



Digitaalisen asiakaskokemuksen kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa

Salla Kanninen-Lamppu

2024 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Digitaalisen asiakaskokemuksen kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa

Salla Kanninen-Lamppu
Tulevaisuuden johtaminen ja asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2024

Salla Kanninen-Lamppu

Digitaalisen asiakaskokemuksen kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa

Vuosi

2024

Sivumäärä

63

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää toimeksiantajayrityksen (Berner Oy) digitaalista asiakaskokemusta. Tietoa haetaan yhä useammin vain digitaalisista kanavista ja vuorovaikutus myös yritysasiakkaiden kanssa on siirtynyt digitaaliseen ympäristöön. Digitaalisen asiakaspolun ymmärtäminen ja sen hallinta vaatii yrityksiltä uuden oppimista ja mukautumista asiakkaidensa odotuksiin ja tarpeisiin. Digitaalisen asiakaspolun ja digitaalisen asiakaskokemuksen kehittäminen on kirjattu myös Berner Oy:n strategiaan ja tämä opinnäytetyö on osa heidän strategista hanketta. Kehittämistehtävänä on tuottaa digitaalisen asiakaspolun ja digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämisen toteutussuunnitelma, eli tiekartta.

Opinnäytetyön tietoperusta käsittelee asiakaskokemuksen muodostumista asiakaspolun aikana, digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämistä, tulevaisuuden asiakaskokemusta sekä asiakaskokemuksen mittaamista. Kehittämishanke toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa yhdistettiin sekä toimeksiantajan sisäisten asiantuntijoiden- että asiakkaiden haastatteluja, työpajatyöskentelyä ja tietoperustaa. Käytettyjen menetelmien avulla saatiin laaja ymmärrys digitaalisen asiakaskokemuksen nykytilasta ja kehityskohteista toimeksiantajayrityksessä.

Asiantuntijahaastatteluissa nousi esiin useita kehityskohteita, kuten tunnettuuden lisääminen ja sisäisten prosessien kehittäminen tukemaan digitaalisten kanavien kehittämistä. Asiantuntijat kokivat, ettei heidän asiakkaillaan ole selkeää digitaalista asiakaspolkua vaan jokaisella asiakkaalla se on omannäköinen riippuen asiakkaan toimialasta tai koosta. Asiakashaastatteluiden perusteella toimeksiantajan asiakkaiden kokemukset toimeksiantajan digitaalisilla kanavilla ovat hyvin neutraaleja ja odotukset digitaaliselle asiakaskokemukselle matalalla. Digitaalisia palveluja käytetään rutiininomaisesti, esimerkiksi verkkokauppaa tilauskanavana. Johdoryhmän työpajassa hyödynnettiin teemahaastatteluista saatuja tietoja ja määriteltiin backcasting-menetelmän avulla digitaalisen asiakaskokemuksen visio ja tavoitteet. Kehittämishankkeen tuotoksena rakennettiin aikataulutettu tiekartta digitaalisen asiakaskokemuksen parantamiseksi teemahaastatteluista sekä työpajatyöskentelystä kerättyä tietoa hyödyntäen.

Opinnäytetyö tuotti arvokasta tietoa toimeksiantajalle ja opinnäytetyön tutkimusosuudesta oli merkittävää hyötyä tulevaisuuden kannalta. Tämän opinnäytetyön avulla saatiin selville kipukohtia, jotka yritys aikoo ratkaista seuraavaksi. Opinnäytetyö sisältää myös useita havaintoja, jotka ovat kiinnostavia myös laajemmalle yleisölle, kuten asiantuntijuuden viestiminen yrityksille kohdennetussa verkkokaupassa ja sen haasteet.

Asiasanat: asiakaskokemus, asiakaspolku, digitaalinen kanava

Salla Kanninen-Lamppu

Developing the Digital Customer Experience in an Expert Organization

Year

2024

Pages

63

The purpose of this thesis is to develop the digital customer experience for the commissioning company (Berner Oy). Information is increasingly sought only from digital channels, and interaction with business customers has also shifted to the digital environment. Understanding and managing the digital customer journey requires companies to learn new skills and adapt to their customers' expectations and needs. The development of the digital customer journey and digital customer experience is also recorded in Berner Oy's strategy, and this thesis is part of this strategic project. The development task is to produce an implementation plan for developing the digital customer journey and digital customer experience, i.e., a roadmap.

The theoretical framework of the thesis addresses the formation of customer experience during the customer journey, the development of digital customer experience, future customer experience, and the measurement of customer experience. The development project was conducted as qualitative research, combining expert and customer interviews, workshop activities, and theoretical knowledge. The methods used provided a comprehensive understanding of the current state and development targets of the digital customer experience in the commissioning company.

The expert interviews highlighted several areas for improvement, such as increasing visibility and developing internal processes to support the development of digital channels. The experts felt that their customers do not have a clear digital customer journey; instead, each customer has a journey that looks different depending on the customer's industry or size. Based on the customer interviews, the experiences of the commissioner's customers on digital channels are very neutral, with low expectations for the digital customer experience. Digital services are used routinely, for example, e-commerce as an ordering channel. In the management team's workshop, information from the themed interviews was used, and the vision and objectives of the digital customer experience were defined using the backcasting method. As a result of the development project, a scheduled roadmap was built to improve the digital customer experience using information gathered from the themed interviews and workshop activities.

The thesis produced valuable information for the commissioner, and the research part of the thesis was significantly beneficial for the future. This thesis helped identify pain points that the company intends to address next. This thesis also contains several observations that are also interesting for a wider audience, such as communicating expertise in e-commerce designed for companies and the challenges related to it.

Keywords: customer experience, customer journey, digital channels

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Digitaalinen asiakaskokemus.....	8
2.1	Asiakaskokemuksen muodostuminen	8
2.2	Asiakaspolku asiakaskokemuksen rakentajana	9
2.3	Digitaaliset kanavat.....	13
2.4	Digitaalisen asiakaskokemuksen kehittäminen.....	14
2.4.1	Reaaliaikainen palvelu.....	15
2.4.2	Personointi	16
2.4.3	Käyttäjäystävällisyys	16
2.4.4	Teknologiaympäristö	17
2.5	Tulevaisuuden asiakaskokemus.....	18
2.6	Asiakaskokemuksen mittaaminen	18
2.7	Tietoperustan yhteenveto	20
3	Tutkimuksellinen kehittämishanke	20
3.1	Case-yrityksen ja kehittämiskohteen esittely	21
3.2	Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite	21
3.2.1	Kehittämistehtävä ja kehittämiskysymykset.....	22
3.3	Kehittämishankkeen toteutus.....	22
3.3.1	Tutkimusote	22
3.3.2	Kehittämishankkeen prosessi	23
3.3.3	Teemahaastattelu menetelmänä	24
3.3.4	Haastatteluaineiston keruu	25
3.3.5	Haastatteluaineiston analyysi.....	26
3.3.6	Työpajatyöskentely menetelmänä	27
4	Tutkimusosuuden tulokset	28
4.1	Yritysnäkökulma - Asiantuntijahaastattelut	28
4.1.1	Digitaalinen presenssi: Brändien tunnettuuden lisääminen ja hakukoneoptimointi.....	28
4.1.2	Digitaalisia asiakaspolkuja on yhtä monta kuin asiakkaita	31
4.1.3	Verkkokauppa, uhka vai mahdollisuus?	32
4.1.4	Yrityksen sisäiset prosessit digitaalisten kanavien kehittämisessä	33
4.1.5	Asiantuntijahaastatteluiden yhteenveto	34
4.2	Asiakasnäkökulma - Asiakashaastattelut.....	36
4.2.1	Asiakashaastattelut yhteenveto	41
4.3	Johtoryhmän työpaja	42
5	Kehittämistyön tuotos	45

6	Johtopäätökset	47
6.1	Kehitys- ja jatkotutkimusehdotukset.....	50
6.2	Opinnäytetyön laajempi hyödynnettävyys.....	51
6.3	Luotettavuuden ja eettisyyden arviointi.....	52
	Lähteet.....	54
	Kuviot	58
	Kuvat	58
	Taulukot	58
	Liitteet	59

1 Johdanto

Kaikki tietävät, että maailma on muuttunut ja muuttuu jatkuvasti. Tekoäly, metaversumi, sensoriteknologia ja muut digitaaliset ratkaisut muuttavat tapaamme toimia, aivan niin kuin Internet teki 90-luvulla. Vuorovaikutus myös yritysasiakkaiden kanssa tapahtuu yhä useammin digitaalisessa ympäristössä. Digitaalisen asiakaspolun ymmärtäminen ja hallinta vaatii yrityksiltä uuden oppimista ja uusien teknisten ratkaisujen ja työkalujen hyödyntämistä. (Rusthollkarhu, Toukola, Aarikka-Stenroos & Mahlamäki 2022, 241.)

Monesti koko asiakaspolku on digitaalinen ja asiakaskokemus muodostuu digitaalisessa ympäristössä. Liiketoiminnan kehittämisen kannalta tärkeää on asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja niiden täyttäminen. Se kuulostaa teoriassa selkeältä, mutta käytännössä se on monelle yritykselle haastavaa. Asiakaslähtöisten ratkaisujen toteuttaminen digitaalisissa kanavissa onkin osoittautunut äärimmäisen vaikeaksi. (Filenius 2015, 21.)

Digitaalisella aikakaudella ainutlaatuinen ja mieleenpainuva asiakaskokemus on tärkeä tapa erottua ja pärjätä kiristyvässä kilpailussa. Kun hinta, laatu, palvelut, tuotteet ja kanavat ovat kaikki verkossa nähtävillä, saatavilla ja pitkälti samat, kuinka yritys tulevaisuudessa erottuu, kun vastassa saattaa olla Amazonin kaltainen jättiläinen? (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 9.)

Opinnäytetyön raportti alkaa johdannolla, jonka jälkeisessä luvussa käydään läpi tietoperustaa. Tietoperustan tarkoituksena on avata keskeisiä käsitteitä ja lisätä ymmärrystä käsiteltävään aiheeseen. Tietoperustassa käsitellään asiakaskokemuksen muodostumista asiakaspolun aikana, tulevaisuuden asiakaskokemusta sekä digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämistä ja mittaamista.

Kolmannessa luvussa esitellään tutkimuksellinen kehittämishanke. Luvussa esitellään ensin case-yritys, työn tarkoitus ja tavoite sekä kehittämistehtävä. Tämä luku sisältää myös kuvauksen kehittämishankkeen toteutuksesta, prosessista ja tutkimuksessa käytetyistä menetelmistä. Neljännessä luvussa keskitytään tutkimusosuudesta saatuihin tuloksiin ja viidennessä luvussa esitetään kehittämistyön tuotos ja vastaukset opinnäytetyön kehittämistehtävään. Opinnäytetyön kuudes luku sisältää johtopäätökset, kehitys- ja jatkotutkimusehdotukset sekä työn luotettavuuden ja eettisyyden arvioinnin.

2 Digitaalinen asiakaskokemus

"People will forget what you said, people will forget what you did, but people will never forget how you made them feel." - Maya Angelou

Asiakaskokemus voidaan määritellä tuntemuksien summana, joita käyttäjä kokee kohdattaessaan brändin. Digitaalisessa asiakaskokemuksessa näkökulma on rajoitettu niihin kohtaamisiin ja tilanteisiin, joissa käyttäjä on vuorovaikutuksessa digitaalisen palvelun kanssa. (Filenius 2015, 76.)

Löytänä ja Kortesus (2015, 11) määrittelevät asiakaskokemuksen kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summana, jonka asiakas muodostaa yrityksestä. Olennaista on huomata, että asiakaskokemus ei ole rationaalinen päätös vaan ihmisen tekemien yksittäisten tulkintojen summa. Tähän tulkintaan vaikuttaa vahvasti myös alitajuisesti tehdyt tulkinnat sekä tunteet. Tämän vuoksi yritys ei voi täysin vaikuttaa siihen, minkälaisena asiakas tuotteen, palvelun tai yrityksen kokee, mutta yritykset voivat kuitenkin pyrkiä luomaan tietynlaisia kokemuksia. (Löytänä & Kortesus 2015, 11.) Komulainen (2019, 58) kuitenkin huomauttaa, että asiakaskokemuksen voi suunnitella niin, että se luo sitoutumista ja konversiota.

Vuorovaikutus on olennainen osa asiakkaan kokemusta. Tämä kokemus rakentuu yrityksen tavasta toimia niin fyysisessä ympäristössä kuin digitaalisella alustalla. Yrityksen tulee olla läsnä asiakkaan kokemuksessa digitaalisissa kanavissa niin kuin olisi vuorovaikutuksessa kasvokkain. (Komulainen 2019, 57.)

Komulaisen (2019, 57) mukaan asiakaskokemus muodostuu palvelupolusta, palvelutuokioista ja kontaktipisteistä. Palvelupolulla asiakas etenee kuten näyttämöllä kohti tavoitetta kuten ostotapahtumaa ja samalla yrityksen prosessien tulee edetä mutkattomasti myös kulisissa, eli käyttäjälle näkymättömässä osassa.

2.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Jokainen asiakas on yksilö ostaessaan joko itselleen tai yritykselleen ja asiakaskokemus on mielikuva ja tunne, joka kohtaamisista muodostuu (Ahvenainen ym. 2017, 9.). Siksi on tärkeää ottaa huomioon myös asiakaskokemuksen muodostuminen psykologiselta kannalta. Löytänä ja Kortesus (2015, 43-49) listaavat neljä näkökulmaa asiakaskokemuksen muodostumiseen psykologiselta kannalta:

1. Tukee asiakkaan minäkuvaa - Onnistunut asiakaskokemus vahvistaa asiakkaan minuutta, omakuvaa ja identiteettiä. Kun ostaja hankkii toimivan ja tehokkaan ratkaisun, johon muutkin ovat tyytyväisiä, tämä kohentaa ostajan ammatti-identiteettiä.

2. Yllättää ja luo elämyksiä - Vahvat tunteet, kohtaamiset ja mielikuvat rakentavat vahvempaa asiakaskokemusta. Yrityksen tulee analysoida, mitkä ovat sen mahdollisuudet tuottaa elämyksiä, jotka yllättävät asiakkaansa positiivisessa mielessä.
3. Jää mieleen - Hyvä tapa analysoida asiakaskokemusta on mitata muistijälkiä. Keskin-kertaisuus ja tavallisuus usein unohtuvat, joten yrityksen tulee analysoida asiakaspolun kosketuspisteitä, joissa yrityksellä on mahdollisuus tehdä asiat poikkeuksellisen hyvin. Järjestelmällisellä asiakaskokemuksen johtamisella voidaan saada aikaan positiivisia muistijälkiä tehokkaasti.
4. Saa asiakkaan haluamaan lisää - Aivomme on rakennettu niin, että hakeudumme kohti mielihyvää. Tämä pätee myös asiakaskokemuksessa. Kun asiakas saa ilahduttavan kokemuksen, hän haluaa palata siihen myös uudelleen.
(Löytänä & Kortesus 2015, 43-49.)

Asiakaskokemusta yritystenvälisessä (B2B) myynnissä on tutkittu selkeästi vähemmän kuin kulluttajaliiketoiminnassa. Abraham, Sarkar & DasGupta (2023) nostavat esiin kolme keskeistä yritysmyyntin asiakaskokemukseen vaikuttavaa tekijää tutkimuksessaan.

1. Asiakaspolun parantaminen - rakenna asiakassuhdetta läpi asiakaspolun lisäämällä uskottavuutta ja osoittamalla sitoutumista.
2. Digitaaliset alustat, tietoa ja tukea nopeasti - Oikein käytettynä toimivilla ja tehokkailla digitaalisilla ratkaisuilla on erittäin positiivinen vaikutus asiakaskokemukseen.
3. Asiakkaan osallistaminen - Ostajilla on aktiivinen rooli omassa asiakaskokemuksessaan ja asiakkaan osallistaminen prosessiin kehittää suhdetta.
(Demonstrating commitment: The prominent role of customer experience in B2B sales 2023, 23.)

2.2 Asiakaspolku asiakaskokemuksen rakentajana

Asiakaspolku on asiakkaan kokonaisvaltainen kokemus yrityksen kanssa. Se kattaa kaiken vuorovaikutuksen eri laitteilla, kanavilla ja kosketuspisteillä läpi asiakkaan elinkaaren - tiedostamisesta asiakasuskollisuuteen. Männistö (2020, 7-11) määrittelee asiakaspolun ja asiakaskokemuksen eron kirjassaan näin: Asiakaspolku on järjestys vuorovaikutuspisteistä yrityksen tai brändin kanssa asiakkaan elinkaaren eri vaiheista ja asiakaskokemus on tunne, joka muodostuu vuorovaikutuspisteiden eri vaiheissa ja koko asiakkaan elinkaaren aikana. (Männistö 2020, 7-11.)

Asiakaspolku on kuin tiekartta, joka dokumentoi asiakkaan täyden kokemuksen (Männistö 2020, 8.). Asiakaspolun vaiheiden kuvaaminen auttaa yrityksiä ymmärtämään asiakasta ja vastaamaan heidän tarpeisiinsa oikealla tavalla kussakin polun vaiheessa. Tutkimusten perusteella asiakaspolut usein etenevät samalla kaavalla kuin päätöksentekoprosessin vaiheet. Asiakaspolku voi sisältää vaiheita kuten tietoisuus, harkinta, osto ja käyttö. Tieteellistä

konsensusta asiakaspolun vaiheista ei kuitenkaan ole. Useat tutkimukset jakavat asiakaspolun kolmeen vaiheeseen, ennen ostoa (pre-purchase), ostoa (purchase) ja oston jälkeen (post-purchase). (Towers, A. & Towers, N. 2021, 334.)

Lemon ja Verhoef (2016) käsittelevät asiakaskokemusta ja sen muodostumista asiakkaan polkuna yrityksen kanssa läpi useiden kosketuspisteiden. He näkevät kokonaisasiakaskokemuksen dynaamisena prosessina, joka jakautuu ennen ostoa tapahtuvaan aikaan, ostotapahtumaan ja oston jälkeiseen aikaan (kuvio 1). Jokaisessa vaiheessa asiakas kokee kosketuspisteitä, joista vain osa on yrityksen hallinnassa. Prosessi on iteratiivinen ja jatkuvasti kehittyvä. (Lemon & Verhoef 2016, 74-76.)

Ensimmäinen vaihe sisältää kaikki tilanteet, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen, brändin, tuotteen tms. kanssa ennen ostotapahtumaa. Perinteisesti tämä vaihe on sisältänyt muun muassa tarpeen tunnistamisen ja sen herättämisen, tiedon haun ja harkitsemisen tai valinnan vertailun. Asiakkaan matka on monisäikeinen ja yrityksen on tärkeää olla läsnä heti ostopolun alussa ja vakuuttaa asiakas tiedonhaun ja tarvemäärittelyjen vaiheessa, muuten yritys on ulkona ostoprosessin myöhemmistä vaiheista, joissa lopullinen päätös tehdään (Ahvenainen ym. 2017, 10.). Tarpeen herättelyssä sosiaalisen median kanavat ovat tehokkaita, kun taas tiedon haussa vuorovaikuttiset kampanja- tai verkkosivut synnyttävät luottamusta (Komalainen 2019, 60.). Teoriassa tämä asiakaspolun ensimmäinen vaihe sisältää asiakkaan koko kokemuksen ennen ostoa. Käytännössä siis tarpeen/tavoitteen/impulssin tunnistamisesta harkitsemiseen kyseisen tarpeen/tavoitteen/impulssin tyydyttämiseksi ostolla. (Lemon & Verhoef 2016, 76.)

Ostoprosessi alkaa alasta riippumatta lähes aina verkosta sekä kuluttaja- että yritysasiakkailla. Googlen ja Milward Brownin tutkimuksen mukaan jo vuonna 2015 verkkohaku oli tärkein tiedonhakukanava yritysasiakkailla ja jopa 90 % heistä käyttivät hakukoneita ostoprosessin tiedonhakuvaiheessa (Snyder & Hilal 2015, 4.). Ensimmäinen kohtaamispiste yrityksen kanssa on siis hakukone, verkkosivut tai sosiaalinen media. Mikäli nämä alustat eivät ole kunnossa, voi yrityksen olla haastavaa päästä mukaan neuvotteluvaiheeseen ja vaarana on jäädä vain tarjousrobotiksi. (Ahvenainen ym. 2017, 36.)

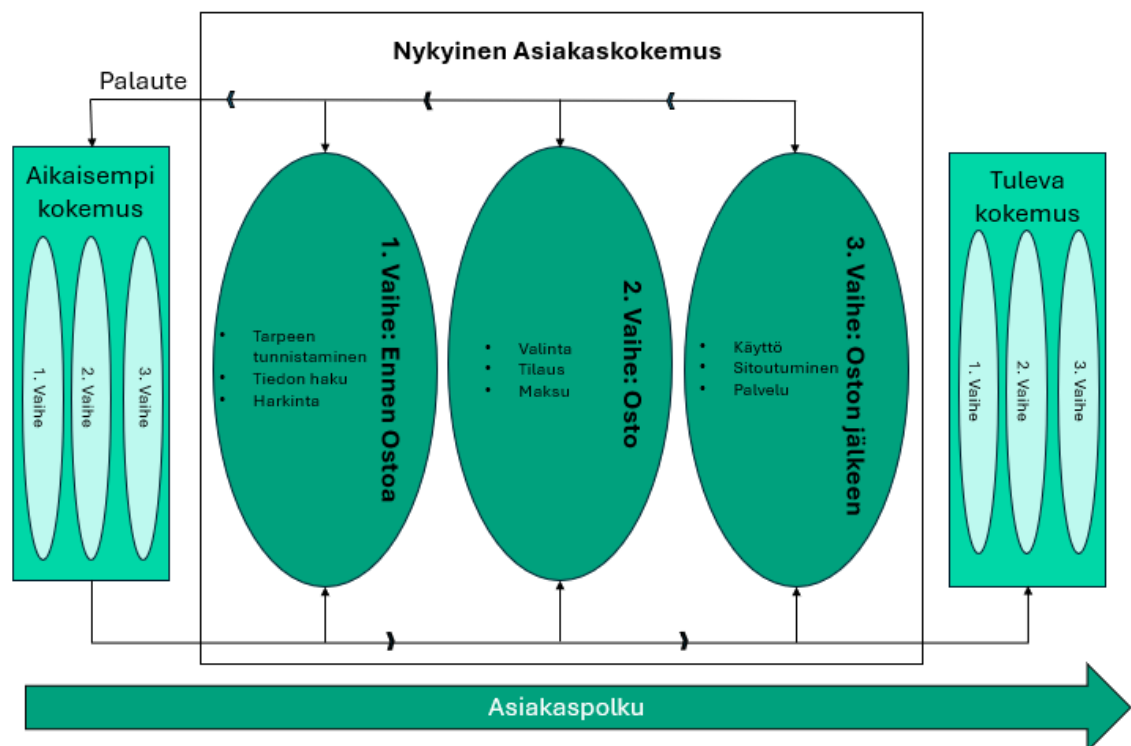
Toinen vaihe kattaa kaiken asiakkaan ja yrityksen välisen vuorovaikutuksen itse ostotapahtuman kanssa. Tähän vaiheeseen ominaisia tapahtumia ovat esimerkiksi valinta, tilaaminen ja maksaminen. Vaikka tämä vaihe on tyypillisesti ajallisesti kaikista kolmesta vaiheesta lyhyin, se on saanut paljon huomiota markkinoinnin kirjallisuudessa ja ostokokemusta onkin tutkittu paljon. Tässä vaiheessa on hyvä huomioida valintojen ylitarjonta (choice overload), ostovarmuus (purchase confidence) ja päätöstytyväisyys (decision satisfaction). Nämä saattavat saada asiakkaan lopettamaan etsimisen ja joko suorittamaan oston tai lykkäämään sitä. Digitaaliossa ympäristössä ostamisen tulee olla helppoa, avointa ja läpinäkyvää eri laitteilla ja

digitaalisten maksukanavien tulee herättää luottamusta (Komulainen 2019, 60.). (Lemon & Verhoef 2016, 76.)

Digitaalisen asiakaskokemuksen kannalta on olennaista, että tässä vaiheessa tuotetiedot ovat kunnossa. Ratkaisusta tulee löytää kattavat faktat ja sopiva valikoima kuvia. Mikäli asiakkaalla on useampi vaihtoehto, puutteellisin tiedoin oleva ratkaisu putoaa helposti pois vaihtoehtojen listalta. Myös suosittelujen lisääminen verkkosivuille tai verkkokauppaan helpottavat ostopäätöksen tekemistä. (Filenius 2015, 89-97.)

Asiakaspolun kolmas vaihe on oston jälkeinen vaihe. Se käsittää asiakkaan vuorovaikutuksen yrityksen ja kaiken siihen liittyvän kanssa varsinaisen ostotapahtuman jälkeen. Tämä vaihe sisältää esimerkiksi tuotteen käytön ja mahdolliset reklamaatiot. Tässä vaiheessa itse tuotteesta tai palvelusta tulee tärkeä kosketuspiste. (Lemon & Verhoef 2016, 76.)

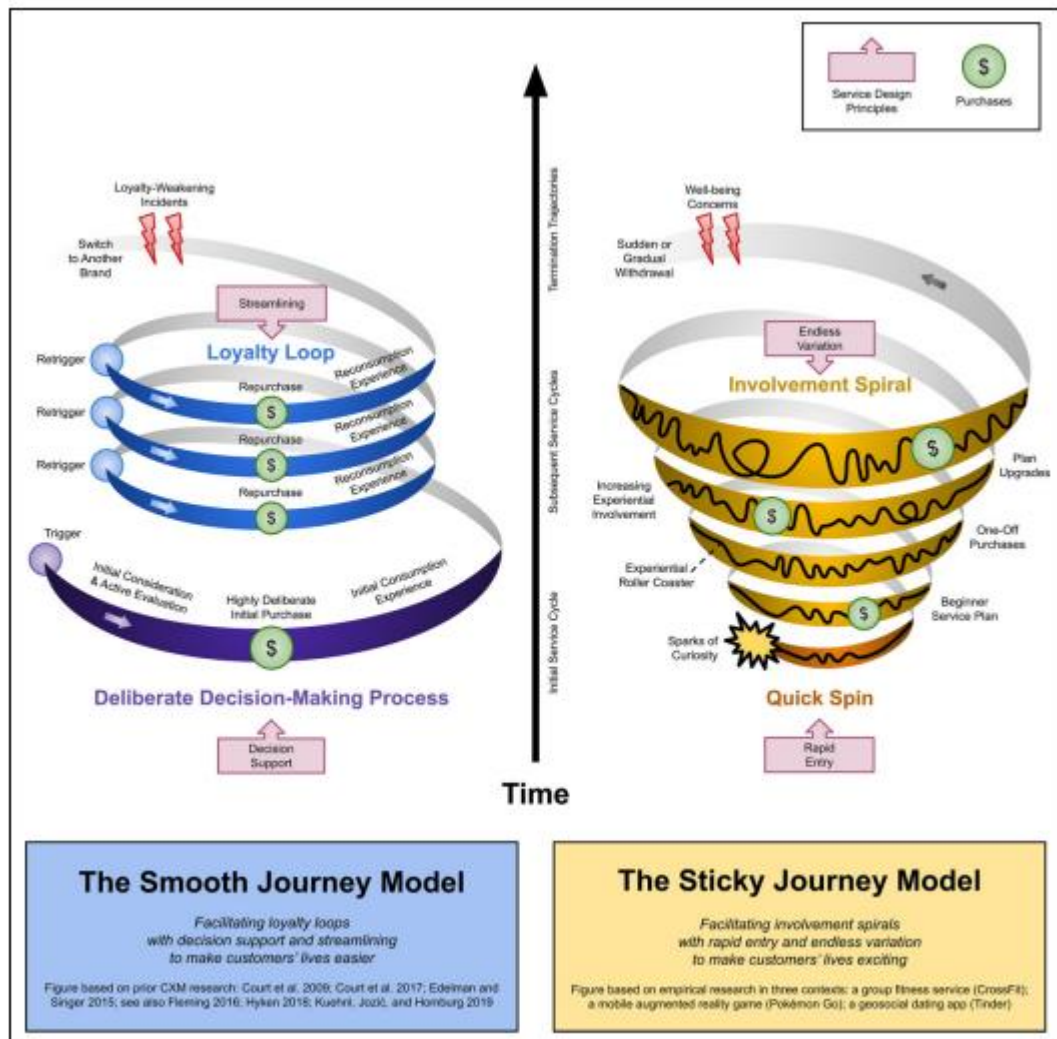
Monesti yritys unohtaa asiakkaan varsinaisen ostotapahtuman jälkeen. Tässä vaiheessa onkin tärkeää tukea asiakasta ratkaisun kanssa ja sitouttaa brändiin. Nykyään digitaalisten ratkaisujen avulla nämä toimenpiteet on mahdollista pitkälti automatisoida. (Filenius 2015, 110.)



Kuvio 1 Asiakaskokemuksen muodostuminen asiakaspolulla (mukaihen Lemon & Verhoef 2016, 74-76)

Tutkimukset asiakkaan yleisestä päätöksentekoprosessista yhdistävät myös ”uskollisuussilmukan” (loyalty loop) asiakaspolun viimeiseen vaiheeseen. Tämä viittaa siihen, että oston jälkeisessä vaiheessa saattaa ilmetä ärsyke (trigger), joka johtaa asiakkaan uskollisuuteen tai palaamiseen polun alkuun. (Court, Elzinga, Mulder & Vetvik 2009.)

Viime aikoina tätä uskollisuussilmukkaa on kyseenalaistettu ja verrattu muun muassa osallistamisspiraaliin (involvement spirals) (kuvio 2). Uskollisuussilmukassa asiakkaalle korostuu johdonmukaisuus, vaivattomuus ja ennustettavuus. Tätä lähestymistapaa asiakaspolkuun voisikin kutsua ”sileän” polun malliksi. Tänä päivänä monet yritykset tarjoavat asiakkailleen täysin erilaista asiakaspolkua. Polkua, joka on tarkoituksella epäjohdonmukainen, arvaamaton ja vaatii ponnistelua, mutta pitää asiakkaat innostuneina. Tällaista osallistavan spiraalin kaltaista asiakaspolkua hyödyntää muun muassa Tinder, treffisovellus, jonka markkinoidaan olevan täynnä seikkailuja, tuntemattomia ja loputtomia mahdollisuuksia. Tämän tapaista asiakaspolkua voisi kutsua ”tahmeaksi” korostaakseen, että asiakkaat palaavat innokkaina hakemaan lisää. (Siebert, Gopaldas, Lindridge & Simoes 2020, 45-46.)



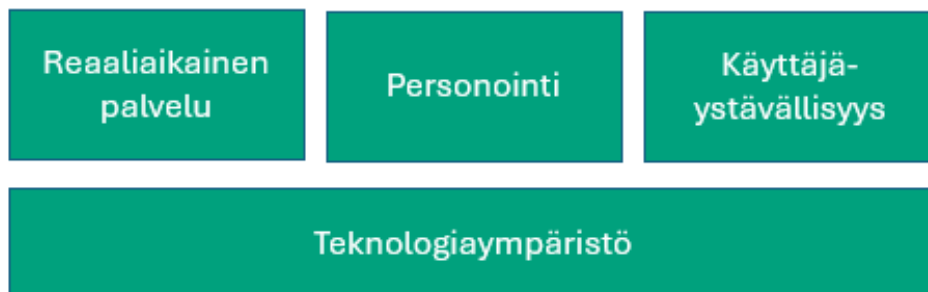
Kuvio 2 Uskollisuussilmukka ja osallistamisspiraali asiakaspulun mallina (Siebert, Gopaldas, Lindridge & Simoes 2020, 50) (Suora lainaus)

2.3 Digitaaliset kanavat

Digitaalisilla kanavilla tarkoitetaan mitä tahansa viestintämenetelmää tai alustaa, jota yritykset hyödyntävät tavoittaakseen kohdeyleisönsä verkossa. Näitä kanavia ovat verkkosivut, sosiaalinen media, sähköposti, hakukoneet, webinaarit ja paljon muuta. Ne ovat välttämättömiä työkaluja yritykselle, jotta he voivat olla tehokkaasti vuorovaikutuksessa yleisönsä kanssa tämän päivän digitaalisessa maailmassa. Kaikki kanavat eivät kuitenkaan sovi kaikkeen tai kaikille. Yrityksen tulee tuntea yleisönsä ja ymmärtää missä kanavassa kommunikoida. Tulee myös ottaa huomioon viestin tavoite, mitä sillä halutaan saavuttaa ja osata valita tavoitteen sopiva digitaalinen kanava. (Alos & Aguila 2024.)

2.4 Digitaalisen asiakaskokemuksen kehittäminen

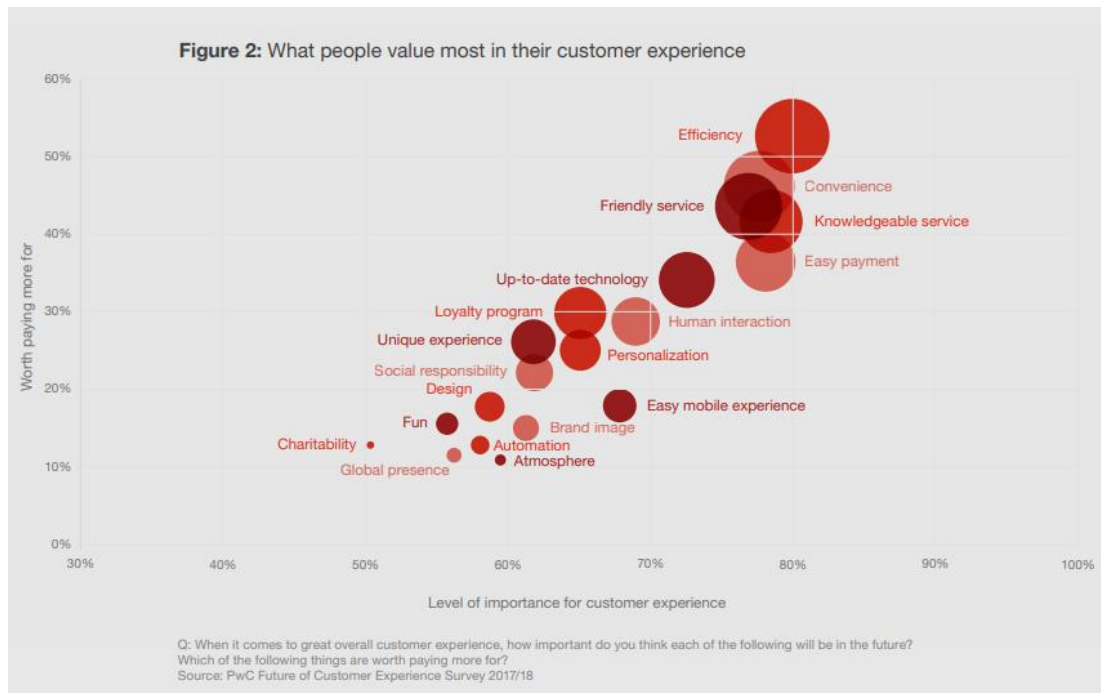
Uuden teknologian myötä asiakkaat vaativat asiakaskokemukselta enemmän. Ennen asiakkaat maltoivat kiltisti odottaa vastausta organisaatiolta pitkäänkin, kun taas tänä päivänä kaiken tulee tapahtua nopeasti ja mielellään heti. Harva jaksaa odotella verkkokaupan tilausta muutamaa päivää pidempään ja asiakaskokemuksen tulee olla saumaton. Digiajan asiakaskokemuksen kehittäminen voidaan tiivistää neljään osa-alueeseen: palvelun nopeuteen, personointiin, käyttäjäystävällisyyteen ja näitä kolmea tukevaan teknologiaympäristöön (kuvio 3) (Gerdt & Eskelinen 2018, 56-57.).



Kuvio 3 Digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämisen osa-alueet (mukaillen Gerdt & Eskelinen 2018, 57)

PwC:n tekemästä Future of Customer Experience -julkaisusta selviää, että positiivisen asiakaskokemuksen muodostuessa asiakkaat arvostavat palvelun nopeutta, mukavuutta ja osaamista. Nopeudella voidaan tarkoittaa esimerkiksi toimitusta samana päivänä tai vastausnopeutta. Asiakkaat olettavat teknologian aina toimivan ja huomaavatkin uudet teknologiat todennäköisesti vain silloin, kun ne eivät toimi ja häiritsevät saumatonta ja käyttäjäystävällistä käyttökokemusta. Asiakkaat haluavat digitaalisten palvelujen, kuten verkkosivujen tai mobiilisovellusten olevan tyylikkäitä ja käyttäjäystävällisiä ja automaation halutaan helpottavan käyttäjäkokemusta. Näiden ominaisuuksien merkitys kuitenkin vähenee, mikäli palvelusta puuttuu nopeus, mukavuus ja oikea tieto oikeaan aikaan. (Puthiyamadam & Reyes 2018, 6.)

Kuviosta 4 selviää muutkin tekijät, joita asiakkaat PwC:n tutkimuksen mukaan asiakaskokemuksessa arvostavat eniten.



Kuvio 4 Mitä asiakaskokemuksessa arvostetaan (Puthiyamadam & Reyes 2018, 6.)

2.4.1 Reaaliaikainen palvelu

Asiakkaat odottavat, että heidän sosiaalisessa mediassa jakamaansa kysymykseen vastataan heti, kun ennen viesti viipyy matkalla jopa päiviä. Asiakkaat ovat kärsimättömiä ja tämä saat-taakin olla aikamme suurin vitsaus. Haluamme kaiken tapahtuvan heti, reaaliajassa. Palvelun tulee siis olla aina saatavilla, reaaliaikaista ja suurelta osin automatisoitua. (Gerdt & Eskeli-nen 2018, 57.)

Chatbotit ovat yksi tapa tarjota reaaliaikaista palvelua digitaalisessa ympäristössä. Monet di-gitaalisen asiakaskokemuksen ”kipupisteet” voidaan ratkaista hyödyntämällä tekoälyä ja rea-aaliaikaista dataa (Daugherty & Wilson 2018, 156.). Nimi Chatbot, tulee sanoista ”chatting” ja ”robot” ja chatbotia voidaan kuvata keskustelupohjaiseksi ohjelmistoksi, joka pystyy simuloi-maan ihmisen kommunikaatiotaitoja vuorovaikutuksessa käyttäjän kanssa. Chatbottien avulla yritys voi tarjota laadukasta, interaktiivista palvelua reaaliajassa minimaalisella virheprosen-tilla. Chatbotit voivat myös analysoida tekstiä niin, että kykenevät ennustamaan asiakkaan käyttäytymistä ja tuotemielityksiä sekä aistimaan tunnetilaa. Chatbotit tallentavat arvo-kasta asiakasdataa ja voivat hyödyntää aikaisempaa keskusteluhistoriaa, jotta vastaukset ovat entistä laadukkaampia. Chatbottien tavoite onkin tarjota käyttäjälle parempaa kokemusta ja tyytyväisyyttä. (Mischia, Poetze & Strauss 2022, 423.)

Monet B2B yritykset ovat ottaneet käyttöönsä tekoälyavusteiset chatbotit viime vuosien ai-kana tarkoituksena tarjota asiakkailleen ihmisen kaltaista palvelua kellon ympäri ja täten

parantaakseen tarjoamaansa digitaalista asiakaskokemusta. Tämän toteutuminen vaatii chatbotilta onnistunutta kokonaisvaltaista järjestelmän suunnittelua, asiakkailta teknologiaosaamista ja luottamusta brändiä ja järjestelmää kohtaan. (Kushwaha, Kumar & Kar 2021, 207.)

2.4.2 Personointi

Tutkitusti, digitaalisessa maailmassa yksilöinti ja kohdentaminen tuottaa parempaa asiakaskokemusta (Launis 2020, 52.). Henkilökohtaisuutta asiakaskokemuksessa on jo pitkään tavoiteltu. Ensin markkinointiviestien segmentointia kehitettiin rajaamalla asiakkaita pienempiin ryhmiin, jonka jälkeen lisättiin vastaanottajan nimi sähköpostin sisältöön. Yritykset tavoittelivat sitä, että asiakaspalvelu tuntuu henkilökohtaiselta. Nykyään tunne henkilökohtaisuudesta ei riitä, vaan asiakaskokemuksen tulee olla henkilökohtainen. (Gerdt & Eskelinen 2018, 57-58.)

Jotta asiakaskokemusta voidaan personoida, yrityksellä tulee olla kerättyä tietoa asiakkaitaan ja osaaminen hyödyntää sitä, tietosuojaa unohtamatta (Gerdt & Eskelinen 2018, 58.). Hyper-personointistrategia perustuu organisaation kykyyn kerätä ja muokata asiakasdataa personoiduksi asiakaskokemukseksi. Hyper-personoinnilla on kaksi päätehtävää: tarjota asiakkaille henkilökohtaisia kokemuksia ja lisätä tällaisia kokemuksia saavien asiakkaiden määrää. Tiedosta onkin tullut keskeinen osa asiakaskokemuksen kehittämistä. (Mendia & Flores-Cuautle 2022, 1.)

Yritykset, jotka tarjoavat yritysasiakkailleen relevanttia sisältöä, pärjäävät keskimäärin paremmin kiristyvässä kilpailussa. Asiakkaita kiinnostaa erilainen sisältö ostoprosessin eri vaiheissa. Yrityksen ei kannata antaa kaikkea kaikille vaan luoda kullekin kohderyhmälle sopivaa sisältöä. Ostoprosessin alussa toimivat esimerkiksi asiantuntijasisällöt, kuten tutkimukset ja raportit, jotka kirkastavat asiakkaille juuri heidän tarpeensa. Ostoprosessin loppuvaiheessa taas tulee keskittyä enemmän ratkaisujen hyötyihin esimerkiksi laskureiden ja vertailujen avulla. (Ahvenainen ym. 2017, 38-39.)

2.4.3 Käyttäjystävällisyys

Alkuun kiinnitettiin huomiota tiedon löydettävyyteen ja tavoitettavuuteen, mutta nykyään uudenlaiset käyttöliittymät virtuaaliodellisuudesta ääniohjaukseen vaativat erilaista lähestymistä myös käyttäjystävällisyyteen. Teknologian tulee olla helppokäyttöinen ja ostokokemuksen intuitiivinen. Helpon käytettävyyden ja korkean asiakasuskollisuuden välillä on selkeä yhteys. Mikäli käyttö koetaan vaivalloiseksi, myös asiakasuskollisuus laskee. (Gerdt & Eskelinen 2018, 58-59.)

Steve Krug (2014, 9) korostaa myös helpon käytettävyyden ja käyttäjystävällisyyden merkitystä digitaalisten palvelujen suunnittelussa. Käyttäjän ei tulisi joutua ajattelemaan

tehdessään erilaisia valintoja digitaalisissa palveluissa ja esimerkiksi verkkosivut tulisi suunnitella niin, etteivät ne kaipa selityksiä ja käyttäjän tekemät valinnat ovat ilmeisiä, selkeitä ja itsevarmasti tehtyjä. Mikäli digitaalinen palvelu aiheuttaa käyttäjälle useita kysymysmerkkejä ja valintojen tekeminen vaatii käyttäjältä ponnistelua, hän todennäköisesti jättää asiakaspulun kesken ja siirtyy kilpailijan palveluun muutamalla klikkauksella. (Krug 2014, 9-18.)

Digitaalisen palvelun hyvän käytettävyyden ja käyttäjäystävällisyyden määritelmiä on monia, mutta usein ne sisältävät alla olevia ominaisuuksia:

- Hyödyllinen - Ratkaiseeko se jotain, minkä ihmiset tarvitsevat ratkaistuksi?
- Opittava - Osaavatko ihmiset käyttää sitä?
- Mieleenpainuva - Täytyykö heidän oppia sen käyttö joka kerta uudelleen?
- Toimiva - Saako se ongelman ratkaistuksi?
- Tehokas - Ratkaiseeko se ongelman kohtuullisessa ajassa ja kohtuullisella vaivalla?
- Houkutteleva - Haluavatko ihmiset sitä?
- Ilahduttava - Onko sen käyttö miellyttävää tai jopa hauskaa?

(Krug 2014, 9)

2.4.4 Teknologiaympäristö

Digitaalisen asiakaskokemuksen kehittäminen on erittäin haastavaa ilman kunnollista IT-infrastruktuuria. Ihmisen kapasiteetti muistaa, ymmärtää ja jaksaa on rajallinen, joten teknologia auttaa meitä suoriutumaan paremmin ja tehokkaammin. Teollinen vallankumous mullisti työntekemisen, kun koneet autoivat meitä fyysisten rajoitteidemme kanssa. Nyt hyödyntämällä esimerkiksi tekoälyä, pystymme ylittämään mentaaliset kykymme ennennäkemättömällä tavalla. (Gerdt & Eskelinen 2018, 59.)

Asiakaskokemusta voidaan parantaa ja on jo vuosien ajan parannettu tekoälyn avulla. Tästä hyvä ja yksinkertainen esimerkki ovat Spotifyn suositukset. Tekoälyn avulla voidaan kuratoida asiakkaan näkemää sisältöä, suositella tuotteita verkkokaupassa, ennustaa ostoja ja parantaa saatavuutta sekä automatisoida koko tilausprosessi sensorteknologian avulla (Van Belleghem 2017, 62-65.).

Barone & Stagno (2023, 4-9) listaavat asiakaspulun tärkeimmät tekoälyteknologiat: Chatbotit, ääniohjaus, palvelurobotit, lisätty todellisuus ja virtuaalitodellisuus. Chatbottien avulla voidaan palvella asiakasta ammattimaisesti ja tehokkaasti. Ääniohjauksen, kuten Applen Sirin tai Amazonin Alexan, avulla voidaan luoda tunne inhimillisyydestä. Lisätyn todellisuuden käyttö yritysten verkkosivuilla ja sovelluksissa lisääntyy jatkuvasti. Sitä hyödyntämällä voidaan muuttaa ja parantaa asiakaskokemusta merkittävästi. Asiakkaan on mahdollista lisätä virtuaalisia elementtejä todelliseen ympäristöönsä tai esimerkiksi itseensä. Tällä voidaan vaikuttaa asiakkaan päätöksentekoprosessiin, kun vaihtoehtoja on useita. Virtuaalitodellisuuden avulla

taas käyttäjä voi siirtyä kokonaan toiseen todellisuuteen esimerkiksi VR-lasien avulla. Tällöin ihmiset voivat muun muassa kommunikoida toistensa kanssa olematta kuitenkaan samassa tilassa. (Barone & Stagno 2023, 4-9.)

2.5 Tulevaisuuden asiakaskokemus

Asiakaskokemus muodostuu yhä useammin digitaalisissa kanavissa ja jokaisen kontaktipisteen jatkuva kehittäminen on yrityksille tärkeää. Yritysten tulee pysyä aallon harjalla viimeisimmistä trendeistä ja teknologioista ja pohtia, kuinka integroida niitä kehittääkseen asiakaspolkuaan.

Forrester nostaa esiin tuoreessa raportissaan, että maailmanlaajuiset mittaustulokset asiakaskokemuksesta tulevat vuonna 2024 parantumaan kolmen laskuvuoden jälkeen. Avain tähän on generatiivinen AI, jonka avulla voidaan parantaa asiakaskokemuksen tärkeimpiä tekijöitä, kuten palvelun nopeutta ja oikeellisuutta, viestinnän selkeyttä ja asiakkaan arvostuksen tunnetta. (Forrester 2024, Predictions 2024)

Forbes (2023) listaa artikkelissaan tulevaisuuden trendejä ja teknologiaa asiakaskokemuksen parantamiseksi. Ensimmäisenä mainitaan asiakaspolun personointi. Tänä päivänä tiedon määrä on valtava ja tätä tietoa tulisi hyödyntää personoinnissa. Tämä koskee sekä kuluttajia että yrityskauppaa, kaiken tulisi olla räätälöityä asiakkaan kiinnostuksien ja tarpeiden mukaan. Toinen tärkeä asiakaskokemukseen vaikuttava tekijä on monikanavaisuus. Asiakkaat haluavat siirtyä helposti kanavasta toiseen, on se sitten verkkosivu, sähköposti, sosiaalinen media, puhelu tai chat. Yrityksen kehittäessä monikanavaista asiakaskokemusta, heidän tulee ensin kartoittaa asiakaspolku ja huolehtia, että alustat ovat responsiivisia ja optimoituja. Tällöin saadaan selville, missä asiakaspolun kontaktipisteessä on järkevää korostaa oikean ihmisen tuomaa hyötyä. Ääniteknologia kehittyy jatkuvasti, etenkin kuluttajilla käytössä olevat ääniohjauksella toimivat virtuaaliassistentit kuten Amazon Alexa ja Google Home kasvattavat suosiotaan. Yritysten tulee optimoida omat verkkosivunsa niin, että virtuaaliassistentit löytävät tiedon nopeasti. Myös tekoälyä hyödyntävä asiakaspalvelu lisääntyy. Gartner ennustaa, että chatbotit ovat pääasiallinen asiakaspalvelun muoto noin 25 %:lla yrityksistä vuoteen 2027 mennessä (Gartner 2022.). Chatbotit kehittyvät ja tarjoavat 24/7 asiakaspalvelua, joka on personoitua ja tehokasta. (Scalerandi 2023.)

2.6 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Yritysten välisessä liiketoiminnassa (B2B) asiakaskokemus on aivan yhtä tärkeä käsite kuin kuluttajaliiketoiminnassa (B2C), huomio kuitenkin usein kiinnittyy enemmän konkreettisiin ja mitattaviin tekijöihin, kuten asiakasyrityksen myynnin lisäämiseen, heidän kustannustensa alentamiseen tai tuottavuuden parantamiseen. Yritysmyyntin asiakaskokemusta on tutkittu selkeästi vähemmän kuin kuluttajamyyntin, mahdollisesti myös sen vuoksi, että se on

monimutkaisempi ja vaikeammin hahmotettava kokonaisuus. B2B-liiketoiminnassa asiakaspolut ja kosketuspisteiden määrä ja laatu vaihtelevat huomattavasti. Esimerkiksi B2B-liiketoiminta sisältää paljon uusintaostoja, jolloin korostuu asiakaspolun helppous ja vaivattomuus sekä kaiken mahdollisen kitkan poistaminen polulta. Digitalisaation kehittymisen myötä myös mitattavuus on parantunut ja organisaatioiden mahdollisuus osoittaa mitattavasti oman toimintansa positiivinen vaikutus asiakasyrityksen toimintaan on nykyään tärkeä B2B-asiakaskokemuksen osatekijä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 85-91.)

Asiakaskokemuksen absoluuttinen mittaaminen on käytännössä mahdotonta, sillä asiakaskokemus on aina yksilöllinen tunnetila, joka liittyy kiinteästi tiettyyn ajanhetkeen. Yritysten tulee silti osata arvioida, minkä tasoista asiakaskokemusta ne tuottavat ja mitä osa-alueita tulee kehittää. Asiakaskokemuksen mittaamisella tavoitellaan nykytilan, kehittämiskohteiden ja asioinnin esteiden tunnistamista. Sillä halutaan osoittaa kehitystä aikaisempaan tilanteeseen sekä verrata tilannetta kilpailijoihin. Mittaaminen auttaa myös yrityksen johtoa päätöksenteossa. (Filenius 2015, 122.)

Asiakaskokemuksen mittaamiseen ja laadun arviointiin on useita menetelmiä. Yksi yleisimmin käytetty mittari on Net Promoter Score (NPS). NPS-mittari kertoo, kuinka suuri osa asiakkaista on valmis suosittelemaan yritystä. NPS-mittaaminen on yksinkertaista ja nopeaa sekä asiakkaalle että yritykselle, jonka vuoksi se onkin laajalti käytetty mittari ja siksi myös tulokset ovat vertailukelpoisia eri toimialojen välillä (Launis 2020, 61.).

NPS-menetelmässä asiakkaat arvottavat yrityksen yhden kysymyksen kyselyn perusteella asteikolla 1-10. Tyypillinen NPS kyselyn kysymys on: ”Kuinka todennäköisesti suosittelet yrityksemme palveluja?”. Asiakkaat, jotka vastaavat 9-10 ovat lojaaleja asiakkaita, suosittelevia. 7-8 vastaavat ovat neutraaleja asiakkaita, tyytyväisiä, mutta eivät sitoutuneita. 0-6 vastaavat asiakkaat ovat arvostelijoita, tyytymättömiä asiakkaita, jotka saattavat kertoa epämiellyttävästä kokemuksestaan eteenpäin. Kun suosittelevien määrästä (%) vähennetään arvostelijoiden määrä (%), saadaan varsinainen Net Promoter Score. (Ahvenainen ym. 2017, 24-25)

NPS-malli on vakiinnuttanut asemansa liiketoiminnan kehittämisen ja asiakkaan kokonaiskokemuksen mittarina. Mallin haasteena on kuitenkin se, että asiakas raportoi yhden tunnetilan, joka jää jäljelle koko asiointiprosessista. Asiakkaalle päällimmäiseksi jäänyt tunne ei kerro koko prosessin aikana tapahtuvia onnistumisia ja epäonnistumisia. Tästä syystä yrityksen on haastavaa kohdentaa kehitystoimenpiteet oikein. Tästä johtuen Customer Effort Score (CES) soveltuu paremmin asiakaskokemuksen mittaamiseen digitaalisessa kanavassa. Menetelmä on periaatteeltaan samanlainen kuin NPS, mutta koko yrityksen tai palveluprosessin sijaan mallissa keskitytään yksittäiseen toimintoon ja sen sujuvuuteen. Asiakkaalle osoitettu kysymys voi olla esimerkiksi: ”Kuinka paljon vaivaa sinun täytyi nähdä suoriutuaksesi kyseisestä

tehtävästä?”. Usein vastausasteikko on 1-5, erittäin vähän- erittäin paljon. (Filenius 2015, 124-125.)

Olennaista on ymmärtää digitaalinen asiakaskokemus kokonaisuutena. Tämä edellyttää erityyppisten analyysitietojen yhdistelemisen. Web-analytiikka on jokaisen verkkopalvelun perustyökalu, jolla mitataan esimerkiksi konversiota ja kävijä- ja käyttäjämääriä. Asiakaspalautteet ja erilaiset kyselyt antavat yritykselle tärkeää tietoa asiakkaiden mielipiteistä, kun taas keskimääräistä käsittelyaikaa mittaamalla voidaan arvioida sekä sisäisiä prosesseja että asiakastyytyvyyttä. Näiden lisäksi yrityksen on tärkeä mitata myös digitaalista presenssiä, sillä esimerkiksi sosiaalisen median merkitys tunnettuuteen ja maineeseen kasvaa jatkuvasti (Gerdt & Eskelinen 2018, 83.). Erilaisia mittaamenetelmiä on paljon ja tiedon määrä jatkuvasti lisääntyy. Ei kuitenkaan riitä, että yrityksellä on paljon dataa, jos siihen ei yhdisty luovaa ajattelua. (Filenius 2015, 122-127; Ahvenainen ym. 2017, 29.)

2.7 Tietoperustan yhteenveto

Asiakaskokemus muodostuu asiakaspolun aikana ennen ostoa, oston hetkellä ja oston jälkeen koetuissa kosketuspisteissä. Asiakaskokemuksen rakentumisessa nämä kosketuspisteet ovat olennaisessa osassa. Digitaalinen kosketuspiste voi olla esimerkiksi yrityksen verkkosivut, chat-keskustelu tai sähköinen uutiskirje. Tulevaisuudessa asiakaspolku kulkee useammin sekä pidemmälle digitaalisessa ympäristössä ja asiakaskokemus rakentuu digitaalisissa kosketuspisteissä. Yritysten on valmistauduttava tähän ja kehitettävä digitaalisia ratkaisuja vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Kehittämisessä on huomioitava monia asioita kuten personointi, käyttäjäystävällisyys, reaaliaikainen palvelu sekä toimiva teknologiaympäristö.

Tulevaisuudessa digitaalinen asiakaspolku saattaa sisältää esimerkiksi lisättyä todellisuutta tai ääniohjausta. Tänä päivänä jo monella yrityksellä on käytössä tekoälyä hyödyntävät chatbotit tai käyttöön perustuvat suositukset. Kaikilla näillä on vaikutusta digitaaliseen asiakaskokemukseen. Olennaista kehittämisessä on aina myös mittaaminen. Yrityksen on hyvä olla tietoinen siitä kokemuksesta, jonka se luo asiakkailleen ja löytää ne kosketuspisteet, joita tulisi kehittää.

3 Tutkimuksellinen kehittämishanke

Tässä luvussa esitellään tutkimuksellinen kehittämishanke. Luku alkaa case-yrityksen ja kehittämiskohteen esittelyllä, jonka jälkeen tuodaan esiin kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite. Tässä luvussa käydään läpi myös kehittämishankkeen toteutus eli esitellään tutkimusote, kehittämishankkeen prosessi ja käytetyt menetelmät.

3.1 Case-yrityksen ja kehittämiskohteen esittely

Tämän opinnäytetyön tutkimuksellinen kehittämishanke on tehty Berner Oy:lle. Berner Oy on suomalainen vuonna 1883 perustettu perheyritys. Bernerin monialaisesta tuotevalikoimasta vastaa neljä liiketoiminta-aluetta: terveydenhuolto ja laboratoriot, kuluttajatuotteet, maatalous ja teollisuus. (Berner Oy 2024.)

Tämän opinnäytetyön tapaustutkimus on rajattu Laboratorio-liiketoimintaan (myöhemmin Berner Lab). Berner Lab tarjoaa kokonaisvaltaisia laite- ja palveluratkaisuja laboratorioden tarpeisiin. Asiakaskunta koostuu julkisen sektorin toimijoista, tutkimus- ja palvelulaboratorioista sekä eri teollisuuden alojen asiakkaista. Suomen lisäksi Laboratorio-liiketoimintaa on Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa ja Virossa. Asiakaskokemuksen parantaminen on kirjattu Berner Oy:n 2023-2025 strategiaan ja Laboratorio-liiketoiminta-alue on valinnut strategiseksi hankkeeksi digitaalisen asiakaspulun ja asiakaskokemuksen parantamisen.

Tällä hetkellä Berner Lab ja heidän asiakkaansa hyödyntävät useaa erilaista digitaalista kanavaa. Alla olevat kanavat muodostavat digitaalisia kohtaamispisteitä Berner Lab:n ja heidän asiakkaidensa välille.

- Hakukone
- Verkkosivut
 - Omat <https://www.bernerlab.fi/>
 - Päämiesten muun muassa: <https://www.fossanalytics.com/> ja <https://www.shimadzu.com/>
- Verkkokauppa <https://bernerproshop.fi/>
- Teams-etäpalaverit
- Sosiaalinen media, Facebook ja LinkedIn
- Uutiskirjeet
- Sähköposti
- Digitaaliset dokumentit (esim. sähköinen sopimus, yhteydenottolomake tai lasku)

3.2 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite

Digitalisaatio kiihtyy ja yhteiskunnan toimintaympäristö on muuttunut ja muuttuu jatkuvasti globaalin kilpailun ja kehittyvän automatisaation yhteisvaikutuksesta (Ailisto ym. 2022, 45.). Tietoa haetaan yhä enemmän vain digitaalisista kanavista ja yhä useammin hankinnat tehdään ilman henkilökohtaista kontaktia. Syy tähän on yksinkertainen: asiakkaat kokevat toiminnan verkossa nopeaksi ja tehokkaaksi sekä verkon kautta he pääsevät käsiksi laajaan valikoimaan. Tämä on asiakkaille erittäin käytännöllistä ja helpottaa heidän työtään. Siksi yritysten on myös huomioitava ja reagoitava asiakkaiden odotusten ja tarpeiden muutokseen pysyäkseen

kilpailussa mukana. Yritysten on mukautettava strategiaansa ja laajennettava palveluaan myös digitaalisilla alustoilla. (Mischia, Poetze & Strauss 2022, 422.)

Myös kohdeyrityksessä on huomattu, että asiakas on usein jo asiakaspolun loppupuolella, kun kontakti myyvään tahoon syntyy. Bernerillä tiedostetaan, että digitaaliset kanavat ja niiden luoma asiakaskokemus korostuu tulevaisuudessa. Usein, etenkin yksinkertaisempien kulutus- tuotteiden, hankinta halutaan tehdä täysin digitaalisten kanavien kautta. Tällä hetkellä Bernerillä ei tiedetä, miten asiakkaan polku etenee heidän digitaalisilla alustoillaan, minkälainen käyttäjän digitaalinen asiakaskokemus on ja mitä digitaalisia kohtaamispisteitä tulisi kehittää asiakaskokemuksen parantamiseksi.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kohdeyrityksen digitaalisen asiakaspolun vaiheiden kokonaisvaltainen kuvaaminen ja sen kehityskohteiden tunnistaminen. Opinnäytetyön tavoitteena on myös selvittää, minkälainen digitaalinen asiakaskokemus kohdeyrityksen digitaalisissa kanavissa muodostuu ja tuottaa tietoa ja kehitysehdotuksia kohdeyrityksen digitaalisen asiakaskokemuksen parantamiseksi. Kehitysehdotukset rakentuvat tutkimuksesta saatua tietoa jalostamalla. Tutkimuksessa hyödynnetään sekä asiantuntija- että asiakashaastatteluja. Lopputuloksena esitetään digitaalisen asiakaskokemuksen parantamisen toteutussuunnitelma, joka rakennetaan työpajassa/workshopissa yhdessä Berner MedLabin johtoryhmän kanssa.

3.2.1 Kehittämistehtävä ja kehittämiskysymykset

Kehittämistehtävänä on tuottaa digitaalisen asiakaspolun ja digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämisen toteutussuunnitelma eli tiekartta.

Kehittämistä tukevat kysymykset ovat:

- miten asiakkaan polku etenee heidän digitaalisilla alustoillaan?
- minkälainen käyttäjän digitaalinen asiakaskokemus on?
- mitä digitaalisia kohtaamispisteitä tulisi kehittää asiakaskokemuksen parantamiseksi?

3.3 Kehittämishanke toteutus

Tämä kehittämishanke toteutettiin vahvassa yhteistyössä toimeksiantajayrityksen kanssa. Seuraavissa luvuissa esitellään tutkimusote, kehittämishankkeen prosessi sekä tutkimuksessa käytetyt menetelmät.

3.3.1 Tutkimusote

Kyseessä on tapaustutkimus, jossa nimensä mukaisesti tarkastellaan yhtä tapausta, jonka määrittely, analysointi ja ratkaisu on tutkimuksessa olennaista. Tapaustutkimuksessa tavantomaisesti tavoite on tapauksen ymmärtäminen, kuvauksen tuottaminen, ilmiöiden ja

tapahtumien selittäminen tai uusien teoreettisten ideoiden tai hypoteesien rakentaminen. (Eriksson & Koistinen 2014, 1-4.)

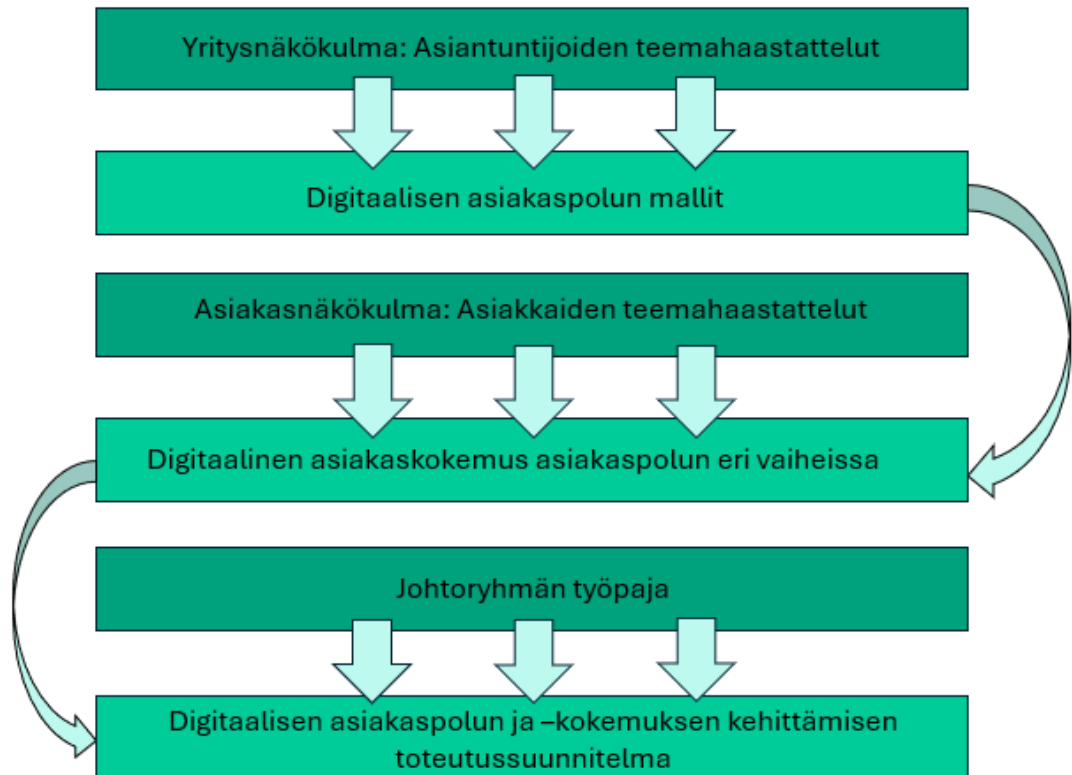
Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmaa lähestyttiin laadullisen tutkimuksen menetelmiä hyödyntäen, ja tapaustutkimus toteutettiin case-yritykselle. Laadullinen tutkimustapa on tulkin-taan perustuva ja tiedon tuottamisessa kiinnostus on ihmistä koskevien käsityksien ja koke-muksien ilmiöistä ja niiden merkityksistä (Vilkkä 2021, Laadullinen tutkimus.). Sen keskeinen ominaispiirre on, että se keskittyy ihmisten subjektiivisten näkemysten ja kokemusten tarkas-teluun (Puusa & Juuti 2020, II.).

3.3.2 Kehittämishankkeen prosessi

Opinnäytetyön kehittämishanke eteni kuvion 5 mukaisesti. Prosessin tarkoitus on tuottaa toi-meksiantajalle aineistoa, jonka perusteella voidaan tehdä valinnat kehityssuunnitemaan digi-taalisen asiakaspolon ja -kokemuksen kehittämiseksi. Tutkimuksessa otettiin huomioon sekä yritysnäkökulma että asiakasnäkökulma. Aineisto kerättiin lokakuun 2023 ja maaliskuun 2024 välisenä aikana ja kehittämissuunnitelma rakennettiin näiden pohjalta.

Tutkimuksen ensimmäinen vaihe oli yrityksen sisäisen näkökulman selvittäminen asiantuntijoi-den teemahaastatteluiden avulla. Asiantuntijahaastatteluiden tarkoitus oli selvittää tutkimuk-sen lähtötilanne. Tämän jälkeen saatu aineisto analysoitiin ja tiedon perusteella rakennettiin kolme erilaista digitaalisen asiakaspolon mallia.

Seuraavaksi haastateltiin asiakkaita, tavoitteena selvittää heidän kokemuksiaan digitaalisen asiakaspolon eri vaiheissa. Teemahaastatteluista saatu tieto luokiteltiin ja sisältö analysoitiin. Lopuksi johtoryhmälle järjestettiin työpaja, jossa määriteltiin digitaalisen asiakaskokemuksen visio ja tavoitteet. Tämän perusteella rakennettiin digitaalisen asiakaspolon ja -kokemuksen kehittämisen toteutussuunnitelma.



Kuvio 5 Kehittämishankkeen eteneminen

3.3.3 Teemahaastattelu menetelmänä

Tässä kehittämishankkeessa hyödynnetään sekä asiantuntija- että asiakashaastatteluja. Haastattelu soveltuu parhaiten tähän kvalitatiiviseen tutkimukseen, sillä tiedetään jo ennalta, että tutkimuksen aihe tuottaa monitahoisia vastauksia, joita halutaan tarvittaessa selventää ja syventää. Halutaan myös korostaa sitä, että haastateltava on merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli, joka saattaa keskustella aiheesta laajemmin kuin voidaan ennakoida. Haastattelut ovat muodoltaan teemahaastatteluja. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit, ns. teema-alueet, ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka järjestys ja muotoilu puuttuu. (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara 2014, 205-208.)

Teemahaastattelu muodostuu keskustelusta, jossa käsitellään etukäteen määrättyjä aiheita. Järjestys, jossa aiheet otetaan puheeksi, voi vaihdella, ja on mahdollista, että kaikki haastateltavat eivät käsittele jokaista aihetta samassa laajuudessa. Tässä haastattelutavassa keskitytään ymmärtämään haastateltavien näkemyksiä ja sitä, miten he antavat merkitystä eri asioille. Vaikka keskustelussa käsitellään tiettyjä ennalta määriteltyjä teemoja, haastateltaville annetaan tilaa ilmaista itseään vapaasti. Lisäksi on tärkeää valita haastateltavat huolellisesti. Osallistujia ei pidä valita sattumanvaraisesti, vaan heidän tulisi olla sellaisia henkilöitä, jotka

todennäköisesti pystyvät tarjoamaan laadukasta tietoa tutkittavasta aiheesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006a.)

3.3.4 Haastatteluaineiston keruu

Aineiston keruu aloitettiin haastattelemalla kahdeksaa Berner MedLab -osaston työntekijää. Kaikki heistä työskentelivät yritysmyyntin parissa, asiakasrajapinnassa. Heistä jokaiselle käytössä olevat digitaaliset kanavat ovat tuttuja sekä lisäksi heidän asiakkaansa hyödyntävät Berner Medlabin digitaalisia kanavia. Taulukosta 1 selviävät haastateltavien roolit, haastattelujen ajat sekä kestot.

Taulukko 1: Asiantuntijahaastattelut

Haastateltavan rooli	Haastattelun aika	Haastattelun kesto
Myyntijohtaja	26.9.2023 klo 10.00	1 h 9 min
Myyntipäällikkö	27.9.2023 klo 14.00	1 h 12 min
Asiakaspalvelukoordinaattori	3.10.2023 klo 10.00	1 h 28 min
Myyntikoordinaattori	3.10.2023 klo 13.00	1 h 9 min
Asiakkuusjohtaja	9.10.2023 klo 08.00	1 h 2 min
Myyntipäällikkö	18.10.2023 klo 13.00	1 h 8 min
Kenttätuotepäällikkö	25.10.2023 klo 10.00	1 h 5 min
Myyntipäällikkö	26.10.2023 klo 10.00	1 h 19 min

Haastatteluista seitsemän suoritettiin etänä Teams-tapaamisena, ja yksi Bernerin tiloissa Helsingissä. Haastattelut pidettiin syys-lokakuussa 2023 ja ne kestivät keskimäärin 70 minuuttia. Tavoite oli selvittää ja ymmärtää Medlabin asiantuntijoiden näkemys heidän digitaalisesta asiakaspolustansa ja -kokemuksesta. Tarkoituksena oli selvittää lähtötilanne, sisäiset toiveet ja tavoitteet. Haastattelut olivat teemahaastatteluja. Haastattelua varten oli rakennettu runko (liite 1), jossa oli kysymyksiä teemaan liittyen. Keskustelu oli kuitenkin vapaamuotoista aihealueiden ympärillä ja kysymysten järjestys vaihteli, jatkokysymyksiä esitettiin ja kysymyksiä saatettiin muotoilla uudelleen. Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin myöhempä

analysointia varten. Saatu aineisto jäseneltiin ja sen perusteella rakennettiin 3 kpl digitaalisen asiakaspolun malleja.

Seuraavassa vaiheessa haastateltiin neljää Laboratorio-liiketoimintayksikön asiakasta. Asiakkaat valikoituivat haastateltaviksi sillä perusteella, että he olivat hyödyntäneet Berner MedLabin digitaalisia kanavia ja olivat kiinnostuneita kehittämään Berner MedLabin digitaalista asiakaskokemusta. Laboratorio-liiketoiminnan johto valikoi asiakkaat ja lähestyi heitä haastattelun sopimiseksi. Haastatteluista kolme järjestettiin etänä Teamsillä ja yksi puhelimitse. Haastattelut toteutettiin helmi-maaliskuussa 2024. Haastateltavat työskentelivät laboratorioissa; esimerkiksi laboratoriokoordinaattorina. Taulukossa 2 ovat haastateltavien roolit, haastattelujen ajat sekä kestot.

Taulukko 2: Asiakashaastattelut

Haastateltavan rooli	Haastattelun aika	Haastattelun kesto
Tutkimusteknikko	20.2.2024 klo 09.00	41 min
Laboratoriokoordinaattori	26.2.2024 klo 10.00	48 min
Laboratoriokoordinaattori	28.2.2024 klo 10.00	38 min
Tekninen asiantuntija	11.3.2014 klo 13:30	25 min

3.3.5 Haastatteluaineiston analyysi

Haastatteluista saadun aineiston analyysiin on monia lähestymistapoja. Yksi tavallisista menetelyistä on, että aineistoa analysoidaan samanaikaisesti, kun aineistoa kerätään, tulkitaan ja raportoidaan. Yksi tapa lähestyä aineistoa on tulkita litteroitua aineistoa. Ensimmäiseksi aineisto järjestetään ja selvennetään niin, että aineiston rakentuminen tuodaan esiin ja poistetaan siihen kuulumattomia asioita, kuten toistoa ja epäolennaisia asioita. Tämän jälkeen varsinaisessa analyysissä muun muassa tiivistetään, luokitellaan ja tulkitaan kerättyä aineistoa. Näin edettiin myös tässä opinnäytetyössä. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 7.1.)

Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysissä tavoite on oman kerätyn aineiston syväoppiminen niin, että hajanaiselta ja sirpaloituneelta tuntuva aineisto täsmentyy ja tiivistyy (Vilkkä 2021, Laadullinen analyysi.). Haastatteluaineistolle tehtiin sisällönanalyysi, jossa tarkasteltiin

aineistoa eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen. Kyseessä on tekstianalyysi, jossa tarkastellaan tekstimuotoiseksi muunnettua aineistoa, eli tässä tapauksessa haastatteluiden litteroitua tekstiä. Sisällönanalyysin avulla tutkittavasta ilmiöstä pyritään muodostamaan tiivistetty kuvaus ja kytkemään tulokset tutkimuksen laajempaan kontekstiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.)

3.3.6 Työpajatyöskentely menetelmänä

Lopputuotoksen rakentamisessa hyödynnettiin osallistavaa työpajatyöskentelyä. Työpajassa määrittelimme toimeksiantajan johtoryhmän kanssa digitaalisen asiakaspolun ja asiakaskokemuksen vision, tavoitteen ja vaaditut toimenpiteet tavoitteen saavuttamiseksi. Nämä toimenpiteet aikataulutettiin toteutussuunnitelmaan digitaalisen asiakaskokemuksen parantamiseksi. Työpajatyöskentely on yhteiskehittämisen muoto, joka on parhaimmillaan laadullisella tiedolla johtamista ja päätöksenteon tukea (Keränen 2022.)

Työpaja (workshop) on työtapa, jossa työskennellään yhdessä ryhmänä tietyn teeman tai asian ympärillä. Työpajatyöskentely tulee suunnitella ennalta hyvin ja sille tulee asettaa tavoitteet. Tavoitteena työpajassa voi olla esimerkiksi tiedon kokoaminen, ymmärryksen lisääminen tai ideoiden luominen. Tavoitteet tulee myös esittää osallistujille selkeästi. (Vilkkä 2021, Työpaja.)

Työpajassa sovellettiin backcasting-menetelmää. Robinson esitteli ensimmäisenä backcasting-termin, joka on menetelmä tulevaisuuden vaihtoehtojen analysointiin. Robinsonin mukaan backcasting-analyysi erottuu nimenomaan siinä, että analyysin avulla selvitetään, miten toivotut tulevaisuudet voidaan saavuttaa, eikä sitä mitkä tulevaisuudet todennäköisesti tapahtuvat. Ajatuksena on työskennellä taaksepäin tietystä toivottavasta tulevaisuudesta nykyhetkeen ja määritellä vaadittavat toimenpiteet toivottavan tulevaisuuden saavuttamiseksi. (Dreborg 1996, 814.)

Backcasting soveltuu hyvin tilanteisiin, joissa on yksimielisesti ja selkeästi määritelty tavoiteltava tulevaisuus, mutta on epävarmaa millä tavoilla päämäärä voidaan saavuttaa. Menetelmän avulla luodut kehityspolut tuovat esiin muun muassa tavoitteen toteuttamisen edellytykset ja tarvittavien toimenpiteiden vaiheistuksen. (Backcasting johdattaa tavoiteltuun tulevaisuuteen 2013, 2.)

Vinnari ja Kupsala (2010, 37-38) käyttävät artikkelissaan termiä takaisin tulevaisuudesta -enakointi. Tämä kuvaakin hyvin menetelmää. Backcastingistä voidaan käyttää myös termiä induktiivinen skenaariotyöskentely. Tässä tavassa aloitetaan olettamalla jokin tulevaisuudentila toteutuneeksi, jonka jälkeen hahmotellaan looginen ja johdonmukainen polku tavoitteesta takaisinpäin kohti nykyhetkeä. Nämä skenaariot perustuvat erilaisiin tulevaisuudenkuviin ja ovat usein normatiivisia sekä tavoitteellisia. Mallin avulla saadaan selvitettyä eri

tapahtumakäänteiden mahdollisia seuraamusvaikutuksia kelaamalla polun tapahtumia auki. (Rubin 2012.)

4 Tutkimusosuuden tulokset

4.1 Yritysnäkökulma - Asiantuntijahaastattelut

Asiantuntijoiden kanssa käytyjen teemahaastattelujen avulla onnistuttiin kartoittamaan läh-tötilannetta. Teemahaastattelun runko löytyy liitteistä (liite 1). Useilla haastateltavilla oli pitkä ura Bernerillä ja he tunsivat asiakkaansa sekä sisäiset prosessit hyvin. Haastatteluiden avulla saatiin selville käytössä olevat digitaaliset kanavat ja asiantuntijoiden kokemukset ja mielipiteet niihin liittyen. Haastatteluista nousi esiin sekä positiivisia että negatiivisia näke-myksiä liittyen digitaaliseen asiakaspolkuun ja -kokemukseen. Haastattelut tallennettiin ja lit-teroititiin, jonka jälkeen vastaukset ryhmiteltiin aihealueen mukaan ja valittiin neljä eniten keskustelua ja tunteita herättävää aihealuetta. Nämä neljä selkeästi erottuvaa aihealuetta ovat:

1. Digitaalinen presenssi: Brändien tunnettuuden lisääminen ja hakukoneoptimointi
2. Digitaalisia asiakaspolkuja on yhtä monta kuin asiakkaita
3. Verkkokauppa, uhka vai mahdollisuus?
4. Yrityksen sisäiset prosessit digitaalisten kanavien kehittämisessä

4.1.1 Digitaalinen presenssi: Brändien tunnettuuden lisääminen ja hakukoneoptimointi

Keskustelu digitaalisesta asiakaspolusta lähti luontevasti liikkeelle Berner MedLabin digitaali-sesta presenssistä, tunnetuudesta ja hakukoneista. Suurin osa asiantuntijoista kokivat, että Berner-brändien tunnettuutta tulisi lisätä ja hakukoneoptimointiin panostaa. Asiantuntijoiden mielestä digitaaliset kanavat ovat oikea ratkaisu tunnettuuden lisäämiseen. He kokivat, että sekä Berner-brändi että tuotteiden brändit kaipaavat panostamista sekä hakukoneissa että so-siaalisessa mediassa. Tiedostetaan, että digitaalinen läsnäolo ja näkyvyyden lisääminen vaatii työtä ja panostusta. Asiakkaat kohdataan ensimmäisen kerran digitaalisissa kohtaamispi-s-teissä, kuten Googlessa, joten mikäli kilpailussa haluaa olla mukana, siellä täytyy olla näkyvä.

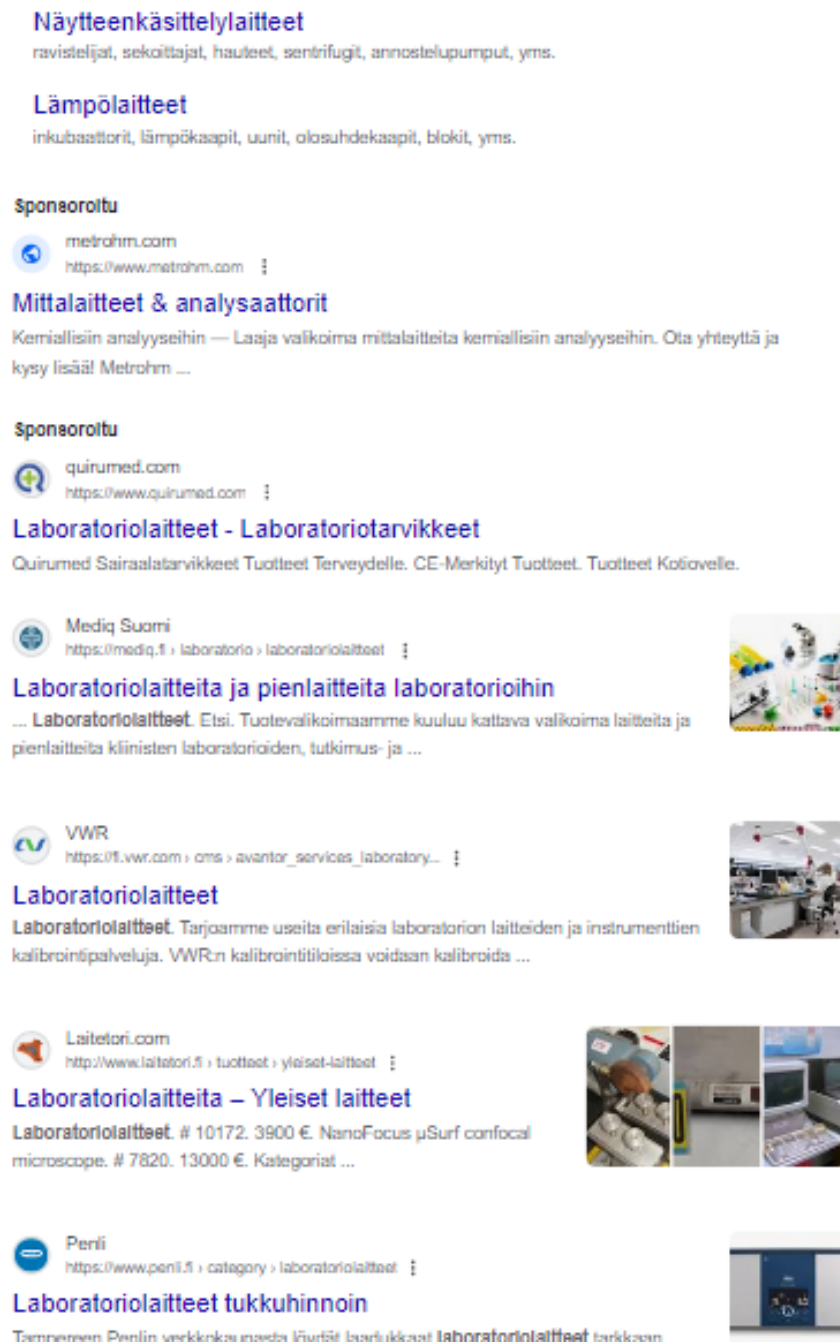
Näen, että brändien tunnettavuuden lisäämiseen ja meidän tuotteiden tunnet-tavuuteen pitäisi panostaa.

Ensinnäkin meidän pitäisi tehdä vielä isompi työ siihen, että saadaan Berner-brändi sillä tavalla tunnetuksi, että kun asiakas miettii, että tarvitsen meidän labraan jotain, laitanpa Bernerille yhteistyölomakkeen.

Ja että mistä digitaalisesti asiakkaat meidät löytäisivät, niin sanoisin, että val-taosa asiakkaista ei varmaan löydä meitä digitaalisesti. Me ei olla ihan hirveästi valitettavasti hakukoneoptimointiin panostettu.

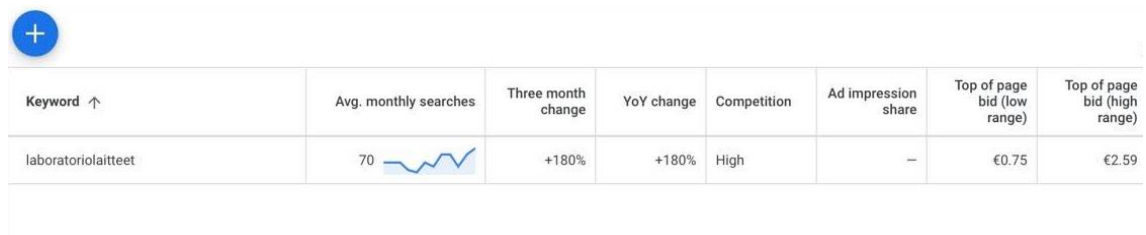
Sen näkisin kaikista tärkeimmäksi, että siinä oltaisiin siellä top kolmosessa. Ollaanko siellä tällä hetkellä, niin jollain hakusanoilla varmaan ollaan, mutta ei välttämättä kaikilla.


Keskustelua syntyi myös hakusanatutkimukseen liittyen. Kolme asiantuntijaa pohti, tietävätkö he todella millä sanoilla asiakas hakee tuotteita. Berner MedLabin tuotevalikoima on erittäin laaja ja tämän vuoksi erilaisia valittuja hakusanoja tulisi nostaa hakukoneissa. Hakusanatutkimuksen avulla voidaan selvittää millä sanoilla asiakkaat tietoa etsivät ja millä eivät. Googlen hakutuloksissa Bernerin verkkosivut tai verkkokauppa nousee esiin vaihtelevasti. Kun hakukoneesta etsii sanalla laboratoriolaitteet, ei Berner nouse esiin laisinkaan (kuva 1).



Kuva 1 Tulokset Googlessa hakusanalle laboratoriolaitteet

Kun tarkastellaan kuinka usein sanalla laboratoriolaitteet haetaan Googlessa saadaan kuitenkin selvitettyä, että hakuja on erittäin vähän, noin 70 hakuja kuukaudessa (Kuva 2). Tämän tiedon valossa onkin tärkeää selvittää, mihin hakusanoihin kannattaa panostaa ja mihin ei. Samaa asiaan myös asiantuntijat tarttuivat haastatteluissa.



Keyword ↑	Avg. monthly searches	Three month change	YoY change	Competition	Ad impression share	Top of page bid (low range)	Top of page bid (high range)
laboratoriolaitteet	70 	+180%	+180%	High	–	€0.75	€2.59

Kuva 2 Google hakujen määrä hakusanalla laboratoriolaitteet

Mutta myös meidän pitää käyttää markkinointia. Pitää tehdä google-mainontaa, sillä ne verkkosivut nousevat ja saadaan meidän tuotteet paremmin esille. Siitä on puhuttu jo edellisen markkinointipäällikön aikana ja ei se silloinkaan lähtenyt ihan niin hyvin käyntiin kuin mitä olisin toivonut.

Meidän pitäisi jollakin tavalla aina saada koeponnistettua ne siellä oikeassa ympäristössä, että minkälaisilla hakusanoilla te haette tai saada jotakin kautta se tieto, että millä ne asiakkaat verkosta hakee tietoa.

Asiantuntijat nostivat tärkeäksi kehittämisalueeksi hakukoneoptimoinnin, jotta asiakkaat, sekä uudet, että vanhat, löytäisivät heidät paremmin. Asiantuntijat kokivat, että Berner Med-Lab ei nouse tarpeeksi ylös Googlen hakutuloksissa. Tunnettuutta, tietoisuutta ja näkyvyyttä haluttiin parantaa.

4.1.2 Digitaalisia asiakaspolkuja on yhtä monta kuin asiakkaita

Asiantuntijat kokivat, että digitaalinen asiakaspolku on jokaisella käyttäjällä yksilöllinen ja osa asiakkaista haluavat edelleen henkilökohtaista palvelua. Tutut asiakkaat tekevät tilauksia edelleen mielellään soittamalla tai sähköpostitse ja nämä tilaukset syötetään järjestelmään käsin. Asiantuntijat uskoivat polun siirtyvän tulevaisuudessa yhä enemmän digitaaliseen kanavaan. Asiantuntijat osasivat määritellä tällä hetkellä käytössä olevat digitaaliset kanavat, sekä näiden kanavien käyttötarkoituksen, mutta digitaalisen asiakaspolun määrittäminen oli haastavaa. Osa asiakkaista saattavat käyttää vain yhtä digitaalista kanavaa, kuten sähköpostia ja toiset taas vaihtelevat kanavasta toiseen. Jokaisella asiakkaalla on omanlaisensa digitaalinen asiakaspolku ja usein siihen yhdistyy muitakin kuin vain digitaalisia kohtaamispisteitä. Toistaiseksi asiakkaat tekevät tilauksensa usein sähköpostilla ja asiakaspalvelu syöttää sen järjestelmään.

Toki varmaan vähän riippuu siitä, että kuka syöttää eniten tilauksia, mutta tiedän että ***** on joskus syöttänyt 60 tilausta päivässä.

Hirveästi vaihtelua ihmisten välillä ja siinä ehkä tulee myös tällainen ikäkysymys, että varmaan nuoremmat enemmän haluaisi vaan katsoa itse jostain ja sitten taas kypsempään ikään ehtineet niin arvostaa sitten taas sitä henkilökohtaista kontaktia ja että käydään yhdessä asiaa läpi. Vanhemmillakin, niin kyllähän se polku pidemmälle menee siellä digitaalisella puolella ennen, kun siirtyy henkilökohtaisemman kontaktin puolelle. Selkeästi myöhemmin, kun takavuosina.

Asiantuntijat kokivat, että asiakkaat mielellään käyttävät digitaalisia palveluja, etenkin asiakaspolun alkuvaiheessa. Uuden tuotteen hankinnassa ja vertailussa asiakkaat etsivät tietoa esimerkiksi hakukoneiden avulla.

Tällä hetkellähän kuitenkin trendi on se, että jos mietitään sitä asiakaspolkua niin 80% siitä polusta on menty jo ennen kuin otetaan yhteyttä.

Mikä on huono, niin googlen kautta asiakkaat saattavat löytää jotain ihan vanhoja tietoja.

4.1.3 Verkkokauppa, uhka vai mahdollisuus?

Haastatteluissa keskustelu verkkokaupasta (<https://bernerproshop.fi/>) oli erittäin aktiivista ja herätti asiantuntijoissa erilaisia tunteita. Haastateltavat kokivat verkkokaupan hankalana ja uskoivat, että asiakaskokemus tuskin on kovinkaan positiivinen. Osassa myyjistä on havaittavissa muutosvastarintaa verkkokauppaan siirtyessä. Asiantuntijoilla on korkeat vaatimukset verkkokaupan suhteen ja he haluavat palvella asiakastaan parhaalla mahdollisella tavalla. Verkkokaupan rooli voisi olla paljon suurempi, mutta haastatteluiden perusteella vaikuttaa siltä, että asiantuntijoista harvat edistävät verkkokaupan myynnin kasvua. Useat myyjät ovat tehneet työtään vuosia tietyn kaavan mukaan, jossa verkkokauppa ei ole ollut yksi myyntikanavista. Mikäli verkkokauppamyyntiä halutaan edistää, tulee sen eteen tehdä töitä myös yrityksen sisällä. Ei riitä, että kanavaa markkinoidaan vain digitaalisesti asiakkaille. Yritysten välisessä liiketoiminnassa myös siirtymän eteen tulee tehdä henkilökohtaista myyntityötä.

Jos me halutaan tuota verkkokauppaa tehdä, niin se pitää kanssa tehdä vähän isommin kuin mitä me nyt, että joko siellä ollaan tai siellä ei olla. Muiden myyjien vasta-argumentit ovat esimerkiksi, jos ajatellaan, että myyjä tekee paljon työtä näiden kulutustarvikkeiden eteen ja sitten ne siirtyisivät verkkokauppaan niin hänelle tulee olo, että minun työstäni osa lähtee pois, olenko enää niin tärkeä yritykselle. Ajatusmalli voi olla vähän vanhanaikainen.

Strategisia päätöksiä verkkokaupan suhteen kyseenalaistettiin. Berner Oy:llä on useita eri liiketoimintayksiköjä ja erittäin laaja brändien ja tuotteiden valikoima. Verkkokauppa on tarkoitettu yritysasiakkaille ja sisältää laajan valikoiman tuotteita. Tarjoaako verkkokauppa tällä hetkellä hyvää digitaalista asiakaskokemusta, vaikka kohdennusta ei voida juurikaan tehdä?

Tulee semmoinen fiilis, että no voiko näitä tuotteita nyt käyttää sitten vaikka elintarviketeollisuudessa, jos ne on tarkoitettu johonkin infektioiden torjuntaan?

Verkkokaupan käyttäjäystävällisyys ja helppo käytettävyys nousi myös esiin haastatteluissa. Tämä on keskeinen tekijä digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumisessa ja vaikuttaa verkkokaupan menestykseen. Navigoinnin tulee olla sivuilla sujuvaa ja etsittävän tiedon tulisi löytyä helposti. Asiakkaiden tarpeet tulisi ottaa huomioon verkkokauppaa suunniteltaessa ja kehittäessä.

Hyvään suuntaan ollaan varmasti menossa, mutta paljon siinä on vielä tekemistä. Ei ne vielä ole sellaiset nuo meidän verkkokaupppamme sivut, että ne olisivat käyttäjäystävällisiä, sieltä nopeasti löytyisi se tieto mitä haluaa ja jopa itsekin olen yrittänyt etsiä jotain eikä välttämättä löydä millään.

4.1.4 Yrityksen sisäiset prosessit digitaalisten kanavien kehittämisessä

Useampi asiantuntija koki sisäisten prosessien hankaloittavan digitaalisten kanavien kehittämistä. Muutoksien tekeminen digitaalisille alustoille koettiin erittäin vaivalloiseksi ja hitaaksi, jonka vuoksi työntekijät eivät sitä mielellään tee. Tämän takia esimerkiksi verkkosivuilla saattaa olla vanhaa tietoa, koska työntekijöillä ei ole aikaa tai mahdollisesti osaamista tiedon päivittämiseen, joka taas aiheuttaa huonompaa asiakaskokemusta.

Sisäinen haaste meillä on, että prosessit ovat kankeita ja tavattoman jäykkiä, jos esimerkiksi verkkosivuille haluaisi uuden tuotteen, niin sehän on niin kun ihan viittä vaille tekemätön paikka. Silloinhan se johtaa siihen, että ei niitä päivityksiä niin kun ihan kauhean aktiivisesti viitsi tehdä.

Tulee liian paljon vaiheita, pitää olla tämä tieto ja tuo tieto ja pitää viedä kuvat brändipankkiin ja avata tuote Pimiin. Meitä kuitenkin mitataan myynnillä ja jos käytät tämmöiseen aikaan, mikä ei vielä generoidu myynniksi, niin monet ei halua sitä lähteä tekemään.

Muutama asiantuntija nosti esiin myös resurssitarpeen. He kokivat, että digitaaliset ratkaisutkin olisivat todennäköisesti selkeämpiä, jos joku ymmärtäisi paremmin kokonaisuuden ja eri liiketoiminta-alueiden tarpeet. Digitaalisia ratkaisuja suunniteltaessa kokonaisuuden ymmärtäminen auttaa varmistamaan, että ratkaisu suunnitellaan ja toteutetaan siten, että se palvelee sekä asiakkaiden että yrityksen tarpeita parhaalla mahdollisella tavalla. Asiantuntijahaastatteluiden perusteella voidaan todeta, että yrityksellä olisi tarve määritellä vastuuhenkilö tai vastuuhenkilöt digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämiseen.

Kukaan ole miettinyt sitä kokonaisuutta. Markkinointi ajattelee, että okei tähän tuotepäällikkö toivoi infektioiden torjuntaa. Minä laitan sen tähän, koska tuotepäällikkö halusi, mutta eihän tuotepäällikkökään tiedä sitä kokonaisuutta. Pitäisi ehdottomasti olla joku semmoinen henkilö, joka ymmärtäisi laaja-alaisesti koko MedLabin toiminnan taikka sitten vielä talotasolla. Mutta ei ole ketään, joka tavallaan poikittain operoisi kaikkialla niin tämä on lopputulos.









Asiantuntijat mainitsivat myös, että sosiaalisen median, esimerkiksi LinkedIn:in, päivityksen tekeminen saattaa olla hankalaa, koska yrityksen tileille ei kaikilla ole pääsyä. Esimerkiksi yhden messupäivityksen julkaiseminen saattaa kestää useamman päivän ja siinä vaiheessa messut ovatkin jo ohi. Markkinoinnin rooli myynnin edistämässä on merkittävä. He vaikuttavat siihen, minkälaista digitaalista asiakaskokemusta yritys pyrkii tarjoamaan. Markkinoinnin tulisi olla avainasemassa digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämisessä, mutta haastattelujen perusteella tämä ei toteudu.

Markkinointi ei toimi sillä tavalla, kun sen pitäisi.

4.1.5 Asiantuntijahaastatteluiden yhteenveto

Haastatteluiden avulla saatiin selville toimeksiantajalla käytössä olevat digitaaliset ratkaisut sekä oleellista tietoa niiden käytöstä haastatteluhetkellä. Suurin osa asiantuntijoista oli yhtä mieltä siitä, että tunnettuuteen alalla tulisi panostaa ja digitaaliset kanavat ovat tähän hyvä ratkaisu. Asiantuntijat kokivat, että asiakkaat eivät tunne ja tiedä mitä kaikkea Berner Med-Lab tarjoaa. Tähän ratkaisuksi he ehdottivat muun muassa Google-markkinointia ja sosiaalisen median käytön lisäämistä. Asiantuntijat kokivat kuitenkin digitaalisten kanavien kehittämisen haastavaksi monipolkuisten sisäisten prosessien takia. Verkkokauppa herätti paljon keskustelua ja näkökulmia. Asiantuntijat kokivat, että verkkokauppa on tärkeä kanava, mutta tällä hetkellä se ei palvele asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla. Asiantuntijat uskoivat, että heidän asiakkaillaan ei ole selkeää digitaalista asiakaspolkua, mutta kokivat, että digitaalisten kanavien käyttö tulee lisääntymään tulevaisuudessa.

Vastauksien perusteella rakennettiin laboratorioliiketoiminnalle kuvitteelliset asiakaspolut (kuvio 6). Asiakaspolut sisälsivät Berner MedLabilla käytössä olevat digitaaliset kanavat, jotka muodostavat digitaalisia kohtaamispisteitä heidän ja asiakkaidensa välille. Digitaalisen asiakaspolun mallintaminen on hyödyllistä ja se auttaa yritystä hahmottamaan asiakkaan ja yrityksen väliset digitaaliset kosketuspisteet. Asiakaspolun hahmottaminen helpottaa yrityksen työtä pyrkiessään parantamaan digitaalista asiakaskokemusta. Haastateltavilta asiantuntijoilta kysyttiin käytössä olevista digitaalisista kanavista ja esimerkkejä siitä, kuinka asiakkaan polku kanavien välillä kulkee. Asiantuntijat osasivat kertoa käytössä olevat digitaaliset kanavat ja sen, missä käytössä kanavat tällä hetkellä ovat. Haastateltavat kokivat, että digitaalisia kanavia on paljon ja asiakkaat käyttävät niitä erilaisiin tarpeisiin, kuten tiedonhakuun, esimerkiksi yhteystietojen ja tuotetietojen hakemiseen tai viestimiseen esimerkiksi sähköpostilla ja yhteydenottomakkeilla. Asiantuntijoiden oli haastavaa muotoilla digitaalista asiakaspolkua. He kokivat, että polut vaihtelevat valtavasti ja asiakkaat saattavat hyödyntää vain yhtä kanavaa tai sitten hyppiä kanavasta toiseen. Tästä syystä päädyttiin rakentamaan kolme erilaista mallipolkua, jotka lähetettiin Laboratorio-liiketoiminnan johdolle. He kommentoivat polkuja niin, että niistä saatiin vielä entistä todenmukaisempia. Lopuksi he hyväksyivät digitaalisen polun mallit kolmena mahdollisena digitaalisena asiakaspolkuna.

	Ennen ostoa				Osto		Oston jälkeen
Hakukone 	Matti etsii tietoa Googlesta	Emma etsii tuotetta googlestä					
Sosiaalinen Media 	Emma huomaa LinkedInissä mielenkiintoisen julkaisun uudesta tuotteesta						Emma seuraa jatkossa Berner Lab:n LinkedIn sivuja
Verkkosivut 		Matti päätyy BernerLab:n verkkosivuille ja tutustuu tuotteisiin	Emma päätyy päämiehen verkkosivuille ja tutustuu tuotteeseen.				
Verkkokauppa 				Kaisa päätyy uutiskirjeen linkin kautta verkkokauppaan		Kaisa rekisteröityy verkkokaupan asiakkaaksi ja tilaa tarvittavat tuotteet	
Uutiskirje 		Kaisa vastaanottaa ja lukee Berner Lab:n uutiskirjeen					Matti saa jatkossa Berner Lab:n uutiskirjeen
Sähköposti 			Asiantuntija lähettää Matille sähköpostilla pyydetty tiedot ja ehdottaa teams-etätapaamista	Päämies välittää Berner Lab:lle Emman kyselyn, johon asiantuntija vastaa sähköpostitse.	Emma ja asiantuntija viestittelevät useaan otteeseen ja Emma päätyy tilaamaan tuotteen	Matti vastaanottaa ja hyväksyy tarjouksen sähköpostitse	Kaisa vastaanottaa tilausvahvistuksen sähköpostitse.
Digitaalinen dokumentti 			Matti lähettää yhteydenotto-lomakkeen	Emma lähettää päämiehelle kyselyn tuotteesta.			
Teams-etätapaaminen 					Matti osallistuu etätapaamiseen ja pyytää tarjousta		

Kuvio 6 Asiantuntijahaastattelujen perusteella rakennetut digitaaliset asiakaspolkumallit

4.2 Asiakasnäkökulma - Asiakashaastattelut

Kehittämishankkeeseen haastateltiin neljää Berner MedLabin Laboratorio-liiketoiminnan asiakasta. Tavoitteena oli selvittää heidän mielipiteensä ja kokemuksensa Berner MedLabin digitaalisista kanavista ja asiakaspolun eri vaiheista. Teemahaastattelu käytiin läpi soveltaen liitteen 2 mukaista runkoa. Koska haastateltavat eivät olleet haastattelijalle aiemmin tuttuja, runkoa sovellettiin haastateltavan vastauksien perusteella. Haastattelut tallennettiin ja litteoitiin, jonka jälkeen tieto ryhmiteltiin. Haastattelut kestivät keskimäärin noin 40 minuuttia.

Ensimmäinen haastateltava kertoi toimineensa tutkimusteknikkona jo yli 20 vuotta. Hän tekee viikoittain tilauksia verkkokaupasta. Hänellä on pitkä kokemus verkkokaupan käytöstä ja kertoi, että on tyytyväinen Berner Lab:in ratkaisuun. Hän ei käytä sosiaalista mediaa laisinkaan työasioissa, palavereita hoitaa mielellään etänä ja viestittelee sähköpostilla. Hän ei juurikaan käytä puhelinta soittamiseen vaan mielellään käyttäisi esimerkiksi yhteydenottolomakkeita tai sähköpostia yhteydenpitoon sidosryhmien kanssa.

Toinen haastateltavista toimii laboratorikoordinaattorina ja on työskennellyt niissä tehtävissä yli 5 vuotta. Hän vastaa heillä tilauksista ja on käyttänyt toimeksiantajan verkkokauppaa muutaman kerran ja on uutiskirjeen tilaaja.

Kolmas haastateltava työskentelee tehtaassa laboratoriossa ja vastaa heillä laitteista ja tilauksista. Hän käyttää työssään paljon hakukonetta etsiäkseen tietoa tuotteista, käyttänyt Berner Labin verkkosivuja ja viestitellyt asiantuntijoiden kanssa sähköpostitse. Bernerin huolto on myös hänelle tuttu.

Neljäs haastateltava toimii teknisenä asiantuntijana, tekee tutkimuspalvelua ja ylläpitää osaa heidän laboratoriotiloistaan. Hän on käyttänyt toimeksiantajan verkkosivuja tiedon hakuun ja lähettänyt yhteydenottopyyntöjä. Sosiaalista mediaa hän ei käytä työhön liittyvissä asioissa, mutta mielellään lukee hyvin kohdennettuja uutiskirjeitä noin kerran kuukaudessa.

Haastateltaville Berner Proshop -verkkokauppa oli kaikista Berner Lab:in digitaalisista kanavista tutuin. He kokivat, että se toimii suhteellisen hyvin, mutta nostivat esiin myös kehityskohteita. Asiakkaat pitivät verkkokauppaa enemmän tilauskanavana, josta tarvittavat tuotteet saadaan. Asiakkaat eivät odottaneetkaan asiakaskokemuksen olevan kummoinen eli kun verkkokauppa toimii, se riittää. Asiakaskokemus verkkokaupassa oli hyvin neutraali.

On se tietty tuote mitä me tarvitaan ja sitä saa teidän kautta, joten sitten me tilataan se sieltä.

Mun mielestä hyvin on toiminut teidän verkkokauppanne. Se on todella helppokäyttöinen ja selkeä ja hyvä verrattuna moneen muuhun.

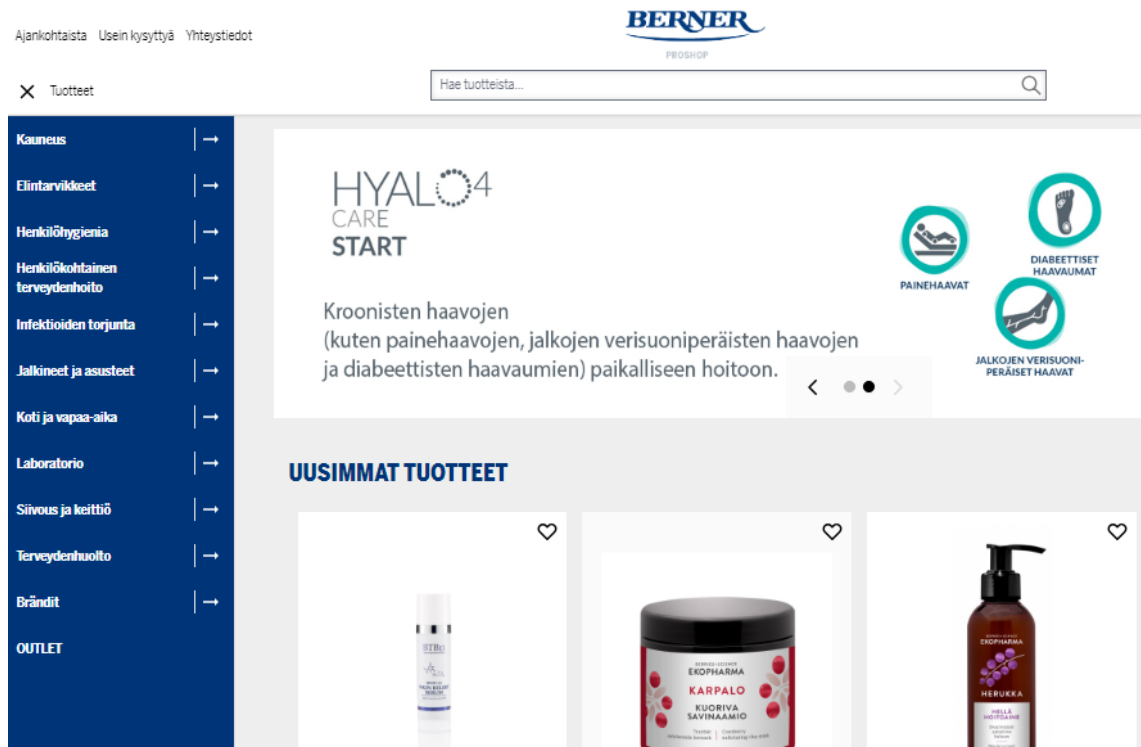
Toimi ihan hyvin, että ei siinä varmaan ollut kauheasti ongelmia.

Odotus on se, että pystyn löytämään sen tuotteen minkä haluan. Saan siitä ne tarvittavat tiedot, jotta voin tehdä ostopäätöksen ja sitten, että se tilaus sujuu.

Asiakkaat pitivät verkkokaupan ilmettä hämmentävänä ja kokivat sen ilmeen ja etenkin valikoiman vaikuttavan uskottavuuteen. Tällä hetkellä verkkokaupassa on saatavilla kohdeyrityksen eri osastojen tuotteita, kuten jalkineita, kosmetiikkaa, siivousaineita, laboratoriolaitteita ja askartelutarvikkeita (kuva 3). Asiakkaat kokivat, että tämä saattaisi olla asiakaskokemukseen vaikuttava tekijä. Valikoima vaikuttaa siihen, koemmeko asioivamme sekatavarakaupassa vai erikoisliikkeessä. Tällä on iso vaikutus brändimielikuvaan. Bernerillä halutaan tuoda esille asiantuntemusta ja erikoisosaamista. Heillä työskentelee korkeasti koulutettuja asiantuntijoita sekä alan parhaita osaajia. Haastatteluiden perusteella tämä ei kuitenkaan ole se mielikuva, jota verkkokauppa tällä hetkellä viestii.

Ilme tai semmoinen niin se oli minusta ensin hämmentävä... että onko tämä nyt oikea paikka, mutta hyvin se toimii.

Kun täällä etusivulla on esimerkiksi jotain kauneudenhoitotuotteita ja sitten täällä on terveydenhuoltoa niin tämä ei itselle tämän työn puolesta tunnu ehkä semmoiselta ensisijaiselta valinnalta. Nyt jos on sellainen firma, joka on keskittynyt vaikka pelkästään laboratoriotuotteisiin, niin siitä ehkä tulee enempi sellainen olo, että he ovat asiantuntijoita sillä alalla. Jos on tällainen laaja valikoima tuotteita, jotka ei ollenkaan liity meihin niin siitä voi tulla vähän semmoinen olo niin että ajaa onpas hassua, että täällä on joku kauneus seerumi ja muuta.



Kuva 3 Berner Proshop verkkokaupan etusivu

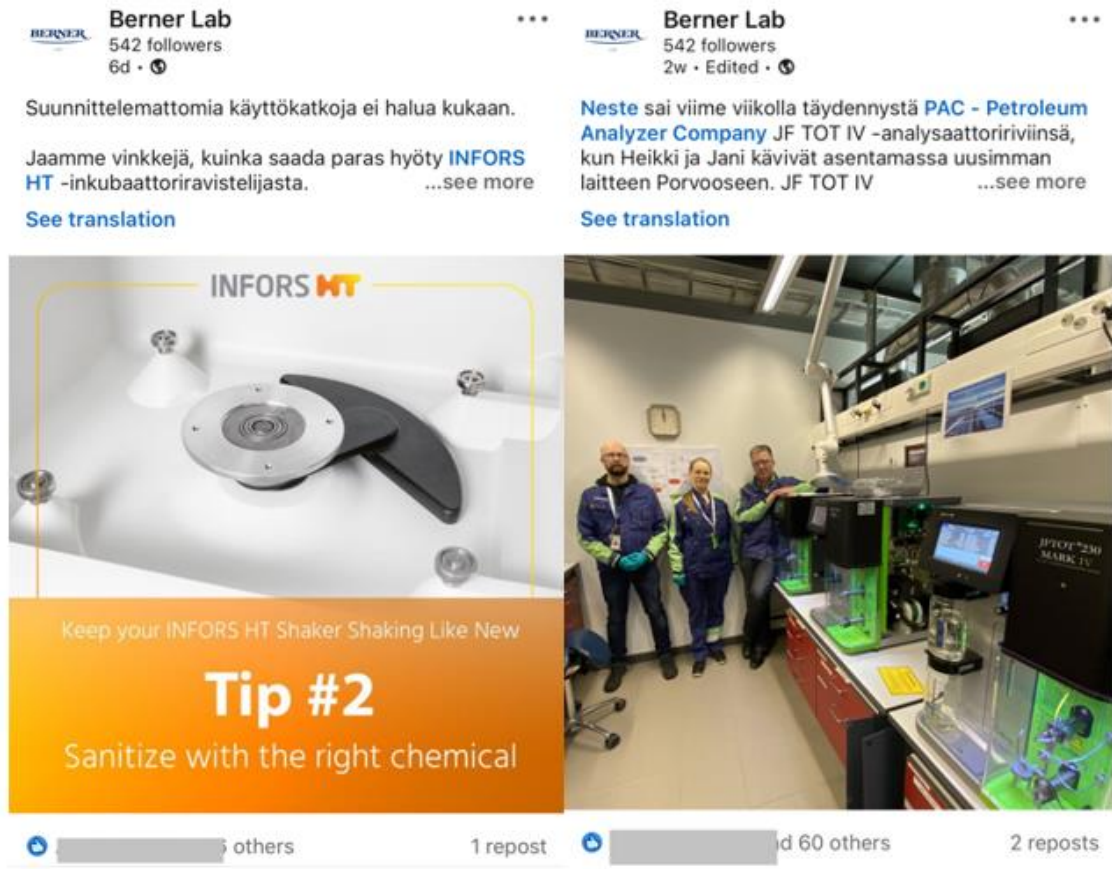
Useampi asiakas kommentoi verkkokaupan saatavuustietojen olevan ongelmallisia. Useat tuotteet ovat tilaustuotteita eli niitä ei pidetä jatkuvasti varastossa ja niiden toimitusaika on noin 1-2 viikkoa. Verkkokaupassa nämä tuotteet ovat merkitty tilapäisesti loppuneen ja ennakkotilattavissa. Asiakkaat kokivat tämän hämmentäväksi ja toivoivat, että toimitusaika näkyisi tilattaessa. Heitä ei haitannut pitkä toimitusaika vaan se, että tieto puuttui verkkokaupasta ja he joutuivat olemaan yhteydessä yrityksen edustajaan tiedustellakseen toimitusaikaa. Tällaiset hämmennystä ja kysymyksiä aiheuttavat tilanteet vaikuttavat negatiivisesti asiakaskokemukseen.

Kun varastosaldo on tilapäisesti loppu ja ennakkotilattavissa, niin se tilapäisesti loppu herättää epäilyksiä... Laitoin kyllä sitten erikseen sähköpostitse tiedustellun siitä, että mikähän sen toimitusaika on.

Sieltä tulee punainen teksti, että tuote on tilapäisesti loppu ja tilattavissa ja jos näkisin sen ensimmäistä kertaa, niin pelästyisin, että apua mitä tämä tarkoittaa, että kuinka vaikeata tämä on. Mutta nyt kun tiedän, että se on pari viikkoa niin se ei ole mikään ongelma eikä mikään, että me tilataan ajoissa.

Yksikään haastateltavista ei kokenut sosiaalista mediaa tärkeänä työhön liittyvänä digitaalisena kanavana. Asiakkaat mielellään pitävät työasiat erillisenä henkilökohtaisista sosiaalisen median profiileista, koska eivät halua vapaa-ajallaan miettiä työasioita. Työajalla taas ei riitä aika toimittajien tai yhteistyökumppaneiden sosiaalisen median tilien seuraamiseen. Tiedotuskanavana heistä sähköposti ja uutiskirjeet toimivat parhaiten. Berner Lab päivittää

esimerkiksi LinkedIn profiiliaan aktiivisesti (kuva 4). Yksittäiset onnistuneet julkaisut ovat saaneet hyvin näkyvyyttä, mutta usein julkaisuihin reagoivat enimmäkseen oman yrityksen työntekijät. Toistaiseksi sosiaalinen media ei kontaktipisteinä vaikuta digitaaliseen asiakaskokemukseen. Mahdollisesti sillä on vaikutusta esimerkiksi työnantajamielikuvaan tai brändin rakentamiseen.



Kuva 4 Berner Lab:n LinkedIn julkaisuja

En ole mikään somefani ja töissä en käytä oikeastaan ollenkaan. Yritän välttää, vaikka tiedän että varmaan pitäisi seurata työhön liittyviä kanavia, mutta en ole seurannut tähän asti ja jotenkin tuntuu, että kun aina on kiire ja aika ei riitä kaikkeen, niin se on se asia mistä nipistän myös.

Työajalla mulla ei olisi aikaa siihen ja vapaa-ajalla en halua miettiä työasioita enempää kuin on tarpeen, että sitten jos linkittäisin vaikka mun omaan sosiaalisen median tiliin kauheasti töihin liittyviä firmoja ja sitten mun feedi olisi täynnä niitä, niin sitten se häiritsee sitä vapaa-aikaa.

Twitter-tilit löytyy useammalta toimittajalta, mutta en ole sieltä yleensä mitään löytänyt, nettisivuilla on ne tiedot mitä kaipaan.

Ei vapaa-ajalla työhön liittyviä asioita.

Kehitysehdotuksina asiakkaat nostivat tunnettuuden lisäämisen, kielivalinnat, saatavuustietojen merkinnät, tuotekokonaisuuksien rakentamisen ja personoinnin. Hyväksi digitaaliseksi asiakaskokemukseksi mainittiin muun muassa Agilentin (<https://www.agilent.com/>) verkkosivut ja verkkokauppa sekä E.Ahlströmin verkkokauppa (<https://www.eahlstrom.fi/>).

Tietysti se, että tuo itseään tunnetuksi.

Meilläkin suurin osa tutkijoista ei ole suomenkielisiä.

Meidän kannaltamme tärkeimpänä sellaiset verkkosivut, että minun olisi helppo nähdä meille soveltuvia tuotekokonaisuuksia esimerkiksi labran puhtaanapitoon ja siivoukseen ja desinfiointiin liittyvät tuotteet.

Digitaalisen asiakaspolun toivottiin olevan nopea ja selkeä. Asiakkaat eivät halua jäädä pohtimaan, miten jokin asia toimii tai toimiiko. Tärkeintä on, että tavoite tulee saavutetuksi helposti ja mutkattomasti. Tämä on yksi tärkeimmistä asioista digitaalisten ratkaisujen kehittämisessä. Käytön tulee olla sujuvaa, yksinkertaista ja luotettavaa.

Mä arvostan sitä, että se on nopea ja selkeä.

Niin, ettei itselle jää semmoisia ylimääräisiä kysymyksiä tai epäilyksiä siitä, että menikö tämä tilaus nyt läpi tai paljonkohan ne toimituskulut ovat tai kolkakohan se tulee. Kaikki nämä tiedot olisivat helposti saatavilla ja tulisi siinä prosessissa ilmi.

Viestintään asiakkaat mielellään käyttävät sähköpostia tai yhteydenottolomakkeita. Chattiä asiakkaat eivät kokeneet hyväksi vaihtoehdoksi, ellei paikalla ollut oikea henkilö vastaamassa. Asiakkaat eivät luottaneet siihen, että robotti osaisi kyllin hyvin vastata heidän kysymyksiinsä ja se veisi heiltä turhaa aikaa. Uutiskirjeet koettiin järkeväksi tavaksi viestiä, mikäli ne ovat personoituja ja oikein kohdennettuja. Uutiskirjeisiin toivottiin esimerkiksi koulutuksia tai webinaareja. Viime vuosien aikana asiakkaille on lähtenyt vähemmän uutiskirjeitä kuin aikaisemmin. Asiakkaiden mielestä uutiskirjeitä ei saa kuitenkaan lähettää liian usein, mutta hyvin tehtynä parin viikon välein.

Ennako-oletus on, ettei siellä kukaan asiakaspalvelija ole vastaamassa vaan se on joku robotti ja sitten minusta tuntuu, että ok, voin yrittää käyttää sitä, mutta sitten lopulta kuitenkin joudun ottamaan yhteyttä oikeaan ihmiseen tai joudun ensin täyttämään tosi paljon ennakkotietoja ja sitten ne ohjaavat jonkin... Tuntuu että se menisi nopeammin, jos vaan laittaa sähköpostin tai soittaa. Sitten on myös se, että se sitoo minua olemaan siinä paikalla, kunnes se asia on hoidettu. Kun taas jos kirjoitan sähköpostin, sitten voin lähteä muualle ja tulla vaikka parin tunnin päästä katsomaan, että olenko saanut vastauksen. Saan sen asian omista käsistäni pois ja sitten voin keskittyä muihin asioihin.

Kyllä niitä (uutiskirjeitä) lueskelen. Siellä on usein uusista tuotteista jotain kuvauksia, lyhyitä juttuja tai koulutuksia, esimerkiksi joku webinaari mikä voisi olla just siihen hetkeen sopiva niin sitten tutkin sitä asiaa hiukan enemmän. Ne uutiskirjeet ovat ihan hyviä.

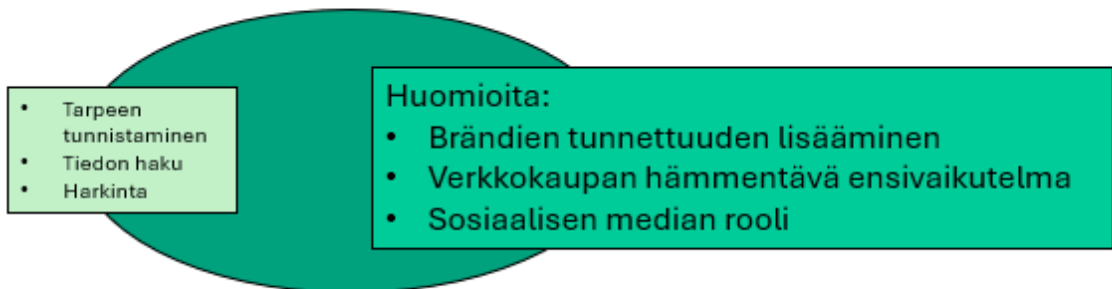
4.2.1 Asiakashaastattelut yhteenveto

Asiakaskokemuksia voi olla hyvin erityyppisiä. Haastatteluiden perusteella Bernerin laboratorioasiakkaiden kokemukset digitaalisella asiakaspolulla ovat hyvin neutraaleja. Kun palveluja käytetään rutiininomaisesti, asiakkaan odotustaso on asetunut tutulle turvalliselle tasolle ja hänelle on muodostunut vakiintunut odotustaso kokemuksesta - kokemus jää usein laimean neutraaliksi (Saarijärvi & Puustinen 2020, 66.).

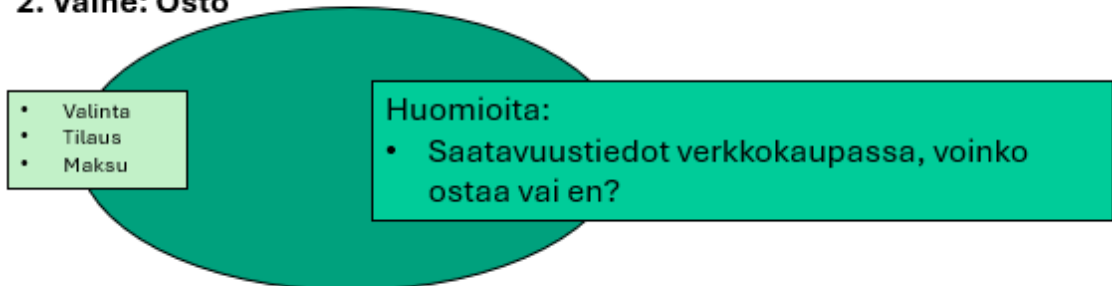
Asiakkaalle tutuin Bernerin digitaalinen kanava oli Berner Proshop -verkkokauppa, ja asiakkaat keskustelivatkin siitä mielellään. Verkkokauppa ei kuitenkaan herättänyt erityisiä tunteita, positiivisia tai negatiivisia. Verkkokauppa miellettiin tilauskanavaksi, jota käytetään rutiininomaisesti, kun jokin tuote loppuu ja sitä tarvitaan lisää. Asiakkailta saatiin hyvää palautetta ja kehittämisohjeita verkkokauppaan liittyen, sillä asiakkaat mielellään keskittyivät pieniin teknisiin muutoksiin. Pienet tekniset haasteet eivät kuitenkaan vaikuttaneet heidän asiakaskokemuksiinsa. Verkkosivuihin asiakkaat eivät olleet kovinkaan tarkkaan tutustuneet. Viestimiseen asiakkaat mielellään käyttivät sähköpostia tai yhteydenottolomakkeita ja palaverit tapahtuvat usein Teamsissä etänä. Sosiaalisen median sisältöä ei arvostettu ja alustana se haluttiin pitää henkilökohtaisena erillään töistä. Asiakkaat kokivat, että Laboratorio-liiketoiminnan tunnettuutta tulisi Bernerillä lisätä. Tätä voisi tehdä esimerkiksi näkyvyyden lisäämisellä hakukoneissa. Asiakaskokemus Berner Labin digitaalisissa kanavissa on hyvin neutraali. Asiakkaiden odotukset eivät ole kovinkaan korkealla, eivätkä digitaaliset kanavat tai kontaktipisteet herätä tunteita silloin, kun kaikki toimii suhteellisen hyvin. Haastattelut vahvistivat myös sen, että asiakkaiden digitaaliset asiakaspolut vaihtelevat suuresti. Jopa samalla asiakkaalla saattaa olla useita polkuja riippuen tilanteesta.

Kuvioon 7 on valittu laboratorioasiakkaiden asiakaskokemukseen liittyviä huomioita digitaalisen asiakaspolun varrella. Näitä kohtaamispisteitä kehittämällä digitaalista asiakaskokemusta voisi parantaa.

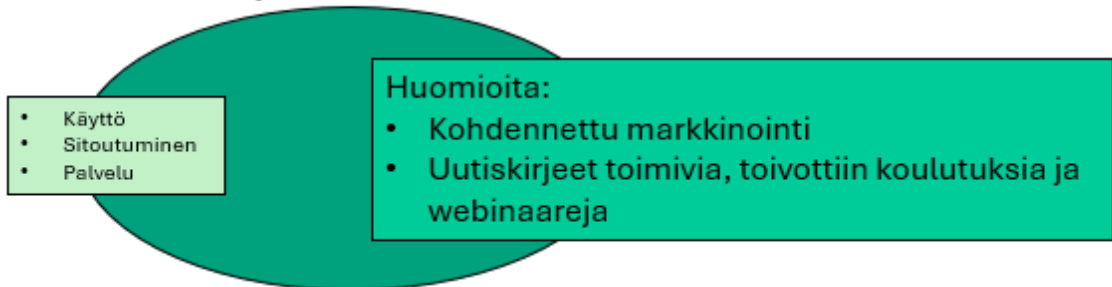
1. Vaihe: Ennen Ostoa



2. Vaihe: Osto



3. Vaihe: Oston jälkeen



Kuvio 7 Asiakaskokemukseen vaikuttavat huomiot digitaalisen asiakaspolun eri vaiheissa

4.3 Johtoryhmän työpaja

Johtoryhmän työpaja järjestettiin maaliskuussa 2024. Työpajassa hyödynnettiin sekä asiantuntija- että asiakashaastattelussa kerättyä tietoa. Työpajaan osallistui yhdeksän johtoryhmän jäsentä, joista paikan päällä neuvottelutilassa oli viisi ja etänä neljä. Alkuperäisenä tavoitteena oli rakentaa johtoryhmän kanssa digitaalisen asiakaspolun ja -kokemuksen kehittämisen toteutussuunnitelma, eli tiekartta. Haastatteluista saatujen tuloksien perusteella todettiin kuitenkin tilanteen olevan hyvin alkutekijöissään ja siksi päädyttiin ensin keskittymään digitaalisen asiakaskokemuksen ja asiakaspolun vision määrittelyyn ja tavoitteiden asettamiseen.

Taulukossa 3 on nostettu sekä asiantuntijoiden että asiakkaiden neljä tärkeintä teemaa digitaaliseen asiakaspolkuun ja digitaaliseen asiakaskokemukseen liittyen. Vaikka haastatteluista selviää, että asiakas on jo pitkään tunnistettu yhdeksi tärkeimmäksi osaksi toimeksiantajayrityksen toimintaa, on digitaaliseen asiakaspolkuun ja asiakaskokemukseen liittyvät

toimenpiteet alkutekijöissään. Aiheeseen liittyen ei ole selkeää strategiaa eikä määriteltyjä tavoitteita, jotka helpottaisivat kehittämisessä. Myös asiakkaat ovat tottuneet toimimaan tiettyllä tavalla, esimerkiksi tilaamaan puhelimitse tai sähköpostilla ja mielellään toimivat edelleen niin. Toimeksiantajayritys tiedostaa tilanteen olevan alkutekijöissä ja on motivoitunut kehittämään heidän digitaalisia ratkaisujansa. He haluavat valmistautua, sillä yrityksen johto ymmärtää tulevaisuuden tuovan muutoksia. Huomioiden alla olevat teemat johtoryhmän työpaja aloitettiin keskustelemalla digitaalisen asiakaspolun ja asiakaskokemuksen tavoitteista ja tulevaisuuden visiosta.

Taulukko 3: Asiantuntijoiden ja asiakkaiden neljä tärkeintä teemaa digitaaliseen asiakaspolkuun ja digitaaliseen asiakaskokemukseen liittyen

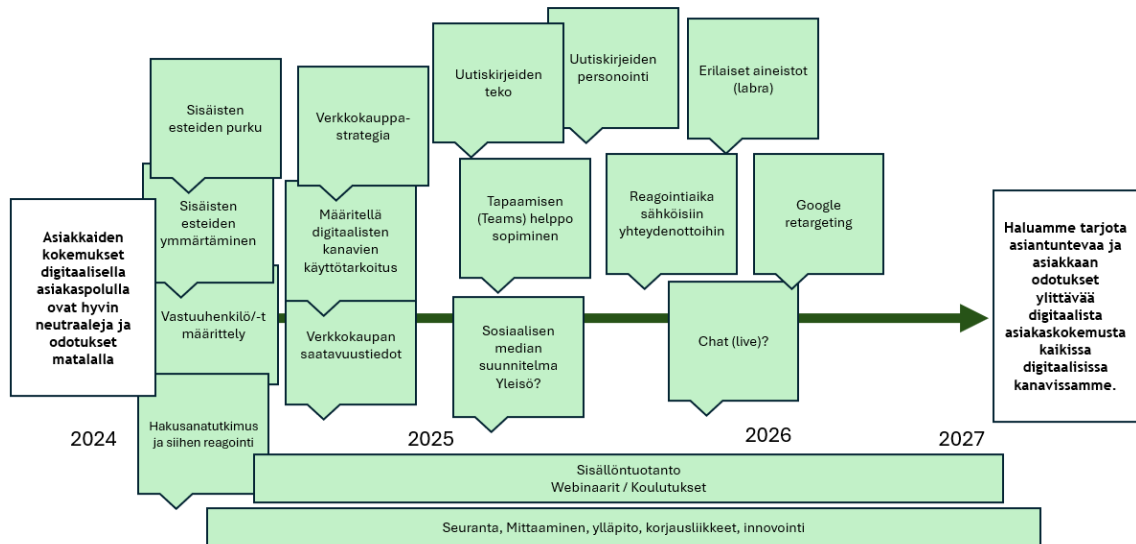
Asiantuntijoiden neljä tärkeintä teemaa	Asiakkaiden neljä tärkeintä teemaa
Digitaalinen presenssi: Brändien tunnettuuden lisääminen ja hakukoneoptimointi	Digitaalinen asiakaspolku Berner MedLabin kanavissa ei herätä tunteita
Ei selkeitä digitaalisia asiakaspolkuja	Tunnettuuden ja personoinnin lisääminen
Verkkokauppa, uhka vai mahdollisuus?	Verkkokaupan rooli nähdään tilauskanavana
Yrityksen sisäiset prosessit digitaalisten kanavien kehittämisessä	Verkkokauppa: kielivalinnat, omien tietojen muokkaus, saatavuustiedot, etusivun ilme

Työpajassa käytiin ensin lyhyesti läpi haastatteluista saatuja tuloksia. Tähän tueksi oli valmisteltu esitys, joka sisälsi yhteenvedot haastatteluista. Haastattelujen tulokset saivat heti aikaan hyvää keskustelua aiheeseen liittyen. Tämän jälkeen lähdettiin työskentelemään backcasting-menetelmän mukaisesti ja esityksen avulla saimme määriteltyä nykytilanteen: ”Asiakkaiden kokemukset digitaalisella asiakaspolulla ovat hyvin neutraaleja ja odotukset matalalla.”

Seuraavaksi ryhmä siirtyi keskustelemaan visiosta digitaaliselle asiakaspolulle ja asiakaskokemukselle. Hyvän keskustelun päätteeksi ryhmä hyväksyi visioksi: ”Haluumme tarjota

asiantuntevaa ja asiakkaan odotukset ylittävää digitaalista asiakaskokemusta kaikissa digitaalisissa kanavissamme.”. Aikajänteeksi ryhmä määritteli kolme vuotta. Tämän jälkeen keskustelimme tavoitteista ja siitä, missä toimeksiantajan tulee onnistua, jotta toivottu visio voidaan saavuttaa.

Esitykseen rakennettiin aikajana, jonka toisessa päässä sijaitsee nykytilanne ja toisessa visio. Ryhmän jäsenet kommentoivat erilaisia toimenpiteitä, joita pitivät tärkeinä vision toteutumisen kannalta. Nämä toimenpiteet sijoitettiin aikajanelle (Kuvio 8). Yhteisymmärryksessä ryhmä totesi, että vastuuhenkilö tai vastuuhenkilöt digitaalisen asiakaskokemuksen johtamiseen tulee määrittellä ensimmäisenä, verkkokauppastrategiaa pidettiin tärkeänä ja hakusanatutkimusta ja siihen reagointia toivottiin tehtäväksi mahdollisimman pian. Ryhmän oli helppoa määrittellä toimenpiteitä, joita halutaan tehdä ensisijaisena, mutta työskentely backcasting-mallin mukaan visiosta taaksepäin vaati pohdintaa. Digitaalinen asiakaskokemus, vision määrittely ja etenkin vision saavuttamiseen vaaditut toimenpiteet herättivät paljon keskustelua työpajassa ja osallistujat olivat tuotokseen tyytyväisiä. Menetelmän avulla saatiin määritettyä tarvittavat toimenpiteet toivottavan tulevaisuuden saavuttamiseksi.



Kuvio 8 Digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämisen suunnittelua johtoryhmän työpajassa backcasting-menetelmän avulla

5 Kehittämistyön tuotos

Tämän kehittämistyön tarkoitus oli tuottaa kohdeyritykselle kehitysehdotuksia digitaalisen asiakaskokemuksen parantamiseksi. Lisäksi haluttiin selvittää, miten asiakkaan polku etenee heidän digitaalisilla alustoillaan, minkälainen on käyttäjän digitaalinen asiakaskokemus ja mitä digitaalisia kohtaamispisteitä tulisi kehittää asiakaskokemuksen parantamiseksi.

Tavoitteen saavuttamiseksi haastateltiin ensin asiantuntijoita. Asiantuntijoiden avulla saatiin selville käytössä olevat digitaaliset kanavat, asiantuntijoiden näkemys näiden kanavien käytöstä ja niiden kehittämismahdollisuuksista. Asiantuntijahaastatteluiden jälkeen ymmärrys digitaalisten kanavien käytöstä oli selkeytynyt ja tieto kohdeyrityksen sisäisistä haasteista ja tavoitteista lisääntynyt. Asiantuntijahaastatteluista saadun tiedon perusteella mallinnettiin erilaisia mahdollisia digitaalisia asiakaspolkuja kohdeyrityksen digitaalisten kanavien välillä.

Kehittämistyön seuraavassa vaiheessa haastateltiin asiakkaita. Tarkoitus oli saada selville, minkälainen on käyttäjän digitaalinen asiakaskokemus näissä digitaalisissa kohtaamispisteissä. Haastatteluiden perusteella kohdeyrityksen asiakkaiden kokemukset digitaalisissa kanavissa ovat hyvin neutraaleja ja odotukset matalalla.

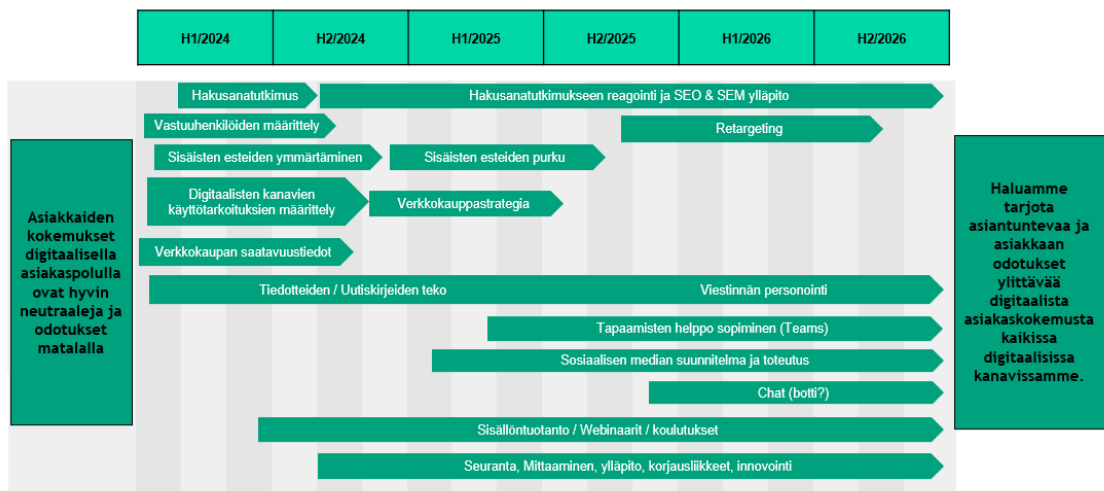
Kun haastatteluiden sisältö oli analysoitu, järjestettiin johtoryhmälle työpaja, jossa käytiin läpi haastatteluista saatuja tuloksia. Koska asiakaskokemus kohdeyrityksen digitaalisella asiakaspolulla on hyvin neutraali, keskityttiin työpajassa digitaalisen asiakaskokemuksen ja asiakaspolun vision määrittelyyn ja tavoitteiden asettamiseen. Työpajassa hyödynnettiin backcasting-menetelmää onnistuneesti ja saatiin tuotettua useita ehdotuksia digitaalisen asiakaskokemuksen parantamiseksi.

Kaikkea kehittämistyössä kerättyä tietoa hyödyntämällä rakennettiin aikataulutettu tiekartta digitaalisen asiakaskokemuksen parantamiseksi (kuvio 9). Tiekarttoitus eli englanniksi road-mapping on ennakointiin liittyvä menetelmä, joka soveltuu usean eri aiheen tai teeman tarkasteluun. Menetelmää on käytetty laajasti eri toimialoilla, sillä tiekartan taustalla oleva konsepti on erittäin joustava ja se soveltuu esimerkiksi tukemaan innovointia tai strategiatyökentelyä (Phaal 2020, 1.). Tiekartan avulla organisaatio voi muun muassa rakentaa ja visualisoida strategisia tavoitteita ja niiden aikajänteitä. (Aalto, Heikkilä, Keski-Pukkila, Mäki & Pöylänen 2022, 369-370.)

Tiekartan rakenne on yksinkertainen ja perustuu kolmeen osioon ja näiden osioiden erilaisiin aihepiiriä jäsentäviin sisältöihin ja tarkastelutasoihin. Ensimmäinen tiekartan osa on tavoite-tila, visio tai tulevaisuudenkuva. Visio ei aina löydy selkeästi tiekartoista, mutta sen määrittely ja kirjaaminen on suositeltavaa tiekartan suunnan hahmottamiseksi. Toinen osio tiekartalla on aikajänteet. Tiekartan aihepiiri määrittelee pitkälti sen, miten ja millä tarkkuudella nämä aikajänteet jäsennetään. Aikajänteet jaetaan yleensä kolmeen erilliseen osioon, jossa

ensimmäinen on nykyhetki ja lähtötilanne, toinen on keskipitkä aikajänne ja kolmas on pitkä aikajänne. Keskipitkä aikajänne voi aiheen mukaan vaihdella kolmesta vuodesta kymmeneen vuoteen ja pitkä aikajänne kymmenestä vuodesta jopa sataan vuoteen. Kolmas tiekartan osio on tarkastelutasot eli niin sanotut teemakerrokset, joiden kautta aihepiiriä tarkastellaan. (Aalto ym. 2022, 372-373.)

Tiekarttaan kirjattiin kohdeyrityksen kanssa määritelty visio, nykytila ja kolmen vuoden aikajänne jaettuna puolen vuoden jaksoihin. Aikajänne valikoitui toimeksiantajan toiveiden mukaan, sillä he kokivat, että asiaa tulee saada edistettyä lyhyellä aikavälillä ja seuranta koettiin selkeäksi kuuden kuukauden jaksoissa. Tiekarttaan valitut toimenpiteen aikataulutettiin johtoryhmän kanssa käytyjen keskustelujen perusteella. Tiekartta lähetettiin johtoryhmän jäsenille kommentoitavaksi ja hyväksyttäväksi.



Kuvio 9 Digitaalisen asiakaskokemuksen parantamisen tiekartta

Kehityshankkeen tutkimuskysymyksiin saatiin toteutettujen haastattelujen avulla vastauksia. Haluttiin selvittää, miten digitaalinen asiakaspolku kohdeyrityksessä etenee ja asiaan syvällisemmin perehdyttyä selvisi, että kohdeyrityksellä ei ole selkeää digitaalista asiakaspolkua. Yrityksellä on useita digitaalisia kanavia kuten esimerkiksi verkkosivut, verkkokauppa, sosiaalisen median profiileja ja uutiskirjeitä, jotka muodostavat digitaalisia kontaktipisteitä. Haastatteluista saadun tiedon avulla opinnäytetyöhön mallinnettiin erilaisia mahdollisia digitaalisia asiakaspolkuja. Asiakkaat toistaiseksi kuitenkin haluavat yhdistää sekä digitaalisen että henkilökohtaisen palvelun.

Asiakashaastatteluiden avulla saatiin vastaus toiseen tutkimuskysymykseen, jonka tarkoitus oli selvittää, minkälainen käyttäjän digitaalinen asiakaskokemus on kohdeyrityksen digitaalisissa

kohtaamispisteissä. Asiakashaastatteluista selvisi, että asiakkaiden odotukset kohdeyrityksen digitaalisia palveluita kohtaan ovat hyvin matalalla ja tämän takia asiakkaiden tuntemat kokemukset digitaalisilla alustoilla ovat hyvin neutraalit. Asiakkaat toivoivat pieniä muutoksia esimerkiksi verkkokaupan saatavuustietoihin, mutta olivat kohdeyrityksen digitaalisiin kanaviin tyytyväisiä.

Kehittämistyön tarkoitus oli tuottaa kohdeyritykselle kehitysehdotuksia digitaalisen asiakaskokemuksen parantamiseksi. Koska haastatteluista selvisi, ettei kohdeyrityksellä ole määritelty digitaaliselle asiakaskokemukselle tavoitteita ja asiakkaiden suhtautuminen aiheeseen on hyvin neutraali, oli hyödyllistä työstää toimeksiantajayrityksen digitaalisen asiakaskokemuksen visiota ja tavoitteita työpajatyöskentelyn avulla. Työpajassa määriteltiin digitaalisen asiakaskokemuksen visio ja tavoitteita sen toteutumiseksi backcasting-menetelmän avulla. Kaiken saadun tiedon avulla rakennettiin tiekartta, jonka avulla digitaalista asiakaskokemusta lähdetään toimeksiantajayrityksessä parantamaan. Kohdeyrityksellä ei ole tällä hetkellä määriteltyä vastuuhenkilöä tai strategioita digitaalisen asiakaspolun ja asiakaskokemuksen johtamiseen. Tästä johtuen digitaalista asiakaskokemusta lähdetään kehittämään alla olevassa järjestyksessä.

1. Määritellään vastuuhenkilö/-t digitaalisten kanavien ja digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämiseen.
2. Vastuuhenkilö ja/tai -tiimi määrittelee digitaalisten kanavien tarkoituksen ja rakentaa tarvittavat strategiat, esimerkiksi verkkokauppastrategian.
3. Pehdytään sisäisiin prosesseihin ja kehittämisen esteisiin.
4. Rakennetaan strategia sisäisten esteiden purkuun.

6 Johtopäätökset

Tässä luvussa pohdin toteutunutta kehittämistyötä, sen arvoa kohdeyritykselle, sekä sovellettavuutta muissa organisaatioissa tietoperustan ja toteutetun kehittämishankkeen pohjalta. Esitelen jatkotutkimus- ja kehitysehdotukset kohdeyritykselle sekä arvioin työn luotettavuutta ja eettisyyttä. Myös lähteiden arviointi on kuvattu tässä luvussa.

Asiakaskokemuksesta puhutaan paljon sekä teoriassa että yritysten strategioissa. Digitalisaation myötä pohditaan myös digitaalisen asiakaskokemuksen tärkeyttä ja minkälaista tunnetta ja kokemusta yritykset haluavat digitaalisilla alustoillaan ja asiakaspolullaan välittää. Tämän opinnäytetyön toimeksiantajayritys haluaa kehittää heidän digitaalista asiakaspolkuansa ja -kokemustansa ja se onkin osa heidän strategiaansa.

Opinnäytetyön tietoperustassa käsiteltiin asiakaskokemusta ja asiakaspolkua asiakaskokemuksen rakentajana. Kokonaisasiakaskokemus on dynaaminen prosessi, joka jakautuu ennen ostoa

tapahtuvaan aikaan, ostotapahtumaan ja oston jälkeiseen aikaan. Jokaisessa vaiheessa asiakas kokee erilaisia kosketuspisteitä, jotka muovaavat asiakkaan kokemusta. Teoriassa perehdyttiin digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämiseen ja sen peruseräisiin. Digitaalisen asiakaskokemuksen kehittäminen voidaan tiivistää neljään osa-alueeseen: palvelun nopeuteen, personointiin, käyttäjäystävällisyyteen ja näitä kolmea tukevaan teknologiaympäristöön. Tulevaisuudessa näissä osa-alueissa tullaan hyödyntämään entistä enemmän tekoälyteknologiaa, kuten robotiikkaa esimerkiksi asiakaspalvelussa tai lisättyä todellisuutta ostopäätöstä vahvistamassa. Digitaalisten ratkaisujen myötä myös asiakaskokemuksen ja siihen liittyvien asioiden mitattavuus on parantunut. Kehittäessä on olennaista mitata ja seurata tuloksia, jotta kehitys tapahtuu oikeaan suuntaan.

Opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämisosuus alkoi esittelemällä kehityshankkeen tarkoitus ja tavoitteet sekä kohdeyritys. Kohdeyrityksessä tiedostetaan, että heidän asiakkaidensa polut kulkevat digitaalisilla alustoilla yhä useammin ja yhä pidemmälle. He ymmärtävät, että digitaaliset kanavat ja niiden luoma asiakaskokemus korostuu tulevaisuudessa ja tästä syystä tehtiin opinnäytetyölle toimeksianto.

Hankkeessa hyödynnettiin teemahaastatteluita tiedon keräämiseksi. Haastattelut toteutettiin ensin yrityksen sisäisille asiantuntijoille. Asiantuntijahaastattelut lisäsivät ymmärrystä tämänhetkisestä tilanteesta ja käytössä olevista digitaalisista kanavista. Haastattelujen perusteella rakennettiin kolme erilaista digitaalisen asiakaspolun mallia. Tämän jälkeen järjestettiin teemahaastattelut asiakkaille. Teemahaastatteluiden tarkoitus oli selvittää minkälaista asiakaskokemusta nämä kohdeyrityksen digitaaliset kanavat luovat. Teemahaastatteluista saatua tietoa luokiteltiin ja analysoitiin. Haastattelujen perusteella asiakkaiden odotukset digitaaliselle asiakaskokemukselle ovat matalalla, eivätkä kohdeyrityksen digitaaliset kohtaamispisteet herätä tunteita. Koska kohdeyrityksen digitaaliset kohtaamispisteet luovat hyvin neutraalia asiakaskokemusta, on kohdeyrityksen järkevää keskittyä digitaalisen asiakaskokemuksen johtamiseen. Työpajatyöskentelyn avulla johtoryhmä määritteli digitaalisen asiakaskokemuksen vision ja backcasting-menetelmää soveltaen toimenpiteet vision saavuttamiseksi. Opinnäytetyön tutkimusosuuden viimeisessä vaiheessa tulokset tiivistettiin tielkarttaan, johon jatkotoimenpiteet ja kehitysehdotukset kirjattiin.

Jokainen meistä hyödyntää digitaalisia palveluita ja ne ovat osa ihmisten arkea. Loistavalla digitaalisella asiakaskokemuksella voidaan erottautua ja asiakkaat odottavatkin asiakaskokemukselta jatkuvasti enemmän ja enemmän, koska teknologia mahdollistaa jatkuvasti enemmän. Tämä ilmiö ei kuitenkaan näkynyt tässä tutkimuksessa, vaan B2B asiakkaiden odotukset ovat matalalla digitaalisen asiakaskokemuksen suhteen. Asiakkaat ovat tyytyväisiä, kun ratkaisu toimii ja se riittää. Yrityksen sisäiset asiantuntijat olivat selkeästi vaativampia ja odotukset korkealla asiakkaille tarjottavien digitaalisten ratkaisujen suhteen. Vaikuttaisiko tähän yrityksen asiantuntijoiden omat kokemukset ja odotukset kuluttajana, kun taas asiakkaat

mahdollisesti vertaavat kokemuksiaan työympäristössä oleviin ratkaisuihin ja vastaaviin yrityksille suunnattuihin digitaalisiin ratkaisuihin.

Opinnäytetyön tietoperustassa esiteltiin neljä osa-aluetta, joihin digitaalisen asiakaskokemuksen kehittäminen voidaan tiivistää. Nämä ovat palvelun nopeus, personointi, käyttäjäystävällisyys ja näitä tukeva teknologiaympäristö. Tutkimuksessa ilmeni, että asiakkaat toivoivat, että tieto on saatavilla nopeasti, mutta eivät kaivanneet esimerkiksi 24/7 asiakaspalvelua tai chatia. Haastateltaville riitti, että he tietävät, koska tilattu tuote saapuu, vaikka se kestäisi-kin toista viikkoa. Personointi nostettiin esiin esimerkiksi kohdennetuissa uutiskirjeissä ja tätä pidettiin tärkeänä. Myös verkkokaupan laaja tuotevalikoima herätti keskustelua. Voisiko siis personoinnin avulla lisätä mielikuvaa asiantuntijuudesta digitaalisilla alustoilla, kuten verkkokaupassa? Ainakin se lisää luotettavuutta ja uskottavuutta, joka parantaa digitaalista asiakaskokemusta. Kun luottamusta herättävä verkkokauppa on käyttäjäystävällinen, myös digitaalinen asiakaskokemus on hyvä.

Tekoäly on yksi puhutuimmista aiheista yritysmaailmassa. Yritykset pohtivat, miten voisivat hyödyntää tekoälyä esimerkiksi asiakaspalvelussa ja sitä kautta toimia kustannustehokkaammin, mutta myös parantaa asiakaskokemusta palvelemalla asiakkaita 24/7 laadukkaasti. Opinnäytetyön tietoperustassa nostettiin esiin tulevaisuuden teknologioita. Näistä ehkä tutuin ja käytetyin tekoälyratkaisu on chatbot. Opinnäytetyön haastattelujen perusteella asiantuntijaratkaisuja ostavat B2B asiakkaat eivät vielä luota, että chatbottien palvelu on tarpeeksi osaa-vaa. Ainakin toistaiseksi asiakkaat kääntyvät perinteisempien ja tuttujen digitaalisten ratkaisujen puoleen, kuten sähköpostin tai yhteydenottolomakkeiden. Chatbotit voivat siis heikentää asiakaskokemusta, mikäli ne eivät ylitä asiakkaan odotuksia ja toimi paremmin kuin ihminen. Chatbottien käyttöönoton kanssa ei siis tarvitse kiirehtiä toimeksiantajayrityksessä, mutta on tärkeää tiedostaa mahdolliset teknologiat, joilla voidaan vaikuttaa tulevaisuuden asiakaskokemukseen.

Opinnäytetyöprosessi eteni erittäin sujuvasti ja sovitussa aikataulussa. Yhteistyö toimeksiantajan kanssa sujui erinomaisesti, mikä mahdollisti prosessin tehokkaan etenemisen. Keskustelut olivat innostavia ja ideoiden vaihto toi lisänäkökulmaa työhön. Toimeksiantaja oli sitoutunut kehittämistyöhön ja osallistui aina tarvittaessa. Toimeksiantaja sopi haastatteluista ja osallisti tarvittavia työntekijöitä hankkeeseen. Lisäksi sain arvokasta palautetta opinnäytetyön ohjaajaltani, mikä auttoi kehittämään työtä entistä paremmaksi ja löytämään uusia näkökulmia. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyöprojekti oli antoisa kokemus, joka ei ainoastaan syventänyt ymmärrystäni digitaalisesta asiakaskokemuksesta vaan vahvisti myös projektijohtamisen ja ongelmanratkaisun taitoja.

6.1 Kehitys- ja jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyön aihe on laaja, sillä toimeksiantajayritys on digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämässä vielä alussa. Kehitystyö on arvokasta kohdeyritykselle ja opinnäytetyön tutkimusosuudesta oli merkittävää hyötyä tulevaisuuden kannalta. Tutkimuksen avulla saatiin selville kipukohtia, jotka yritys aikoo seuraavaksi ratkaista.

Jatkotutkimusehdotuksena on tarkemmin syventyä johonkin tiettyyn, rajattuun, tässä työssä esitettyyn aihealueeseen.

1. Asiantuntijahaastatteluissa selvisi, että yrityksen sisäiset prosessit tulee olla kunnossa, jotta digitaalisia ratkaisuja voidaan kehittää. Sisäisten prosessien kehittäminen digitaalisen asiakaskokemuksen tueksi on tärkeää onnistumisen kannalta. Tähän liittyvät tulevaisuuden teknologiat ja niiden hyödyntäminen sekä yritysten valmiudet muuttua asiakaslähtöisempään suuntaan. Seuraavassa kehittämishankkeessa voisi perehtyä sisäisten prosessien kehittämiseen, digitaalisen asiakaskokemuksen tueksi.
2. Oli yllättävää, että asiakkaat eivät halunneet hyödyntää sosiaalista mediaa lainkaan työssään. Mielenkiintoista olisi tutkia laajemmin, miten B2B yritykset ja asiakkaat käyttävät sosiaalista mediaa ja minkälaista vaikutusta sillä on asiakaskokemukseen.
3. Chatbotien käyttö asiakaspalvelussa lisääntyy ja tulevaisuudessa tekoälyä hyödynnetään yhä enemmän ja enemmän. Haastatteluissa kuitenkin B2B asiakkaat kertoivat mielellään edelleen käyttävänsä esimerkiksi sähköpostia ja yhteydenottolomakkeita. Chatbotin toimivuuteen ei luotettu ja koettiin, että se sitoo asiakkaan odottelemaan vastausta, jonka jälkeen saattaa joutua joka tapauksessa olemaan yhteydessä yrityksen yhteyshenkilöön. Heidän mukaansa chatbot ei parantaisi asiakaskokemusta. Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi tekoälyn hyödyntäminen asiakaskokemuksen parantamisessa.
4. Se, kokeeko asiakas asiakaskokemuksen hyväksi tai huonoksi, määräytyy asiakkaan odotuksista. Tutkimuksessa selvisi, että asiakkaiden odotukset eivät olleet kovinkaan korkealla digitaalisten kanavien ja digitaalisen asiakaskokemuksen suhteen. Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista selvittää, mitkä asiat vaikuttavat asiakkaiden odotusten muodostumiseen ja kuinka digitaalisia ratkaisuja kehittämällä ne voidaan ylittää.
5. Digitaalista B2B asiakaskokemusta on tutkittu selkeästi B2C asiakaskokemusta vähemmän. Monikanavaisen asiakaskokemuksen merkitys tärkeänä kilpailukeinona kasvaa ja jatkotutkimuksissa olisi mielenkiintoista selvittää miten laadukkaasti johdetaan digitaalista B2B asiakaskokemusta.

6. Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia minkälaisia kyvykkyyksiä yritykset tulevaisuudessa tarvitsevat, kun asiakaspolku muuttuu myös B2B kentässä yhä digitaalisemmaksi. Mihin tämä vaikuttaa ja kuinka yritysten tulisi valmistautua henkilöstön osaamisen kannalta.

6.2 Opinnäytetyön laajempi hyödynnettävyys

Tässä opinnäytetyössä case-tutkimus kohdistuu yhteen yritykseen, joten tuloksia ei sellaiseen voi soveltaa muiden käyttöön. Tutkimus sisältää kuitenkin useita havaintoja, jotka ovat todennäköisesti kiinnostavia laajemminkin ja näitä havaintoja voidaan hyödyntää ja soveltaa muissa organisaatioissa.

Tutkimuksessa selvisi, että digitaaliset kanavat ja etenkin verkkokauppa voivat olla haastavia asiantuntijuutta vaativien ratkaisujen myynnissä. Olennaista on, että asiantuntijuus saadaan tuotua esille ja digitaalisten kanavien tulee tukea tätä ajatusta. Tärkeää onkin selvittää, kuinka luodaan ja rakennetaan asiantuntijuutta digitaalisissa kanavissa niin, että se luo positiivista asiakaskokemusta ja tukee liiketoiminnan tavoitteita. Muidenkin organisaatioiden on siis hyvä pohtia minkälaisissa digitaalisissa kanavissa heidän tuotteensa asettuvat edukseen ja minkälaista mielikuvaa digitaalisten kanavien kautta halutaan välittää.

Sosiaalisen median roolista puhutaan paljon, kun halutaan kehittää yrityksen digitaalista asiakaspolkua. Kuluttajaliiketoiminnassa sosiaalinen media on tärkeä kohtaamispaikka asiakaspolulla. Usein ajatellaan, että kuluttajaliiketoiminnan lainalaisuudet pätevät myös yritysten välisessä liiketoiminnassa. Opinnäytetyön tutkimuksen perusteella asiakkaat haluavat pitää oman sosiaalisen median profiilinsa henkilökohtaisena. Ihmiset haluavat erottaa työn ja vapaa-ajan, jonka vuoksi työhön liittyvät asiat halutaan pitää oman sosiaalisen median ulkopuolella. Yritystenvälistä myyntiä tekevien yritysten tulisi kiinnittää mieltä ja arvioida käytössä olevia digitaalisia viestintäkanavia kriittisesti.

Tässä tutkimuksessa yllätti se, kuinka neutraali asiakaskokemus oli toimeksiantajan digitaalisissa kanavissa. Selkeästi yrityksen työntekijät vaativat heidän digitaalisilta ratkaisuiltaan enemmän kuin asiakkaat. Asiakkaiden odotukset digitaalisten kanavien suhteen olivat matalalla, jopa hieman välinpitämättömiä. Heille riitti, kunhan ratkaisu toimii ja tieto löytyy järkevässä ajassa. Tässä tilanteessa myös tuote oli niin vahvassa roolissa, että käytetty digitaalinen ratkaisu sen saamiseksi ei ollut niin olennainen. Tämä tieto on hyvä pitää mielessä myös muissa B2B ratkaisuja myyvissä organisaatioissa, asiakkaat eivät aina olekaan niin vaativia kuin me luulemme.

6.3 Luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Yksi keskeisistä tieteellisen tiedon tunnusmerkeistä on sen luotettavuus. Tutkimusmenetelmien, tutkimusprosessin ja tutkimustulosten luotettavuutta tulee arvioida. Kehittämistoiminnassa luotettavuus tarkoittaa etenkin käyttökelpoisuutta. Kehittämistoiminnassa syntyvän tiedon tulee olla todenmukaista, mutta ennen kaikkea hyödyllistä. Luotettavuutta lähestytään usein myös reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla. Validiteetti eli pätevyys kertoo siitä, että tutkimuksessa mitataan sitä, mitä on tarkoituskin mitata ja reliabiliteetti eli luotettavuus liittyy tutkimusasetelmien ja mittareiden toimivuuteen. Laadullisessa tutkimuksessa nämä käsitteet on pyritty korvaamaan vakuuttavuuden käsitteellä. Ajatuksena on, että tutkija saa näkyvillä ja avoimilla valinnoilla ja tulkinnoilla vakuutettua tiedeyhteisön tutkimuksensa pätevyydestä. (Toikko & Rantanen 2009, 121-123.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmät, -prosessi ja -tulokset on pyritty kuvaamaan mahdollisimman selkeästi, joka lisää tutkimuksen luotettavuutta. Opinnäytetyön menetelmävalinnoilla on pyritty lisäämään työn luotettavuutta. Käyttämällä eri menetelmiä sekä keräämällä tietoa sekä toimeksiantajayrityksen sisältä että asiakkailta ulkoa, on saatu laaja kokonaiskuva eri näkökulmista katsottuna. Tutkimus sisälsi teemahaastatteluita, jotka soveltuivat menetelmänä tiedon keruuseen. Työn luotettavuutta olisi voinut lisätä entisestään suuremmalla vastaajamäärällä. Tulokset on pyritty esittämään avoimesti ja selkeästi vakuuttavuuden lisäämiseksi. Työhön on nostettu esiin lainauksia usealta eri haastateltavalta lisäämään uskottavuutta esiin nostetusta aiheesta. Työn avulla on saatu rakennettua hyödyllisiä kehitysehdotuksia ja jatkotoimenpiteitä, jotka viedään lähiaikana tuotantoon toimeksiantajayrityksessä. Koska käyttökelpoisuus on yksi olennainen kehittämistyön luotettavuuden mittari, voidaan sillä perusteella tätä opinnäytetyötä pitää luotettavana. Kohdeyritys pystyy hyödyntämään työtä käytännössä.

Jokainen laadullisella tutkimusmenetelmällä tehty tutkimus on ainutlaatuinen, eikä siksi tutkimusta voi käytännössä toistaa sellaisenaan (Vilkkä 2021, Tutkimuksen luotettavuus.). Tässä tapauksessa opinnäytetyön tekijä on työsuhteessa toimeksiantajayritykseen, muttei ole työskennellyt kyseisessä liiketoimintayksikössä. Tämä vaikutti esiyymmärrykseen case-yrityksen toiminnasta ja auttoi hahmottamaan kokonaisuuden ilman, että opinnäytetyön tekijän objektiivisuus olisi kärsinyt.

Opinnäytetyön tekijän tulee noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä ja noudattaa eettisiä ja moraalisia velvoitteita muun muassa tutkimuksen kohteena olevia henkilöitä, ammattialaa, tutkimuksen rahoittajia, tutkimusyhteisöä ja yhteiskuntaa kohtaan (Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset 2020, 8.). Opinnäytetyön tekijä perehtyi tutkimuseettisiin ja noudatti sitä myös koko prosessin ajan. Työn tietoperusta sisälsi monipuolisia aiheeseen liittyviä lähteitä. Lähteitä arvioitiin lähdekritiikillä, jonka perusteella työhön valikoitiin

vain luotettavia lähteitä. Lähdeviitteet on merkitty selkeästi niin, että tekstin alkuperäiset kirjoittajat tulevat selville. Myös haastattelut järjestettiin hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti muun muassa pyytämällä haastateltavien suostumus, kertomalla mihin haastatteluista kerättyä aineistoa käytetään ja pyytämällä suostumus haastatteluiden tallentamiseen.

Lähteet

Painetut

- Aalto, H-K., Heikkilä, K., Keski-Pukkila, P., Mäki, M. & Pöllänen, M. 2022. Tulevaisuuden tutkimus tutuksi - Perusteita ja Menetelmiä. E-kirja. Turku: Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia, Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto.
- Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus - Tee asiakkaistasi faneja. Helsinki: Kauppakamari.
- Backcasting johdattaa tavoiteltuun tulevaisuuteen 2013. Futuuri 03/2013. Tulevaisuuden Tutkimuskeskus, Turun yliopisto.
- Barone, A. M., & Stagno, E. 2023 Artificial Intelligence along the Customer Journey. Cham: Palgrave Macmillan.
- Daugherty, P. R. & Wilson, H.J. 2018. Human + Machine: Reimagining Work in the Age of AI. Boston: Harvard Business Review Press.
- Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus: menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo.
- Gerdt, B. & Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiakaskokemus. Helsinki: Almatalent.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. 20.painos. Helsinki: Tammi.
- Komulainen, M. 2019. Menesty digimarkkinoinnilla. Helsinki: Kauppakamari.
- Krug, S. 2014. Don-t make me think, revisited - A Common sense approach to web Usability. Kolmas painos. San Francisco: New Riders.
- Launis, R. 2020. Kysyntämarkkinointi neljännessä teollisessa vallankumouksessa. Helsinki: Books on Demand
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2015. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Männistö, J. 2020. The journey: Happiest customer's book. Jaakko Männistö.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.
- Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus. Jyväskylä: Decendo.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Juvenes Print.
- Van Belleghem, S. 2017. Customers the day after tomorrow. How to attract customers in a world of AI, bots and automation. Leuven: Lannoo Publishers.
- Vilkka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä - ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. E-Kirja. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. E-Kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Sähköiset

Ailisto, H., Myllymäki, P., Tarkoma, S., Kämäräinen, J-K., Röning, J., Salakoski, T., Solin, A., Saariluoma, P., Mikkonen, T., van Gils, M., Väänänen, K., Puolamäki, K., Ylén, P., Roos, T., Leikas, J., Honkela, A., Kutila, M., Ruotsalainen, L., Ylikoski, P. & Linturi, R. 2022. Tekoälyratkaisut tänään ja tulevaisuudessa. Julkaisu 1/2022. Helsinki: Tulevaisuusvaliokunta. Viitattu 10.3.2024. <https://www.eduskunta.fi/FI/valiokunnat/tulevaisuusvaliokunta/julkaisut/Sivut/tekoalyratkaisut-tanaan-ja-tulevaisuudessa.aspx>

Alos, J. & Aguila, M. 2024. 12 Digital Marketing Channels (That Actually Work in 2024). Viitattu 21.3.2024. https://www.spiralytics.com/blog/digital-marketing-channels/#What_is_a_Digital_Marketing_Channel

Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset 2020. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. Viitattu 13.5.2024. https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTILSET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?_t=1578480382

Court, D., Elzinga, D., Mulder, S. & Vetvik, O. 2009. The consumer decision journey. McKinsey Quarterly. Viitattu 15.1.2024. <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey#/>

Demonstrating commitment: The prominent role of customer experience in B2B sales 2023. Strategic Direction. Vol. 39 No. 12, pp. 22-23. Viitattu 18.3.2024. <https://doi.org/10.1108/SD-10-2023-0148>

Dreborg, K. 1996. Essence of backcasting. Futures, 28(9), 813-828. Viitattu 11.3.2024. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0016328796000444?via%3Dihub>

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus: Tutkimuksia ja selvityksiä 11/2014. Viitattu 5.3.2024. <http://hdl.handle.net/10138/153032>

Forrester 2024. Predictions 2024: Exploration Generates Progress. Viitattu 19.1.2024 <https://www.forrester.com/predictions/>

Gartner 2022. Gartner Predicts Chatbots Will Become a Primary Customer Service Channel Within Five Years. Viitattu: 11.1.2024. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2022-07-27-gartner-predicts-chatbots-will-become-a-primary-customer-service-channel-within-five-years>

Kushwaha, A.K., Kumar, P. & Kar, A.K. 2021. What impacts customer experience for B2B enterprises on using AI-enabled chatbots? Insights from Big data analytics. Industrial Marketing Management 98 10/2021. 207-221. Viitattu: 18.3.2024. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850121001826?via%3Dihub>

Lemon, K. & Verhoef, P. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. Journal of Marketing, Vol. 80 (November 2016), 69-96. Viitattu: 8.1.2024. https://www.researchgate.net/publication/304029900_Understanding_Customer_Experience_Throughout_the_Customer_Journey

- Mendia, J.M. & Flores-Cuautle J.J.A. 2022. Toward customer hyper-personalization experience – A data-driven approach. *Cogent Business & Management* 9:1. Viitattu 11.1.2024. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2041384>
- Misichia, C.V., Poecze, F. & Strauss, C. 2022. Chatbots in customer service: Their relevance and impact on service quality. *Procedia Computer Science*. Volume 201 421-428. Viitattu: 11.1.2024. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.03.055>
- Phaal, R. 2020. Roadmapping for strategy and innovation. University of Cambridge. Viitattu: 15.3.2024. https://www2.ifm.eng.cam.ac.uk/uploads/Resources/roadmapping_overview.pdf
- Puthiyamadam, T. & Reyes, J. 2018. Experience is everything: Here's how to get it right. PwC. Viitattu 15.1.2024. <https://www.pwc.com/us/en/advisory-services/publications/consumer-intelligence-series/pwc-consumer-intelligence-series-customer-experience.pdf>
- Rubin, A. 2012. Skenaariotyöskentely Tulevaisuuksien tutkimuksessa. Viitattu 11.3.2024. <https://metodix.fi/2015/01/31/skenaariotyoskentely-tulevaisuuksientutkimuksessa/>
- Rusthollkarhu, S., Toukola, S., Aarikka-Stenroos, L. & Mahlamaki, T. 2022. Managing B2B customer journeys in digital era: Four management activities with artificial intelligence-empowered tools. *Industrial Marketing Management*. Volume 104 241-257. Viitattu: 16.1.2024. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.04.014>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. Teemahaastattelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 13.5.2024. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. Sisällönanalyysi. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 8.3.2024. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html
- Scalerandi, D. 2023. The Future Of Customer Experience: Trends And Technologies For Success. Forbes Business Council. Viitattu 10.1.2024. <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2023/07/24/the-future-of-customer-experience-trends-and-technologies-for-success/?sh=307f60702987>
- Siebert, A., Gopaldas, A., Lindridge, A. & Simones 2020. Customer Experience Journeys: Loyalty Loops Versus Involvement Spirals. *Journal of Marketing*, Vol. 84(4) 45-66. Viitattu: 10.1.2024. <https://doi.org/10.1177/0022242920920262>
- Snyder, K. & Hilal, P. 2015. The Changing Face of B2B Marketing. Google/Millward Brown Digital. Viitattu 15.1. 2024. <https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/consumer-trends/the-changing-face-b2b-marketing/>
- Towers, A. & Towers, N. 2021. Framing the customer journey: touch point categories and decision-making process stages. *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol. 50 Issue 3, p317-341. Viitattu 16.1.2024. <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0959-0552>
- Vinnari, M. & Kupsala, S. 2010. Visioprosessin haasteet - tapauksena vegaaninen visio. *Futura* 4/2010. 34-47.

Julkaisemattomat

Keränen, K. 2022. Mitä on yhteiskehittäminen. Laurea-ammattikorkeakoulu Oy. Avointen oppimateriaalien kirjasto.

Berner Oy 2024. Viitattu 19.1.2024. <https://www.berner.fi/berner-oy/>

Kuviot

Kuvio 1 Asiakaskokemuksen muodostuminen asiakaspolulla (mukaillen Lemon & Verhoef 2016, 74-76)	11
Kuvio 2 Uskollisuussilmukka ja osallistamisspiraali asiakaspolun mallina (Siebert, Gopaldas, Lindridge & Simoes 2020, 50) (Suora lainaus)	13
Kuvio 3 Digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämisen osa-alueet (mukaillen Gerdt & Eskelinen 2018, 57).....	14
Kuvio 4 Mitä asiakaskokemuksessa arvostetaan (Puthiyamadam & Reyes 2018, 6.)	15
Kuvio 5 Kehittämishankkeen eteneminen	24
Kuvio 6 Asiantuntijahaastattelujen perusteella rakennetut digitaaliset asiakaspolkumallit...	35
Kuvio 7 Asiakaskokemukseen vaikuttavat huomiot digitaalisen asiakaspolun eri vaiheissa	42
Kuvio 8 Digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämisen suunnittelua johtoryhmän työpajassa backcasting-menetelmän avulla	44
Kuvio 9 Digitaalisen asiakaskokemuksen parantamisen tiekartta	46

Kuvat

Kuva 1 Tulokset Googlessa hakusanalle laboratoriolaitteet	30
Kuva 2 Google hakujen määrä hakusanalla laboratoriolaitteet	31
Kuva 3 Berner Proshop verkkokaupan etusivu	38
Kuva 4 Berner Lab:n LinkedIn julkaisuja	39

Taulukot

Taulukko 1: Asiantuntijahaastattelut	25
Taulukko 2: Asiakashaastattelut.....	26
Taulukko 3: Asiantuntijoiden ja asiakkaiden neljä tärkeintä teemaa digitaaliseen asiakaspolkuun ja digitaaliseen asiakaskokemukseen liittyen.....	43

Liitteet

Liite 1: Asiantuntijoiden teemahaastattelurunko	60
Liite 2: Asiakkaiden teemahaastattelurunko	62

Liite 1: Asiantuntijoiden teemahaastattelurunko

Digitaalisen asiakaskokemuksen kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa - Haastattelurunko asiantuntijoiden teemahaastatteluun

Intro

Esittely ja tutkimuksen tarkoitus: Lyhyt esittely itsestäsi ja selitys tutkimuksen tavoitteista—parantaa digitaalista asiakaskokemusta tutkimalla Berner Oy:n digitaalista asiakaspolkua, digitaalisia kohtaamispisteitä ja niiden herättämiä tunteita.

Luottamuksellisuus: Korostetaan, että kaikki tiedot ovat luottamuksellisia eikä haastateltavien henkilöllisyystietoja julkaista. Pyydetään lupa haastattelun tallentamiselle.

Avoin palaute: Selitetään, että ei ole oikeita tai väärä vastauksia; tavoitteena on kuulla avoimesti asiantuntijoiden mielipiteitä ja kokemuksia.

Haastatteluosio

Rooli ja tausta:

1. Kuvaile roolisi/työnkuvasi Bernerillä?
2. Minkälaisia asiakkaita sinulla on? Toimiala, rooli, uusi/vanha asiakas? Ketkä ovat ne henkilöt asiakkaillasi, jotka hyödyntävät digitaalisia palveluita?

Nykytila:

1. Mitä Bernerin digitaalisia palveluja asiakkaasi hyödyntävät? (Miten/Mihin?)
 - a. Sähköposti
 - b. Verkkosivut
 - c. Verkkokauppa
 - d. Teams (etä)palaverit
 - e. SoMe - Mitkä kanavat?
 - f. Uutiskirjeet
 - g. Digitaaliset dokumentit
 - h. Muut digitaaliset tilauskanavat
 - i. Webinaarit
 - j. Appit
 - k. Muu, mikä?
1. Käyttävätkö asiakkaasi mielellään digitaalisia palveluja vai haluaisivatko he henkilökohtaisempaa palvelua?
2. Mistä koet uusien asiakkaiden löytävän teidät?

3. Miten nykyiset digitaaliset ratkaisut vastaavat asiakkaidesi tarpeisiin?
4. Miten digitaalinen asiakaspolku etenee mielestäsi sinun asiakkaillasi?

Kehitys:

5. Minkälainen olisi mielestäsi täydellinen digitaalinen asiakaskokemus?
6. Miten kehittäisit digitaalisia ratkaisujanne?
7. Mikä on digitaalisen asiakaspolun tavoite? Mihin haluatte asiakkaan päätyvän?
8. Mitä palautetta, hyvää tai huonoa, olet saanut digitaalisista ratkaisuistanne?

Avoin palaute ja huomiot asiaan liittyen:

Lopetus

Summaa keskeiset opit haastattelusta ja kysy, voiko myöhemmin ottaa yhteyttä, jos tarvitaan lisätietoja.

Kiitos osallistumisesta.

Liite 2: Asiakkaiden teemahaastattelurunko

Digitaalisen asiakaskokemuksen kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa - Haastattelurunko asiakkaiden teemahaastatteluun

Intro

Esittely ja tutkimuksen tarkoitus: Lyhyt esittely itsestäsi ja selitys tutkimuksen tavoitteista – parantaa digitaalista asiakaskokemusta tutkimalla Berner Oy:n digitaalisia kanavia ja niiden herättämiä tunteita.

Luottamuksellisuus: Korostetaan, että kaikki tiedot ovat luottamuksellisia eikä haastateltavien henkilöllisyystietoja julkaista. Pyydetään lupa haastattelun tallentamiseen.

Avoim palaute: Selitetään, että ei ole oikeita tai väärä vastauksia; tavoitteena on kuulla avoimesti asiakkaiden mielipiteitä ja kokemuksia.

Haastatteluosio

Rooli ja tausta:

Kysy haastateltavan roolista ja siitä, kuinka kauan hän on ollut yrityksen kanssa tekemisissä.

Jos kyseessä on lyhytaikainen suhde, tiedustele aikaisempia rooleja ja kokemuksia.

Digitaalisten kanavien käyttö:

1. Mitä digitaalisia kanavia käytät työssäsi (esim. verkkosivut, verkkokauppa, sähköposti, sosiaalinen media)?
2. Minkälaisia tunteita nämä digitaaliset kanavat ja niiden käyttö herättävät (positiivisia, negatiivisia, neutraaleja)?
3. Mitkä kanavat tuottavat eniten arvoa?

Bernerin digitaalinen asiakaskokemus:

1. Miten koet, että Berner pärjää näissä kanavissa verrattuna odotuksiin?
2. Minkälainen asiakaskokemus muodostuu kussakin kanavassa/kontaktipisteessä. Mitä tunteita kontaktipisteet herättävät? Mikä toimii mikä ei?
3. Benchmark: Kuvaile täydellinen digitaalinen asiakaskokemus ja vertaa sitä Bernerin tarjoamaan kokemukseen.
4. Mitä kehittäisit Bernerin digitaalisissa kanavissa?

Tulevaisuuden toiveet ja palaute:

1. Mitä digitaalisia kanavia haluaisit käyttää tulevaisuudessa?
2. Onko erityisiä toiveita tai palautetta, jonka haluaisit antaa?

Lopetus

Summaa keskeiset opit haastattelusta ja kysy, voiko myöhemmin ottaa yhteyttä, jos tarvitaan lisätietoja.

Kiitos osallistumisesta.