



Net Promoter Score ja Emotion Value Index asiakastyytyväisyysmittareiden vertaaminen asiakaskokemuksen arvioinnissa ja kehittämisessä

Sanni Koskela

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liikunnanohjaaja AMK

Opinnäytetyö

2024

Tiivistelmä

| |
|--|
| Tekijä Sanni Koskela |
| Tutkinto Liikunnanohjaaja AMK |
| Raportin/Opinnäytetyön nimi Net Promoter Score ja Emotion Value Index asiakastyytyväisyysmittareiden vertaaminen asiakaskokemuksen arvioinnissa ja kehittämisessä |
| Sivumäärä 49 |
| <p>Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Yritys X:lle. Opinnäytetyön tarkoituksena oli vertailla kahden eri asiakastyytyväisyysmittarin tuottamaa informaatiota. Tavoitteena oli selvittää mittareiden mahdollisia vahvuuksia ja heikkouksia asiakaskokemuksen kehittämisessä. Asiakaskokemus on nostettu nykypäivänä yhdeksi tärkeimmäksi kilpailueduksi yritysten välillä ja siksi hyvää tulosta tavoittelevan yrityksen tulee panostaa oman asiakaskokemuksen kehittämiseen. Asiakaskokemukseen liittyy vahvasti asiakkaan kokemat tunteet ja kokemukset asiakaspolun eri kontaktipisteissä. Syntyneet tunteet vaikuttavat koettuun tyytyväisyyteen yritystä ja sen palveluita kohtaan. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen on yksi keino selvittää asiakkaiden kokemaa tyytyväisyyttä ja mahdollistaa myös siihen johtaneiden syiden selvittämisen. Asiakastyytyväisyysmittaamisen perusteella voidaan myös selvittää kuinka sitoutuneita asiakkaat ovat yritykseen. Asiakkaissa heränneiden tunteiden, koetun tyytyväisyyden sekä niiden syntymiseen vaikuttavien tekijöiden selvittäminen voivat auttaa yritystä keskittymään oikeisiin kehityskohteisiin asiakaskokemuksessa.</p> <p>Tutkimus asiakastyytyväisyysmittareiden eroista suoritettiin laadullisena tutkimuksena yrityksen X palvelussa. Kohderyhmälle suoritettiin asiakastyytyväisyysmittareita hyödyntäen kahdella eri kerralla palvelun päätteeksi asiakastyytyväisyyskysely. Asiakasryhmän molemmilla vierailukerroilla käytettiin vain toista mittaria ja tutkimuksen asiakastyytyväisyyskyselyjen välissä kului aikaa noin kuukausi. Kyselyistä kerätty data toimi tutkimuksen aineistona. Tulosten analysoinnin pohjalle kerättiin tieteellisesti tutkittua teoriatietaa, joka toimi tulosten analysoinnin ja vertailun suorittamisen taustalla.</p> <p>Tutkimus osoitti, että asiakastyytyväisyysmittarin valintaa tehdessä tulee ensiksi määritellä käytötarkoitus ja tavoite, mitä mittarilla halutaan saavuttaa. Asiakkaiden tunnekokemuksia mittaava asiakastyytyväisyysmittari toimii paremmin niissä tilanteissa, joissa halutaan tietää asiakkaasta enemmän pelkän suositteluhaluuden lisäksi. Yleinen suositteluhaluus ja tyytyväisyys yritystä kohtaan saadaan helposti numeerisella arvioinnilla selville, mutta numeerisen arvioinnin perusteella yritys ei pysty tehokkaasti kiinnittämään huomiota asiakkaiden tunnekokemuksiin ja niistä johtuviin syihin. Kun asiakaskokemusta halutaan kehittää, olisi kannattavampaa mitata asiakaskokemukseen liittyviä tunteita ja niiden syntymisen syitä.</p> <p>Tutkimuksen avulla saatiin selville asiakastyytyväisyysmittareiden käytön eroja hyötyjen ja haittojen suhteen. Tutkimuksen otanta jäi hyvin pieneksi. Tämä vaikeutti erojen löytämistä pelkkien tutkimuksen tulosten perusteella, mutta tuloksien ja teoriapohjan avulla saatiin muodostettua johtopäätökset ja kehitysehdotukset vastaten tutkimuksen tavoitteeseen.</p> |
| Asiasanat Asiakaskokemus, asiakaskokemuksen mittaaminen, tunnekokemus, asiakaspolku |

Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 2 | Asiakaskokemus | 3 |
| 2.1 | Asiakaspolku | 4 |
| 2.2 | Asiakaslähtöisyys | 5 |
| 2.3 | Asiakaskokemus liikunta-alalla | 6 |
| 3 | Tunnekokemus | 9 |
| 3.1 | Tunteiden vaikutus asiakaskokemuksessa | 10 |
| 3.2 | Emootiot asiakaskokemuksessa | 13 |
| 3.3 | Asiakkaan odotukset ja tarpeet | 14 |
| 3.4 | Arvot ja niiden vaikutus asiakaskokemuksessa | 15 |
| 4 | Asiakaskokemuksen mittaaminen | 17 |
| 4.1 | Mittareiden valinta ja käyttäminen | 18 |
| 4.2 | Net Promoter Score | 20 |
| 4.3 | Emotion Value Index | 21 |
| 5 | Tutkimuksen tavoite, menetelmä ja toteutus | 24 |
| 5.1 | Toimeksiantaja | 24 |
| 5.2 | Kohderyhmän esittely | 26 |
| 5.3 | Tutkimusmenetelmä | 27 |
| 5.4 | Toteutus | 28 |
| 6 | Asiakastyytyväisyysmittareiden tulokset | 31 |
| 7 | Pohdinta | 32 |
| 7.1 | Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset | 33 |
| 7.1.1 | Mittareiden vahvuudet ja heikkoudet | 35 |
| 7.1.2 | Kehitysehdotukset | 37 |
| 7.2 | Yhteenveto | 39 |
| 7.3 | Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus | 41 |
| | Lähteet | 43 |

1 Johdanto

Asiakas on nykyaikana yrityksen menestymisessä keskeisessä asemassa. Ne yritykset ja organisaatiot pärjäävät, jotka osaavat luoda parhaan kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen asiakkaan ehdoilla. Kun yritys onnistuu luomaan asiakkaalle merkityksen tarjoamallaan palvelulla, asiakas ei todennäköisesti valitse kilpailevien yritysten palveluita. Asiakas pysyy uskollisena merkityksen luovalle yritykselle. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 10–11.) Markkinat ovat muuttuneet paljon menneiden vuosien saatossa ja nykyään niiden fokus on vaihtunut tuotokeskeisyydestä palvelukeskeisyyteen. Asiakassuhteita pyritään luomaan kokonaisvaltaisiksi suhteiksi yrityksen ja asiakkaan välille. (Maklan & Klaus 2011,2.) Liikuntakeskuksien johtamisessa tulisi kiinnittää huomiota palveluympäristön käytettävyyteen sekä suunnitella palveluympäristöt niin, että ne mahdollisesti maksimoivat asiakkaiden tunnekokemuksen (Yunkyung, Daehwan, Seungjin, Yihan & Jinjae 2021).

Yhä useampi yritys on huomannut, että menestymisen takaamiseksi kannattaa ottaa asiakkaiden odotukset ja kokemukset huomioon strategiaa suunniteltaessa (Korkiakoski, Gerdit 2016, johdanto). Kaikissa vuorovaikutustilanteissa ja toiminnassa taustalla ovat tunteet. Tunteet vaikuttavat ihmissuhteiden laatuun, mielekkyyteen sekä pysyvyyteen. Yksilöt lukevat toisistaan kielellistä, fyysistä, intuitiivista sekä tunteista välittyvää viestintää. Tunnetiloista aistitaan myötämielisyyteen ja ystävällisyyteen sekä vastaavasti vihamielisyyteen ja välinpitämättömyyteen liittyviä tunnekokemuksia. Tunteet ovat kaikessa ihmisten välisessä ja keskuudessa tapahtuvassa kassakäymisessä mukana. (Opetushallitus 2024.)

Tunteet ovat tärkeässä roolissa asiakaskokemuksessa. Asiakaskokemusta voidaan hyödyntää kilpailuetuna yrityksissä ja organisaatioissa ja siksi yritysten kannattaa siihen nykypäivänä panostaa. Kaikesta palvelun sisällä tapahtuvassa toiminnasta herää asiakkaalle tunteita, ja ne toimivat voimavarana asiakaskokemuksen luomisessa. Asiakaskokemuksessa asiakkaalle heränneet tunteet ja tunnekokemukset ohjaavat hänen toimintaansa sekä syntyvää muistijälkeä, ja siksi tunteisiin vaikuttaminen on voimavara asiakaskokemuksen kehittämisessä. (Killström 2020.)

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on yritys X, joka tarjoaa monipuolisia liikunta- ja hyvinvointipalveluita. Opinnäytetyössä vertaillaan kahden samaan palveluun käytettävän asiakastyytyväisyysmittarin antamaa informaatiota. Tutkimus suoritetaan syksyn 2023 aikana. Asiakkaat tulevat ulkopuolisen koulutuksen tarjoajan koulutukseen yrityksen X tiloihin. Vertailun kohteena ei ole koulutuksen sisältö, vaan yrityksen X tarjoamat puitteet koulutukselle sekä muut palvelut. Vertailtavina mittareina toimivat Yrityksessä käytössä oleva Net Promoter Score NPS sekä Feedbacklyn kehittämä mittari Emotion value index EVI®. Mittareiden antamia tuloksia vertaillaan ja niiden

perusteella selvitetään, kumpi mittari voisi toimia paremmin yrityksen X palveluiden kehittämisessä. Yrityksen on oleellista selvittää, onko asiakas tyytyväinen vai tyytymätön palveluun ja aikooko hän jatkossa pysyä yrityksen asiakkaana. Asiakastyytyväisyyttä seuraavien mittareiden käyttäminen lisää yrityksen mahdollista kasvua ja kannattavuutta. Onnistunut asiakaskokemus sisältää asiakastyytyväisyyttä, asiakasuskollisuutta sekä asiakassuosittelua. Nämä kolme tekijää määrittävät kasvun ja kannattavuuden. (Saarijärvi & Puustinen 2020.)

Asiakaskokemuksella tarkoitetaan yrityksen ja asiakkaan kohtaamisista sekä niiden herättämistä tunteista ja mielikuvista syntynyttä kokonaisvaltaista kokemusta. Käsite asiakaskokemus sisältää kaikki kosketuspisteet ja niiden tuottaman arvon, jonka asiakas kokee yrityksen kanssa. Kosketuspisteet koostuvat asiakkaan hankkimasta palvelusta/tuotteesta ja sen ympärillä tapahtuvasta viestinnästä, palvelukokonaisuudesta sekä jälkihoidosta. Kun kaikki tekijät tukevat toisiaan ja ovat linjassa suhteessa toisiinsa, ne muodostavat hyvän asiakaskokemuksen. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 1.) Tutkimuksen teoriaosuudessa selvitetään asiakaskokemuksen lisäksi tunteiden vaikutusta asiakkaiden päätöksen tekoon, mitä on asiakaslähtöinen toiminta, sekä miksi ja miten asiakaskokemusta kannattaa mitata. Teoriatieto on kerätty eri asiakaskokemukseen liittyvästä kirjallisuudesta ja tutkimuksista.

Teoriassa käydään läpi vain tutkimukseen käytettävien mittareiden peruseriaatteet, koska tutkimuksen pääpaino on näissä kahdessa asiakastyytyväisyysmittarissa. Näiden kahden mittarin lisäksi on myös muita asiakastyytyväisyyttä mittaavia mittareita. On vaikeaa mitata asiakaskokemusta ja tutkimuskirjallisuudessa ei ole pystytty vielä määrittelemään, mikä on paras mittari tai niiden yhdistelmä. Asiakaskokemusta ei ole vielä onnistuttu kytkemään systemaattiseen mittaamiseen. Tämä johtuu yritysten ja organisaatioiden tavoitteiden eroavaisuuksista sekä mitattavien asioiden vaikeasti määriteltävyydestä. Määriteltävät asiat ovat syy-seuraussuhdetason asioita, kuten vaivattomuus, inspiroitavuus sekä muut kokemukselliset asiat. Syy-seuraustason mittarit voivat mennä helposti sekaisin aiheuttaen väärin johtopäätösten riskin. (Saarijärvi & Puustinen 2020.)

Yritysten johtajat painottavat asiakaskokemusta strategisena painopisteenä enenevässä määrin, sillä yritysten olemassaolo lopulta perustuu siihen, miten he pystyvät tuottamaan erinomaisia asiakaskokemuksia kannattavasti. Asiakastyytyväisyyttä sekä asiakkaiden halua suositella ja pysyä uskollisina selittää yrityksen onnistuneet asiakaskokemukset ja siksi se on tavoiteltavaa yrityksessä. Onnistuneen asiakaskokemuksen toteuttamisessa on kuitenkin olennaista ottaa myös huomioon niiden aiheuttamat kustannukset ja kulut. Yrityksen kannattavuus piilee asiakaskokemuksen strategisen suunnittelun sekä operatiivisen toteuttamisen optimoinnin suhteessa kustannuksiin. (Saarijärvi ja Puustinen 2020.)

2 Asiakaskokemus

Asiakaskokemusta kuvataan kokonaisvaltaiseksi tuntemukseksi, joka sisältää kognitiiviset, tunneperäiset, kokemukselliset, sosiaaliset sekä aistilliset käsitykset ja mielikuvat tietystä yrityksestä sekä sen palveluista (Lemon & Verhoef 2016). Asiakaskokemusta on alettu tutkimaan entistä enemmän, sillä sitä pidetään seuraavana yritysten ja tuotteiden kilpailuvalttina. Tästä syystä asiakaskokemus saa nykyään paljon huomiota johtamisen näkökulmasta. (Havir 2017.) Asiakkaan ja yrityksen erilaisista kohtaamispisteistä ja niiden yhteisvaikutuksesta muodostuu asiakaskokemus (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 100, Klaus 2013).

Asiakaskokemuksesta on hyvä ymmärtää se, että asiakkaalle jää palvelusta jäljelle aina jokin tunne. Tästä syystä asiakaskokemuksen tärkein osa muodostuu asiakkaiden tunteista ja niiden syntyyn vaikuttavien tekijöiden ymmärtämisestä. Tunteet vaikuttavat voimakkaasti päätöksenteossa ja niitä pidetään nykyään voimavarana positiivisia asiakaskokemuksia luodessa. Yrityksen tarjoama mahdollinen apu, palvelun helppous ja tehokkuus ei jää asiakkaalle päällimmäisenä mieleen. Asiakaskokemuksen tunteiden systemaattinen johtaminen on tärkeässä asemassa yritysten välisessä kilpailussa. Jotta asiakaskokemuksella voidaan erottua joukosta, tulee tunteet olla osana yrityksen strategisia tavoitteita. (Killström 2020, 58–59.)

Asiakaskokemuksen johtamista ei ole tarkkaan pystytty määrittelemään selkeään viitekehykseen. Asiakaskokemuksen johtaminen on kuitenkin erittäin olennainen osa yrityksen johtamisjärjestelmää. Onnistuneen strategian luominen ja sen toiminnan onnistuminen on ylimmän johdon tärkein tehtävä. Muiden konkreettisten johdettavien osa-alueiden joukkoon on noussut viime vuosien aikana asiakaskokemus. (Saarijärvi ja Puustinen 2020, 1.5.)

Yrityksen tai organisaation toiminnasta ja koosta huolimatta kaikki luovat erilaisia asiakaskokemuksia. Kokemuksen kokijat voivat olla hyvin erilaisia. Yksittäisen asiakkaan sijaan voidaan puhua esimerkiksi tietystä ryhmästä, kuten oppilaista tai palveluiden käyttäjistä. Kokemukset ovat tapa tulkita elettyä elämää ja niiden muodostumisen logiikka on suurimmaksi osaksi aina samankaltainen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 29.) Asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen, jotka ovat brändikokemus, fyysinen- sekä digitaalinen kohtaaminen (Ahvenainen, ym. 2017, 34). Asiakaskokemuksen voidaan ajatella myös syntyvän kolmella eri tasolla. Tasoja ovat staattinen, dynaaminen sekä asiakassuhteen taso. Nämä muodostavat kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen. (Saarijärvi & Puustinen 2020.)

Kokonaisvaltainen asiakaskokemus rakentuu asiakaspolun eri kosketuspisteistä. Kosketuspisteet tapahtuvat ennen palvelun ostamista, sen aikana sekä jälkeen. Kosketuspisteet ovat kognitiivisia, sosiaalisia sekä sensorisia kokemuksia. Osa-alueet voidaan jakaa osakokemuksiksi, jotka

sisältävät ostokokemuksen, palvelukokemuksen sekä käyttökokemuksen. Näiden osakokemusten avulla yritys voi kiinnittää huomiota olennaisiin asiakaskokemuksen ominaispiirteisiin omassa liiketoiminnassaan. Kosketuspisteet voivat olla joko suoria tai epäsuoria kontakteja yrityksen ja asiakkaan välillä. Kosketuspisteitä voivat olla esimerkiksi markkinointiviestintä, palvelu/tuote, henkilökunnan kanssa kommunikointi, digitaaliset palvelut, ystävien suositukset, pakkaukset sekä brändi. Ajan kuluessa eri kosketuspisteistä muodostuu kokonaisvaltainen asiakaskokemus. (Saarijärvi & Puustinen 2020,117; Juuti 2015.)

2.1 Asiakaspolku

Kontaktipisteet ja niiden väliset tapahtumat muodostavat asiakaspolun (Löytänä ja Korkiakoski 2014; Stickdorn 2018, 3.3). Asiakaspolun avulla voidaan selvittää useita kontaktipisteitä, jotka vaikuttavat asiakkaan sitoutumiseen tai katoamiseen. Yrityksen kannattaa tarkastella omaa ja asiakkaiden toimintaa määrittämällä asiakaspolun kontaktipisteet. Se mahdollistaa yritykselle palveluiden kehittämisen asiakaslähtöisesti. Asiakaskokemukseen vaikuttavien kontaktipisteiden selvittäminen ja niiden vaikutus asiakkaiden kokemuksessa määrittävät mahdolliset muutoskohteet. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 4; Pennington 2016, 6.)

Asiakaspolku kattaa vaiheet tiedon etsimisestä ostopäätökseen tekemiseen sekä tuotteen/palvelun käyttöön. Asiakaspolkuun lasketaan myös tukipalvelut sekä mahdollinen uusintaosto. Yritysten ja organisaatioiden on hyvä keskittyä asiakkaan tiedon etsinnän ja ostopäätöksen ymmärtämisen lisäksi vielä lisämyyntiin sekä muihin jälkipalveluihin. Asiakkaan asiakaskokemus ei rakennu pelkästään ostohetkestä. Parhaimmat arviot ja asiakaskokemukset syntyvät yrityksille, jotka huomioivat myös ostoa tukevat prosessit. Nämä yritykset näkevät asiakaspolun jatkumona lyhyiden yksittäisten ostoprosessien sijaan. Esimerkiksi kanta-asiakasohjelmat rakentuvat tälle ajattelulle. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 4.)

Asiakaspolun läpi kulkiessaan asiakkaalle syntyy tietyissä tasoissa tunteita. Näitä tasoja pidetään asiakaspolun tärkeimpinä kontaktipisteinä. Esimerkkejä tärkeitä kosketuspisteistä ovat tarpeen tai ongelman syntyminen, tiedon etsiminen, vaihtoehtojen vertailu, ostopäätöksen muodostuminen sekä ostotapahtuman jälkeinen käyttäytyminen. Tasot sekä niiden väliset tapahtumat muodostavat asiakaspolun kokonaisuuden. Eri tasojen ja niiden välisten tapahtumien selvittäminen auttaa hahmottamaan asiakkaan kokemat tunteet sekä kokemukset, jotka syntyvät asiakkaan ja yrityksen kohtaamisista. Näihin kuuluvat kanavat, joiden kautta asiakas ottaa yhteyttä, etsii itselleen tietoa sekä tekee mahdollisen ostopäätöksen. (Stickdorn 2018, 3.3.)

Asiakaspolku sisältää tasojen väliset ja niiden aikana käydyt askelmat. Askelmien avulla saadaan selville kokemukset, jotka sisältävät asiakkaan ja yrityksen välisiä tilanteita. Eri askelmia ovat muun

muassa asiakkaiden yhteyden ottaminen, tiedon etsiminen ja ostopäätöksen tekeminen. Asiakaspolun askelmien tarkkuus riippuu siitä, kuinka laaja asiakaspolusta halutaan tehdä. (Stickdorn 2018, 3.3.) Asiakkaat tahtovat nykyaikana itsenäisesti ja helposti päästä liikkumaan tarpeidensa mukaisesti organisaatioiden ja yritysten eri kanavilla. Näitä kanavia ovat myynti, markkinointi ja asiakaspalvelu. Aikaisemmin asiakaspalvelua ja laatua on pidetty tärkeimpänä mittarina palveluissa, mutta nykyään sen ohitse on noussut asiakaskokemus. (Korkiakoski & Gerdit 2016, 1.)

Nykypäivänä asiakaskokemus on osa yrityksen kilpailuetua ja johtamisen kovinta ydintä. Digitalisaation myötä on syntynyt uusia asiakaspolun kosketuspisteitä. Kilpailun kiristyessä yritysten kannattaa kiinnittää entistä enemmän huomiota asiakaskokemusten kokonaisvaltaiseen johtamiseen, jotta he pysyvät kilpailussa mukana. Asiakaskokemuksen strategisen ja operatiivisen luonteen omaksuminen on tärkeää. Operatiivisessa näkökulmassa yrityksen operatiiviset tasot toteuttavat ylemmän johdon tekemää strategista suunnittelua koskien asiakaskokemusta. Operatiivisella tasolla tavoitellaan ja toteutetaan suunniteltuja toimintamalleja. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 44, 51.) Asiakaskokemuksen kehittämisen näkökulmasta olennaista on kehittää selkeä visio siitä, mitä ovat asiakkaiden tarpeet ja yrityksen olemassaolon syy. Visio auttaa yritystä vastuullisessa toiminnassa, erottumisessa markkinoilla, uusien lähestymistapojen innovoinnissa sekä toimimaan proaktiivisesti. (Korkiakoski 2022.)

2.2 Asiakaslähtöisyys

Asiakaskokemuksesta on tullut keino, jonka avulla voidaan konkretisoida asiakaslähtöinen toiminta. Asiakaslähtöisyys tarkoittaa yrityksen kykyä reagoida asiakkaiden muuttuviin odotuksiin, tarpeisiin ja toiveisiin sekä oppia niistä. Asiakaslähtöisyydellä pyritään löytämään asiakkaille paras ratkaisu hänen ongelmaansa sekä tarpeeseensa. Asiakaslähtöinen toiminta voi toimia perustana palveluiden kehittämiseksi. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 20–21.) Markkina-ajattelussa ja sen kehittämisessä keskeistä on nykyisten sekä mahdollisten uusien asiakkaiden toiveet, tarpeet sekä arvostukset. Niiden pohjalta pystytään kehittämään tuotteita/palveluita yhdessä asiakkaiden kanssa. Tämä lisää liiketoiminnan kannattavuutta. (Bergström & Leppänen 2015, 18.)

Tarpeet ja motiivit laukaisevat asiakkaan ostohalun. Yrityksen menestyminen ja koko olemassaolo perustuu siihen, kuinka se pystyy vastaamaan näihin tekijöihin. (Bergström & Leppänen, 93.) Yrityksen on oltava valmis kehittämään omaa toimintaansa asiakkaiden tarpeiden mukaiseksi, jotta se pystyy säilyttämään kilpailukyvyn markkinoilla. Asiakasymmärryksen kerääminen on keskeistä, kun halutaan vaikuttaa asiakastytyvyyteen. Silloin kun ymmärretään asiakkaiden tarpeet ja toiveet, on yrityksellä paremmat mahdollisuudet tarjota asiakkaiden toivomia ratkaisuja ja parantaa asiakaskokemusta. (Heikkinen & Kurvinen 2021.)

Asiakslähtöisyys palveluissa Vainionpään (2017,7) mukaan parantaa laatua ja lisää taloudellisuutta. Yritykselle on toiminnan kannalta merkittävä etu, jos se tuntee asiakkaan toiveet, arvostuksen kohteet ja tarpeet kilpailijoita paremmin. Silloin se pystyy ylläpitämään ja tyydyttämään asiakkaiden vaatimuksia tehokkaimmin. (Bergström & Leppänen 2015, 12.) Palvelun kehittyminen voi lähteä väärään suuntaan, jos yritys ei keskity asiakasymmärrykseen. Palvelu voi vastata yrityksen edustajien tarpeita, jos tuotanto tapahtuu ainoastaan yrityksen omien näkemysten perusteella. Ero tulee esille etenkin siinä tilanteessa, kun edustajat ja asiakkaat eivät ole samankaltaista asiakasryhmää. (Heikkinen & Kurvinen 2021.)

Asiakkaan ymmärtäminen perustuu kerättyyn tietoon asiakkaista, asiakaspalautteeseen, asiakaskokemustietoon sekä asiakaskäyntien analysointiin. Asiakslähtöiseen palvelun kehittämiseen on olennaista asiakasryhmien tunnistaminen. Eri tietojen pohjalta yritys muodostaa näkemyksen asiakkaiden tarpeista, odotuksista sekä palvelun käytöstä (Kansaneläkelaitos 2023.) Asiakasymmärryksen luomiseen tarvitaan monien lähteiden tietoa. Lisäksi kerätyn tiedon yhdistämiseen tarvitaan siihen vaadittavaa taitoa. Palveluntarjoajan tulisi ymmärtää asiakkaan ajattelua sekä käyttäytymistä ostotilanteissa sekä palveluiden valinnassa. Asiakkaan palautteen kerääminen ja hänen kuuntelemisensa on tärkeää palveluiden kehittämisessä. Kuunteleminen voi olla joko aktiivista tai passiivista. Asiakkaan ymmärtämisen kannalta on keskeistä, että yrityksen omasta tietokannasta löytyy ajantasaista dataa asiakkaiden käyttäytymisestä. Kerätyn datan pohjalta voidaan luoda asiakasprofileja ja ne auttavat tarjonnan ja palveluiden suunnittelussa. (Bergström & Leppänen 2015, 421–423.)

Pelkkä ostomäärä ei takaa palvelun tai tuotteen toimivuutta. Asiakas saattaa olla yritykseen sitoutumaton, vaikka se käyttäisi sen palveluja. Syynä tähän voi olla muun muassa paremmasta palvelusta tiedon puute. Yrityksen tärkeimpiä palautteita ovat ääripäiden palautteet. Ne antavat viitettä siitä, mitkä tekijät ovat kannattavia jatkaa ja mitkä eivät. Nämä asiakkaat myös herkimmin kertovat yrityksestä eteenpäin. (Bergström & Leppänen 2021, luku 6.7.)

2.3 Asiakaskokemus liikunta-alalla

Tunnekokemuksella ja ympäristöllä on vaikutus asiakkaiden tyytyväisyyteen sekä asiakasuskollisuuteen urheilu- sekä kuntokeskuksissa. Palveluympäristöllä on vaikutusta asiakkaiden tunnekokemukseen. Lisäksi se vaikuttaa tehostavasti asiakkaiden positiiviseen kognitiiviseen kokemukseen. Ympäristöllä voi myös olla epäsuora merkitys asiakasuskollisuuteen tunnekokemuksen sekä kuluttajatytyväisyyden kautta. Asiakkaiden arvioidessa liikuntapalveluita, he luottavat enemmän affektiiviseen näkökulmaan kuin kognitiiviseen näkökulmaan urheilukontekstissa Siksi palveluympäristön kehittäminen on ratkaisevassa asemassa osana yrityksen asiakaskokemusta, -tyytyväisyyttä sekä -uskollisuutta. (Yunkyung ym. 2021.)

Liikuntakeskuksien johtamisessa tulisi kiinnittää huomiota palveluympäristön käytettävyyteen sekä suunnitella palveluympäristöt niin, että ne mahdollisesti maksimoivat asiakkaiden tunnekokemuksen. Liikuntaharrastuksen aloittavien ohjaaminen liikunnan pariin on tehokasta miellyttävän ympäristön avulla. Lisäksi aloittelevat liikkujat todennäköisemmin arvioivat kokemuksen koetun palveluympäristön perusteella. (Yunkyung ym. 2021.)

Liikuntapalveluiden toiminnan perustana pidetään asiakaslähtöistä toimintaa. Asiakkaat ovat liikuntapalveluiden olemassaolon lähtökohta. Asiakstarpeisiin vastaaminen ja jatkuvan vuorovaikutuksen ylläpitäminen nähdään asiakaslähtöisenä toimintana liikuntapalveluissa. Asiakkaiden toiminta ja tarpeet ovat toiminnan keskiössä, joka tarkoittaa sitä, että palvelua ei suunnitella tuottajalähtöisesti. Liikuntapalveluiden suunnittelussa pyritään huomioimaan niiden tarpeellisuus. Esimerkiksi palvelun ja tilojen suunnittelussa otetaan niitä käyttävät asiakkaat mukaan jo suunnitteluvaiheeseen. Asiakkailla voi olla hyödyllistä informaatiota ja käytännönläheisiä ideoita, mitä palvelun tuottaja ei välttämättä osaisi ottaa huomioon. (Vainionpää 2017, 34.)

Positiiviset käsitykset palveluympäristöstä kuntokeskuksissa on huomattu tehostavan asiakkaiden tunnekokemuksia. Siksi palveluympäristöjen kehittäminen on tärkeää. Ympäristöön panostaminen ei vain vaikuta tunnekokemuksiin, vaan lisäksi se voimistaa positiivisia kognitiivisia kokemuksia. Palveluympäristön merkitys on suuremmassa roolissa urheilu- ja kuntoilualalla verrattaen muihin aloihin. Positiivinen fyysinen palveluympäristö mahdollistaa positiivisten tunteiden kokemisen sekä tiedostetun kognitiivisen uppoutumisen kuntokeskuksen tilaan. Tilan olisi hyvä olla esteettinen, järkevästi järjestelty sekä turvallinen. (Yunkyung ym. 2021.)

Sokka, Kangas, Itkonen, Matilainen ja Räisänen (2014, 20–35) ovat tutkineet kansalaisten mielipiteitä ja tulkintoja kulttuuri- ja liikuntapalveluissa. Tutkimuksen mukaan asuinpaikalla, koulutuksella, sukupuolella, iällä sekä tuloilla on vaikutusta liikunnan harrastamiseen. Liikunnan harrastamisen määrällä ei sukupuolten välillä ollut merkittävää eroa, mutta harrastettavissa lajeissa oli. Naiset suosivat enemmän ”pehmeämpiä lajeja” kuin miehet. Esimerkiksi uinti, lenkkeily kävelen sekä kotivoimistelu olivat suosituimpia naisten keskuudessa. Miehillä pallopelit ja juoksulenkit olivat suosituimpia. Vuositulojen erot näkyvät pääasiassa siinä, mitä lajeja ihmiset harrastavat. Tutkimuksessa ei ollut mukana koko väestöä kattavaa tilastokeskuksen aineistoa. Heidän tutkimuksessaan kuitenkin huomattiin, että yli 40 000 euroa vuodessa tienaaavat harrastivat liikunnassa keskimääräistä enemmän hiihtoa, laskettelua, juoksulenkkeilyä sekä luistelua.

Koulutustaso sekä asuinpaikka vaikuttavat liikunnallisuuteen. Kaupungissa asuvat ovat aktiivisempia liikunnan harrastajia kuin maaseudulla asuvat Vainionpään (2017) Pro gradussa mainitun tutkimuksen mukaan. Korkeammin koulutetuilla näkyi myös liikunnan harrastamisessa eroja verrattuna matalammin koulutettuihin. Korkeamman koulutustason omaavilla henkilöillä oli aktiivisempi

liikuntatausta kuin matalammin koulutetuilla. Myös ikä on tekijä, joka vaikuttaa liikunnallisuuteen. Yli 65-vuotiaat harrastavat vähiten liikuntaa. Pieniä poikkeuksia löytyy lajeissa, joita ovat esimerkiksi uinti ja kävelylenkkeily, jotka lisääntyvät iän myötä. (Sokka ym. 2014, 20–34.)

3 Tunnekokemus

Jokaisella tunteella on jokin merkitys. Tunteita voidaan kokea psyykkisesti sekä fyysisesti keholla. Jokainen asiakaskokemus herättää tunteita, jotka ohjaavat asiakasta toimimaan tietyllä tavalla. Koska tunteet ovat inhimillisiä ja liittyvät jokaiseen kokemukseen, ne vaikuttavat siihen, että päätöksenteko ei ole aina rationaalista. Tunteiden heräämistä ei voida estää, mutta asiakaskokemusta luodessa organisaatio voi pyrkiä toiminnallaan ohjaamaan tiettyjen tunteiden syntyä ja tämän avulla vaikuttaa asiakkaiden päätöksentekoon. (Killström 2020.) Pine & Gilmore (1998) ovat määrittäneet kokemuksen syntyvän niin, että palvelut ja tuotteet synnyttävät muistettavan tapahtuman. Yrityksen yrittävät luoda asiakkailleen kokemuksia, jotta he onnistuisivat sitouttamaan niiden avulla yksittäisiä asiakkaitaan. Pine ja Gilmore (1998.) jatkavat, että tavarat ovat käsin kosketettavissa, kauppatavara vaihdettavissa, palvelut aineettomia ja kokemukset ovat muistettavia. Kokemukset ovat henkilökohtaisia ja olemassa vain yksittäisen asiakkaan mielessä. Kokemuksen avulla asiakas voidaan pystyä sitouttamaan yritykseen fyysisellä, älyllisellä ja jopa hengellisellä tasolla.

Neuropsykologisissa tutkimuksissa on löydetty entistä vaikuttavampi ymmärrys siitä, miten tunteet ovat mukana ihmisten kaikessa toiminnassa. Tunteilla on esitetty olevan ensisijainen rooli sosiaalisen ja kulttuurisen kehityksen kannalta. Ne ovat johdattelevia voimia toimia erilaisissa prosesseissa ja inhimillisessä toiminnassa. Neuropsykologian alalla on käyty 2000-luvun alusta lähtien keskustelua siitä, etteivät tunteet ole vain irrallisia ilmiöitä ja loogisen toiminnan vastakohtia. Viimeisen vuosikymmenen aikana on menty tutkimuksissa enemmän empiirisempää ja kriittisempää tutkimusotetta kohden. (Kuukasjärvi 2022.)

Jokaisella tunteella on oma roolinsa sekä tarkoituksensa. Yleisesti ajatellaan, että ihmisellä on kuusi perustunnetta, joita ovat mielihyvä, pelko, suru, hämmästys, viha ja inho. Tunteet ohjaavat meitä toimimaan tietyllä tavalla ja käyttäytymisen ohjaaminen on niiden tehtävä. Mielihyvä saa meidät tavoittelemaan tilanteita, joissa mielihyvää koetaan, kun taas esimerkiksi inho puolestaan ohjaa välttämään epämiellyttäviä tilanteita ja asioita. Ihmisen perustarpeisiin liittyy lähes aina mielihyvän tunne, kuten syömiseen ja lisääntymiseen. Ihmiset välttävät lähtökohtaisesti voimakkaammin tappiota kuin etujen saavuttamista. Tavoitteena voi olla myös kaiken pitäminen ennallaan. Ennallaan pysyvän osuuden ylittämistä pidetään voittona. Halu välttää tappiot on suurempi kuin halu tehdä voittoa tai ylittää tavoitteet. Ihmiset tavoittelevat useimmiten lyhyen aikavälin tavoitteita. (Killström 2020.)

Liiketoiminnassa taloustieteen rinnalle on noussut behavioraalinen taloustiede, joka pyrkii ymmärtämään asiakkaiden päätöksentekoa sekä käyttäytymistä. Behavioraalinen taloustiede pohjautuu käyttäytymistieteisiin. On huomattu, että moraaliset säännöt ohjaavat arviointia siitä, onko toiminta epäoikeudenmukaista. Asiakkaalle voi syntyä ristiriitaisia tunteita hänen kohdatessaan

epäoikeudenmukaisuutta, joka kohdistuu esimerkiksi yrityksen työntekijöihin tai palvelun tarjoajaan. (Killström 2020.)

3.1 Tunteiden vaikutus asiakaskokemuksessa

Asiakaskokemuksen laadun määrittelee suurimmaksi osaksi tunne, jonka palvelu saa aikaiseksi. Tunteita pidetään suurimpana tekijänä osana asiakaskokemusta. Tunteet vaikuttavat suurimmaksi osaksi haluun ja päätöksen tekemiseen ostaa tai olla ostamatta palvelu. Koetun kokemuksen perusteella asiakas päättää siitä, haluaako hän jatkaa kyseisen yrityksen palveluiden parissa vai hakeutuuko hän muualle. Kuluttajista 46 % on sitä mieltä, että asiakaskokemus on tärkein määrittävä tekijä ostopäätöstä tehdessä. Vertailukohtena hintaa piti vain 20 % tärkeämpänä ostopäätöksen vaikuttavista tekijöistä. (Thomasson 2023.)

Tunteet heräävät aina asiakkaassa ja vaikuttavat voimakkaasti päätöksenteossa. On huomattu, että yrityksen tunnistaessa ja ymmärtäessä asiakkaiden tunnekokemuksia, ne ovat voimavara asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Todellisesta suhteesta asiakkaan kanssa voidaan puhua silloin, kun hänelle on muodostunut tunne-elementtejä, jotka hän liittyy yritykseen. Tärkeintä yrityksen kannalta on herättää asiakkaassa yrityksen kannalta oikeita tunteita. Vaikka palvelu/tuote olisi järjen avulla mitattavissa sekä sujuvaa, voi negatiivinen tunnekokemus muokata enemmän kokemuksesta aiheutunutta muistikuvaa. Asiakkaan tunteet on tekijä, joka auttaa muodostamaan brändistä ja palvelusta mieli- ja muistikuvan. Asiakkaan tunteisiin voidaan vaikuttaa yksityiskohdilla, joita asiakas ei tiedosta. Niitä ovat esimerkiksi musiikki, elekieli, tuoksut, värit sekä erilaiset teot. Asiakaskokemuksen yksityiskohdilla pyritään vaikuttamaan positiiviseen tunnelmaan ja viihtyisään ympäristöön. Halutaan luoda asiakkaalle elämyksellisyyttä palveluun. (Killström 2020.)

Asiakaskokemuksen johtamisen kannalta on tärkeä ymmärtää, että tunteet aktivoivat asiakkaissa erilaisia käyttäytymismalleja. Vaikka pelko ja suuttumus ajatellaan lähtökohtaisesti molemmat negatiivisiksi tunteiksi, ne aiheuttavat erilaisia reaktioita ja käyttäytymisiä ihmisissä. Vihainen henkilö kokee itsensä voimakkaaksi ja voivansa vaikuttaa tilanteisiin, kun taas pelko saa henkilön vetäytymään. Pelon tunne aiheuttaa kokemuksen siitä, että tilanteessa on enemmän riskejä verrattuna vihaisen ihmisen kokemukseen. (Killström 2020.)

Ihmiset arvioivat kokemuksiaan sekä rationaalisesti että emotionaalisesti. Asiakaskokemukset syntyvät kokemuksista, mitä ja miten saamme sekä siitä, miltä ne meistä tuntuvat. Asiakaskokemukset voivat olla erityyppisiä, kuten arkisia, tiedostettuja, mieleenpainuvia, merkityksellisiä sekä transformatiivisia kokemuksia. Poistuminen automaattisista ja rutiininomaisista toiminnoista aiheuttaa sen, että asiakaskokemukseen tulee mukaan myös kognitiivisen kapasiteetin käyttö. Yksi yllättävä

kosketuspiste voi muuttaa asiakaskokemuksen arkisista kokemuksista myönteisiksi kokemuksiksi, jotka vahvistavat asiakaskokemusta. (Saarijärvi ja Puustinen 2020.)

Tunteet syntyvät asiakkaalle hänen henkilökohtaisesta kokemuksestaan siitä, minkälaista vuorovaikutus on ollut hänen itsensä sekä ympäristön välillä. Tunne muodostuu neljän perustekijän mukaan, joita ovat epäoleellinen, stressaava, myönteinen ja suotuisa. Negatiiviseksi koettu tekijä muuttuu epäsuotuisaksi tunteeksi, kuten stressaava tekijä uhaksi tai menetykseksi. Koska tunteet nousevat helposti esille, jo pienellä ympäristön muutoksella (kuten esimerkiksi värisävyillä) voidaan vaikuttaa helposti tunnetilaan. Yrityksen tulisi arvioida asiakkaiden kokemia tunteita kognitiivisesti. Tunteista tulisi tunnistaa myös asiakkaiden kokemat arvot tai mahdolliset riskit ja niiden avulla pyrkiä ohjaamaan yrityksen toiminnan suuntaa. (Killström, 2020.)

Asiakaskokemukset muuttuvat mieleenpainuvammaksi, kun asiakas kokee erilaisia tunteita ja emootioita palvelun aikana. Emootiolla tarkoitetaan tietoisien arvioinnin synnyttämää vastetta jollekin tapahtumalle/asialle/tilanteelle. Asiakaskokemuksissa asiakas muistaa lähtökohtaisesti sen huiput ja pohjat sekä alun ja lopun. Nämä seikat on hyvä ottaa huomioon pohtiessa asiakkaan kulkemaa polkua. Asiakaskokemus vahvistuu palvelun keskellä olevista mieleenpainuvista huippukohdista. Merkityksellisyiden tunteita herättävät asiakaskokemukset auttavat parhaimmillaan asiakkaita laajentamaan omia näkökulmiaan ja oppimaan itsestään jotain uutta. Merkityksellisyys syntyy siitä, että palvelu koskettaa asiakkaan omaa arvomaailmaa. Nämä kokemukset ovat henkilökohtaisia ja saattavat muokata identiteettiä. (Saarijärvi & Puustinen 2020.)

On myös todettu, että tunteet vaikuttavat asiakkaiden maksuvalmiuteen. Surullinen asiakas on todennäköisemmin valmis maksamaan tuotteesta/palvelusta enemmän kuin henkilö, joka kokee olonsa olevan neutraali. (Killström 2020.) Taulukossa 1. esitetään tunteet ja niiden pohjalta syntyvä toiminta.

Taulukko 1. Tunteet ja toiminta (Mukaillen Killstrom 2020.)

| | |
|--------------|--|
| Koettu tunne | Tunteesta johtuva toiminta |
| Ilo | Liikuttaa asioita kohti, auttaa palautumaan stressistä ja tyydyttämään perustarpeita, saa henkilön toistamaan asioita |
| Rakkaus | Herättää hoivaamisen ja suojelemisen tarpeen, luo omistautumista ja edistää vuorovaikuttamista, saa auttamaan toisia ja lisää yhteisöllisyyttä |

| | |
|---------------|---|
| Hämmästyminen | Valmistaa muutokseen, ohjaa keskeyttämään tarvittaessa toiminnan |
| Pelko | Ohjaa siirtymään pois pelkoa aiheuttavien asioiden luota, auttaa pakenemaan ja välttämään haitallisia tilanteita, aiheuttaa lamaannusta |
| Suru | Hidastaa toimintaa, saa vetäytymään ja lamaantumaa, voi jopa pysäyttää kokonaan toiminnan |
| Viha | Puolustaudu tai hyökkää reaktio, auttaa suojelemaan omaa sekä läheisten etua |
| Syällisyys | Auttaa löytämään ratkaisuja teon korvaamiseen |
| Häpeä | Saa henkilön piiloutumaan |
| Inho | Ohjaa välttämään haitallisia asioita (elintarvikkeita), moraalinen inho kokiessa tilanteen olevan epätasapainossa omien arvojen kanssa |

Ilman tunteita emme pysty tekemään päätöksiä ja ne ohjaavat toimintaamme viemällä sitä eteenpäin tai välttelemällä asioita. Tunteet auttavat selviytymään erilaisista tilanteista, kuten välttämään vaarallisia tilanteita tai pakenemaan niistä turvaan. (Killström 2020.)

Toimintaa ja päätösten tekoa ohjaa saavutuksen tunne. Kokemus siitä, että on saavuttanut jotain, motivoi pääsemään lopputulokseen. Omien tekojen avulla jonkin saavuttaminen koetaan tärkeäksi. Saavuttamisen tunteen saaminen tulee eri henkilöille erilaisissa tilanteissa. Monet tuotteet sekä palvelut ovat työkaluja ja välineitä, joilla päästään toivottuun lopputulokseen ja kokemaan saavuttamisen tunne. Saavuttamisen tunne voi liittyä esimerkiksi jonkin urheiluosuorituksen tekemiseen, terveellisempään elämään tai jonkin esineen hankintaan. Yritykset voivat hyödyntää saavuttavuuden tunnetta omassa markkinoinnissaan taktisena viestintätyövälineenä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 34.)

Tarve ja halu saada sitoutumisen kokemuksia ohjaavat asiakkaan käyttäytymistä sekä yrityksen toimintaa. Asiakkaat voivat kaivata tilanteita, joissa pääsee uppoutumaan toimintaan intensiivisesti ja ajantaju häviää. Tällaiseen pääseminen vaatii juuri oikeanlaiset ärsykkeet sekä ärsykkeiden määrän. Tämän suunnittelu voi olla haastavaa. Esimerkiksi pelimaailmassa pelit pyritään suunnittelemaan niin, että ne ovat riittävän haastavia, mutta eivät liian vaikeita. Silloin niiden suorittamiseen uppoudutaan ja sitoudutaan suorittamaan tehtävä loppuun. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 34–35.)

Voidaan ajatella, että ihmisille yleisesti tärkeät tunteet ovat tärkeitä myös asiakkaille. Edellytykset paremmalle asiakaskokemukselle luodaan huomioimalla ihmisten elämänlaatu ja siihen liittyvät

tärkeät tunteet. Parempien asiakaskokemusten luominen voi olla osa uutta yrityksen missiota. Yrityksen työntekijöiden näkökulmasta asiakkaiden elämänlaadun parantaminen voi toimia työhön motivoivana voimana. Lähtökohtaisesti ihmiseltä ihmiselle hyvän tekeminen on palkitseva universaali tunnekokemus. Hyvän tekemisellä on monia positiivisia vaikutuksia ja luovat tunteita elämän merkityksellisyydestä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 35.)

Se, miten asiakas tulee tulevaisuudessa kohtaamaan yrityksen, voidaan ennakoida asiakkaan tunteiden perusteella. Niiden avulla voidaan määrittää, miten uskollinen asiakas on firmaa kohtaan. Jos asiakas on aikeissa vaihtaa kilpailevalle yritykselle, on oleellista selvittää negatiivisen tunteen lähtökohta. Esimerkiksi pelko ei välttämättä näy yritykselle, sillä se on lamaannuttanut asiakkaan. Tämä ei tule silloin esille asiakaspalautteista, vaan on niin sanottu hiljainen poistuja. Nämä hiljaiset tunteet on hyvä saada nostettua esille, jotta niihin voidaan puuttua ja saada pelokkaiden asiakkaiden mielipide muuttumaan ja uskollisuus palautettua. (Killström 2020.)

3.2 Emootiot asiakaskokemuksessa

Asiakaskokemuksissa ajatellaan olevan eri ulottuvuuksia. Yksi näistä on emotionaalinen ulottuvuus. Asiakaspolun aikana asiakas kokee erilaisia emootioita kosketuspisteissä. Esimerkiksi palvelun aikana tai asiakaspalvelusta voidaan kokea voimakkaita ilon, pettymyksen, turhautumisen, vihan tai välinpitämättömyyden tunteita. Emootion ja tunteen välillä on ero. Emootiot ovat lähtökohtaisesti pitkäkestoisempia kokemuksia kuin tunteet. Tunteet ovat yleensä nopeammin ohimeneviä reaktioita tilanteisiin/asioihin. (Saarijärvi & Puustinen 2020.)

Lähtökohtaisesti ihmiset haluavat kokea positiivisia emootioita ja hakeutuvat niitä synnyttäviin tilanteisiin. Palvelusta syntyneet emootiot ovat hyviä onnistuneen tai epäonnistuneen palvelun tunnusmerkkejä. Yleensä emootiot ovat niitä, jotka jäävän vahvimmin palvelusta asiakkaalle mieleen ja vaikuttavat hyvässä tai pahassa vahvistaen tilanteesta syntyvien kokemusten mieleen painumista. (Saarijärvi ja Puustinen 2020.)

Organisaation olisi hyvä keskittyä miettimään, millaisia emootioita he haluavat toiminnallaan luoda asiakkailleen. Kaikkien markkinointikanavien sekä organisaation toiminnan tulisi tavoitella luomaan tiettyä emootiota viestinnällään. Positiivisia emootioita saadaan luotua, kun palvelut jollakin tapaa parantavat asiakkaan elämänlaatua. Positiivisia emootioita voivat olla esimerkiksi merkityksellisyyden kokeminen, saavutettavuus, sitoutumisen kokeminen sekä hyvät ihmissuhteet. (Saarijärvi ja Puustinen 2020, 32.)

3.3 Asiakkaan odotukset ja tarpeet

Asiakkaan odotukset muodostuvat eri tekijöistä. Odotukset voidaan jakaa yleisiin sekä erityisiin odotuksiin. Markkinoiden vakiintuneet käytänteet muodostavat asiakkaille odotuksia. Yleiset odotukset eivät lähtökohtaisesti johdu yhden yrityksen tai brändin toiminnasta, vaan koskevat koko kyseistä toimialaa ja sen tapoja toimia. Yleisiä odotuksia voivat olla esimerkiksi helposti saatavuus, verkkosivuilla asiointi, reklamointimahdollisuus sekä palvelun nopeus ja vaivattomuus. Yleiset asiakasodotukset voivat muodostua toimialalla normeiksi, joiden oletetaan olevan kunnossa yrityksessä. Erityisistä asiakasodotuksista puhutaan silloin, kun asiakkaalle muodostuu erityisiä odotuksia jotain tiettyä palvelua, tuotetta tai yritystä kohtaan. Yrityksen oma markkinointi sekä aikaisemmat kokemukset vaikuttavat asiakkaan odotuksiin siitä, mitä on asioiminen kyseisen yrityksen palvelun tai tuotteen kanssa. (Saarijärvi 2020.)

Asiakkaan odotukset ja tarpeet eivät tarkoita samaa asiaa. Tarpeista puhutaan, kun asiakkaalla on implisiivinen tai eksplisiivinen tarve tai halu. Näihin tarpeisiin ja haluihin yritykset yrittävät keksiä tuotteillaan ja palveluillaan ratkaisuja. Tarpeet voivat olla hyvin monitasoisia ja koskea esimerkiksi palvelua, tuotetta, brändiä, kokoa, hintaa tai käyttötarkoitusta. Tarpeet voivat olla monesti vaikea sanallistaa, jolloin yrityksen tulisi nähdä ja ymmärtää näistä sanomattomia tarpeita. (Saarijärvi 2020.) Asiakkaan ymmärtämisessä on suurimmaksi osaksi kyse asiakkaan tarpeiden, toiveiden sekä käyttäytymisen ymmärtämisestä. Asiakkaiden odotuksiin ja tarpeisiin tulisi voida vastata parhaalla mahdollisella tavalla. (Gerdt & Korhonen 2016.)

Toteutunut palvelu sekä asiakkaan odotusarvot muodostavat asiakaskokemuksen. Huono asiakaskokemus muodostuu silloin, kun palvelu ei vastannut asiakkaan odotuksia ja siksi hän on pettynyt lopputulokseen. Keskinertaisessa asiakaskokemuksessa odotusarvo vastaa juuri sitä tasoa, mitä palvelulla pystyttiin tarjoamaan. Erinomainen ja hyvin onnistunut asiakaskokemus syntyy silloin, kun palvelusta tullut kokemus ylittää odotusarvon. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 23.)

Kun halutaan luoda ylivertainen asiakaskokemus, on yrityksen olennaista asettaa silloin asiakas omassa toiminnassaan keskiöön. Tämä edesauttaa luomaan asiakkaalle arvoa ja kokemuksia. Kokemusten luonnilla on toiminta mahdollista luoda täysin uniikiksi. Yrityksen saavuttaessa asiakkaan kannalta uniikin toiminnan sen ei tarvitse ajatella hintakilpailua. Kilpailijat eivät pysty tarjoamaan asiakkaalle kokemuksen kannalta vastaavaa palvelua. Asiakkaan kokemaa arvoa voidaan kasvat-
taa keskittymällä palveluiden tuottamisen sijasta asiakkaiden parempaan kokonaisvaltaiseen asiakaskokemukseen ja sen luomiseen. (Löytänä & Korteso 2014.)

3.4 Arvot ja niiden vaikutus asiakaskokemuksessa

Henkilökohtaisilla arvoilla on suuri merkitys siihen, mitkä asiat koemme meille merkityksellisenä. Lähtökohtaisesti tavoitellaan merkityksellisyyden kokemuksia ja haluamme löytää tilanteita, joissa niitä koemme. Turvallisuus, perinteikkyyys, hyväntahtoisuus sekä suvaitsevaisuus ovat esimerkkejä arvoista, jotka sisältävät henkilökohtaisia uskomuksia, sääntöjä sekä kriteerejä. Arvoihin kuuluu myös tavoitteita sekä normeja ja nämä arvot ohjaavat sitä, mitkä tilanteet koemme elämässä tärkeiksi sekä merkitykselliseksi. Arvot ja niiden merkityksellisyys on nykypäivänä näkyvillä myös yrityksen strategioissa. Yritysten toimintaa ja toiminnan suunnittelua ohjaa yhä enemmän globaalit ja yhteiskunnalliset hyväksytyt normit ja olemassaolon tarkoitukset. Yritykset pyrkivät sitouttamaan asiakkaitaan omaan toimintaansa perustelemalla vaikutuksen yhteiskunnallisiin asioihin. Yritys nostaa arvoaan olemalla merkittävä tekijä globaalien tavoitteiden saavuttamiseksi. (Saarijärvi ja Puustinen 2020, 33–34.)

Ostohalun herättäminen, tietoisuuden lisääminen tuotteista sekä saatavuudesta huolehtiminen ovat yrityksen luoman tarjoaman päätarkoitukset. Tarjonnan tulee olla sellainen, joka saa asiakkaat haluamaan tuotteen/palvelun. Asiakkaat arvostavat erilaisia asioita ja yrityksen on ymmärrettävä oman asiakaskunnan arvostuksen kohteet. Esimerkiksi arvostuksen kohteena voi olla tehokkuus, jonka palvelu/tuote mahdollistaa asiakkaan elämässä. Tehokkuudella voidaan tarkoittaa käyttöhelppoutta tai kulutuksen vaivattomuutta. Silloin kun tuote halutaan vaivattomasti ja tehokkaasti käyttöön, hinta ei välttämättä ole ostoperusteen tärkein tekijä. (Bergström ja Leppänen 2015, 22–23.)

Arvon ja hyödyn kokemukset ovat henkilökohtaisia ja ne perustuvat asiakkaan omaan arvioon. Hyötyjä koetaan monesti abstrakteina tekijöinä. Sen sijaan hinta, aika ja toiminta voidaan kokea selkeästi konkreettisina asioina. Kun asiakas kokee saavansa enemmän arvoa, kuin kokee menettävänsä resursseja, asiakassuhde on kestävämmällä pohjalla. Yrityksen tulee luoda itselleen arvolutaus, jolla yrityksen markkinoinnissa pystytään perustelemaan tuotteen/palvelun valinta ja ostaminen asiakkaalle. Arvolutauksen tulisi olla todenmukainen, jotta asiakkaat saavat palvelulta luvattun lopputuloksen. Jos asiakas kokee, ettei saanut lupauksen mukaista tulosta, se saattaa aiheuttaa pettymystä tuotetta/palvelua kohtaan. (Killström 2020.)

Ihmiset tavoittelevat kokemuksia, joihin sisältyy mielekkäät sosiaaliset kokemukset. Yleisesti läheiset ihmiset ovat niitä, keiden kanssa haluamme kokea positiivisia kokemuksia. Myös muiden yhteisöjen kanssa on mahdollista kokea positiivisia kokemuksia, kuten brändi- ja kulutusyhteisöt. Näissä jäsenet voivat jakaa yhteisiä arvoja sekä maailmankatsomusta. Yhteiset arvot ja tavoitteet luovat sosiaalisen merkityksellisyyden syntymisen. Yksilöllinen asiakaskokemus organisaation

kanssa voi parhaimmillaan johtaa tärkeisiin, uusien ihmissuhteiden syntymiseen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 32–33.)

4 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Onnistuneiden asiakaskokemusten luominen on johtamisen kovinta ydintä ja jotta se onnistuisi, edellyttää johtaminen asiakaskokemuksen mittaamista. Mittareiden avulla saadaan informaatiota kausaliteetista, eli johdettavista syy-seuraussuhteista. Jotta saadaan selville toimivatko suunnitellut kausaliteetit, tulisi niitä mitata toimivalla tavalla. Yrityksessä on ymmärrettävä, millaisia yleisiä sekä erityisiä odotuksia asiakkailla on yritystä kohtaan. Näin asiakaskokemuksen johtaminen voidaan hoitaa tehokkaasti. Asiakaskokemus muodostetaan tuotteen, palvelun sekä ympäristön ympärille. Jotta yritys onnistuu luomaan parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen, tulee yrityksen mitata asiakaskokemukseen liittyviä tekijöitä ja kiinnittää niihin huomiota. Kilpailijoiden on vaikeampi kopioida kokonaisvaltaista onnistunutta asiakaskokemusta ja siksi siitä muodostuu yrityksille kestävämpi kilpailuetu. (Saarijärvi & Puustinen 2020.)

Asiakaskokemusta voidaan mitata monin eri keinoin. Mittaustavat voidaan jakaa passiivisiin sekä aktiivisiin keinoihin. Mittaustapoja ovat asiakkaiden spontaanisti antama palaute, reklamaatiot ja niiden analysointi, palautelomakkeet, sosiaalisen median seuranta, kohtaamisten analysointi, asiakaspalautteet, biometriset mittaukset, jatkuvat palautekyselyt eri kosketuspisteissä sekä asiakastyytyväisyystutkimukset. (Löytänä ym. 2011.) Asiakaskokemuksen mittaussuunnitelmia valittaessa tulee huomioida liiketaloudelliset ja asiakaskokemukselliset tavoitteet. Mittarit jaetaan toimintaa, kokemuksia ja tuloksia mittaaviin mittareihin. (Gerdit & Korhonen 2016.)

Asiakaskokemuksen sekä siihen liittyvän asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja seuranta auttaa yritystä parantamaan palveluitaan. Mittaamisen avulla saadaan selville asiakkaiden odotuksia ja toiveita yritystä koskien. Tiedossa olevien asiakkaiden odotusten ja toiveiden avulla voidaan parantaa palveluita asiakkaille sopivammaksi. Lisäksi mittaukset voivat auttaa löytämään mahdollisia puutteita. Ongelmat ajoissa huomattessaan yritys voi korjata ne ja välttää näin asiakkaan menettäminen. Asiakastyytyväisyyttä pidetään itsessään mittarina yrityksen menestymiselle. Tyytyväiset asiakkaat todennäköisemmin ovat uskollisia yritykselle ja suosittelevat sitä myös muille. (Bergström & Leppänen 2021.)

Asiakastyytyväisyysmittareihin liittyy yleinen ongelma. Ne saattavat kertoa asiakkaan olevan tyytyväinen palveluun, mutta tyytyväisyys voi johtua ainoastaan tavasta tai rutiinista, eikä tapahtumasta synny asiakkaalle tunnesidettä yritykseen. Tämä tilanne ei käy ilmi monien asiakastyytyväisyysmittareiden tuloksista. Tämä merkitsee sitä, että asiakkaan on helppo vaihtaa kilpailijalle. Jos asiakastyytyväisyyteen liittyy jokin tunne, on tuotteen tai palvelun vaihtaminen toiseen asiakkaan puolelta vaikeampaa. Tästä syystä yrityksen tulisi onnistua luomaan asiakaskokemuksella tunneside asiakkaan kanssa. Nykypäivänä asiakkaiden odotukset ovat muuttuneet. Yritys ei enää erotu markkinoilla pelkän hinnan tai palvelun vuoksi. Jotta asiakas sitoutuu yritykseen ja on sille

uskollinen, tulee tänä päivänä yrityksen onnistua luomaan positiivisia tunteita asiakkaassa. Se yritys yleensä voittaa markkinoilla, joka on onnistunut herättämään eniten positiivisia tunteita. (Killström 2020, 14–15, 59.)

Tässä opinnäytetyössä käydään läpi kaksi asiakastytyväisyyttä mittaavaa mittaria. Mittarit ovat Net Promoter Score NPS sekä Emotion Value Index EVI®. Nykyään yritys X:n on käytössään asiakastytyväisyyttä mittaamassa NPS, mutta yritys X haluaa kehittää toimintaansa jatkuvasti. Siksi yritys X haluaa tietää, voisiko EVI® tuoda lisäarvoa asiakastytyväisyyden mittaamiseen, jota voitaisiin sitten käyttää keinona asiakaskokemuksen kehittämisessä.

4.1 Mittareiden valinta ja käyttäminen

Mittareiden valintaan ja asettamiseen tulee käyttää harkintaa, jotta niiden avulla saadaan tuotettua mahdollisimman relevanttia ja validia tietoa asiakkaista tukemaan päätöksentekoa johtamisessa (Löytänä ja Korkiakoski 2011). Tekijöitä, mitä mittareilla mitataan, ovat kuka, milloin, mitä ja milloin (Gerdt & Korkiakoski 2016). Asiakaskokemusta kuvaavia mittareita ovat esimerkiksi responsiivisuusmittarit, asiakkaan vaivaa kuvaavat mittarit, asiakkaan kokemia tunteita kuvaavat mittarit, palvelun laatua mittaavat mittarit sekä eri asiointikanavien onnistumista mittaavat mittarit. Kaikissa mittareissa on omat vahvuudet ja heikkoudet. (Saarijärvi & Puustinen 2020.)

Asiakaskokemuksen mittaamiseen näkökulmia on kaksi. Sitä voidaan mitata puhtaasti asiakkaiden kokemuksia seuraamalla tai mitata johtamisen avulla tehtyjen päätösten vaikutusta. Mittaustulosten avulla yritys pyrkii kehittämään asiakaskokemusta sen johtamisen avulla. (Löytänä ja Korkiakoski 2011.) Asiakkaat ovat valmiita antamaan palautetta nopeasti, joten yrityksen tulisi tarjota mahdollisimman helpot ja selkeät keinot. Parhaimmat asiakaskokemukset ovat monesti niissä yrityksissä, joissa niitä myös mitataan eniten. (Korkiakoski & Gerdt 2016.) Siksi yritysten olisi hyvä löytää keinoja, joiden avulla asiakkaat pystyvät antamaan palautetta nopeasti ja vaivattomasti. Keinoja on tullut digitalisaation myötä monia, kuten tekstiviesti, sähköposti ja sosiaalinen media. (Bergström & Leppänen 2021, luku 6.7.)

Mittareiden avulla voidaan onnistuneen asiakaskokemuksen rakentamisen apukeinona nostaa esille merkitykselliset asiat. Tutkimukset ovat osoittaneet, että jo pelkästään mitattavat asiat asiakkaista parantavat yrityksen suoriutumista niissä. Asiakaskokemus koostuu useista eri kontaktipisteistä asiakaspolulla. Kaikkia kosketuspisteitä ei pystytä mittaamaan. Oleellinen tekijä on mitata olennaiset ja merkitykselliset pisteet ja selvittää niihin liittyvät tekijät. Mittareiden tehtävänä on myös motivoida työntekijöitä, jotta he saavat informaatiota ja konkretiaa heidän tekemästään työstä suhteessa asiakkaiden tyytyväisyyteen. (Saarijärvi & Puustinen 2020.)

Erilaisia asiakastyytyväisyysmittauksia voidaan pitää yleisimpinä keinoina kehittää yrityksen toimintaa asiakaskeskeisesti. Asiakastyytyväisyysmittauksien haasteita on monia ja asiakaskokemusten johtamiseen niistä ei aina ole paljon apua. (Löytänä & Korkiakoski 2011.) Keskeisimmät tekijät ja niiden haasteet asiakaskokemuksen mittaamisessa mittareiden avulla on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Asiakaskokemuksen tutkimisen keskeisimmät haasteet (Löytänä & Korkiakoski 2011.)

| Ongelma | Selitys |
|---|--|
| Tutkimusten laajuus | Kyselyt voivat olla turhan pitkiä, jos tutkimus tehdään liian laajaksi. Vastaajat kyllästyvät vastaamaan. |
| Kysymysten asettelu | Kysymyksiä ei yleensä aseteta asiakkaan näkökulmasta, vaan yrityksen. Kun kysytään asiakkaalta, kuinka hyvin yritys on palvellut asiakasta, se on yritys-keskeinen lähestymistapa, ei asiakaskeskeinen. |
| Emotionaalisten tekijöiden huomioon ottamattomuus | Asiakastyytyväisyystutkimukset perustuvat tyypillisesti rationaalisiin kysymyksiin, eikä emotionaalisiin tekijöihin kiinnitetä huomiota lainkaan. Esimerkiksi, minkälaisia tunteita palvelu/yritys herätti, ei huomioida tutkimuksissa monesti lainkaan. |
| Tulosten analysointi | Analysointi tapahtuu monesti liian abstraktilla tasolla. Monesti tyydytään pelkistettyyn raportointiin, missä käydään vain läpi lukujen muutokset, eikä sitä, mitä tulos tarkoittaa ja mistä se johtuu. Myös jatkosuunnitelmat siitä, mihin tulisi kiinnittää seuraavaksi huomiota tulosten perusteella, jäävät tekemättä. |
| Toistuvuus | Jos yritys teettää asiakastyytyväisyyskyselyitä kerran tai kaksi vuodessa, se ei auta saamaan tietoa reaaliajassa olevasta tilanteesta. Ennen kuin tulokset on saatu isoissa yrityksissä analysoitua, niin aikaa on monesti kulunut kauan (esimerkiksi syksystä kevääseen), jolloin tulokset ovat automaattisesti vanhentuneita. |
| Totuudenmukaiset vastaukset | Yhtenä ongelmana pidetään ihmisten epärehellisyyttä tutkimuksissa. Käyttäytymismalleista tahdotaan monesti antaa ”parempi kuva”, mitä ne todellisuudessa ovat. |

Asiakaskokemuksen mittaamisessa olennaiset tekijät ovat mitä kysytään, keneltä kysytään, milloin kysytään ja mitä kanavaa kyselyyn käytetään. Toimiva malli asiakaskokemukseen mittaamisessa tarjoaa yritykselle tietoa, millaisia kokemuksia se tarjoaa asiakkailleen, mistä ne johtuvat ja miten niitä voidaan parantaa. Kokonaisvaltainen systemaattinen mittaaminen luo perustan yritykselle

kehittää todellisia asiakaskokemuksia sekä kasvaa liiketaloudellisesti kannattavammaksi. (Gerdit & Korkiakoski 2016.)

Perinteiset asiakastytyväisyyteen sekä suositteluun perustuvat mittarit antavat informaation siitä, miten asiakkaat käyttäytyvät mahdollisesti jatkossa, mutta eivät kerro perusteluita. Tyytyväisyyteen vaikuttavat monet seikat, jotka ovat suorasti tai epäsuorasti liitoksissa palveluun. Yksi asia saattaa alentaa tyytyväisyyttä, mutta perinteiset mittarit eivät kerro, mikä se on. Johdon täytyy ainoastaan osata arvella ja päätellä, mikä seikka on mahdollisesti aiheuttanut huonon arvioinnin asiakkaalta. (Saarijärvi & Puustinen 2020.) Tieto asiakkaiden kokemasta tyytyväisyydestä palveluun ei pelkää riittää kertomaan asiakaskokemuksesta. Informaatio tyytyväisyydestä ei sisällä tietoa miksi asiakas käyttäytyi niin kuin käyttäytyi eikä asiakkaan tunnereaktiota saada selville. (Killström 2020, 56.)

Asiakkaiden kohtaamisissa heidän tunnereaktioitaan on olennaista tutkia, sillä keholliset reaktiot vaikuttavat myös mielen tunneperäisiin päätöksiin. Tunteiden avulla voidaan saada tietoa siitä, kuinka uskollisena asiakasta voidaan yritykselle pitää. Tunnereaktioihin, olivat ne psyykkisiä tai kehollisia, etsitään syitä ympäristöstä. Siksi ympäristöön vaikuttamalla yritys voi vaikuttaa asiakkaan kokemaan tunteeseen ja sitä kautta asiakaskokemukseen. Toimintaa voidaan muokata ennakkoivasti, kun tunteet huomioidaan osana asiakaskokemusta. Asiakkaiden tunteisiin ja reaktioihin on silloin helpompi valmistautua. (Killström 2020, 30–31, 56–57.)

4.2 Net Promoter Score

NPS on yksi eniten käytetyistä sekä merkityksellisimmistä asiakaskokemusta mittaavista mittareista Suomessa. Mittarin avulla voidaan mitata asiakkaan suositteluhalukkuutta ja uskollisuutta suhteessa yritykseen. (Gerdit & Korkiakoski 2016, 166, Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 20.) NPS-mittarin idea on hyvin yksinkertainen. Sen avulla yritys saa selville, kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi yritystä. (Sinisalo 2022.) NPS tutkimus on yleensä yksi kysymys, joka on muotoiltu seuraavasti: ”Kuinka todennäköisesti suosittelet organisaatiota ystävällesi tai kollegallesi?”. (Olsson 2023.) NPS-kysely on maailmalaajuinen käytössä oleva asiakastytyväisyysmittari. Mittari kertoo yritykselle, kuinka seuraamalla kolmea eri segmenttiä he pystyvät muuttamaan asiakkaitaan puolestapuhujiksi. Tavoitteena on saada asiakkaista suosittelijoita, jotka kertovat ja suosittelevat palvelua myös muille. (Burns, Darnell & Reichheld 2021.)

Mittarin vahvuus piilee sen yksinkertaisuudessa. Mittarilla selvitetään asiakkaan suositteluinnostus ja vastaukset pyydetään asteikolla 0–10, joista 9–10 arvosanan antaneet ovat suosittelijoita, 7–8 antaneet passiivisia/neutraaleja ja 0–6 arvosanan antaneet luokitellaan arvostelijoiksi. (Sinisalo 2022.) NPS- tutkimuksen lopullinen tulos voi vaihdella -100 sekä 100 välillä (Ahvenainen,

Gylling & Leino 2017, 24). Mittaaminen tapahtuu siten, että erittäin todennäköisesti suosittelijoiden prosenttiosuudesta vähennetään epäluuloiset ja välinpitämättömät. Mitä korkeampi pistemäärä laskun jälkeen on, ennuste yrityksen kasvusta on sitä suurempi. (Sinisalo 2022.) Yritykseen kohdistuvaa luottamusta tai epäluottamusta on helppo seurata numeroilla, mutta ne eivät kerro kaikkea. Numeroarviointia on hyvä täydentää avoimella kysymyksellä, jossa voidaan tarkentaa arvosanan perustelua. (Gerdit & Korkiakoski 2016, 166.)

NPS-mittarin suosion takana on myös sen suoraviivaisuus sekä ohjattavuus. Toiminnan hyvät ja huonot tekijät on helppo löytää numeroiden perusteella. Numeerisen arvioinnin perusteella voidaan tutustua tarkemmin seikkoihin, miksi asiakas on antanut kyseisen arvioinnin. Lähtökohtaisesti NPS-mittari kuvaa numeroilla asiakkaiden yleistä tyytyväisyyttä ja avoimien kysymysten perusteella perehdytään arvioinnin syihin. (Korkiakoski 2016.)

4.3 Emotion Value Index

Emotion Value index on asiakastyytyväisyysmittari, joka mittaa erilaisia tunteita sekä emotionaalisuuden tasoja. Tunteet ohjaavat asiakkaiden myyntikäyttäytymistä. EVI®:n tavoitteena on mitata minkälaisia tunteita palvelu herättää ja tukevatko ne yrityksen kestävästä kasvusta ja kannattavuutta. EVI®:n avulla yritys voi mitata strategista sekä taktista tasoa, sillä tunteita seurataan koko palvelupolun läpi. Mittarin avulla yritys voi saada automaattisesti tietoa, joita yritys voi käyttää oman liiketoimintansa kehittämiseen ja tulosten parantamiseksi. (Feedbackly & CXforum 2022. 6)

Emotion Value Indexin suomennos on emotionaalinen arvomittari. Vuosina 2012–2021 tehdyt tutkimukset toimivat perustana EVI®-metodologiassa. EVI®:n kehittämisessä on tehty laajasti akateemisina tutkimuksina ja mittaustuloksia on saatu tuhansia yli 100 miljoonan tutkitun asiakaskokemuksen avulla. Kaupallistuminen EVI®:llä tapahtui vuonna 2018 Feedbacklyn kanssa. (Emotion Value Index 2022.)

EVI®-metodologia on viitekehys, joka on saatu standardoitua. Mittarissa on omat kysymys- ja vastausvaihtoehdot ja ne perustuvat huolelliseen mittarin kehittämiseen. Samalla tavalla kuin NPS-mittarissa, Emotion Value Indexissä kysymykset ovat aina samat riippuen mitattavasta aiheesta. EVI®:ssa aineisto kerätään toimintaympäristöön sopivien tunteiden pohjalta. Palvelun käyttäjä antaa palautteen tunteesta valitsemalla sopivimman tunteen tunnekuvion kehältä (Kuva 1.) EVI®:n tavoitteena on selvittää yritykselle, tehdäänkö tunnepohjaisesti oikeita valintoja kestävästä kasvun suhteen, sekä strategisesti oikeita päätöksiä. (Emotional Value Index 2022.)

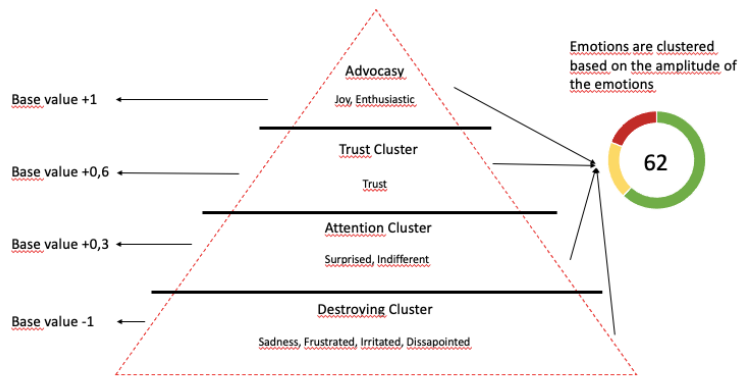
EVI®:ssä hyödynnetään neljään eri klusteriin jaettuja yhdeksää tunnetilaa. Tasojen avulla voidaan arvottaa indeksin kokonaistulokset emotionaalisen arvona. Tunteilla on erilaiset vaikutusarvot ja ne on jaoteltu niiden perusteella. EVI®:n klusterit on jaettu suomennettuna kannattajiin, luottajiin,

tarkkailijoihin sekä tuhoajiin. (Feedbackly & CXforum 2022.) EVI:n avulla tunnemittaaminen alkaa standardikysymyksillä, kuten ”Valitse tunne, joka parhaiten kuvaa tunnetilaasi...”. Tämän kysymyksen perään vastaajalla on yhdeksän eri tunnetilaa, joista hänen tulee valita paras hänen henkilökohtaista tunnetilaansa kuvaava tunne. Tunteet on aseteltu pyöreään muotoon vastauskohdassa, sillä kysymykset ovat luonteeltaan positiivisia tai negatiivisia, mutta eivät ole lineaarisia. (Thomasson 2023.) Tunteet ovat suomennettuna innostunut, iloinen, luottavainen, yllättynyt, pettynyt, harmistunut, turhautunut, ärtynyt sekä neutraali (Feedbackly ja CXforum 2022).

Yhdeksän tunnetilaa on jaoteltu niiden arvon mukaan neljään klusteriin. EVI®:n laskukaava on hie- man monimutkaisempi kuin esimerkiksi NPS-mittarin, sillä tunteet ovat monimutkaisempia mitattavia. Silti kaava on suhteellisen yksinkertainen. Klustereiden arvoiksi on määritelty +1, +0.66, +0.33 sekä -1. Laskukaavassa lasketaan kunkin klusterin painotettu keskiarvo perustuen siihen, kuinka moni asiakas on valinnut johonkin neljästä klusterista kuuluvan tunteen. Laskusta saadaan tulos -1 ja +1, joka lopuksi muunnetaan -100:sta 100:een. EVI® score esitetään näiden lukujen väliltä. (Männistö 2021.)



Kuva 1. Emotion Value Index-mittarin vastausvaihtoehdot (Mukaihen Feedbackly 2022)



Kuva 2. Klusterien painotus pisteiden laskennassa (mukailen Männistö 2021)

5 Tutkimuksen tavoite, menetelmä ja toteutus

Opinnäytetyön tarkoituksena oli vertailla kahden samaan palveluun käytettävän asiakastyytyväisyysmittarin antamaa informaatiota. Tavoitteena oli löytää vastaus kysymykseen, kumman asiakastyytyväisyysmittarin avulla yritys X voisi saada enemmän arvokasta tietoa asiakastyytyväisyydestä ja kumman mittarin avulla yritys X voisi kehittää omaa asiakaskokemustaan tehokkaammin. Mittareista tarkkailtiin niiden mahdollisia eroja informaation määrän sekä sisällön informatiivisuuden suhteen. Lisäksi tutkimuksessa pyrittiin selvittämään asiakkaiden käyttökokemuksen eroja.

Aineisto kerättiin yritykseen X tulevalta koulutusryhmältä, jotka kävivät syksyn 2023 ja kevään 2024 aikana muutaman kerran yrityksessä X. Koulutuksen järjestävä taho oli ulkopuolinen yritys, joten koulutuksen sisältö ei ole tutkimuksessa arvioinnin kohde. Asiakkaiden tehtävänä oli arvioida tyytyväisyyttään koskien yritys X:n toimintaympäristöä. Koulutuksen sisältöön yritys X ei voi vaikuttaa, joten se ei ollut arvioinnin kohteena asiakkaiden arvioidessa tyytyväisyyttään. Tämä selvennettiin tutkimusryhmään osallistuneille.

Yritys X tarjosi NPS-mittauksella kerätyn datan opinnäytetyön tutkimukseen käytettäväksi. NPS-tutkimuksen tulokset kerättiin yrityksen X omaan sähköiseen tietokantaan, josta ne välitettiin opinnäytetyön tutkimuksen tekijän käyttöön. Feedbackly tarjosi asiakastyytyväisyyttä mittaavan työkalun Emotion Value Index:in (EVI®). Feedbackly tarjosi EVI®:n lisenssin tutkimuksen tekijälle käyttöön sekä sen avulla kerättävän aineiston analysointiin tukea. Kyselyn aineisto kerättiin suoraan Feedbacklyn ylläpitämään EVI®-työkaluun, jossa kyselyn vastaukset olivat saatavilla.

Tutkimuksessa käytettiin yksityisen palveluntarjoajan maksullista työkalua ilmaiseksi vain opiskelijan käyttöön. Siksi työn tulososio poistetaan julkaistavasta veriosta. Tuloksista julkaistiin vain se osuus pohdinnassa, jossa oli tutkijan omaa tulkintaa. Siinä ei käy ilmi datan avulla saatua informaatiota. Pohdinta ja tuloksien perusteella tehdyt parannusehdotukset pohjautuvat tutkijan omaan näkemykseen tuloksista sekä teorian soveltamisesta.

5.1 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi yritys X, joka on kiinnostunut eri mahdollisuuksista kehittää asiakaskokemustaan. Yrityksen X toiveena oli kerryttää lisää tietoa siitä, miten asiakaskokemusta voidaan tutkia, sekä miten saataisiin tutkittua tehokkaammin asiakkaiden kokemuksia koskien yrityksen X:n palveluita. (Yrityksen X edustaja 2023.) Tällä hetkellä yrityksellä X käyttää Net Promoter Score asiakastyytyväisyysmittarina. Yritystä X kiinnosti tutkia muita mahdollisia mittareita ja siksi työhön valittiin toisenlainen asiakastyytyväisyysmittari Emotion Value Index EVI®.

Asiakaspolun kehittäminen on yritykselle X tärkeä strateginen asia, jota halutaan jatkuvasti kehittää. Yritys X käyttää tällä hetkellä NPS-tutkimusta aistimaan asiakkaiden yleistä ilmapiiriä ja tunnelmaa koskien palveluita ja yritystä X yleisesti ympäristönä. NPS toimii mittarina siihen, että ollaanko yritykseen X yleisellä tasolla tyytyväisiä. Tavoitteena on NPS: sää käyttäen saada mahdollisimman hyvä kokonaiskuva tyytyväisyydestä. NPS-mittarin avulla ei saada kovin syvällistä tietoa asiakkaista ja tekijöistä, jotka vaikuttavat tyytyväisyyteen. (Yrityksen X edustaja 2023.)

Yrityksen X toimeksiantona opinnäytetyön tekijälle oli tutkia sitä, mitä asiakkaista kannattaa mitata ja millä tavalla. Tutkimus on rajattu kahden eri asiakastyytyväisyysmittarin käytön välille ja tavoitteena oli vertailla niitä ja niiden hyötyjä. Tavoitteena oli löytää kysymykset, jotka ohjaavat asiakkaita kertomaan mahdollisimman kattavasti ja tarkasti ajatuksensa. Kysymykset eivät kuitenkaan saaneet olla liian tarkkoja ja laajasti syventyviä, sillä liian raskaisiin kyselyihin ei jakseta vastata ja niissä otanta voisi jäädä liian pieneksi. Vaikka syväluotaavaa asiakaspalautetta ei ole yrityksessä X tarkoitus hankkia, olisi merkityksellistä saada mahdollisimman kattava kuva ja paljon informaatiota asiakaskokemuksesta. Tutkimuksen avulla pyrittiin tunnistamaan tapa mitata asiakastyytyväisyyttä, joka olisi asiakkaalle helppo ja vaivaton. Tämän lisäksi tutkimuksessa pyrittiin löytämään tapa, jolla yritys X onnistuisi selvittämään missä asioissa he onnistuivat ja epäonnistuivat palveluissaan asiakkaan kokemuksen mukaan. (Yrityksen X edustaja 2023.)

Nykyisellään yrityksen X käytössä olevan NPS-tutkimuksen vastauksissa on paljon eroja. Toiset asiakkaat vastaavat hyvin yksityiskohtaisesti avoimeen palautekohtaan, kun taas toiset vastaavat ainoastaan numeerisen vastauksen ja jättävät avoimen kysymyksen tyhjäksi. Eri ryhmien kyselyn täyttöasteissa on myös eroja. Tämä johtuu varmasti sisäisen prosessin tapahtumista, kuten kuinka aktiivisesti järjestävä taho tai asiakkaan yhteyshenkilö pyytää osallistuneita asiakkaita vastaamaan palautekyselyyn. (Yrityksen X edustaja 2023.)

Ongelmaksi koetaan, että avoimen kysymyskentän ympäröivät vastaukset eivät useinkaan auta kehittämään palvelua tai niihin on vaikea tarttua. Esimerkiksi palaute ”taso on laskenut” ilman tarkempia yksityiskohtia ei anna mahdollisuutta tarttua ongelmakohtaan. Usein on mahdotonta tietää, missä kohtaa palautteen antaja on kokenut harmituksen. Tähän ongelmaan olisi hyvä keksiä ratkaisu, jotta liian avoimet palautteet saisi kohdistettua oikeisiin ongelmakohtiin tarkemmin. Yksittäisten pidempien avointen vastausten perusteella on helpompi tarttua yksityiskohtaisempien asioiden hoitamiseen. (Yrityksen X edustaja 2023.)

Peruseriaate on, että mitä enemmän palautetta saadaan, niin sitä parempi. Tasapainottelu palautekyselyiden tyylien ja tapojen välillä on hankalaa. Mitä vaikeampi tai pidempi kysely on, sitä vähemmän asiakkaat motivoituvat vastaamaan. Toisaalta mitä helpompi ja nopeampi kysely on, sitä suppeammaksi jää tarkempi tieto asiakkaiden ajatuksista, vaikka määrällisesti vastauksia saisi

enemmän. Yrityksessä X on ollut pohdinnassa, tulisiko asiakaspolun yksittäisiä eri vaiheita mitata enemmän. Nykypäivänä ihmiset yleisesti ottaen saavat niin paljon eri toimijoilta palautekyselyjä, että pelkkä lähtökohta uuden kyselyn täyttämiseksi saattaa aiheuttaa negatiivisen olotilan asiakkaassa. (Yrityksen X edustaja 2023.)

5.2 Kohderyhmän esittely

Opinnäytetyötä varten yritys X valitsi tutkimuksen kohderyhmän. Ryhmä koostui eri yritysten toimitusjohtajista ja eri toimialoilta. He kävivät yrityksessä X ulkopuolisen koulutuksen tarjoajan asiakaina. Heidän vierailunsa koostui ulkopuolisen koulutuksen tarjoajan toimitusjohtajakurssin sisällöstä sekä yrityksen X palveluympäristöstä. Kurssisisältö ryhmällä koostui b2b aiheesta sekä verkostoitumisesta. Koulutuksen järjestäjän mukaan yritys X valikoitui paikaksi aikaisempien hyvien kokemusten sekä keskustan ruuhkista poispääsyn vuoksi.

Ryhmällä oli yrityksessä X 10 kertaa koulutuksia vuoden 2023 ja kevään 2024 aikana. Kohderyhmän henkilöt eivät suoranaisesti olleet yrityksen X asiakkaita, vaan asiakkaana toimi konsulttitoimisto, joka osti yritykseltä X tilat omalle koulutukselleen. Tämän vuoksi tutkimukseen osallistuneilta asiakkailta painotettiin arvioimaan yritystä X sen toimintaympäristön ja palveluiden perusteella. Arviointiin ei kuulunut kurssin sisällön arvioiminen ja siihen kohdistuvan tyytyväisyyden kokeminen.

Rekrytointi tutkimukseen sekä kommunikointi kohderyhmän kanssa tapahtui pääasiassa yrityksen X puolesta. Asiakkaat olivat käyneet syksyn aikana kolme kertaa yrityksen X tiloissa. Näistä kahdessa kerrasta kerättiin asiakastytyväisyyskyselyt NPS työkalun ja EVI®:n avulla tutkimukseen liittyen. Yrityksen X vastuulla oli järjestää tutkimusta varten NPS-tuloksista koonti mittareiden vertailua varten. EVI®:n avulla tehty kysely lähetettiin linkkinä kohderyhmälle yrityksen X kautta ja tulokset kerääntyivät suoraan tutkimuksen tekijälle Feedbacklyn sivustolle.

29.11.2023 tutkimuksen tekijä kävi tervehtimässä kohderyhmää paikan päällä ja ohjeisti tarkemmin tutkimuksen tarkoituksen. Tapaamisen aluksi asiakkaita pyydettiin täyttämään NPS-kysely sähköisesti. Yritys X oli vastuussa NPS vastauksien välittämisestä tutkimuksen tekijälle. Asiakkaiden puolelta koettiin hyödylliseksi, että tutkimuksen tekijä kävi tapaamassa asiakasryhmää ja järjesti yhteisen hetken täyttää NPS-kysely. Myös yrityksen X puolesta tämä helpotti tarkan ajan selvittämistä kyselyn ajankohdalle. Tarkan ajan perusteella pystyttiin etsimään yrityksen X NPS-kysely tietokannasta kohderyhmän vastaukset. Tapaamisen yhteydessä haastateltiin kohderyhmää suullisesti molempien asiakastytyväisyysmittareiden käyttökokemuksista. Haastattelun vastaukset käydään läpi tulokset osiossa.

5.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus suoritettiin laadullisena tutkimuksena. Laadullisessa, eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa, pyritään ymmärtämään tutkittavaa asiaa/ilmiötä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään saamaan kokonaisvaltainen syvempi käsitys tutkittavasta kohteesta. (Kananen 2014, 16. Puusa & Juuti 2020.) Aineiston kerääminen kvalitatiivisessa tutkimuksessa tapahtuu luonnollisia ja todellisia aineistonkeruumenetelmiä hyödyntäen. Tutkimus on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa luonteeltaan. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusta voidaan suorittaa joustavasti ja tutkimussuunnitelmaa muuttaen olosuhteiden vaatiessa. Laadullisessa tutkimuksessa eri vaiheet saattavat mennä päällekkäin ja sen vuoksi tutkimusmenetelmä on joustava. Tutkimuksen edetessä ja tiedon kasvaessa voidaan palata helposti aikaisempiin kohtiin ja muokata valintoja tarpeen mukaan. (Puusa ja Juuti 2020.) Tässä opinnäytetyössä alustava aikataulu ja kohderyhmä muuttuivat alkuperäiseen suunnitelmaan nähden. Tutkimusmenetelmä pysyi suunnitelman mukaisena, vaikka aikataulu tutkimukselle muuttui.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus, koska tutkittavista mittareista haluttiin saada mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva niiden toimivuudesta yrityksen X palveluissa. Mittareihin perehdyttiin monesta näkökulmasta ja pohdittiin niiden käyttöä käytännössä. Laadullisessa tutkimuksessa on helpompaa muuttaa tutkimussuunnitelmaa tarpeen vaatiessa ja mukauttaa se olemassa oleviin tekijöihin. Tutkittavien mittareiden sekä niissä saatujen vastausten määrä oli vähäinen, joka on ominaista laadulliselle tutkimukselle. Otanta oli pienempi, mutta niistä saatu informaatio oli tarkoituksenmukaisesti laajempaa verrattuna määrälliseen tutkimukseen.

Mittareita käytettiin samaan asiakasryhmään, jotta saatiin mahdollisimman vertailukelpoiset tulokset. Tämä vaikutti käyttökokemuksen vertailuun ja sen luotettavuuteen, vaikka asiakkaiden antamien vastausten sisällön vertaaminen ei ollut tämän opinnäytetyön tarkoituksena. Tavoitteena oli saada selville, tuoko EVI esille jotain sellaista, mitä NPS ei pysty tuomaan. Lisäksi haluttiin tietää, pystyykö yritys X EVI®:n antamien tulosten perusteella kehittämään samaa palvelua NPS:ää paremmin.

Yrityksellä on käytössä tällä hetkellä NPS-mittari. Siksi NPS-mittariin oli valmiiksi käyttöoikeus ja paikka datalle, jota tutkimuksessa kerättiin. Feedbackly tarjosi opinnäytetyötä varten opinnäytetyön tekijälle lisenssin käyttää EVI®-mittaria ilmaiseksi työskentelyn ajan. Kyselytutkimuksen tulokset EVI® avulla kerättiin Feedbacklyn omaan tietokantaan. Sinne kerättyjen vastausten perusteella pystyttiin tekemään yhteenveto tuloksista. Asiakastytyväisyyskyselyt suoritettiin digitalisesti lähettämällä linkki kumpaankin asiakastytyväisyysmittariin. Molempiin mittareihin saatujen vastausten perusteella voitiin tehdä päätelmiä opinnäytetyön tarkoituksen ja tavoitteen saavuttamisesta.

Lisäksi Opinnäytetyössä haastateltiin yrityksen X palvelumuotoilijaa, joka vastasi kysymyksiin koskien NPS-mittarin käyttöä tällä hetkellä yrityksessä X. Lisäksi selvennettiin haastattelussa tavoitteita opinnäytetyön tutkimukselle. Työelämäyhteys henkilön haastattelua käytettiin tehtävänantoa tarkentavana työkaluna, jotta tutkimuksessa pystyttiin keskittymään yrityksen X puolesta olennaisiin seikkoihin. Haastattelu äänitettiin ja keskustelu tiivistettiin opinnäytetyöhön. Haastattelun tavoitteena oli selvittää yrityksen X käyttötarkoitus asiakastyytyväisyyskyselyille, mitä informaatiota niillä halutaan ja miten niiden saatua tietoa käytetään hyödyksi asiakaskokemuksen kehittämisessä.

Haastattelukysymykset:

1. Mihin yritys X tarvitsee asiakastyytyväisyystutkimuksia?
2. Miten kerättyä dataa halutaan yrityksessä X hyödyntää?
3. Onko NPS tutkimuksen avulla saatu vastausta siihen, missä on onnistuttu ja missä epäonnistuttu?
4. Mitä hyödyllistä informaatiota yritys X toivoo saavansa tutkimuksien avulla?

Tutkimuksessa käytiin myös haastattelemassa kohderyhmää, jotka toimivat asiakkaan roolissa mittareiden täyttämässä. Haastattelussa selvitettiin mittareiden täyttämiseen liittyviä eroja. Asiakastyytyväisyyskyselyitä täyttävä asiakasryhmä on kooltaan 12 henkilöä. Yritys X vastasi kohderyhmän rekrytoinnista tutkimukseen. Kohderyhmä oli jo lähtökohtaisesti pieni, mutta sitä ei pidetty ongelmana. Tavoitteena on selvittää mittareiden eroja informaation perusteella, eikä niinkään analysoida tutkimuksella saatua sisältöä asiakastyytyväisyydestä.

Haastattelukysymykset:

1. Lokakuussa ryhmä täytti EVI®:n avulla asiakastyytyväisyyskyselyn. Kysely oli pyritty luomaan niin, että sen täyttäminen veisi saman verran aikaa, kuin aikaisemmin täytetty NPS. Onnistuimeko siinä?
2. Oliko asiakastyytyväisyyskyselyjen täyttämässä eroja? Jos oli, niin mitä?

5.4 Toteutus

Opinnäytetyöprosessi alkoi kesällä 2023. Aluksi yrityksen X kanssa käytiin keskustelua opinnäytetyön aiheesta ja mahdollisista tutkimustarpeista. Muutamasta vaihtoehdosta valikoitui asiakastyytyväisyyttä mittaavan toiminnan kehittäminen. Aiheen sopimisen jälkeen suunniteltiin alustava aika-tila ja tutkimussuunnitelma. Opinnäytetyö aloitettiin keräämällä aiheeseen liittyvää teoretietoa, jonka avulla voitiin perusteella tutkimustulosten analysointi, päätelmät sekä mahdolliset kehitysehdotukset.

Kesän aikana jäseneltiin tutkimuksen tekijän ja toimeksiantajan ajatuksia alustavaan suunnitelmaan. Elokuussa 2023 käytiin ajatukset ja suunnitelmat yhdessä läpi. Aiheena oli valita

kohderyhmä, toimintatavat sekä rajata oleellinen teoria aiheeseen liittyen. Suunnitelman hyväksynnän jälkeen alkoi teorian kerääminen sekä toiminnallisen osuuden suunnitteleminen. Elo- ja Marraskuun välisenä aikana pidettiin yrityksessä X kaksi suunnittelupalaveria ja tämän lisäksi yhteyttä pidettiin sähköisin keinoin.

Yritys X työelämäyhteyshenkilön kanssa päätettiin, että tutkimuksen kohteeksi valitaan kahden asiakastyytyväisyysmittarin vertailu. Yritys X oli tunnistanut tarpeen kehittää omaa asiakaskokemustaan (Yrityksen X edustaja 2023). Jotta vertaileminen onnistui, tuli yrityksen X asiakasryhmistä löytää potentiaalinen kohderyhmä tutkimukselle. Yrityksessä X käy paljon eri yritysten ja organisaatioiden työhyvinvointiryhmiä sekä koulutukseen tulleita työ- ja harrastusryhmiä. (Yrityksen X edustaja 2023.)

Tutkimuksen tavoitteeksi muotoutui tarkkailun alla olevien asiakastyytyväisyysmittareiden vertaaminen. Tavoitteena oli myös saada muodostettua kehittämisehdotuksia koskien asiakaskokemuksen mittaamista yritykselle X. Tutkimus pyrittiin järjestämään niin, että tutkimukseen osallistuneilla kuluisi molempien mittareiden täyttämiseen yhtä paljon aikaa. Tämä pyrittiin varmistamaan molempien mittareiden rakenteellisten tekijöiden samankaltaisuudella. Tämä tarkoitti käytännössä sitä, että EVI®-kysely laaditaan yhtä pitkäksi kuin jo käytössä olevaan NPS-asiakastyytyväisyyskysely. Tutkimuksessa huomioitiin myös asiakkaiden käyttökokemukset kyselyiden täyttämistä.

Kohderyhmäksi valittiin yrityksessä X vieraileva eri yritysten toimitusjohtajista koostuva koulutusryhmä. Heillä on useampi käynti syksyn 2023 ja kevään 2024 aikana yritykseen X. Ryhmässä oli 12 henkilöä sekä kouluttaja. Tämä ryhmä ei ollut käynyt yrityksessä X aikaisemmin. Koulutuksen aikana heille tuli yhteensä 5–6 vierailukertaa yrityksessä X. Ensimmäinen koulutuspäivän asiakastyytyväisyyskysely suoritettiin EVI®-mittarin avulla lokakuussa 2023. Seuraava kysely suoritettiin marraskuussa NPS-mittarilla. Tutkimuksen datan keräämisen jälkeen viimeisteltiin opinnäytetyön teoriaosuus. Tämän jälkeen aloitettiin tulosten analysointi loppuvuonna 2023. Tulosten analysointi ja johtopäätöksien tekeminen jatkui vuoden 2024 kevätlukukaudella.

Helmi-, maalisi- ja huhtikuun aikana valmisteltiin tutkimuksen tulosten perusteella johtopäätökset ja kehitysehdotukset. Tutkimuksen lopussa huhtikuun aikana työ hyväksyttiin työelämäyhteyshenkilöllä sekä julkaistiin lopputulos sekä opinnäytetyön pohdinta. Koko opinnäytetyön prosessi on esitetty kuvassa 3.



Kuva 3. Opinnäytetyön aikataulu ja eteneminen.

6 Asiakastyytyväisyysmittareiden tulokset

Tässä kappaleessa esitetään suoritettun asiakastyytyväisyystutkimuksen kootut tulokset. Tutkimuksessa suoritettiin kaksi asiakastyytyväisyyskyselyä käyttäen kahta eri mittaria. EVI® avulla suoritettu kysely tehtiin 25.10.2023 ja NPS-kysely tehtiin 28.11.2023. NPS-tutkimuksessa käytettiin yrityksen X omaa valmista kysymyspatteristoa ja EVI®-tutkimuksessa laadittiin uusi yrityksen X palveluihin sopiva ja NPS-mittarin kokoluokkaa vastaava kysely. EVI®-kysely hyväksytettiin ennen asiakkaille lähettämistä yrityksen X työelämäyhteyshenkilöllä. Tulokset on esitetty kirjallisesti, graafisesti kaaviona sekä taulukkona.

Tämän kappaleen sisältö on poistettu opinnäytetyöstä yritysten pyynnöstä liiketoiminnallisista syistä.

7 Pohdinta

Tämän opinnäytetyn tavoitteena oli saada sellaista tietoa tutkimukseen valituista asiakastyytyväisyysmittareista, jolla olisi merkitystä asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta. Mittareita verrattiin sillä perusteella, että kumpi antaisi enemmän hyödyllistä informaatiota asiakkaista sekä määrällisesti että laadullisesti. Tutkimus sai alkunsa yrityksen X halusta tutkia asiakaskokemuksen kehittämisen mahdollisuuksia. Kahden eri asiakastyytyväisyyttä mittaavan mittarin vertaaminen samalla asiakasryhmällä toimi opinnäytetyön tutkimusosiona. Tutkimuksen kohderyhmäksi valitsimme yhdessä yritys X:n yhteyshenkilön kanssa asiakasryhmän, joka kokoontuu X yritykseen kuusi kertaa syksyn 2023 ja kevään 2024 aikana ulkopuolisen koulutuksen tarjoajan järjestämään koulutukseen.

Tutkimuksen hypoteesiksi teorian tiedon pohjalta muodostui se, että tunteita mittaavat mittarit antavat sellaista tietoa asiakaskokemuksesta, jolla on lisäarvoa yritykselle asiakaskokemuksen kehittämisessä. Tunteet nousevat asiakkaalle helposti esille, joten yrityksen olisi kannattavaa arvioida ja selvittää lähtösyöt asiakkaiden tunteille ja jo pienillä muutoksilla pyrkiä vaikuttamaan tunteiden laatuun. Tunteet tunnistaessaan yritys pystyy käyttämään niitä voimavarana asiakaskokemuksen kehittämisessä. (Killström 2020.) Siksi tässä opinnäytetyössä valittiin toiseksi asiakastyytyväisyyttä mittaavaksi mittariksi Emotion Value Index EVI® työelämäyhteyden pyynnöstä. Tämä mittari ottaa huomioon asiakkaiden kokemat tunteet ja pystyy peilaamaan niiden perusteella asiakastyytyväisyyttä osana asiakaskokemusta. Toisena mittarina käytettiin yrityksessä X päivittäisessä käytössä olevaa NPS-mittaria.

Opinnäytetyön teoriaosuudella pyrittiin löytämään perusteluita sille, miksi yrityksen on tärkeää keskittyä asiakkaiden kokemuksiin tunteisiin ja asiakastyytyväisyyteen osana asiakaskokemuksen kokonaisuutta. Lisäksi teoriasta pyrittiin etsimään perusteluita tunteita mittaavien asiakastyytyväisyysmittareiden käytölle ja niiden tärkeydelle asiakaskokemuksen kehittämisessä. Asiakaskokemus on nostettu yhdeksi merkittävimmäksi kilpailueduksi yritysten välisessä kilpailussa (Havir 2017). Asiakaskokemukseen liittyy vahvasti asiakkaiden kokemat tunnetilat ja kokemukset, joten asiakaskokemusta ja -tyytyväisyyttä tutkittaessa ja mitattaessa niihin perehtyminen on avainasemassa asiakaskokemuksen kehittämisessä. Yrityksen on kiinnitettävä huomiota asiakkaiden kokemuksiin tunteisiin ja omalla toiminnallaan pyrittävä vaikuttamaan niihin positiivisesti, jos se haluaa olla markkinoilla menestyvä yritys. (Killström 2020.)

Johtopäätökset ja yhteenveto mittareiden hyödyistä sekä heikkouksista muodostettiin tutkimuksen tulosten ja kerätyn teorian perusteella. Tulosten perusteella pyrittiin löytämään mittareiden oleellimmat erot siitä, miten ne antavat informaatiota nykytilanteen asiakaskokemuksesta ja miten sitä voidaan lähteä kehittämään mittareista saadun informaation perusteella. Mittareiden antaman

informaation laadun perusteella halutaan löytää asiakaskokemuksesta ne tekijät, jotka vaikuttavat kokemukseen positiivisesti tai negatiivisesti. Näiden tekijöiden selvittäminen auttaa tunnistamaan ne kohdat, joiden avulla asiakaskokemukseen voidaan yrityksessä vaikuttaa.

7.1 Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset

Tutkimuksen tulosten sekä selvitetyn teoratiedon pohjalta muodostettiin johtopäätökset sekä kehitysehdotukset asiakaskokemuksen kehittämiseen yrityksen X palveluissa. Kumpi mittari on "parempi" riippuu siitä, mitä tietoa ollaan etsimässä ja mitä tekijöitä asiakaskokemuksesta halutaan parantaa. Mittareita voidaan kumpaakin käyttää riippuen näkökulmasta. Molemmat mittarit vastaavat omalla tavallaan kysymykseen, kuinka tyytyväisiä asiakkaat palveluun ovat. Käyttötarkoitus ja toivottu informaatio määrittävät sen, kumpi mittari olisi hyödyllisempi.

Tutkimuksen teoriaosuuden sekä tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että tunnekokemuksen hyödyntäminen on tärkeä osa asiakaskokemuksen kehittämistä. Tunnistamalla tunnekokemusten syntyhetket ja niihin vaikuttavat tekijät, yritys pystyy tehokkaammin vaikuttamaan tunteisiin ja tätä kautta sitouttamaan asiakkaan yritykseen. Asiakaskokemuksen tärkeimpänä tekijänä pidetään nykypäivänä tunteita, sillä ne vaikuttavat asiakkaan päätöksenteossa ja auttavat muodostamaan positiivisia kokemuksia (Killström 2020.) Tätä voidaan käyttää yhtenä perusteluna sille, miksi asiakaskokemusta kehittämisessä olisi tärkeää käyttää tunnekokemukset huomioivaa mittaria.

Yritys pystyy omalla toiminnallaan ohjaamaan tiettyjen tunteiden syntymistä ja niihin vaikutusta asiakaskokemukseen (Killström 2020). Kokemukset ovat asiakkaalle henkilökohtaisia ja tämän vuoksi jokaisen asiakkaan kokemus on erilainen. Kokemuksiin panostamalla yritys voi saada asiakkaan sitoutumaan yritykseen fyysisellä, älyllisellä sekä henkisellä tasolla. (Pine & Gilmore 1998.) EVI®-kysely tarjoaa erilaisen näkökulman asiakkaan tunteisiin ja kokemuksiin, sillä se arvioi asiakkaassa heränneitä tunnereaktioita. Tämä mahdollistaa syvemmän ymmärryksen, miten ja miksi asiakkaat kokevat kokemuksensa.

Tämän tutkimusasetelman ja -tuloksen perusteella EVI®-mittauksen avulla saatiin enemmän informaatiota asiakkaista. EVI®:n tulokset tarjoavat enemmän arvokasta tietoa asiakkaiden tunnetiloista, vaikka avoimeen kysymykseen asiakas ei olisi edes vastannut. Saatu EVI-score kuvasi yleistä tyytyväisyyttä palveluun. Tulosten jakautuminen eri tunneklustereiden kesken antaa käsityksen siitä, mitkä tunteet ovat vallitsevia asiakkaiden kokemuksissa. NPS-mittauksessa saatiin selville ainoastaan suositteluaste. Jos asiakas ei vastannut avoimeen kysymykseen, on mahdotonta sanoa, mikä tunne tai kokemus numeron takana on.

Lisäksi avoimet vastaukset EVI®-mittarissa antoivat tietoa siitä, mistä tunnetilat johtuivat. Tuloksissa EVI®-scorea laski arvio "pettynyt". Avoimesta kohdasta kuitenkin käy ilmi, että pettynyt

tunnetila johtui kahvitauolla aina saadusta valmispullasta ja yrityksen X parkkitilojen huonoudesta. Parkkipaikan ongelmaan ei pystytä tekemään muutoksia konkreettisesti, sillä ympäristön tarjoamat mahdollisuudet ovat hyvin rajalliset. Tämä on siis tekijä, johon yritys X ei pysty vaikuttamaan.

Negatiivisia tunteita aiheuttavat tekijät on kuitenkin hyvä ottaa huomioon, vaikka niille ei konkreettisesti pystyttäisi korjaamaan. Negatiivisten tunteiden syntymistä voidaan vähentää kohteen tunnistamisen jälkeen esimerkiksi viestinnän avulla, kun siitä ollaan asiakkaille avoimia ja kehoitetaan huomioimaan tilanne yrityksessä X asioidessaan. Näin tilanne ei tule kenellekään yllätyksenä ja siihen osataan valmistautua. Viestintä voi parhaassa tapauksessa onnistua niin hyvin, että asiakas osaa ennakoivasti varautua asiaan ja kokee tyytyväisyyden tunnetta siitä, hän pystyi ohjeiden avulla hoitamaan asian itselleen helpommin.

NPS-mittarin tarjoama numeerinen suositteluhaluus on hyödyllinen tieto niissä tilanteissa, kun asiakastyytyväisyyden tilasta halutaan tietää yleisellä tasolla. Tämän tutkimuksen NPS-tuloksen perusteella voi päätellä, että tämän asiakasryhmän asiakastyytyväisyys ei ole korkea. Avoimet kysymykset olisivat voineet antaa tietoa siitä, miksi kyseiset arvosanat on annettu. Osassa NPS-kyselyn vastauksissa ei eritelty, onko arviointi koskenut palvelua, ympäristöä, asiakaspalvelua vai jotain muuta tekijää, koska avoimeen kysymykseen ei vastattu. Tutkimuksessa olisi ollut merkittävää saada enemmän avoimia vastauksia, sillä kaksi alle kuuden arvoista arvosanaa laskivat NPS-tulosta huomattavasti. Palveluiden kehittämisen kannalta olisi tärkeää saada tietoon ne tekijät, jotka laskivat asiakkaiden suositteluhalukkuutta. Koska avoimia vastauksia ei NPS-mittauksessa tullut, voidaan tässä tutkimuksessa todeta EVI®-mittarin antaneet enemmän informaatiota asiakkaiden tyytyväisyydestä ja siihen johtaneista syistä.

Ohjeet arvioitavista asioista välitettiin asiakkaille ennen asiakastyytyväisyysmittareiden käyttöä. Koulutuksen sisältö ei kuulu tämän kyselyn arvioitaviin tekijöihin. Tämän olisi kuitenkin voinut vielä laittaa kirjallisena asiakkaille, jotta voitaisiin olla varmoja siitä, mitä tekijöitä asiakkaat ovat yrityksessä X ollessaan arvioineet. NPS-tutkimuksessa ei saatu selville, oliko arvosanaa alentava tekijä sellainen, johon yritys X pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan, vai oliko kyse esimerkiksi koulutuksen tarjoajan vuoksi arvosanaa laskeva. Koulutuksen sisältöön yritys X ei kuitenkaan pysty vaikuttamaan, sillä se tulee ulkopuoliselta kouluttajalta. Tässä tilanteessa ainoastaan yrityksen X palveluympäristöön pystyttäisiin resurssien puitteissa vaikuttamaan.

Johtopäätöksenä voidaan ajatella mittareiden käytön pohjautuvat siihen, mitä asiaa yritys haluaa kehittää ja minkälaiset resurssit on käytössä. Siinä tilanteessa, jossa riittää pelkkä yleisen ilmapiirin tunnustelu, niin NPS-mittaus toimii siihen tarkoitukseen hienosti. Mittari vaatii vähän vaivaa ja on erittäin helppokäyttöinen asiakkaan näkökulmasta. NPS-mittauksen avulla saadaan heikommin tietoon tyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä, jotka olisivat avainasemassa kokemuksen

kehittämisessä. Kun yrityksellä on tavoitteena kehittää omaa asiakaskokemustaan, tulisi yrityksen keskittyä merkittävässä roolissa oleviin tekijöihin ja niiden syntymekanismeihin. Asiakaskokemuksen kokonaisvaltaisempi kehitys vaatii kattavampaa informaatiota, kuin pelkkä suosittelualttiuden selvittäminen. Tämä tarkoittaa asiakkaiden tunnekokemuksia ja niiden vaikutusta koettuun tyytyväisyyteen, joten siinä tilanteessa asiakastytyväisyysmittari EVI® olisi parempi vaihtoehto.

7.1.1 Mittareiden vahvuudet ja heikkoudet

EVI®:n ja NPS:än välillä on samankaltaisuuksia. Molemmat mittaavat asiakasuskollisuutta, asiakastytyväisyyttä ja onnellisuutta. Molempien mittareiden mitta-asteikot vaihtelevat -100:sta +100:n välillä. Lisäksi molempia mittareita voidaan käyttää missä tahansa asiakaspolun vaiheessa. NPS-mittari keskittyy suoraan asiakasuskollisuuteen, kun taas EVI® tarkastelee syvemmin asiakkaan tunnetiloja ja käyttäytymistä. (Kaasiku 2021.) Tämän vuoksi on hyvä pohtia yrityksen asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta, missä kosketuspisteissä ja kuinka usein on hyvä mitata asiakastytyväisyyttä. Jos halutaan tietää koko polun aikana koetut tunnetilat ja niihin vaikuttavat tekijät, on EVI® toimiva ratkaisu siihen.

NPS-mittarissa heikkoutena on se että, numeerinen arvio ei anna asiakaskokemuksesta yleistä tasoa tarkempaa kuvaa asiakkaiden kokemasta tyytyväisyydestä. Palveluun ollaan joko tyytyväisiä tai tyytymättömiä. Syyt kokemukselle ei selviä numeroista. Avoimeen kysymykseen voi olla NPS-mittarissa myös haastava vastata palvelun päätteeksi, sillä mielessä ei välttämättä ole tiettyä asiaa, mistä asiakas kokisi tarvetta kertoa tarkemmin. Hänelle jäi syystä X jokin tunne, joka ohjaa häntä antamaan tietyn arvosanan.

Puolestaan EVI®:n vahvuus on se, että avoimien kysymysten vastaukset tarjoavat enemmän lisätietoa asiakkaiden tunnetilan ja kokemuksen aiheuttajasta. EVI®:n tunnekokemuksen miettiminen saattaa johdattaa asiakasta helpommin miettimään, mikä tunnetila hänelle syntyi palvelua kohtaan. Tämä päätelmä syntyi keskustelusta asiakkaiden kanssa sekä tutkimuksen tuloksista. EVI®:n avointen vastausten vastausprosentti on noin 70 %, kun taas NPS:än vastaava prosentti oli noin 30 % tässä asiakasryhmässä.

Kyselyn täyttäjät olivat haastattelussa sitä mieltä, ettei NPS-kysely kerro riittävän tarkkaa tietoa yritykselle X infoa heidän onnistumisestaan. Yksittäinen epäkohta saattaa laskea kokonaistyytyväisyyttä, joka puolestaan laskee NPS-tulosten keskiarvoa. Epäkohtana saattaa toimia jopa tekijä, joka ei varsinaisesti ole liitoksissa yrityksen X palveluun. Esimerkiksi yrityksen X huono parkkipaikka-alue aiheutti monessa vastaajassa ärsytystä, joka synnytti negatiivisia tunteita yritystä X kohtaan, vaikka kaikki muu palvelu olisi ollut erittäin onnistunutta.

Vastaajat olivat sitä mieltä, että kysely voisi olla tarkempi ja jaettu palvelun eri tekijöihin. Tämä ohjaisi asiakkaita arvioimaan tarkemmin palvelun eri vaiheita ja siihen liittyviä tekijöitä. Esimerkiksi ympäristö (parkkipaikka), asiakaspalvelu, viestintä, palvelun runko, itse toiminta ja oheispalvelut voisivat toimia mitattavina osioina. Koska NPS-kysely oli helppo ja nopea täyttää, muutaman lisäarvointikohdan lisääminen lopussa tapahtuvaan asiakastytyväisyyskyselyyn ei olisi kohderyhmän mukaan vaikuttanut vastaamishalukkuuteen. NPS-tutkimus oli helppo ja nopea täyttää ja jokainen paikalla ollut asiakas sai tehtyä sen alle kahden minuutin aikana. Numeerinen arvosana oli helppo antaa. Kyselyn avointa kommenttikenttää ei kuitenkaan oltu motivoituneita kirjoittamaan. Osa vastaajista jätti sen tyhjäksi, sillä koki työlääksi alkaa miettimään eri osa-alueita ja niihin liittyviä tekijöitä tarkemmin. Asiakkaat olivat sitä mieltä, että mittari sopii yleisen fiiliksen tunnusteluun, mutta ei antaisi palvelun järjestävälle organisaatiolle riittävästi infoa mahdollisista ongelmakohtista.

Emotion value index-työkalua pidettiin helppokäyttöisenä. Syntyneitä tunnetiloja oli suhteellisen helppo miettiä, ja ne tuntuivat kuvaavan konkreettisemmin tyytyväisyyden määrää. Tunnetilojen pohtimisen jälkeen asiakkaat kokivat avoimeen kysymykseen vastaamisen olleen helpompaa verrattuna NPS-tutkimukseen. Tunnetilan miettiminen oli ohjannut asiakasta jo valmiiksi miettimään, miksi kyseinen tunnetila oli syntynyt ja mikä sen oli aiheuttanut. Myös EVI®-kyselyn kohdalla asiakkaat olivat sitä mieltä, että kysymyksiä olisi voinut olla muutama enemmän ja tarkemmin jaoteltu eri osa-alueisiin. Näin olisi saanut tarkemmin informaatiota palvelun eri kohtien onnistumisesta.

Kyselyiden välillä ei juuri ollut eroja täytön haasteellisuudessa. Molemmat olivat nopeita, eikä vastaaminen vienyt liikaa aikaa. Asiakkaat kokivat EVI®-työkalun kuvaavammaksi. Asiakkaat olivat sitä mieltä, että eri asiakasryhmien edustajat arvottavat eri asioita palveluissa ja tiloissa. Siksi olisi hyvä eritellä, mitä asioita kukin asiakasryhmä arvostaa palveluissa. Näin saataisiin kohdennettua kehittämistoimet oikeisiin kohteisiin.

Mittareiden perusteella analyysin tekemisessä oli eroja. NPS-tulos oli selkeä ja helposti laskettavissa. EVI®-mittarissa tuli enemmän hajontaa vastausten välille ja avoimien vastausten yhdistäminen annettuun tunnetilan vei hieman enemmän aikaa. Otannan ollessa pieni, suuria eroja käytettyyn aikaan ei kuitenkaan syntynyt. Erot on tiivistetty taulukkoon 6.

Taulukko 6. Yhteenveto NPS ja EVI® asiakastytyväisyyssmittareiden vahvuuksista ja heikkouksista.

| Mittari | Vahvuudet | Heikkoudet |
|---------|---|--|
| NPS | <ol style="list-style-type: none"> 1. Helppo käyttää ja tulkitaa 2. Antaa yleiskuvan asiakkaiden tyytyväisyydestä 3. Antaa selkeän numeerisen arvion asiakkaiden suosittelemattomuudesta 4. Mittarissa on mahdollisuus avoimeen vastausvaihtoehtoon 5. Helposti sovellettavissa 6. Tarjoaa nopean yleiskuvan asiakastytyväisyydestä 7. Voidaan käyttää palvelun eri vaiheissa 8. NPS-arvoa voidaan verrata ajan kuluessa tai eri yritysten välillä, mikä helpottaa suorituskyvyn arviointia | <ol style="list-style-type: none"> 1. Pinnallinen tieto: numeron takana ei ole syvällistä ymmärrystä asiakkaiden motiiveista tai kokemuksista 2. Rajoittunut tarkkojen kehityskohteiden tunnistaminen 3. Pelkkä numeerinen arvio voi jättää huomioimatta tärkeitä yksityiskohtia tai syitä asiakkaiden arvioiden taustalla 4. Vastausprosentin lasku: Asiakkaat saattavat olla haluttomia käyttämään aikaa avoimiin vastauksiin, mikä voi johtaa alhaisempaan vastausprosenttiin 5. Puutteellisen tiedon vuoksi voi olla haastavaa tunnistaa tarkkoja kehityskohteita tai ongelmia palveluissa tai tuotteissa |
| EVI | <ol style="list-style-type: none"> 1. Tarjoaa käsityksen asiakkaiden tunnetiloista ja kokemuksista 2. Auttaa tunnistamaan ja kehityskohteita ja parannustoimenpiteitä tunnekokemusten perusteella 3. Mahdollistaa asiakaslähtöisen kehityksen 4. Avoimet vastaukset antava kattavampaa tietoa asiakkaiden mieltymyksistä ja tarpeista 5. Voidaan käyttää eri asiakaspolkujen eri vaiheissa 6. Auttaa ymmärtämään kokonaisvaltaisesti asiakaskokemusta | <ol style="list-style-type: none"> 1. Työlämpi analyysi: Avoimien vastausten runsaus voi tehdä analyysistä aikaa vievää ja monimutkaista 2. Vaatii enemmän resursseja ja aikaa 3. Vastausprosentin lasku: Asiakkaat saattavat olla haluttomia käyttämään aikaa avoimiin vastauksiin, mikä voi johtaa alhaisempaan vastausprosenttiin |

7.1.2 Kehitysehdotukset

Jokaisesta palvelusta ja sen asiakaspolun osasta jää asiakkaalle jokin tunne. Yritysten välisessä kilpailussa asiakaskokemuksen tunteiden systemaattinen johtaminen on tärkeässä asemassa yrityksen kilpailuvalttina. (Killström 2020.) Asiakaspolun aikana asiakkaan ja yrityksen välille syntyy erilaisia kontaktipisteitä. Nämä kontaktipisteet ovat tärkeimpiä sen vuoksi, että ne herättävät asiakkaassa tunteita. Kosketuspisteet ja niiden väliset vaihtelut auttavat yritystä hahmottamaan kohtaamisista syntyneet tunteet ja niiden vaikutukset asiakaskokemukseen. (Stickdorn 2018, 3.3.) Tämän vuoksi asiakastytyväisyyden kehittämisen kannalta voisi olla hyödyllistä, jos mittauspisteitä saisi useammasta asiakaspolun kohdasta. Näin saisi tehokkaammin selvitettyä ne asiakaspolun pisteet, jotka laskevat asiakastytyväisyyttä ja sitä kautta heikentävät asiakaskokemusta.

NPS-mittarin avulla mittauspisteitä olisi helppo lisätä ja niiden avulla voisi saada tarkemman kuvan asiakastytyväisyydestä suhteellisen pienellä vaivalla. EVI®-mittaria käytäessä voidaan selvittää samalla vaivalla vastaava yleiskuva asiakastytyväisyydestä kuin NPS-mittarilla, mutta sen lisäksi voidaan saada informaatiota asiakkaiden kokemista tunteista ja niihin johtaneista syistä. Asiakaskeskeisempi toiminta vaatii, että yritys tietää syyt ja seuraukset mittauksista saaduille tuloksille ja muuttaa toimintaansa niiden vaatimalla tavalla (Korkiakoski & Gerdit, 2016, luku 1). Asiakaspolun eri kohtien systemaattinen mittaaminen voi auttaa selvittämään syyseuraussuhteita tehokkaammin. Silloin NPS- tai EVI®-tulokset olisi helpompi liittää liiketoiminnan lukuihin ja niiden kehittämiseen.

Teknologian nopean kehityksen takia asiakastyytyväisyysmittareiden täyttäminen tulisi olla mahdollisimman helppoa, nopeaa ja vaivatonta. Tutkimusryhmän kanssa käydyn keskustelun jälkeen selvisi, että tämä ryhmä koki NPS-mittarin olevan jopa liian helppo. He olisivat voineet käyttää asiakastyytyväisyyskyselyyn hieman enemmän aikaa. Avoimeen kysymykseen on asiakkaiden mukaan vaikeampi vastata, mutta numeroin arvioitavia kohtia olisi voinut olla enemmän. Yhtenä ehdotuksena nousi esille, että palvelun lopuksi täytettävän numeerisen yleisen arvioinnin yrityksestä X palveluista lisäksi olisi voinut olla muutama kysymys enemmän numeroarvioinnilla. Niihin olisi helppo ja nopea asiakkaan vastata. Tarkentavilla arviointikysymyksillä voisi yritys saada jo huomattavasti enemmän spesifiä tietoa asiakaspolun kriittisimmistä pisteistä.

Etenkin niissä tilanteissa, kun asiakas ei ole täyttänyt avoimen kysymyksen vastauskenttää, palaute jää hyvin suppeaksi. Kun asias arvioi suositteluhalukkuutensa heikoksi, yrityksen hyvin vaikea puuttua heikentävään tekijään, jos asiakas ei ole tarkemmin kertonut asiasta avoimessa kentässä. Suositteluhalukkuutta heikentävä tekijä voi olla missä tahansa asiakaspolun kohdassa, mutta sitä ei saada yhdellä palvelua kokonaisuutena arvioidulla arvolla selville. Kaikkien asiakaspolun kontaktipisteiden kehittäminen vaatisi paljon resursseja eikä se ole välttämättä tarkoituksenmukaista. Yrityksen on hyvä tunnistaa kriittisimmät kontaktipisteet ja keskittyä niiden tutkimiseen.

Feedbackly ehdottaa käyttämään molempia mittareita saman aikaisesti. EVI@:n avulla voidaan saada syvempi ymmärrys numeerisen tuloksen taustoista. (Kaasiku 2021.) Tämä voisi olla hyvä ratkaisu siihen, että asiakkaista saadaan mahdollisimman paljon ja kattavasti tietoa. Kun asiakailta kysytään, miten ja mitä he tuntevat, voidaan arvioida heidän kiintymystään ja uskollisuuttaan myös tämän tiedon avulla. Ongelmaksi voisi kuitenkin nousta se, että asiakkaat turhautuisivat tyytyväisyyskyselyiden määrään ja jättäisivät vastaamatta. Kahden mittarin täyttäminen voisi tuntua työläältä.

Mittarit voitaisiin yhdistää yhdeksi kyselyksi, joista saadaan irti kahden mittarin analyysit. Tämä voisi olla toimiva ratkaisu yrityksen X asiakaskokemuksen kartoittamisessa ja kehittämisessä. Yhdessä kyselyssä voitaisiin kysyä numeerinen, tunnetilaa kuvaava ja avoin kysymys. Tämä ei lisäisi huomattavasti asiakkaiden vaivaa ja veisi aikaa palautteiden täyttämiseen, mutta antaisi huomattavasti enemmän asiakkaiden kokemista tunteista ja suositteluhalukkuudesta tietoa. Lisäksi tunnetilan miettiminen voisi helpottaa itsessään avoimen kysymykseen vastaamista, jos herännyt tunne ohjaa asiakasta miettimään sen juurisyitä.

Jatkossa voisi lähteä kokeilemaan useamman asiakaspolun pisteen mittaamista. Näin voisi kokeilla, pysyykö vastausprosentti edelleen samansuuruisena, vaikka asiakastyytyväisyyskyselyn laajuus kasvaisi. Yrityksen X asiakaspolku on hyvin laaja ja kattaa monia eri ulottuvuuksia. Asiakaspolun voisi jakaa aluksi muutamaaan suurempaan kokonaisuuteen, kuten ympäristö, saatavuus

ja palvelut. Näin saataisiin kohdennettua annettua palautetta tarkemmin eri osa-alueisiin ja tarvittaessa puuttua huomattuihin epäkohtiin.

7.2 Yhteenveto

Yhteenvetona voidaan todeta, että asiakaskokemuksen mittaaminen on tärkeää yrityksen menestymisen ja palveluiden kehittämisen kannalta. EVI®-mittari osoittautui tässä tutkimuksessa hyödyllisemmäksi työkaluksi asiakastyytyväisyyden ja tunnekokemusten mittaamisessa. Yrityksen X tämänhetkinen asiakastyytyväisyyden mittaamisen tavoitteena on tunnustella yleistä tyytyväisyyttä. Koska asiakaskokemusta ja sen mittaamista halutaan yrityksessä X kehittää, EVI®-mittarin käyttäminen voisi olla tähän ratkaisu. EVI®:n avulla voidaan luoda kuva yleisestä asiakkaiden kokemasta tyytyväisyydestä samoin kuin NPS-mittarilla, mutta sen avulla voidaan saada lisäksi enemmän tietoa asiakkaille heränneistä tunteista. Tunnekokemusten seuraamista voidaan käyttää hyödyksi asiakaskokemuksen kehittämisessä.

Asiakkaiden yleistä tyytyväisyyttä mittaavat mittarit, kuten NPS, voivat kertoa asiakkaan olevan tyytyväinen palveluun. Tyytyväisyyteen voi kuitenkin vaikuttaa esimerkiksi asiakkaan tapa tai rutiini, eikä hänellä ole erikseen yritykseen tunnesidettä. Tästä syystä hänen on helppo vaihtaa asiointiaan kilpailevalle yritykselle. Tämä on yleisesti asiakastyytyväisyyttä mittaavien mittareiden yleinen ongelma. (Killström 2020.) Siksi tunnesiteen luominen asiakkaan ja yrityksen välillä on hyvin olennaista. Tämän lisäksi yrityksen tulisi tietää, mistä tunneside on rakentunut, joten tunnekokemuksia mittaava asiakastyytyväisyysmittari on tähän tarkoitukseen parempi valinta. Tunnekokemusten ymmärtämisen avulla yritys voi vaikuttaa tunnesiteen syntymiseen ja vahvistamiseen. Eniten positiivisia tunteita asiakkaissaan herättänyt yritys on voittava yritys markkinoilla (Killström 2020).

Tunteiden ja niistä aiheutuneiden kehollisten reaktioiden kokeminen on yksilöllistä. Niihin vaikuttaa myös kulttuurilliset tekijät. Monet järkiperaisat aiheet puolestaan tuntuvat yksilöstä riippumatta hyvin samanlaisilta. (Killström 2020.) Palveluntarjoaja pystyykin omalla kohdallaan miettimään järjellä ajateltavissa olevia tekijöitä helpommin, sillä hän pystyy samaistumaan niihin. Tunnekokemuksia ja niistä aiheutuneita reaktioita palveluntarjoajan on hankalampaa ymmärtää, ja siksi tunnekokemusten kartoittaminen kannattaa. NPS-mittari ei kannusta asiakasta pohtimaan kokemiaan tunteita. Siksi EVI®-mittari voi tarjota enemmän tietoa ja syvällisemmän ymmärryksen asiakkaiden tunteista, kokemuksista sekä tyytyväisyydestä.

Tässä tutkimuksessa asiakastyytyväisyyskyselyt kysyttiin aina koulutuspäivän päätteeksi, eli silloin asiakas arvioi palvelua kokonaisuutena. Tämä ei siis kohdistunut tiettyyn hetkeen tai tekijään sen enempää. NPS-mittarin avulla saatiin selville tämän ryhmän suositteluarvo koko palvelusta, eikä kahden avoimen vastauksen lisäksi muuta informaatiota saatu. EVI® kertoo asiakkaiden

kokemista tunteista enemmän, mutta myöskään näiden kokemusten ja tunnetilojen syntymiseen vaikuttavista tekijöistä ei saatu paljon informaatiota. Jos mittauspisteitä olisi ollut enemmän, olisi tunnetiloja voitu kohdistaa tarkemmin palvelun eri tekijöihin. Näin myös tutkimuksessa olisi voitu saada enemmän tietoa mittareiden tuottaman informaation eroista. Osittain tuntemattomasta syystä asiakkaat vastasivat EVI®-kyselyyn aktiivisemmin mukaan lukien myös avoimen kysymyksen. Jatkossa voisi selvittää, miksi asiakkaat vastasivat paremmalla vastausprosentilla EVI®-kyselyyn ja sen sisältämään avoimeen kysymykseen verrattuna NPS-kyselyyn ja sen sisältämään avoimeen kysymykseen.

Mittarit mittaavat jo lähtökohtaisesti eri asiaa ja siksi myös mittareiden tulokset ovat erilaisia. Teorian pohjalta voidaan todeta, että tunteita mittaavat mittarit ovat hyödyllisempiä asiakaskokemuksen selvittämisessä. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan tulosten perusteella voi suoraa sanoa, kummalla mittarilla saadaan enemmän tietoa asiakkaiden tyytyväisyydestä tai ennen kaikkea siitä, mistä annettu arvosana tai koettu tunnetila johtuu. Osassa vastauksissa oli määritelty yksittäisiä tekijöitä, jotka vaikuttivat positiivisesti tai negatiivisesti asiakkaan antamaan arvioon. Tuloksia ja syitä arvioille olisi pitänyt saada huomattavasti enemmän, jotta olisi pystynyt tekemään yleistyksiä ja kehitysehdotuksia asiakaspolun eri kosketuspisteisiin, joilla voitaisiin vaikuttaa asiakaskokemukseen.

Yksilö etsii aina ympäristöstään selitystä heränneille tunteille sekä kehollisille reaktioille. Tästä johtuen asiakaskokemuksen kehittämisen näkökulmasta ympäristö on palveluissa se tekijä, joihin yritys voi vaikuttaa. Ympäristön avulla voidaan vaikuttaa asiakkaassa heränneisiin tunnereaktioihin sekä fyysisiin reaktioihin tunnetiloista johtuen. Ympäristön avulla tunteisiin vaikuttamista voidaan ajatella tietyllä tavalla olevan reaktioiden manipulointia. (Killström 2020.) Tulosten perusteella voidaan todeta, että mittareiden yhtäaikainen käyttö voi mahdollisesti antaa kattavimman kuvan asiakastytyväisyydestä. Molemmat mittarit tuottavat hyödyllistä tietoa asiakkaista.

Asiakkaiden aikaisemmin yritykseen kohdistuneista tunteista voidaan ennakoida hänen suhtautumisensa yritykseen jatkossa. Tunteiden avulla pyritään määrittämään asiakkaiden uskollisuutta. Vastaavasti tunteiden avulla voidaan arvioida sitä, onko asiakas mahdollisesti vaihtamassa yritystä kilpailevalle. Asiakaspalautteiden kautta ei esimerkiksi välttämättä saada selville pelon tunnetta, jos palvelusta syntyneitä tunteita ei erikseen tutkita. Pelko saattaa muuttaa asiakkaan vain hiljaiseksi poistujaksi. (Killström 2020, 56–57.) Tunnetiloja on tärkeää mitata, jotta mahdolliset hiljaiset poistujat saataisiin ennen poistumista selville ja heidän pelkotilansa aiheuttajiin voitaisiin vaikuttaa ja mahdollisesti ennakoida niitä vastaavia tilanteita. NPS-mittausta käytettäessä esimerkiksi tällaisia tilanteita ei saada selville.

Annettujen palautteiden perusteella huomattiin, että palautetta annetaan monesta eri tekijästä. Esimerkiksi ruoka, ympäristö ja palvelun sujuvuus olivat tekijöitä, joihin kiinnitettiin huomiota. Koska palautetta annetaan vain palvelun lopussa, yhden kosketuspisteen ongelma voi laskea koko palvelun arviota ja huonon palautteen lähtökohta voi jäädä huomaamatta. Jos palautetta mitattaisiin useammassa pisteessä, se voi auttaa ongelmakohtien tehokkaampaan löytämiseen. Silloin ongelmiin voidaan puuttua resurssien niin salliessa tehokkaammin. Tästä nousee esille kuitenkin uusi ongelma. Kun mittauspisteitä on monia, siitä voi tulla asiakkaille palautekyselyistä aiheutuva ”ähky”. Tämä voi johtaa vastaamattomuuteen ja otanta jäisi pienemmäksi.

7.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Jotta tutkimusta voidaan pitää eettisesti hyväksyttävänä ja luotettavana, tulee sitä tehdessä noudattaa tieteellisen käytännön edellyttämiä tapoja. Tutkimusta tehdessä on luvallista soveltaa menetelmiä käytännön toteutuksen mukaan, mutta lain määrittämässä rajoissa. Hyviksi tieteellisiksi käytänteiksi on määritelty rehellisyys, tarkkuus sekä huolellisuus tutkimusta tehdessä. Tulosten esittämisessä sekä tallentamisessa tulee myös noudattaa näitä hyväksyttäviä sääntöjä. Tiedonhankinta, tutkimus- sekä arviointimenetelmät tulee olla tutkimuksen kriteerien mukaisia nojaten luotettavaan tiedeviestintään. (Jyväskylän Yliopisto 2022.)

Tässä opinnäytetyössä on noudatettu tieteelliselle tutkimukselle annettuja reunaehtoja. Tutkimuksessa on noudatettu aina tehtyä suunnitelmaa ja tilanteiden muuttuessa, esimerkiksi aikataulun muuttuessa, on informoitu kaikkia osapuolia ja tehty yhdessä tarvittavat muutokset. Tutkimuksen suorittamisessa ja tulosten julkaisemisessa on noudatettu tieteellisen tutkimuksen eettisiä käytänteitä. Tutkimus on suunniteltu huolellisesti yhteistyössä työelämäyhteyshenkilöiden kanssa ja tutkimuksen etenemisestä on raportoitu ja jatkoa pohdittu yhdessä yhteyshenkilön kanssa. Koska toisena asiakastytyväisyysmittarina on käytetty toisen palveluntarjoajan työkalua, niin tutkimuksessa on noudatettu heidän laatimia ehtojaan mittarin käyttämiseksi. Mittarin tuloksia ei ole lupa julkaista julkiseksi, joten tämän vuoksi tutkimuksen tuloksien osiota ei ole laitettu julkisesti luettavaksi. Tulosten analysointi on tutkimuksen tekijän omia päätelmiä, joten tämä on ollut luvallista julkaista työelämäyhteyden luettavaksi sekä julkiseksi opinnäytetyön mukana.

Opinnäytetyössä kerätyn tutkimustiedon taustalla olevia henkilötietoja ei ole paljastettu ja osallistuneiden tahojen yksityisyyttä ei ole rikottu. Osallistuminen on ollut kaikille vapaaehtoista ja vastaukset on kerätty anonyymisti. Suoritettujen haastatteluiden sekä kyselyiden henkilöt ovat olleet tietoisia tarkoituksesta ja ovat antaneet oman suostumuksen käyttää dataa opinnäytetyön tutkimuksessa. Kerättyä dataa on käytetty ainoastaan tutkimustulosten laatimiseen ja analysointiin ja tutkimukseen osallistujat ovat olleet tietoisia, miten heidän antamiaan vastauksia käytetään. Kaikki

kerätty data ja tulokset ovat tallennettu ja esitetty tarkasti sekä rehellisesti, jonka vuoksi tulokset ja esitetty data takaavat luotettavuuden.

Ajantasaisten lähteiden käyttäminen on tärkeää, sillä tutkimustiedon kehittyminen on nykyaikana nopeaa. Lähdekriittisyys on tärkeää käyttäessä eri lähteitä. On hyvä selvittää ja tuoda ilmi, kuka on tiedon tuottanut, milloin ja mihin asiayhteyteen tieto liittyy ja on julkaistu. (Jyväskylän Yliopisto 2022.) Opinnäytetyö on kirjoitettu Haaga-helian viralliselle opinnäytetyöraporttipohjaan ja siinä on käytetty suurimmaksi osaksi kymmenen vuoden sisällä julkaistua tutkimustietoa. Tässä opinnäytetyössä on käytetty suurimmaksi osaksi suomalaista tietokirjallisuutta ja artikkeleita. Muutama kansainvälinen julkaisu on mainittuna opinnäytetyössä. Teoriatietoa kerätessä on käytetty kriittistä näkökulmaa ja pyritty löytämään aina mahdollisimman tuoreita tieteellisiä lähteitä, jotta tieto olisi peräisin ajankohtaisista ja luotettavista tietolähteistä. Lähdeviitteet on merkitty Haaga-helian virallisten raportointiohjeiden mukaisesti.

Tutkimus on hyvin toistettavissa oleva. Tutkimuksen luotettavuutta, eli reliabiliteettia, arvioidessa voidaan yhtenä tekijänä arvioida tutkimuksen toistettavuutta. (Jyväskylän yliopisto 2021). Mittarit pysyvät tarvittaessa samanlaisina, jolloin vastaukset tulevat olemaan rakenteeltaan samanlaisia toisiin verrattuna. Tutkimus voidaan suorittaa pienemmälle sekä suuremmalle otannalle ja tämä ei vaikuta NPS-arvon tai EVI®-scoren muodostumistapaan. Näissä tilanteissa suhteutetaan samalla kaavalla vastaukset annettuihin laskukaavoihin ja tämän ansiosta tuloksia voi täysin vertailla ryhmän koosta riippumatta.

Muuttujina toimii asiakasryhmien koko sekä palveluiden käyttötarkoitukset. Tutkimusta voidaan hyvin toistaa uudestaan ja se on sovellettavissa myös muiden palveluiden vertaamiseen. Tutkimusten analysointi ja kysymykset voidaan pitää samanlaisina, sillä tämän opinnäytetyön mittareihin asetetut kysymykset eivät olleet kohdennettuja millekään tietylle palvelunkäyttäjärhmälle. Siksi myös seuraavissa tutkimuksissa vertailu voi tapahtua samalla tavalla.

Lähteet

- Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus: tee asiakkaistasi fanneja. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Otavan kirjapaino Oy. Helsinki. E-kirja.
- Burns, Maureen, Darnell, Darci & Reichheld, Fred 2021. Net Promoter 3.0. Harvard business review. Luettavissa: <https://hbr.org/2021/11/net-promoter-3-0>. Luettu: 5.10.2023.
- Feedbackly & CXforum. 2022. Emotional Value Index (EVI®) - The next big thing in CX since the NPS. Luettavissa: https://f.hubspotusercontent10.net/hubfs/6823010/Lead%20Magnets/EVI%20-%20The%20Next%20Big%20Thing%20in%20CX%20Since%20the%20NPS_ebook_final.pdf?utm_medium=email&hsmi=214993779&hsenc=p2ANqtz-8UkEA5LHmhFd7p9WPR3Y6powGTR3IQ6um8-D8qh28hKqEqstC7Z5jcsci_lhUBHtgph-9bV-JB946gMt7wWXkvd5oqTnQUQxBcmsx4_VhZLXDLiA&utm_content=214993779&utm_source=hs_automation. Luettu: 3.10.2023.
- Emotional Value Index. 2022. EVI® - The next big thing in CX since the NPS. Luettavissa: <https://www.emotionalvalueindex.com/>. Luettu: 3.10.2023.
- Gerdt, B. 2022. Digiajan asiakaskokemus. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja.
- Havir, D. 2017. A comparison of the approaches to customer experience analysis. Brno University of Technology. Czech Republic. Luettavissa: <https://doi.org/10.3390/su13116414>. Luettu: 22.2.2024.
- Heikkinen, S & Kurvinen, A. 2021. Asiakkaan ymmärtäminen liiketoiminnan kehittämisen perustana. LAB University of Applied Sciences. Luettavissa: <https://blogit.lab.fi/labfocus/asiakkaan-ymmartaminen-liiketoiminnan-kehittamisen-perustana/>. Luettu: 24.10.2023.
- Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.
- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä, PS-Kustannus.
- Jyväskylän Yliopisto. 2022. Tieteellisen tutkimuksen periaatteet. Kasvatustieteiden- ja Opettajankoulutuslaitos. Luettavissa: <https://edumap.jyu.fi/tutkimuksenPeriaatteet.html>. Luettu: 5.4.2024.

- Jyväskylän Yliopisto. 2021. Tutkimuksen toteuttaminen. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen#tutkimustulosten-luottavuus>. Luettu: 11.4.2024.
- Kaasiku, E. 2021. EVI vs. NPS – Which CX metric is better? Luettavissa: <https://www.feed-backly.com/blog/evi-vs-nps-which-cx-metric-is-better/>. Luettu: 12.2.2024.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Suomen Yliopistopaino Oy. Jyväskylä.
- Kansaneläkelaitos 2023. Asiakasymmärrys ja palvelujen kehittäminen. Luettavissa: <https://www.kela.fi/asiakasymmarrys>. Luettu: 22.11.2023.
- Killström, M. 2020. Vetoa tunteisiin. Luo parempia asiakaskokemuksia ja pysyvämpiä asiakassuhteita. Alma Talent. Helsinki. E-kirja.
- Korkiakoski, K. 2022. Asiakaskokemuksen trendit 2022. Luettavissa: <https://kariikko.wordpress.com/2022/01/10/asiakaskokemuksen-trendit-2022/>. Luettu: 30.1.2024.
- Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: työkalupakki. Talentum Pro. E-kirja.
- Kuukasjärvi, E. 2022. Tunteiden kartoitus maailmanpolitiikassa. Neuropsykologiset tunneteoriat ja kognitiiviset kartat tutkimustyökaluna. Maisteritutkielma. Helsingin yliopisto. Luettavissa: <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/2fe7ade4-e802-4a9f-93fa-0908c665ec36/content>. Luettu: 20.9.2023.
- Lemon, K & Verhoef, P. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. University of Groningen. Journal of Marketing. Luettavissa: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jm.15.0420>. Luettu: 4.1.2024.
- Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Talentum Oy. Helsinki. E-kirja.
- Maklan, S. & Klaus, P. 2011. Customer experience: Are we measuring the right things. International journal of market research. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/285475313_Customer_experience_Are_we_measuring_the_right_things. Luettu: 22.2.2024.
- Männistö, J. 2021. How to Calculate Emotion Value Index (EVI®). Luettavissa: <https://www.feed-backly.com/blog/how-to-calculate-emotional-value-index-evi/>. Luettu: 16.2.2024.

- Olsson, J. 2023. NPS-mittaus ja NPS-kyselyn luominen – täydellinen opas. Luettavissa: <https://www.questback.com/fi/oppaat/nps-mittaus-ja-nps-kyselyn-luominen-questback/>. Luettu: 3.10.2023.
- Opetushallitus. 2024. Tunteesta tunteeseen – ihmismielen tarina kuvin ja sanoin. Luettavissa: <https://www.oph.fi/fi/oppimateriaali/tunteesta-tunteeseen-ohjaajan-opas/1-tunteet-mita-ne-ovat>. Luettu: 12.3.2024.
- Pennington, A. 2016. The customer experience book: how to design, measure and improve customer experience in your business. Harlow: Pearson Education. [viitattu 25.10.2020]. Luettavissa: https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/176jdv/cdi_askewsholts_vlbooks_9781292148489. Luettu: 13.3.2024.
- Pine, J. & Gilmore, J. 1998. Welcome to the experience economy. Harvard business review. Luettavissa: <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>. Luettu: 22.2.2024.
- Puusa, A & Juuti, P. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy. E-kirja.
- Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus. Jelgava. Latvia. E-kirja.
- Sanoma. 2023. Asiakaskokemus muodostuu pienistä asioista. Luettavissa: <https://media.sanoma.fi/ajankohtaista/nakemyksia-markkinoinnista/asiakaskokemus-muodostuu-pienista-asioista>. Luettu: 24.10.2023.
- Sinisalo, L. 2022. Miten Net Promoter Score NPS lasketaan? Luettavissa: <https://www.feedbackly.com/blog/miten-nps-net-promoter-score-lasketaan/>. Luettu: 16.2.2024.
- Sokka, S., Kangas, A., Itkonen, H., Matilainen, P. & Räsänen, P. (2014). Hyvinvointia myös kulttuuri- ja liikuntapalveluista. Kunnallisanalan kehittämissätiön Tutkimus- julkaisu-sarjan julkaisu nro 77. Luettavissa: <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2014/02/Hyvinvointia-my%C3%B6s-kulttuuri-ja-liikuntapalveluista.pdf>. Luettu: 19.2.2024.
- Stickdorn, M, Hormess, M, Lawrence, A & Schneider, J. 2018. This is service design doing: applying service design thinking in the real world: a practitioners handbook. Sebastopol, California: O`reilly Media Inc. [viitattu 25.10.2020]. Luettavissa: https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1j3mh4m/alma997747506905973. Luettu: 13.3.2024.
- Thomsson, G. 2023. Tunnemittaaminen (Emotional Experience) & EVI®. Luettavissa: <https://intercom.help/feedbackly/fi/articles/5102764-tunnemittaaminen-emotional-experience-evi>. Luettu: 3.10.2023.

Trustmary 2023. Customer effort score (CES) – Mittari käyttäjäkokemuksen mittaamiseen. Luettavissa: <https://trustmary.com/fi/asiakaskokemus/customer-effort-score-ces-mittari-kayttajakokemuksen-mittaamiseen/> Luettu: 19.2.2024.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Luettavissa: http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf Luettu: 19.2.2024.

Vainionpää, A. 20217. Asiakaslähtöisyys liikuntapalvelujen kehittämisessä viranhaltijan näkökulmasta. Pro Gradu. Tampereen yliopisto. Luettavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/101268/GRADU-1496145523.pdf?sequence=1>. Luettu: 26.10.2023.

Yritys X edustaja. 2023. 28.11. Palvelumuotoilija. Yritys X. Haastattelu. Tampere.

Yunkyung, J., Daehwan, K., Seungjin, H., Yihan, H. & Jinjae, K. 2021. How does service environment enhance customer loyalty in the sport fitness industry? The role of servicescape, consumption motivation, emotional and flow experiences. Pukyong national University. Department of sports and outdoors. Eulj University. Korea. Luettavissa: <https://doi.org/10.3390/su1311641>. Luettu: 22.3.2024.