



B2B-asiakkaiden asiakaskokemuksen kehittäminen yrityksessä X

Katri Paavilainen

2022 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

B2B-asiakkaiden asiakaskokemuksen kehittäminen yrityksessä X

Katri Paavilainen
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2022

Katri Paavilainen

B2B-asiakkaiden asiakaskokemuksen kehittäminen yrityksessä X

Vuosi

2022

Sivumäärä

54

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää B2B-asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Tarkoituksena oli kehittää toimeksiantajayrityksen X ymmärrystä B2B-asiakaskokemuksesta ja tuottaa kehitysehdotuksia. Opinnäytetyössä pyrittiin vastaamaan mitkä eri tekijät vaikuttavat asiakaskokemukseen ja miten asiakaskokemusta voidaan kehittää. B2B-asiakaskokemusymmärryksen kehittäminen tehtiin asiakaskokemuksen teorian ja teemahaastatteluiden avulla. Toimeksiantajayritys esitetään yrityksenä X.

Työn teoreettinen tietoperusta rakentui asiakaskokemuksesta, matkasta asiakkaan aikakaudelle, B2B-asiakaskokemuksesta, B2B-asiakaspolusta, B2B-asiakaskokemuksen johtamisesta, B2B-asiakaskokemuksen kehittämisestä ja B2B-asiakaskokemuksen mittaamisesta. Tietoperustan oli tarkoitus avata toimeksiantajalle, mitkä asiat liittyvät B2B-asiakaskokemukseen. Varsinainen tutkimus suoritettiin laadullisena tutkimuksena teemahaastatteluna. Haastatteluun valittiin viisi toimeksiantajan asiakasta. Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluna ja tarkoituksena oli saada syvällistä ymmärrystä B2B-asiakaskokemuksesta.

Tutkimustulosten perusteella todettiin, että yhteistyö helpotti asiakkaiden yritystoiminnan arjen sujuvuutta. Toimeksiantajayrityksen X:n tuotteiden laatua ja nopeaa reagointia arvoitettiin korkealle. Laatu ja nopeus olivat ne syyt miksi toimeksiantajan X:n asiakkaat ovat pitkään pysyneet asiakkaina. Koettiin, että toimeksiantajan joustavuus toimitusajoissa oli todella hyvä. Haastatteluissa kävi ilmi, että nykyiset asiakkaat eivät käytä toimeksiantajan sosiaalista mediaa tai verkkosivuja tuotteiden tai palveluiden tiedon hakuun. Haastatteluiden perusteella toimeksiantajan olisi hyvä tehdä jatkotutkimus asiakkaiden asiakaspoluista nykyisille ja uusille asiakkaille. Henkilökunnan vaihtuvuus oli koettu asiakaskokemuksen kannalta haastavaksi ja tämän vuoksi toimeksiantajayritys X:n olisi hyvä rakentaa toimiva Customer Relationship Management (CRM) järjestelmä.

Asiasanat: B2B-asiakaskokemus, B2B-asiakaskaspolku, B2B-asiakaskokemuksen kehittäminen, B2B-asiakaskokemuksen johtaminen, B2B-asiakaskokemuksen mittaaminen

Katri Paavilainen

Developing customer experience for B2B customers in company X

Year

2022

Pages

54

The aim of this thesis was to investigate factors affecting the B2B customer experience. The aim was to develop the commissioner's understanding of the B2B customer experience and to produce development proposals. The thesis aimed to respond to the impact of different factors on the customer experience and how the customer experience can be developed. The development of the B2B customer experience understanding was done through the theory of customer experience and thematic interviews. The commissioner is presented as company X.

The theoretical knowledge base of the work consisted of customer experience, journey to the customer era, B2B customer experience, B2B customer path, B2B customer experience management, B2B customer experience development and B2B customer experience measurement. The information base was intended to open to the client what issues are related to the B2B customer experience. The actual research was conducted as a qualitative study as a thematic interview. Five clients of the client were selected for the interview. The interviews were conducted as an individual interview and the purpose was to gain a deep understanding of the B2B customer experience.

Based on the results of the research, it was found that the cooperation facilitated the smooth running of customers' business operations. The quality of the products and speedy response by the company X were mentioned as reasons behind long customer relationships. Quality and speed were the reasons why clients of the company customer X have long remained customers. It was also felt that the principal's flexibility in delivery times was good. The interviews revealed that current customers do not use the company X's social media or website to search for information about products or services. Based on the interviews, the client would do well to carry out a follow-up study of customers' customer paths to current and new customers. Staff turnover had also been found challenging for the customer experience, which is why it would be good for the company X to build a functional Customer Relationship Management (CRM) system.

Keywords: B2B customer experience, B2B customer path, B2B customer experience management, B2B customer experience development, B2B customer experience measurement

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus	7
3	Työn rakenne, rajaukset ja keskeisimmät käsitteet	8
4	Asiakaskokemus ja matka asiakkaan aikakaudelle.....	8
5	B2B-asiakaskokemus ja asiakaspolku	11
5.1	Myyjän rooli asiakaskokemuksessa.....	15
5.2	B2B-asiakaskokemuksen arvolupaus ja arvon elementit.....	16
6	B2B-asiakaskokemuksen johtaminen	18
6.1	Asiakaskokemus strategiassa	21
6.2	Asiakaskokemus brändissä	21
6.3	Asiakaskokemus yrityskulttuurissa	22
7	B2B-asiakaskokemuksen kehittäminen	23
7.1	Asiakaskokemuksen nykytila-analyysi	24
7.2	Customer Relationship Management (CRM) ja asiakassegmentointi	24
8	B2B-asiakaskokemus mittaaminen	25
8.1	Mittaamisen suunnittelu	26
8.2	Asiakaskokemuksen mittarit	26
9	Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät	29
9.1	Tutkimuksellinen kehittämistyö.....	29
9.2	Teemahaastattelu ja teemat	31
9.3	Aineiston keruu.....	32
9.4	Aineiston analysointi.....	32
9.5	Tutkimuksen luotettavuus	33
10	Haastatteluiden toteutus.....	34
11	Teemahaastattelun tutkimustulokset	35
11.1	Ensimmäinen teema: brändi.....	35
11.2	Toinen teema: yhteistyö	37
11.3	Kolmas teema: B2B-asiakaskokemus	39
12	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	40
13	Pohdinta	42
	Liitteet	50

1 Johdanto

Miten yritykset voivat menestyä muuttuvassa maailmassa, kun tuotteet, laatu, hinta, palvelut ja kanavat ovat kaikilla lähes samanlaiset. Edellä mainitut asiat saattavat olla erikokoisilla yrityksillä lähes identtiset. Digitaalisella aikakaudella ainoa tapa erottua on tarjota asiakkaalle mieleenpainuva ja ainutlaatuinen asiakaskokemus. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 9.) Asiakaskokemus ei ole ainoastaan digitaalisten kanavien kehittämistä (Korkiakoski 2021). Se on kokonaisuus mihin vaikuttavat monet eri asiat; strategia, brändi, henkilökunta ja johtaminen. Nämä edellä mainitut asiat vaikuttavat vahvasti asiakaskokemuksen kehittämiseen ja johtamiseen. (Holma, Laasio, Ruusuvoori, Seppä & Tanner 2021, 15-16.)

Opinnäytetyön tarkoituksena on perehtyä B2B-asiakaskokemukseen. Asiakaskokemus on aiheena laaja kokonaisuus ja tämä on pieni kooste siitä mitä kaikkea siihen liittyy. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää toimeksiantajan ymmärrystä B2B-asiakaskokemuksesta, ja tavoitteena selvittää mitkä eri tekijät vaikuttavat asiakaskokemukseen. Toimeksiantajan ala on erittäin kilpailtu ja asiakaskokemusta kehittämällä saadaan luotua kilpailuetua. Ainutlaatuinen asiakaskokemus auttaa erottumaan muista kilpailijoista. Asiakaskokemus saattaa tuoda yritykselle etulyöntiaseman, sillä asiakaskokemusta ei voida kopioida, mutta tuotteet ja palvelut voidaan. Asiakaskokemuksen kehittäminen ei ole vain suurien yritysten etu, vaan jokainen yritys voi sitä oman yrityksen kohdalla kehittää. (Holma ym. 2021, 15-16.)

Koronapandemia on vaikuttanut voimakkaasti toimeksiantajan alan kysyntään. Asiakkaiden siirryttyä etätöihin ja kontaktien välttely vähensi kysyntää paljon. Yleinen talouden epävarmuus puolestaan vähensi yritysten investointihalukkuutta. (Toimeksiantaja 2021.) Tämänhetkinen epävakaa taloustilanne luo hyvät olosuhteet yrityksen toiminnan kehittämiseen ja kehittymiseen. Nyt elämme asiakkaan aikakautta ja sen vuoksi yrityksen tulee uudelleen määrittää sen tehtävä: kun yritys ylittää asiakkaan odotukset, niin vain sitä kautta onnistutaan tuottamaan yritykselle ja sen omistajille voittoa. (Löytänä & Korkiakoski 2011, 24.)

B2B-asiakaskokemusta on tukittu vähemmän kuin kuluttajakaupan asiakaskokemusta, mutta se ei tee siitä vähemmän tärkeämpää vaan päinvastoin. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 86). Yrityksmaailmassakin arvostetaan helppoutta, nopeutta ja palvelu alttiutta kuten kuluttajakaupassa. (Holma ym. 2021, 25-33.) Minna Killströmin (2020,170) mukaan erottuakseen kilpailijoista, yrityksen tulee tarjota tunne-elementtejä asiakaskokemuksessa. Yritys joka ymmärtää tunteiden merkityksen ja pystyy hyödyntämään niitä asiakaskokemuksessa, kykenee luomaan sellaisia asiakaskohtauksia, jotka auttavat yritystä kehittämään liiketoimintaa. Yritykset, joiden liiketoiminta on keskittynyt vahvaan asiakaskokemuksen kehittämiseen, niin ne tulevat selviämään pitkällä aikavälillä kovassa kilpailussa. (Best 2013, 30).

2 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää B2B-asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä ja tarkoituksena kehittää toimeksiantajan ymmärrystä B2B-asiakaskokemuksesta (kuvio 1).

Opinnäytetyöllä halutaan vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä eri tekijät vaikuttavat asiakaskokemukseen?
- Miten asiakaskokemusta voidaan kehittää?



Kuvio 1: Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää toimeksiantajayrityksen B2B-asiakaskokemusymmärrystä teorian ja teemahaastattelujen avulla. Saarijärven & Puustisen (2021, 55) mukaan on helpompi käsittää asiakaskokemuksen rakennetta ja kokonaiskuvaa, kun omataan riittävä ymmärrys teorioista ja tieteellisistä tutkimuksista. Asiakaskokemus -käsitteen parempi ymmärrys auttaa meitä vaivattomammin kehittämään ja johtamaan asiakaskokemusta. Asiakaskokemuksen teoria osoittaa, että asiakaskokemus liittyy myös muihin yrityksen johtamisen tarpeellisiin aiheisiin, käsitteisiin ja yritysten johtamisjärjestelmään.

3 Työn rakenne, rajaukset ja keskeisimmät käsitteet

Työn johdannossa esiteltiin tutkimuksen taustaa. Kappaleessa kaksi käydään läpi opinnäytetyön tavoitteet ja tarkoitus. Kappaleessa kolme kerrotaan työn rakenteesta, rajauksesta ja keskeisimmistä käsitteistä. Kappaleissa 4-8 käydään läpi työn teoriaa eli asiakaskokemus ja matka asiakkaan aikakaudelle, B2B-asiakaskokemus ja asiakaspolku, B2B-asiakaskokemuksen johtaminen, B2B-asiakaskokemuksen kehittäminen ja B2B-asiakaskokemuksen mittaaminen. Tutkimusmenetelmät ja niiden teoria käsitellään kappaleessa yhdeksän. Kappaleessa kymmenen kerrotaan miten haastattelut ovat toteutettu. Tutkimuksen tulokset esitellään kappaleessa yksitoista. Kappaleessa kaksitoista esitellään johtopäätökset ja kehitysehdotukset. Pohdinta on viimeinen kappale tässä opinnäytetyössä.

Opinnäytetyötä on rajattu siten, että se keskittyy toimeksiantajan yhden osaston B2B-asiakaskokemuksiin. Haastatteluissa keskittyi niihin asiakkaisiin, jotka ovat olleet pitkään toimeksiantajan asiakkaina. Henkilökuntaa ei haastatella tässä opinnäytetyössä, vaikka henkilökunta vaikuttaa asiakaskokemukseen. Henkilökunnan roolia käydään teoreettisesti läpi.

Asiakaskokemus on Löytänän ja Korhosen mukaan (2011, 11) asiakkaan muodostama mielikuva yrityksen kohtaamisista, mielikuvista ja tunteista asiakaskokemukseensa liittyen.

B2B (business-to-business) termillä tarkoitetaan sitä, kun kaksi yritystä tekee kauppaa keskenään. Yritys ostaa palveluita tai tuotteita toiselta yritykseltä. Sitä kutsutaan siis B2B-liiketoiminnaksi. (Ruusuvaori 2017, 8.)

Asiakas- tai ostopolulla tarkoitetaan asiakkaan kulkemaa tietä, minkä hän kulkee tuotteen tai palvelun ostoa harkitessaan, tehdessään ostopäätöksen ja käyttäessään palvelua tai tuotetta. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 21).

Kosketuspiste on Krepalin (2017, 20) mukaan se kohta, jossa yritys ja asiakas on vuorovaikutteisessa suhteessa keskenään. Vuorovaikutus voi olla aktiivista tai passiivista, riippuen siitä, miten ja missä vuorovaikutusta tapahtuu.

”Arvolupaus (value proposition) on yrityksen lupaus arvosta, jonka sen tuote ja/tai palvelu tuottaa asiakkaalle.” (Venäläinen 2018).

4 Asiakaskokemus ja matka asiakkaan aikakaudelle

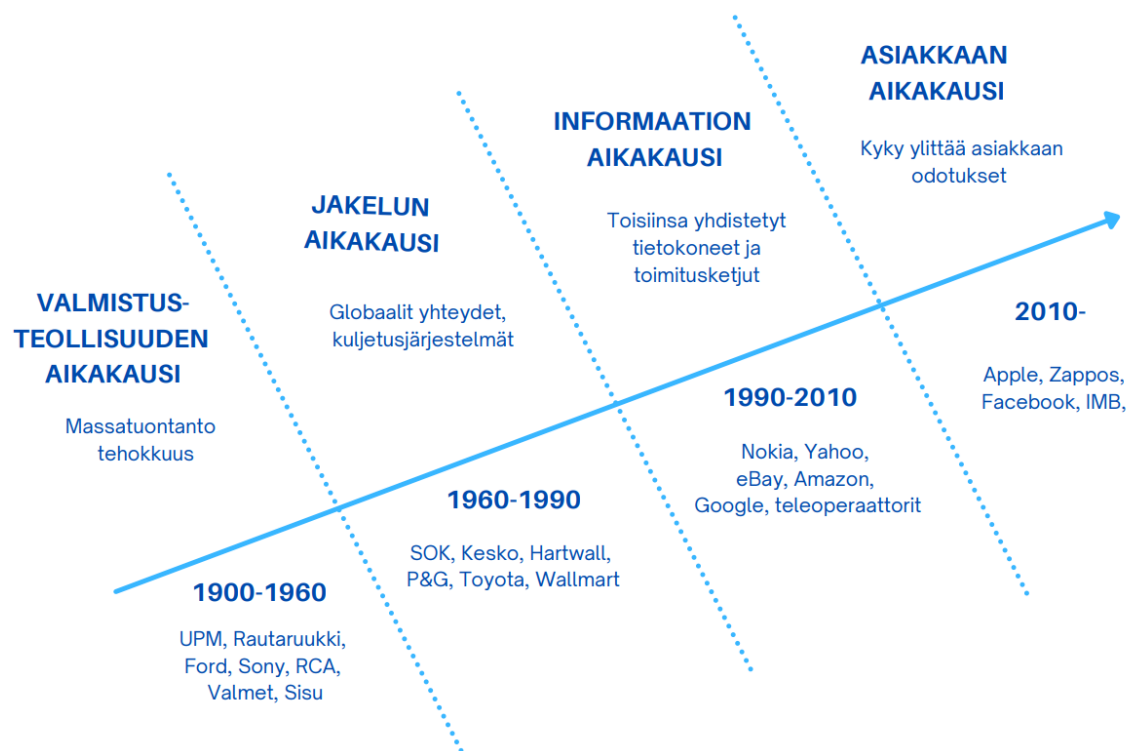
Asiakaskokemus on asiakkaan näkemys organisaatiosta, joka syntyy kohtaamisessa erilaisissa kosketuspisteissä, organisaation synnyttämien emootioiden sekä asiakkaan tuoreiden ja aikaisemmin tekemien näkemysten perusteella. Se koostuu aina asiakkaan näkökulmasta,

yksilöllisinä ja kaikenkattavana kokemuksena. Asiakaskokemus rakentuu jokaisesta kosketuspisteestä ja vuorovaikutuksesta mitä asiakkaan ja yrityksen välillä tapahtuu. Asiakaskokemus ei perustu järkipäätökseen, vaan siihen kokemukseen vaikuttavat erilaiset tunteet ja alitajunta. Näiden asioiden vuoksi, ei voida täysin vaikuttaa siihen, miten asiakas muodostaa asiakaskokemuksen. Tämän vuoksi yritys voi vain valita, millaisia kokemuksia se haluaa luoda. (Holma, Laasio, Ruusuvuori, Seppä & Tanner 2021, 24; Saarijärvi & Puustinen 2021, 20; Korkiakoski 2016, 19; Löytänä & Korkiakoski 2011, 11.)

Asiakaskokemuksen tärkeimpiä perusosia on palvelu. Asiakaskokemus on arkikielessä palvelukokemus. Hyvä kokemus jättää aina muistikuvan asiakkaalle. Hyvä asiakaskokemus herättää tunnetta ja se muistetaan aina paremmin kuin edullinen hinta. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 101.) Monesti ajatellaan asiakaspalvelun ja asiakaskokemuksen tarkoittavan samaa asiaa. Asiakaskokemus kuitenkin kattaa kaikki yrityksen toiminnot ja siten asiakaskokemuksen johtamisessa tulee huomioida kaikki ne toiminnot, joissa syntyy kohtaamispisteitä asiakkaan kanssa. (Löytänä & Korkeakoski 2014, 14-15.)

Perinteisesti yrityksen asiakaspalvelu ja myyntihenkilöstö kohtaa eniten yrityksen asiakkaita. Kuitenkin kaikki yrityksen osastot vaikuttavat suuresti siihen, pystyvätkö myynti ja asiakaspalvelu tarjoamaan asiakkaille sellaisia kokemuksia, jotka ylittävät asiakkaan odotukset. Asiakkaalle on vaikeaa tarjota ylivoimaista asiakaskokemusta, jos järjestelmät eivät toimi tai missä tahansa yrityksen osastoilla on jokin yhtälö huonosti. Asiakaskokemus vaikuttaa suuresti siihen, palaako maksava asiakas takaisin vai ei. Jokaisen yrityksen työntekijän tulee ymmärtää, että ilman asiakasta ei ole liiketoimintaa ja palkanmaksajana toimii lopulta asiakas. (Löytänä & Korkeakoski 2011, 15-16.)

Yrityksen kilpailukeinot eli strategiset valinnat ovat muuttuneet viime vuosikymmenien aikana. Amerikkalainen tutkimusyhtiö Forrester kuvasi vuonna 2011 ”Age of The Customer”-artikkelissa aikamatkaa asiakkaan aikakaudelle (kuvio 2). (Bernof 2011; Löytänä & Korkiakoski 2014, 24; Korkiakoski 2019, 21.)



Kuvio 2: Yritysten kilpailukeinojen aikakaudet (mukailien Bernof 2011; Löytänä & Korkiakoski 2014 24; Korkiakoski 2019)

1900-1960 valmistusteollisuuden aikakaudella elettiin teollisuuden aikakautta. Yritys, joka pystyi valmistamaan tehokkaasti tuotteita massatuottamalla, pystyi kilpailemaan hinnoilla ja näin voittamaan markkinat. Yksinkertaistaen voidaan sanoa, että jos tuona aikana omisti tehtaan, hallitsi koko markkinoita. Hyvä esimerkki tämän ajan menestyjistä on Ford, joka pystyi massatuotantona valmistamaan autoja kuluttajille sopuhintaan. Valmet ja Sisu olivat Suomessa vahvoja yrityksiä erityisesti massatuotannon ja tehokkuuden ansiosta. Tämä aikakausi oli massatuotannon aikakautta. (Bernof 2011; Löytänä & Korkiakoski 2014, 24; Korkiakoski 2019, 21.)

1960-1990 Jakelun aikakaudella, maailma avautui yrityksille ja vahva globalisoituminen näkyi tällä aikakaudella. Vapaa kauppa ja sääntelyiden purkaminen avasi ovet muun muassa Aasiaan, missä pystyttiin tuottamaan tuotteet edullisesti. Menestyjiä olivat ne, jotka pystyivät järjestelemään jakelun ja logistiikan tehokkaimmin. Oikea tavara oikeassa paikassa oikeaan aikaan oli usein kilpailuetu. Tämä aikakausi oli keskusliikkeiden kulta-aikaa ja vähittäiskauppa siirtyi lähelle lähiöitä. (Bernof 2011; Löytänä & Korkiakoski 2014, 24; Korkiakoski, 2019, 21.)

1990-2010 Informaation aikakaudella, yritykset pystyivät hyödyntämään internetin kautta luotuja palveluita. Tällöin pystyttiin tarjoamaan nopeammin asiakkaille tietoa tuotteista ja palveluista. Erilaiset automatisoidut palvelut ja tehtaiden automatisointi auttoi yrityksiä tehostamaan palveluita ja tuotantoaan. Yritykset kykenivät tehostamaan asiakaspalvelua,

laskutusta ja tuotekuvastojen siirtyessä internettiin saatiin näkyvyyttä tuotteille. Internetin leviämisen myötä verkkokauppa mullisti monen toimialan - ja tekee sitä edelleen. (Bernof 2011; Löytänä & Korkeakoski 2014, 24; Korkeakoski, 2019, 21.)

2010 - Asiakkaan aikakaudella tarjonta on lähes kaikilla yrityksillä sama. Enää ei voi vain kilpaila hinnalla tai verkkosivuilla. Nyt luodaan asiakkaalle asiakaskokemusta, joka ylittää asiakkaan kaikki odotukset. Menestyminen asiakkaan aikakaudella on siis kiinni yrityksen kyvystä rakentaa asiakkaalle korkealaatuista kokemusta. Se vaatii yritykseltä kaikenkattavaa lähestymistapaa kaikilla osa-alueilla: strategiassa, johtamisessa, kohtaamisissa, mittaamisessa ja yrityskulttuurissa. (Bernof 2011; Löytänä & Korkeakoski 2014, 24; Korkeakoski 2019, 21.)

Elämme uutta aikaa, jolloin palveluiden tuottamisesta on menty eteenpäin. Enää yritys ei rakenna tuotteita tai palveluita omasta näkökulmasta, vaan asiakas tulee asettaa keskipisteeksi. Asiakaskokemuksen kehittäminen vaatii, että yritys ottaa huomioon omissa funktioissaan asiakkaan ja asettaa asiakkaan keskiöön luomalla kokemuksia ja arvoa asiakkaalle. Asiakkaan aikakausi vahvistuu entisestään; nyt on tärkeää ylittää asiakkaan kokemukset ja saada heistä suosittelijoita. (Löytänä & Korkeakoski 2014, 16.)

5 B2B-asiakaskokemus ja asiakaspolku

Asiakaskokemusta ei voida enää ohittaa B2B-myyntissä. Yrityksen tulee kuunnella ja kartoittaa asiakkaan tarpeet huolella ilman, että myydään tuote tai palvelu asiakkaalle painostamalla. (Kenner & Leino 2020, 11.) Asiakaskokemus on B2B-yritystoiminnassa yhtä tärkeää kuin kuluttajaliiketoiminnassa. Sen voimaa ei sovi aliarvioida, sillä ihmiset tekevät kauppaa keskenään eivätkä yritykset. Asiakas on ihminen, jota ohjaavat tunteet. (Holma ym. 2021, 25.)

B2B-liiketoiminnassa tunteet ovat keskeisessä roolissa ostajan ja myyjän välillä (Anders & Kumar 2006). Asiakaskokemus ulottuu kaikkiin liiketoimintoihin, oli se B2B-liiketoimintaa tai kuluttajaliiketoimintaa. (Holma ym. 2021, 25.). Mikko Mäntynevan (2019, 34) mukaan yritysasiakkuuksien asiakaskokemuksen kehittämisessä on syytä ottaa huomioon, että kaikki asiakkuudet ovat erilaisia. Asiakaspolku tulisi avata asiakkaan näkökulmasta, ja näin voidaan mahdollisesti tunnistaa asiakaskohtaamisessa tulleet ongelmat.

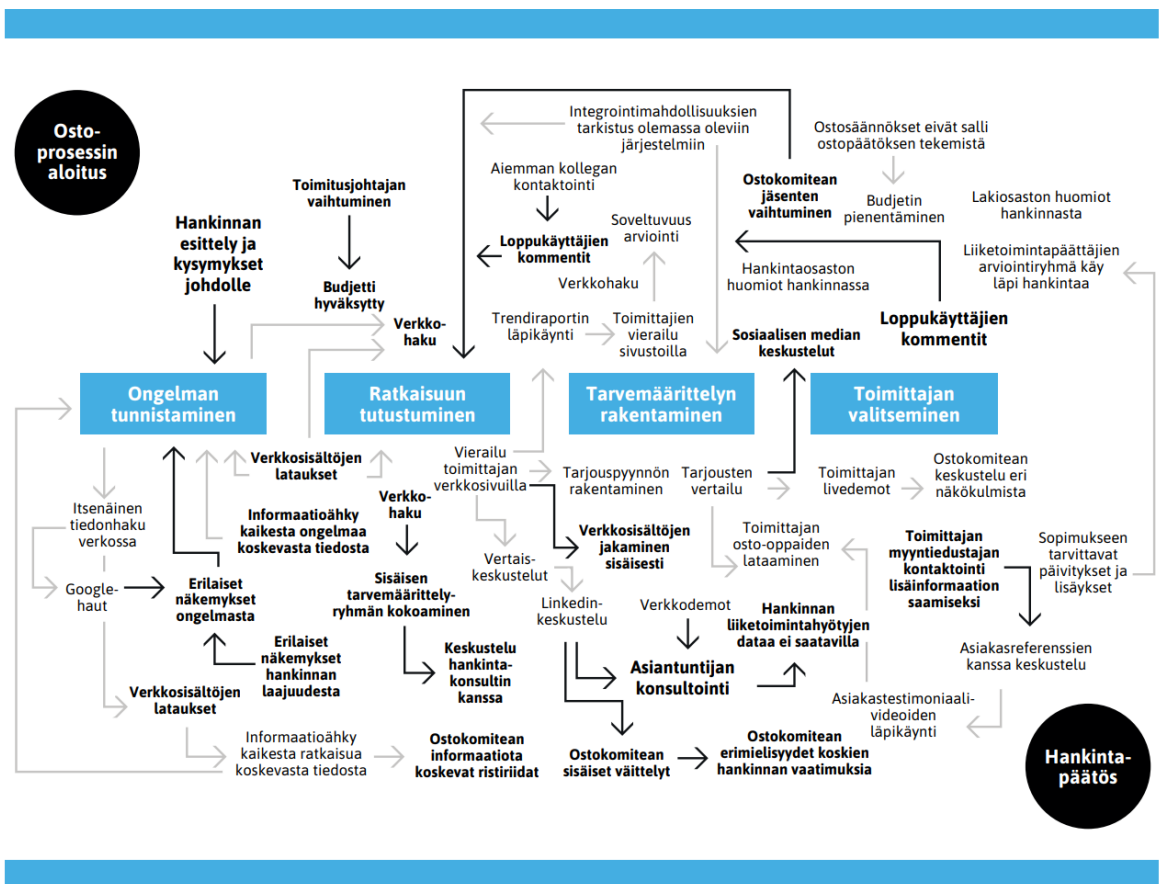
B2B-liiketoiminnassa etuna on, että asiakassuhteet ovat tavallisesti pitkiä, koska usein uuden toimittajan etsiminen on työlästä ja prosessi on monisyinen, mikä nostaa kustannuksia. Yritykselle tulee yleensä edullisemmaksi kehittää olemassa olevia asiakassuhteita ja -kokemuksia, kuin etsiä uusia asiakkaita. Tutkimustulosten mukaan tämä on jopa yli kymmenen kertaa helpompaa. Toimittajayrityksen vaihtamiseen saattaa sisältyä erilaisia riskejä muun muassa tuotteiden, laadun tai palvelun osalta. B2B-liiketoiminnan haasteena on saada yhteistyö

sujumaan toimittajayrityksen kanssa ja saada nivottua kaikki sisäiset prosessit ja rakenteet yhteen. (Holma ym. 2021, 34-35.)

Ostoprosessi tunnetaan myös nimellä asiakaspolku. Asiakaspolku kuvastaa asiakkaan koko ostoprosessia, ostotarpeiden tunnistamista, sekä oston jälkeen tapahtuvaa käyttäytymistä. Asiakaspolku käsittää yrityksen kaikki kosketuspisteet, joihin asiakas on yhteydessä. Kaikki kosketuspisteet ovat erilaisia ja ne vaihtelevat asiakaspolun eri kohdissa. Jos halutaan ymmärtää, miten hyvä asiakaskokemus luodaan, niin tämän asiakaspolun ymmärtämisellä on suuri merkitys yritykselle. (Salesforce 2020.)

B2B-asiakkaiden ostoprosessit ovat huomattavasti mutkikkaampia kuin kuluttajakaupan. Lopukäyttäjä ei välttämättä ole sama kuin se, joka ostaa tuotteen tai palvelun. B2B-liiketoiminnassa ostoprosessiin saattaa osallistua useita henkilöitä, jolloin asiakaskokemuksesta tulee huomattavasti monisäikeisempi kokemus. (Cartner 2019; Zolkiewski, Story, Burton, Chan, Gomes, Hunter-Jones, O'Malley, Peters, Raddats, Robinson 2017, 172-184.) Corporate Executive Boars mukaan B2B-ostopäätökseen osallistuu keskimääräisesti 5,4 ihmistä. (Myynninmaailma).

Asiakkaan ostoprosessi alkaa lähes aina verkossa, jossa ostaja vertailee ja tutkii vaihtoehtoja, mitä eri yritykset tarjoavat. Voidaan siis todeta, että asiakaskokemus alkaa jo hakukonetta käytettäessä, josta asiakas siirtyy yrityksen verkko- ja sosiaalisen median sivuille. On siis tärkeää ymmärtää, jos yrityksen digitaalinen maailma ei ole kunnossa, se vaikuttaa jo ostoprosessin ensivaiheisiin. Yrityksen pitää olla jo tiedon hakuvaiheessa vahvasti läsnä, koska myöhemmin voi olla vaikeampaa päästä mukaan neuvotteluihin. (Ahvenainen ym. 2017, 36.) Nämä ostoprosessiin vaikuttavat tekijät on kuvattu malli B2B-ostajan ostopolussa kuviossa 3. (Gartner 2019; Kenner & Leino 2020, 15; Holma ym. 2021, 34.)



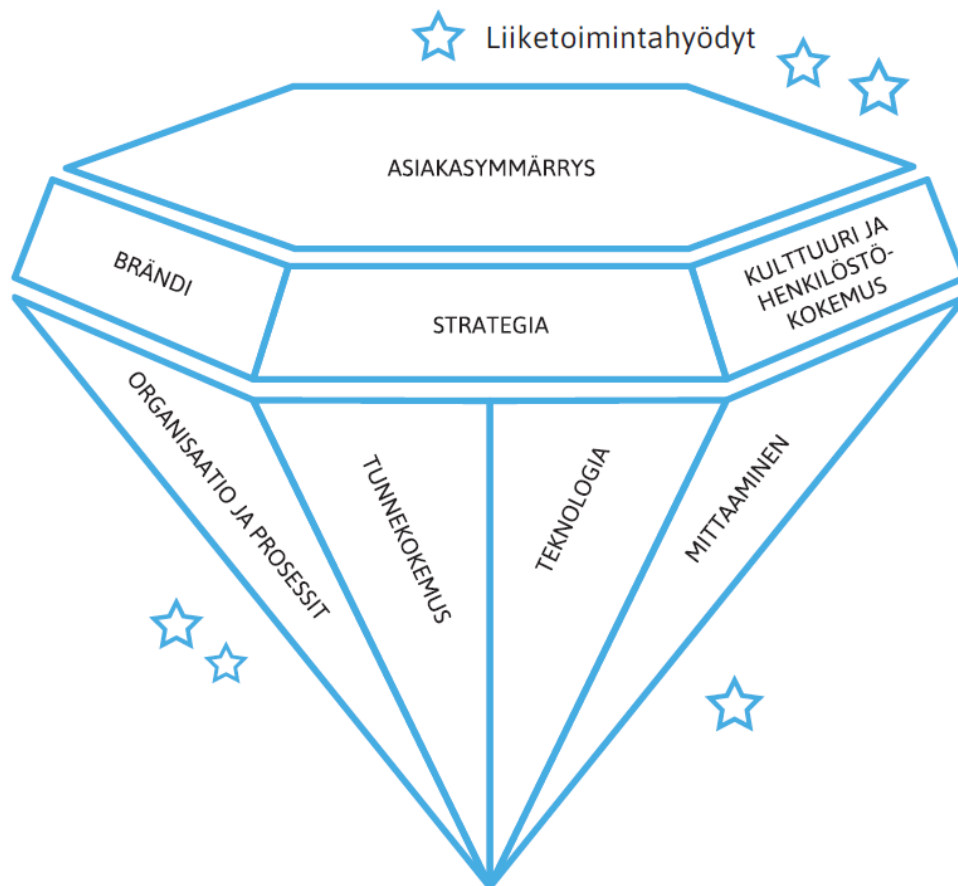
Kuvio 3: B2B-ostajan ostopolku (tiedot: Gartner, 2019; Kenner & Leino 2020, 15; Holma ym. 2021, 34)

Digitalisaation myötä kosketuspisteitä on aikaisempaa enemmän. Kaikki kosketuspisteet eivät kuitenkaan ole yrityksen hallittavissa tai omistuksessa. Yritys ei voi hallita eikä päättää, mitä siitä keskustellaan esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Näissä kanavissa esille nostetut tunteet ja mielikuvat saattavat asiakaskokemuksen lähelle sen mainetta. Voidaankin todeta, että asiakaskokemus lunastaa sen mitä brändi lupaa. (Gerdt & Korhikoski 2016, 19; Lemon, Verhoef 2016 69.) Myynti on tällä hetkellä kovan muutoksen alla, sillä asiakkaan on nykyään helppo etsiä tietoa itsenäisesti verkosta. On tärkeää, että verkkopalvelut on yrityksessä ajateltu huolella loppuun asti. (Laine 2015, 117.)

Holman ym. (2021) mukaan, B2B-asiakaskokemukseen vaikuttavat yrityksen peruselementit, joita ovat erityisen hyvän strategian laadinnan ohella sen brändi ja kulttuuri. Yleensä ajatellaan, että B2B-ostajat tekevät harkittuja ostopäätöksiä, mutta johtopäätösten mukaan näin ei välttämättä kuitenkaan ole. Ostopäätökseen vaikuttaa kokonaiskustannusten ohella lisäksi muut tekijät, esimerkiksi pitkäaikainen asiakassuhde ostajan ja toimittajan välillä. (Holma ym. 2021, 33.; Maechler, Sahni & van Oostrum 2016; Saarijärvi & Puustinen 2021, 86-87.)

Hyvän asiakaskokemuksen mahdollistavat syvälinen asiakasymmärrys, hyvin organisoidut asiakaslähtöiset toimintamallit, hyvä johtaminen ja taito synnyttää tunnekokemuksia sekä teknologian hyödyntäminen. Asiakaskokemuksen kehittämisen vaikutukset todennetaan mittaamalla asiakkaiden näkökulmasta ja siitä saadut hyödyt konkretisoituvat liiketoiminnan menestyksenä ja kannattavuuden kasvuna. Asiakasymmärrykseen vaikuttavat tekijät on kuvattu kuviossa 4. (Holma ym. 2021, 40-41.)

Asiakaskokemuksen timanttimalli



Kuvio 4: Hyvän B2B-asiakaskokemuksen malli (mukaillen Holma ym. 2021, 41)

Timanttimallissa kaiken keskipisteenä on asiakasymmärrys. Asiakasymmärrys antaa eväät siihen, että yritys kuuntelee, näkee asiakkaansa ja pystyy analysoimaan saatua tietoa. Näin yritys pystyy palvelemaan asiakkaitaan mahdollisimman hyvin. Strategian tarkoitus on luoda yritykselle kilpailuetua. Brändillä on tärkeä asema asiakaskokemuksessa. Asiakaskokemuksella on suora yhteys brändiin, se joko vahvistaa tai heikentää brändiä. Strategia sisältää aina brändin, asiakassegmentit, arvolupauksen, vision, mission ja tarkoituksen. Yrityksellä tulee olla suunta ja tavoite mihin se pyrkii. Yrityksen tulee tietää kenelle palveluita ja tuotteita tehdään.

Yrityksen tulee miettiä huolella mitkä asiat liittyvät asiakaskokemukseen ja kirjoittaa asiakaskokemuksen tavoitteet myös strategiaan. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus sulautuvat yhteen. Kun henkilökunta voi hyvin se heijastuu asiakaskokemukseen.

Koko organisaatiolla on vastuu asiakaskokemuksen luomisessa. Tärkeää on luoda organisaatio missä prosessit ovat kunnossa, jotta voidaan luoda onnistunut asiakaskokemusta. Kun halutaan parantaa asiakaskokemusta, niin olisi hyvä panostaa tunnekokemukseen. Tunne hyvästä asiakaskokemuksesta luo asiakkaalle parhaimman muistijäljen. Tunnekokemusta ei sovi ohittaa asiakaskokemuksessa. Yrityksen on tärkeää panostaa teknologiaan ja investoida siihen, jotta yritys pysyy kilpailussa mukana ja kustannukset pysyvät kurissa. Asiakaskokemuksen mitaamisella varmistetaan se, että tehdään oikeita asioita. Data varmistaa sen, että asioita johdetaan oikealla tavalla. Asiakaskokemuksen kehittämällä on suora vaikutus liiketoiminnan menestykseen monien tutkimusten mukaan. Toimintamallien ja ajattelun muuttaminen asiakaskeskeiseksi auttaa yritystä luomaan kilpailuetua. (B2B-asiakaskokemus 2021.)

5.1 Myyjän rooli asiakaskokemuksessa

Kappaleessa viisi todettiin, että yritysasiakkaan ostoprosessiin vaikuttavat monet eri päätöksentekijät ja ostopolku on monisäikeinen. Näiden vuoksi ei enää menestyä vain perinteisellä myynnillä. Perinteisellä myynnillä tarkoitetaan sitä, että myyjä soittaa asiakkaalle saadaksesen tapaamisen. Keller Center Research raportin mukaan näistä soitoista vain 0,5-5 % johtaa asiakastapaamiseen (Myynninmaailma).

Myynnin pitää pystyä muuntautumaan eri asiakkaiden mukaan sekä muokkaamaan toimintatapaansa asiakkaiden tarpeiden mukaan. Lähes kaikki tieto tuotteista ja palveluista on saatavilla internetistä ja muista kanavista, joten tuotteita on helppo vertailla. Asiakkaat myös miettivät oman aikansa tehokasta käyttöä. (Laine 2008, 23.) Myynnin kannalta on keskeistä, että yrityksen kaikki tuotetiedot ja palvelukuvaukset löytyvät kotisivuilta ja niiden pitää olla selkeästi kuvattuna. (Rubanovitshc 2018, 115.) Corporate Executive Boardin mukaan yritysasiakkaat ovat tehneet jo 60 % ostopäätöksen, ennen kuin he ovat myyjään yhteydessä (Myynninmaailma).

Kun asiakas aikoo investoida omaa aikaansa myyjän tapaamiseen, tulisi silloin viimeistään tarjota asiakkaalle asiantuntemusta ja luoda hyvä asiakaskokemus. Onkin muistettava, että ensikohtaamisella myyjän tulee pystyä luomaan asiakkaalle aitoa arvoa. Jos tätä arvoa ei pystytä tarjoamaan, niin asiakkaan on helpompi siirtyä ostamaan tuote tai palvelu kilpailevalta yritykseltä. Kaikissa fyysisessä kohtaamisessa olisi tärkeää muistaa, että jokaisen kohtaamisen jälkeen asiakkaalla tulee olla enemmän tietoa yrityksen tuotteista tai palveluista. (Ahvenainen ym. 2017, 56-57; Lappi 2021; (Andersen & Kumar 2006, 522-535.) Myyjiltä odotetaan uusia ideoita ja ajatuksia, eikä vain pitkää tuoteluetteloa tai palveluluetteloa (Lappi 2021). On tärkeää, että asiakkaan kanssa kuljetaan yhdessä koko ostoprosessi - aina ongelmien ratkaisusta

erilaisten alternatiivien vertailuun. Asiakassuhde pitäisi aina rakentaa niin, että asiakas saadaan palaamaan uudestaan ja lisäksi suosittelemaan yritystä omille kontakteille. (Kurvinen & Seppä 2016, 13.)

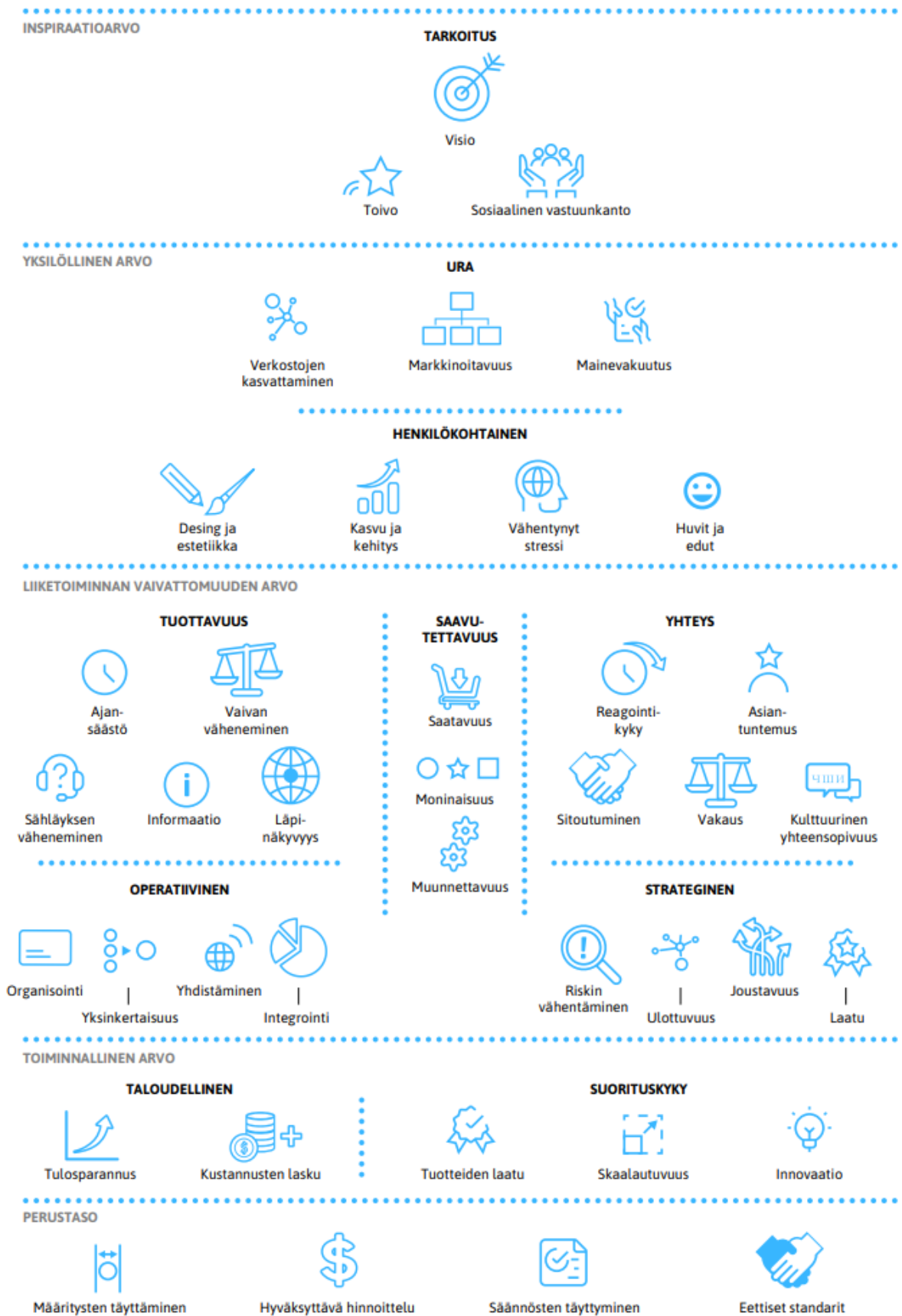
Myyntin yksi tärkeimmistä vaiheista on asiakastapaaminen. Asiakastapaaminen on usein riippuvainen siitä, millainen myyjä ja hänen persoonansa on. (Kenner & Leino 2020, 97.) Myyjän rooli ja ammattitaidon kehittäminen korostuu asiakaskokemusta kehittäessä. Alamäki ja Kaski (2015, 1192-1196) toteavat myyjän roolin olevan avainasemassa asiakkaan tehdessä ostopäätöksiä. Ammattitaitoisen myyjän tulee huomioida asiakastapaamisessa, että hänen tulee olla vuorovaikutusta asiakkaan kanssa, ei myyntiä valmiin listan tai suunnitelman pohjalta. Lisäksi asiakkaalle tulee myydä ratkaisuja ja luoda lisäarvoa tuotteiden tai palvelujen myynnin ohella. On tärkeää kuunnella asiakasta, toimia tilanteen edellyttämällä tavalla ja mukauttaa omaa roolia sen perusteella. Lisäksi tarvittaessa tarjousta tulee mukauttaa asiakkaan esittämien toiveiden ja käytettävissä olevien resurssien mukaan. (Alamäki & Kaski 2015, 1192-1141; Kaski, Hautamäki, Pullins, Kock 2017, 47-54.)

5.2 B2B-asiakaskokemuksen arvolupaus ja arvon elementit

Arvon tuottaminen B2B- liiketoiminnassa on tärkeä osa-alue asiakaskokemuksen luomisessa. Kannattavan liiketoiminnan edellytyksenä on, että arvo mitataan ja tuloksista kerrotaan asiakkaille avoimesti. Yritys, joka pystyy tarjoamaan tämän arvon asiakkaalleen, pystyy hinnoittelemaan palvelunsa ja tuotteensa vapaammin. Hyvän arvokokemuksen ehtona on, että asiakas kokee saavansa vastinetta rahallensa ja ajankäytöllensä. (Holma ym. 2021, 37.)

Yhtenä johtamisen välineenä toimii ulkoisesti sekä sisäisesti arvolupaus. Arvolupaus kiteyttää ja viestii, millaista arvoa yritys on luomassa asiakkaille. Se kertoo, miten yritys erottuu kilpailijoistaan ja kilpailijoiden tarjoamista palveluista. Arvolupauksen tehtävänä on kertoa henkilökunnalle, minkälaisia asiakaskokemuksia yritys haluaa tarjota asiakkailleen. Hyvä arvolupaus toimii parhaimmillaan henkilökunnan sisäisenä kompassina. Arvolupaus auttaa henkilökuntaa asettamaan työtehtävät tärkeysjärjestykseen. (Holma ym. 2021, 77.)

Almquistin, Cleghornin & Shererin (2018, 5.) mukaan halutessa ymmärtää B2B-arvon elementtejä, yrityksen tulee ennen kaikkea havaita, mitkä asiat ovat asiakkaille tärkeitä. He ovat tutkineet ja analysoineet monia erilaisia laadullisia ja määrällisiä tutkimuksia arvon luomisesta B2B-yritystoiminnasta. Tutkimustuloksista muodostettiin niin sanottu arvopyramidi, mitä kutsutaan myös B2B-arvon elementeiksi. Pyramidissa esitetyt B2B-arvon elementit ovat jakaantuneet viiteen kerrokseen, jotka ovat perustaso, toiminnallisen arvon taso, liiketoiminnan viivattomuuden arvon taso, yksilöllinen arvon taso sekä inspiraation taso. Pyramidissa on esitettyinä kaikkiaan neljäkymmentä tunnistettua arvoelementtiä, jotka ovat esitetty kuviossa 5.



Kuvio 5: B2B-Arvo elementit (tiedot: Almquist ym. 2018, 6; Holma ym. 2021, 126.)

Perustaso rakentuu seuraavista elementeistä; määritysten täyttymisestä, hyväksytystä hinnoittelusta, säännösten täyttymisestä ja eettisistä standardeista. Näitä elementtejä on jo pitkään ollut helppo mitata ja näiden kanssa kilpaileminen on hyvin selkeää. (Almquist ym. 2018, 5; Holma ym. 2021, 125.) Seuraavalla tasolla sijaitsee toiminnalliset arvot. Näitä ovat taloudelliset arvot, jotka laskevat kustannuksia ja lisäävät kannattavuutta. Samalla tasolla löytyy suorituskyky; tuotteiden laatu, skaalautuvuus ja innovaatio. Yritykset keskittyvät näihin toiminnallisiin elementteihin välillä liikaa. Yrityksen tulee kuitenkin ottaa huomioon, että eri asiakkaat arvottavat tuotteen laadun ja uudet innovaatiot eri tavalla. Toiminnallisten elementtien arvo onkin vielä kovin puolueetonta, mutta näissä näkyy jo asiakkaan mieltymykset. (Almquist ym. 2018, 6; Holma ym. 2021, 125.)

Kolmas taso pyramidissa on liiketoiminnallisen vaivattomuuden arvo. Tämä on selvästi pyramidin tasoista suurin ja tason elementit helpottavat liiketoimintaa. Kolmannen tason alaluokkia ovat tuottavuus, saavutettavuus, yhteys sekä operatiiviset ja strategiset ulottuvuudet. (Almquist ym. 2018, 6; Holma ym. 2021, 125.) Neljäs taso on yksilöllinen arvo, jossa elementit voidaan jakaa kahteen alaluokkaan; uraan ja henkilökohtaiseen tasoon. Nämä elementit tarjoavat muunlaisia subjektiivisia arvoja, jotka vastaavat yksittäisten ostajien prioriteetteja, olivatpa ne henkilökohtaisia tai uraan liittyviä. (Almquist ym. 2018, 6; Holma ym. 2021, 127.) Pyramidin huipulla ovat inspiroivat elementit, jotka parantavat asiakkaan tulevaisuuden visiota, antavat toivoa ostopäätöstä tehtäessä ja varmistavat, että sosiaalinen vastuunkanto on kunnossa. Näitä vaihtoehtoja asiakas arvostaa vain, jos alemman tason elementit ovat kunnossa. (Almquist ym. 2018, 7; Holma ym. 2021, 127.)

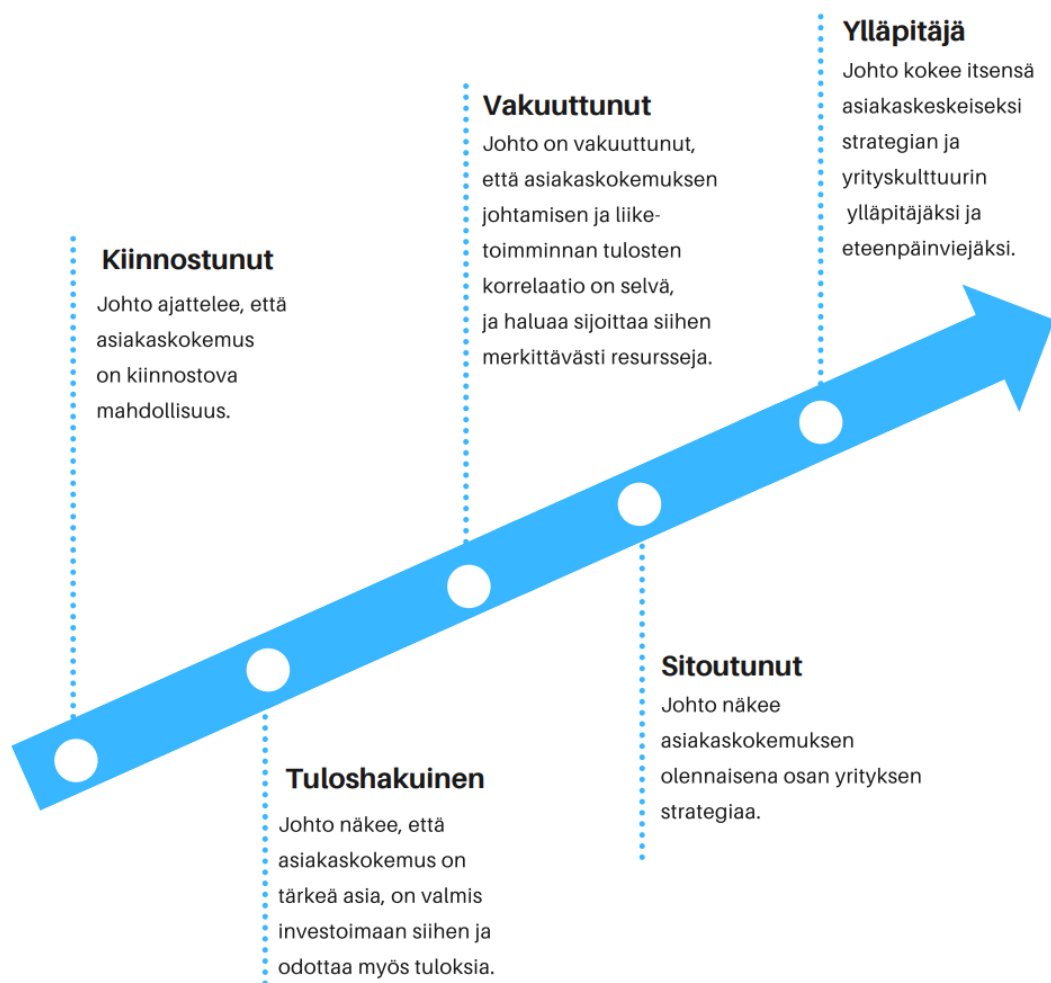
B2B-asiakkailla on useita vaihtoehtoja, kun he yrittävät päättää, mihin niukat resurssit jaetaan, jotta tarjonta ja markkinointi saadaan sujumaan paremmin. Objektivisten ja subjektiivisten prioriteettien yhdistelmä ja usein ristiriitaiset näkökulmat yhden yritysasiakkaan sisällä voivat olla hankalia selvittää. Arvon elementtien avulla yritys voi tunnistaa, mikä on tärkeää millekin sidosryhmälle ja miten yritys voi erottua kilpailijoista. (Almquist ym. 2018, 11.) On tärkeää ymmärtää asiakkaalle luotavan arvon ja omistajalle luotavan arvon välinen suhteellinen järjestys. Omistajuutta voidaan kehittää ja lisätä vain luomalla arvoa asiakkaille. Arvon luominen ensin omistajille ja sitten asiakkaille ei ole koskaan etusijalla. (Löytänä & Korkeakoski 2011, 22-23.)

6 B2B-asiakaskokemuksen johtaminen

Yrityksen tärkeimpänä prosessina voidaan pitää asiakaskokemuksen johtamista, yrityksen kykyä tuottaa ja mitata asiakkaan kokemia odotuksia. Asiakasta ei kiinnosta yrityksen funktiot, vaan hänen oma kokemuksensa yrityksen tuotteesta tai palvelusta. Asiakkaita viehättää tarinat ja omat kokemukset, ja he ovat valmiita niitä myös kertomaan. Funktioista asiakas kertoo

vain siinä tapauksessa, jos ne eivät toimi. (Korkiakoski 2022.) Tästä johtuen yrityksen johdon tulee ymmärtää, että heillä on vastuu kehittää asiakaskokemusta ja huomioida se osana strategiaa. (Kurvinen & Seppä 2016, 101).

Kun lähdetään suunnittelemaan asiakaskeskeistä strategiaa, on tärkeää ymmärtää, että johdolla pitää olla aito tahto sitoutua projektiin. Ei voida olettaa, että sitoutuminen tapahtuu hetkessä. Yksi strategiapalaveri ei vielä ratkaise lopputulosta, vaan se on monivaiheinen projekti. Monesti yritykset, jotka lähtevät kehittämään asiakaskokemusta, aloittavat ongelmien korjaamisesta. Näitä vaiheita voidaan tarkastella kuviossa 6, mikä kuvaa johdon sitoutumisen asteita. (Löytänä & Korkeakoski 2011, 27.)



Kuvio 6: Johdon sitoutumisen asteet (Löytänä & Korkeakoski 2011, 27)

Sitoutumisen ensivaiheessa johto ajattelee asiakaskokemuksen kiinnostavana mahdollisuutena. Vastuu on usein tällöin operatiivisella tasolla. Vaiheessa tyypillisesti ajatellaan, että mukaan lähdetään, koska kaikki muutkin aiheesta puhuvat ja tuloksia ei vielä mietitä. (Löytänä & Korkeakoski 2011, 27.)

Seuraava taso johtamisen sitoutumisen asteissa on tuloshakuinen. Siinä asiakaskokemus nähdään yritykselle tärkeänä ja sitä ollaan valmiita kehittämään investointien kautta. Tässä vaiheessa yleensä suuremmat yritykset palkkaavat henkilön, joka vastaa asiakaskokemuksesta. Pienemmät yritykset voivat ostaa konsulttipalveluita. Tässä vaiheessa johto haluaa yleensä investoinnin tuottavan tuloksia ja liiketoiminnan kasvavan. (Löytänä & Korkeakoski 2011, 29.) Kolmas vaihe on vakuuttunut taso. Tällöin johto on huomannut, että asiakaskokemuksen johtamisella ja liiketoiminnan tuloksilla on korkea korrelaatio suhde. Asiakaskokemus todellakin vaikuttaa yrityksen tulokseen. Asiakaskeskeisyys ei ole vielä yrityksen strategian johtava tekijä, mutta johto kuitenkin haluaa tehdä suuria investointeja asiakaskokemuksen johtamiseen. (Löytänä & Korkeakoski 2011, 29.)

Neljännessä vaiheessa johto on sitoutunut asiakaskokemukseen ja sillä on keskeinen rooli yrityksen strategiassa. Yrityksen johto on nähnyt, että investointi asiakaskokemukseen tuottaa tulosta ja yritys on valmis aidosti muuttamaan toimintaansa asiakaskeskeisempään suuntaan. (Löytänä & Korkeakoski 2011, 29.) Johdon sitoutumisen ylimmällä tasolla ei enää puhuta sitoutumisesta, vaan johto on tässä kohtaa jo huipputasolla ja yrityksen strategiassa näkyy vahvasti sitoutuminen asiakaskeskeisyyteen. Yrityksen johto haluaa, että asiakaskokemus näkyy yrityksen kaikissa prosesseissa, strategiassa ja yrityskulttuurissa. Asiakaskokemus on yritykselle tärkein asia, jota halutaan myös ylläpitää. (Löytänä & Korkeakoski 2011, 29.)

Yrityksen strategian ja johdon sitoutumisen asteita voi pitää matkana, johon kuuluu monta eri vaihetta. Yleensä yritykset, joilla ei ole vanhaa toimintatapaa, perinteistä yrityskulttuuria tai vanhoihin tapoihin juurtunut johtoa, etenevät tästä nopeammin ja toimivat edelläkävijöinä. Ne pystyvät rakentamaan yrityksen toimintakulttuurin asiakaskeskeiseksi ja henkilöstö on siihen sitoutunut. (Löytänä & Korkeakoski 2011, 29.)

Asiakaskokemusta tulee johtaa järjestelmällisesti. Kun panostetaan systemaattiseen johtamiseen, varmistetaan ainutlaatuisten asiakaskokemusten toteutuminen, luodaan uskollisia asiakassuhteita ja saadaan yrityksen liiketoimintaa kehittymään positiivisesti. Asiakaslähtöinen konsepti yhdistää yrityksen toimintoja, prosesseja ja työyhteisöä ohjaten sitä hedelmälliseen yhteistyöhön. Tarjotakseen erinomaisia asiakaskokemuksia tai saadakseen siitä kilpailuetua, yritys tarvitsee sitoutuneen johdon, joka haluaa myötävaikuttaa asiakaskokemuksen järjestelmälliseen johtamiseen.

Kun organisaation ajattelua halutaan kääntää perinteisestä prosessi- tai tuotokeskeisestä ajattelusta asiakaskeskeiseksi ajattelutavaksi, kyse on muutosjohtamisesta. Asiakaskokemuksen johtamiseen tarvitaan selkeät tavoitteet, tarvittavien kehittämistoimenpiteiden kartoittamista sekä seurantatoimien määrittelyä, mitkä ohjaavat muutokseen johtamista. Yrityksen johdon ja muun organisaation tulee olla sitoutuneita haluttuun muutokseen, tavoitteiden saavuttamiseen sekä ymmärtää sen tärkeyden koko yritykselle. Asiakasymmärryksen merkitys

korostuu tavoitteita määriteltäessä, sillä toiminnan pyrkimyksenä on tuottaa yrityksen palvelukokonaisuuksilla lisäarvoa asiakkaalle ja vaikuttaa hänen kokemuksiinsa. (Holma ym. 2021, 159-161.)

6.1 Asiakaskokemus strategiassa

Yrityksen visio, sen asettamat tavoitteet sekä tehty toimintasuunnitelma muodostavat yrityksen strategian. Strategian pyrkimyksenä on auttaa yritystä suunnittelemaan, miten peliä tulee pelata, jotta se voitetaan. Yrityksen tulee tehdä valintoja sen suhteen, mitä halutaan tavoittaa, miten sinne on tarkoitus päästä ja miksi sinne halutaan päästä. Ihannetilanteessa yrityksen liiketoimintamalli ja strategia lujittavat toinen toisiaan, mutta valitettavasti käytännössä näin kuitenkaan usein ei ole. (Holma ym. 2021, 46-48). Strategian on tarkoitus toimia yrityksen brändin tavoitemielikuvan pohjana. On helpompi suunnitella asiakaskohtauksia, kun tavoitemielikuva on kirkas, ja silloin brändi erottuu vahvalla tavalla. (Holma ym. 2021, 84.)

Kun yritys tekee liiketoimintastrategiaa, se hyvin usein keskittyy kilpailutilanteeseen ja markkina-analyysiin. Yrityksen menestyksen kuitenkin määrittelee asiakas. Yritystä ei tule kaatamaan yksikään kilpailija, jos asiakassuhde on vahva ja se perustuu vahvaan luottamukseen. Markkinat sitä vastoin ovat jatkuvan muutoksen alla. (Gerdt & Korhikoski, 2016, 13.) Strategian tavoitteena on aina tähdätä kilpailuetuun. Yhtenä kilpailuetuna kannattaa nostaa asiakaskokemus. Jos yritys tavoittelee asiakaskokemusta kilpailuetuna, sen on lisäksi mietittävä, miten lupaus lunastetaan. (Holma ym. 2021, 64.)

Strategian linjaaminen ja sen toteuttamisen mahdollistaminen on johdon tärkeimmistä tehtävistä. Strategiaan on myös sisällytettävä, kuinka asiakaskokemusta johdetaan ja miten asiakkaalle tuotetaan mahdollisimman suurta arvoa. Lisäksi on tärkeää, että johto osallistuu organisaation ydintoimintaan ja asiakkaan kanssa käytyyn keskusteluun. Vain siten yrityksellä on kyky ymmärtää asiakkaan todelliset tarpeet ja mahdollisuus vastata niihin. (Löytänä & Korhikoski 2011, 76.)

6.2 Asiakaskokemus brändissä

Yrityksen yksi keskeisimmistä strategian työkaluista on brändi. Hyvä asiakaskokemus vahvistaa brändiä merkittävästi. (Biedenbach & Marell 2010, 454-456). Referenssit ovat erittäin keskeisiä B2B-liiketoiminnassa ja niillä brändi saa tehokasta ja ilmaista näkyvyyttä mediassa. Onkin pohdittava, onko yrityksen asiakaskokemus niin vahvaa, että se rohkaisee asiakkaita suosittelemaan brändiä muille. (Holma ym. 2021, 84.) Asiakaskokemus koostuu samoista elementeistä kuin brändi eli kohtaamisista, mielikuvista ja tunteista. Brändillä ja asiakaskokemuksella on vahva yhteys. Yrityksen on tärkeää pitää mielessä visio ja brändi asiakaskokemusta suunniteltaessa ja arvioidessa. (Gerdt & Korhikoski, 2016, 13.) Yrityksen kilpailuvoima perustuu brändin todellisesta arvosta. Brändin ja yrityksen tuotteen tulee olla yhtenäinen. Näiden kahden

liitto määrittää sen, miten uniikiksi ja palkitsevaksi asiakas kokee brändin. (Bergström & Lepänen luku 4.2.)

Brändiä rakentaessa on otettava huomioon se, miten brändi välittyy asiakaskokemuksen kautta ja minkälaisia kohtaamisia se tarjoaa. Asiakaskokemuksen tulee olla luotettava, ainutlaatuinen, tunnistettava ja korvaamaton, ja näitä elementtejä on myös brändissä. (Stokes, Strohmeier & Hammond 2014, 1-19; Gerdt & Korhonen 2016, 78-79.) B2B-liiketoiminnassa brändin rakentaminen on erittäin tärkeää. Nykyään tuotteet, palvelu ja monet tekniset ominaisuudet ovat helposti kopioitavissa, joten niillä on vaikea erottua kilpailijoista. Kun asiakas tekee ostopäätöstä, on vahvalla brändillä parempi asema kuin heikolla. Jos brändi on heikko tai se tunnetaan huonosti, se ei välttämättä ole osto-organisaation mielessä eikä ostava taho edes harkitse brändiä ostoprosessin alkuvaiheessa. (Holma ym. 2021, 69; Biedenbach & Marrell 2010, 454-456.)

6.3 Asiakaskokemus yrityskulttuurissa

Yrityksen kaikilla työntekijöillä on osansa asiakkaan asiakaskokemuksen rakentamisessa. Se lähtee jo ensivaikutelmasta, kuinka myyntipiste tervehtii asiakasta tai miten lähettämössä annetaan asiakkaalle tilattu tuote. Asiakaskokemus muodostuu pienistä kohtaamisista ja kosketuspisteistä. (Holma ym. 2021, 153.) Yrityksen työntekijöiden tulee ymmärtää, että jokainen on vastuussa siitä, millainen mielikuva yrityksestä välittyy. Yrityksen vastuulla on taas kehittää sisäisesti asiakasymmärrystä, jotta kaikki työntekijät sisäistävät, miksi heidän työtehtävänsä ja työpanoksensa ovat tärkeitä asiakaskokemusketjussa. (Rubanovitch 2018, 119.) Koko organisaation tulee ymmärtää, kuinka suuri merkitys on asiakaskokemuksella. Yhdelläkään organisaatiolla ei ole varaa menettää asiakkaitaan tämän ymmärtämättömyyden vuoksi. (Juutti 2015, 50.) Tavoitteena ei ole ainoastaan rakentaa miellyttävää ja hilpeätä työpaikkaa. Päämääränä on, että yritys kehittää toimintansa siten, että jokainen työntekijä voi keskittyä ensiarvoiseen tekemiseen eli tuottamaan lisäarvoa asiakkaille. (Korhonen 2019, 118.)

Asiakkaiden odotukset yrityksistä ja niiden palveluista ovat muuttuneet, mutta näin on käynyt myös työntekijöiden odotusten suhteen. Asiakkaista on kilpailtu jo pitkään, mutta tulevaisuudessa yritykset kilpailevat lisäksi työntekijöistä. Tämän vuoksi yrityksen on äärimmäisen tärkeää miettiä, millaisia kokemuksia se haluaa tarjota työntekijöilleen. Työntekijöille palkka ei välttämättä ole ratkaisevin tekijä, vaan ratkaisevaa voi olla esimerkiksi yrityksen arvot ja sen kulttuuri. Jos yritys haluaa rakentaa menestyneitä asiakaskokemuksia ja erottautua kilpailijoista, jokainen epäonnistunut tai onnistunut henkilöstöhankinta vaikuttaa siihen. (Korhonen 2019, 23.)

Lileyn, Felicianon ja Laurin (2017, 4-9) mukaan asiakaskokemus ja henkilökuntakokemus kulkevat käsikädessä. Yritysten on tärkeää ymmärtää, että henkilökunnan kokemukset työnantajasta lisäävät uskollisuutta ja sitoutumista työnantaja kohtaan. Työntekijöille on ratkaisevaa,

että hänen on mahdollista yhdistää työ ja vapaa-aika sekä se, että työnantaja huomio erilaiset elämäntilanteet esimerkiksi hoitovapaan tai opiskelun. Työn pitää mahdollistaa joustava etätö tarvittaessa. Jos yritykset haluavat säilyttää kilpailukykyä työmarkkinoilla niin joustavuus on avainasemassa.

7 B2B-asiakaskokemuksen kehittäminen

Yrityksellä voi olla hetkellisiä projekteja asiakaskokemuksen kehittämisessä. Asiakaskokemuksen kehittämisessä sitä rakennetaan jatkuvasti, koska teknologia, liiketoimintaympäristö ja globalisoituminen sekä asiakkaiden tarpeet ja odotukset muuttuvat jatkuvasti. Ylivoimaisen asiakaskokemuksen luomiseen tarvitaan yritykseltä lujaa tahtoa kehittää sitä jatkuvasti. Kun halutaan kehittää asiakaskokemusta erinomaiseksi, tulee haluta aidosti auttaa ja palvella asiakasta. Koko organisaatiolta edellytetään sitoutumista asiakaskokemuksen luomiseen, ja sen kehittämisen ja rakentamisen tulisi alkaa aina johdosta. (Gerdt & Korhikoski 2016, 93-97.) Asiakaskeskeinen toiminta voidaan jaotella eri tasoille, joita on neljä. Näitä tasoja voidaan tarkastella kuviossa 7.



Kuvio 7: Asiakaskeskeisen toiminnan eri tasot (mukaillen Löytänä & Korhikoski 2011, 24-25.)

Ensimmäisellä asiakkaisiin keskittyneellä tasolla yritys tuntee asiakkaan tavat ja kiinnittää katseen asiakkaisiin, yrityksen tavoitteena on hankkia lisämyyntiä. Seuraava taso on asiakkaisiin reagoiva taso, jolloin yritys pyrkii keräämään jatkuvasti palautetta asiakkailta ja niiden perusteella se pyrkii kehittämään omaa toimintaansa. Tällä tasolla yritys kokee jo, että yrityksen toiminta on asiakaslähtöistä. Asiakkaisiin sitoutuneella tasolla yritys tahtoo luoda pitkiä asiakassuhteita ja se on sitoutunut asiakkaisiin. Tällä tasolla otetaan jo asiakkaan tunnetaso huomioon. Yritys haluaa luoda asiakkaille unohtumattomia kokemuksia tavoitteena saada asiakkaista puolestapuhujia. Korkeimmalla asiakkaista innostuneella tasolla asiakkaan

kanssa käydään jo syvällisempää keskustelua. Yritys haluaa ymmärtää asiakastaan syvemmin ja kokonaisuutena. Yritys pyrkii tavoitteellisesti etsimään uusia menetelmiä luodakseen asiakkaalle arvoa. Lähtökohtana korkeimmalla tasolla on palvelun kehittäminen sellaiseksi, että asiakas ei vielä edes tiedä olemassa olevasta tarpeestaan, jolloin yritys käytännössä luo tarpeita. (Löytänä & Korhikoski 2011, 24-25.)

Yrityksen tulee ymmärtää, että asiakaskeskeinen matka etenee askel kerrallaan yksi taso ylöspäin. Oikotietä onneen ei ole, ja tulosta ei saada heti sen vaatiessa pitkäjänteistä työtä. Yrityksen ei kannata siirtää tätä projektia eteenpäin, vaan matkaan tulisi lähteä mahdollisimman pian. (Löytänä & Korhikoski 2011, 25-27.) Korhikosken mukaan (2022) tulevaisuudessa asiakaskokemuksen tulee olla innovoivaa ei vain asioiden korjaamista. Monesti kun asiakaskokemusta lähdetään kehittämään, ajatellaan vain korjaamisen riittävän, vaikka tulisi kehittää uutta. Kun yritys pyrkii luomaan uutta, sillä kyetään rakentamaan etulyöntiasemaa kilpailussa.

7.1 Asiakaskokemuksen nykytila-analyysi

Kun on tehty strategisesti päätös asiakaskokemuksen kehittämisestä kokonaisvaltaisesti, suunnittelutyö on hyvä aloittaa nykytila-analyysillä. Analyysin avulla voidaan varmistaa, että näkemykset ovat riittävän monipuoliset ja asiat ymmärretään samalla tavalla. Nykytila-analyysi liittyy vahvasti strategian suunnitteluun ja strategian voimavarojen tunnistamiseen, joten osalla yrityksillä tämä osuus on saatettu jo tehdä aikaisemmin. Kun yritys haluaa muuttaa toimintaansa asiakaskeskeisemmäksi, tarvitaan selkeä tulevaisuudensuunnitelma, jossa strategia ja nykytila-analyysi luovat erinomaisen perustan. (Gerdt & Korhikoski 2016, 32-33.)

Lähtötilanne ja nykytila-analyysi tulisi tehdä asiakkaiden parissa, omissa organisaatioissa ja tarkastella kilpailutilannetta. Näitä kolmea aluetta voidaan korostaa sen mukaan, mikä on yrityksen lähtökohdista tärkeää, mutta olisi hyvä, että kaikista näistä osa-alueista olisi jonkinlainen käsitys. Kilpailijoiden seuranta ei auta rakentamaan ainutkertaista asiakaskokemusta, vaan se synnyttää tilanteen, jossa tuotteisiin tai palveluihin tehdään pieniä parannuksia, mutta se ei tarjoa mitään uutta ja erilaista. (Gerdt & Korhikoski 2016, 32-33.)

7.2 Customer Relationship Management (CRM) ja asiakassegmentointi

Yrityksen on tärkeää tietää asiakkaistaan mahdollisimman paljon ja ymmärtää saatavilla olevan tiedon vaikutus liiketoiminnalle. Saatavilla olevasta tiedosta muodostuu asiakasymmärrys. Asiakasymmärrys koostuu ajan tasalla olevasta CRM:stä, asiakassegmenteistä ja asiakaspersoonista. (Gerdt & Korhikoski 2016, 35.) Holman ym. (2021,137) mukaan asiakaspersoonatyökalua ei kannata käyttää silloin, kun asiakkaan ostovolyymi on suuri tai asiakkaan merkitys on iso. On tärkeämpää tutustua asiakkaiden tarpeisiin syvällisemmin ja ennen kaikkia tutustua

asiakkaisiin, tämä on pieni sijoitus siihen nähden, kun katsotaan asiakkuuden merkitystä yritykselle.

CRM on yksi eniten levinneistä johtamisen vaikuttavista ajattelumalleista. Sen peruseriaate on, että asiakkaista kerätään tietoa, sitä analysoidaan ja asiakassuhteen arvoa nostetaan sekä pyritään nostamaan yrityksen tuottoa. Avaintoimintoja asiakassuhteen johtamisessa ovat asiakkaan tarpeiden tunnistaminen, palveluiden kustomointi, asiakkaiden luokittelu kannattavuuden perusteella ja asiakasrekisterin segmentointi. (Löytänä & Korkeakoski 2011, 20.)

Segmentoinnin perusteena on, että kaikki asiakkaat ovat erilaisia. Asiakkaat jaetaan sen mukaan erilaisiin ryhmiin. Nämä ryhmät koostuvat muun muassa ostokäyttäytymisestä, erilaisista tarpeista, resursseista ja ominaisuuksista. (Oksanen 2010, 178.) Asiakkaiden ryhmittely auttaa yritystä muodostamaan asiakasymmärrystä. Segmentoinnissa tunnistetaan luotu asiakasarvo eri asiakasryhmittäin ja siihen panostetaan. Tämä hyödyttää sekä yritystä että asiakasta. (Kurvinen & Seppä 2016, 39.) Asiakassegmentoinnin tarkoituksena on järjestää yrityksen asiakkuudet myynnin näkökohdista ymmärrettävällä tavalla, mikä edistää voimavarojen ihanteellisessa kohdistamisessa. Tämä helpottaa myös resurssien ihanteellista kohdistamista, ja auttaa yritystä suuntaamaan ne asioihin, jotka takaavat parhaimman mahdollisen kasvun myyntiin. (Nieminen & Tomperi 2008, 77-82.)

Yritykset, jotka ovat parhaiten edistyneet asiakaslähtöisyydessä pystyvät näin ollen tarkastelemaan asiakasrekisteriä ja asiakkuuksia kohtaamisten pohjalta. Asiakaskonsepti kuvaa kelle palvelua tarjotaan (segmentti), mikä kokonaisuus sen tulee tarjota (tarjonta) ja miten yritys kohtaa asiakkaan (johtamismalli ja myyntiprosessi). Tämä ei ole mahdollista ilman asiakkaan monitahoista asiakasymmärrystä. (Arantola 2006, 29.)

8 B2B-asiakaskokemus mittaaminen

Hyvän asiakaskokemuksen peruslähtökohta on sen mittaaminen. (Ahvenainen ym. 2017, 23; Saarijärvi & Puustinen 2020, 90). Kun otetaan uusi strategia käyttöön ja se tahdotaan jalkauttaa yrityksen arkeen, siihen tarvitaan oikeanlaiset mittarit ja uudenlaisen mittausmallin. Asiakasmittarit tarvitaan mittaamaan asiakaskohtaamisia, henkilöstömittarit tarvitaan mittaamaan, miten strategian tavoitteet edistyvät arjessa ja taloudelliset mittarit tulee taas kytkeä asiakas- ja henkilöstömittareihin. (Löytänä & Korkeakoski 2011, 82.)

On tärkeä ymmärtää, että taloudelliset mittarit eivät voi olla ainoat mittarit, joita käytetään asiakaskokemuksen johtamiseen. Jos halutaan kasvattaa yrityksen arvoa, taloudelliset mittarit kertovat, miten strategia on saatu istumaan yrityksen arkeen. Taloudelliset mittarit eivät kuitenkaan auta lisäämään asiakaskeskeisyyttä. (Löytänä & Korkeakoski 2011, 52.)

Systemaattisella mittaamisella organisaation johto kykenee erottamaan mahdolliset kehittämisen kohteet, mutta myös osoittamaan henkilöstölle heidän työnsä vaikuttavuutta. Lisäksi mittaaminen tuottaa organisaatiolle ymmärrystä sen omasta onnistumisesta asiakaskokemuksen rakentamisessa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 231.) Analysoimalla mittaustuloksia saadaan dataa, joka kehittää, syventää ja hioo yrityksen toimintoja. (Holma ym. 2021, 254).

8.1 Mittaamisen suunnittelu

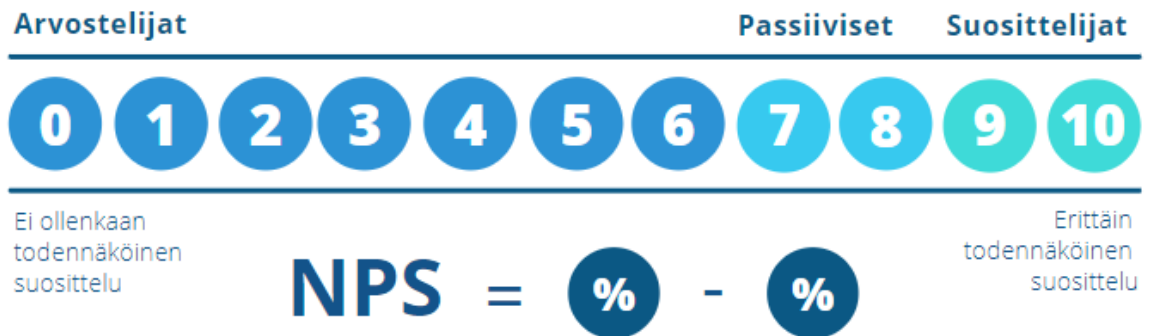
Gerdt & Korkeakosken (2016, 36) mukaan asiakaskokemuksen mittaaminen varmistetaan neljän kysymyksellä. Jotta organisaatio kykenee suunnittelemaan ja miettimään, mitä asioita se haluaa tietää asiakkaan asiakaskokemuksesta, sen tulisi pohtia keneltä, mitä, milloin ja missä kanavissa asioita kysytään. Edellä esitetyt kysymykset auttavat yritystä suunnitelmaan ja miettimään, mitä halutaan tietää asiakkaan asiakaskokemuksesta.

Mittaaminenkin lähtee liikkeelle nykytilan ymmärtämisestä. Mittaaminen reaaliaikaisesti parantaa sen luotettavuutta ja sen tulee olla jatkuvaa. Oikean mittarin valinnassa suunnittelua ohjaa tavoiteltu asiakaskokemus, liiketaloudelliset päämäärät, ja mitattava kohtaamispaikka. (Holma ym.2021, 255-265.) Kun otetaan uusi strategia käyttöön ja se tahdotaan jalkauttaa yrityksen arkeen, tarvitaan siihen oikeanlaiset mittarit ja uudenlaisen mittausmallin. (Löytänä & Korkeakoski 2011, 82.)

Yritykset yrittävät liian usein yksinkertaistaa asiakaskokemuksen mittaamista. Asiakaskokemuksen tasosta pyritään tekemään arvio yhden mittarin tai luvun avulla, joka voidaan helposti kertoa yrityksen tunnuslukuna. Todellista tietoa asiakaskokemuksen mittaamisesta saadaan käyttämällä useampia mittareita. Mittarit voidaan jakaa viiteen luokkaan; asiakkaiden tunnekokemusten mittaamiseen, asioinnin helppous ja sen laadukkuus, kokemusten vaikutukset, kokemusten lopputulos ja henkilökunnan kokemus. (Holma ym. 2021, 261.) On ratkaisevaa ymmärtää, miten asiakaskokemusta mitataan ja on jäseneltävä, kuinka mittareita analysoidaan. (Gerdt & Korkeakoski 2016, 36.)

8.2 Asiakaskokemuksen mittarit

Yleisin asiakaskokemusmallin mittausväline on niin sanottu NPS - Net Promoter Score, jolla mitataan asiakkaan halua suositella yritystä (kuvio 8).



Kuvio 8: NPS - Net Promoter Score (mukaillen Gerdt & Korkiakoski 2016, 167.)

NPS:ssä tuotetta tai sen palvelua arvostellaan asteikolla 0-10. Arvostelijoihin luokitellaan ne asiakkaat, jotka antavat arvosanaksi 0-6, passiiviset asiakkaat antavat arvosanaksi 7-8 ja arvosanan 9-10 antavia asiakkaita voidaan pitää suosittelijoina. Tämän jälkeen suosittelijoiden prosentuaalisesta määrästä vähennetään arvostelijoiden määrä prosentteina, jonka tuloksena saadaan varsinainen NPS luku. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 167.)

NPS-mittari on yksinkertainen ja asiakkaalle sen käyttö on vaivatonta. Lisäksi itse kysely on edullinen toteuttaa. Haasteena NPS:ssä on se, että asiakkaat saattavat ajan kuluessa kyllästyä vastamaan siihen, että ovatko he halukkaita suosittelemaan yritystä (Saarijärvi & Puustinen 2020, 247-249.) B2B-puolella yksi tärkeimpiä kysymyksistä mitä voidaan NPS:lla voidaan mitata, on kysyä suosittelemista asiakassuhteeseen. Kuten aiemmin on sanottu, hyvässä asiakaskokemuksessa on kyse tunteesta ja kun asiakas kokee asiakassuhteen ainutlaatuisiksi, silloin hän nähtävästi myös suosittelee yritystä. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 167.)

Kun NPS tarkastellaan kriittisesti, on katsottu sen olevaan liian yksioikoinen, perimmäiset ongelmien aiheuttajat jäävät epäselväksi. Samoin mittauksessa käytettävät raja-arvot ovat korkeita eivätkä siksi kerro aina totuutta. NPS-mittari kertoo, miten yleisellä tasolla on onnistuttu, mutta se ei kerro, miten eri kosketuspisteissä on onnistuttu. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 248). Korkeakosken (Futurelab 2022) toteaa webinaarissa, että NPS mittari toimii hyvin, jos sen rinnalla kysytään asiakkailta lisäksi avoimia kysymyksiä. NPS toimii kuumeen mittaamisessa mutta jos halutaan saada syvempää ymmärrystä asiakaskokemuksesta, tulee lisäksi lisätä avoimia kysymyksiä, sillä avoimet kysymykset antavat todellisia vastauksia.

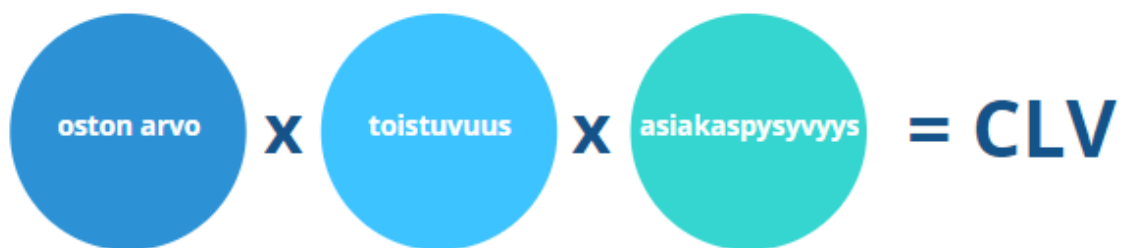
Customer Effort Score (CES) mittaa mikä on asiakkaan kokemusta tuotteesta tai palvelusta (kuvio 9.)



Kuvio 9: Customer Effort Score (CES) taulukko (mukaillen Natonen, 2019.)

Tulokset eli pistemäärät kertovat oliko tuotteen tai palvelun hankkiminen helppoa vai joutuiko asiakas näkemään paljon vaivaa sen hankkimisen eteen. (Salonen, 2022.) Alkujaan asteikko on pohjautunut asteikkoon 1-5, mutta nykyään sitä useimmiten varioidaan asteikolla 1-7. Jos asiakas valitsee asteikosta ykkösen, se kertoo, että asiointi on ollut helppoa, kun taas hänen valitessaan asteikosta seitsemän, asiointi on ollut hyvin hankalaa. (Löytänä & Kor-kiakoski 2014, 60.) Kaikki numerot lasketaan yhteen ja summa jaetaan vastaajien määrän kanssa. Mitä isompi tulos saadaan, sitä vaivattomampana asiointi koetaan. (Natonen, 2019.)

Yrityksen olisi tärkeää mitata säännöllisin väliajoin sitä arvoa, mitä asiakas tuottaa yritykselle, jossa voidaan hyödyntää niin sanottua Customer Lifetime Value (CLV) -mittaria (kuvio 10.)



Kuvio 10: CLV Customer Lifetime Value mittari (mukaillen Holma ym. 2021, 266)

Esimerkiksi pitkäaikaista asiakasta voidaan pitää yritykselle arvokkaampana kuin lyhytaikaista asiakasta. Pitkäaikainen asiakassuhde kertoo usein myös siitä, että asiakas luottaa yritykseen ja asiakasuskollisuudessa on saavutettu hyvä taso. Esimerkiksi pitkäaikainen asiakassuhde on tietysti arvokkaampi, ja se kertoo yleensä siitä, että luottamus ja asiakasuskollisuus ovat hyvällä asteella. Erityisesti B2B-liiketoiminnassa asiakassuhde kestää yleensä pidempään kuin B2C-asiakkaan, joten sen vuoksi elinkaaren arvo on isompi. Aluksi tässä haasteena on

elinkaariarvon laskeminen etenkin asiantuntija yrityksissä, joten kannattaa rajata aikajakso mistä se mitataan esimerkiksi vuodeksi näin alkuun. Asiakkaan elinkaaren arvo lasketaan Customer Lifetime Value = oston arvo X toistuvuus X asiakaspysyvyys. (Holma ym. 2021, 266)

B2B- Asiakaskokemuksen mittaamisen tulisi käyttää myös outcom- mittareita. Outcom- mittareilla pystytään todentamaan asiakaskokemus vaikuttavuutta, miten esimerkiksi pystytään tehostamaan varaston kiertoa tai laatuvirheiden vähenemistä. Näillä mittareilla pystytään tehostamaan strategista yhteistyötä ostaja - ja toimittaja yrityksen välillä. (Zolkiewski ym. 2017, 173-175.)

9 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät

Tässä opinnäytetyössä aineiston hankinnan menetelmänä oli käytetty teemahaastattelua, joka on laadullisen tutkimuksen menetelmä. Laadullisen sen tutkimuksen tarkoitus oli tutkia asiaa mahdollisimman holistisesti. Voidaankin todeta, että laadullisessa tutkimuksessa on tarkoitus tunnistaa tai nostaa esille tosiasioita kuin verifioida jo olemassa olevia tosiasioita. (Hirsijärvi & Hurme 2009, 161.)

Valittu tutkimusmenetelmä soveltuu hyvin tutkimusaiheen tarkasteluun, sillä tutkimuksella pyrittiin selvittämään asiakkaiden todellisia tunteita, mielipiteitä ja ajatuksia. Jos halutaan saada syvällisempää tutkimustulosta, määrällinen tutkimus ei välttämättä anna tähän riittäviä työkaluja. Toimeksiantajayrityksellä on tehty jo pitkään määrällisiä tutkimuksia. Jos yritys haluaa oikeita tuloksia prosenttiosuuksien sijasta, on tärkeää tehdä laadullinen tutkimus, koska sen avulla saadaan avoimia palautteita asiakkailta. Avoimet palautteet kertovat enemmän kuin se, kuinka monta prosenttia asiakkaista oli tyytyväisiä tai tyytymättömiä. Harvoin yrityksen henkilökunta, riippumatta tehtävänkuvasta, osaa arvioida näitä asiakkaan kokemuksia riittävän monipuolisesti ja aidosti pelkästään prosenttilukujen avulla. (Gerdt & Korhikoski 2016, 37.)

Opinnäytetyön aineistot eli teemahaastatteluiden teemat litteroidaan. Nauhoitettu puhemuotoinen aineisto tai esimerkiksi tutkimukseen osallistuneiden omalla käsialalla kirjoittamat vastaukset litteroidaan eli puhtaaksi kirjoitetaan kerätyn aineiston hallitsemiseksi ja sen analysoimiseksi. Tähän yleensä hyödynnetään tekstinkäsittelyohjelmaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

9.1 Tutkimuksellinen kehittämistyö

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö ja tapaustutkimus. Tutkimuksellinen kehittämistyön tarkoituksena on uudistaa käytäntöjä ja luoda uutta tietoa käytännöistä. Tutkimuksellinen kehittämistyö voi saada alkunsa erilaatuisista lähtökohdista, kuten yrityksen

kehittämistarpeista tai tarpeesta saada aikaan transformaatioita. (Ojasalo, Moilanen & Rita-lahti 2009, 18-19.) Tapaustutkimuksessa on ominaista, että prosessin edetessä ja aihealueeseen paremmin tutustuttaessa varsinainen kehittämistehtävä tarkentuu. Alussa yleensä perehdytään kehittämiskohteeseen ja vasta sen jälkeen keskitytään siihen liittyvään teorian tietoon. Tapaustutkimusta käytettäessä tarkempi tutkimus edellyttääkin riittävää aihealueen ennakkotuntemista. (Ojasalo ym. 2009, 54-55.)

Kehittämistyö perustuu aina teoriaan, menetelmiin ja aikaisempiin tutkimuksiin. Kehittämistyössä tulee olla tietoinen näistä vanhoista käytännöistä, vaikka niitä ei tarvitse seurata tarkasti. Tutkijan tutustuessa kirjallisuuteen, hän pystyy vertailemaan omia ajatuksia toisten teorioihin. Olennaista on löytää se tieto, mikä on tutkimuksen kannalta tärkeää. Kun tutustutaan kirjallisuuteen, tulee ottaa huomion tiedon tausta ja menetelmät. Kehittämistyön prosessi etenee alustavasta kehittämistehtävästä tai -ongelmasta kehittämisaiheeseen perehtymiseen käytännössä ja teoriassa, jonka jälkeen kehittämistehtävää tarvittaessa täsmennetään. Tämän jälkeen kehittämisaiheesta kerätään empiiristä aineistoa ja analysoidaan sitä, sekä annetaan varsinaisia kehittämisohdotuksia. (Ojasalo ym. 2009, 54.) Tämän opinnäytetyön kehittämistyön prosessin vaiheita kuvataan kuviossa 11.



Kuvio 11: Opinnäytetyön kehittämisvaiheet (mukailen Ojasalo ym. 2009, 54.)

Kehittämistehtävä oli tässä opinnäytetyössä, miten B2B-asiakaskokemusta voidaan kehittää toimeksiantaja yrityksessä X. Tavoitteena oli selvittää B2B-asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä ja tarkoituksena on kehittää toimeksiantajan yrityksen X:n ymmärrystä B2B-asiakaskokemuksesta. Perehtyminen tähän kehittämistyöhön käytännössä ja teoriassa tapahtui perehtymällä tietoperustaan, joka rakentui asiakaskokemuksesta ja matkasta asiakkaan aikakaudelle, B2B-asiakaskokemuksesta ja asiakaspolusta, B2B-asiakaskokemuksen johtamisesta, B2B-asiakaskokemuksen kehittämisestä ja B2B-asiakaskokemuksen mittaamisesta. Tarkoituksena oli saada vastaus tutkimuskysymyksiin mitä eri tekijät vaikuttavat asiakaskokemuksen ja miten asiakaskokemusta voidaan kehittää. Aineiston keruu toteutettiin teemahaastatteluiden avulla.

Teemahaastattelun teemat koostuivat tietoperustasta: brändi, yhteistyö ja B2B-asiakaskokemus. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada kehitysehdotuksia toimeksiantaja yritykselle X.

Kehittämistyössä on tyypillistä, että tutkijalla on jo aikaisempaa tietoa ilmiöstä. Tapaustutkimuksessa ei lähdetä teoriasta, vaan analysoitavasta tai tutkittavasta tapauksesta. Usein aloitetaan aiheeseen perehtymisellä, ennen kuin voidaan tietää, mitä voidaan kysyä ja mikä on todellinen kehittämistehtävä. Tiedonkeruumenetelmänä hyödynnetään erilaisia haastatteluja. Haastattelumenetelmä valitaan usein tutkittaessa ihmisten toimintaa erilaisissa tilanteissa. Tutkimusmenetelmänä haastattelut ovat joustavia ja niitä voidaan soveltaa monin eri tavoin. (Ojasalo ym. 2009, 54-55.)

9.2 Teemahaastattelu ja teemat

Teemahaastattelu valittiin toimeksiantajan tehdessä jo pitkään määrällisiä tutkimuksia. Toimeksiantajayritys halusi saada syvällisempää tietoa asiakkaiden kokemuksista. Kun halutaan oppia ymmärtämään asiakkaan syvempiä tarpeita, se onnistuu parhaiten erityisesti laadullisen aineiston kautta. Aineistoista voidaan havainnoida jotakin sellaisia heikkoja signaaleja tai kiinnostavia teemoja, ja niiden avulla voidaan päästä pintaa syvemmälle asiakaskokemuksen kehittämisessä. (Killström 2020, 117.)

Haastattelun teemat olivat rakentuneet teoreettisen tietoperustan ympärille brändi, yhteistyö ja asiakaskokemus (liite 1.) Teemahaastattelussa haastattelu suunnataan tiettyihin keskeisiin teemoihin, joiden avulla haastattelutilanne etenee. Tarkoituksena on, että vastaukset eivät ole sidottuja tiettyihin vastausvaihtoehtoihin, vaan jokainen haastateltava saa vastata omalla tavallaan. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 48.) Teemahaastattelussa tarkoituksena on, että haastattelutilanne on ennen kaikkea keskustelutilanne, jossa teemat tutkija on miettinyt etukäteen. Tutkija tekee lyhyitä muistiinpanoja keskustelusta, sillä on erittäin tärkeää, että tutkija keskittyy haastattelutilanteeseen ja haastateltavaan. On tärkeää muistaa, että haastattelu saadaan pysymään keskusteluna. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimuksessa haastateltiin toimeksiantaja asiakkaita, jotka oli valittu etukäteen. Haastateltavien määrä oli viisi asiakasta. Haastateltavien määrä on riippuvainen siitä, mikä on tutkimuksen tarkoitus. Haastateltavien määrää on syytä miettiä huolella, sillä liian pieni haastateltavien määrä ei välttämättä mahdollista riittävien yleistysten tekemistä. Vastaavasti jos haastateltavia on liikaa, tuloksista voi olla haastavaa tehdä syvällisiä tulkintoja tuloksista. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 50.) Teemahaastattelussa on tärkeää, että tutkija ja tutkiva ymmärtävät toisiaan eli puhuvat toisin sanoen samaa kieltä. Teemojen tulee olla tuttuja ja tutkittavan aiheen pitää olla myös haastateltavalle tunnettu. (Puusa & Juuti, 2020, 113.) Tämän vuoksi haastateltavaksi oli valittu toimeksiantajan pitkäaikaisia asiakkaita, joten yritys on heille tuttu ja teeman käsitteet.

9.3 Aineiston keruu

Teemahaastattelu tehtiin Teamsin kautta. Haastattelu tallennettiin asiakkaan luvalla, jotta tutkija voi palata vastauksiin ja litteroida tiedon talteen. Aineisto tulee tallentaa siihen muotoon, että se auttaa aineistoiston analyysin tekoa. Haastattelut on hyvä tallentaa, jotta niihin voidaan palata myöhemmin. Aineistoksi lasketaan lisäksi se aineisto, minkä haastattelija on kirjoittanut haastattelutilanteessa. Tämä käsin kirjoitettu aineisto tulee myös kirjata sähköiseen kenttäpäiväkirjaan. (Kallinen & Kinnunen, 2016.)

Teemahaastattelussa oli tarkoitus käydä läpi kaikki valitut teemat. Teemat voidaan kuitenkin käydä eri järjestyksessä ja keskustelun laajuus riippuu pitkälti haastateltavasta. Jokaisella haastateltavalla on kuitenkin oma tapansa ja halukkuutensa kertoa asiat. Tämän vuoksi jokaisessa haastattelutilanteessa tutkijan rooli voi muuttua erilaiseksi. Tutkijan on tärkeä huomioida, että hänen tehtävänsä on kuunnella ja kannustaa haastateltavaa puhumaan. Toki tilanne voi olla sen kaltainen, että tutkijan pitää kannustaa ja innostaa haastateltavaa puhumaan teemoista. (Puusa & Juuti 2020, 113.)

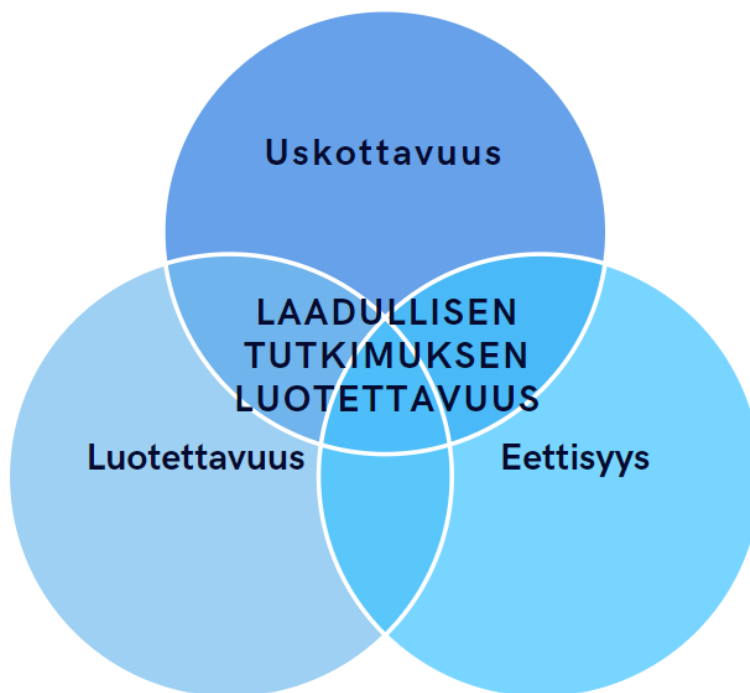
9.4 Aineiston analysointi

Aineiston hankintavaihe on laadullisessa tutkimuksessa kiinteänä osana aineiston analyysia. Tutkija on tärkeässä roolissa laadullisessa tutkimuksessa. Aineistonhankinta vaiheessa hän jo analysoi aineistoja. Tutkijan ymmärrys aiheesta vaikuttaa vääjäämättä aineiston hankintaan ja sitä kautta aineiston analyysiin. Tutkijan on tarpeetonta yrittää luoda laadullista tutkimusta, joka on täysin arvovapaata. Vastaavasti tutkijan on pyrittävä määrittämään oman ymmärryksen luonne ja sisältö. (Puusa & Juuti 2020, 143.)

Aineiston hankinnan jälkeen laadullisen aineiston analysointi jatkuu kahdesta eri suunnasta. Ensimmäinen suunta on, että tutkijan tarkoituksena on lukea aineistoja uudestaan ja uudestaan. Tutkijan tavoitteena on hankkia vinkkejä siitä, millaisia teemoja tai luokkia hän voisi luoda. Toiseksi tutkija hankkii lisää tietoa lukemalla eri kirjallisuutta ja hankkimalla lisää erilaisia teorioita ja tutkimuksia. Nämä erilaiset kirjallisuuden lähteet vaikuttavat jo siihen, millaisia teemoja tutkija aikoo tehdä. Siksi tutkimuksessa yhdistetään aineiston yksityiskohdat ja merkitys kirjallisessa perinteessä esiin tulleisiin kohtiin. Tutkijan kyvykkyydestä tulkita ja ymmärtää tutkimaansa ilmiötä vaikuttaa aineistoanalyysin laatuun. (Puusa & Juuti 2020, 143.) Valikoitu analyysitekniikka riippuu siitä, mitkä ovat tutkimuksen tavoitteet ja siitä mistä tutkimuksessa hyödynnettävä aineisto yhtenäisyydessä loppujen lopuksi muodostuu. Koska aineistoja voidaan käsitellä monella tavalla, on tärkeää, että käsittely tehdään järjestelmällisesti, rehellisesti ja ne voidaan tarkistaa ja perustella. (Puusa & Juuti 2020, 145.)

9.5 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta pystytään tiivistämään kolmeen tärkeään käsitteeseen avulla: uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys kuviossa 12. Niitä voi olla vaikea selittää selkeästi, mutta yhdenkin näistä puuttuessa tutkimuksen tulos kärsii. Vaikka tutkimusaihe olisi lukijalle vieras, se tulee laatia niin, että lukija vakuuttuu sitä, että näin on todellakin tapahtunut. (Puusa & Juuti 2020, 175.)



Kuvio 12: Laadullisen tutkimuksen luotettavuus (mukailien Puusa & Juuti 2020, 175.)

Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, miten yleisö, kollegat ja tutkimuksen kohteena olevat henkilöt luottavat ja hyväksyvät tutkimuksen todeksi. Tärkeää on, että he kokevat tutkimuksen aineistojen olevan koottu huolellisesti, ja että niitä on täsmällisesti tarkasteltu. (Puusa & Juuti 2020, 175.) Uskottavuutta voidaan tarkastella muun muassa toimeksiantajan, opponijan tai ohjaavien lehtoreiden kanssa.

Luotettavuuden määrittelyssä tutkija perustelee valintojaan ja lähestymistapojaan, miten hän aikoo ratkaista tutkimusongelman, ja miten tutkimus on toteutettu. Tämä on tärkeää koko tutkimuksen ajan. Tutkijan tulee nostaa myös asiat, jotka eivät menneet niin kuin hän suunnitteli tai ajatteli. (Puusa & Juuti 2020, 175.) Näiden valintojen ja lähestymistavan perustelu on tarkoituksena tehdä koko opinnäytetyön ajan. Teemahaastattelun teemat on esitettävä ja käyty yhdessä toimeksiantajan sekä ohjaavan lehtorin kanssa läpi.

Tutkijan tulee noudattaa eettisiä peruseriaatteita koko tutkimuksen ajan. Tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä ja analysointitapaa, tulee pystyä käyttämään kuin mitä tahansa hyvää tutkimusta. Tutkimuksen on tarkoitus auttaa tutkimuksen kohteena olevaa toimeksiantajaa, yhteisöä tai yksilöä. Tutkimuksella ei saa koskaan luoda haittaa sen kohteena oleville tai muille tutkimuksiin liittyville osapuolille. (Puusa & Juuti 2020, 175.) Tämän vuoksi tässä opinäytetyössä toimeksiantajan nimeä ja taustoja ei kerrota. Lisäksi teemahaastattelut tehdään siten, että aineisto anonymisoidaan.

Tutkimuksen luetettavuutta voidaan kohentaa kuvaamalla haastattelutilanne, olosuhteet, paikat ja haastateltavat henkilöt mahdollisimman tarkasti, jotta lukija voi arvioida tutkimustuloksia näiden tekijöiden valossa. Haastatteluihin käytettävä aika on hyvä ilmoittaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 231-233.)

10 Haastatteluiden toteutus

Haastatteluun valittiin viisi toimeksiantajan asiakasta. Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluna. Kaikki olivat olleet jo toimeksiantajan asiakkaina yli kahdeksan vuoden ajan. Ainoastaan yksi oli ollut asiakkaana alle neljä vuotta. Haastattelut haluttiin pitää erittäin vapaamuotoisina, joten haastateltavien annettiin puhua vapaasti ja apukysymyksiä käytettiin vain tarvittaessa (liite 2). Jos haastattelusta tuli jotakin mielenkiintoista vastaan, haastateltavalta kysyttiin aiheeseen liittyviä lisäkysymyksiä ja keskustelun annettiin vapaasti rönsyillä. Tärkeintä oli saada aikaan hyvää ja avointa keskustelua teemoihin liittyen ja syventää asiakasymmärrystä näiden pitkäaikaisten asiakkaiden osalta.

Haastateltaviin otettiin yhteyttä lähettämällä viesti sähköpostitse (liite 2.) Osalle vielä soitettiin, koska kaikilta ei saatu heti vastauksia. Haastattelut tehtiin viikoilla seitsemän ja yhdeksän. Haastattelut pidettiin Teamsissä. Haastattelut videoitiin ja äänitettiin, jotta haastattelija pystyi palaamaan uudestaan haastatteluihin litterointia varten. Lisäksi haastattelija teki muistiinpanoja koko haastattelun ajan. Muistiinpanojen kirjoittaminen jo haastatteluiden aikana auttoi haastattelijaa tekemään analysointia teemoista ja purkamaan vastauksia helpommin. Haastatteluiden käsitteleminen ja auki kirjoittaminen aloitettiin heti haastatteluiden jälkeen, koska näin keskustelut pysyivät haastattelijan tuoreessa muistissa.

Haastattelu-aika oli kolmekymmentä minuuttia ja haastattelija seurasi kelloa haastatteluiden aikana. Haastattelu-aikataulu haluttiin pitää erittäin tarkkana, jotta haastateltavien aikataulut eivät venyisi turhan takia ja pitäydyttäisiin sovitussa aikataulussa. Haastateltaville näytettiin PowerPointin kautta yksi teema kerralla (liite 3.) Teemat olivat brändi, yhteistyö ja B2B-asiakaskokemus. Haastatteluiden aikana kävimme lisäksi tutustumassa toimeksiantajan kotisivuihin.

Aineistoin analyysi tehtiin myös litteroinnilla. Litterointi toteutettiin niin, että tallennetut äänitteet ladattiin Wordiin Online versioon ja hyödynnettiin ohjelmiston litterointi ominaisuutta. Litterointi suoritettiin niin, että haastattelija kuunteli samaan aikaan nauhoitetta ja kirjoitti puhtaaksi haastattelua. Kun puhtaaksikirjoitus oli tehty, aloitettiin tekstin karsiminen ja yksittäisten sanojen etsiminen teemoittain. Muistiinpanoista oli suuri apu tässä kohtaa, koska muistiinpanoihin oli merkattu yksittäisiä sanoja. Haastattelija huomasi aika nopeasti kirjoitetuista muistiinpanoista yksittäisiä sanoja, joita toistuivat lähes jokaisen haastattelun kohdalla. Äänitettyihin haastatteluihin oli helppo palata. Oli myös erittäin tärkeää palata haastatteluihin, jotta saatiin tarpeeksi hyvää ja tarkkaa tietoa haastatteluista. Kolmenkymmenen minuutin haastattelun litterointi vei työaikaa noin neljä tuntia. Tämä vaihe oli tutkimusosion työläin osuus, mutta kuitenkin todella mielenkiintoinen vaihe.

11 Teemahaastattelun tutkimustulokset

Teemahaastattelun tutkimustulokset rakennettiin tietoperustan ympärille ja teemahaastattelun teemoja oli kolme: brändi, yhteistyö ja B2B-asiakaskokemus. Teemahaastatteluilla haluttiin saada syvempää ymmärrystä pitkäaikaisten asiakkaiden kokemuksta toimeksiantajayrityksestä. Haastatteluiden alkuvaiheessa haastattelija huomasi, että kysymys toimialasta paljastaisi asiakkuuden. Toimialan kuvaus paljastaisi haastateltavan henkilöllisyyden ja tämän vuoksi se jätettiin esittämättä näistä tuloksissa. Näin saatiin turvattua se, että haastateltavan anonyymi säilyisi.

Seuraavissa kappaleissa käydään tutkimustuloksia läpi. Tulokset on rakennettu niin, että ensimmäiseksi kerrotaan myönteiset asiat mitä haastatteluista nousi esille ja sen jälkeen kerrotaan mitä epäsuotuisia asioita nousi haastatteluista esille. Teemoista nousseet sanat on nostettu esille sanapilvillä ja tekstiin on nostettu suoria lainauksia haastateltavien puheesta.

11.1 Ensimmäinen teema: brändi

Teemahaastattelut aloitettiin ensimmäisellä teemalla, joka oli toimeksiantajan brändi. Haluttiin saada ymmärrystä siitä, vastaako brändi asiakkaiden mielikuvaa toimeksiantajayrityksestä. Apuna brändin kuvailemiseen käytettiin toimeksiantajan kotisivuja. Haastateltavat kuvasivat brändiä kuviossa 13.

dynaaminen, selkeä, raikas, suora, luotettava.

Kuvio 13: Brändin kuvaus

Brändiä kuvailtiin dynaamiseksi, selkeäksi ja koettiin, että toimeksiantajan värimaailma kuvastaa hyvin raikkaalla tavalla yrityksen ilmettä. Samoin haastateltavat kokivat, että kotisivuilla mentiin suoraan asiaan ja se koettiin osan haastateltavien keskuudessa hyväksi. Harva haastateltava kuitenkaan käytti toimeksiantajan kotisivuja tiedon etsimiseen. Koettiin, että apua saadaan parhaiten sähköpostia laittamalla tai soittamalla myyntiin. Haastateltavat kokivat asiakassuhteen pitkäaikaisuuden johdosta, että kotisivujen käyttö ei ollut tärkeää. Toki muutamassa nousi esille verkkokaupan kehittäminen. Toisaalta samaan aikaan sen toimivuutta kyseenalaistettiin toimeksiantajan laajan valikoiman vuoksi. Lisäksi asiakkaalla tulee olla syvä ymmärrys siitä, mihin kyseistä tuotetta tai materiaalia käytetään ja sen vuoksi haastateltavat eivät kokeneet verkkokauppaa niin merkityksellisenä.

” Lähtökohtaisesti logo kuvaa toimialaa hyvin, vie mielikuvaa oikeaan suuntaan.”

Seuraavaksi tarkasteltiin brändiä kotisivujen, sosiaalimedian ja uutiskirjeen kannalta. Kuviossa 14. voidaan tarkastella asioita mitä todettiin puuttuvan, kaivattiin lisää tai ei kaivattu laisinkaan.

tarinallistaminen, suositukset, kuvagalleria, sosiaalinen media, uutiskirje.

Kuvio 14: Brändin puutteet tai ei koettu tärkeäksi brändin kannalta

Yli puolet haastateltavista olisi toivonut kotisivuille enemmän tarinoita yrityksestä. Nyt koettiin, että kotisivuilla mennään suoraan asiaan ilman, että kerrotaan yrityksen historiaa ja taustoja. Haastateltavat kokivat, että asiakassuosituksia voisi olla sivustolla enemmän, jolloin brändin uskottavuus lisääntyisi. Erilaisista yhteistyöprojekteista sekä erityyppisistä työnäyteistä saisi olla referenssejä huomattavasti enemmän. Haastatteluissa todettiin, että kuvia ja

visuaalisuutta voisi lisätä esimerkiksi kuvagallerian muodossa. Lähes kaikki haastateltavat kokivat, että tällä hetkellä visuaalisuus jää taka-alalle kotisivuilla.

”Kotisivut ovat selkeä ja ne menevät suoraan asiaan. Toisaalta se on hyvä, että näin on mutta ja se on B2B-alalla hyvin tyyppillistä, mutta itse koen, että itselleni olisi tärkeää, että kotisivuilla olisi ideoita enemmän mitä voidaan tehdä ja mitä on tehty.”

”Mutta jos minä mietin teitä ja katson teidän nettisivujen, niin minä en edes tiedä mitä kaikkea te teette. Minusta teidän olisi hyvä tuoda esille enemmän visuaalisesti tuotteita ja palveluita esille, ikään kuin vinkkejä meille asiakkaille.”

Yksikään haastateltava ei kokenut sosiaalisen median kanavia tai uutiskirjettä tärkeänä yhteistyön kannalta. Vain yksi haastatteluista luki uutiskirjeen, mutta muut eivät kokeneet sitä hyödyllisenä. Koettiin, että sosiaalisenmedian kanavia ei ollut aikaa seurata, eikä myöskään aikaa lukea uutiskirjettä. Uutiskirjeen tarjouksetkaan eivät houkuttelleet, koska koettiin, että jos ei ole tarvetta kyseiselle tuotteelle niin uutiskirje jää lukematta. Haastatteluissa nousi esille, että uutiskirjeessä olisi hyvä esimerkiksi tuoda esille asiakastarinoita, uutuuksia, ohjeita ja muita ajankohtaisia asioita.

”Meidän tarveemme ei ole helpointa herättää vaan taustalla tarvitsee olla aina oikea tarve tuotteelle tai palvelulle.”

”En lue uutiskirjettä, koska en ole sitä jaksanut lukea, koska meidän ostamisemme on perustunut meidän omaan tarpeeseemme eikä tarjouksiin.”

11.2 Toinen teema: yhteistyö

Toisena teemana oli yhteistyö ja arjen sujuvuus. Kuviossa 15 voidaan tarkastella positiivisia asioita, jotka nousivat yhteistyössä esille.

**arjen sujuvuus, laatu, nopeus,
reagointi, joustavuus, palvelu
luotettavuus, aito yhteistyö,
kotimaisuus, ajansäästö.**

Kuvio 15: Positiivisia asioita yhteistyössä

Haastateltavat kokivat, että yhteistyö helpotti yritystoiminnan arjen sujuvuutta. Toimeksiantajan tuotteiden laatua ja nopeaa reagointia arvostettiin korkealle. Laatu ja nopeus olivat

niitä syitä miksi asiakkaat olivat pitkään pysyneet asiakkaina. Lisäksi haastateltavat kokivat toimeksiantajan joustavuuden toimitusajoissa olevan todella hyvä. Aito yhteistyö ja hyvä palvelu nousi jokaisen haastattelun aikana esille. Haastattelijat kokivat, että he saivat aina apua tuotteen tai palvelun valinnassa. Haastateltavat kokivat, että lähellä oleva toimija ja kotimaisuus lisäsi ajansäästöä ja taas kerran arjen sujuvuutta. Lähellä olevasta toimijasta oli silloin apua, jos tuote oli virheellinen tai tuote oli mennyt rikki, ja se piti saada nopeasti korjattua. Teemassa yhteistyö keskusteltiin yli puolien haastateltavien kanssa ympäristövastuullisista tuotteista ja niihin liittyvistä sertifikaateista. Ympäristövastuullisuuden tärkeyttä korostettiin tulevaisuudessakin.

”Ympäristöasiat ja vastuullisuus on meidän yrityksellemme erittäin tärkeä asia, ja ne vaikuttavat myös meidän yrityksemme ostopäätöksiin. Hankinnat tehdään ympäristövastuullisesti.”

”Yhteistyö on sujunut erittäin hyvin ja siksi se on myös jatkunut.”

Haastattelussa nousi lisäksi esille yhteistyön haasteita ja arjen sujuvuudesta, joita on kuvattu kuviossa 16.

vaihtuvuus, lisämyynti, yhteydenpito, tarvekartoitus, käyttötarkoitus, asiakaspalaute.

Kuvio 16: Yhteistyön haasteet

Toimeksiantajan yrityksellä työntekijöiden vaihtuvuus on ollut suurta ja vaihtuvuus nousi haastatteluissa esille. Haastateltavat kokivat, että uusilla myyjillä asiat eivät olleet niin hyvin hallussa, kuin aikaisemmilla myyjillä. Muutama asiakas oli kokenut, että uudet myyjät olivat jatkuvasti yhteydessä ilman hyvää syytä, ja se koettiin jopa hieman häiritseväksi.

”En koe, että on tarvetta siihen, että pitäisi jatkuvasti käydä tapaamassa, mutta välillä on kiva päivittää kuulumiset.”

Yhteydenpito koettiin riittäväksi, mutta muutama haastateltava oli kokenut, että yhteydenpito oli ollut heikkoa. He toivoivat aktiivisempaa yhteydenpitoa muun muassa tekemällä asiakkaalle kerran tai pari vuodessa tarvekartoituksen. Suurin osa kuitenkin haastatelluista koki, että jatkuva yhteydenpito ei ollut tarpeen, riittävä sykli oli pari kertaa vuodessa. Kaikki haastattelijat kokivat, että toimivin yhteydenpito on sähköpostilla asiointi. Tapaaminen vain

silloin, kun on jotain uutta mitä tarjota tai joku sellainen asia, mikä vaatii ammattitaitosta myyjän käyntiä. Ylimääräiset ja turhat käynnit koettiin asiakkaan ajanhaaskaamiseksi. Muutama haastatelluista koki, että tarjouspyyntö tilanteessa olisi lisämyynnin mahdollisuus. Koettiin, että tarjoukset saatiin nopeasti mutta lisämyyntiä olisi ollut mahdollista tarjota useammin, kuten esimerkiksi suunnittelupalvelua.

” En tarkoita, että soittoja tarvitsisi tulla enemmän kuin kerran tai kaksi vuodessa, mutta sen tyyppinen kysely, että mitä teille kuuluu ja tilannekartoitus. Tilannekartoituksella kyseltäisiin juuri, että milloin on hankintatarpeita tulossa ja koska voisimme olla yhteydessä”

Lisäksi nousi esille, että myynnin huoleellisempi käyttökartoitus tarjouspyyntö vaiheessa asiakkaalta olisi paikallaan, koska siten asiakas saattaa saada hyötyä muun muassa kustannuksissa. Tämä asia tuli esille muutaman haastateltavan kohdalla. Kaikilta haastateltavilta kysyttiin, oliko heiltä kysytty palautetta asiakaskokemuksesta. Tähän kaikki haastateltavat vastasivat, ettei heiltä ollut koko asiakassuhteen aikana kysytty asiakaspalautetta.

”Muistaakseni minulta ei ole kysytty asiakaspalautetta tai jos on niin en ainakaan muista sitä”

11.3 Kolmas teema: B2B-asiakaskokemus

Ensimmäisessä haastattelussa kysyttiin pelkästään yleisesti asiakaskokemuksesta. Haastattelussa huomattiin heti, että tämä kysymys ei toimi, koska haastattelijan ei ollut tarkoitusta selvittää mikä on hyvä asiakaskokemus, vaan mikä on hyvä B2B-asiakaskokemus. Lopuilta kysymystä muokattiin ja kysyttiin B2B-asiakaskokemuksesta. Tämä oli teemoista selkeästi vaikein teema, joten tässä kohtaa oli hyvä, että apukysymyksiä oli useita. B2B-asiakaskokemuksesta esille tulleita aiheita voi tarkastella kuviossa 17.

**Luottamus, tunne, arjen sujuvuus,
kuuntelu, toimialan tuntemus,
aito ymmärrys, tärkeä.**

Kuvio 17: B2B-asiakaskokemus merkitys

B2B-asiakaskokemuksena tärkeänä pidettiin luottamusta ja tunnetta siitä, jossa asiat hoituvat sekä yrityksen arki sujuu. Koettiin, että hyvä B2B-asiakaskokemus rakentuu tunteesta, että asiakas tuntee itsensä tärkeäksi, ja että asiakkaaseen suhtaudutaan niin, että yhteistyö on tärkeää toimeksiantajalle. Lisäksi haastateltavat kokivat tärkeäksi, että yrityksellä on aito

ymmärrys asiakkaiden tarpeista ja toimialan tuntemus ostavan asiakkaan tuotteista tai palveluista.

” Yrityksen toimialan ja tarpeiden ymmärtäminen tärkeää asiakaskokemuksen kannalta.”

” Nopeus on tärkeää, että vastataan nopeasti ja reagoidaan asiakkaiden tarpeisiin. Riittää, että vastaan vaikka, että kiitos viestistäsi palaan tähän mahdollisimman pian, pääasia, että reagointi on nopeaa.”

”Asiakaskokemus kysymys on aika hankala, koska siihen vaikuttaa niin moni asia ja se on ihmisestä kiinne mikä on kenellekin tärkeää ja tunteet vaikuttavat siihen ja sen hetkinen fiilis.”

12 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Laatu, nopeus ja joustavuus nousivat vahvasti esille haastatteluissa. Näihin asioihin toimeksiantajan asiakkaat olivat erittäin tyytyväisiä, ja tämä oli syy pitkäaikaiselle asiakassuhteelle. Haastateltavat eivät pitäneet hintaa määrävänä tekijänä pitkäaikaiselle asiakassuhteelle. Laadun tarkkailu ja materiaali valinnat on syytä tehdä huolella, jotta laatu pysyy hyvänä. Nopeus taas varmistetaan toimeksiantajan laitteiden kunnossapidolla sekä työn huolellisella organisoinnilla. Työn organisointi takaa joustavuuden toimituksissa. Toimeksiantajan on hyvä huolehtia, että laatu, nopeus ja joustavuus pysyvät yrityksen kehityksessä mukana sekä kysyä näistä elementeistä myös asiakaspalautteissa tulevaisuudessa.

Huolestuttavaa oli se, että haastatteluissa tuli ilmi, että yhdeltäkään haastateltavilta ei ollut kysytty asiakaspalautetta. Arjen sujuvuuden ja yhteistyön kannalta asiakaspalaute on erittäin tärkeää näkökulmasta kannalta. Toimeksiantajan olisi syytä tarkastella, missä yhteydessä asiakaspalautekyselyt tehdään ja huolehtia erityisesti siitä, että ainakin tärkeät asiakkaat vastaavat näihin kyselyihin. Olisi hyvä suunnitella, millä tavalla kyselyt tehdään ja mitä niissä kysytään. Toimeksiantajan olisi hyvä lisätä NPS-kyselyihinsä lisäksi avoimia kysymyksiä, jolloin saataisiin syvällisempää ymmärrystä asiakaskokemuksesta. Kyselyjen vastausinnostusta voisi kasvattaa esimerkiksi lahjakortti arvonnalla. Olisi tärkeää kerätä systemaattisesti asiakaspalautetta ja suunnitella huolella mitä mittareita otetaan käyttöön ja miten mittaukset suoritetaan.

Toimeksiantajan olisi hyvä rakentaa CRM, joka helpottaa mahdollisten uusien henkilöstön sekä nykyisen henkilöstön työtä. Vaihtuvuus oli koettu asiakkaiden kannalta hankalaksi, joten hyvä CRM takaa sen, että asiakkuuksia hoidetaan huolellisesti, tärkeät henkilöt on merkitty CRM:n ja asiakaskäynnit on merkitty ajantasaisiksi. Olisi erittäin tärkeää, että asiakkaat olisi huolella segmentoitu, joka auttaa myyntiä keskittämään voimavaransa oikeaan suuntaan. CRM toimii hyvänä apuvälineenä, kun halutaan ymmärtää asiakkaan taustaa, historiaa, toimialaa ja

kuinka usein asiakkaaseen on oltu yhteydessä. CRM työkaluna auttaa toimeksiantajayritystä luomaan parempaa arvoa asiakkaalle, kun asiakastiedot ovat huolella tallennettu ja ne ovat ajantasaiset. Haastatteluissa kävi ilmi, että asiakkailta tuli ehdotuksia tarvekartoituksen tekemiseen kerran vuodessa ja lisämyyntiä kaivattiin. Lisämyyntiä pystyi lisäämään huolellisella asiakkaan kuuntelulla. Tähän toimeksiantajan olisi hyvä laatia myynnin käsikirja sekä järjestää lisäkoulutusta myyjille

Lisäksi toimeksiantajan olisi hyvä tarkastella vaihtuvuuden syitä ja pohtia, mikä saa työntekijän vaihtamaan työnantajaa. Toimeksiantajan olisi hyvä miettiä, miten henkilökunnan viihtyy työssään ja kokevatko he, että heidän työnsä on tärkeää toimeksiantajalle. Tässä voisi tehdä erillisen tutkimuksen tai opinnäytetyön, miten henkilökunta vaikuttaa asiakaskokemukseen tai yleensä mikä on henkilökunnan tunnetila tällä hetkellä.

Haastatteluissa kävi ilmi, että nykyiset asiakkaat eivät käytä toimeksiantajan sosiaalista mediaa tai verkkosivuja tiedon hakuun. Haastatteluiden perusteella toimeksiantajan olisi hyvä kartoittaa asiakkaiden asiakaspolut. Näin he saisivat paremman ja syvällisemmän ymmärryksen siitä, mitä kanavia ja millaisten eri vaiheiden kautta asiakkaat asioivat yrityksessä. Asiakaspolun ymmärtäminen auttaa myös sisällön tuottamisessa verkkosivuille, uutiskirjeeseen ja sosiaalisessa mediassa. Voidaankin todeta, että uuden asiakkaan ostopolku alkaa hakukonetta käyttäen, mutta toimeksiantajan pitkäaikaisten asiakkaiden ostopolku taas ei ala verkosta.

Brändillä ei ollut niin suurta merkitystä pitkäaikaisille asiakkaille mutta toimeksiantajan olisi hyvä kuitenkin pohtia ja hankkia dataa siitä, miten brändi vaikuttaa uuden asiakkaan ostopäätöksiin. Onko sillä millainen vaikutus, onko brändi luotettava, ainutlaatuinen, tunnistettava ja korvaamaton. Toimeksiantajan olisi hyvä lisätä brändin näkyvyyttä markkinoinnin kautta, jolloin yritys on asiakkaan mielessä päällimmäisenä hänen tehdessään hankintaa. Toimeksiantajan olisi hyvä tehdä markkinointitutkimus tai jatkotutkimus, miten brändi puhuttelee nykyisiä ja uusia asiakkaita. Haastatteluissa nousi esille ympäristöasiat ja vastuullisuus. Näitä asioita toimeksiantajan kannattaa nostaa esille omassa markkinoinnissaan ja verkkosivuilla sekä tehdä aiheesta jatkotutkimus, miten, ympäristöasiat vaikuttavat ostopäätöksiin.

Toimeksiantajan olisi hyvä miettiä johdon sitoutumista ja strategiaa asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta. Halutaanko tähän asiakaskokemukseen sitoutua, miten kehitetään strategiaa asiakkuuden näkökulmasta ja miten asiakaskokemuksen kehittämistä viedään eteenpäin. Löytyykö toimeksiantajan henkilökunnassa osaamista asiakaskokemuksen kehittämisessä vai tuleeko palvelu ostaa ulkopuolelta. Olisi hyvä pohtia, halutaanko tähän asiakaskokemuksen kehittämiseen käyttää aikaa ja sitoutua sen kehittämiseen. Toimeksiantajan olisi hyvä ymmärtää, että henkilökunnan kouluttaminen ja strategian jalkauttaminen olisi äärimmäisen tärkeää, että onnistutaan luomaan hyvää asiakaskokemusta. Hyvän asiakaskokemuksen kehittäminen alkaa johdosta. Tietoperustan perusteella voidaan todeta, jotta asiakaskokemuksen

kehittäminen auttaisi toimeksiantajaa luomaan kilpailuetua ja pysymään kovassa kilpailussa mukana.

Tässä vielä kootusti kehitysehdotukset

- Laadun ja nopeuden seuranta mittareiden avulla.
- Asiakaspalautteen systemaattinen kerääminen.
- Asiakasmittareiden huolellinen suunnittelu ja seuranta.
- CRM järjestelmän päivitys ja tehostaminen, sillä pystytään tehostamaan asiakaskokemusta.
- Erillinen kysely henkilökunnalle, jotta asiakaskokemuksen ymmärrystä voidaan kehittää henkilökunnan keskuudessa.
- Asiakaspolun kuvaaminen ja niiden ymmärtäminen. Asiakaspolkujen avulla pystytään muuttamaan omaa toimintaa vastaamaan asiakkaiden tarpeita.
- Asiakaskokemukseen sitoutuminen johdon keskuudessa ja asiakaskokemuksen kehittäminen avattuna yrityksen strategiassa.
- Ympäristöarvojen ja vastuullisuuden tuominen esille markkinoinnissa.
- Asiakkaiden tarvekartoitukset.
- Lisäkoulutusta myynnille ja myynnin käsikirja.

13 Pohdinta

Tavoitteena oli selvittää B2B-asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Vaikuttavista tekijöistä saatiin tietoa teemahaastatteluiden avulla. Tarkoituksena oli kehittää toimeksiantajan ymmärrystä B2B-asiakaskokemuksesta. Tämä toteutettiin tietoperustan kautta. Tietoperustan osuus oli rakennettu siten, että se soveltuisi myös muille yritykselle, joita kiinnostaa asiakaskokemuksen kehittäminen. B2B-asiakaskokemus aiheena on erittäin laaja, joten näin jälkikäteen voisin todeta, että opinnäytetyön rajaaminen tulee tehdä huolella ja minusta onnistuinkin siinä. Opinnäytetyön laajuutta oli haastavaa hallita, mutta tutkimuskysymysten huolellinen pohdinta auttoi rajaamaan opinnäyttyötä huolellisemmin. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Opinnäytetyön teoriaosuus on koottu seuraavaan kuvioon (18.), joihin on myös nostettu keskeisimmät asiat mitkä on tietoperustasta poimittu.



Kuvio 18: Opinnäytetyön keskeisimmät asiat

Työn teoreettinen tietoperusta rakentui viidestä rajatusta aiheesta. Ensimmäinen kappale kertoi asiakaskokemuksesta ja matkasta asiakkaan aikakaudelle. Keskeisemmäksi asiaksi tässä kappaleessa nousi se, että asiakaskokemus rakentuu jokaisesta kosketuspisteestä ja vuorovaikutuksesta mitä asiakkaan ja yrityksen välillä tapahtuu. Toisessa pääkappaleessa B2B-asiakaskokemuksesta ja asiakaspolusta tärkeiksi asioiksi nousi kaksi asiaa: Asiakaskokemus on B2B-yritystoiminnassa yhtä tärkeää kuin kuluttajaliiketoiminnassa ja asiakaspolku tulisi avata aina asiakkaan näkökulmasta, koska erityisesti B2B-liiketoiminnassa ostoprosessiin saattaa osallistua monia henkilöitä. Kolmannessa kappaleessa B2B-asiakaskokemuksen johtamisessa ehdottomasti kantava ajatus oli, että johdolla pitää olla aito tahto sitoutua asiakaskokemukseen. Neljännessä kappaleessa B2B-asiakaskokemuksen kehittämisessä tuli esille, että jos halutaan kehittää asiakaskokemusta, niin koko organisaatiolta edellytetään sitoutumista siihen. Viimeisenä kappaleena oli B2B-asiakaskokemuksen mittaaminen ja siihen kiteytyy oikeastaan koko asiakaskokemuksen kehittäminen. Hyvän asiakaskokemuksen peruslähtökohta on, että se mitataan.

Kysymykseen miten asiakaskokemusta voidaan kehittää, vastattiin teemahaastatteluiden avulla. Teemat rakentuivat tietoperustaan pohjaten: brändi, yhteistyö ja B2B-asiakaskokemus. Teemahaastatteluiden avulla pystyttiin tuottamaan toimeksiantaja yritys X:lle kehittämissuhteita, joilla he pystyvät kehittämään asiakaskokemustaan heidän yrityksessään. Vaikka teemahaastatteluiden määrä oli jokseenkin pieni, olivat vastaukset kuitenkin yhteneväisiä, joten tutkimusta voidaan pitää suhteellisen luotettavana. Tarkoituksena oli saada syvempää ymmärrystä asiakaskokemuksesta, joka tutkimuksessa saavutettiin. Teemahaastattelulla saavutettiin asiakaskokemuksen todellinen tila sekä ymmärrys siitä, miten tällä

hetkellä pitkäaikaiset asiakkaat kokevat toimeksiantaja yritys X:n asiakaskokemuksen. Keskeisimmät asiat teemahaastatteluissa olivat, että brändillä ei ollut niin suurta merkitystä olemassa olevalle asiakkaalle. Yhteistyössä tärkeää oli lisätä ostavan asiakkaan arjen sujuvuutta. B2B-asiakaskokemuksessa yhtä tärkeää kuin kuluttajaliiketoiminnassa oli tunne siitä, että asiat hoituvat ja ostaminen on helppoa. Teemahaastatteluiden avulla pystyttiin antamaan kehitysehdotuksia.

Asiakaskokemuksen kehittämistä tulisi tehdä jokaisessa yrityksessä, joka haluaa selvitä kovassa kilpailussa. Asiakaskokemusta on vaikea kenenkään kilpailijan kopioida, kuten taas tuotteita tai palveluita. Yrityksen olisi hyvä tutustua asiakaskokemusta käsittelevään kirjallisuuteen, ja pohtia sen jälkeen, millä tavoilla he haluavat kehittää omaa toimintaan asiakaskokemuksen kannalta. Riittävätkö yrityksen omat resurssit, vai olisiko alkuun pääsemisessä kuitenkin syytä käyttää ulkopuolista apua. Tärkein asia varmasti asiakaskokemuksen kehittämisestä on yrityksen tahto kehittää asiakaskokemusta ja ymmärtää, että sen kehittäminen on monitahoinen ja pitkä projekti.

Asiakaskokemus vaatii hyvän suunnittelun. Yrityksen tulee luonnostella, miten asiakaskokemusta saadaan kehitettyä niin, että se antaa asiakkaille uudenlaisia kokemuksia ja täyttää asiakkaan odotukset. Yrityksen tulee miettiä miten se kehittää asiakaskokemustaan niin, että se on järjestelmällistä ja miten yrityksen omat näkemykset ja innovointi saadaan nivottua yhteen. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 35-36.) Yrityksen sisäisen kyvykkyyden lisäksi olisi tärkeää rakentaa näkemys asiakkaiden kokemuksista tästä hetkestä. Asiakastutkimus tulee tehdä vuosittain, sillä vanha tutkimus ei enää referoi tätä hetkeä, kohtaamiset ja toimintaympäristö elävät nopeasti. Asiakkaiden ostoprosessi ja ostopolku on tärkeää käsittää, jotta sen suunnittelu lähtisi heti oikeille raiteille, asiakkaiden oikeista kokemuksista eikä yrityksen sisäisistä olettamuksista. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 37.)

Opinnäytetyön tietoperustaan perehdyin huolella ja asiakaskokemuksen kehittäminen sytytti minusta myös kipinän kehittää asiakaskokemusta. Asiakas on tulevaisuudessa ykkönen ja on pitkään jo ollut, mutta jos halutaan syventää asiakassuhdetta, se tulee rakentaa asiakaskokemusta kehittämällä.

Lähteet

Painetut

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

Arantola, H. 2006. Customer insight: uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki: WSOY

Best, R. 2013. Market-Based Management: Strategies for Growing Customer value and Profitability. 6.painos. New Jersey: Pearson.

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

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistonpaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. Porvoo 2013. Tutki ja kirjoita. 21.painos. Porvoo: Tammi

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

Juutti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Juva: Bookwell

Kenner, K., Leino, S. 2020. #Myyntikirja: menesty uuden ajan B2B-myyynnissä. Helsinki: Alma Talent.

Killström, M. 2020. Vetoa tunteisiin. Helsinki: Alma Talent.

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Helsinki: Alma Talent.

Kurvinen, J., Seppänen, M. 2016. B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja. Helsinki: Kauppakamari.

Laine, K. 2015. Myynti on rikki: B-to-B-myyntin uusi aika. Helsinki: Talentum.

Löytänä, J., Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi: rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki: Talentum.

Löytänä, J., Kortekoski, K. 2011. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Mäntyneva, M. 2019. Key account management. Viro: Kauppakamari

Nieminen, T., Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Porvoo: WSOY

Puusa, A., Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudamus

Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska: asiakkuudet haltuun. Helsinki: Talentum.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY

Rubanovitsch, M. 2018. Myyntikapina: korvaako kone ihmisen myyntityössä? Espoo: Imperial Sales

Saarijärvi, H., Puustinen, P. 2021. Strategiana asiakaskokemus: miksi, mitä, miten? 4.painos. Jyväskylä: Docento.

Sähköiset

B2B-asiakaskokemus. 2021. viitattu 24.3.2022. <https://www.b2basiakaskokemus.fi/post/b2b-asiakaskokemuksen-johtamisen-timanttimalli-viitekehys-parempiin-kokemuksiin>

Alamäki, A., Kaski, T. 2015. Characteristics of Successful Sales Interaction in B2B Sales Meetings 1037-1042. World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Social, Education, Economics and Management Engineering Vol:9, No:4, 2015. Viitattu 15.1.2022 https://www.researchgate.net/publication/301284897_Characteristics_of_Successful_Sales_Interaction_in_B2B_Sales_Meetings

Almquist, E., Cleghorn, J., Sherer, L. 2018. Harvard Business Review. The B2B Elements of Value. Viitattu 22.1.2022. <https://ellisonchair.tamu.edu/files/2020/06/The-B2B-Elements-of-Value.pdf>

Andersen, P. H., Kumar, R. 2006. Emotions, trust and relationship development in business relationships: A conceptual model for buyer-seller dyads. Industrial Marketing management 2006, Vol.35 (4), p.522-535. Viitattu 24.2.2022. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.10.010>

Asiakaskokemus opas. Krepal 2017. viitattu 22.1.2022. <https://www.krepal.fi/wp-content/uploads/asiakaskokemus-opas.pdf>

Bergström, S., Leppänen, A. 2016. Yrityksen asiakasmarkkinointi. E-kirja. Helsinki: Edita.

Bernof, J 2011. Competitive Strategy In The Age Of The Customer 1-18. for CMO & Marketing Leadership Professionals. Forrester Making Leaders Successful Every Day. Viitattu 27.12.2021. http://boxonline.s3.amazonaws.com/SM/Forrester_Age_of_Customer_Report.pdf

Biedenbach, G., Marell, A. 2010. The impact of customer experience on brand equity in a business-to-business services setting. The journal of brand management 2010-04, Vol.17 (6), p.446-458. Viitattu 26.2.2022. <https://doi.org/10.1057/bm.2009.37>

Gartner. 2019. New B2B Buying Journey & its Implication For Sales. Viitattu 7.1.2022 <https://b2bmag.biz/new-b2b-buying-journey-and-its-implication-for-sales>

Kallinen, T., Kinnunen, T. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 20.1.2022 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>

Korkiakoski, K. 2021. Asiakaskokemuksen trendit 2021. Viitattu 23.12.2021 <https://kariikko.wordpress.com/2021/01/11/asiakaskokemuksen-trendit-2021/>

Korkiakoski, K.2022.Asiakaskokemuksen trendit 2022. Viitattu 23.1.2022 <https://kariikko.wordpress.com/2022/01/10/asiakaskokemuksen-trendit-2022/>

Lappi, H.2021.Päiväni murmelina olisi voinut kertoa myyjän elämästä - nyt kaikki on toisin. Viitattu 23.1.2022 <https://www.m3group.fi/post/vierailimme-biitin-blogissa-ja-kerroimme-myyntin-murroksesta>

- Kaski, T., Hautamaki, P., Pullins, E., Kock, H. 2017. Buyer versus Salesperson Expectations for an Initial B2B Sales Meeting. *The Journal of business & industrial marketing* Vol.32 (1), p.46-56. Viitattu 19.2.2022. <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2015-0246>
- Lemon, K., Verhoef, P. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing* 2016-11-01, Vol.80 (6), p.69-96 2016-11-01, Vol.80 (6), p.69-96. Viitattu 24.2.2022. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Liley, M., Feliciano, P., Laurs, A. 2017. Employee Experience reimagined. Viitattu 19.2.2022. https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-64/Accenture_Strategy_Employee_Experience_Reimagined_POV.pdf
- Maechler, N., Sahni, S., Van Oostrum, M. 2016. McKinsey & Company. Improving the Business-to-business Customer Experience. Viitattu 12.12.2021 <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/improving-the-business-to-business-customer-experience>
- Myynninmaailma 4 haastetta, jotka B2B myynnin johtajan tulee selättää pärjätäkseen ostamisen murroksessa. Viitattu 28.1.2022 <https://www.myynninmaailma.fi/blogi/4-haastetta-b2b-myyntijohtajalle>
- Natunen, M. SurveyPal 2019. Customer Effort Score (CES) - kuinka sitä mitataan ja miksi? Viitattu 16.4.2022. <https://surveyPal.fi/2019/customer-effort-score-ces-kuinka-sita-mitataan-ja-miksi/>
- Ruusuvuori, M, 2017. Mistä on hyvät B2B-asiakaskokemukset tehty? - Asiakaskokemuksen anatomia yritysten välisessä liiketoiminnassa 3-108. Viitattu 10.1.2022. <https://ruusunvuori.files.wordpress.com/2020/03/cx-tutkimus-ruusunvuori-minna-2017.pdf>
- Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 20.1.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>
- Salesforce Blogi 2020. Asiakaspolut. Viitattu 16.1.2022. <https://www.salesforce.com/fi/blog/2020/asiakaspolut.html>
- Salonen, I. Feedbackly 2022. CES (Customer Effort Score). Viitattu 10.1.2022 <https://intercom.help/feedbackly/fi/articles/3653036-ces-customer-effort-score>
- Stokes, T., Strohenger, R., Hammond, C. 2014. Forrester. Measure Brand Resonance with the TRUE Brand Compass 1-19. Viitattu 27.12.2021 <https://tarjomefa.com/wp-content/uploads/2016/03/4535-English.pdf>
- Venäläinen, S. 2018. Arvolupaus - mikä, millainen, miksi ja miten? Viitattu 22.1.2022 <https://www.advanceb2b.com/fi/blog/arvolupaus>
- Zolkiewski, J., Story, V., Burton, J., Chan, P., Gomes, A., Hunter-Jones, P., O'Malley, L., Peters, L., Raddats, C., Robinson, W. 2017. Strategic B2B Customer Experience Management. The Importance of Outcomes-based Measures. *The Journal of services marketing* Vol.31 (2), p.172-184. Viitattu 21.2.2022. https://www.researchgate.net/publication/316359043_Strategic_B2B_customer_experience_management_the_importance_of_outcomes-based_measures

Julkaisemattomat lähteet

Korkeakoski, K. 2022. Futurelab Finland. Asiakaskokemuksen trendit 2022. Webinaari 10.2.2022. Viitattu 12.2.2022
<https://asiakaskokemuksenakatemia.fi/fi/web/futurelab/tapahtumat>

Toimeksiantaja. 2021. Toimitusjohtajan haastattelu 17.12.2021.Helsinki

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset	7
Kuvio 2: Yritysten kilpailukeinojen aikakaudet (mukaillen Bernof 2011; Löytänä & Korkiakoski 2014 24; Korkiakoski 2019)	10
Kuvio 3: B2B-ostajan ostopolku (tiedot: Gartner, 2019; Kenner & Leino 2020, 15; Holma ym. 2021, 34).....	13
Kuvio 4: Hyvän B2B-asiakaskokemuksen malli (mukaillen Holma ym. 2021, 41)	14
Kuvio 5: B2B-Arvo elementit (tiedot: Almquist ym. 2018, 6; Holma ym. 2021, 126.)	17
Kuvio 6: Johdon sitoutumisen asteet (Löytänä & Korkeakoski 2011, 27)	19
Kuvio 7: Asiakaskeskeisen toiminnan eri tasot (mukaillen Löytänä & Korkiakoski 2011, 24-25.)	23
Kuvio 8: NPS - Net Promoter Score (mukaillen Gerdt & Korkiakoski 2016, 167.).....	27
Kuvio 9: Customer Effort Score (CES) taulukko (mukaillen Natonen, 2019.).....	28
Kuvio 10: CLV Customer Lifetime Value mittari (mukaillen Holma ym. 2021, 266)	28
Kuvio 11: Opinnäytetyön kehittämisvaiheet (mukaillen Ojasalo ym. 2009, 54.)	30
Kuvio 12: Laadullisen tutkimuksen luotettavuus (mukaillen Puusa & Juuti 2020, 175.).....	33
Kuvio 13: Brändin kuvaus	36
Kuvio 14: Brändin puutteet tai ei koettu tärkeäksi brändin kannalta	36
Kuvio 15: Positiivisia asioita yhteistyössä	37
Kuvio 16: Yhteistyön haasteet	38
Kuvio 17: B2B-asiakaskokemus merkitys.....	39
Kuvio 18: Opinnäytetyön keskeisimmät asiat	43

Liitteet

Liite 1: Haastattelupyynnön sisältö	51
Liite 2: Teemahaastattelun teemat ja apukysymykset.....	52
Liite 3: PowerPoint esitetyt teemat	54

Liite 1: Haastattelupyynnön sisältö

Hei,

Tavoittelen sinua liittyen tutkimushaastatteluun toimeksiantaja X B2B-asiakaskokemuksesta. Haastattelu on osa Laurean ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelmaa ja se koskee opinnäytetyönäni. Haastattelu toteutetaan Teams -videoyhteyden välityksellä, ja sen kesto on noin kolmekymmentä minuuttia. Haastatteluun ei tarvitse varautua etukäteen. Haastattelu ja opinnäytetyön tulokset käsitellään luottamuksellisesti sekä ne anonymisoidaan. Ensisijainen tavoitteeni on päästä kuulemaan juuri sinun ajatuksiasi B2B-asiakaskokemusta.

Toivon, että pääsisit osallistumaan mukaan opinnäytetyöni tutkimukseen. Laitan sinulle muutamán päivämäärän ja aikaehdotuksen, X tai X sopisiko sinulle näistä jokin aika?

Ystävällisin terveisin

Katri Paavilainen

Katri.Paavilainen@student.laurea.fi
puh. xxxx xxxxx

Liite 2: Teemahaastattelun teemat ja apukysymykset

TEEMAHAASTATTELU

Alustus teemoihin: asiakkaille näytetään erillisellä PowerPoint-esityksellä teemat haastattelijan toimesta, apukysymyksiä ei näytetä.

LÄHTÖTIEDOT

Mikä on yrityksen toimiala?

Kuinka kauan yritys on ollut asiakkaana?

Mikä on roolisi?

TEEMA 1: BRÄNDI

(Mielikuvat ja odotukset yrityksestä)

Apukysymyksiä

1. Kuvaile mitä yrityksen nimi ja logo tuo sinulle mieleen? (näytä logo tai joitain muuta visuaalista kotisivut yms.) Mitä tunteita yrityksen logo, visuaalinen ilme herättää? entä Facebook tai Instagram sivusto? (tunnettavuus)
2. Millaisia kokemuksia sinulla on yrityksestä? Vaikuttaako muiden mielipiteet tai kokemukset?
3. Vertailetko muita alantoimijoita hankintoja tehdessä? Mitkä asiat vaikuttavat siihen? (laatu, hinta, ammattitaito, toimitusvarmuus, luotettavuus)
4. Mitä mieltä olet yrityksen kampajoista? Kehitettävää? Koetko että ne tuottavat sinulle lisäarvoa yrityksen palveluista, jos koet, niin kuvailisitko millaisia?
5. Millainen maine yrityksellä on? (korvaamaton)

TEEMA 2: YHTEISTYÖ

(arjen sujuvuus yrityksen kanssa, arvon luominen)

Apukysymyksiä

1. Miten yhteistyö sujuu yrityksen kanssa? Miten kuvailisit suhdettasi yritykseen?
2. Miten yhteistyö sujuu tilauksesta aina laskutukseen asti? Onko jotain parannettavaa/toiveita?
3. Mitkä asiat lisäävät luottamusta ja mitkä taas vähentävät luottamusta?
4. Mikä saa sinut sitoutumaan/palamaan uudestaan?
5. Millaisia kokemuksia sinulla yrityksen tuotteista tai palveluista? Toimitusvarmuus? Laatu?

6. Kuvaile millainen ilmapiiri on yhteydenpidossa? Saitko avun nopeasti? Miten asiat etenevät?
7. Miten haluat olla yhteydessä yritykseen? sähköposti? tapaaminen? verkkokauppa? puhelin? fyysinen tapaaminen? Mitä kanavaa käytät mieluiten, kun tilaat tuotteita?
8. Koetko, että yritys pitää sinuun tarpeeksi yhteyttä? Miten toivoisit, että yhteyttä pidetään?
9. Milloin koet, että fyysinen tapaaminen on kohdallaan? Onko korona aika vaikuttanut tähän? Uskotko, että tapaamiset tulee muuttumaan? (teams, puhelu, sähköposti, fyysinen tapaaminen.)

TEEMA 3: ASIAKASKOKEMUS

(Asiakaskokemuksen elementit ja sen merkitys)

Apukysymyksiä

1. Mitkä asiat sinusta vaikuttavat hyvään asiakaskokemukseen? Mitä asiakaskokemus sinulle tarkoittaa? Mitä ajatuksia se herättää?
2. Mitkä osat tai elementit asiakaskokemuksessa on tärkeimmät?
3. Mistä asioista sinusta hyvä asiakaskokemus muodostuu?
4. Koetko, että asiakaskokemus on yrityksen kilpailuetu? Millä tavalla tai miten?
5. Millainen B2B-asiakaskokemus on sinulle ollut paras? Kuvailenko miksi?
6. Oletko antanut yritykselle palautetta asiakaskokemuksesta?

Liite 3: PowerPoint esitetyt teemat



- Haastattelu toteutetaan Teams -videoyhteyden välityksellä, ja sen kesto on n. 30 min.
- Haastatteluun ei tarvitse valmistautua etukäteen. Haastattelut ja tutkimustulokset käsitellään luottamuksellisesti sekä anonyymisti.
- Pääasiallinen tavoitteeni on päästä kuulemaan juuri sinun näkemyksiäsi B2B-asiakaskokemusta.



TEEMA 1: BRÄNDI

(Mielikuvat ja odotukset yrityksestä)

www.fi



TEEMA 2: YHTEISTYÖ

(Arjen sujuvuus yrityksen kanssa, arvon luominen)



TEEMA 3: B2B - ASIAKASKOKEMUS

(Asiakaskokemuksen elementit ja sen merkitys)

