

# **Asiakaskokemuksen kehittäminen**

## **Tunteiden merkitys asiakaskokemuksessa**

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK), Liiketalous

2022

Katri Viljakainen

## Tiivistelmä

Tekijä Viljakainen, Katri	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika 2023
	Sivumäärä 39	
Työn nimi <b>Asiakaskokemuksen kehittäminen</b> Tunteiden merkitys asiakaskokemuksessa		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Ohjaavan opettajan nimi, titteli ja organisaatio Johanna Heinonen-Kemppi, Lehtori, TKI-asiantuntija, LAB-ammattikorkeakoulu		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Yritys X		
<p>Asiakaskokemus nähdään tänä päivänä yhtenä merkittävämpänä kilpailuetuna ja hallitsevana johtamisen välineenä. Asiakaskokemus on nostettu monessa yrityksessä keskeiseksi toimintaa ohjaavaksi tavoitteeksi ja keskeiseksi liiketoiminnan strategiaksi kilpailun kasvaessa markkinoilla.</p> <p>Asiakaskokemuksen johtaminen on yksi johtamisen käsitteistä, kuten kustannustehokkuus, kilpailuetu tai kannattavuus. Asiakaskokemuksen käyttäminen johtamisen välineenä, vaatii kuitenkin kirkasta näkemystä asiakaskokemuksen ominaispiirteistä sekä rakenteesta eli on oltava selkeä käsitys siitä mitä asiakaskokemus on ja mitä se ei ole. Opinnäytetyössä tutkittiin asiakaskokemuksen rakennetta sekä asiakaskokemuksen keskeisiä tekijöitä. Työssä etsittiin myös viitteitä tunteiden merkityksestä asiakaskokemuksessa.</p> <p>Opinnäytetyön teoria osuudessa perehdyttiin alan kirjallisuuteen sekä asiakaskokemustutkimuksiin. Tämän lisäksi kehitysehdotusten toteuttamisen tukemiseksi työssä perehdyttiin Yritys X:n itse tuottamiin asiakaskokemusmittauksiin sekä asiakaspalautteisiin. Tavoitteena oli antaa kohdeyritykselle kehitysehdotuksia, joiden avulla yritys voisi kehittää asiakaskokemustaan.</p>		
Asiasanat asiakaskokemus, asiakaskokemuksen johtaminen, tunteet		

## Abstract

Author(s) Viljakainen, Katri	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2023
	Number of Pages 39	
Title of Publication <b>A customer experience development</b> The importance of feelings in customer experience		
Name of Degree Bachelor of business administration (UAS)		
Name, title and organization of the supervising teacher Johanna Heinonen-Kemppi, Senior Lecturer, RDI Specialist, LAB UAS		
Name, title and organization of the client Company X		
<p>The customer experience has become one of the biggest topics of discussion in business markets and many companies have moved from a service-oriented operating model towards a more customer-oriented model in recent years. The customer experience is now seen as one of the most significant competitive advantages and a dominant management tool. Indeed, many companies have made customer experience a key operational goal and a key business strategy as competition grows in the market.</p> <p>However, using customer experience as a management tool requires a clear view of the characteristics and structure of the customer experience, i.e. there must be a clear understanding of what the customer experience is and what it is not. The thesis examined the structure of the customer experience and the key factors of the customer experience. The work also looked the importance of feelings in a customer experience.</p> <p>The theory of the thesis based on a literature and customer experience studies. In addition, to support the implementation of development proposals, the customer experience measurements produced by Company X and customer feedback were noted at work. The aim was to provide to the target company proposals that would enable the company to develop its customer experience.</p>		
Keywords customer experience, customer experience management, emotions		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Työn tausta.....	1
1.2	Työn tarkoitus ja tavoite.....	1
1.3	Toimeksiantajan esittely.....	2
1.4	Työn toteutus.....	3
2	Asiakaskokemus.....	4
2.1	Asiakaskokemuksen määritelmä.....	4
2.2	Asiakaspolun määritelmä ja rakenne.....	5
3	Asiakaskokemuksen johtaminen.....	8
3.1	Asiakaskokemuksen suunnittelu ja toteutus.....	8
3.2	Asiakaskokemuksen johtaminen B2B-markkinassa.....	9
3.3	Asiakaskokemuksen mittaaminen.....	12
3.3.1	Net Promoter Score.....	14
3.3.2	Customer Effort Score.....	14
3.3.3	Muita asiakkuuden mittareita.....	15
4	Tunteet asiakaskokemuksessa.....	16
4.1	Tunteiden luonne.....	16
4.2	Tunnekokemus.....	17
4.3	Työntekijöiden rooli tunnekokemuksessa.....	19
4.4	Tunteiden kontrollointi.....	20
4.5	Sosiaalisen kontekstin vaikutus tunteeseen.....	21
4.6	Tunteiden vaikutus asiakaskäyttäytymiseen.....	21
4.7	Tunteet B2B-kontekstissa.....	23
5	Asiakaskokemuksen kehittäminen.....	27
5.1	Asiakaskokemus konkreettisenä johtamisen välineenä.....	27
5.2	Arvon tuottaminen asiakaskokemuksen mittaamisella.....	29
6	Tunteiden todellinen merkitys asiakaskokemuksessa.....	31
6.1	Tunne muodostaa asiakaskokemuksen muistijäljen.....	31
6.2	Asiakaskäyttäytymisen ennustaminen tunnekokemuksen pohjalta.....	33
6.3	Tunne luo poikkeuksellisen ja sitouttavan asiakaskokemuksen.....	34
7	Yhteenveto.....	36
7.1	Työn vaiheet ja menetelmät.....	36
7.2	Kehitysehdotus asiakaskokemuksen johtamiseen.....	38
	Lähteet.....	39

# 1 Johdanto

## 1.1 Työn tausta

Asiakaskokemus on noussut yhdeksi isoimmaksi keskustelun aiheeksi liike-elämässä ja moni yritys onkin viime vuosina siirtynyt palvelukeskeisestä toimintamallista kohti asiakas-keskeisempää mallia, voidaan puhua siis jonkinlaisesta ilmiöstä eli trendistä. Asiakaskokemuksen nähdäänkin tänä päivänä yhtenä merkittävämpänä kilpailuetuna ja hallitsevana johtamisen välineenä. Monet yritykset ovatkin nostaneet asiakaskokemuksen keskeiseksi toimintaa ohjaavaksi tavoitteeksi ja keskeiseksi liiketoiminnan strategiaksi kilpailun kasvaessa markkinoilla. Väittämää tukee se, että monet suuret yritykset, muun muassa KPMG, Amazon ja Google, ovat palkanneet asiakaskokemus päälliköitä ja johtajia luomaan ja johtamaan kokemuksia asiakkailleen. (Lemon & Varhoef 2016.)

Saarijärvi ja Puustinen (2020) toteavat, että asiakaskokemuksen johtaminen on yksi johtamisen käsitteistä, kuten kustannustehokkuus, kilpailuetu tai kannattavuus. Asiakaskokemus voi olla yhtä kova ja konkreettinen johtamisen väline kuten edellä mainitutkin. Asiakaskokemuksen käyttäminen johtamisen välineenä, vaatii kuitenkin kirkasta näkemystä asiakaskokemuksen ominaispiirteistä sekä rakenteesta eli on oltava selkeä käsitys siitä mitä asiakaskokemus on ja mitä se ei ole. (Saarijärvi ja Puustinen 2020.)

Asiakaskokemusta pidetään yhä enemmän kilpailuedun lähteenä sekä strategisena vastauksena asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen. Tätä tapahtuu varsinkin sellaisilla markkinoilla, joissa vaihtokustannukset ovat alhaiset ja tarjonta asiakkaille on homogeenisempää sekä hintaherkempää. Kun tarjonta on samankaltaista, tuotejohtajuuden ja operatiivisen huippuosaamisen merkitys vähenee ja henkilökohtaisuus sen sijaan merkitsee enemmän asiakastyytyväisyyden ja kilpailuedun kannalta. (Witell ym. 2020.)

On kuitenkin huomioitava, että asiakaskokemus itsessään ei ole uusi ilmiö, vaikka siitä suuremmin on alettu vasta nyt puhumaan. Asiakaskokemus on ollut todellisena kokemusperäisenä ilmiönä aina olemassa, niin kauan kuin on ollut vaihdantaakin. (Saarijärvi & Puustinen 2020.)

## 1.2 Työn tarkoitus ja tavoite

Työn tarkoituksena on tutkia, kuinka voidaan tuottaa mieleenpainuva asiakaskokemus, sekä yleisesti hyvään asiakaskokemukseen liittyviä erityispiirteitä. Työn tavoitteena on löytää avaintekijöitä asiakkaita sitouttavaan asiakaskokemukseen sekä tutkia onko

asiakaspolussa yleisesti ottaen asiakkaan sitoutumisen kannalta kriittisiä pisteitä. Työssä tutkitaan myös mitä merkitystä tunteilla on asiakaskokemuksessa.

Näiden tietojen pohjalta pyritään löytämään ratkaisuja toimeksiantajalle, kuinka luoda poikkeuksellisen hyvä ja mieleenpainuva asiakaskokemus, jolla saadaan sitoutettua asiakkaat asiakassuhteen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Toisin sanoen, työn tarkoitus ja tavoite on löytää ratkaisuja kohdeyrityksen kipupisteisiin ja tehdä kehitysehdotuksia, miten asiakaskokemusta tulisi kehittää, jotta saataisiin luotua mahdollisimman onnistunut ja sitouttava asiakaskokemus.

### 1.3 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön tehdään keskisuurelle B2B-yritykselle, joka toimii erittäin kilpailulla finanssi-tekniologia-alalla. Alan kovan kilpailun takia yritys pidetään salassa, eikä työssä tulla viittamaan suoranaisesti toimeksiantajan palveluihin tai muihin yritykseen liitettäviin asioihin. Mainittavaa on kuitenkin, että yrityksen palvelurakenne on monimutkainen ja asiakassegmenttejä useita. Tässä työssä keskitytään tarkastelemaan aihetta B2B-näkökulmasta eli palvelujen tarjoamisesta yritykseltä yrityksille.

Viime vuosina uusi teknologia on kiihdyttänyt kehitystä sekä kolminaista liiketoimintamallia, lyhennettynä T-mallia. T-malli kuvaa Yritys X:n liiketoimintamallia, eli kyseessä on liiketoimintamalli, jossa tuotetaan arvoa edesauttamalla toimintaa ja vaihdantaa kahden toimijan välillä, eli asiakkaan ja palveluntarjoajan. Yksinkertaisesti selitettynä, palveluntarjoaja tarjoaa jonkinlaista etua tai hyötyä, jota asiakkaat voivat käyttää korvausta vastaan. T-mallissa on siis kolmetoimijaa, palveluntarjoaja (joka tuottaa palveluita tai tuotteita), asiakas (joka käyttää palveluntarjoajan palveluita tai tuotteita) ja yritys X (joka toimii yhdistäjänä palveluntarjoajalle ja ostajalle).

Yritys X tuottaa arvoa asiakkaille tarjoamalla palveluntarjoaja verkoston. Yritys X toimii siis välittäjänä asiakkaalle ja palveluntarjoajille, joten yritys X:n liiketoiminta sisältää palveluvirtojen identifiointia, valikointia, yhdistämistä, varustamista sekä liittämistä. (Andreassen ym. 2018.) Yritys X:n hyöty toiminnasta on taloudellinen sekä se, että yritys saa brändi pääomaa ja näkyvyyttä toimiessaan alustana.

Kuten aiemmin jo mainittiin, kilpailu markkinoilla on kova ja yritysten on löydettävä toimivia kilpailuetuja. Kohdeyrityksessä on huomattu kehityskohteita muun muassa asiakkuuksien johtamisessa ja hallinnassa sekä yleisesti asiakaskokemuksen parantamisessa. Muun muassa palveluiden käyttöönoton yhteydessä on huomattu olevan kipupisteitä ja yrityksessä on arveltu palvelunkäyttöönoton yhteydessä asiakkaille tarjotun käyttöjärjestelmän

koulutuksen olevan osana sitouttavaan asiakaskokemukseen ja tämän uskotaan myös parantavan asiakaskokemusta yleisesti.

#### 1.4 Työn toteutus

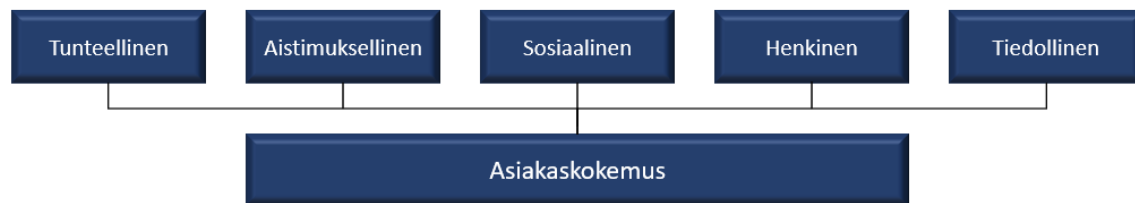
Tiedonhankinnassa käytetään alan kirjallisuutta sekä asiakaskokemukseen liittyviä tutkimuksia, jotka käsittelevät asiakaskokemusta sekä tunteiden merkitystä asiakaskokemuksessa. Tutkimuksista pyritään tunnistamaan asiakaskokemuksen pääpiirteitä sekä mitkä asiat vaikuttavat onnistuneen asiakaskokemuksen tuottamiseen. Teoria osuudessa pyritään myös selvittämään tehtyjen tutkimusten perusteella, onko tunteilla merkitystä asiakaskokemukseen.

Kirjallisuuskatsauksen lisäksi työssä perehdytään Yritys X:n tekemiin asiakaskyselyihin sekä asiakaskokemustutkimuksiin yrityksen tämänhetkisestä asiakaskokemuksen tilasta, jonka pohjalta pyritään analysoimaan Yritys X:n asiakkaiden kokemuksia palvelun käytöstä.

## 2 Asiakaskokemus

### 2.1 Asiakaskokemuksen määritelmä

Jo 50-luvulla tutkijat Abbott (1955) ja Alderson (1957) ovat todenneet etteivät asiakkaat halua ainoastaan tuotteita vaan tyydyttäviä kokemuksia. (Lemon & Verhoef 2016.) Vuosikymmeniä eteenpäin 80-luvulla, teoreetikot ovat kannustaneet laajentamaa näkökulmaa ihmisten käyttäytymisestä, muun muassa tunnistamaan tunteiden merkityksen päätöksen teossa ja kokemuksissa. Tästä vielä vuosia eteenpäin tutkijat Schmitt, Brakus ja Zarantonello (2015) ovat tutkimuksissaan laajentaneet käsitystä ja määritelmää asiakaskokemuksen koostuvan asiakkaan tiedollisesta, tunneperäisestä, aistimuksellisesta, sosiaalisesta sekä henkisestä vuorovaikutuksesta yrityksen kanssa sekä siitä, kuinka asiakas siihen reagoi. (Lemon & Verhoef 2016.)



Kuvio 1. Asiakaskokemuksen määritelmä. (Mukailtu Lemon & Verhoef 2016.)

Saarijärvi ja Puustinen (2020) pitävät myös asiakaskokemuksen määritelmää laajana, ja määrittelevät sen koostuvan kaikista niistä pisteistä, joihin asiakas asiakaspolun aikana koskee, eli kaikki organisaation tai yrityksen nimissä tehty on osa asiakkaan polkua ja vaikuttaa asiakkaan kokemukseen yrityksestä. Tämä tekeekin Saarijärven ja Puustisen (2020) mielestä asiakaskokemuksesta hieman ympäröyöreän ja vaikeasti hahmotettavan kokonaisuuden, josta on vaikea saada selkeää kokonaiskuvaa. Se ei kuitenkaan estä sitä, etteikö asiakaskokemusta voisi määrittellä tarkasti.

Saarijärvi ja Puustinen (2020) nostavat esille myös sen, että asiakaspolku rakentuu ajan kanssa, joka tarkoittaa sitä, että asiakaskokemuskin rakentuu ajan kuluessa ja toteavat, että asiakaskokemus koskee kaikkea ennen ostamista, ostamista ja ostamisen jälkeistä tapahtuvaa toimintaa, ei ainoastaan tuotteen tai palvelun ostamista ja käyttämistä. Tiivistettynä asiakaskokemus on ajan kanssa rakentunut asiakkaan tiedollinen, tunneperäinen, aistimuksellinen, sosiaalinen sekä hengellinen näkemys organisaation tai yrityksen kokonaisvaltaisesta toiminnasta.

Kuuru ym. (2020) lisäävät vielä, että asiakaskokemusta tutkiessa on huomioitava myös se, että kokemus on aina vastavuoroista. Tästä syystä asiakaskokemusta voidaan tarkastella



ja tutkia joko palveluntarjoajan näkökulmasta tai asiakkaan. Palveluntarjoajan näkökulma korostaa suorien ja epäsuorien kohtaamisten ymmärtämistä, kun taas asiakkaan näkökulmassa korostuu asiakaskokemuksen subjektiivinen vuorovaikutus asiakaspolun aikana. (Kuuru ym. 2020.)

## 2.2 Asiakaspolun määritelmä ja rakenne

2000-luvun alussa tutkijat Berry ym. (2002) totesivat arvontuottamisen asiakkaalle tapahtuvan kokemusten kautta. Käyttäkseen tällaista asiakaskokemusstrategiaa kilpailuetuna vaatii se Berry ym. (2002) mielestä hyvää ymmärrystä asiakaspolusta sekä siitä, mitkä ovat asiakkaiden odotukset ennen haluttua asiakkaalle tuotettavaa kokemusta ja minkälaisen arvion asiakkaat antavat kokemukselle sen jälkeen.

Lemon & Verhoef (2016) kuvailevatkin asiakaskokemuksen rakentuvan kaikista niistä kosketuspisteistä, joihin asiakas koskee tuotteen tai palvelun hankinnan aikana, ennen ostoa, oston aikana ja oston jälkeen, eli puhutaan asiakaspolusta. Berry ym. (2002) jakavat asiakaspolun kosketuspisteet kahteen eri kategoriaan, loogisiin ja emotionaalisiin. Loogiset kosketuspisteet käsittävät kaiken rationaalisen toiminnan, kun taas emotionaalisiin kosketuspisteisiin kuuluvat kaikki subjektiiviset kokemukset tuotteesta tai palvelusta, kuten tuoksut, äänet, näköhavainnot, maut ja tekstuurit. On siis huomioitavaa, että emotionaaliset tekijät vaikuttavat enemmän ostajan tunteisiin järjen sijaan.

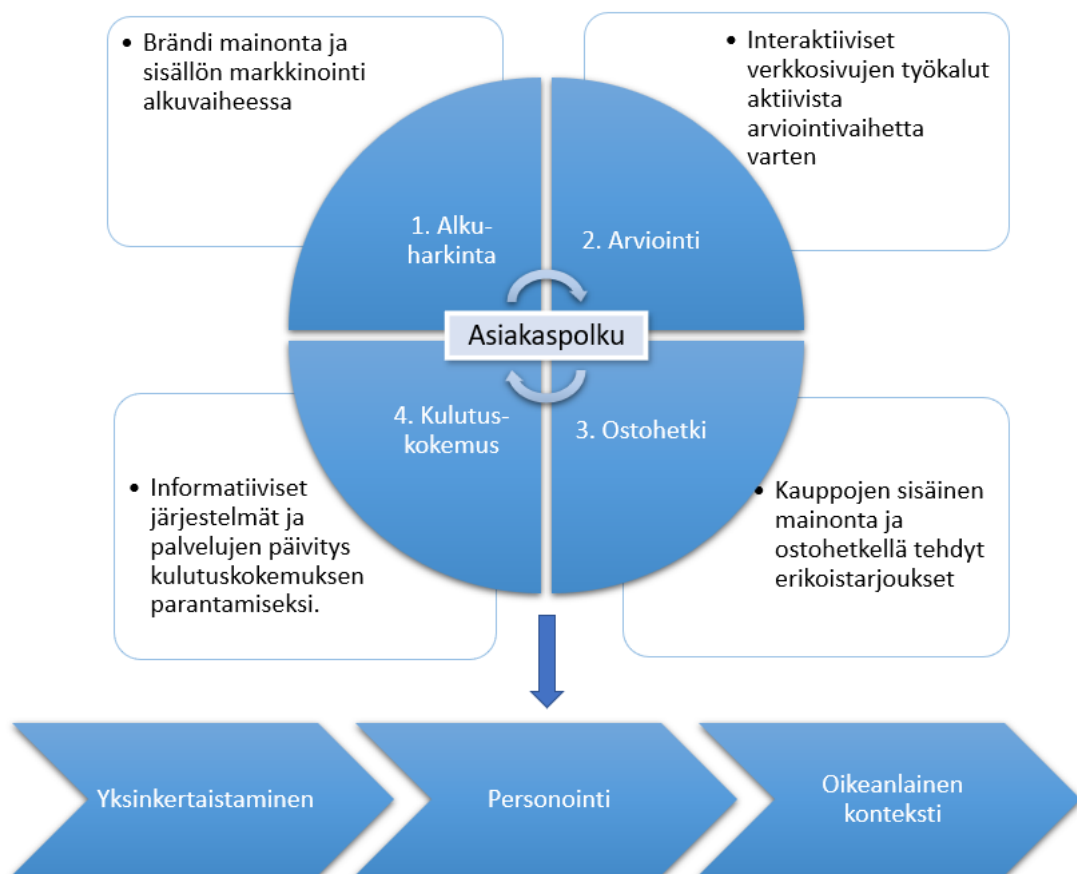
Rawson ym. (2013) lisäävät, että organisaatiot, jotka pystyvät taitavasti hallitsemaan asiakaspolkua, hyötyvät siitä suuresti parantamalla asiakastytyväisyyttä, pienentämällä asiakaspoistumaa, kasvattamalla tuloja ja lisäämällä työntekijöiden tyytyväisyyttä. Hallitsemalla asiakaspolkua yritykset pystyvät löytämään myös tehokkaampia tapoja tehdä yhteistyötä eri toimintojen ja tasojen välillä, luomalla prosessin, joka tuottaa voittoa koko yrityksessä.

Lemon & Verhoef (2016) jakavat asiakaspolun kolmeen eri vaiheeseen, ennen ostoa, ostohetki ja oston jälkeen, kun taas Siebert ym. (2020) ovat lisänneet asiakaspolkuun neljännen vaiheen: alkuharkinta, arviointi, ostohetki sekä kulutuskokemus ja nostavat esille, että yritykset kilpailevat asiakkaiden huomiosta asiakaspolun jokaisessa vaiheessa.

Siebert ym. (2020) ovat sitä mieltä, jotta yritykset saisivat markkinaosuuttaan näissä neljässä keskeisessä vaiheessa, niitä kehoitetaan tarjoamaan asiakkailleen päätöksentekotukea, mukaan lukien brändimainonta ja sisällön markkinointi alkuvaiheessa, interaktiiviset verkkosivujen työkalut aktiivista arviointivaihetta varten, kauppojen sisäinen mainonta ja ostohetkellä tehdyt erikoistarjoukset sekä informatiiviset pakkaukset ja palvelujen päivitys kulutuskokemuksen parantamiseksi. Asiakkaiden voittaminen näiden neljän vaiheen aikana lisää todennäköisyyttä asiakkaiden sitoutumiseen. (Siebert ym. 2020.)

Alkuvaiheen palvelusyklin jälkeen Siebert ym. (2020) kehottavat yrityksiä virtaviivaistamaan asiakaspolkua poistamalla tarpeettomat vaiheet eli yksinkertaistamalla, ennakoimalla asiakkaiden mieltymyksiä eli personoimalla ja tarjoamalla oikea-aikaista tukea eli kontekstia. Tällaiset virtaviivaistamistekniikat helpottavat sekä auttavat ennakoimaan asiakaskokemusta ja auttavat tuottamaan käytännöllisiä, helppoja ja tyydyttäviä asiakaskokemuksia. (Siebert ym. 2020.)

Lemon & Verhoef (2016) lisäävät, että yritysten tulisi pyrkiä ymmärtämään yritys- sekä asiakas näkökulma asiakaspolussa ja kartoittamaan asiakaspolun keskeiset tekijät asiakaspolun kussakin vaiheessa sekä tunnistamaan erityisesti asiakaspolun kohdat, jotka saavat asiakkaat joko jatkamaan polkuaan tai keskeyttämään sen.



Kuvio 2. Asiakaspolun vaiheet (Mukailtu Siebert ym. 2020.)

Siebert ym. (2020) pitää tärkeänä huomiona sen, että nämä tekniikat asettavat asiakkaat rönsyilevään tai automatisoituun sykliin eli kanta-asiakassilmukkaan, jossa asiakkaat aloittavat palvelun käytön, käyttävät palvelua, palaavat takaisin ja ottavat taas uudelleen käyttöön. Tutkijat nostavat esille myös lojaaliussilmukan, jossa korostuu se, että asiakasuskollisuus rakentuu joka kerta, kun palvelu täyttää asiakkaiden odotukset, kuten asiakaskokemuksin, jonka Saarijärvi ja Puustinen (2020) totesivat rakentuvan ajan kanssa. Parhaassa

tapauksessa brändistä tulee luotettava toimittaja, ja asiakkaasta tulee brändin puolestapuhuja eli suosittelija (Siebert ym. 2020).

Herhausen ym. (2019) lisäävät tähän, että asiakaskokemuksen johtamisen suurimmista saavutuksista onkin suunnitella asiakaspolku niin, että ei tavoitella ainoastaan lyhyen aikavälin ostotapahtumaa, vaan pyritään saavuttamaan pitkän aikavälin asiakasuskollisuus. Herhausen ym. (2019) määrittelevätkin asiakasuskollisuuden asiakaspolku kontekstissa asiakkaan aikomuksena aloittaa yrityksen tuottamien kosketuspisteiden kautta muodostunut asiakaspolku oston jälkeen aina uudelleen ja uudelleen.

Sujuvan asiakaspolkumallin taustalla on pidetty itsestäänselvyytenä siitä, että yritysten pitäisi yrittää helpottaa asiakkaiden elämää luomalla johdonmukaisia ja ennustettavia kokemuksia. Tällä oletuksella on pitkä historia markkinointiajattelussa. Esimerkiksi palvelututkimus on jo pitkään väittänyt, että ennustettavuus palvelukohtaamisessa on kuluttajien tyytyväisyyden kannalta olennaista, koska se lisää kognitiivista kontrollia, minimoi riskejä ja vähentää kognitiivista ponnistelua eli vähentää aikaa ja vaivaa, jota asiakkaiden on käytettävä kulkiessaan asiakaspolun läpi. (Siebert ym. 2020.)

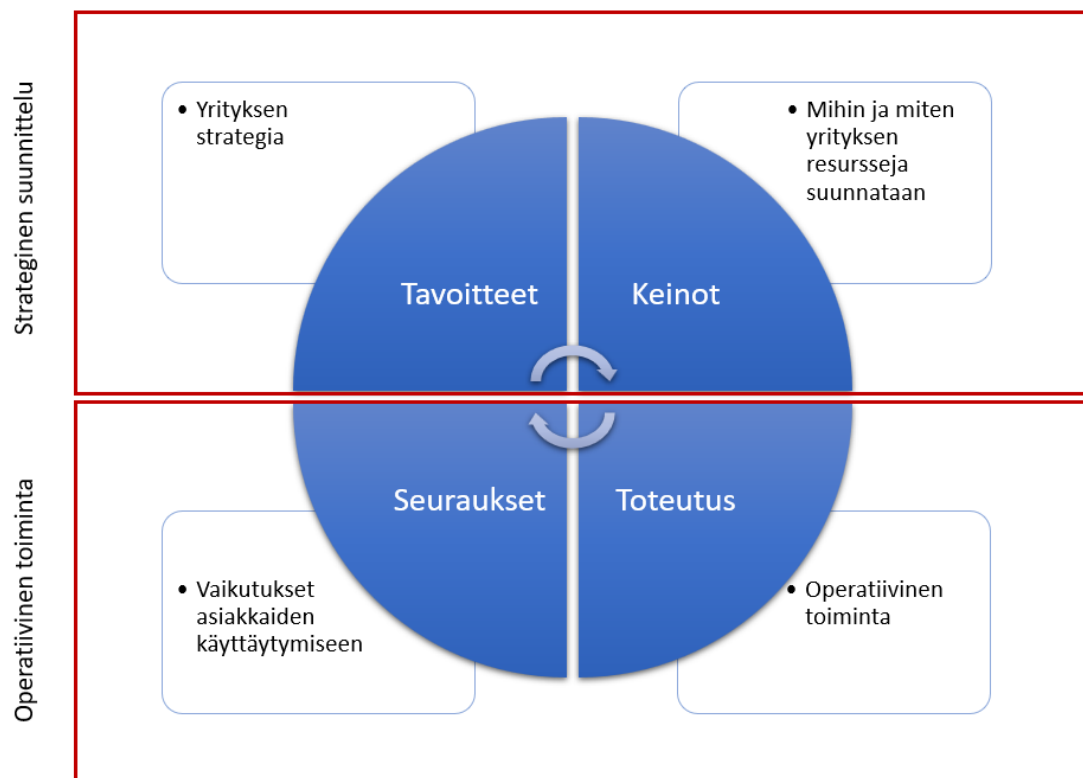
Joskus asiakkaat kuitenkin arvostavat arvaamattomia kokemuksia. Esimerkiksi viihdetutkimus osoittaa, että sarjat, joissa on arvaamattomia juonia, motivoivat ahmimaan sarjoja, kun taas prosessit, joissa on ennakoitavia rakenteita, eivät ole yhtä kiehtovia. (Siebert ym. 2020)

Yhteenvetona Siebert ym. (2020) toteavat, että useat tutkimusalat osoittavat, että ennakoitavat kokemukset vastaavat asiakkaiden odotuksia, mutta myös uhkaavat menettää huomionsa. Sillä välin arvaamattomat kokemukset pitävät asiakkaat innokkaina ja saa kaipaamaan lisää, mutta myös uhkaavat edistää riippuvuuksia. Tutkijat painottavatkin, ettei ole olemassa optimaalista asiakaspolkumallia. Näkemykset asiakaskokemuksen johtamisen termein: korkea asiakaskokemuksen ennustettavuus johtaa turvalliseen ja luotettavaan asiakaskokemuspolkuun, kun taas alhainen ennustettavuus johtaa yllätykselliseen ja riippuvaiseen asiakaskokemuspolkuun.

### 3 Asiakaskokemuksen johtaminen

#### 3.1 Asiakaskokemuksen suunnittelu ja toteutus

Saarijärvi ja Puustinen (2020) sanovat, jotta asiakaskokemuksesta tulisi konkreettinen tapa ajatella liiketoimintaa on erotettava strategisen suunnittelun ja operatiivisen toiminnan ominaispiirteet sekä se, kenelle kuuluu asiakaskokemuksen kukin kosketuspiste. Saarijärvi ja Puustinen (2020) on kuvannut kirjassaan asiakaskokemus strategian viitekehysten ja heidän mukaansa asiakaskokemus strategiaan kuuluu kaksi tasoa, strateginen suunnittelu ja operatiivinen toiminta, jotka jaetaan neljään näkökulmaan, asiakaskokemuksen tavoitteisiin, keinoihin, joilla tavoitteet saavutetaan, asiakaskokemuksen operatiiviseen toimintaan eli toteutukseen ja seurauksiin eli asiakaskokemuksen vaikutukseen asiakkaan käyttäytymiseen jatkossa.



Kuvio 3. Asiakaskokemus strategian viitekehys. (Mukailtu Saarijärvi & Puustinen 2020.)

On huomioitavaa, että asiakaskokemuksen tavoitteiden asettelu tulee usein yhtiön hallitukselta, joka on luonut keskeiset raamit sille, minkälaista asiakaskokemusta tavoitellaan ja on myös huomioitava se että, asiakaskokemusta määrittelee myös yrityksen keskeinen liiketoiminnan strategia, eli millaista liikevaihdon kasvua ja kuinka kunnianhimoista kannattavuutta yritys tavoittelee. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä mihin ja miten resursseja suunnataan. Päättäjien näkemys tavoiteltavasta kasvusta ja kannattavuudesta sekä

riskinottohalu vaikuttavat siis konkreettisesti tavoiteltavaan asiakaskokemukseen. (Saarijärvi & Puustinen 2020.)

Keskeisin strateginen valinta on kuitenkin se, millaista arvoa asiakaskokemuksen kautta halutaan asiakkaille luoda tuottamallaan palveluilla. Halutaanko asiakkaalle tuottaa taloudellista arvoa tuottamalla markkinoiden edullisimpia palveluita vai onko päämääränä sittenkin toiminallinen asiakasarvo, joka luodaan tarjoamalla asiakkaille helppoa asiointia, nopeutta ja vaivattomuutta? Edellä mainitut kysymykset ja vastaukset määrittävät asioiden tärkeysjärjestyksen. Kaikki yrityksen toiminta asiakaspolun pisteistä, organisaatorakenteeseen ja siitä henkilöstöetuihin sekä logistisiin ratkaisuihin ovat yhteydessä näihin valintoihin. (Saarijärvi & Puustinen 2020.) Lemon & Verhoef (2016) lisäävät tähän huomion, että kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen suunnittelu, johtaminen ja seuranta sekä asiakaskokemuksen optimointi ja kustomointi voi kuitenkin olla toisinaan ylivoimainen tehtävä.

Asiakaskokemuksen operatiivinen toteutus pohjautuu aina strategiseen suunnitteluun, jolloin puhutaan asiakaskokemuksen operationalisoinnista. Operationalisointi sisältää asiakaskokemukselle luontaisen organisoitumisen, kosketuspisteiden operatiivisen johtamisen sekä asiakaskokemuksen systemaattisen kehittämisen työkalut. (Saarijärvi & Puustinen 2020.)

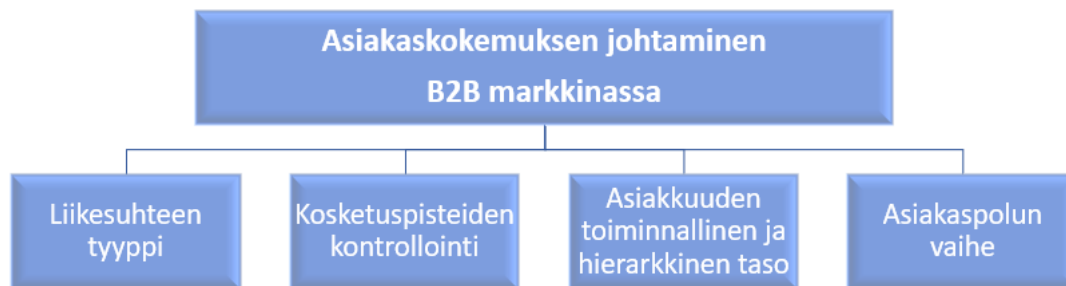
Operatiivisessa toteutuksessa roolissa ovat lähempänä asiakasrajapintaa olevat tekijät, keskijohto, päälliköt, asiantuntijat ja muu henkilöstö. Ylimmän johdon on tarjottava heille selkeä näkemys siitä, millaista asiakaskokemusta tavoitellaan ja toteutetaan. Lisäksi heille on tarjottava tavoiteltavan asiakaskokemuksen toteuttamiseen tarvittavat työkalut, tietojärjestelmät, osaaminen ja koulutus sekä asianmukainen palkitsemis- ja kannustinjärjestelmä. On huomioitava, että johdon rooli ei ole ainoastaan luoda strategia, mutta myös motivoida koko organisaatio mukaan toteuttamaan strategisia tavoitteita. Kautta aikojen, johtajan rooli on ollut saada lauma toimimaan yhtenäisesti. (Saarijärvi & Puustinen 2020.)

### 3.2 Asiakaskokemuksen johtaminen B2B-markkinassa

Liikemaailman muutosvauhti on kova, ja yritysten on pitänyt sisäistää uudeksi normiksi ns. kaikki-kanavainen asiakaskokemuksen johtaminen, joka on syntynyt jatkuvasti kiihtyvän median ja kanavien pirstaloitumisesta. Fokus asiakaskokemukseen on jatkuvasti kasvussa, osaksi siitä syystä, että asiakkaat ovat yritysten kanssa vuorovaikutuksessa useiden eri kosketuspisteiden kautta. (Lemon & Verhoef 2016.)

Witell ym. (2020) jakavat asiakaskokemuksen johtamisen B2B-kontekstissa neljään eri ulottuvuuteen, liikesuhteen tyyppiin (kaupallista- vai suhdetoimintaa), kosketuspisteen

kontrollointiin, asiakkuuden toiminnalliseen ja hierarkkiseen tasoon sekä asiakaspolun vaiheeseen.



Kuvio 4. Asiakassuhteen johtaminen B2B markkinassa. (Mukailtu Witell ym. 2020.)

Tutkijat (Lemon & Verhoef 2016; Witell ym. 2020) kuvailevat asiakaspolun B2B-markkinoilla olevan monimutkainen ja sisältävän kosketuspisteitä monissa eri kanavissa ja medioissa. Lemon ja Verhoef (2016) mielestä asiakaspolun monimutkaisuus B2B-markkinassa johtuu siitä, että yritysten on yhdisteltävä monia liiketoiminnan toimintoja, ja jopa ulkopuolisia yhteistyökumppaneita, pyrkiessään luomaan hyvän asiakaskokemuksen. Witell ym. (2020) ovat myös sitä mieltä, että B2B-konseptissa asiakaspolku on monimutkaisempi, koska asiakas on organisaatiollinen kokonaisuus, jonka takia mukana on useita toimijoita. Witell ym. (2020) lisäävät vielä huomion, että B2B:n laajemmassa ekosysteemissä kosketuspisteitä voivat ohjata asiakas, toimittaja, kumppani tai ulkoiset toimijat. Tämä ulottuvuus on avainasemassa ja ratkaisee, kuka hallitsee mitäkin asiakaskokemuksen kosketuspistettä.

Tutkijat (Witell ym. 2020; Kuuru ym. 2020) toteavat, että kosketuspisteisiin kuuluu myös erilaisia vuorovaikutusmuotoja, joissa on mukana eri toimijoita. Nämä toimijat voivat olla toimittaja-, asiakas- tai kumppaniyrityksiä (esimerkiksi ulkoistettuja palveluja tarjoavia palveluyrityksiä), tai ne voivat olla osa laajempaa ekosysteemiä.

Witell ym. (2020) määrittelevät asiakaskokemusta B2B-kontekstissa, kuvaillen sitä yksilöiden (erilaisilla hierarkkisilla tasoilla toimivien) tai kollektiivien (kuten toiminnallisten yksiköiden) välillä tapahtuvaksi vuorovaikutukseksi. Witell ym. (2020) mielestä yksilöllinen ja kollektiivinen kokemus ovat vuorovaikutuksessa, sillä yksittäiset käsitykset voivat tukea kollektiivisia käsityksiä ja päinvastoin. Lisäksi yritysten väliseen vuorovaikutukseen voi liittyä monenlaisia etuala- sekä taustatoimijoita, mikä vaikeuttaa asiakaskokemuksen ymmärtämistä B2B-kontekstissa.

Berry ym. (2002) jakavat vielä asiakaspolun kosketuspisteet kahteen eri kategoriaan, loogisiin ja emotionaalisiin. Loogiset kosketuspisteet käsittävät kaiken rationaalisen toiminnan, kun taas emotionaalisiin kosketuspisteisiin kuuluvat kaikki subjektiiviset kokemukset

tuotteesta tai palvelusta, kuten tuoksut, äänet, näköhavainnot, maut ja tekstuurit. Emotionaaliset tekijät vaikuttavat enemmän ostajan tunteisiin järjen sijaan.

On huomioitavaa myös se, että nykyään C2C-vuorovaikutus on nostanut merkitystään asiakaskokemuksessa sosiaalisen median myötä. Yritykset eivät voi kontrolloida asiakaskokemusta tai -polkua enää samalla tavalla kuin ennen. Kosketuspisteiden määrän valtava kasvu ja kontrollin vähentyminen vaatii yrityksiltä kykyä integroida monia liiketoiminnan toimintoja, mukaan lukien IT, palvelutoiminnot, logistiikan, markkinoinnin, HR:n sekä ulkoiset yhteistyökumppanit, luodessaan hyvän asiakaskokemuksen. Yritys, jolla on paljon liikesuhteita, voi mahdollisesti joutua priorisoimaan useita kosketuspisteitä, jotka ovat asiakaskokemuksen kannalta keskeisiä. (Lemon & Verhoef 2016.)

Shaw ja Hamilton (2016) nostavat esille asiakaspolunkartoituksen työkaluna, jolla useat organisaatiot voivat parantaa asiakaskokemustaan. Asiakaspolkua kartoittaessa on huomioitava kuitenkin se, ettei kyseessä ole prosessikartta, joka kuvaa polkua, jonka organisaatio toivoo asiakkaan ottavan, vaan asiakaspolkukartassa luetellaan millaisia kokemuksia asiakkaalla todellisuudessa, on asiakaspolun aikana. Asiakaspolkukartan tulisi sisältää tunteita, alitajuntaa ja psykologisia asioita, eikä kuvata prosessin omaisesti kokemuksen rationaalista puolta.

Rawson ym. (2013) lisäävät, että yhden asiakaspolun optimointi on taktista, mutta organisaation sisäisten prosessien, kulttuurin ja ajattelutapojen muuttaminen asiakaspolku orientuneeksi on strategista ja mullistavaa. Tutkijat nostavat esille, että asiakaspolku muutokset eivät ole helppoja, ja täydellisyyden tavoittelussa voi mennä vuosia. Palkinto siitä on kuitenkin suurempi asiakas- ja työntekijätyytyväisyys, suuremmat tulot ja pienemmät kustannukset. Menestyksekkäät polut saavat aikaan toiminnallisen ja kulttuurisen muutoksen, joka sitouttaa organisaation eri tehtäviin ja ylhäältä alas, saa aikaan innostusta, innovaatioita ja keskittymistä jatkuvaan parantamiseen. Rawson ym. (2013) ovat sitä mieltä, että se luo yrityskulttuurin, jota on vaikea rakentaa muuten, ja yritykset, jotka onnistuvat rakentamaan sellaisen, pitävät todellista kilpailuetua käsissään.

Shaw ja Hamilton (2016) lisäävät vielä, että organisaation valmiuden ymmärtäminen on tärkeässä roolissa asiakaspolun ja -kokemuksen kehittämisessä. On muistettava se, että tämänhetkinen asiakaskokemus, jonka organisaatio tuottaa, on peilikuva organisaation tämänhetkisestä tilasta. Kun halutaan parantaa asiakaskokemusta, on parannettava kokonaisvaltaista kokemusta ja täytyy katsoa organisaatioon sisäisesti ja tehdä siellä muutoksia.

### 3.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakasnäkökulma toimii asiakaskokemuksen mittarina, joka ensisijaisesti määrittää sen onko tavoiteltu asiakaskokemus onnistunut. Asiakasnäkökulma on asiakaskokemuksen peili, jota vasten yrityksen tulisi peilata omaa onnistumistaan asiakaskokemuksen toteuttamisessa. Se kertoo suoraan asiakaskokemuksen hyvyyden ja huonouden sekä sen, onko yritys pystynyt saavuttamaan asettamia tavoitteita. (Saarijärvi & Puustinen 2020.) Berry ym. (2002, 4) lisäävät, että asiakkaan kokemaa arvoa ei voi mitata tuotteen tai palvelun funktio vs. hinta, vaan on otettava huomioon molemmat asiakaskokemuksen tekijät, funktionaalisuus sekä emotionaalisuus eli lasketaan asiakkaan saatu arvo käyttämällä kaavaa (funktionaaliset + emotionaaliset hyödyt) – (taloudelliset ja ei-taloudelliset rasitteet).

Palmer (2010) on sitä mieltä, että sisällyttämällä asiakaskokemuksen mittaamiseen tunteet ja havainnointivääristymät ajan myötä, voidaan ratkaista monia staattisiin, osittain palvelun laatua mittaaviin mittauksiin liittyviä ongelmia. Palmer (2010) kuitenkin lisää, että akateeminen asiakaskokemuksen aihepiiri on edelleen hajanainen ja sen mittaamiseen on ehdotettu erilaisia lähestymistapoja huomioiden niiden rajoitukset. Palmerin (2010) mielestä asiakaskokemuksen moniulotteisuus ja tilannekohtainen luonne suosiikin enemmän kvalitatiivisia kuin kvantitatiivisia mittauksia.

Manthiou ym. (2020) lisäävät, että yritysten on kiinnitettävä huomiota asiakkaiden tunteisiin liiketoimikohtaisesti ja arvioitava kokonaisvaltaisesti kokemusta yrityksestä varmistaakseen asiakaspysyvyys, jotta yrityksellä on kestävä kilpailuetu. Izigo (2017) linkittää asiakasuskollisuuden laajasti organisaatioiden menestykseen, koska se näyttelee avainroolia myynnin ylläpitämisessä ja kasvussa. Vielä tärkeämpänä nähdään se, että asiakasuskollisuus edistää asiakkaiden vetovoimaa, joka näkyy yleisesti arvon nousuna, koska uusasiakashankinta voi olla jopa viisi kertaa kalliimpaa kuin vanhojen pitäminen. Asiakasuskollisuuden merkitys liiketoiminnan kannalta ei ole kuitenkaan uusi asia, vaan on huomattu jo 90-luvulla, jolloin Reichheld ja Sasser (1990) tutkimuksessaan laskivat, että 5 % nousun asiakasuskollisuudessa kasvattavan yrityksen kannattavuutta jopa 25–95 %. Lemon & Varhoef (2016) lisäävät vielä, että asiakaskokemuksenkin tärkeyttä markkinoilla ja kilpailussa on nostettu esiin jo 90-luvulla tutkijoiden toimesta, mutta muutos ja käsitteen adaptointi on ollut hidasta. Aiemmin asiakkuuden hallinnassa on keskitytty enemmän asiakkaiden arvon tuottoon muun muassa mittaamalla asiakkuuden elinkaaren arvoa (CLV).

Asiakaskokemuksen onnistumista voidaan arvioida perinteisesti asiakastyytyvyyden, -uskollisuuden ja suosittelun perusteella. Nämä operatiiviset mittarit selittävät yleisesti yrityksen kasvua ja kannattavuutta, joka tekee asiakaskokemuksen mittaamisesta tärkeää. Huomioitavaa on kuitenkin, että nämä mittari on suhteutettava aina siihen mitä yritys on



tehnyt saavuttaakseen mitatun asiakaskokemuksen, mitkä strategiset ja operatiiviset valinnat ja millaisella kustannusrakenteella on päästy tähän tyytyväisyyteen, uskollisuuteen ja suositteluun. On myös huomioitava, että hyvät tulokset asiakastyytyväisyys mittauksissa eivät kuitenkaan auta, jos yrityksen kannattavuus on heikkoa. (Saarijärvi & Puustinen 2020.)

Asiakaskokemuksen mittaamisessa ja laadun arvioinnissa on huomioitava se, että kyseessä on kokemus, joka on yksilöllinen ja kiinteästi aikaan liittyvä tunnetila. Jotta yritys pystyy kehittämään toimintaansa, on pystyttävä arvioimaan missä yrityksen toiminnan osaluissa voitaisiin suoriutua paremmin. Yleensä mittaamisen tavoitteena on tunnistaa toiminnan nykytila, kehittämiskohteet ja asiakkaiden asiointin esteet, osoittaa mahdollinen kehitys verrattuna aiempaan tilanteeseen, verrata toimintaa kilpailijoihin sekä auttaa yrityksen johtoa päätöksen teossa. (Filenius 2015.)

Kuten aiemmissa kappaleissa todettiin, tulisi asiakaskokemuksen mittareita ja mittaustuloksia peilata liiketoiminnan tunnuslukuja vastaan ja etsiä korrelaatio lukujen välillä. Jotta korrelaation tunnistaa edellyttää se hyvää tuntemusta yrityksen liiketoiminnasta sekä tekijöistä, jotka vaikuttavat menestykseen. Ongelmalliseksi kuitenkin useassa yrityksessä analyysin tekeminen tekee se, että tarvittavia tunnuslukuja ei ole saatavilla eikä yrityksillä ole esimerkiksi tietoa siitä, kuinka paljon maksaa asiakaskontakti asiakaspalveluun tai mikä on asiakkaan elinkaaren arvo. On huomioitavaa, että kun korrelaatio on löydetty asiakaskokemuksen ja liiketoiminnan tuloksien välillä, voidaan sen avulla lähteä systemaattisesti kehittämään asiakaskokemusta, joiden tulosten tulisi heijastua väistämättä myös liiketoiminnan menestykseen. (Filenius 2015.)

Tärkeää asiakaskokemusmittauksessa on ennen kaikkea pitkäjänteisyys ja on muistettava, ettei mittareiden itseisarvo ole niiden määrä vaan on olennaista pystyä linkittämään asiakaskokemusmittarit muihin liiketoiminnan mittareihin ja tunnistamaan niiden välinen korrelaatio. On myös huomioitava, että mittaustulosten numeeristen tulosten sijaan keskityttäisiin ilmiöihin numeroiden takana. Mittaustulokset ja niistä nousseet johtopäätökset sekä kehitysehdotukset olisi saatava siis luontevaksi osaksi yrityksen tuotekehitysprosessia. (Filenius 2015.)

Asiakaskokemusta mitatessa on kuitenkin muistettava se, että ei erehdy keskittymään pelkkään dataan ja näe asiakkaita pelkkinä tilastoina. Toisinaan yritykset keskittyvät ainoastaan mittauksista saatuun dataan, jolloin unohdetaan kokonaan asiakkaiden todellinen ääni. Bain & Company totesi tutkimuksessaan, että 80 % kyselyyn vastanneista yrityksistä uskoi asiakkaidensa saavan korkealaatuista asiakaskokemusta, mutta todellisuudessa ainoastaan 8 % asiakkaista koki saavansa sitä oikeasti. (Allen ym. 2005.)

### 3.3.1 Net Promoter Score

Yleisimmin käytetty asiakaskokemuksen mittausmenetelmä on Net Promoter Score (NPS) ja monet asiantuntijat pitävätkin sitä parhaana tapana mitata asiakaskokemusta. NPS perustuu yhteen kysymykseen ”kuinka todennäköisesti suosittelet palvelua muille”. Suositte-  
luhalukkuutta mitataan asteikolla 1–10. Arvot 1–6 tulkitaan arvostelijoiksi (ykkönen tarkoittaa, ettei asiakas halua suositella palvelua ollenkaan) kun taas 9–10 tulkitaan suosittelijoiksi. Näiden väliin jäävät arvot tulkitaan neutraaleiksi ja ne neutraloidaan varsinaisesta analyysistä. Varsinainen mittari on siis se suhdeluku, joka saadaan vähentämällä suosittelijoiden määrästä arvostelijoiden määrä. (Filenius 2015.)

Pitkäjänteisellä NPS mittauksella voidaan tunnistaa asiakaskokemuksen kehittyminen. Tulosten pohjalta voidaan tehdä tarvittaessa korjaavia toimenpiteitä ja seuraavassa mittauksessa nähdä kuinka muutokset ovat vaikuttaneet. On kuitenkin huomioitava, että NPS-mittaristolla on heikkoutensa, kuten se, että siinä mitataan tunnetilaa joka asiakkaalle, on jäänyt koko asiointiprosessista. Mittari ei siis tunnista keskenään eritasoisia asiakaskokemuksia, kuten sitä, että hyvin alkanut prosessi on kääntynyt loppuvaiheessa negatiiviseksi. Tällaisessa tapauksessa asiakas yleensä arvioi aina päällimmäiseksi jäänyttä tunnetta ja loogisen mallin mukaan arvio on todennäköisesti huonompi kuin olisi ollut tarpeen. Malli ei siis osoita prosessissa tapahtuvia onnistumisia ja epäonnistumisia, joten tästä syystä organisaatiot suuntaavat kehittämistoimenpiteet omiin arviointeihinsa asiakkaiden osoittamien kehityskohteiden sijaan. On myös huomioitava kulttuuriset erot arvosanojen antamisen suhteen, esimerkiksi suomalaiset ovat pidättyväisiä antamaan erinomaisia arvosanoja. Pitkän aikajänteen mittauksessa tällä sinällään ei ole merkitystä, mutta sisäisessä viestinnässä tämä koetaan usein ongelmalliseksi, koska arvosanasta tulee helposti negatiivinen. (Filenius 2015.)

### 3.3.2 Customer Effort Score

Customer Effort Score (CES) on periaatteeltaan samanlainen kuin NPS, perustuen yhteen yksinkertaiseen kysymykseen ”Asteikolla 1–5 kuinka paljon vaivaa sinun täytyi nähdä suoriutuaksesi kyseisestä tehtävästä?”. Kysymys on aseteltu niin, että koko palveluprosessin tai yrityksen sijaan mallissa keskitytään yksittäiseen toimintoon sekä sen helppouteen ja tällöin mittaus voidaan toteuttaa asiointiprosessin jokaisessa vaiheessa. (Filenius 2015.)

On kuitenkin huomioitava, että yhdelle käyttäjälle ei kannata osoittaa kyselyjä prosessin jokaisessa vaiheessa vaan kerätä isoilla käyttäjävolyymeilla dataa, jonka perusteella arvioidaan onnistuminen asiointiprosessin eri vaiheissa. CES mittaus osoittaa prosessin

kokonaisvaltaisen tasalaadun ja nostaa esiin erityisiä kipupisteitä, jotka maksavat yrityksille sekä asiakkuuksia että rahaa. (Filenius 2015.)

Parhaimman lopputulos on kuitenkin saatavissa käyttämällä asiakaskokemusmittauksessa NPS sekä CES mittaristoa ja tulkita niistä saatuja tuloksia ristiin. Tärkeintä mittauksessa on se, että syvennytään tutkimaan ilmiötä numeroiden takaa, eli miksi asiakkaat arvoivat yrityksen juuri sillä tavalla ja kuinka yritys voisi parantaa palvelujaan – ja sitä kautta asiakaskokemustaan. (Filenius 2015.)

### 3.3.3 Muita asiakkuuden mittareita

Pitkällä aikavälillä asiakas on tärkein tunnusluku liiketoiminnan menestymisen näkökulmasta ja ainoastaan mittaamalla voi saada selville asiakkuuksien todellisen tilan. Ilman mittaamista yritys ei voi tietää mitä asiakassuhteissa pitäisi parantaa, joten liiketoiminnan kehitys ja muut toimenpiteet olisi hyvä perustua tutkitulle ja mitatulle tiedolle. Tärkeintä mittaamisessa on kuitenkin se, että mittauksen tuloksia voidaan hyödyntää arjessa. Mittaaminen itsessään ei paranna tuloksia vaan tuloksien perusteella tehdyt muutokset liiketoiminnan kehittämiseksi. (Visma 2019.)

Asiakaspöistuma (churn) kertoo, kuinka suuri prosenttiosuus asiakkuuksista on lopettanut palvelun käytön viimeisen vuoden aikana. Mittari sopii erityisesti jatkuvien palvelusopimusten seuraamiseen ja korreloi asiakastyytyvöisyyden kanssa. Korkea asiakaspöistuma on viite ongelmista asiakaskokemuksessa, mutta ei kuitenkaan kerro tarkalleen pöistuman syytä. (Visma 2019.) Tutkijat sanovat myös, että tilauksen lopettaneisiin asiakkaisiin kannattaa olla yhteydessä, ensisijaisesti yrittämällä voittaa heidät takaisin mutta myös sen takia että selvitetään lopettamisen motiiveja. Mikä ikinä onkaan ollut syy lopettamisen yhdelle voi olla syynä muillakin. Ideana on käyttää näitä syitä signaaleina lopettamiselle, jotta voidaan ennakoida pöistumaa. On myös huomioitava se, että palaute asiakkailta on yleensä konkreettista ja tarkkaa. (Reichheld & Sasser 1990.)

Asiakaspöisyvyys (retention) on taas peilikuva churnille. Jatkuvien palvelusopimusten kohdalla myös asiakaspöisyvyys on tärkeä tunnusluku pöistuman kanssa. Mittarilla mitataan kuinka moni asiakas jatkaa asiakkaana tietyn seurantavälin aikana. (Visma 2019.)

Asiakkuuden elinkaaren arvo (CLV) kertoo kuinka paljon tuottoa yritys saa asiakkaista. CLV lasketaan kaavalla: myynnin arvo \* toistuvuus \* asiakaspöisyvyys = CLV, ja kaava toimii erinomaisena lisänä arvioidessa kokonaisvaltaista asiakaskokemusta. Pitkän aikavälin asiakkaat ovat yritykselle usein tuottavampia kuin uusasiakashankinta, joka tarkoittaa pitkällä tähtäimellä asiakkuuden elinkaaren arvon olevan korkeampi. (Visma 2019.)

## 4 Tunteet asiakaskokemuksessa

### 4.1 Tunteiden luonne

Vaikka tunteet ovat herättäneet kiinnostusta asiakastytyvyyden ymmärtämiselle, tunteiden käsite on usein huonosti määritelty sekä rajattu tunnereaktioihin ja tunteisiin. Koenig-Lewis & Palmer (2014) jakavat "tunteen" määritelmän kolmeen käsitteeseen, tunnekokemus (affect), tunne (feeling) ja tunnetila (emotion). Tunnekokemus on näistä käsitteellisimmin, ja koostuu tiedostamattomasta voimakkaasta kokemuksesta, joka on hetkellinen, epämuodostunut ja jäsentymätön jännite. Tunne sen sijaan on aistimus, jota verrataan aiempiin kokemuksiin ja joka on pohjimmiltaan henkilökohtainen ja elämäkerrallinen, kun taas tunnetila on tunteen heijastus ja ilmentymä, ja sitä saattavat rajoittaa sosiaaliset normit.

Plutchik (2001) lisää tähän myös huomion, että termin "tunteet" merkityksestä ei ole yksimielisyyttä teoreetikkojen kesken ja on olemassa monia mielipiteitä siitä, mikä on paras tapa käsitteellistää tunteita ja tulkita tunteiden roolia elämässä. Kuuru ym. (2020) mielestä tunteet syntyvät monimutkaisissa vuorovaikutussarjoissa muiden toimijoiden kanssa, mutta yksilö tulkitsee ja kokee ne aina subjektiivisesti. 1900-luvun aikana, erään arvion mukaan, onkin ehdotettu yli 90 "tunteen" määritelmää. (Plutchik 2001.)

Osa tutkimuksista (Nummenmaa & Tuominen 2018; Shaw & Hamilton 2016) väittävät tunteiden johtuvan vanhojen, evoluution muokkaamien, tunnejärjestelmien aktivoitumisesta, joka ohjaa ihmisen ja eläinten käyttäytymistä selviytymisen kannalta suotuisissa tilanteissa säätämällä sydän- ja verisuonitoiminnan, luuston, neuroendokriinin ja autonomisen hermoston aktivaatiota sekä korkealuokkaisia kognitiivisia toimintoja. Nummenmaa ja Tuominen (2018) toteavatkin tunteiden näin ollen olevan valppaan valmiuden tiloja, jotka järjestävät elämämme suuntaamalla toimet automaattisesti ja hallitsemalla ihmisten lähestymis- vs. välttelymotivaatiota.

Nummenmaa ja Tuominen (2018) esittävät teorian, että evoluutio on muokannut rajallisen joukon perustunteita (tyypillisesti viha, pelko, inho, onnellisuus, suru ja yllätys), jotka ovat erikoistuneita tukemaan selviytymistoimintoja. Näitä perustunteita luonnehtivat myös omailemaiset kulttuurisesti universaalit ilmaisut, subjektiiviset tunteet (kuten "Tunnen itseni onnelliseksi"), ja niillä on erillinen fysiologinen ja toiminnallinen hermopohja. On kuitenkin myös ehdotettu, että tunteiden käyttäytymis-, fysiologiset ja subjektiiviset aktivaatiomallit voitaisiin selittää matalamman tason järjestelmillä, jotka ovat tyypillisesti yksi hallitseva mielihyvä vastaan tyytymättömyys (valenssi) ja toinen hallitseva rauhallisuus vastaan kiihottuminen. Näiden järjestelmien suhteellinen aktiivisuus voi silloin synnyttää erilaista tunne-elämän käyttäytymistä ja kokemuksia. (Nummenmaa & Tuominen 2018.)

Plutchik (2001) lisää tähän vielä sen, että jokapäiväisessä elämässä käsitämme tunteen - uhan, epätoivon, ilon, surun – joka on sisäinen kokemus ja hyvin henkilökohtainen sekä usein hämmentävä, erityisesti siksi, että useita tunteita saatetaan kokea samaan aikaan. Plutchik (2001) väittää myös, että useimmat meistä sensuroivat usein omia ajatuksiaan ja tunteitaan, ja että olemme oppineet suhtautumaan varovaisesti muiden ihmisten kommentteihin heidän tunteistaan. Plutchik (2001) toteaa, että niin monimutkaisen ja niin yksityiskohtaisesti verhotun psykologisen ilmiön, kuten tunne, empiirisessä tutkimuksessa on erityisiä haasteita ja tunteiden objektiivinen tutkiminen onkin vaikeaa.

Saarijärvi ja Puustinen (2020) nostavat esiin myös tunteiden merkityksen asiakaskokemuksen kannalta siitä näkökulmasta, että olemme ihmisiä myös asiakkaina ja ihmisinä arvioimme kokemuksiamme sekä rationaalisella että emotionaalisilla kriteereillä. Saarijärven ja Puustisen (2020) mukaan asiakaskokemuksessa ei ole kyse ainoastaan mitä asiakas saa, vaan myös miten saa ja miltä se tuntuu. Monesti sanotaan, että ”asiakas on aina oikeassa”. Vaikka asiakas ei olisikaan teoreettisesti oikeassa, on asiakkaan kokemus ja tunne kuitenkin olemassa, ja näin ollen asiakkaalle tilanteessa noussut tunnekokemus on kiistan. (Saarijärvi & Puustinen 2020.)

Killström (2020) on myös sitä mieltä, että asiakaskokemusta johdettaessa yksi tärkeimmistä huomioista on se, että asiakkaat ovat ihmisiä ja tunteet ohjailevat ihmisiä. Ihmiset tekevät suurimmalta osalta päätöksensä tunteiden pohjalta, jonka jälkeen pyrkivät perustelemaan päätöksensä rationaalisesti. Muistikuva, joka kokemuksesta jää, muodostuu ennen kaikkea tunteen kautta. Asiakaskokemuksen ja sen johtamisen näkökulmasta oleellista on ymmärtää, että erilaiset tunteet aktivoivat meissä erilaista käyttäytymistä. (Killström 2020.) Koenig-Lewis & Palmer (2014) ovat myös sitä mieltä, että ostoprosessiin vaikuttavat asiakkaan tunnetila ja tuotteen herättämät tunteet.

Nummenmaa ja Tuominen (2018) lisäävät, että nautinnon ja ahdistuksen kokemukset värittävät päiviämme elävästi. Tutkijoiden mielestä olisi vaikea kuvitella, millaista ihmiselämä olisi, jos emme kokisi huimaavaa jännitystä, kun menemme ulos uuden treffikumppanin kanssa, tai musertavaa surua, kun kuulemme rakkaan perheenjäsenen menetyksestä, tunteet kuuluvat ihmisten jokapäiväiseen elämään.

## 4.2 Tunnekokemus

Tutkijat (Plutchik 2001; Koenig-Lewis & Palmer 2014; Shaw & Hamilton 2016; Nummenmaa & Tuominen 2018; Saarijärvi & Puustinen 2020; Killström 2020) ovat osoittaneet, että tunteet ovat merkittävässä roolissa jokapäiväistä elämäämme ja sitä kautta myös osana asiakaskokemusta. Tunteita tuottaa yksilökohtainen kokemusarvio, joka syntyy toimien ja

vallitsevan ympäristön arvioinnista ja tulkinnasta. Toisin sanoen tunteet koetaan aina subjektiivisesti, ja eri ihmisillä voi olla erilaiset tunnereaktiot samaan toimintaan samoissa olosuhteissa. (Kuuru ym. 2020.)

Tutkijat (Penz & Hogg 2011; Manthiou ym. 2020) ovat osoittaneet, että sekalaiset tunteet ovat keskeisessä asemassa kuluttajien käyttäytymisessä ja asiakkaat saattavat kokea koko asiakaskokemuksensa ajan sekavia tunteita, joihin voi sisältyä positiivisia ja kielteisiä puolia. Manthiou ym. (2020) lisäävät tähän huomion, että yleinen oletus on, että asiakkaat kokevat joko positiivisia tai negatiivisia tunteita. Tämä ei kuitenkaan aina pidä paikkaansa, koska asiakkaat, voivat tuntea oston aikana niin positiivisia kuin negatiivisiakin tunteita. (Penz & Hogg 2011; Manthiou ym. 2020.) Esimerkkinä se, että lomamatkaa ostaessa asiakas voi tuntea onnellisuutta matkasta, jonka on ostanut, mutta on tyytymätön matkan hintaan. Manthiou ym. (2020) nostavat esille tutkimuksessaan myös sen, että positiivisen tunnekokemukset eivät aina johda positiiviseen lopputulokseen. Esimerkiksi yltiöpositiivinen tunne voi johtaa yli-itsevarmuuteen, joka on linkitetty negatiiviseen lopputulokseen. Kun taas esimerkiksi negatiiviset tunteet voi olla läsnä asiakaskokemuksessa vaikuttamatta kokonaisvaltaiseen lopputulokseen.

Penz & Hogg (2011) tuovat kahdenlaatuiseen tunnekokemukseen näkökulman, jossa myönteisten ja negatiivisten suuntausten yhtäaikainen ilmaantuminen johtaa sisäiseen konfliktiin ja johtaa lähestymiseen tai välttelyyn. Lähestymisen ja välttelyn motivaatioerot Penz & Hogg (2011) sekä Nummenmaa ja Tuominen (2018) ovat yhdistäneet valenssiin: lähestymismotivaatiossa käyttäytymistä ohjaa positiivinen/toivottava tapahtuma tai mahdollisuus, kun taas välttämismotivaatiossa käyttäytymistä lietsoo tai ohjaa negatiivinen/toivottu tapahtuma tai mahdollisuus.

Kranzbühler ym. (2020) lisäävät tähän kuitenkin huomion, että saman valenssin tunteet voivat vaihdella suuresti niiden taustalla olevien syyn suhteen, ja siksi ne vaikuttavat eri tavoin kuluttajiin monilla tasoilla – fysiologisista reaktioista tuomitsemiseen, päätöksentekoon ja selviytymisstrategioihin. Esimerkkinä voidaan käyttää sitä, että vihan negatiiviset tunteet korreloivat asiakkaiden aikomukseen valittaa ja antaa negatiivista palautetta, mutta turhautuminen ja avuttomuus eivät. Samoin voidaan sanoa, että kiitollisuus lisää maksuhalukkuutta, kun taas onnellisuus ei. (Kranzbühler ym. 2020.)

Kuuru ym. (2020) näkevät myös tarpeellisena korostaa, että vuorovaikutteisessa yhteiskunnassa nousevat tunteet ovat sekä positiivisia että negatiivisia, sekä sitä, että positiiviset tunteet ovat tällä hetkellä saaneet tutkimuksissa paljon enemmän huomiota kuin negatiiviset tunteet, vaikka tunteiden kirjo on laaja. Siksi on tärkeää ymmärtää, että myös negatiiviset tunteet määrittelevät yksilöiden kokemuksia, eikä niitä pidä väheksyä tutkimuksissa ja

käytännössä. Kuuru ym. (2020) nostavat esille myös sen, että on tärkeää ymmärtää, kuinka vuorovaikutteinen yhteiskunta on täynnä erilaisia tunteita, joita kaikkia on tutkittava ja hallittava kaikilla yhteiskunnan tasoilla. Kuuru ym. (2020) tutkimus paljastaa, että laajat tunteet liittyvät asiakaskokemukseen, jotka vaihtelevat positiivisesta negatiiviseen. Penz & Hogg (2011) lisäävät vielä, että ylikuormitus on yksi kuluttajien kaksijakoisuuden keskeisistä ennakkokokhdistista, kun kuluttajat kokevat ostoprosessin ja ostopäätösten määrän musertavan tai kokevat valmistautuneen niihin huonosti.

#### 4.3 Työntekijöiden rooli tunnekokemuksessa

Shaw ja Hamilton (2016) nostavat esiin organisaation arvojen vaikutuksen asiakaskokemukseen. Yritys voi siis odottaa tuloksia tekemillään valinnoilla ja antamalla ansiolla. Esimerkkinä Shaw ja Hamilton (2016) käyttävät sitä, että yritys maksaa myyjille palkan 100 % provisioon perustuen. Tämä johtaa kuitenkin siihen, että myyjät keskittyvät ainoastaan tuloihin eivätkä yritä rakentaa asiakasuskollisuutta tuottamalla asiakkaille lisäarvoa palveluun, joka helpottaisi asiakkaiden liiketoimintaa.

Manthiou ym. (2020) nostavat taas esiin työntekijöiden roolin tärkeydestä positiivisissa asiakaskokemuksissa, mutta on huomioitava se, että asiakas voi käsitellä kokemusta työntekijästä ja yrityksestä täysin erillisinä toimijoina. Esimerkiksi asiakas voi olla tyytyväinen siihen, kuinka yrityksen työntekijä vastaa hänen yksilöllisiin tarpeisiinsa, mutta on tyytymätön yritykseen yleisesti. Kranzbühler ym. (2020) taas katsoo työntekijän roolia asiakkaan tunnekokemuksessa siitä näkökulmasta, että työntekijän välittämä tunnekokemus asiakkaalle voi olla vaikuttavana tekijänä asiakkaan arvioon yrityksestä.

Witell ym. (2020) toteavat, että B2B-kontekstien katsotaan perinteisesti edellyttävän järkevää ja taloudellista päätöksentekoa. Vastoin tätä näkemystä Witell ym. (2020) väittävät B2B-kontekstissa asiakaskokemuksen koostuvan kuitenkin työntekijöiden vuorovaikutuksesta asiakkaiden kanssa sekä fyysisten laitteiden, ohjelmistojen ja palvelujen kanssa, joten näillä on todennäköisesti kognitiivisia ja emotionaalisia, käyttäytymiseen liittyviä aistillisia ja sosiaalisia vaikutuksia asiakaskokemukseen.

Kuuru ym. (2020) lisäävät, että kokemuksia syntyy erilaisissa vuorovaikutusmuodoissa, joissa arvo on olemassa ja tunteet sulautettu. Kokemukset ovat luonteeltaan subjektiivisia, mutta myös sosiaalisesti ja asiayhteydellisesti rakennettuja, mikä heijastaa kokemuksen merkitystä yhteiskunnan yksilö-, suhde- ja järjestelmätasolla. Vuorovaikutteinen yhteiskunta on toisin sanoen täynnä monimutkaisia ihmissuhteita, jotka johtavat tunteiden muokkaamiin kokemuksiin.

Shaw ja Hamilton (2016) ovat sitä mieltä, että yrityksen olisikin hyvä määritellä ne tunteet, joita haluaa asiakkaidensa kokevan, toisin sanoen pitäisi herättää tunteita, jotka tuottavat eniten hyötyä organisaatiolle tulojen kasvuna tai asiakasuskollisuuden lisääntymisenä, tai jollain muulla tavalla millä mitataan organisaation menestystä. Kun yrityksen arvojen mukaiset tunteet ovat tunnistettu olisi suunniteltava kuinka niitä muodostetaan tietyissä kosketuspisteissä. Tämän jälkeen olisi tärkeää kouluttaa henkilöstö tuottamaan asiakkaille haluttuja tunnereaktioita niin, että niistä jäisi haluttu muistijälki.

Nehammer (2022) nostaa vielä esille sen, ettei poikkeuksellisen hyvän asiakaskokemuksen tuottaminen asiakkaille onnistu ilman yrityksen työntekijöitä. Ilman tehokkaita, tuottavia ja ennen kaikkea onnellisia työntekijöitä. Yrityksen on siis pidettävä huoli siitä, että työntekijöillä on tarvittavat resurssit, työkalut ja tuki, jotta he pystyvät tekemään työnsä tehokkaasti, ja näin ollen tuottamaan mahdollisimman hyvän asiakaskokemuksen asiakkaille.

#### 4.4 Tunteiden kontrollointi

Yleinen oletus on se, että asiakkaat ovat passiivisia tunteidensa uhreja, eikä heillä ole mahdollisuutta säädellä tunteitaan. Penz & Hogg (2011) kuitenkin väittävät, että kuluttajat ovat motivoituneita hallitsemaan markkinoilla kohtaamiaan ristiriitaisia tunteita. Manthiou ym. (2020) nostavat tutkimuksessaan esille, että psykologinen tutkimus osoittaa, että yksilöt voivat käyttää useita kognitiivisia prosesseja tunteidensa hallitsemiseksi eri asetelmissa. Manthiou ym. (2020) nostavat esiin, että palvelukohtaamisessa asiakkaat saattavat muuttaa tunnereaktiotaan, kun taas Kuuru ym. (2020) ovat sitä mieltä tutkimuksessaan, että tunteet ovat hallitsemattomia, vaikeatajuisia ja monimutkaisia.

Penz & Hogg (2011) puhuvat tutkimuksessaan asiakkaiden kiihottumiskokemuksista ja ovat sitä mieltä, että yksilöt ovat yleensä motivoituneita minimoimaan jännitteiden, epäjohtomukaisuuksien tai sekavien tunteiden synnyttämiä kiihottumiskokemuksiaan. Tietynasteisen kiihottumisen on kuitenkin osoitettu olevan välttämätöntä, jotta tunteet, kuten mielihyvä, ilo tai onnellisuus, ja myös niiden kielteiset vastakohtat voivat herättää tunteita. Kiihottuessaan yksilöt ovat motivoituneita etsimään mahdollisia syitä kiihottumisensa tilaan ympäristössä. Näin yksilöt voivat leimata kokemansa kiihottumisen ja positiiviset tunteet, kuten ilon tai nautinnon. Sitä vastoin selittämätön kiihottuminen koetaan epämiellyttäväksi, ja se johtaa yleensä negatiivisen merkin, kuten pelon tai pidätyksen, asettamiseen.

Manthiou ym. (2020) lisäävät vielä motivaation kontrolloida tunnekokemusta, että palvelukohtaamiseen tyytymättömät asiakkaat saattavat muuttaa tunnereaktiotaan, koska heillä ei ole motivaatiota sallia ohimenevän, ulkopuolisen tapahtuman harmistuttaa heitä. Manthiou



ym. (2020) mukaan asiakkaat voivat myös hillitä positiivisia tunteitaan esimerkiksi piilottamalla ne, jotta saisi parempaa palvelua tai alennusta.

#### 4.5 Sosiaalisen kontekstin vaikutus tunteeseen

Manthiou ym. (2020) tuovat esille sen, että asiakaskokemustutkimukset arvioivat yleensä tunteita henkilökohtaisena lopputuloksena, joka johtuu erityisestä vuorovaikutuksesta yrityksen kanssa. Manthiou ym. (2020) väittävät kuitenkin, että sosiaaliset prosessit vaikuttavat tunteisiin. Ihastuttavan palvelukohtaamisen kokeminen sosiaalisessa kontekstissa, joka mahdollistaa ja edistää yhteydenpitoa ystävien kanssa, aiheuttaa hyvin erilaisia tunteita kuin vastaava kohtaaminen yksityisessä ympäristössä. Muut asiakkaat voivat vaikuttaa sekä ilmapiiriin että tyytyväisyyteen asiakaskokemuksessa.

Saarijärvi ja Puustinen (2020) ovat myös sitä mieltä, että asiakkaan arkiset prosessit ja sitä kautta syntyvät merkitykset muokkaavat tuotteista saatuja käyttökokemuksia ja asiakaskokemusta voidaan tarkastella myös tästä näkökulmasta. Näihin merkityksiin vaikuttavat Saarijärven ja Puustisen (2020) mukaan asiakkaan henkilökohtaiset merkitykset, joita määrittävät taas suhde muihin ihmisiin ja kulttuuriin. Voidaan puhua asiakaskokemuksen muodostuvan hyvin subjektiivisesti ja sosiokulttuurisesti, sekä tunneperäisesti. (Saarijärvi & Puustinen 2020.) Kuuru ym. (2020) lisäävät tähän vielä, että kun tunnistamme vuorovaikutteisen yhteiskunnan yksilö-, suhde- ja ekosysteemitason kokemuksissa keskeiset tunteet, kohtaamme monimutkaisen joukon, jota on vaikea hallita järjestelmissä sekä jatkuvasti muuttuvassa yhteiskunnassa.

#### 4.6 Tunteiden vaikutus asiakaskäyttäytymiseen

Manthiou ym. (2020) nostavat esille että, sen lisäksi, että tunteet näyttelevät suurta roolia asiakaskokemuksessa, voidaan tunnekokemuksen pohjalta ennustaa asiakkaiden käyttäytymistä tulevaisuudessa. Shaw & Hamilton (2016) lisäävät, että oikeiden tunteiden herättäminen on loistava tapa vangita asiakkaan huomio ja uskollisuus. Ongelmalliseksi tämän kuitenkin tekee se, että tunnistettuja tunteita on yli 90, joten kuinka valita juuri ne tunteet, joilla vangitaan asiakkaan huomio ja uskollisuus. Shaw & Hamilton (2016) toteavatkin, että yksinkertaisesti vastaus on ne tunteet, joilla on eniten arvoa. Toisin sanoen, pitäisi herättää tunteita, jotka tuottavat eniten hyötyä organisaatiolle tulojen kasvuna tai asiakasuskollisuuden lisääntymisenä, tai jollain muulla tavalla millä mitataan organisaation menestystä.

Asiakasuskollisuuden kehittäminen onkin yksi toivotuimmista päämääristä markkinoilla ja siitä syystä myös asiasta on kirjoitettu paljon. Siitä huolimatta ei ole vielä yhteisymmärrystä siitä, mitkä ovat asiakasuskollisuuden optimaaliset avaintekijät, koska niiden on havaittu

vaihtelevan suuresti eri kontekstien kesken. Toiset tutkimukset keskittyvät luottamukseen, tyytyväisyyteen tai havaittuun laatuun avaintekijöinä, kun taas toiset tutkimukset korostavat asiakkaan sitoutumisen merkitystä. Yhdestä asiasta kuitenkin tutkimukset ovat samaa mieltä, että asiakasuskollisuuden avaintekijöillä on suuri vaikutus asiakaskokemukseen, ja sitä kautta yrityksen kilpailukykyyn sekä tuottavuuteen. (Rather & Hollebeek 2019.)

Tabrani ym. (2017) toteavat tutkimuksessaan, että empiiriset tutkimukset osoittavat luottavuuden olevan mittari suhteiden rakentamisen laadussa. Kuitenkaan, ei ole ihan täysin yksimielisyyttä siitä, että luottamus olisi avaintekijä korostamaan asiakasuskollisuutta. Kuitenkin pankkisektorilla tehdyissä tutkimuksissa käy ilmi, että asiakkaiden on luotettava pankkeihin ennen sitoutumista. Rather & Hollebeek (2019) taas toteavat tutkimuksessaan, että asiakkaan samaistuminen brändiin, luottamus, sitoutuminen ja tyytyväisyys vaikuttaa positiivisesti uskollisuuteen. Samaistuminen brändiin vaikuttaa taas positiivisesti luottamukseen, sitoutumiseen ja tyytyväisyyteen. Ja näistä tunteista, erityisesti tyytyväisyyden todettiin vaikuttavan eniten sitoutumiseen, luottamukseen ja uskollisuuteen.

Lojaalisuussilmukat on yleensä visualisoitu äärettömiksi jaksoiksi. Lojaalisuussilmukat voivat kuitenkin päättyä lojaliteettia heikentävien tapahtumien seurauksena, kuten silloin, kun brändi tarjoaa huonoa palvelua tai kun kilpaileva brändi tarjoaa parempaa palvelua. Tällaisten tapahtumien jälkeen asiakkaat ovat taipuvaisia noudattamaan toista kahdesta kuviosta. Vaihtajat palaavat päätöksentekoprosessiin ja valitsevat vaihtoehtoisen brändin, kun taas haavoittuvassa asemassa olevat takaisinostajat harkitsevat alustavasti kilpailevia tuotemerkkejä, mutta päätyvät toistaiseksi ostamaan vakiintuneen tuotemerkin. (Siebert ym. 2020.)

Izogo (2017) korostaa tutkimuksessaan sitä, että kehittyneillä markkinoilla, vakiintuneiden kilpailijoiden kanssa, on parempi korostaa liiketoimintastrategiassa asiakkaiden sitouttamista ennemmin kuin osakkeenrakennusta, koska investoinnin nettotuotto (ROI) voi olla paljon suurempi strategialla, jolla pyritään säilyttämään ja sitouttamaan jo olemassa olevat asiakkaat sen sijaan, että rakennetaan strategia uusasiakashankinnan ympärille.

Shaw ja Hamilton (2016) lisäävät asiakasuskollisuuteen näkökannan, jossa ihmiset ovat uskollisia perheelle ja ystäville tunnesiteen takia. Vaikka perhe tai ystävät tekisivät jotain sellaista mistä toinen ei pidä, pysytään silloinkin uskollisena tuon siteen takia. On siis huomioitavaa, että todellinen uskollisuus edellyttää tunnesidettä, ja jos haluaa uskollisia asiakkaita, on tunneside rakennettava myös asiakkaiden kanssa. Shaw ja Hamilton (2016) tuovat myös esille sen, että uskolliset asiakkaat tuovat valtavaa arvoa organisaatiolle ja vähentävät kustannuksia.

Palmer (2010) lisää vielä, että tunteet vaikuttavat laajalti pidemmän aikavälin asiakaskäyttäytymiseen ja näin ollen vaikuttavat myös laajalti asiakastyytyvyyteen. Palmer (2010) totesi tutkimuksessaan, että emotionaalisesti sitoutuneilla asiakkailla on taipumus myös investoida enemmän suhteisiinsa kuin asiakkaat, joilla ei ole vaikuttavaa tunnesidettä. Palmer (2010) nostaa tutkimuksessaan esiin sen, että tunneside vaikuttaa vahvemmin kuluttajien ostoaikomuksiin kuin kognitiivisempi asiakaskokemuksen laatu- tai tyytyväisyys. Emotionaaliset näytöt paljastavat sen mitä asiakkaat pitävät erityisen tärkeänä. Tunteet toimivat tietolähteenä, jota asiakkaat käyttävät arviointiin ja joka johtaa asenteiden muodostumiseen ja onkin esitetty, että tunteilla on todennäköisesti tärkeä rooli asenteiden muodostumisessa ja muutoksessa, jos niitä pidetään merkityksellisenä käytettävän tuotteen tai palvelun kannalta.

#### 4.7 Tunteet B2B-kontekstissa

Pandey & Mookerjee (2017) toteavat, että tunteiden merkitystä asiakaskokemukseen B2B-markkinan näkökulmasta on tutkittu hyvin vähän, verrattuna B2C-markkinaan ja Kranzbühler ym. (2020) lisäävät että on huomioitava se, että organisaationallisen päätöksenteon poikkeavan monin tavoin kuluttajien päätöksenteosta. B2B- vuorovaikutus edellyttää tyypillisesti monimutkaisempia päätöksiä, ja siihen vaikuttavat samanaikaisesti useat toimijat, esimerkiksi osto- tai myyntitiimit.

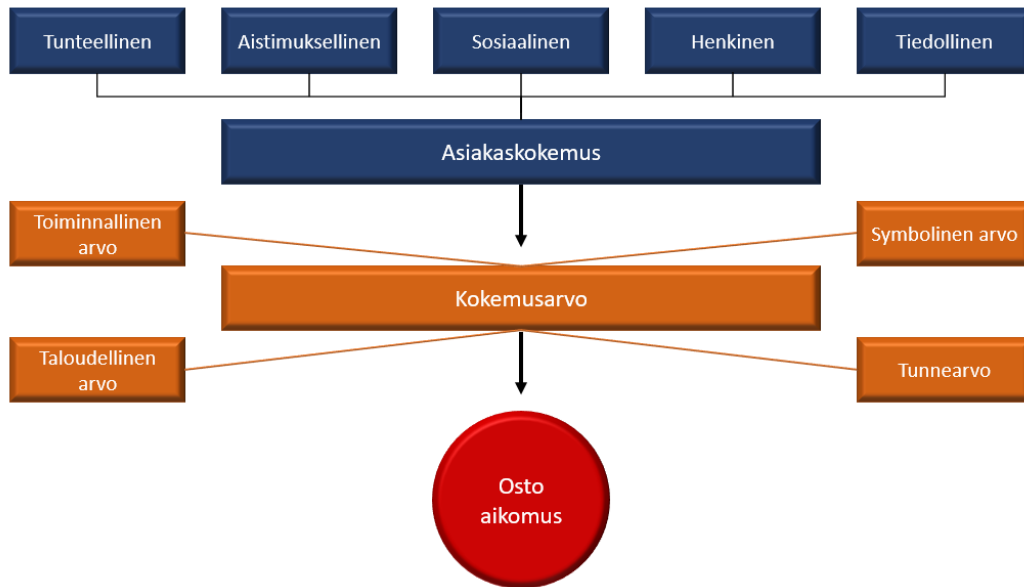
Usein väitetäänkin, että B2B-olosuhteissa tunteilla on vähemmän merkitystä kuin loppukuluttajilla, ja että B2B-kauppojen taustalla on pääasiassa logiikka ja järki (Pandey & Mookerjee 2017; Kranzbühler ym. 2020; Witell ym. 2020). Sanotaan, että B2B-asiakkaat yleensä tietävät, mitä yritykseltä odottaa, ja ovat usein melko varmoja eri tilanteiden syistä ja seurauksista. Väite viittaa siihen, että tunteiden vaikutusta yritysten ja yritysasiakkaiden kohtaamisten tuloksiin B2B-yhteyksissä olisi jätettävä huomioimatta. Toisaalta kirjallisuus on myös arvostellut B2B-liiketoimien järkevyyttä ja sen sijaan olettanut, että tunteet vaikuttavat B2B ostoprosessin kaikissa vaiheissa. (Kranzbühler ym. 2020.) Shaw ja Hamilton (2016) lisäävät tähän, että tutkimukset ovat osoittaneet etteivät ihmiset pysty tekemään päätöksiä ilman tunteita. Shaw ja Hamilton (2016) painottavatkin sitä, että emotionaaliset tekijät vaikuttavat ostopäätökseen, jonka jälkeen ostopäätöstä pyritään perustelemaan jälkikäteen rationaalisesti.

Pandey ja Mookerjee (2017) tuovat esille esimerkiksi sen, että asiakaskokemus B2B-skenaariossa on kokonaisvaltainen kokonaisuus, jolla on sekä kognitiiviset että voimakastunteiset ulottuvuudet. Kognitiivinen ulottuvuus sisältää fyysisen elementin toimittajan tarjonnan piirteiden, laadun ja hinnan suhteen, ja vaikutusvaltainen ulottuvuus on emotionaalinen

elementti, johon liittyy asiakkaiden tunteita toimittajaa ja heidän tarjontaansa kohtaa sen jälkeen, kun he ovat olleet vuorovaikutuksessa toimittajan kanssa.

Liiketaloudellisesta näkökulmasta asiakkaat luovat pitkäaikaista arvoa, koska heillä on muistoja. Jokainen päätös ostaako yrityksen tuotteita tai palveluja vai ei, perustuu osittain muistijälkeen kokemuksesta, joka asiakkaalle on jäänyt edellisistä kohtaamisista yrityksen kanssa. Tärkeää on huomioida se, että jokainen kokemus minkä asiakas on kokenut asioissaan yrityksen kanssa voi muuttaa asiakkaan aikomusta käyttää yrityksen palveluja tai tuotteita. Mukava kokemus asioinnista yrityksen kanssa luo todennäköisyyttä sille, että asiakas käyttää palveluja uudelleen ja suosittelee niitä muille, kun taas negatiivinen kokemus todennäköisesti johtaa siihen ettei asiakas enää palaa ja jakaa negatiivisen kokemuksen muille. On tärkeää muistaa, että minkä tahansa yrityksen todellinen taloudellinen arvo voidaan mitata sen tulevan kassavirran diskontatulla nettonykyarvolla, jonka yrityksen odotetaan tuottavan. Eli kun asiakkaan halukkuus ostaa tulevaisuudessa muuttuu, tai kun hänen mieltymyksensä jakaa kokemuksiaan ystävän kanssa muuttuu, myös yhtiön tulevat kassavirrat todennäköisesti muuttuvat, mikä tarkoittaa, että yhtiön todellinen taloudellinen arvo nousee tai laskee asiakkaan muuttuvan mielentilan seurauksena. Tunteet, jotka vaikuttavat asiakkaan käyttäytymiseen ovat siis osa pitkän aikavälin arvoa, jonka asiakkaat luovat. (Peppers & Rogers 2017.)

Lemon & Verhoef (2016) toivat tutkimuksessaan esille, että kuluttajat arvioivat kokemustaan viidestä asiakaskokemuksen ulottuvuudesta – tunteellisesta, aistimuksellisesta, sosiaalisesta, henkisestä sekä tiedollisesta – ja Pandey & Mookerjee (2017) lisäävät siihen vielä, että asiakkaat antavat samalla toiminnallisen, symbolisen, kustannus- ja tunnearvon kokemukselle. Asiakkaan kokonaisvaltaisen kokemuksen arvo määräytyy ottaen asiakaskokemuksen lisäksi huomioon kunkin arvomitan, mikä puolestaan johtaa kuluttajan ostoaikeisiin. Pandey & Mookerjee (2017) osoittavat tutkimuksessaan, että tunteilla on merkitystä yritysten välisessä päätöksenteossa.



Kuvio 5. CX kokemusarvo (Mukaiitu Lemon & Verhoef 2016; Pandey & Mookerjee 2017.)

Pandey ja Mookerjee (2017) osoittavatkin tutkimuksessaan, että tunteilla on merkitystä B2B markkinassa, jotka toimivat edeltäjänä asiakaskokemukselle. Tunteet yhdessä asiakaskokemuksen muiden ulottuvuuksien kanssa vaikuttavat kokemukselliseen arvoon ja johtavat ostoaikeisiin.

Kranzbühler ym. (2020) on sitä mieltä, että tämä jättää tilaa vaihtoehdoiselle argumentoinnille: jos B2B-asiakkaat – vaikka heidän kykynsä tulkita tilannetta on parempi – havaitsevat tunteita B2B-kohtaamisten aikana, tämä voi jopa lisätä kyseisten tunteiden tunnistettua merkitystä ja puolestaan vahvistaa niiden vaikutusta lopputuloksiin. Kranzbühler ym. (2020) nostavat esille sen, että oletamme B2B-asiakkaiden – heidän korkeamman kokemuksensa ja tietämyksen vuoksi – olevan varmempia tulevista tapahtumista ja seurauksista kohtaamisissa kuin B2C-asiakkaat. Jos B2B-asiakkaat tuntevat tällaisissa tilanteissa tunteita, joilla arvioidaan olevan voimakas vaikutus (kuten kiitollisuus tai viha), voivat nämä tunteet vaikuttaa heidän mielentilaansa sillä hetkellä ja näin ollen voivat vaikuttaa päätökseen. On huomioitava, että tämä argumentti ei sulje pois sitäkään mahdollisuutta, että B2B-asiakkaat eivät todennäköisesti edes tiedosta tunteiden olemassaoloa, ja jos kohtaaminen saa heidät kokemaan tällaiset tunteet, voivat tunteet aiheuttaa suuremman vaikutuksen kuin B2C-kuluttajilla. (Kranzbühler ym. 2020.)

Shaw ja Hamilton (2016) lisäävät tähän tutkimusten osoittavan, että kaksi kokemuksellista hetkeä määrittävät suurimman osan asiakaskokemuksen kokonaisuudesta. Shaw ja Hamilton (2016) ovat sitä mieltä, että ajan myötä on vain kaksi kohtaa, jotka loppujen lopuksi ratkaisevat, mitä mieltä asiakas on kokemuksesta kokonaisuutena. Yksi näistä kahdesta

kohdasta on kokemuksen huippu eli kokemuksen intensiivisin osuus, joka voi olla joko positiivinen tai negatiivinen huippu. Toinen kohta on kokemuksen loppu.

## 5 Asiakaskokemuksen kehittäminen

### 5.1 Asiakaskokemus konkreettisenä johtamisen välineenä

Tutkimuksissa todettiin, että asiakaskokemus on yhtä konkreettinen johtamisen väline kuin kustannustehokkuus tai kannattavuus. Asiakaskokemuksen johtaminen vaatii kuitenkin kirjasta näkemystä siitä, mitä asiakaskokemus on ja mitä se ei ole. Sen lisäksi, jotta asiakaskokemuksesta tulisi konkreettinen tapa ajatella liiketoimintaa olisi erotettava strategisen suunnittelun ja operatiivisen toiminnan ominaispiirteet sekä määritellä kenelle kuuluu vastuu mistäkin asiakaspolun kosketuspisteestä.

Huomioitavaa on kuitenkin se, että B2B-markkinassa asiakaskokemus on monimutkaisempi kuin B2C-markkinassa ja asiakaskokemus jaetaan B2B-markkinassa neljään eri ulottuvuuteen, liikesuhteen tyyppiin (kaupallista- vai suhdetoimintaa), kosketuspisteen kontrollointiin, asiakkuuden toiminnalliseen ja hierarkkiseen tasoon sekä asiakaspolun vaiheeseen. B2B-markkinassa asiakaspolku on myös monimutkaisempi ja kosketuspisteitä on enemmän kuin B2C-markkinassa johtuen siitä, että yritysten on yhdisteltävä monia liiketoiminnan toimintoja, jopa ulkopuolisia yhteistyökumppaneita, pyrkiessään luomaan hyvän asiakaskokemuksen. Tämän lisäksi B2B-markkinassa on huomioitava vielä se, että asiakas on usein organisaatiollinen kokonaisuus, jonka takia mukana on useita toimijoita.

Yritys X:n liiketoimintamalli mukaillee kolminaista liiketoimintamallia, lyhennettynä T-mallia. Kyseessä on liiketoimintamalli, jossa tuotetaan arvoa edesauttamalla toimintaa ja vaihdantaa kahden toimijan välillä, eli asiakkaan ja palveluntarjoajan. Yksinkertaisesti selitettynä, Yritys X tarjoaa jonkinlaista etua tai hyötyä, jota asiakkaat voivat käyttää korvausta vastaan. T-mallissa on kolmetoimijaa, palveluntarjoaja (joka tuottaa palveluita tai tuotteita), asiakas (joka käyttää palveluntarjoajan palveluita tai tuotteita) ja yritys X (joka toimii yhdistäjänä palveluntarjoajalle ja ostajalle). Tämä tekee Yritys X:n asiakaskokemuksen johtamisesta entistä haastavamman, koska asiakaspolku on hyvin monimutkainen ja siihen liittyy monia liiketoimintoja sekä ulkopuolisia yhteistyökumppaneita.

Tutkimukset osoittivat asiakaskokemuksen olevan yhä enemmän kilpailuedun lähde sekä strateginen vastaus asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen. Vaikka Yritys X:n liiketoimintamalli on monimutkainen ja asiakkaiden asiakaspolku moninainen, ei yrityksen asiakaskokemuksen johtaminen ole kuitenkaan mahdotonta. Asiakaskokemusmittausten ansiosta yrityksellä on näkemystä asiakaskokemukseen vaikuttavista tekijöistä.

On kuitenkin huomioitavaa, että asiakaskokemuksen tavoitteiden asettelu tulee usein organisaation ylimmältä johdolta, jonka päätökset määrittelevät liiketoiminnan keskeisen strategian, jolla taas on suoranaisten vaikutus asiakaskokemuksen tavoitteisiin eli mihin ja miten

resursseja suunnataan. Voidaan siis sanoa, että Yritys X:n päättäjien näkemys tavoiteltavasta kasvusta ja kannattavuudesta sekä riskinotonhalu vaikuttavat konkreettisesti tavoiteltavaan asiakaskokemukseen.

Toisin sanoen, asiakaskokemuksen johtaminen lähtee ylimmän johdon päätöksistä, joka tarkoittaa konkreettisesti sitä, että Yritys X:n ylimmän johdon olisi tarjottava asiakasrajapintaa lähellä oleville tekijöille, kuten keskijohdolle, päälliköille, asiantuntijoille ja muulle henkilöstölle asiakaskokemuksen toteuttamiseen tarvittavat työkalut, tietojärjestelmät, osaaminen ja koulutus sekä asianmukainen palkitsemis- ja kannustinjärjestelmä. Sen lisäksi olisi annettava selkeä näkemys siitä, millaista asiakaskokemusta tavoitellaan ja toteutetaan. On myös huomioitava, että johdon rooli ei ole ainoastaan luoda strategia, mutta myös motivoida koko organisaatio mukaan toteuttamaan strategisia tavoitteita.

Tutkimuksista nousi myös esiin, kuinka organisaation arvoilla on suuri vaikutus asiakaskokemukseen. Yritys X voi siis odottaa tuloksia tekemillään valinnoilla ja antamallaan ansiolla. Tutkimuksissa korostettiin sitä, ettei poikkeuksellisen hyvän asiakaskokemuksen tuottaminen asiakkaille onnistu ilman yrityksen työntekijöitä, ilman tehokkaita, tuottavia ja ennen kaikkea onnellisia työntekijöitä. Yritys X:n olisi pidettävä siis huoli siitä, että työntekijöillä on tarvittavat resurssit, työkalut ja tuki, jotta he pystyvät tekemään työnsä tehokkaasti, ja näin ollen tuottamaan mahdollisimman hyvän asiakaskokemuksen asiakkaille.

Keskeisin strateginen valinta asiakasnäkökulmasta on myös se, millaista arvoa halutaan lähteä asiakaskokemuksen kautta luomaan organisaation palveluilla. Yritys X määrittelee tällä hetkellä liiketoimintansa keskeisiksi tavoitteiksi palvelu- ja tuotekehityksen sekä painottaa liiketoimintastrategian perustuvan vahvasti kunnianhimoiseen yhteiskuntapolitiikkaan ja hyviin ratkaisuihin. Tämä saa yrityksen päämäärän tähtäämään toiminnallisen arvon tuottamisen asiakkaille, joka luodaan tarjoamalla asiakkaille helppoa asiointia, nopeutta ja vaivattomuutta. On kuitenkin huomioitavaa, että tutkimukset painottivat henkilökohtaisuuden merkitystä kehittyneillä markkinoilla, joka tutkijoiden mukaan merkitsee asiakaskokemuksen näkökulmasta enemmän kuin tuotejohtajuus tai operatiivinen huippuosaaminen. Ottaen tämän huomioon ja sen, että Yritys X toimii hyvin kehittyneillä markkinoilla, olisi siis henkilökohtaisuus myös nostettava keskeiseksi tavoitteeksi pyrkiessä tuottamaan poikkeuksellinen asiakaskokemus.

Yrityksen valmiuden ymmärtäminen on tärkeässä roolissa asiakaspolun ja -kokemuksen kehittämisessä. Yritys X:n olisi muistettava se, että tämänhetkinen asiakaskokemus, jonka yritys tuottaa, on peilikuva organisaation tämänhetkisestä tilasta. Kun halutaan parantaa asiakaskokemusta, olisi parannettava kokonaisvaltaista kokemusta ja katsoa yritykseen sisäisesti ja myös tehdä muutoksia sisäisesti.



## 5.2 Arvon tuottaminen asiakaskokemuksen mittaamisella

Organisaation liiketoimintamallin tunnistaminen on erittäin tärkeää, jotta pystytään tunnistamaan liiketoiminnan kehitysmahdollisuuksia ja tuottamaan uusia innovaatioita sekä pitämään kilpailukykyä yllä. Yritys X:llä pitää siis olla selkeä näkemys millaista arvoa asiakaskokemuksen kautta halutaan luoda asiakkaille.

Kuten tutkimukset osoittivat, arvon tuottaminen asiakkaalle tapahtuu kokemuksen kautta, mutta onnistuakseen siinä, olisi Yritys X:n ymmärrettävä mitkä ovat asiakkaan odotukset ennen haluttua kokemusta ja minkälaisen arvion asiakas antaa tuotetusta kokemuksesta. Kuten Yritys X:ssä, asiakaskokemusta mitataan säännöllisin väliajoin käyttämällä NPS-mittausta. Yleensä mittaamisen tavoitteena on tunnistaa toiminnan nykytila, kehittämiskohteet ja asiakkaiden asioinnin esteet, osoittaa mahdollinen kehitys verrattuna aiempaan tilanteeseen, verrata toimintaa kilpailijoihin sekä auttaa yrityksen johtoa päätöksen teossa.

Hallitsemalla taitavasti asiakaspolkuaan Yritys X hyötyy siitä parantamalla asiakastyytyväisyyttä, pienentämällä poistumaa, kasvattamalla tuloja ja lisäämällä työntekijöiden tyytyväisyyttä. On siis tärkeää Yritys X:lle kartoittaa asiakaspolun keskeiset tekijät asiakaspolun kussakin vaiheessa, ja tunnistaa kohdat, jotka saavat asiakkaat joko jatkamaan polkuaan tai keskeyttämään sen. Yritys X:n olisi siis hyvä ottaa NPS mittauksen rinnalle myös CES mittaus, jolla voidaan identifioida tarkemmin asiakaspolun kipupisteitä ja suunnata kehittämistoimet tarkemmin kipupisteisiin. Tutkimukset kehottivatkin yhdistelemään erilaisia asiakkuuden mittareita ja asiakaskokemuksen mittareita sekä mittaustuloksia tulisi peilata liiketoiminnan tunnuslukuja vastaan ja etsiä korrelaatio lukujen välillä. Kun korrelaatio on löydetty asiakaskokemuksen ja liiketoiminnan tuloksien välillä, voidaan sen avulla lähteä systemaattisesti kehittämään asiakaskokemusta, joiden tulosten tulisi heijastua väistämättä myös liiketoiminnan menestykseen.

Tunnistamalla ja tehostamalla asiakaspolkua, Yritys X:n olisi mahdollista asettaa asiakkaat helpommin rönsyilevään asiakaspolkuun tai automatisoituun sykliin eli kanta-asiakassilmukkaan. Asiakaskokemuksen suurimpia saavutuksia on se, että asiakaspolku on suunniteltu niin, että pyritään saavuttamaan pitkän aikavälin asiakasuskollisuus eli asiakas aloittaa yrityksen tuottamien kosketuspisteiden kautta muodostuneen asiakaspolun oston jälkeen uudelleen ja uudelleen.

On kuitenkin huomioitava, mittarit on aina suhteutettava siihen, mitä yritys on tehnyt saavuttaakseen mitatun asiakaskokemuksen, mitkä strategiset ja operatiiviset valinnat ja millaisella kustannusrakenteella on päästy tähän tyytyväisyyteen, uskollisuuteen ja suositteluun. Ongelmalliseksi kuitenkin useassa yrityksessä analyysin tekemisen tekee se, että

tarvittavia tunnuslukuja ei ole saatavilla eikä yrityksillä ole esimerkiksi tietoa siitä, kuinka paljon maksaa asiakaskontakti asiakaspalveluun tai mikä on asiakkaan elinkaaren arvo.

On tärkeää muistaa, että minkä tahansa yrityksen todellinen taloudellinen arvo voidaan mitata sen tulevan kassavirran diskontatulla nettonykyarvolla, jonka yrityksen odotetaan tuottavan. Eli kun asiakkaan halukkuus ostaa tulevaisuudessa muuttuu, tai kun hänen mieltymyksensä jakaa kokemuksiaan ystävän kanssa muuttuu, myös yhtiön tulevat kassavirrat todennäköisesti muuttuvat, mikä tarkoittaa, että yhtiön todellinen taloudellinen arvo nousee tai laskee asiakkaan muuttuvan mielentilan seurauksena.

## 6 Tunteiden todellinen merkitys asiakaskokemuksessa

### 6.1 Tunne muodostaa asiakaskokemuksen muistijäljen

Vaikka tunteet ovat herättäneet kiinnostusta tutkijoissa asiakastyytyväisyyden ymmärtämiseksi, tunteiden käsite on kuitenkin usein huonosti määritelty sekä rajattu tunnereaktioihin ja tunteisiin. Termin ”tunteet” merkityksestä ei ole siis yksimielisyyttä teoreetikkojen kesken ja on olemassa monia mielipiteitä siitä, mikä on paras tapa käsitteellistää tunteita ja tulkita tunteiden roolia elämässä. Tutkimukset väittävät tunteiden johtuvan vanhojen, evoluution muokkaamien, tunnejärjestelmien aktivoitumisesta, ja tunteiden katsotaan näin ollen olevan valppaan valmiuden tiloja, jotka järjestävät elämämme suuntaamalla toimet automaattisesti ja hallitsemalla ihmisten lähestymis- vs. välttelymotivaatiota. Tutkijat väittävät myös, että evoluutio on muokannut rajallisen joukon perustunteita (tyypillisesti viha, pelko, inho, onnellisuus, suru ja yllätys), jotka ovat erikoistuneita tukemaan selviytymistoimintoja. Jokapäiväisessä elämässä käsitämme tunteen - uhan, epätoivon, ilon, surun – joka on sisäinen kokemus ja hyvin henkilökohtainen sekä usein hämmentävä, erityisesti siksi, että useita tunteita saatetaan kokea samaan aikaan. Monimutkaisen ja niin yksityiskohtaisesti verhotun psykologisen ilmiön, kuten tunne, empiirisessä tutkinnassa on siis erityisiä haasteita ja tunteiden objektiivinen tutkiminen on todettu tutkimuksissa vaikeaksi.

Kehittääkseen asiakaskokemustaan, Yritys X:n olisi huomioitava, että asiakkaat ovat ihmisiä ja tunteet ohjailevat ihmisiä. Tutkimukset osoittivat, että ihmiset tekevät suurimmalta osalta päätöksensä tunteiden pohjalta, jonka jälkeen pyrkivät perustelemaan päätöksensä rationaalisesti. Muistikuva, joka kokemuksesta siis jää, muodostuu ennen kaikkea tunteen kautta. Yritys X:n asiakaskokemuksen ja sen johtamisen näkökulmasta olisi siis oleellista ymmärtää, että erilaiset tunteet aktivoivat ihmisissä erilaista käyttäytymistä ja ostoprosessiin vaikuttavat asiakkaan tunnetila ja tuotteen herättämät tunteet.

On siis huomioitavaa, että Yritys X:n asiakkaiden tunteet muodostuvat yksilökohtaisesta kokemusriviosta, joka syntyy Yritys X:n toimien ja toimintaympäristön arvioinnista ja tulkinasta. Asiakkaat kokevat tunteet aina subjektiivisesti, ja eri ihmisillä voi olla erilaiset tunne-reaktiot samaan toimintaan samoissa olosuhteissa. On myös huomioitava, että sekalaiset tunteet ovat keskeisessä asemassa asiakkaiden käyttäytymisessä ja asiakkaat saattavat kokea koko asiakaskokemuksensa ajan sekavia tunteita, joihin voi sisältyä positiivisia ja kielteisiä puolia. Positiivinen tunnekokemus ei aina johda positiiviseen lopputulokseen ja yltiöpositiivinen tunne voikin johtaa yli-itsevarmuuteen, joka on linkitetty negatiiviseen lopputulokseen. Tutkimuksissa nousi myös esiin, että saman valenssin tunteet voivat vaihdella suuresti niiden taustalla olevien syiden suhteen, ja siksi ne vaikuttavat eri tavoin asiakkaisiin

monilla tasoilla. Asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta, olisi tärkeää pystyä selvittämään syy tunteen takana.

Yritys X:n olisi huomioitava asiakaspalautteiden analysoinnissa tunteiden merkitys. Tutkimukset osoittivat, että negatiivisten asiakaspalautteiden takana on usein vihainen asiakas, koska vihan negatiiviset tunteet korreloivat asiakkaiden aikomukseen valittaa ja antaa negatiivista palautetta. Toisin on kuitenkin turhautuneiden ja avuttomuutta kokevien asiakkaiden kanssa, jotka eivät välttämättä jätä palautetta ollenkaan, koska näiden tunteiden ei katsottu korreloivan asiakkaiden palautteenanto motivaatioon. Huomioitavaa on, että eniten negatiivista palautetta Yritys X:n asiakkaat antoivat tuotteesta, brändistä sekä digitaalisista aktiviteeteista. Olisi siis syytä tutkia, onko näiden palautteiden takana vihainen asiakas ja mikä näissä aiheuttaa asiakkaille mahdollisia vihaisia tuntemuksia.

Tutkimuksissa nousi myös esille, että kiitollisuus lisää maksuhalukkuutta, kun onnellisuus taas ei. Kiitollisuuden voisi olettaa syntyvän yksilöllisten palvelujen tuottamisella sekä asiakkaan henkilökohtaisella huomioimisella, jolloin asiakas tuntee että häntä on kuunneltu ja tarpeisiinsa vastattu. Asiakaskokemustutkimukset painottivat personoinnin ja henkilökohtaisuuden merkitystä kilpailuilla markkinoilla kilpailuedun saavuttamiseksi. Kiitollisuus tunnereaktiona voi olla myös huomattavasti vahvempi kuin onnellisuus, joten tästäkin syystä voimakkaampi tunnereaktio voi saada asiakkaan toimimaan yrityksen toivomalla tavalla sekä jättää vahvemman, positiivisen muistijäljen.

Vaikka positiiviset tunteet ovat tällä hetkellä saaneetkin tutkimuksissa paljon enemmän huomiota kuin negatiiviset tunteet, olisi tärkeää kuitenkin ymmärtää, että myös negatiiviset tunteet määrittelevät yksilöiden kokemuksia, eikä niitä pidä väheksyä tutkimuksissa ja käytännössä. Esimerkiksi ylikuormitus on yksi kuluttajien kaksijakoisuuden keskeisistä ennakkokohdista, kun kuluttajat kokevat ostoprosessin ja ostopäätösten määrän musertavan tai kokevat valmistautuneen niihin huonosti. Ylikuormittavat kokemukset voivat johtaa asiakkaan asiakaspolun katkeamiseen. Yritys X:n olisi huomioitava tämä asiakaspolkua rakentaessa poistamalla asiakaspolun etenemisen esteet ja yksinkertaistamalla asiakaspolkua.

Tutkimukset osoittivat myös, että yleinen oletus on se, että asiakkaat ovat passiivisia tunteidensa uhreja, eikä heillä ole mahdollisuutta säädellä tunteitaan. Tutkijat kuitenkin väittävät, että kuluttajat ovat motivoituneita hallitsemaan markkinoilla kohtaamiaan ristiriitaisia tunteita ja psykologinen tutkimus osoittaa, että yksilöt voivat käyttää useita kognitiivisia prosesseja tunteidensa hallitsemiseksi eri asetelmissa. Tutkimuksissa nousi muun muassa esiin asiakkaiden motivaatio kontrolloida tunnekokemusta, ja että palvelukohtaamiseen tyytymättömät asiakkaat saattavat muuttaa tunnereaktiotaan, koska heillä ei ole motivaatiota sallia ohimenevän, ulkopuolisen tapahtuman harmistuttaa heitä. Asiakkaat voivat myös

hillitä positiivisia tunteitaan esimerkiksi piilottamalla ne, jotta saisi parempaa palvelua tai alennusta.

## 6.2 Asiakaskäyttäytymisen ennustaminen tunnekokemuksen pohjalta

Tutkimusten pohjalta voidaan väittää, että tunteet näyttelevät suurta roolia asiakaskokemuksessa ja tunnekokemuksen pohjalta on mahdollista ennustaa asiakkaiden käyttäytymistä tulevaisuudessa. Yritys X:n olisi huomioitava, että oikeiden tunteiden herättäminen asiakaspolun aikana on loistava tapa vangita asiakkaan huomio ja uskollisuus. Kasvava kiinnostus tunteita kohtaan näkyy markkinoilla siinä, että usein yrityksen strategia ei ainoastaan keskity asiakashankintaan vaan asiakaspysyvyyteen, varsinkin kehittyneillä markkinoilla, jossa uusasiakas hankinta on jopa viisinkertaista kalliimpaan kuin asiakaspoistumaan keskittyminen. Toisin sanoen, Yritys X:n pitäisi herättää asiakkaissaan tunteita, jotka tuottavat eniten hyötyä yritykselle tulojen kasvuna tai asiakasuskollisuuden lisääntymisenä, tai jollain muulla tavalla millä mitataan organisaation menestystä

Kuten todettu, tunteet ovat herättäneet kiinnostusta asiakastytyväisyyden ymmärtämiselle, mutta tutkimuksissa nousi esille, että tunteiden käsite on usein huonosti määritelty sekä rajattu tunnereaktioihin ja tunteisiin. On siis huomioitavaa, että termin ”tunteet” merkityksestä ei ole yksimielisyyttä ja on olemassa monia mielipiteitä siitä, mikä on paras tapa käsitteellistää tunteita ja tulkita niiden roolia elämässä. Toiset tutkijat kuitenkin väittävät, että tunteet johtuvat vanhojen, evoluution muokkaamien, tunnejärjestelmien aktivoitumisesta. Tunteiden nähdään näin ollen olevan valppaan valmiuden tiloja, jotka järjestävät elämämme suuntaamalla toimet automaattisesti ja näin ollen halliten ihmisten lähestymis- vs. välttelymotivaatiota. On oleellista ymmärtää, että asiakaskokemuksen ja sen johtamisen näkökulmasta, että erilaiset tunteet aktivoivat ihmisissä erilaista käyttäytymistä, joka voi olla ennustettavissa tunnistamalla asiakkaiden kokemia tunteita asiakaspolun aikana sekä syitä tunteiden heräämiseen.

Yritys X:n olisi kuitenkin kiinnitettävä huomiota asiakkaiden tunteisiin liiketoimintakohtaisesti ja arvioitava kokonaisvaltaisesti kokemusta yrityksestä varmistaakseen asiakaspysyvyys, jotta yrityksellä olisi kestävä kilpailuetu. Kuten tutkimukset osoittivat, 5 % nousu asiakasuskollisuudessa voi kasvattaa yrityksen kannattavuutta jopa 25–95 %.

### 6.3 Tunne luo poikkeuksellisen ja sitouttavan asiakaskokemuksen

Tutkimukset osoittivat, että tunteiden herättäminen on loistava tapa vangita asiakkaan huomio ja uskollisuus. Ei ole kuitenkaan vielä yhteisymmärrystä siitä, mitkä ovat asiakasuskollisuuden optimaaliset avaintekijät, koska niiden on havaittu vaihtelevan suuresti eri kontekstien kesken. Yhdestä asiasta kuitenkin tutkimukset olivat samaa mieltä, että asiakasuskollisuuden avaintekijöillä on suuri vaikutus asiakaskokemukseen, ja sitä kautta yrityksen kilpailukykyyn sekä tuottavuuteen.

Empiiriset tutkimukset osoittavat luotettavuuden olevan mittari suhteiden rakentamisen laadussa. Vaikka ei ole ihan täysin yksimielisyyttä siitä, että luottamus olisi avaintekijä korostamaan asiakasuskollisuutta, tutkimukset nostivat esiin sen, että tunneside vaikuttaa vahvemmin asiakkaan ostoaikomuksiin kuin kognitiivisempi asiakaskokemuksen laatu- tai tyytyväisyys. Yritys X:n olisi siis huomioitava, että todellinen uskollisuus edellyttää tunnesidettä, ja jos haluaa uskollisia asiakkaita, on tunneside rakennettava myös asiakkaiden kanssa.

Tunteiden tärkeys asiakaskokemuksessa on kiistaton. Jotta Yritys X onnistuisi tavoitteessaan päästä tavoiteltuun NPS arvoon, olisi yrityksen mietittävä kuinka jalkauttaa liiketoimintastrategiansa tunnenäkökulmasta viiteen osaan, josta asiakaskokemus rakentuu; tiedolliseen, tunneperäiseen, aistimukselliseen, sosiaaliseen ja hengelliseen.

Ajatukset kohtaavat keskustelut asiakkaiden kanssa, jotka sisältävät yhteisiä kiinnostuksen kohteita, muodostavat rakentavia keskusteluja. Tämä voitaisiin nähdä tiedollisena arvona asiakaskokemuksessa. Asiakaspolun kosketuspisteissä olisi muistettava, että esimerkiksi brändi viestintä ei ole yksisuuntainen monologi vaan rakentavaa ja merkityksellistä keskustelua asiakassegmenttien kanssa. Olisi myös pidettävä mielessä, että myyntitapaaminen ei ole yksisuuntainen esitys yrityksen tarjoamasta vaan rakentavaa keskustelua asiakkaiden tarpeista, aktiivista kuuntelua ja yhteisten kiinnostuksen kohteiden löytämistä.

Hyvät yhdessä koetut tunteet vahvistavat sidettä. Tutkimuksissa korostettiin tunnesiteen merkitystä asiakkaiden sitouttamisessa. Tunneperäinen asiakaskokemuksen osa-alue ja sitä kautta arvon tuottaminen asiakkaalla voisi olla mahdollista luoda esimerkiksi yhdessä tekemällä, luomalla jotain yhdessä. Yritys X onkin painottanut liiketoimintastrategiansa perustuvan vahvasti kunnianhimoiseen yhteiskuntapolitiikkaan ja hyviin ratkaisuihin.

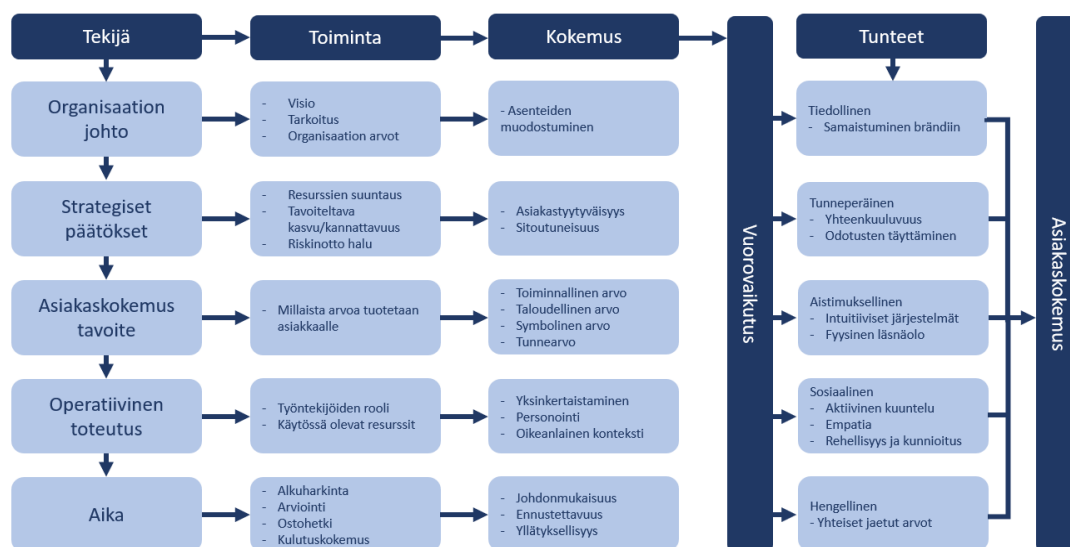
Yritys X:n asiakkaat kokivat käyttöjärjestelmät hankaliksi ja tämä tunnistettiin yrityksen asiakaspalautteiden analysoinnissa merkittäväksi heikkoudeksi. Tämä on merkittävä huomio aistimuksellisesta näkökulmasta, joka voidaan käsittää siinä merkityksessä, että esimerkiksi järjestelmien käyttö tuntuisi asiakkaista intuitiiviselta. Asiakaskokemuksen kannalta

järjestelmien tulisi olla helppokäyttöisiä ja sellaisia, että niitä halutaan käyttää, sen sijaan että ajatus järjestelmän käytöstä tuottaa pahaa oloa asiakkaille. Järjestelmien uusiminen on usein kuitenkin kallista sekä aikaa vievää, eikä niiden uusiminen tapahdu hetkessä. Voisi kuitenkin miettiä, että olisiko jotain tapaa, jolla voisi helpottaa asiakkaiden negatiivisia kokemuksia selvittämällä muun muassa mikä tekee järjestelmien käytöstä hankalaa ja sitä kautta tarjota asiakkaille tukea järjestelmien käyttöön.

Asiakaskokemuksen aistimuksellisuuden voisi katsoa näkyvän myös siinä, että yrityksen brändi olisi fyysisesti mukana jossain, ihmisten näkyvillä. Esimerkiksi reklamaatio tilanteissa yritys voisi olla fyysisesti läsnä ja tarjota hyvitykseksi jotain fyysisesti tuotettua palvelua. Yrityksen olisi myös siis tärkeää opetella tuntemaan asiakkaansa, mistä asiakkaat pitävät ja mitä haluavat, ja antaa asiakkaille sitä kautta mahtava aistimuksellinen tunne.

Asiakaskokemuksen sosiaalisesta näkökulmasta katsottuna ja kuten tutkimuksissa nousi esiin, sen sijaan että palvelu olisi avaintekijä, on tärkeämpää saada asiakkaat tuntemaan että heistä välitetään. Pelkän datan keräämisen sijaan olisi tärkeä kuunnella aktiivisesti asiakkaita ja löytää asiakkaiden kipupisteitä, niin menneitä kuin tuleviakin, ja pyrkiä olemaan askeleen edellä asiakasta tarjoamalla ratkaisua asiakkaan kipupisteisiin ennen kuin asiakas edes huomaa kohdanneensa ongelman. Empatia, haavoittuvaisuus, aktiivinen kuuntelu, rehellisyys ja kunnioitus ovat avainsanoja.

Hengellinen näkökulma on puhtaasti tavoitteen jakamista asiakkaiden kanssa. Olisi tärkeää, että yritys ja asiakas jakaa yhteiset arvot, joka luo yhteenkuulumisen tunnetta sekä puhdasta iloa. Asiakkaan halu kuulua johonkin ja jakaa yrityksen kanssa samat arvot luovat brändiuskollisuutta.



Kuvio 6. Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät.

## 7 Yhteenveto

### 7.1 Työn vaiheet ja menetelmät

Opinnäytetyön tarkoituksen oli löytää tutkimuksiin perehtymällä ominaisuuksia hyvään ja onnistuneeseen asiakaskokemukseen. Opinnäytetyö prosessi alkoi erilaisiin tutkimusmenetelmiin perehtymällä sekä tutustumalla opinnäytetyö prosessiin. Aiheen valinta tuntui luonnolliselta, koska asiakaskokemus aiheena on hyvin ajankohtainen ja aiheesta on viime vuosina puhuttu paljon. Aiheen valinnan jälkeen valittiin opinnäytetyön toteutustapa ja laadittiin toteutussuunnitelma sekä aikataulu. Aikataulu oli tiukka, jonka takia suunniteltu työn palautusajankohta siirtyi kuukaudella.

Opinnäytetyössä käytettiin tiedonhankintamenetelmänä kirjallisuuskatsausta, jossa perehdyttiin tutkimuksiin, jotka käsittelivät asiakaskokemusta sekä tunteiden merkitystä asiakaskokemuksessa. Kirjallisuuskatsauksen perusteella etsittiin tutkimuksiin perustuvia tuloksia asiakaskokemuksen merkityksestä yrityksen liiketoimintaan ja sen kehittämiseen sekä pyrittiin löytämään yhteyksiä tunteiden merkityksestä asiakaskokemukseen.

Jotta pystyttiin tekemään kehitysehdotuksia Yritys X:lle, kirjallisuuskatsauksen lisäksi analysoitiin Yritys X:n asiakaskokemusmittauksien tuloksia (NPS) sekä asiakaskyselyiden vastauksia. On huomioitavaa, että asiakaskokemusmittaukset sekä asiakaskyselyt ovat yrityksen itse toteuttamia, ja yrityksen salassapidon takia tuloksia ei työssä julkaista.

Asiakaskokemusmittauksista voidaan kuitenkin mainita se, että mittaukset tehdään Yritys X:ssä vuosikvartaaleittain, jolloin kysely lähetetään noin 25 % Yritys X:n asiakkaista. Edelliskierroksen vastaajat eliminoidaan otannasta, joka tarkoittaa sitä, että samalle asiakkaalle ei lähde kyselyä peräkkäisinä kvartaaleina. On huomioitavaa, että Yritys X:n liiketoimintamalli on monimutkainen ja sisältää useita eri asiakassegmenttejä. Tässä työssä keskityttiin ainoastaan B2B-asiakkaiden mittaustuloksiin sekä vastauksiin, jotka olivat annettu vuoden 2022 aikana. Vastaajia viime vuoden kyselyissä oli hieman alle 900. Eniten vastaajia oli viimeisessä kvartaalissa, mutta pääosin vastausmäärät jakautuivat tasaisesti vuoden aikana.

Asiakaskokemusmittauksessa kysytään asiakkaan halua suositella palveluja muille asteikolla 1–10. Arvot 1–6 tulkitaan arvostelijoiksi, kun taas 9–10 tulkitaan suosittelijoiksi. Näiden väliin jäävät arvot tulkitaan neutraaleiksi ja ne neutraloidaankin varsinaisesta analyysistä. Varsinainen mittari on siis se suhdeluku, joka saadaan vähentämällä suosittelijoiden määrästä arvostelijoiden määrä. Yritys X:n NPS luku oli vuonna 2022 yli 30, jonka katsotaan olevan hyvä, huomioiden että luku voisi olla mitä tahansa -100 ja 100 välillä.



Asiakkailla oli myös mahdollisuus antaa avoin sanallinen palaute arvosanan yhteydessä. Asiakaspalautteita analysoidaan Yritys X:ssä etsimällä aiheita, jotka toistuvat vastauksissa useasti eli avainaiheita. Kun avainaiheet ovat tunnistettu analysoidaan niiden mahdollinen vaikutus kokonaistyytyväisyyteen, jolloin tunnistetulle aiheelle annetaan vaikutuspisteet. Vaikutuspisteet vaikuttavat kokonaisarvoon joko positiivisesti nostamalla sitä tai negatiivisesti laskemalla sitä. Tärkeiksi heikkouksiksi, jotka vaikuttavat merkittävästi kokonaisarvoon, tunnistettiin asiointin helppous ja järjestelmät. Vuoden aikana muita heikkouksia olivat tuote, brändi, maksaminen sekä digitaaliset aktiviteetit. Vahvuuksia taas olivat laskutus sekä toimitus.

Yritys X:n on ilmoittanut lopettavansa asiakaskokemuksensa kehittämisen siinä vaiheessa, kun jokainen heidän asiakkaistaan ovat valmiita suosittelemaan yrityksen palveluita ystäväilleen, eli toisin sanoen kun yrityksen NPS luku on 100. Tämän voisi tulkita niin, että yritys on valmis asiakaskokemuksen jatkuvaan kehittämiseen. Asiakkaiden vastauksista nousi esiin selkeitä kipupisteitä, muun muassa palvelun käyttöönoton sekä järjestelmien käytön yhteydessä. Näiden havaintojen perusteella sekä kirjallisuuskatsauksessa nousseisiin huomioihin perustuen toteutettiin kehitysehdotuksia Yritys X:n asiakaskokemuksen ja asiakaspolun kipupisteiden kehittämiseen.

Tutkimukset osoittivat että, asiakaskokemus on käsitteenä laaja ja sisältää kaikki ne pisteet, joihin asiakas asiakaspolkunsa aikana koskee. Tutkimuksissa asiakaskokemuksen nähtiin koostuvan asiakkaan tiedollisesta, tunneperäisestä, aistimuksellisesta, sosiaalisesta sekä henkisestä vuorovaikutuksesta yrityksen kanssa sekä siitä, kuinka asiakas siihen reagoi. Saarijärveä ja Puustista (2020) mukailen, asiakaskokemus on ajan kanssa rakentunut asiakkaan tiedollinen, tunneperäinen, aistimuksellinen, sosiaalinen sekä hengellinen näkemys organisaation tai yrityksen kokonaisvaltaisesta toiminnasta.

On myös muistettava asiakaskokemusta tarkastellessa, että kokemus on aina vastavuoroista ja asiakaskokemusta voidaan tarkastella ja tutkia joko palveluntarjoajan tai asiakkaan näkökulmasta. Tässä työssä asiakaskokemusta ja sen kehittämistä pyrittiin tarkastelemaan palveluntarjoajan näkökulmasta. On kuitenkin huomioitava asiakasnäkökulmakin, joka toimii asiakaskokemuksen peilinä ja on ensisijainen mittari asiakaskokemukselle.

Opinnäytetyön luotettavuuden kannalta oli tärkeää saada kokonaisvaltainen kuva asiakaskokemuksen lainalaisuuksista sekä tunteiden merkityksestä asiakaskokemukseen. Kirjallisuutta kerättiin laajasti ja pyrittiin löytämään yhteyksiä eri tutkimusten välillä, joka toimisi osoituksena tutkimuksista nousseiden väitteiden luotettavuudesta.

Työssä noudatettiin kirjallisuuden, lähdeviittausten sekä Yritys X:n asiakaskokemusmateriaalien käsittelyssä tieteellisen kirjoittamisen periaatteita. Teoreettisessa viitekehelyksessä

käsiteltiin asiakaskokemusta sekä tarkasteltiin aihetta tunteiden näkökulmasta. Erityisen mielenkiintoista oli tutkia asiakaskokemusta tunnenäkökulmasta sekä tunteiden merkityksestä ja vaikutuksesta asiakkaiden käyttäytymiseen. Tietoperustaan valittiin huolella kansainvälisiä tutkimuksia asiakaskokemuksesta sekä tutkimuksia, jotka käsittelivät tunteita. Valittu aineisto toimi tukena Yritys X:n asiakaskokemusmittausten tuloksien analysoinnissa sekä kehitysehdotuksen suunnittelussa.

## 7.2 Kehitysehdotus asiakaskokemuksen johtamiseen

Tunteilla osoitettiin olevan todellinen merkitys asiakaskokemukseen ja asiakassuhteeseen, muun muassa sitoutumiseen ja lojaaliuteen. Voidaan siis väittää, että tunnekokemukset ovat suuressa roolissa asiakassuhteen onnistumisen sekä sitouttavan asiakaskokemuksen kannalta.

Pitkäjänteisellä NPS mittauksella voidaan tunnistaa asiakaskokemuksen kehittyminen. NPS-mittaristolla on kuitenkin heikkoutensa, kuten se, että siinä mitataan tunnetilaa, joka asiakkaalle on jäänyt koko asiointiprosessista. Asiakas kuitenkin yleensä arvioi aina päälimmäiseksi jäänyttä tunnetta ja loogisen mallin mukaan arvio on todennäköisesti huonompi kuin olisi ollut tarpeen. Malli ei myöskään osoita prosessissa tapahtuvia onnistumisia ja epäonnistumisia, joten tästä syystä organisaatiot suuntaavat usein kehittämistoimenpiteet perustuen omiin arviointeihinsa asiakkaiden osoittamien kehityskohteiden sijaan.

Konkreettisenä kehitysehdotuksena on, että Yritys X yhdistelisi erilaisia asiakkuuden mittareita ja asiakaskokemuksen mittareita ja peilaisi mittaustuloksia liiketoiminnan tunnuslukuja vastaan ja etsisi korrelaatioita lukujen välillä. Tärkeintä mittauksissa olisi kuitenkin se, että Yritys X syventyisi tutkimaan ilmiötä numeroiden takaa, eli minkä takia tietyssä kohtaa asiakaspolkua syntyy tietynlaisia tunteita, miksi asiakkaat arvoivat yrityksen juuri sillä tavalla kun tällä hetkellä arvioivat ja näin ollen kuinka yritys voisi parantaa palvelujaan – ja sitä kautta asiakaskokemustaan.

Tutkimuksissa korostettiin tunteiden lisäksi myös työntekijöiden roolin tärkeyttä asiakaskokemuksen tuottamisen kannalta, ja sitä kuinka yrityksen arvot määrittelevät työntekijöiden motivaation asiakaskokemuksen tuottamiseen sekä kehittämiseen. Jatkotutkimusehdotuksena onkin, että yrityksessä voisi tutkia millä tavalla yrityksen arvot ja ylimmän johdon strategiset päätökset todellisuudessa vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon tuottaa mahdollisimman hyvä asiakaskokemus? Kuinka tärkeää on saada jaettua yrityksen tavoite työntekijöiden kanssa, niin että yritys ja työntekijä jakaa yhteiset arvot, joka luo yhteenkuulumisen tunnetta sekä puhdasta iloa.

## Lähteet

- Allen, J., Reichheld, F. F. & Hamilton, B. 2005. The Three “Ds” of Customer Experience. Harvard Business School. Viitattu 29.12.2022. Saatavissa <https://hbswk.hbs.edu/archive/the-three-ds-of-customer-experience>
- Andreassen, T., Lervik-Olsen, L., Snyder, H., Riel, Allard., Sweeney, J & Vaerenbergh, Y. 2018. Business model innovation and value-creation: the triadic way. *Journal of Service Management: Vol. 29 No.5.*
- Berry, L. L., Carbone, L. P. & Haeckel, S. H. 2002. Managing the Total Customer Experience. *MIT Sloan Management Review: Vol 43, No 3.*
- Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus – menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä. Docendo Oy.
- Harrison-Walker, L.J. (2019), "The effect of consumer emotions on outcome behaviors following service failure", *Journal of Services Marketing*, Vol. 33 No. 3, pp. 285-302.
- Herhausen, D., Kleinlercher, K., Verhoef, P. C., Emrich, O. & Rudolph, T. 2019. Loyalty Formation for Different Customer Journey Segments. *Journal of Retailing* 95 (3, 2019) 9–29.
- Izogo, E. E. 2017. Customer loyalty in telecom service sector: the role of service quality and customer commitment. *The TQM Journal: Vol. 29 No. 1.*
- Killström, M. 2020. Vetoa tunteisiin – Luo parempia asiakaskokemuksia ja pysyvämpiä asiakassuhteita. Liettua: Balto Print.
- Koenig-Lewis, N. & Palmer, A. 2014. The effects of anticipatory emotions on service satisfaction and behavioral intention. *Journal of Services Marketing* 28/6, 437–451.
- Kranzbühler, A-M., Zerres, A., Kleijnen M. H. P. & Verlegh, P. W. J. 2020. Beyond valence: a meta-analysis of discrete emotions in firm-customer encounters. *Journal of the Academy of Marketing Science* (2020) 48:478–498.
- Kuuru, T. K., Litovuo, L., Aarikka-Stenroos, L., & Helander, N. (2020). Emotions in customer experience. In *Society as an Interaction Space* (pp. 247-274). Springer, Singapore.
- Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue.*

Manthiou, A., Hickman, E. & Klaus, P. 2020. Beyond good and bad: Challenging the suggested role of emotions in customer experience (CX) research. *Journal of Retailing and Consumer Services*.

Nehammer, U. 2022. A Turning Point For Customer Experience. *Forbes*. Viitattu 27.12.2022. Saatavissa <https://www.forbes.com/sites/servicenow/2022/10/21/a-turning-point-for-customer-experience/amp/>

Nummenmaa, L. & Tuominen, L. 2018. Opioid system and human emotions. *British Journal of Pharmacology* (2018) 175 2737–2749.

Palmer, A. 2010. Customer experience management: a critical review of an emerging idea. *Journal of Services Marketing* 24/3, 196-208.

Pandey, S. A. & Mookerjee, A. 2018. Assessing the role of emotions in B2B decision making: an exploratory study. *Journal of Indian Business Research* Vol. 10 No. 2, 2018 pp. 170-192 © Emerald Publishing Limited 1755-4195.

Penz, E. & Hogg, M.K. 2011. The role of mixed emotions in consumer behaviour: Investigating ambivalence in consumers' experiences of approach-avoidance conflicts in online and offline settings. *European Journal of Marketing*: Vol. 45 No. ½, 2011 pp. 104-132.

Peppers, D. & Rogers, M. 2017. *Managing Customer Experience and Relationships – A Strategic Framework*. New Jersey. John Wiley & Sons, Inc.

Plutchik, R. 2001. The Nature of Emotions. *American Scientist* 89 no4 344-50 JI/Ag 2001.

Rather, R. A. & Hollebeek, L. D. 2019. Exploring and validating social identification and social exchange-based drivers of hospitality customer loyalty. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*: Vol. 31 No. 3.

Rawson, A., Duncan, E & Jones, C. 2013. The Truth About Customer Experience. *Harvard Business Review*. Viitattu 27.12.2022. Saatavissa <https://hbr.org/2013/09/the-truth-about-customer-experience>

Reichheld, F. F. & Sasser, W. E. 1990. Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review*. September-October 1990.

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. *Strategiana asiakaskokemus – Miksi, mitä, miten?* Liettua: Docendo Oy.

Shaw, C. & Hamiton, R. 2016. *The intuitive customer – 7 imperatives for moving your customer experience to the next level*. Lontoo: Macmillan.

Siebert, A., Gopaldas, A., Lindridge, A. & Simões, C. 2020. Customer Experience Journeys: Loyalty Loops Versus Involvement Spirals. *Journal of Marketing*: Vol. 84 No. 4.

Tabrani, M., Amin, M. & Nizam, A. 2018. Trust, commitment, customer intimacy and customer loyalty in Islamic banking relationships. *International Journal of Bank Marketing*: Vol. 36 No.5.

Visma. 2019. Asiakkuuksien tunnusluvut – näin mitataan asiakaskokemusta. *Visma Solutions*. Viitattu 29.12.2022. Saatavissa <https://psa.visma.fi/blog/asiakkuuksien-tunnusluvut/>

Witell, L., Kowalkowski, C., Perks, H., Raddats, C., Schwabe, M., Benedettini, O. & Burton, J. 2020. Characterizing customer experience management in business markets. *Journal of Business Research*.