



Telma Karttunen

Asiakasodotusten vaikutukset asiakaskokemukseen

Case: Telia Finland Oyj

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2023

Tiivistelmä

Tekijä(t):	Telma Karttunen
Otsikko:	Asiakasodotusten vaikutukset asiakaskokemukseen. Case Telia Finland Oyj
Sivumäärä:	56 sivua + 1 liite
Aika:	Huhtikuu 2023
Tutkinto:	Liiketalous
Tutkinto-ohjelma:	Tradenomi
Suuntautumisvaihtoehto:	Digitaalinen markkinointi
Ohjaaja(t):	Lehtori Pia Väkiparta-Lehtonen

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Telia Finland Oyj:lle. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisia odotuksia Telian pienillä ja keskisuurilla yritysasiakkailta on tietoliikenne- ja IT-kumppanille ja kuinka Telia vastaa näihin odotuksiin. Opinnäytetyössä myös selvitettiin, kuinka Telian arvolutaus ”Yksi kumppani riittää” toteutuu asiakkaiden arjessa.

Tämän opinnäytetyön viitekehys käsittelee asiakaskokemusta ja asiakasodotuksia ja sitä, mitä ne ovat ja kuinka ne muodostuvat, sekä niiden keskinäistä suhdetta. Viitekehyksessä käsitellään asiakaskokemukseen liittyviä käsitteitä, sen mittaamista ja asiakaskokemuksen erityispiirteitä yritysten välisessä liiketoiminnassa. Viitekehyksessä kerrotaan asiakasodotusten vaikutuksesta asiakaskokemukseen ja odotusten hallinnasta.

Selvitys toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Kyselylomake lähetettiin sähköpostitse Telian pienten ja keskisuurten asiakasyritysten edustajille. Kyselyn kohderyhmä rajattiin yrityksiin, joilla oli yksi tai useampi palvelu Telialta ja joilla ei ollut määritettyä yhteyshenkilöä Telialta. Kyselyyn vastasi 676 yritysasiakasta.

Selvityksellä saatiin selville asiakkaille tärkeimpiä odotuksia, joihin tulosten perusteella Telia ei kaikkiin vielä täysin onnistu vastaamaan. Vastajien mielipiteessä arvolutauksen toteutumisesta oli hajontaa. Tulosten perusteella voi myös todeta, ettei Telian arvolutaus tulosten mukaan täysin puhuttele pieniä ja keskisuuria yritysasiakkaita.

Avainsanat: asiakaskokemus, asiakasodotukset, asiakastyytyväisyys, arvolutaus

Abstract

Author: Telma Karttunen
Title: The Effects of customer expectations on customer experience. Case Telia Finland Oyj
Number of Pages: 56 pages + 1 appendice
Date: April 2023

Degree: Bachelor of Business Administration
Degree Programme: Economics and Business Administration
Specialisation option: Digital Marketing
Instructor: Pia Väkiparta-Lehtonen, Senior Lecturer

This thesis was commissioned by Telia Finland Oyj. The purpose of the thesis was to research what kind of expectations Telia's small and middle-sized business-to-business customers have for a telecommunications and IT partner and how well Telia meets these expectations. The thesis also investigated how Telia's value proposition "One partner is all you need" is realized in customers' everyday life.

The theoretical framework of the thesis deals with customer experience and customer expectations, what they are and how they are formed as well as their relationship with each other. The framework discusses concepts related to customer experience, how it's measured and special features of customer experience between companies. The framework describes the importance of customer expectations to the customer experience and how customer expectations can be managed.

The study was carried out with a quantitative research method. The study was implemented via a questionnaire that was transmitted by e-mail to the representatives of Telia's small and middle-sized business-to-business customers. The target group was limited to business-to-business customers that had one or more services from Telia and didn't have a designated contact person from Telia. 676 business customers responded to the questionnaire.

The study discovered the most important expectations for customers which, according to the results, Telia isn't yet fully able to meet. The respondents' opinions about Telia meeting its value proposition differed. Based on the results it can be also stated that Telia's value proposition doesn't fully appeal to small and middle-sized business customers.

Keywords: customer experience, customer expectations, customer satisfaction, value proposition

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Aihealueen yleistä taustaa	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset	2
1.3	Opinnäytetyön toimeksiantaja	3
2	Asiakaskokemus	4
2.1	Mitä asiakaskokemus on?	4
2.2	Asiakaskokemuksen muodostuminen	7
2.2.1	Asiakaskokemuksen tasot ja ulottuvuudet	7
2.2.2	Asiakaskokemuksen vaiheet	8
2.2.3	Kosketuspisteet	9
2.2.4	Asiakaspolku	10
2.3	Asiakasarvo osana asiakaskokemusta	11
2.4	Hyvä asiakaskokemus ja vau-efekti	15
2.5	Asiakastyytymättömyys	16
2.6	Asiakaskokemuksen mittaaminen	18
2.7	B2B-asiakaskokemuksen erityispiirteet	23
3	Asiakasodotukset	25
3.1	Mitä asiakasodotukset ovat?	25
3.2	Asiakasodotusten muodostuminen ja luokittelu	27
3.3	Asiakasodotukset ylivertaisen asiakaskokemuksen taustalla	30
3.4	Asiakasodotusten hallinta	34
4	Selvitys Telian asiakkaiden odotuksista	38
4.1	Tutkimusmenetelmä	38
4.2	Aineiston keruu	39
4.3	Kyselylomakkeen taustaa	40
4.4	Aineiston analysointi	42
4.5	Selvityksen tulokset	43
4.6	Johtopäätökset	44
5	Päätäntö	45
5.1	Opinnäytetyön arviointi	45
5.2	Reliabiliteetin ja validiteetin arviointi	47

5.3	Jatkotutkimusideat	49
	Lähteet	51
	Liitteet	
	Liite 1: Selvityksen tulokset ja johtopäätökset	

1 Johdanto

1.1 Aihealueen yleistä taustaa

Palveluiden rooli maailmantaloudessa kasvaa. Tuotelähtöisestä ajattelutavasta on 2000-luvun alkupuolelta lähtien siirrytty kohti palvelulähtöistä ajattelutapaa. Elämme asiakkaan aikakautta, jolla parhaiten menestyvät yritykset, jotka ymmärtävät asiakkaiden tarpeita ja osaavat tuottaa asiakkaille mieleisiä kokemuksia. Asiakkaan aikakausi lähti tilanteesta, jossa yritysten tuottamat palvelut ja tuotteet eivät enää erottautuneet toisistaan tarpeeksi ja kilpailussa menestyminen vaati asiakkaiden parempaa tuntemista ja kykyä tuottaa kilpailijoista erottuvia ylivoimaisia asiakaskokemuksia. (Kauppila 2015, 130; Koivisto & Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 17.)

Digitalisaation kehityksen ja taloudellisten muutosten seurauksena valta on siirtynyt yrityksiltä asiakkaille. Internetin kehityksen seurauksena ihmisillä on valtava määrä tietoa saatavillaan yhä nopeammin ja helpommin. Globalisoituneessa maailmassa asiakkailta on rajoittamaton määrä vaihtoehtoja, minkä vuoksi asiakkaan on mahdollista vaihtaa yritystä, mikäli se ei täytä hänen odotuksiaan. Asiakkaiden uskollisuus ei enää ole itsestäänselvyys. Toimialasta riippumatta asiakkaat ovat yhä tietoisempia ja vaatimukset yrityksille nousevat. Hyvien asiakaskokemusten tuottaminen ei koskaan aikaisemmin ole ollut yhtä tärkeää. (Villani 2018, 2.)

Nykyisin asiakkaat eivät osta vain tuotteita tai palveluita, heidän ostopäätöksensä painottuvat yhä enemmän idean ja kokemuksen ostamiseen. Tämä muutos asiakkaiden odotuksissa tarjoaa yrityksille mahdollisuuden kehittää uusia tulonlähteitä. Digitalisaatio ajaa jatkuvaa muutosta ja asiakkaat vaativat yhä nopeampaa ja henkilökohtaisempaa palvelua. Näiden haasteiden aiheuttama muutos vaatii innovatiivista lähestymistapaa liiketoimintamalleihin ja siihen, kuinka yritykset tuottavat arvoa asiakkailleen. (Breschi, Freundt, Orebäck, Vollhardt 2017.)

Asiakkaiden odotusten nouseminen B2C-liiketoiminnassa (yritykseltä kuluttajalle) muokkaa odotuksia myös B2B-liiketoiminnan (yritykseltä yritykselle) puolella kiihtyvällä nopeudella. Kokemuksellisuuden lisääntyminen kuluttajaliiketoiminnassa näkyy myös yritysliiketoiminnassa, sillä yrityksessä toimivat ihmiset ovat myös kuluttajia. Kiristynvä kilpailu, joka painottuu yhä vahvemmin hyvien kokemusten tuottamiseen pakottaa yritykset miettimään kilpailutekijöitä perinteisiä tuote- ja hintatekijöitä pidemmälle myös yritysten välisessä liiketoiminnassa. (Holma & Laasio & Ruusuvuori & Seppä & Tanner 2021.)

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä Telian pienten ja keskisuurten yritysasiakkaiden edustajat odottavat tietoliikenne- ja IT-kumppanilta, ja miten Telia vastaa näihin odotuksiin. Lisäksi kyselytutkimuksella selvitettiin, kuinka hyvin asiakkaat kokevat Telian yritysasiakkaille suunnatun arvolupauksen ”Yksi kumppani riittää” toteutuvan heidän arjessaan.

Selvityksen kohderyhmä on Telian pienet ja keskisuuret yritysasiakkaat. Kohderyhmä on rajattu niin, että yrityksillä ei ole määritettyä yhteyshenkilöä Telialta ja niillä on yksi tai useampi Telian palvelu käytössä. Selvityksen kohderyhmäksi valikoitui pienet ja keskisuuret yritykset, koska toimeksiantajan toteuttamat aikaisemmat tutkimukset ovat painottuneet lähinnä suuriin asiakasyrityksiin, joten tämä selvitys tuo arvokasta uutta tietoa toimeksiantajalle. Asiakaskokemus ja siihen merkittävästi vaikuttavat asiakasodotukset ovat viime vuosina nousseet yhä tärkeämmäksi kilpailukeinoksi yrityksille. Niin kuluttaja- kuin yritysasiakkaat ovat yhä tietoisempia ja heidän odotuksensa yrityksistä kohtaan ovat nousseet. Opinnäytetyön ja selvityksen tulosten perusteella toimeksiantaja saa käyttöönsä tietoa, jolla se pystyy kehittämään toimintaansa ja asiakaskokemustaan.

Selvitys perustuu Telian asiakaskokemuksen periaatteisiin. Telian tavoite on tuottaa B2B-asiakkailleen hyvä asiakaskokemus toimivilla ja helppokäyttöisillä tuotteilla ja palveluilla, tuntemalla ja ymmärtämällä asiakkaidensa yksilölliset tarpeet sekä olemalla alan edelläkävijä, joka on inspiroiva kumppani asiakkailleen.

Opinnäytetyön tavoitteita voidaan tarkastella seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- Mitä odotuksia pienillä ja keskisuurilla yrityksillä on tietoliikenne- ja IT-kumppanille?
- Kuinka Telia vastaa pienten ja keskisuurten asiakkaidensa odotuksiin?
- Kuinka hyvin Telian arvolupaus ”Yksi kumppani riittää” toteutuu pienten ja keskisuurten asiakasyritysten arjessa?

1.3 Opinnäytetyön toimeksiantaja

Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Telia Finland Oyj:lle. Telia Company AB tarjoaa sekä kiinteään verkon että mobiiliin tietoliikennepalveluja yritys- ja kuluttaja-asiakkaille. Telia on yksi Pohjoismaiden suurimmista TV-yhtiöistä ja yksi Suomen johtavista yrityksille ICT-palveluja tarjoavista yrityksistä. Telia Finland Oyj on Telia Company -konsernin Suomen maayhtiö. (Telia.) Telia Finland on perustettu vuonna 1998 ja sen liikevaihto vuonna 2022 oli yli 8 miljardia euroa (Kauppalehti). Telia tarjoaa kuluttaja- ja yritysasiakkailleen laitteita, kuten puhelimia ja tietokoneita sekä liittymiä ja yhteyksiä. Näiden lisäksi kuluttaja-asiakkaille Telia tarjoaa TV- ja viihdepalveluita. Telian arvot ovat ”dare”, ”care” ja ”simplify” eli rohkeus, välittäminen ja yksinkertaisuus. Telia pyrkii kannustamaan asiakkaitaan etsimään uutta ja rikkomaan rajoja, huolehtimaan asiakkaitaan ja tarjoamamaan heille arkea yksinkertaistavia tuotteita ja palveluita. (Telia.)

Yrityksille Telia tarjoaa palveluita Telia One -alustalla, josta yritysasiakkaat saavat tarvittavat ICT-palvelut yhdestä paikasta. Telia One -konsepti pyrkii tarjoamaan asiakkailleen alan laajimman valikoiman tuotteita ja palveluja yritysten yksilöllisiin ja muuttuviin tarpeisiin. Telia Oneen kuuluvat myös Telian tytäryhtiöiden Cygaten ja Inmics-Nebulan yrityksille tarjoamat asiantuntijapalvelut. Telia Cygete tarjoaa ICT-palveluita ja ratkaisuja tietoturvan, tietoverkkojen sekä

konesali- ja pilvipalveluiden parissa. Telia Inmics-Nebula tuottaa pilvipalveluita, edistyksellisiä ICT-ympäristöjä ja loppukäyttäjäpalveluita. Telian monipuolisten asiantuntijapalveluiden tavoitteena on tehdä kannattavampaa liiketoimintaa ja tarjota parempaa työntekijä- ja asiakaskokemusta kaiken kokoisille yrityksille eri toimialoilla. (Telia.)

2 Asiakaskokemus

2.1 Mitä asiakaskokemus on?

Asiakaskokemuksella tarkoitetaan asiakkaalle muodostuvaa kokonaisvaltaista näkemystä, kokemusta ja tunnetta siitä, miten yritys kohtelee häntä. Asiakaskokemus syntyy summana kohtaamisista, mielikuvista ja tunteista, joita asiakas muodostaa yrityksen toiminnasta. Kokemus muodostuu asiakkaan tunteissa ja mielessä hänen ollessaan yrityksen kanssa vuorovaikutuksessa. Asiakaskokemus on aina yksilöllinen, sillä asiakas tulkitsee asiat puhtaasti omasta näkökulmastaan. (Holma ym. 2021, osa 1.)

Asiakaskokemus muodostuu asiakkaan mielessä, kun hän on suorassa tai epäsuorassa vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Suora vuorovaikutus on usein lähtöisin asiakkaasta. Asiakas on suorassa vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa esimerkiksi oston eri vaiheissa tai käyttäessään tuotetta tai palvelua. Epäsuora vuorovaikutus ovat suunnittelemattomia kohtaamisia yrityksen tuotteiden, palveluiden tai brändien kanssa. Epäsuora vuorovaikutus on usein suusanaalista viestintää (word-of-mouth), kuten suosittelua tai kritiikkiä. Muuta epäsuoraa vuorovaikutusta ovat esimerkiksi mainonta, uutiset ja tuotearvostelut. (Meyer & Schwager 2007, 2.) Jokainen kohtaaminen yrityksen kanssa joko vahvistaa tai heikentää asiakaskokemusta ja sitä mielikuvaa, joka asiakkaalle syntyy yrityksestä. (Markkinointi Routa 2022).

Asiakaskokemuksen käsitteen voidaan katsoa syntyneen Morris B. Holbrookin ja Elizabeth C. Hirschmanin tieteellisessä artikkelissa "The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun". Artikkelissa painotettiin

asiakkaiden tunteiden vaikutusta päätöksentekoon. Aiemmin kuluttaja nähtiin rationaalisena informaatiota prosessoivana päätöksentekijänä. Holbrook ja Hirschman laajensivat tätä suppeaa käsitystä esittämällä kuluttajan erilaisia kokemuksia tavoittelevana toimijana. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 55–56.)

Vuonna 1998 Harvard Business Review'ssa julkaistussa artikkelissaan "Welcome to the Experience Economy" kirjoittajat Joe Pine ja James H. Gilmore esittivät, että tuotteiden ja palveluiden yleistyessä yritysten luomat asiakaskokemukset tulevat olemaan merkittävin keino pärjätä kilpailussa ja erottua niin sanotulla kokemustalouden aikakaudella. Pinen ja Gilmoren mukaan kokemus syntyy, kun yritys hyödyntää palvelun mahdollisuuksia sitouttamaan asiakkaita ja tuottamaan heille mieleenpainuvan kokemuksen. Pine ja Gilmore korostivat artikkelissaan kokemusten subjektiivisuutta. Kokemus on uniikki ja sijaitsee vain yksilön mielessä. Kokemus voi koskettaa yksilöä emotionaalisella, fyysisellä, älyllisellä tai henkisellä tasolla. (Holma ym. 2021, osa 1; Pine & Gilmore 1998.)

Saarijärvi ja Puustinen (2020, 54) määrittelevät asiakaskokemuksen ominaispiirteiksi sen ajallisen luonteen, kosketuspisteiden merkityksen ja moniulotteisuuden. Ajallinen luonne ilmenee niin yksittäisten asiakaskokemusten rakentumisessa, kuin asiakassuhteen tasolla, joka muodostuu useampien asiakaskokemusten ketjusta. Asiakaskokemus rakentuu ajan kuluessa, kun asiakkaan ja organisaation välinen asiointi etenee. Asiakaskokemus käsittää koko asiakaspolun. Kosketuspisteillä tarkoitetaan erilaisia organisaation ja asiakkaan välisiä vuorovaikutustilanteita. Moniulotteisuus merkitsee asiakaskokemuksen emotionaalista, sosiaalista ja sensorista ulottuvuutta. Asiakaskokemukseen sisältyy myös se, millaisia tunteita asiakas kokee asiakaspolun aikana, mitä asioita asiakas näkee, tuntee tai haistaa tai kuulee sekä miten hän kokee sosiaalisen vuorovaikutuksen toisten ihmisten kanssa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 54–78.)

Asiakaskokemusta pidetään merkittävimpana kilpailukeinona, ja siitä on tullut konkreettinen väline toteuttaa asiakaslähtöisyyttä käytännössä. Asiakas-

lähtöisyydellä tarkoitetaan yrityksen kykyä ennakoida, oppia ja reagoida asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ja luoda asiakkaille merkittävää arvoa tuottavia tuotteita ja palveluja. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 21.) Asiakslähtöisen yrityksen tavoitteet vastaavat asiakkaiden tavoitteita. Asiakkaiden tarpeisiin keskittyminen on Grieven (2022) mukaan menestyvän liiketoiminnan avain, sillä asiakslähtöinen toiminta muun muassa lisää uusien asiakkaiden saamisen ja olemassa olevien asiakkaiden pysyvyyden todennäköisyyttä. Boltonin (2016, 2) ja Holman ym. (2021, osa 1) mukaan aidosti asiakslähtöiset yritykset menestyvät kilpailussa paremmin ja asiakslähtöisyyttä voi pitää merkittävänä yrityksen kasvua ennustavana tekijänä.

Digitaalisuus on muuttanut myös asiakaskokemuksen kehittämistä. Asiakaskokemuksen rinnalla myös digitalisaatio on yrityksen toiminnan kehittämisen tavoitteena toimialasta riippumatta. Viimeisten vuosien aikana digitaalisten asiakaskohtaamisten määrä on ollut valtavassa nousussa ja määrä jatkaa kasvamista. (Milanian 2022.) Digitalisaatio haastaa asiakaskokemuksen hallintaa, sillä asiakaskokemus konkretisoituu asiakkaan ja yrityksen välisissä kohtaamisissa sekä niiden yhteisvaikutuksena. Ennen internetiä tämän kokonaisuuden hallinta on ollut yksinkertaisempaa, sillä kosketuspisteiden määrä on ollut pienempi. (Löytänä & Korhonen 2014, 98.)

Digitaalisella asiakaskokemuksella tarkoitetaan Wiedenhoferin (2021, luku 1) mukaan asiakkaan kokemusta digitaalisesta tuotteesta, jonka kanssa hän on vuorovaikutuksessa, kuten esimerkiksi mobiilisovellusta, älylaitetta tai verkkosivua. Paksuniemen (2021) mukaan digitaalinen asiakaskokemus määritellään kuten perinteinen asiakaskokemus, mutta digitaalisuus on lisännyt siihen uusia kriteereitä ja mahdollisuuksia. Kun puhutaan digitaalisesta asiakaskokemuksesta, tarkastellaan sellaisia tilanteita, joissa asiakkaan ja yrityksen kohtaamiset tapahtuvat digitaalisesti. Tänä päivänä digitaalisuus on kuitenkin yleistynyt ja levinnyt jopa huomaamattomasti, joten selkeän rajan vetäminen näiden välille on yhä haastavampaa. Yrityksen kokonaisvaltainen asiakaskokemus muodostuu sekä digitaalisesta että perinteisemmistä kosketuspisteistä eli kohtaamisista. Ei

siis ole pelkästään digitaalista tai perinteistä asiakaskokemusta, vaan aina molemmat. (Paksuniemi 2021.)

2.2 Asiakaskokemuksen muodostuminen

2.2.1 Asiakaskokemuksen tasot ja ulottuvuudet

Asiakaskokemus rakentuu kolmella eri tasolla, joita ovat staattinen taso, dynaaminen taso ja asiakassuhteen taso. Kun asiakaskokemusta tarkastellaan staattisella tasolla, keskitytään yhden asiakaspolun aikana rakentuvan asiakaskokemuksen kehittämiseen. Asiakaskokemusta tarkastellaan irrallisena tapahtumana mahdollisista aikaisemmista kerroista, kun asiakas on asioinut samassa yrityksessä. Asiakaskokemukseen kuitenkin tosiasiaassa vaikuttaa epäsuorasti aiemmat kokemukset, jotka luovat odotuksia seuraaville asiakaskokemuksille. Tällä tarkoitetaan asiakaskokemuksen dynaamista luonnetta. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 70–71.)

Aikaisemmat kokemukset vaikuttavat asiakkaiden odotuksiin, joten yritysten on varmistettava, että erillisten asiakaskokemusten välillä säilyy yhteys. Asiakassuhde-tason asiakaskokemuksen rakentamisella tarkoitetaan sitä, että yrityksen tulee tunnistaa mahdollisuuksia kosketuspisteiden rakentamiselle myös yksittäisten asiakaskokemusten ulkopuolellakin. Tällöin tavoitteena on kehittää asiakassuhdetta pitkällä aikavälillä. Esimerkiksi sosiaalisen median tai mobiilisovellusten avulla yritysten on mahdollista luoda positiivisia yllätyksiä asiakkailleen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 70–71.)

Forresterin näkemyksen mukaan asiakaskokemus rakentuu kolmesta ulottuvuudesta, jotka asiakkaan näkökulmasta tarkasteltuna koostuvat tehokkuudesta (kuinka hyvin yritys vastasi tarpeisiini?), helppoudesta (kuinka paljon vaivaa näin?) ja tunteesta (miltä minusta asiakkaana tuntuu?). Asiakastyytymättömyyttä aiheuttavat useimmiten haasteet, jotka liittyvät tehokkuuteen tai helppouteen. Asiakkaiden tunteisiin vaikuttaminen ja helppous rakentavat suosittelua. Tehokkuutta, josta voidaan puhua myös toimivuutena, esimerkiksi uudenlaiset

toimintamallit ja erilaiset digitaaliset ratkaisut. Toimivilla konsepteilla voidaan lisätä asioinnin helppoutta. Esimerkiksi chatbot, eli virtuaalinen asiakaspalvelija tuo lisäarvoa, mikäli se on suunniteltu asiakkaiden tarpeita vastaavaksi. Voidaan katsoa, että asiakaskokemuksesta kaksi kolmasosaa on tunnetta. Asiakkaiden odotukset ja näkemykset hyvästä asiakaskokemuksesta eroavat, mutta yhdistävä tekijä on tunne henkilökohtaisuudesta. Ainutlaatuinen palvelu jää aina asiakkaan mieleen. (Futurelab 2020.)

2.2.2 Asiakaskokemuksen vaiheet

Asiakaskokemus muodostuu useissa eri kanavissa asiakkaan ja yrityksen välisessä vuorovaikutuksessa. Yleensä asiakaskokemuksen muodostuminen asiakkaan mielessä alkaa aiemmin kuin tiettyä kohtaamista tai kosketuspistettä voidaan määrittää tai asiakassuhdetta on ehtinyt syntyä. Asiakaskokemuksen muodostumisen voi hahmottaa neljässä eri vaiheessa, jotka ovat lähtötila, ennen ostosta, ostotapahtuma ja oston jälkeen. Yritykseen liittyvät käsitykset, mielikuvat ja brändiviestintä rakentavat asiakkaan mieleen ennako-odotuksen asiakaskokemuksesta. Tämän perusteella asiakas tekee lopullisen päätöksen siitä, haluaako hän ostaa juuri tältä yritykseltä. (Filenius 2015, 25; Holma ym. 2021, osa 1.)

Lähtötila tarkoittaa Fileniuksen (2015, 24–25) mukaan asiakkaan ennako-oletuksia ja asenteita yritystä ja palvelua kohtaan. Usein asiakkaalla on ajatus siitä, mitä hän asioinnilta odottaa. Nämä odotukset ja asenteet muodostuvat esimerkiksi aiemmista asioinneista yrityksen kanssa tai muiden ihmisten antamasta palautteesta. Itse ostohetken jälkeen kokemus konkretisoituu arjessa tuotteen sekä yhteistyön toimivuuden perusteella. Asiakas voi olla yhteydessä yritykseen kysyäkseen neuvoa, reklamoidakseen tai ostaakseen uudelleen. Yritys saattaa pyytää asiakkaalta palautetta tai lähestyä häntä uudella markkinointiviestillä. (Filenius 2015, 24–25.)

2.2.3 Kosketuspisteet

Asiakaskokemus muodostuu asiakaspolun aikana koetuissa kosketuspisteissä. Kosketuspisteitä on koko asiakaspolun aikana, ennen ostamista, ostamisen aikana ja ostamisen jälkeen. Kosketuspisteiksi kutsutaan kaikkia mahdollisia vuorovaikutustilanteita, joissa asiakas voi kohdata yrityksen. Kosketuspisteitä ovat esimerkiksi kivijalkamyymälä, puhelinkeskus, verkkosivu tai mobiilisovellus. Myös tuote, brändi, markkinointiviestintä ja myyntihenkilöstö voivat olla kosketuspisteitä. Kosketuspisteillä on keskeinen merkitys asiakaskokemukseen ja sen rakentumiseen. Näillä kohtaamisilla ja niiden onnistumisella voi olla suurempi vaikutus asiakaskokemukseen kuin itse tuotteella tai palvelulla. (Filenius 2015, 45; Saarijärvi & Puustinen 2020, 73.)

Kosketuspiste voi olla suora tai epäsuora. Suoralla kosketuspisteellä tarkoitetaan yrityksen tai sen kumppanin omistamaa kosketuspistettä. Esimerkiksi yrityksen sähköpostiviesti asiakkaille on suora kosketuspiste. Epäsuorat kosketuspisteet ovat yrityksen hallitsemattomissa, mutta niillä on merkitystä asiakaskokemuksen muodostumisessa. Epäsuorat kosketuspisteet kattavat suunnitelmattomat kohtaamiset yrityksen, sen edustajien, tuotteiden, palveluiden tai brändin kanssa. Näitä voivat olla esimerkiksi mainonta, uutisointi, suosittelu, kritiikki tai arvostelut. Vaikka kaikilla kosketuspisteillä on yhdenmukaisen asiakaskokemuksen kannalta merkitystä, ovat toiset kosketuspisteet tärkeämpiä kuin toiset. Asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta on oleellista ymmärtää, kuinka yksittäiset kosketuspisteet vaikuttavat asiakaskokemukseen kokonaisuutena. (Kaunissaari 2021; Patterson 2018.)

Yleisesti yritysten asiakastyytyväisyys on korkealla tasolla eikä se itsessään ole erottautumistekijä. Tehokkain tapa kasvattaa asiakasarvoa on muodostaa yhteys asiakkaisiin tunnetasolla ja ymmärtää heidän perustavanlaatuisia motiivejaan ja psyykkisiä tarpeitaan. Tunnetasolla sitoutuneet asiakkaat ovat lojaaleja ja elinkaaren arvoltaan jopa kaksi kertaa arvokkaampia kuin erittäin tyytyväiset asiakkaat. Lopulta jokainen kohtaaminen vahvistaa asiakkaan käsitystä siitä,

että yritys todella ymmärtää häntä ja hänen tarpeitaan. Asiakaskokemus on erittäin tärkeä tekijä tämän tunnesiteen muodostamisessa. Tehokas keino kasvattaa asiakasarvoa ja yrityksen tuottavuutta on kehittää asiakaskokemusta panostamalla niihin kosketuspisteisiin, jotka edistävät tunnesiteen syntymistä (Zorfas & Leemon 2016.)

Totuuden hetkiksi kutsutaan niitä kohtaamisia asiakkaan ja yrityksen välillä, joiden perusteella asiakas muodostaa käsityksensä kokemuksesta yrityksen kanssa. Käsityksen totuuden hetki (moment of truth) kehitti Richard Normann vuonna 1984. Käsitteellä tarkoitetaan ajatusta siitä, että yrityksen kokonaisvaltainen suoritus koostuu useista vuorovaikutustilanteista asiakkaan ja yrityksen välillä. Nämä totuuden hetket joko vahvistavat asiakassuhdetta tai saavat asiakkaan vaihtamaan kilpailevaan yritykseen. Positiiviset kokemukset lisäävät asiakaspysyvyyttä, uusintaostoja ja asiakassuosittelua. Usea huono kokemus saattaa johtaa asiakkaan menettämiseen sekä siihen, että asiakas saattaa kertoa negatiivisesta kokemuksestaan eteenpäin. (Patterson 2018.)

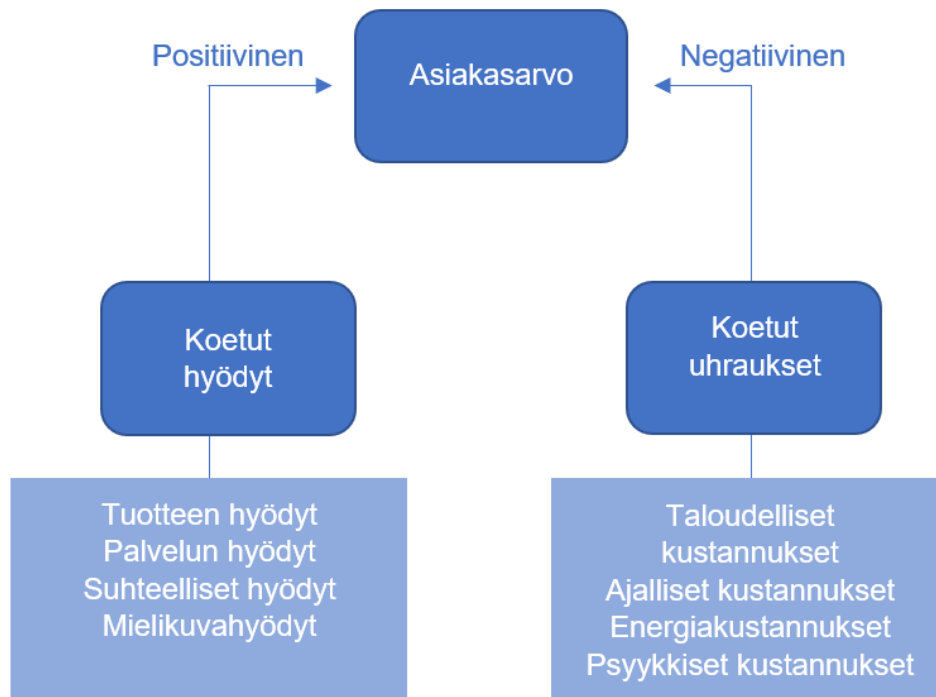
2.2.4 Asiakaspolku

Erinomaisen asiakaskokemuksen rakentaminen vaatii syvää ymmärrystä siitä, miten asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa niin yksittäisessä kosketuspisteessä kuin organisaatiotasolla. Mallintamalla asiakkaan kulkema polku, yrityksen on mahdollista tarkastella toimintaansa asiakkaan näkökulmasta ja siten saada selkeämpi kuva asiakkaan kokemuksesta. (Barnes & Kelleher 2014, luku 20; Koskiakoski & Gerdt 2016, 51.) Asiakaspolun mallintaminen auttaa myös yritystä johdonmukaistamaan toimintaansa niin, että se tuottaa toiminnallaan arvoa asiakkaille jokaisessa kohtaamisessa. Lisääntyneiden kosketuspisteiden määrän vuoksi hyvän palvelun ja kokemuksen tuottaminen tasalaatuisena jokaisessa kanavassa on yhä haastavampaa. Siksi yritykset, jotka keskittyvät koko asiakaspolun hallitsemiseen yksittäisten kosketuspisteiden sijaan, erottuvat positiivisesti kilpailusta. (McKinsey 2016, 5–19).

Korkiakoski ja Gerdt (2016, 131–132) määrittelevät asiakaspolun prosessiksi, jonka asiakas käy läpi tiedon etsimisestä ostopäätökseen, hankitun palvelun tai tuotteen käyttöön, tukipalveluihin ja edelleen uusintaostoon. Ostopäätösprosessilla tarkoitetaan sitä tapahtumaketjua, jonka mukaisesti kuluttaja tai yritysasiakas tekee päätöksiä tuotteen tai palvelun ostamiseksi. Usein yrityksen ja kuluttaja ostotapahtumia voidaan kuvata saman prosessin avulla, sillä vaikka yritysten ja kuluttajien käyttäytymisessä on eroja, niin yleisellä tasolla prosessit ovat hyvin saman kaltaisia. (Kauppila 2015, 135–136.)

2.3 Asiakasarvo osana asiakaskokemusta

Asiakasarvolla tarkoitetaan Lähdemäen (2019) ja Rautakorven (2020) mukaan asiakkaan kokemaa arvoa yrityksen tuotteista ja palveluista. Asiakas arvioi yritystä omien kokemuksensa ja havaintojensa perusteella, tai täysin ilman omaa osto- tai käyttökokemusta. Asiakkaiden kokemukset yrityksestä ja sen toiminnasta voivat olla tosia tai eivät, mutta asiakkaan oma mielikuva on hänelle aina tosi ja hän tekee päätöksiä perustuen mielikuvaansa. Asiakkaan kokema arvo on vahvasti sidoksissa hänen odotuksiinsa. Asiakkailla on odotuksia yrityksen tuotteilta, palveluilta ja palvelulta. Asiakkaat ovat erilaisia, joten myös asiakassuhteilta odotetaan eri asioita eri asiakasryhmien kesken. Yritysten tulee tunnistaa, ketkä ovat sen asiakkaita ja mitä nämä asiakkaat arvostavat. Näin yritys voi tunnistaa oman kilpailuetunsa. (Lähdemäki 2019; Rautakorpi 2020.)



Kuvio 2. Arvo = hyödyt – uhraukset (mukaillen Kindström & Kowalkowski & Parment 2021, 34).

Arvon luominen on liiketoiminnan perusta. Tuottamalla asiakkailleen arvoa yritys pyrkii kasvattamaan asiakasuskollisuutta ja asiakaspysyvyyttä ja luomaan kilpailuetua. Jos asiakas ei koe yrityksen toiminnan tai tarjooman tuottavan hänelle arvoa, hän kääntyy toisen yrityksen puoleen. Asiakasarvoa voidaan tarkastella erotuksena asiakkaan kokemien hyötyjen ja tekemien uhrausten välillä (kuvio 2). Nämä asiakkaan kokemat hyödyt ja uhraukset pohjautuvat asiakkaan henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Asiakas joutuu tekemään uhrauksia, jotta hän voi saada tuotteen tai palvelun käytön mahdollistaman hyödyn. Tämän koetun hyödyn tulee ylittää uhraukset, jotta asiakas kokee kyseisen tuotteen tai palvelun itselleen arvokkaaksi. (Kindström ym. 2021, 33–34; Rintamäki 2016, 34.)



Kuvio 3. Asiakkaalle luotavan arvon muodot (Löytänä & Korhikoski 2014, 18).

Löytänen ja Korhikosken (2014, 18) mukaan asiakas luo itse arvon itselleen omalla toiminnallaan ja yritysten tehtävä on luoda toiminnallaan ja tuotteillaan edellytyksiä tämän arvon muodostumiselle. Kuten kuvio 3 nähdään, asiakkaalle luotava arvo voidaan jakaa neljään eri tyyppiin, joita ovat taloudellinen arvo, toiminnallinen arvo, symbolinen arvo ja emotionaalinen arvo. (Löytänä & Korhikoski 2014, 18.) Kindströmin ym. (2021, 35–36) mukaan kokonaishyötyä voidaan tarkastella useamman arvoa tuottavan elementin summana.

Taloudellisella arvolla tarkoitetaan yksinkertaisesti tuotteen hintaa eli mahdollisimman pientä kustannusta asiakkaalle. Toiminnallinen arvo määräytyy tuotteen suorituksesta eli siitä, kuinka tuote parantaa asiakkaan elämää säästämällä aikaa ja vaivaa. Symbolinen arvo liittyy mielikuviin ja brändeihin. Asiakas kokee hyötyjä persoonan ilmaisun kautta ja hänelle arvoa voi tuottaa yhteiskokemuksen tunne muiden palvelun tai tuotteen käyttäjien kanssa. Emotionaaliset arvot kytkeytyvät asiakkaiden tunnekokemuksiin eli siihen, mitä tunteita asiakkaat tuntevat ostaessaan ja käyttäessään tuotetta tai palvelua. (Löytänä & Korhikoski 2014, 19–20.)

Almquistin, Cleghornin ja Shererin (2018) mukaan yritysten välisessä liiketoiminnassa asiakkaille arvoa tuottavat elementit voidaan jakaa viiteen kategori-
aan, jotka vaihtelevat asiakasyrityksen objektiivisen sekä ostajan subjektiivisten
arvostusten välillä. Näitä ovat *yhteistyön vähimmäisvaatimusten täyttäminen*,
kuten sopivan hinnan tarjoaminen ja vaadittujen säännösten noudattaminen,
funktionaalisen arvon tuottaminen, kuten asiakkaan kustannusten pienentämi-
nen tai toiminnan laadun parantaminen, *liiketoiminnan tekemisen helpottami-
nen*, kuten riskien pienentäminen tai tekemisen yksinkertaistaminen, *yksilöllisen
arvon tuottaminen*, kuten ostajan henkilökohtaisen uran edistäminen tai huolien
poistaminen, sekä *inspiroivan arvon tuottaminen*, kuten näkemyksiä, toivoa tai
merkitystä luovien tekijöiden tarjoaminen. Keskittymällä tarjoomansa ydin-
hyötyihin yrityksiensä on mahdollista vastata asiakkaidensa tarpeisiin yhä parem-
min. (Almquist, Cleghorn, Sherer 2018; Koivisto ym. 2019, 24.)

Kindströmin ym. (2021, 37–88) mukaan myös asiakkaiden kokemat uhraukset
voidaan jakaa eri tyyppeihin. Yleisesti uhrauksista voidaan puhua myös kustan-
nuksina. Tyypillisiä kustannuksia ovat hankintakulut, kuten hinta, käsittelykulut
ja käyttökulut. Kustannuksia voidaan tarkastella myös näkyvinä kuluina tai piilo-
kuluina sekä välittöminä tai viivästyneinä kuluina. Piilokuluja voivat olla esimer-
kiksi tulevaisuudessa ilmenevät korjauskustannukset. Viivästyneet kulut ovat
usein saman tapaisia piilokulujen kanssa, sillä ne ilmaantuvat ajan kuluessa ja
saattavat olla haastavia tunnistaa ostohetkellä. (Kindström ym. 2021, 37–88.)

Mikään yritys ei pysty vastaamaan kaikkiin asiakkaiden haluihin ja tarpeisiin,
saati hallitsemaan niitä sekä koko ostoprosessin ajan että kaikissa kanavissa.
Menestyäkseen yritysten on tehtävä päätös, millaista arvoa ne haluavat tuottaa
asiakkailleen tasolla, joka on kilpailijoihin nähden ylivoimainen. (Rintamäki
2016, 19–20.) Arvolupauksellaan (myös palvelulupaus) yritys määrittelee, miten
se erottautuu kilpailijoistaan ja viestii sen arvon, jonka asiakas saa ostamalla
yrityksen tuotteen tai palvelun. Arvolupaus kertoo, miksi asiakkaan tulisi valita
kyseisen yrityksen tuote tai palvelu. Yrityksen tulee pystyä kuitenkin lunasta-
maan lupauksensa ja luomaan asiakkaalle sitä arvoa, joka on luvattu. (Lahtinen

& Pulkka & Karjaluoto & Mero 2022, 72.) On tärkeää pitää lupaukset totuudenmukaisina, sillä asiakkaat huomaavat, jos luvatut asiat eivät toteudu. Pettyneet asiakkaat siirtyvät asioimaan toisaalle. (Jeffries 2018, 15.)

Arvolupausta tulee arvioida aina asiakkaan näkökulmasta, sillä asiakas itse määrittelee, mikä luo hänelle arvoa. Yrityksen tulee siis tuntea asiakkaidensa tarpeita ja haluja pystyäkseen muodostamaan houkuttelevan arvolupauksen. (Kindström ym. 2021, 59–60.) Hyvä arvolupaus muodostaa yhteyden asiakkaiden tarpeiden ja myyvän yrityksen tuotteiden ja palveluiden välille. Asiakkaalle voidaan tuottaa arvoa vain, mikäli yrityksen ratkaisut vastaavat hänen tarpeitaan. (Thacker 2019.)

Saarijärven ja Puustisen (2020, 147–148) mukaan yritykset korostavat tyypillisesti arvolupauksissaan alhaista hintaa, asiantuntevaa palvelua, monipuolisinta valikoimaa tai korkeaa laatua. B2B-liiketoiminnassa yhä keskeisempi osa arvolupausta on myös mitattavissa oleva arvo, jonka tulokset voidaan viestiä asiakkaalle. Yritys voi pyrkiä osoittamaan, että tuotteet tai palvelut tekevät asiakkaan toiminnasta tehokkaampaa tai tuottavampaa esimerkiksi säästämällä aikaa tai raaka-aineita. Yritysten välisessä liiketoiminnassa asiakkaalle tuotteen tai palvelun hintaa merkityksellisempää on se arvo, jonka asiakas kokee saavansa siitä. Asiakasarvo pohjautuu hyötyihin, joita asiakas kokee tuotteen tai palvelun tuovan hänelle. (Holma ym. 2021, luku 1; Saarijärvi & Puustinen, 148.)

2.4 Hyvä asiakaskokemus ja vau-efekti

Hyvä asiakaskokemus rakentuu, kun asiakas kokee asioinnin yrityksen kanssa helpoksi, nopeaksi ja tehokkaaksi sekä kokee yrityksen tuotteen tai palvelun itselleen hyödyllisenä. Tyytyväinen asiakas tuntee saaneensa vastinetta rahalleen. (Kauppila 2015, 76; Korkiakoski 2019, 49.) Fischerin ja Vainion (2014, 9) mukaan positiivinen asiakaskokemus merkitsee myös sitä, että annetut lupaukset pidetään ja palvelun laatu on korkea. Hyvät asiakassuhteet perustuvat luottamukseen. Vahtolan (2020, 30–31) mukaan tyytyväinen asiakas luottaa hyvään palveluun, erinomaiseen tuotteeseen ja vastuulliseen toimintaan.

Yritysten keskuudessa on nousussa tuotteiden kehittämisen sijaan painopisteen siirtäminen asiakkaiden ilahduttamiseen ja vau-efektin tuottamiseen. Usein mielenpainuvaan asiakaskokemukseen liittyy vau-efekti. Sillä tarkoitetaan subjektiivista ja tilannesidonnaista kokemusta, jonka aikana tuotteen tai palvelun käyttäjä kokee, että siinä on jotakin uniikkia. Vau-efekti on lopputulos jostakin, joka tuotti kokijalle tunteita, joita hän ei odottanut. Vau-efektillä siis tarkoitetaan positiivista ja odottamatonta yllätystä. Vau-kokemus on asiakkaalle tärkeä. Kun hän kokee tuotteen tai palvelun uniikkina ja erilaisena, hän muistaa sen. Tyytyväinen asiakas tekee uusintaostoja ja suosittelee tuotetta tai palvelua eteenpäin. Asiakkaiden tulee nähdä tuote tai palvelu parhaana mahdollisena. Vau-efekti perustuu siihen, että asiakkaan odotukset ylitetään antamalla hänelle jotakin positiivisesti erilaista. (Reunanen & Penttinen & Borgmeier 2017.)

Asiakkaiden kokemukset vaikuttavat heidän käyttökseen jatkossa. Kun asiakas kokee saavansa arvoa yrityksen tuotteista, hän todennäköisemmin jatkaa yrityksen kanssa toimimista, kasvattaa ostosten määrää sekä suuruutta ja suosittelevat yritystä eteenpäin. (Bolton 2016, 8–9; Killström 2021, 58.) Hyvän asiakaskokemuksen tuottaminen on yrityksille loistava tilaisuus saada asiakkaistaan suosittelijoita. Suosittelu on tavoiteltu ansaitun median muoto, joka viestii asiakkaiden tyytyväisyydestä. Kun yritys onnistuu ylittämään asiakkaan odotukset niin, että asiakas haluaa jakaa kokemuksensa eteenpäin, se saa ansaittua positiivista huomiota. Jotta asiakas puhuu yrityksen puolesta myönteisesti, tulee hänen kokea yrityksen antaneen siihen tarpeeksi hyvän ja inspiroivan syyn. Suosittelevat asiakkaat kokevat vahvaa yhteenkuuluvuuden tunnetta brändin kanssa. Jokaisen yrityksen tulisi tavoitella syvää yhteyttä asiakkaisiinsa. (Holma ym. 2021 osa 2.)

2.5 Asiakastyytymättömyys

Ihmiset reagoivat eri tavoin huonoon asiakaskokemukseen. Suhtautumiseen vaikuttavat tuotteen tai palvelun tärkeys asiakkaalle, siihen kohdistuvat odotukset ja aiemmat kokemukset. Mitä tärkeämmäksi ihminen kokee tuotteen tai palvelun itselleen, sitä suuremmaksi hän kokee pettymyksen, mikäli yritys ei kykene täyttämään lupaustaan. (Jalonen ym. 2016, luku 2.6.) Zendeskin (2020)

tekemän tutkimuksen mukaan jopa 50 prosenttia asiakkaista vaihtaisi kilpailevaan yritykseen vain yhden huonon kokemuksen jälkeen. Useamman huonon kokemuksen jälkeen asiakkaan todennäköisyys vaihtaa yritystä kasvaa 80 prosenttiin (Zendesk 2020).

Asiakkaiden tyytymättömyys voi johtua niin yrityksestä ja sen toiminnasta tai asiakkaasta itsestään. Asiakas voi olla pettynyt tuotteeseen, vaikka se toimisi kuten kuuluukin. Toimialasta riippumatta yritys itse on suurin syy asiakkaiden tyytymättömyyteen ja ikäviin yllätyksiin. Goodmanin (2014, luku 1) mukaan asiakastyytymättömyyden aiheuttajat voidaan jakaa kolmeen laajaan kategoriin: asiakkaan aiheuttama tyytymättömyys (20–30 prosenttia), henkilöstön asenteen, virheen tai yrityksen toimintatapojen vastoin toimimisen aiheuttama asiakastyytymättömyys (20–30 prosenttia) ja yrityksen aiheuttama asiakastyytymättömyys (40–60 prosenttia). Goodman (2014, luku 1.)

Asiakkaan itse aiheuttama tyytymättömyys johtuu usein siitä, että asiakkaat harvoin lukevat ohjeita ja tekevät usein olettamuksia siitä, kuinka tuotteen tulisi toimia. Tämän vuoksi yritysten tulisi yksinkertaistaa tuotteita, jotta asiakkaiden on helpompi käyttää niitä oikein. Henkilöstöstä johtuva tyytymättömyys, kuten huonoksi koettu asenne, puutteet tietämyksessä tai epäpätevyys johtuvat puutteista yrityksen prosesseissa, kuten koulutuksessa tai kannustuksessa. Yritykset itse aiheuttavat asiakkaissaan tyytymättömyyttä toimimattomilla tuotteilla, asettamalla liian korkeita odotuksia asiakkaille harhaanjohtavalla markkinointiviestinnällä, rikkinaisilla prosesseilla ja yksiköiden välisillä katkoksilla. (Goodman 2014, luku 1.)

Virheillä ja sillä, kuinka ne korjataan, on valtava merkitys asiakkaan päätökseen jatkaa asiakassuhdetta. Asiakaskeskeisissä yrityksissä näitä kutsutaan totuuden hetkiksi. Virheet palvelussa ja epäonnistumiset niiden korjaamisessa ovat suurin syy asiakkaiden muuttuvaan käytökseen. Asiakkaat, jotka pettyvät tuotteeseen tai palveluun kertovat huonosta kokemuksestaan keskimäärin yhdeksälle ihmiselle. Asiakkaat harvoin kuitenkaan kertovat pettymyksistään yritykselle, mikä asettaa haasteen yrityksille tunnistaa kuoppia asiakas-

kokemuksessa. Asiakkaat reklamoivat todennäköisemmin, jos he kokevat ongelman vakavana, kärsivät taloudellisen tappion, tuntevat tuotteen hyvin, tietävät kuinka reklamoida tai jos kynnyks reklamoida on matala. (Bolton 2016, 142–144.)

Kun asiakas tekee reklamaation, se on viesti siitä, että odotusten ja todellisen asiakaskokemuksen välillä on ollut suuri ero. Asiakaskokemuksen kannalta on tärkeää, kuinka yritys reagoi reklamaatiotilanteessa, sillä asiakaskokemus rakentuu reklamaation aikana ja sen jälkeen. Reklamaatio on yritykselle mahdollisuus kehittää asiakaskokemustaan ja saada päätöksenteon kannalta oleellista informaatiota. Reklamaatio vaatii yritykseltä nopeaa reagointia, asian korjaamista, aitoa pahoittelua sekä asian hyvittämistä ja korjaamista. Mikäli reklamaatio hoidetaan hyvin, asiakastyytyväisyys on mahdollista nostaa korkeammalle tasolle, kuin millä se ennen reklamaatiota oli. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 113–114.)

2.6 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Pysyäkseen olemassa organisaation on kyettävä tuottamaan erinomaisia asiakaskokemuksia kannattavasti. Asiakaskokemuksen strateginen suunnittelu ja operatiivinen toteutus tulee tasapainottaa niin, että asiakaskokemus suhteutetaan kustannuksiin ja kuluihin. Erinomainen asiakaskokemus selittää asiakastyytyväisyyttä, asiakasuskollisuutta ja asiakassuosittelua. Nämä ovat vakiintuneita tutkimuskirjallisuuden termejä, joilla voidaan mitata asiakaskokemuksen ominaispiirteiden vaikutusta asiakkaan tyytyväisyyteen. Asiakaskokemuksen ominaispiirteitä ovat esimerkiksi hintataso, palvelun saatavuus tai tuotteen tai palvelun laatu. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 229–230.)

Saaren (2022) mukaan asiakaskokemusta ja asiakastyytyväisyyttä käytetään termeinä usein synonyymeinä, vaikka kuitenkin tarkoittavat eri asioita. Asiakastyytyväisyys on toivottu lopputulos asiakaskokemuksesta, kun asiakas-

kokemuksella puolestaan tarkoitetaan muuttuvaa ja monitahoista seikkaa. Positiivisen asiakaskokemuksen seurauksena on usein tyytyväinen asiakas. Asiakkaan tyytyväisyys kuitenkin on riippuvainen odotuksista. Mikäli asiakkaan odotukset ovat toteutunutta kokemusta huomattavasti korkeammat, ei ”ihan hyvänä” koettu palvelu välttämättä saa asiakkaasta tyytyväistä, vaikka toiselle asiakkaalle se olisi riittänyt. (Saari 2022.)

Asiakasuskollisuus mittaa asiakkaiden sitoutumista yritykseen ja sen tuotteita ja palveluita. Uskollisella asiakkaalla on tunneside brändiin ja siihen liittyy enemmän kuin pelkkä asiakkaan tyytyväisyys, vaikka tyytyväisyydellä onkin yhteys uskollisuuteen. Uskolliset asiakkaat ovat useimmiten tyytyväisiä, mutta kaikki tyytyväiset asiakkaat eivät ole uskollisia. Pelkästään tyytyväinen asiakas saattaa pienelläkin kynnyksellä vaihtaa kilpailevaan yritykseen. Asiakas-tyytyväisyyden kasvattaminen on kuitenkin ensimmäinen askel asiakasuskollisuuden kasvattamiseen. (Barnes & Kelleher 2014, luku 16.)

Muiden ihmisten mielipiteillä on merkittävä vaikutus asiakkaiden mielipiteisiin. Monet asiakkaat kysyvät muilta ihmisiltä suosituksia ennen kuin ostavat tuotteen tai palvelun tai etsivät internetistä arvosteluja. Asiakassuosittelu eli niin sanottu WOM (word-of-mouth) tarkoittaa käsitteenä sitä, miten ja kenelle asiakas kertoo omasta kokemuksestaan. Yrityksille asiakassuosittelu on merkityksellistä, sillä se mahdollistaa tietoisuuden ja odotusten levittämisen yrityksen tuotteista ja palveluista toisille asiakkaille. Näin yrityksen on mahdollista hankkia uusia asiakkaita ilmaiseksi. Sosiaalinen media on kasvattanut asiakassuosittelun tavoitavuutta ja vaikuttavuutta. Asiakassuosittelu voi olla positiivista tai negatiivista. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 246; Villani 97.) Deloitteen raportin (2018) mukaan asiakkaat kertovat keskimäärin yhdeksälle ihmiselle hyvästä kokemuksestaan, kun taas negatiivisesta asiakaskokemuksesta asiakkaat kertovat keskimäärin kuudelletoista ihmiselle.

Suositteluaste eli NPS (Net Promoter Score) on yleinen ja yritysten laajasti käytetty asiakaspalvelun ja asiakaskokemuksen mittari. Asiakas vastaa asteikolla 0–10, kuinka todennäköisesti hän suosittelisi yritystä. Asteikolla 0 on ei lainkaan

todennäköisesti ja 10 on erittäin todennäköisesti. NPS-kysely on helppo ja nopea tapa saada asiakkailta palautetta. Sellaisenaan käytettynä NPS ei kuitenkaan kerro, kuinka asiakas todellisuudessa koki palvelun. Asiakaspolun varrella on saattanut olla yksityiskohtia, jotka eivät ole sujuneet asiakkaan odotusten mukaan. (Pennanen 2018.) Vaikka NPS on vuosituhannen vaihteesta tähän päivään saakka ollut suosituimpia asiakaskokemuksen mittareita, käyttävät suurin osa yrityksistä toista mittaria sen rinnalla. NPS mittarina ei yksin kerro riittävästi. (Korkiakoski 2019.)

Usein NPS:n rinnalle nostetaan CSAT (Customer Satisfaction Score). CSAT kysyy, kuinka tyytyväinen asiakas oli saamaansa palveluun asteikolla 1–5. Mikäli asiakas ilmaisee tyytymättömyyttä, häneen voidaan olla yhteydessä ja huono palvelukokemus on mahdollista kääntää positiiviseksi. Toisin kuin NPS, CSAT mittaa asiakkaan tyytyväisyyttä lyhyemmän ajanjakson aikana ja tarkemmin rajatussa asiassa. Asiakkaan tyytymättömyyden syy on mahdollista saada selville CSAT:in avulla, jos asiakkaaseen ollaan yhteydessä. CSAT:ia voi käyttää NPS:n tukena. (Tenhunen 2016.) CSAT-mittauksen vastauksista tyypillisesti huomioidaan vain positiiviset tulokset, eli vastaukset tyytyväinen (4) tai erittäin tyytyväinen (5). CSAT-tuloksista puhutaan tyypillisesti prosentteina 0–100 %, jolloin 100 % on tavoiteltu täydellinen asiakastyytyväisyys. Tyytyväisten asiakkaiden määrä prosentteina saadaan laskemalla tyytyväisten asiakkaiden osuus kaikista vastanneista. Tällä tavalla laskettuna CSAT ennustaa parhaiten asiakaspysyvyyttä. (Trustmary 2022.)

Vuonna 2010 Harvard Business Review'n julkaisemassa artikkelissa esitettiin, että asiakkaiden ongelmien ratkaiseminen parantaa asiakasuskollisuutta. Artikkelin kirjoittajat esittivät kehittämänsä CES-mittarin (Customer Effort Score). CES perustuu yhteen yksinkertaiseen kysymykseen, joka kysyy asiakkaalta, kuinka paljon vaivaa hän näki asioidessaan yrityksen kanssa. Alun perin vastauskaala oli 1–5, jossa 1 edustaa vähäistä vaivannäköä ja 5 hyvin suurta vaivannäköä. Alkuperäisen version jälkeen siitä on kehittynyt kaksi uudempaa versiota, asteikko 1–7 ja sanallinen versio. Sanallisessa CES mittarissa asiakas

kuvaa kokemukstaan joko ”helppona”, ”neutraalina” tai ”hankalana”. Numeerisessa versiossa tulos lasketaan jakamalla annettujen numeroiden summa vastaajien määrällä. Sanallisessa versiossa tuloksen saamiseksi vähennetään ”helppoa” vastausten prosenttiosuudesta ”hankalaa” vastausten prosenttiosuus. (Dixon & Freeman & Toman 2010; Natunen 2019.)

Asiakaskokemuksen mittarit kuten NPS ja CES soveltuvat niin kuluttajaliiketoiminnan (B2C) kuin yritysten välisen (B2B) liiketoiminnan mittaamiseen. Tyypillisesti kuluttajaliiketoiminnassa mittaaminen keskittyy kohtaamisiin, kuten asiakaspalvelu tai ostotapahtuma, kun taas yritysten välisessä liiketoiminnassa usein mitataan asiakassuhteita. Yritysten tulisi rakentaa mittaamiskokonaisuutensa niin, että se tukee liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamista. Mitatun tiedon tulisi olla luotettavaa, jotta sen perusteella voidaan tehdä liiketoiminnan kehittämiseen liittyviä päätöksiä. Luotettavan tiedon perusta on oikeat kysymykset, kohderyhmä ja ajoitus. Jotta kysely hyödyttää yritystä, tulisi kysymysten antaa yritykselle tarvittava tieto. Kyselyt tulisi kuitenkin pitää asiakkaille sopivan mittaisena. Kyselyn kohderyhmän tulee olla tarpeeksi kattava, jotta kyselyn tulos on luotettava. Etenkin B2B-liiketoiminnassa on tärkeää saada vastaukset tärkeimmiltä asiakasyrityksiltä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 141–142.)

Asiakaskyselyt tulisi pyrkiä ajoittamaan oikein. Kohtaamista mittaava kysely tulisi toteuttaa tarpeeksi pian, jotta kokemus ja sen aiheuttamat tunteet ovat asiakkaan muistissa. Kuitenkin on kohtaamisia, joiden todelliset vaikutukset eivät ole heti nähtävissä. Yrityksen tulee löytää oma ihanteellinen aika mittaamiselle. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 142.) Asiakaskokemuksen mittaamisen haasteena on, että asiakkaat eivät välttämättä enää muutaman päivän jälkeen muista tapahtunutta asiakaskokemusta tai unohtavat vastata. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 249.)

Yhä useampi organisaatio haluaa kehittää toimintaansa mittaamalla asiakaskokemusta, minkä vuoksi asiakkaat vastaanottavat jatkuvasti kyselyitä eri yrityksiltä. Asiakkaiden kyllästyminen vastaamiseen näkyy negatiivisena informaation

laadussa ja määrässä. Reaaliaikaisella asiakaskokemuksen mittaamisella yritetään ratkaista tätä ongelmaa. HappyOrNot on esimerkki helposta ja nopeasta kyselystä. Laite, josta asiakas valitsee hänen kokemustaan vastaavan hymynaaman, sijoitetaan asiakaspolun osaksi ja siihen vastaaminen onnistuu vain painamalla yhtä näistä neljästä hymynaamasta. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 249–250.)

Jotta asiakaskokemuksen johtamiseksi saadaan riittävästi tietoa, tulee mitata asiakaskokemusta, sen vaikutuksia ja seurauksia. Usein mittarit keskittyvät itse mittaustulokseen, vaikka oikeasti oleellista on selvittää pohjimmaiset syyt asiakastytymättömyyteen. Saadakseen arvokasta tietoa yrityksen tulee valita mittarit, jotka auttavat analysoimaan asiakaskokemusta niin syy- että seuraustasolla. Asiakaskokemuksen syiden analysointi mahdollistaa asiakkaiden käytöksen ennustamista. Kun ongelmakohtien perimmäiset syyt tunnistetaan, asiakaskokemuksen mittaus saa aikaan oikeaa muutosta yrityksen sisällä. Kun henkilöstölle on selvää, mitkä syyt aiheuttavat asiakkaissa tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä, on heidän mahdollista suoraan vaikuttaa asiakkaiden kokemukseen, esimerkiksi kontaktoimalla asiakkaita. (Brough & Breuer & Fanderl & Neher 2017.)

Forrester Researchin mukaan asiakaskokemusta kannattaa mitata kolmella tasolla: asiakassuhdetasolla, ostopolun eri vaiheissa sekä avainkohtaamisissa. Asiakassuhdetasolla tehty mittaaminen tarkoittaa asiakkaan elinkaaren aikana tehtävää mittaamista. Asiakassuhdetason mittaamisella pyritään ymmärtämään kokonaisvaltaisesti asiakkaan kokemusta yrityksestä. Asiakassuhdetaso mittaa epäsuorasti asiakaskohtaamisten onnistumista. Ostopolun ja avainkohtaamisten mittaaminen ovat suora tapa mitata asiakaskokemusta. Ostopolkua mitatessa tarkastellaan tunnistettuja asiakkaan ja yrityksen välisiä kosketuspisteitä. Näin saadaan selvitettyä, kuinka yritys on onnistunut koko ostopolun aikana sekä niitä ostopolun kohtaamishetkiä, jotka ovat onnistuneet hyvin tai vaativat kehitettävää. Kun yritys mittaa avainkohtaamisia, sen kannattaa resurs-

sien riittämisen vuoksi keskittyä niihin kohtaamisiin, jotka ovat kriittisiä asiakkaiden odotusten ylittämisen kannalta. Näistä kolmesta tasosta voidaan muodostaa kokonaisuus päätöksenteon tueksi. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 136–138.)

2.7 B2B-asiakaskokemuksen erityispiirteet

B2B-asiakaskokemus (yritykseltä yritykselle) on B2C-asiakaskokemusta (yritykseltä kuluttajalle) monimutkaisempi kokonaisuus. Ensinnäkin yritysten välisessä liiketoiminnassa asiakaskokemuksen määrittää useampi ihminen. Päätöksentekoon osallistuu tyypillisesti 5–7 henkilöä. Tuotteen ostaja ei välttämättä itse ole sen loppukäyttäjä. Tuotetta ja palvelua kuluttavat useat eri organisaation rooleissa toimivat henkilöt ja kokemus koostuu eri ihmisten kokemista erilaisista kosketuspisteistä. (Holma ym. 2021, osa 1.)

B2B-asiakaskokemuksen monimutkaisuus liittyy myös tarjoomaan laajuuteen. B2B-yrityksillä on tyypillisesti suurempi valikoima tuotteita ja palveluita kuin B2C-yrityksillä. Usein tuotteet ja palvelut ovat pitkälle räätälöityissä yritysten yksilöllisiin asiakastarpeisiin ja monesti ratkaisut koostuvat eri tuotteista ja palveluista yhdessä. (McKinsey 2016, 26.) Tuotteet ja palvelut ovat usein kuluttajaliiketoimintaan nähden huomattavasti kalliimpia, joten myyntisyklit ovat tyypillisesti pitkäkestoisempia ja monimutkaisempia. Myyntisykli voi kestää viikoista kuukausiin ja sisältää useita tapaamisia eri henkilöiden kanssa. Ennen hankintaan johtavaa päätöksentekoa tehdään huolellinen pohjatyö ja kilpailutus. Tästä syystä asiakassuhteet ovat B2B-liiketoiminnassa tyypillisesti pidempikestoisia. (Alonso 2019; Carter 2021.)

Yritysten välisessä liiketoiminnassa korostuu tehokkuus, jota yritykset tuottavat asiakkailleen ratkaisemalla näiden liiketoiminnan haasteita. Esimerkiksi lisäämällä myyntiä, alentamalla kustannuksia, parantamalla tuottavuutta tai lisäämällä asiakasyrityksen asiakkaiden tyytyväisyyttä. Tämä tehdään mitattavasti, jolloin asiakasyritykselle voidaan osoittaa, kuinka esimerkiksi sen tuottavuus on noussut tai kustannukset alentuneet yrityksen tuotteiden ja palvelujen avulla. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 85–86.) Yritysvälisessä liiketoiminnassa hyvä kokemus ei

välttämättä ole erityisen elämyksellinen, vaan arvoa tuottaa käytännönläheisyys ja luotettavuus. Hyvät kokemukset B2B-liiketoiminnassa syntyvät annettujen lupauksen lunastamisesta sekä yhteisistä onnistumisista ja positiivisista tunteista. Odotusten oikeanlainen johtaminen ja annettujen lupauksen lunastaminen on merkityksellistä. (Holma ym. 2021, osa 1)

Merkittävä osa asiakaskokemuksesta koostuu tunteesta niin kuluttaja- kuin yritysliiketoiminnassa. Ihmisinä muistamme kokemukset, jotka herättävät tunteita, niin hyvässä kuin pahassa. Siksi B2B-asiakassuhteita tulisi katsoa kumppanuutena, jossa hyvän asiakaskokemuksen tuottaminen vaatii kykyä ymmärtää asiakkaan tunteita, odotuksia, toiveita ja haasteita. Näihin tarpeisiin vastaamiseen ei riitä pelkät toimivat prosessit ja tuotteet, vaan yritysten tulee panostaa niihin hetkiin ja kohtaamisiin, jotka ovat asiakkaille kaikista tärkeimpiä. Ymmärtämällä tunteiden merkitys B2B-kontekstissa on mahdollista rakentaa ylivoimainen B2B-asiakaskokemus. (Tanninen 2021.)

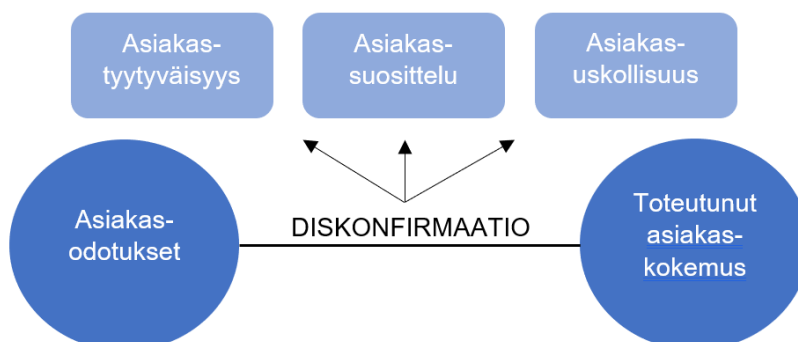
Vaikka yritys- ja kuluttajakaupassa on eroja, Alonson (2019) mukaan näiden välinen raja on muuttumassa yhä häilyvämmäksi. Asiakaskokemus ja asiakasodotukset muuttuvat ja kehittyvät B2B-liiketoiminnassa. Siinä missä kuluttajaliiketoiminnassa huomiota on pidempään kiinnitetty myös asiakaskokemukseen, yritysten välisessä liiketoiminnassa keskiössä on ollut tuote. Nykyään myös B2B-liiketoiminnassa tulee huomioida koko asiakaspolku, sillä yritysasiakkaat vaativat hyvää kokemusta. (Chhaya 2020.) Viime vuosien aikana syntynyt käsite B2ME kuvastaa muutosta yritysasiakkaiden ostomieltyyksissä kohti henkilökohtaisempaa ostokokemusta. B2B-ostajat odottavat samaa ostamisen helppoutta kuin B2C-ostamisessa. Tutkimusten mukaan 82 prosenttia B2B-ostajista haluaa saman ostokokemuksen, kuin ostaessaan itselleen. Kuitenkin vain 27 prosenttia vastaajista kertoivat yritysten yleisesti onnistuvan vastaamaan heidän odotuksiinsa. (Salesforce 2018.)

3 Asiakasodotukset

3.1 Mitä asiakasodotukset ovat?

Asiakkailla on yhä suurempi valinnanvara tuotteissa ja palveluissa, joten he tekevät valintoja niiden välillä luomalla odotuksia niiden tuottamasta arvosta ja mielihyvästä (Kotler 2020, 29). Asiakkaat arvioivat alusta alkaen kokemustaan yrityksen kanssa näiden odotustensa sekä mielikuviansa perusteella. Asiakkaan odotukset perustuvat esimerkiksi arvolupaukseen, myyjän sopimiin asioihin tai julkiseen viestintään. Niin hyvät kuin huonot asiakaskokemukset muodostuvat asiakasodotusten kautta. (Watkinson 2013, luku 7 ; Sumkin 2020.)

Asiakasodotuksilla on aina kohde. Odotusten kohde voi olla esimerkiksi lounasravintolan salaattipöytä tai puhelinpalvelun jonotusaika. Ihmiset muodostavat odotuksia tiedostamattaan, ja olemassa on vain vähän asioita, joita kohtaan meillä ei ole lainkaan odotuksia. Ihmisillä on tapana havainnoida ympäristöään ja tiedostaen tai tiedostamatta poimia erilaisia laatuvihtejä. Vaikka asiakkaalla ei olisi tuotteesta tai palvelusta omakohtaista kokemusta, läheisten suosittelua, markkinointiviestinnän antamia lupauksia tai tutun brändin luomaa turvallisuuden tunnetta, muodostuvat hänen odotuksensa muusta saatavilla olevasta informaatiosta. Tämän vuoksi on erityisen tärkeää, että millä viiheillä yritys ohjaa asiakkaidensa odotustasoa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 94.)



Kuvio 4. Diskonfirmaatio (mukaillen Saarijärvi & Puustinen 2020, 40).

Asiakastyytyväisyys muodostuu asiakkaiden kokemuksesta ja siitä, kuinka he arvoivat odotuksiaan ja toteutunutta kokemustaan. Odotusten vertaaminen koettuun palveluun vaikuttaa suorasti ja epäsuorasti asiakastyytyvyyteen. Mikäli palvelu ylitti odotukset, asiakas on tyytyväinen palveluun. Jos asiakas taas kokee saamansa palvelun odotuksiaan huonommaksi, hän on tyytymätön. (Bolton 2016, 62–63.) Tutkimuskirjallisuudessa tähän asiakaskokemuksen perusyhtälöön viitataan käsitteellä (dis)konfirmaatio. (Dis)konfirmaatiolla tarkoitetaan sitä, kuinka asiakasodotukset vahvistuvat tai eivät vahvistu, ja tällä on suora vaikutus asiakastyytyvyyteen (kuvio 4). Siksi asiakaskokemuksen johtaminen vaatii myös asiakasodotusten hallitsemista. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 92.)

Yritysten on tyypillisesti haastavaa ymmärtää, kuinka asiakkaat arvioivat kokemuksiaan, sillä usein asiakkaat eivät osaa sanoittaa odotuksiaan, kun vasta kokemuksensa jälkeen. Asiakastyytyvyyteen vaikuttavia odotuksia on kolme: ennakoivat odotukset (mitä tulee tapahtumaan?), normatiiviset odotukset (mitä tulisi tapahtua?) ja ideaaliset odotukset (mikä on parasta, mitä voisi tapahtua?). Ennakoivat odotukset perustuvat usein aikaisempiin kokemuksiin tai saatavilla oleviin vihjeisiin, kuten esimerkiksi markkinointiviestintään. Normatiiviset odotukset käsittävät odotukset reiluuudesta ja oikeudenmukaisuudesta. Ideaaliset odotukset ovat korkein odotusten taso. Asiakas haluaa kokemuksen olevan juuri niin hyvä, kuin mitä hän odottaa. (Bolton 2016, 63–64.)

Yritysten tulisi pyrkiä tunnistamaan asiakkaiden odotuksia ja pystyä vastaamaan niihin. Tänä päivänä asiakkaiden odotukset ovat aikaisempaa korkeampia yrityksille, joiden kanssa he asioivat. Asiakkaiden odotuksiin vastaamisella on merkittävä positiivinen vaikutus asiakaskokemukseen. Asiakkaiden odotuksiin onnistuneesti vastaaminen muun muassa lisää asiakaspysyvyyttä. Lojaali asiakaskunta ostaa useammin ja vanhojen asiakkaiden pitäminen on yritykselle edullisempaa, kuin uusien hankkiminen. Lisäksi asiakkaiden odotuksiin vastaaminen ja sen myötä syntynyt asiakastyytyväisyys lisää positiivista suusanallista viestintää ja positiivisia arvioita sekä sitä kautta yrityksen luotettavuutta asiakkaiden silmissä. (Mocanu 2022.)

3.2 Asiakasodotusten muodostuminen ja luokittelu

Odotusten luominen on olennainen osa ihmisten aivojen toimintaa. Dopamiinia välittävät hermosolut muodostavat tunteita odotuksiimme perustuen. Kun kokemus vastaa odotuksiamme, hermosolut välittävät dopamiinia ja koemme positiivisia tunteita. Jos odotukset taas alittuvat, mielihyvän tunne lakkaa ja olemme pettyneitä. Jos kokemus ei vastaakaan odotuksiamme, pyrimme jatkossa välttämään vastaavia kokemuksia. Selviytymisen kannalta on elintärkeää, että opimme virheistämme. Muistijäljet aiemmista kokemuksista muokkaavat odotuksiamme ja käytöstämme. Muistikuvat aiemmista asiakaskokemuksista ovat merkityksellisiä, sillä ne ovat ratkaisevia asiakassuhteen jatkumisen kannalta. (Watkinson 2013, luku 7.)

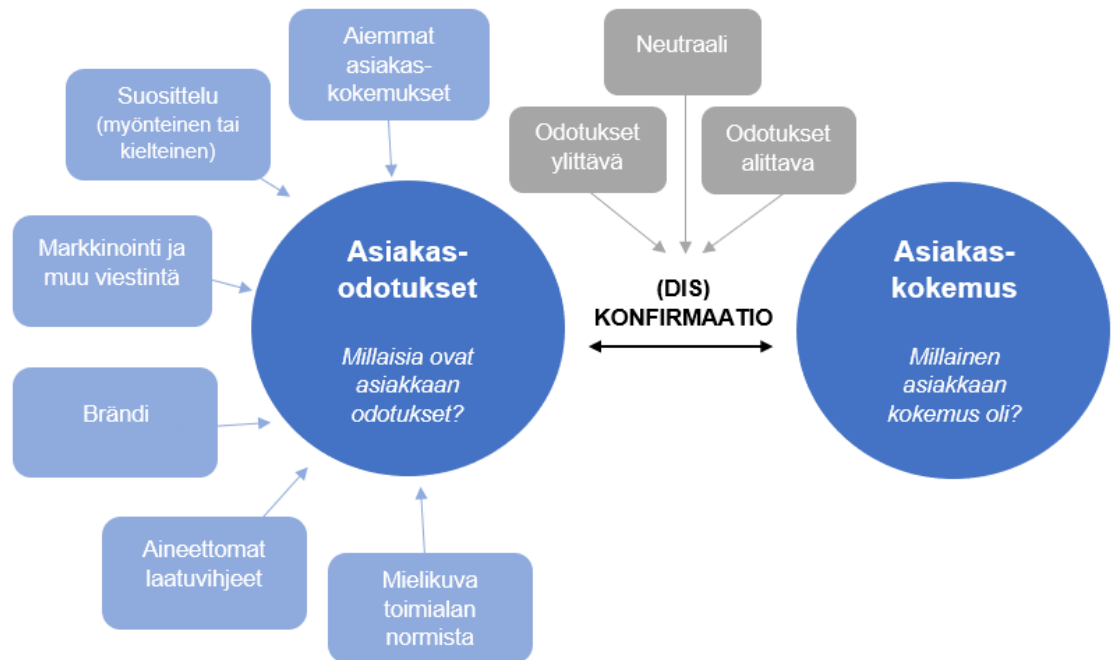
Asiakasodotukset rakentuvat eri tekijöistä, jotka voidaan jakaa yleisiin odotuksiin sekä erityisiin odotuksiin. Yleisillä odotuksilla tarkoitetaan odotuksia, jotka ovat muodostuneet asiakkaan mieleen jo ennen kohtaamista. Asiakas esimerkiksi voi olettaa voivansa etsiä lentoja lentoyhtiön verkkosivuilta. Erityiset odotukset taas syntyvät vuorovaikutuksen tuloksena. Nämä odotukset muodostuvat tiettyä palvelua tai yritystä kohtaan. Erityiset odotukset muodostuvat usein monen tekijän yhteisvaikutuksena. Näitä tekijöitä voivat olla esimerkiksi markkinointiviestintä ja omat tai muiden ihmisten aiemmat kokemukset. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 95–97.)

Asiakasodotukset muuttuvat Villanin (2018, 8–9) mukaan nopeasti, mutta on tiettyjä yleisiä odotuksia, joita asiakkailla on yritysten toiminnasta. Villanin mukaan yleisiä asiakasodotuksia ovat:

- Henkilökohtaisuus. Asiakkaat odottavat saavansa henkilökohtaista palvelua.
- Liikkuvuus. Asiakkaat odottavat saavansa palvelua juuri niissä kanavissa, joita he käyttävät. Asiakkaat odottavat saavansa palvelua myös mobiilissa, sillä matkapuhelinten käyttö on yleistynyt ja ihmiset ovat jatkuvasti liikkeessä.

- Läsnaolo ja reagointi sosiaalisessa mediassa. Suurin osa ihmisistä käyttää sosiaalisen median palveluja päivittäin, ja myös yritysten odotetaan olevan läsnä sosiaalisessa mediassa.
- Itsepalvelun mahdollisuus. Asiakkaille on yhä tärkeämpää tuntee, että he voivat myös itse hoitaa omia asioitaan. Siksi yrityksiltä odotetaan mahdollisuutta itsepalveluun.
- Voimaannuttaminen. Asiakkaat haluavat tehdä päätöksensä itse ja tietää tarkasti, mitä he ovat ostamassa. Siksi on tärkeää, että yritykset ovat läpinäkyviä ja tarjoavat heille täsmällistä ja ajankohtaista tietoa tuotteista ja palveluista.
- Asioidin helppous. Asiakkaat odottavat asioidin olevan helppoa ja vaivatonta.
- Asioidin nopeus. Asiakkaat vaativat yrityksiltä yhä nopeampaa palvelua niin yksittäisissä kohtaamisissa kuin odotusajoissa.
- Jatkuvuus. Kun asiakkaat asioivat yrityksen kanssa, he odottavat saavansa personoidun asiakaskokemuksen, joka perustuu siihen tietoon, joka yrityksellä on asiakkaasta.
- Asiantunteva henkilöstö. Tarpeen vaatiessa asiakkaat kuitenkin haluavat saada apua helposti ja nopeasti. Asiakkaat odottavat saavansa ammattitaitoista palvelua, eivätkä he arvosta siirtelyä asiakaspalvelijalta toiselle.
- Empatia. Henkilöstön kyky osoittaa empatiaa asiakasta kohtaan on erityisen tärkeää niissä tilanteissa, kun asiakas kokee, ettei asiat ole sujuneet hyvin hänen kannaltaan. Asiakkaat haluavat kokea, että heitä ymmärretään ja heidän asioistaan välitetään. Empatia on yksi hyvän asiakaskokemuksen kulmakivistä.
- Asianmukainen reagointi reklamaatioihin. Kun asiakkaat kokevat, että heitä on kohdeltu väärin ja he reklamoivat, he odottavat yrityksen tarjoavan selityksen, miksi virhe tapahtui ja saavansa yritykseltä an-

teeksipyyntöön. Asiakkaat odottavat, että heidän ongelmansa korjataan, eikä sama virhe toistu enää. Yrityksen odotetaan oppivan reklaamaatiosta. (Villani 2018, 8–9.)



Kuvio 5. Asiakaskokemuksen erityiset lähteet (mukaillen Saarijärvi & Puustinen 2020, 89).

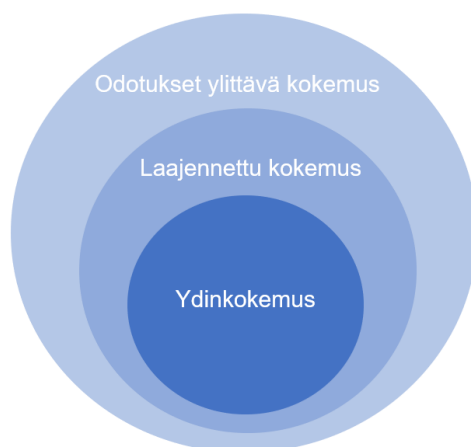
Kuten kuviosta (kuvio 5) nähdään, erityiset asiakasodotukset muodostuvat eri lähteistä monen eri tekijän yhteisvaikutuksesta. Erityiset asiakasodotukset voivat muodostua esimerkiksi aiempien asiakaskokemusten, markkinointiviestinnän, toimialan yleisen normin, asiakassuosittelujen, erilaisten laatuvihteiden tai brändin vaikutuksesta. Aiemmat kokemukset yrityksen kanssa ohjaavat odotuksia siitä, millaista palvelua voi odottaa jatkossa saavansa yritykseltä. Yrityksen markkinointiviestintä tai ystävien ja tuttujien kertomukset muokkaavat odotuksia siitä, mitä on mahdollista saada ostamalla yrityksen tuote tai palvelu.

Toimialanormit, eli yleiset käsitykset siitä, miten yritykset tyypillisesti toimivat kyseisellä alalla vaikuttavat odotuksiin palvelun laadusta. Erityisesti palvelualoilla

asiakkaat muodostavat erilaisista aistinvaraisista vihjeistä odotuksia varsinaisesta palvelusta. Asiakkaan havainnot esimerkiksi vastaanottotilasta tai yrityksen puhelinvaihteesta voivat vaikuttaa asiakkaan odotuksiin. Myös aikaisemmat kokemukset brändistä ohjaavat asiakkaan odotuksia. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 97–100)

3.3 Asiakasodotukset ylivertaisen asiakaskokemuksen taustalla

Asiakaskokemus voidaan ryhmitellä kolmeen alaryhmään, joita ovat ydinkokemus, laajennettu kokemus ja odotukset ylittävä kokemus. Ydinkokemuksella tarkoitetaan sitä arvoa, jonka vuoksi asiakas ostaa tuotteen tai palvelun. Ydinkokemus kertoo, miksi yritys on olemassa. Sen täytyy toteutua kaikissa olosuhteissa. Jotta yritys voi tuottaa odotuksia ylittäviä asiakaskokemuksia, sen ydinkokemuksen tulee olla kunnossa. Laajennettu kokemus puolestaan laajentaa ydinkokemusta. Se tarjoaa asiakkaalle jotakin, mikä lisää yrityksen tuotteen tai palvelun arvoa asiakkaalle. Odotukset ylittävä asiakaskokemus syntyy, kun kokemukseen sisältyy elementtejä kuten henkilökohtaisuus, yksilöllisyys, räätälöinti, aitous, oikea-aikaisuus, yllätyksellisyys, tuottavuus tai se vetoaa tunteisiin. Yrityksen tulee kyetä räätälöimään palveluita asiakaskohtaisten tarpeiden mukaisesti, sillä asiakkaat haluavat kokea olevansa merkityksellisiä yritykselle. Yrityksen tulee löytää tasapaino asiakkaiden yllättämisen ja yritykselle tuottavien kokemusten välillä (MCS 2020.)

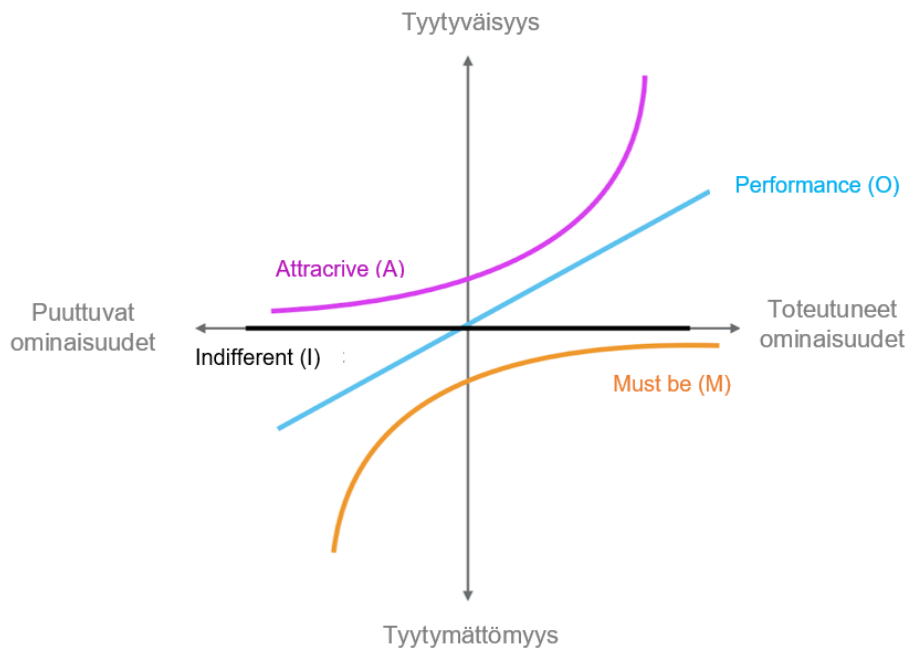


Kuvio 6. Odotusten laajentaminen (mukaillen Korteso 2015).

Kortesuo (2015) nimeää asiakaskokemuksen laajentamisen asiakaskokemuksen kehittämisen keinoksi. Kuten kuviosta (kuvio 6) nähdään, asiakkaan kokemus voidaan jakaa ydinkokemukseen, laajennettuun kokemukseen ja odotukset ylittävään kokemukseen. Yrityksen tulee varmistaa ydinkokemus ja puolustaa sitä. Ydinkokemus voi esimerkiksi hammaslääkärin vastaanotolla olla puhtaat tilat. Yrityksen tulee miettiä, mikä sen laajennettu kokemus on ja edistää ja mahdollistaa se. Laajennettu kokemus voi hammaslääkärissä olla se, että hammaslääkäri kuuntelee asiakkaan huolia ja pelkoja. Lisäksi yrityksen tulee suunnitella odotukset ylittävä kokemus ja luoda se. Hammaslääkäri voisi esimerkiksi tarjota asiakkaalle ksylitolileivonnaisen. (Kortesuo 2015.)

Asiakkaiden tuotteisiin liittyvät odotukset ovat eritasoisia. Tätä ilmiötä kuvaa Kano-malli, jonka japanilainen professori Noriako Kano kehitti 1980-luvulla. Kano-mallin avulla voidaan luokitella asiakkaiden odotuksia tuoteominaisuuksiin liittyen. Kano-mallin mukaan voidaan puhua ominaisuuksista, jotka asiakkaan mielestä on oltava tuotteessa (must be), tehokkuusominaisuuksista (performance), joiden perusteella asiakkaat vertailevat tuotteita sekä ominaisuuksista, joita asiakas ei odottanut tuotteessa olevan ja jotka ilahduttavat häntä (attractive). Tuoteominaisuus voi myös olla asiakkaan mielestä merkityksetön (indifferent). (Hietikko 2021.)

Kano-mallin luokkia merkitään kirjaimilla. Must be -ominaisuudet (A) ovat asiakkaalle oletusarvo. Mikäli asiakkaalle paljastuu, että ominaisuus on huonolaatuinen tai puuttuu kokonaan, asiakas on erittäin pettynyt. Asiakkaat esimerkiksi olettavat hotellihuoneen olevan siisti. Tehokkuusominaisuudet (B) ovat usein mitattavissa ja niiden avulla asiakas voi vertailla tuotteita keskenään. Ne vaikuttavat suoraan asiakastytyvyyden paranemiseen tai heikkenemiseen. Esimerkiksi hinta tai asiakaspalvelu voivat olla tehokkuusominaisuuksia. Attractive-ominaisuuksien (C) puuttuminen ei vaikuta kielteisesti asiakastytyvyyteen. Asiakkaat eivät osaa etukäteen odottaa niitä, joten ne ovat merkittäviä erottautumis- ja kilpailukeinoja. Esimerkiksi yllätyksellinen lisäpalvelu tai kanta-asiakasetu voivat olla attractive-ominaisuuksia. (Hietikko 2021; Saarijärvi & Puustinen 2020, 179–178.)



Kuvio 7. Kano-malli (mukaillen Herbig 2021).

Kano-mallin avulla yritys voi arvioida tuotteidensa ominaisuuksien tärkeyttä. Tuotteeseen liittyvän ominaisuuden luokka voidaan selvittää kysymällä asiakkaalta seuraavat kolme kysymystä: 1) miten hän reagoi, jos tuotteessa on ominaisuus, 2) miten hän reagoi, jos ominaisuus puuttuu tuotteesta ja 3) kuinka tärkeää ominaisuus on tuotteessa. Vastausten perusteella ominaisuudet saadaan asetettua johonkin neljästä kategoriasta (kuvio 7). (Herbig 2021.) Luokkaan O (performance) kuuluva tuoteominaisuus tulee ottaa erityisesti huomioon tuotekehityksessä, sillä sen perusteella asiakkaat tekevät ostopäätöksensä. Luokkaan A (attractive) kuuluvalla tuoteominaisuudella on mahdollista saada kilpailuetua mutta sen aiheuttamat kustannukset tulee ottaa huomioon. M-luokkaan (must be) kuuluva tuoteominaisuus tyydyttää asiakkaan perustarpeen, eli sen kuuluu olla riittävällä tasolla. Luokkaan I (indifferent) kuuluva tuoteominaisuus voidaan jättää huomiotta tai kokonaan pois tuotekehityksestä, sillä se ei aiheuta asiakkaassa reaktiota. (Hietikko 2021.)

Asiakasodotukset määrittävät keskeisesti asiakaskokemusta, joten asiakaskokemusta ei voi johtaa ilman asiakaskokemusten johtamista. Asiakasodotusten merkittävä vaikutus perustuu siihen, että tyypillisesti huono kokemus aiheuttaa tunnereaktion tai jopa pidempikestoisen emotionin. Asiakaskokemuksen vahva suhde tunteisiin vaikuttaa siihen, että asiakas muistaa toisen asiakaskokemuksen paremmin kuin toisen. Asiakasodotukset ja niiden muodostama asiakaskokemus muodostuvat toimialalle tyypillisin tavoin. Odotukset muodostavat vertailupohjan, johon todellista koettua kokemusta lopulta verrataan ja joka johtaa joko tyytyväisyyteen tai tyytymättömyyteen. Esimerkiksi odotukset illallisravintolalle ja pikaruokaravintolalle ovat erilaiset. Odotukset ruuan laadusta, palvelusta ja ympäristöstä ovat erilaiset riippuen ravintolan tyyppistä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 101–102.)

Boltonin, Gustafssonin, McColl-Kennedyn, Siriannin ja Tsen (2014, 257–258) mukaan pienillä yksityiskohdilla tai kriittisillä sattumilla suotuisa vaikutus asiakaskokemukseen. Pienetkin yksityiskohdat voivat nostaa asiakas-tyytyväisyyttä merkittävästi. Tyypillisesti yritykset keskittyvät palvelun laatuun ja siihen liittyviin tekijöihin, jotka usein ovat samankaltaisia kilpailijoiden kesken. Suurin osa yrityksistä ei ole tietoisia tärkeistä parantavista vaikutuksista, jonka pienet yksityiskohdat voivat saada aikaan siinä, kuinka asiakas arvioi kokemustaan. Pienet yksityiskohdat vaikuttavat tunteisiin tavalla, jolla on asiakas-tyytyväisyyttä ja asiakasuskollisuutta edistäviä vaikutuksia. Esimerkiksi Disney kohtelee jokaista asiakasta vieraana pyrkimyksenä tehdä asiakkaiden joka ikisestä vierailusta ainutlaatuisen tai jopa taianomaisen. Henkilökuntaa koulutetaan tunnistamaan hetkiä, jolloin heidän on mahdollista tehdä asiakkaan kokemuksesta uniikilla tavalla parempi. (Bolton ym. 2014, 257–258.)

Toinen tapa ylivoimaisen asiakaskokemuksen tuottamiseen on kasvattaa asiakkaan emotionaalista sitoutumista yritykseen tai brändiin. Usein asiakkaiden kokemukset yritysten kanssa ovat tyydyttäviä, mutta asiakkaille ei muodostu tunnesidettä yritykseen. Etenkin palveluyritysten tulisi kehittää palvelustaan emotionaalisesti sitouttavaa, mikä onnistuu etenkin aistinvaraisten vihjeiden

avulla. Esimerkkinä tästä toimii teknologiayritys Apple, jonka liikkeet ja tuotteiden esillepano on suunniteltu niin, että ne houkuttelevat asiakasta kokeilemaan tuotteita. Tämä sitouttaa asiakkaita tuotteisiin, ja kosketus onkin usein ensimmäinen askel kohti ostopäätöstä. (Bolton ym. 2014, 264–265.)

3.4 Asiakasodotusten hallinta

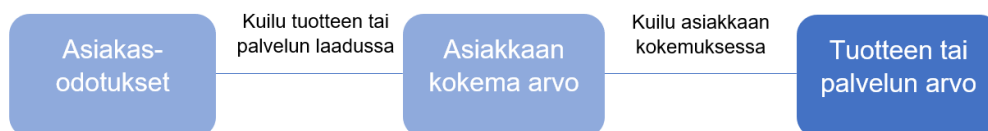
Yritys voi pyrkiä johtamaan asiakaskokemusta kiinnittämällä huomiota asiakaskokemuksen erityisiin lähteisiin. Näitä ovat asiakkaiden aiemmat kokemukset kyseisen yrityksen kanssa, markkinointi ja muu viestintä, toimialan yleinen normi ja muiden ihmisten positiivinen tai negatiivinen palaute. Lisäksi yritys voi kiinnittää huomiota laatuviheisiin, eli aistivaraisiin viheisiin asiakaspolun varrella, joiden perusteella asiakas muodostaa odotuksia palvelusta. Myös asiakkaan aiemmat kokemukset brändistä ohjaavat odotuksia. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 99–100.)

Yritysten tulee olla tarkkana asettamiensa odotusten tasosta. Mikäli yritys asettaa odotukset matalalle, se onnistuu tyydyttämään siltä ostavat asiakkaat, mutta se ei näyttäydy houkuttelevana. Jos odotukset taas asettaa liian korkealle, ostavat asiakkaat ovat tyytymättömiä. (Kotler 2020, 29.) Yrityksen johdonmukainen toiminta johtaa todenmukaisiin asiakasodotuksiin ja on luottamuksen rakentamisen perusta. Yrityksen tulisi tavoitella yhdenmukaista asiakaskokemusta niin asiakkaiden kesken kuin yksittäisen asiakkaan matkalla. Näin yrityksen on helpompaa hallita odotuksia, ja brändin sanoma vahvistuu, kun yrityksen arvot välittyvät johdonmukaisina. (Watkinson 2013, luku 7).

Watkinsonin (2013, luku 7) mukaan ongelmat odotusten kanssa johtuvat kolmesta asiasta: odotus ei vastaa todellisuutta, odotuksia ei muodostu lainkaan tai asiakkaiden odotukset muodostuvat muualta. Yleisin virhe odotusten muodostamisessa on se, että yritys lupaa jotakin, mikä ei vastaa todellisuutta. Mikäli näiden välillä on kuilu, sen korjaaminen on mahdollista muuttamalla odotusten muodostumista tai muuttaa kokemus vastaamaan odotuksia. Mikäli odotusten muodostaminen taas on epäonnistunut, eikä asiakkailla ole lainkaan odotuksia, tulee yrityksen kiinnittää huomiota siihen, mitkä odotukset ovat hallitsematta.

Usein asiakkaiden odotukset eivät ole yrityksen itsensä muodostamia. Asiakas voi muodostaa odotuksia esimerkiksi ystävän suosituksen perusteella, alan maineen perusteella tai jopa kilpailevan yrityksen perusteella. Yritysten on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, mitä sellaisia odotuksia asiakkaille muodostuu, joita yritys ei pysty hallitsemaan ja kuinka nämä odotukset voidaan käsitellä. (Watkinson 2013, luku 7)

Asiakkaat ovat useimmiten tyytyväisiä vain siihen, että tuote tai palvelu vastaa heidän odotuksiaan. Mutta he kuitenkin odottavat saavansa sitä, mitä heille on luvattu ilman ikäviä yllätyksiä. Jotta yritys voi lunastaa lupauksensa, on yrityksen markkinoinnin oltava rehellistä ja asiakkaan tulee ymmärtää, mitä hänelle on luvattu. (Goodman 2014 , luku 1) Voidaan puhua laatukuilusta, kun asiakkaan odotukset ja tuotteen tai palvelun laatu eivät kohtaa. Esimerkiksi markkinointiviestintä voi aiheuttaa laatukuilun, mikäli annettu lupaus ei vastaa todellisuutta. (Kauppila 2015, 139.) Yrityksen markkinointi vaikuttaa usein asiakkaiden odotuksiin ja tyytyväisyyteen. Jos yrityksen mainos lupaa tietyn toimitusajan tuotteelle, mutta ei pystykään toimittamaan tuotetta ajoissa, asiakkaalle tuntee tulleen harhaan johdetuksi ja hän on tyytymätön. Tässä tapauksessa yritys on suoraan markkinoinnillaan vaikuttanut asiakasodotuksiin, jotka taas ovat yhteydessä asiakastyytyväisyyteen. (Madison 2023.)



Kuvio 8. Kuilut asiakasodotusten, asiakkaan kokeman arvon ja todellisen tuotteen tai palvelun arvon välillä (mukaillen Hosea 2021).

Hosean (2021) mukaan asiakkaiden tyytymättömyys johtuu kuiluista (kuvio 8), joita syntyy asiakasodotusten ja todellisen koetun arvon välillä. Jos asiakas

odottaa tuotteelta tai palvelulta enemmän, kuin mitä tuote tai palvelu lopulta tarjoaa, hän pettyy. Pettymys voi johtua esimerkiksi harhaanjohtavasta markkinoinnista. Asiakkaan mielessä oleva odotus tuotteelle tai palvelulle muuttaa asiakkaan kokemusta tuotteesta tai palvelusta. Odotus sekä kokemus voivat kumpikin erota tuotteen tai palvelun todellisesta arvosta. Asiakastyytyväisyyden saavuttamiseksi yritysten tulee minimoida laatuviilu tuotteen tai palvelun arvon ja asiakkaiden odotusten välillä. (Hosea 2021.)

Laatuviiluja voidaan Hosean (2021) mukaan ratkaista selvittämällä, mistä laatuviilusta on kyse. Jos tuote tai palvelu on tarjonnut odotetun arvon, mutta asiakas on silti tyytymätön, on viilu asiakkaan kokemuksessa. Asiakas ei ole täysin ymmärtänyt tuotteen todellista arvoa. Asiakkaan kokema arvo tulee varmistaa viestimällä asiakkaille tietoa tuotteesta tai palvelusta. Laatuviilu on tuotteen tai palvelun laadussa, mikäli sen arvo eroaa asiakkaan odotuksista. Odotuksia voidaan hallita kehittämällä tuotetta tai palvelua asiakkaiden odotuksia vastaavaksi tai muuttamalla markkinaa niin, että tuotteen tai palvelun ominaisuudet vastaavat kohderyhmän odotuksia. (Hosea 2021.)

Jotta asiakasodotuksia on mahdollista hallita, tulee huomio kiinnittää siihen, miten ja milloin odotukset muodostuvat ja kuinka niihin vastataan asiakaskokemuksen aikana. Odotukset voidaan nähdä ylhäältä alaspäin kulkeutuvina. Ne odotukset, mitä asiakkailla on brändeille, kytkeytyvät myös tuotteisiin ja palveluihin, ja edelleen jokaiseen kohtaamiseen. Jotta on mahdollista tuottaa hyvä kokemus, asiakaskokemusta tulisi tarkastella yhtenä pitkänä matkana, joka on jatkuva odotusten muodostamisen ja odotuksiin vastaamisen prosessi. Yrityksen tulee tunnistaa, mitä odotuksia asiakkailla on jokaisen asiakaspolun vaiheen alussa ja mitä odotuksia syntyy myöhemmissä vaiheissa. Näin yritys voi tunnistaa, mikäli asiakkaille muodostuu liian korkeita odotuksia ja se voi varmistaa, että asiakkaat tietävät mitä odottaa kokemuksen alusta loppuun saakka. (Watkinson 2013, luku 7.)

Haastetta yrityksille aiheuttaa asiakkaiden jatkuvasti muuttuvat odotukset. Muuttuviin odotuksiin vaikuttavat erityisesti tiedon saatavuus ja teknologian kehittyminen. Asiakkaat saavat eri kanavien kautta tietoa muiden ihmisten kokemuksista globaalisti ja peilaavat niitä omiin odotuksiinsa. Asiakkaat voivat nykyään internetin avulla helposti vertailla eri vaihtoehtoja toisiinsa. Teknologian kehitys on myös vaikuttanut yritysten kykyyn palvella asiakkaita entistä paremmin. Suurin osa asiakkaista hyödyntää erilaisia palveluita maailmanlaajuisesti, ja edelläkävijät asettavat uudet standardit asiakasodotuksille. (Barnes & Kelleher 2014, luku 3; Gerdt & Eskelinen 2022, luku 3; Aminoff & Rubanovitsch 2015, 40.)

Accenturen raportin (2022) mukaan sen välillä, mitä asiakkaat sanovat arvostavansa eniten yrityksissä ja mihin yritykset investoivat, on suuri ero. Asiakkaista 64 prosenttia toivoo, että yritykset vastaisivat nopeammin heidän muuttuviin odotuksiinsa. Yritysten johtajista taas 88 prosenttia on sitä mieltä, että asiakkaiden odotukset muuttuvat nopeammin kuin heidän yrityksensä ehtii pysyä mukana. Lisäksi 67 prosenttia asiakkaista odottaa yritysten vastaavan heidän muuttuviin odotuksiinsa uusilla tavoilla. Yli puolet asiakkaista sanoivat, että yrityksen tai brändin nimellä ei ole enää yhtä paljon merkitystä kuin ennen. Nyt asiakkaat etsivät sellaista tuotetta tai brändiä, joka todennäköisesti muuttuu vastaamaan olosuhteita. Yritysten tulisi reagoida muuttuviin odotuksiin, sillä kuilu asiakkaan ja yrityksen välillä saattaa vaikuttaa negatiivisesti asiakaspysyvyyteen ja vaikeuttaa uusien asiakkaiden hankkimista. (Accenture 2022.)

Watkinsonin (2013, luku 7) näkökulma odotustason nousuun on, että yritysten ei tulisi pyrkiä pitämään asiakkaidensa odotuksia matalalla ja tällä tavalla aina onnistua ylittämään heidän odotuksensa. Ihmislajilla on erinomainen kyky sopeutua, minkä vuoksi arvostus lähes mitä tahansa kohtaan tyyppillisesti laskee ajan kuluessa. Odotusten ylittymistä seuraava positiivinen yllätys tekee kokemuksesta paremman, mutta nostaa jatkuvasti odotusten tasoa. Jatkuva asiakkaiden odotusten ylittäminen tekee siitä jo itsessään odotuksen, joka on lopulta mahdotonta tyydyttää. Ratkaisu nousevien odotusten hallintaan on se, että odotuksia ylitetään satunnaisesti ja vaihtelevilla tavoilla sekä niissä tilanteissa, kun ilmenee mahdollisuus ylittää asiakkaan odotukset. Näin odotusten ylittäminen ei

ole pakotettua ja mekaanista. Asiakkaan odotusten ylittämisen avain on heidän yllättämisenä. (Watkinson 2013, luku 7.)

4 Selvitys Telian asiakkaiden odotuksista

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kyselyn avulla selvittää, mitä Telian pienten ja keskisuurten yritysasiakkaiden edustajat odottavat tietoliikenne- ja IT-kumppanilta ja kuinka Telia vastaa näihin odotuksiin. Lisäksi kyselytutkimuksella selvitettiin, kuinka hyvin asiakkaat kokevat Telian arvolupauksen ”Yksi kumppani riittää” toteutuvan heidän arjessaan. Kyselyn kysymykset pohjautuivat Telian asiakaskokemuksen periaatteisiin. Telian tavoite on tuottaa B2B-asiakkailleen hyvä asiakaskokemus toimivilla ja helppokäyttöisillä tuotteilla ja palveluilla, tuntemalla ja ymmärtämällä asiakkaidensa yksilölliset tarpeet sekä olemalla alan edelläkävijä, joka on inspiroiva kumppani asiakkailleen.

Selvitys tehtiin kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimusmenetelmällä. Määrällinen tutkimus pyrkii kuvailemaan ja selittämään tutkimuksen kohteena olevia ilmiöitä järjestelmällisten havaintojen avulla. (Tietoarkisto.) Vilkan (2021, 66–67) mukaan määrällisellä tutkimusmenetelmällä kerätään numeerista tietoa ja se sopii tutkimuksiin, joissa halutaan selittää ihmisten toimintaa numeraalisesti, kausaalisesti ja teknisesti. Kausaalisuudella tiedonintressinä tarkoitetaan sitä, että määrällisen tutkimuksen aineistosta etsitään syy-seuraussuhteita. Tavoitteena määrällisessä tutkimuksessa on löytää säännönmukaisuuksia, eli selvittää millä tavalla eri asiat, eli muuttujat, liittyvät toisiinsa. Tavoitteena on lisäksi selittää millä tavalla tutkimusyksiköt, kuten esimerkiksi ihmisten mielipiteet, eroavat eri muuttujien suhteen. (Vilka 2021, 66–67.)

Selvitys toteutettiin kyselytutkimuksena. Kyselytutkimusten etuja on se, että niillä voidaan selvittää, kuinka yksittäiset näkemykset ja kokemukset edustavat yleistä mielipidettä. Kyselytutkimuksilla voidaan selvittää ilmiöiden syitä. Kyselytutkimukset tuottavat konkreettisia lukuja ihmisten mielipiteistä ja käyttäytymi-

sestä, joita voidaan hyödyntää päätöksenteossa. Lisäksi toistamalla kyselytutkimuksia on mahdollista saada tärkeitä vertailuarvoja, mikä kasvattaa tutkimusten tehoa. Kyselytutkimusten avulla yritysten on mahdollista saada asiakkaiden ääni kuuluviin. (SurveyMonkey.)

4.2 Aineiston keruu

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin kyselylomake, sillä selvityksen kohderyhmä oli suuri ja Teliällä on asiakkaita ympäri Suomen. Vilkan (2021, 94) mukaan kyselylomake se soveltuu hyvin suurelle ja hajallaan olevalle joukolle. Kyselylomake on yleisin aineiston keräämisen tapa määrällisessä tutkimuksessa. Siitä voidaan käyttää myös nimeä survey-tutkimus, joka viittaa siihen, että kysely on standardoitu, eli vakioitu. Vakioimisella tarkoitetaan sitä, että kyselyyn vastaavilta kysytään sama asiasisältö täsmälleen samalla tavalla. Vastajat lukevat ja vastaavat kysymyksiin kirjallisesti. Kyselylomakkeen etu on, että vastaaja jää aina tuntemattomaksi. (Vilkka 2021, 94.)

Mittauksen kohteita voidaan kutsua havaintoyksiköiksi. Havaintoyksikkö määräytyy tutkimusongelman perusteella. Havaintoyksikön valinnan jälkeen tutkijan tulee ratkaista, kuinka monesta havaintoyksiköstä hän kerää tietoa. Otos koostuu havaintoyksiköistä. Kaikkien havaintoyksiköiden muodostamaa kokonaisuutta kutsutaan tutkimuksen perusjoukoksi. Se sisältää kaikki havaintoyksiköt, joista halutaan tietoa tutkimuksessa. (Tietoarkisto.) Perusjoukon koko vaikuttaa siihen, tehdäänkö tutkimuksessa kokonaistutkimus vai käytetäänkö jotain otantamenetelmää. Kokonaistutkimuksella tarkoitetaan sitä, että koko perusjoukko otetaan mukaan tutkimukseen eikä otantamenetelmää käytetä. (Vilkka 2021, 94–98.)

Selvitys kohdistettiin Telian pieniin ja keskisuuriin asiakasyrityksiin. Perusjoukko rajattiin niin, että selvityksen kohteena olevilla yrityksillä ei ollut Telialta määritettyä yhteyshenkilöä ja Telian tuotteita ja palveluita yrityksillä oli käytössä yksi tai useampi. Selvityksen kohderyhmäksi saatiin tällä rajauksella haluttu perusjoukko. Kysely lähetettiin Telian suomenkielisille asiakkaille. Selvitys toteutettiin kokonaistutkimuksena, eli koko perusjoukko otettiin mukaan tutkimukseen.

Kysely toteutettiin anonyyminä, eli vastaajat jäivät tuntemattomiksi. Kysely lähetettiin asiakasyritysten yhteyshenkilöille sähköpostitse toimeksiantajan kanssa laaditun saateviestin kanssa. Kysely lähetettiin asiakasyritysten yhteyshenkilöille. Kun kyseessä oli pienet ja keskisuuret yritykset, voitiin olettaa yhteyshenkilön olevan sopiva henkilö vastaamaan kyselyyn. Asiakkaille lähetyksessä saateviestissä kerrottiin kyselyn tarkoitus ja tekijä, sekä viimeinen päivä vastata kyselyyn. Saateviestissä kerrottiin myös, että kerättyä tietoa käsitellään luottamuksellisesti ja vain opinnäytetyön tarkoituksiin. Saatekirjeen lopussa asiakkaita kiitettiin yhteistyöstä ja se lopetettiin tekijän ja toimeksiantajan allekirjoitukseen sekä opinnäytetyön tekijän yhteystietoihin.

Kyselylomake lähetettiin yhteensä 36 189 asiakkaalle sähköpostitse saateviestin kanssa. Kysely lähetettiin asiakkaille 20.2.2023., josta viikon päästä 27.2. asiakkaille lähetettiin muistutusviesti. Yhteensä vastausaikaa oli kaksi viikkoa. Kysely sulkeutui 6.3. Ennen muistutusviestiä vastanneiden määrä oli 437 kappaletta. Muistutusviestin jälkeen vastauksia saatiin vielä 239 kappaletta. Toteutunut otos, eli vastanneiden määrä kyselyn sulkeuduttua oli 676 kappaletta. Kyselyn vastausprosentti oli 1,87 %.

4.3 Kyselylomakkeen taustaa

Kyselylomake laadittiin toimeksiantajan kanssa yhteistyössä. Kyselylomakkeesta tehtiin muutamia eri versioita ja sitä hiottiin, kunnes valmiiseen versioon oltiin tyytyväisiä. Kyselylomakkeesta haluttiin vastaajille nopea ja vaivaton vastata, mutta sen avulla haluttiin saada kerättyä kattavasti tietoa. Kysely toteutettiin Lyyti-ohjelmalla ja kyselylomakkeen toimivuus testattiin ennen sen lähettämistä. Kyselylomakkeen ulkoasu oli visuaalisesti Telian brändin mukainen. Kyselylomakkeen pituus ja ulkoasun selkeys ovat tärkeitä tekijöitä vastaajalle. Lomaketutkimuksessa tulisi pyrkiä tutkimusongelman kannalta kattavaan, mutta yksinkertaiseen ja helposti ymmärrettävään kysymyksenasetteluun (Tietoar-kisto.)

Kyselylomake jaettiin selkeyden vuoksi kuuteen osioon väliotsikoin ja se sisälsi yhteensä 28 kysymystä tai väittämää sekä yhden lisäkysymyksen, joka aukesi vastaajalle, mikäli hänen vastauksensa sitä aiempaan kysymykseen oli ”kyllä”. Kyselylomakkeen kysymykset olivat monivalintakysymyksiä, sekä kyselyssä oli yksi avoin kysymys. Avomien kysymysten tavoitteena on saada vastaajilta spontaaneja mielipiteitä, joita rajataan vain vähän. Avointen kysymysten käsittely ja analysointi on usein työlästä. (Vilkkä 2021, 106). Tässä opinnäytetyössä ei kuitenkaan oteta analyysissä huomioon avointa kysymystä ja siihen tulleita vastauksia. Avoimen kysymyksen vastaukset jäivät toimeksiantajan tietoon. Ratkaisuun päädyttiin, sillä asiakkaille haluttiin antaa mahdollisuus kertoa ajatuksistaan ja kokemuksistaan tarkemmin vapaassa muodossa. Avoimeen kysymykseen tulleet vastaukset toimivat toimeksiantajalle tukena tämän opinnäytetyön havaintojen rinnalla.

Opinnäytetyössä analysoitiin muut 27 kysymystä ja väittämää, jotka olivat monivalintakysymyksiä. Monivalintakysymyksissä vastaajille annetaan valmiit vastausvaihtoehdot, jotka ovat standardoitu, eli niillä haetaan vertailukelpoisuutta. (Vilkkä 2021, 106). Suurin osa kysymyksistä oli viisiportaisen Likert-asteikon kysymyksiä, eli vastausvaihtoehdot olivat asteikolla 1–5 tai en osaa sanoa (EOS). Rensis Likertin kehittämä Likert-asteikko on järjestysasteikko, jossa muuttujien arvoilla on yksiselitteinen järjestys. Toiseen suuntaan samanmielisyys kasvaa ja toiseen vähenee. Asteikko järjestää vastaajat sen mukaan, kuinka paljon he ovat samaa mieltä vastausvaihtoehtojen kanssa. Likert-asteikon vastausvaihtoehtoja voivat olla esimerkiksi ”täysin samaa mieltä”, ”jokseenkin samaa mieltä”, ”jokseenkin eri mieltä” ja ”täysin eri mieltä”. Vastausvaihtoehtoja voidaan lisätä, esimerkiksi niin, että asteikkoon tulee vastausvaihtoehtoja, kuten ”ei samaa eikä eri mieltä” tai ”en osaa sanoa”. (Tietoarkisto.) Tässä opinnäytetyössä Likert-asteikossa oli ”ei samaa eikä eri mieltä” ja ”en osaa sanoa” -vastausvaihtoehdot. Vastaajille haluttiin antaa mahdollisuus vastata väittämiin mahdollisimman totuudenmukaisesti.

Kyselylomakkeen kysymykset jaettiin kuuteen osioon, joista kolmessa osiossa kysymykset kysyttiin sarjoissa. Kun halutaan selvittää samaan asiaan liittyviä tekijöitä tai vastausvaihtoehdoiltaan yhteneviä kysymyksiä, on kysymyssarjojen käyttö kannattavaa (Tietoarkisto). Taustakysymyksiä oli kaksi ja ne olivat kyselyn ainoat pakolliset kysymykset vastata. Taustakysymykset selvittivät asiakasyrityksen henkilöstömäärän sekä kuinka monta Telian tuotetta tai palvelua asiakasyrityksellä on käytössä. Taustakysymykset sijoittuivat kyselylomakkeen loppuun viimeisiksi kysymyksiksi. Taustakysymykset voidaan jättää joko kokonaan tai pääosin kyselylomakkeen loppuun, koska joissakin vastaajissa niiden kysyminen kyselyn alussa voi herättää negatiivisia tunteita anonyymiteetin kannalta (Tietoarkisto).

4.4 Aineiston analysointi

Määrällisellä tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa tavoitteena on perustella muuttujia koskevia väitteitä numeroiden ja tilastollisten yhteyksien avulla. Tutkimustulokset ryhmitellään taulukkomuotoon, jonka avulla on mahdollista käsitellä tutkimusaineistoa numeroiden avulla. Taulukkoa kutsutaan havaintomatriisiksi. (Vilkkä 2021, 110.) Myös tämän opinnäytetyön tulokset käsiteltiin tilastollisesti havaintomatriisin avulla. Selvityksen aineisto käsiteltiin SPSS-tilasto-ohjelmalla ja Excel-tilukkolaskentaohjelmalla.

Kyselyn vastausten analysoinnissa hyödynnettiin erilaisia tunnuslukuja, kuten aritmeettista keskiarvoa, mediaania sekä keskihajontaa. Tunnuslukujen lisäksi vastausten jakaumaa tarkasteltiin myös graafisten kuvien, kuten sektoridiagrammin ja pylväskaavion avulla. Lisäksi aineiston analyysissä hyödynnettiin ristiintaulukointia. Analysointivaiheessa vaihtoehto ”en osaa sanoa (EOS)” voidaan määrittellä puuttuvaksi tiedoksi. (Tietoarkisto). Tässä opinnäytetyössä tulokset analysoitiin niin, että ”en osaa sanoa” vastaukset määriteltiin puuttuvaksi tiedoksi. Asiakkaiden odotuksia ja Telian toimintaa kuvastavissa taulukoissa on näkyvillä ”en osaa sanoa” vastausten prosenttiosuudet, mutta niitä ei ole analysoitu tunnuslukuihin.

Yhden muuttujan analyysissä tarkastellaan usein muuttujan jakaumaa, eli sitä miten ja mille vaihteluvälille muuttujan arvot ovat jakautuneet. Graafisten kuvioiden avulla voidaan tarkastella jakaumaa. Kuviot ovat visuaalinen tapa havainnollistaa ilmiötä, ja ne helpottavat oleellisen informaation hahmottamista. Jakaumaa kuvaava informaatio on mahdollista myös tiivistää yhden tai useamman tunnusluvun avulla. Tunnusluvut voidaan jakaa keski- ja hajontalukuihin. Keskiluvuilla kuvataan muuttujien arvojen keskimääräistä suuruutta ja hajontaluvuilla kuvataan sitä, kuinka paljon muuttujien arvot vaihtelevat. (Tietoarkisto.)

Mediaani (median) on keskiluku, jota voidaan käyttää järjestysasteikolla mitattuihin muuttujiin. Mediaani saadaan asettamalla muuttujat suuruusjärjestykseen, jolloin mediaani on niistä keskimäinen arvo. Aritmeettinen keskiarvo (mean) kuvaa muuttujan keskimääräisyyttä. Se saadaan laskemalla kaikki havaintojen arvot yhteen ja jakamalla saatu summa havaintojen määrällä. Keskihajonta (standard deviation) on yleisimmin käytetty hajontaluku. Se kuvaa sitä, kuinka kaukana yksittäiset muuttujan arvot ovat keskimäärin muuttujan aritmeettisestä keskiarvosta. Ristiintaulukoinnilla tutkitaan muuttujien jakautumista ja niiden välisiä riippuvuuksia. (Tietoarkisto.)

4.5 Selvityksen tulokset

Selvitykseen vastanneista suurin osa edusti henkilöstömäärältään 1–5 henkilön yrityksiä. Vastaajista seuraavaksi eniten olivat henkilöstömäärältään 11–50 henkilön ja 6–10 henkilön yritysten edustajia. Selvitykseen vastanneista vain pieni prosenttiosuus edusti keskiuuria yli 50 henkilön yrityksiä. Taustakysymysten avulla selvisi myös, että vastaajista suurimman osan edustamilla yrityksillä oli käytössään 2–5 Telian palvelua. Lopuilla vastanneiden yrityksistä oli käytössä joko 1 palvelu tai enemmän kuin 5 palvelua Telialta.

Selvityksen tulosten perusteella asiakkaille kaikista tärkeimpiä odotuksia tietoliikenne- ja IT-kumppanille oli, että yritysasiakaspalvelusta saa helposti tarvittavan avun ja neuvot, yritysmyyntiin on helppo saada yhteys tarvittaessa ja tilauk-

set, toimitukset ja muutokset hoituvat sujuvasti (liite 1). Vastauksissa oli vaihtelua eri odotusten osalta. Vastausten perusteella Telian on mahdollista kehittää asiakaskokemustaan vastaamalla entistä paremmin osaan selvityksessä kartoitetuista asiakkaiden odotuksista (liite 1).

Selvityksen tulosten perusteella asiakasyrityksen henkilöstön määrällä ja käytössä olevien Telian palveluiden määrällä oli vaikutusta siihen, kuinka hyvin vastaajat kokivat arvolupauksen toteutuvan heidän arjessaan. Tulosten perusteella voidaan todeta, ettei Telian arvolupaus puhuttele pieniä ja keskisuuria asiakasyrityksiä niin hyvin kuin se voisi (liite 1). Lisäksi selvityksen tulosten mukaan Telian on mahdollista kehittää asiakaskokemustaan kiinnittämällä yhä enemmän huomiota tapaan, jolla asiakkaiden palautteisiin vastataan (liite 1).

4.6 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitä Telian pienet ja keskisuuret B2B-asiakkaat odottavat tietoliikenne ja IT-kumppanilta ja kuinka Telia vastaa näihin odotuksiin. Lisäksi opinnäytetyössä selvitettiin, kuinka hyvin Telian arvolupaus ”Yksi kumppani riittää” toteutui asiakkaiden arjessa. Telian B2B-liiketoiminnan tutkimukset ovat aiemmin kohdistuneet enemmän suuriin yrityksiin. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa hyödyllistä tietoa toimeksiantajalle pienten ja keskisuurten B2B-yritysasiakkaiden odotuksista ja asiakaskokemuksen nykytilasta. Suurin osa selvitykseen vastanneista yritysasiakkaista edusti henkilöstömäärältään 1–5 henkilön yrityksiä ja vain pieni osa edusti yli 50 henkilön yrityksiä (liite 1). Selvityksen tuloksia tulee tarkastella tämän tiedon pohjalta.

Kuten Kaunissaari (2021) ja Patterson (2018) aiemmin mainitsivat, kaikilla kosketuspisteillä on merkitystä asiakaskokemuksen kannalta, mutta toiset kosketuspisteet ovat asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta tärkeämpiä kuin toiset. Selvityksen tulosten perusteella Telian pienille ja keskisuurille yritysasiakkailla tärkeimpiä odotuksia tietoliikenne- ja IT-kumppanille olivat seuraavat: yritys-

asiakaspalvelusta saa tarvittavan avun ja neuvot, yritysmyyntiin saa helposti yhteyden ja tilaukset, toimitukset ja muutokset hoituvat sujuvasti (liite1).

Telia voi kehittää asiakaskokemustaan pyrkimällä vastaamaan paremmin asiakkaiden odotuksiin etenkin asiakkaille tärkeimmissä kosketuspisteissä sekä kehittämällä tapaa, jolla asiakkaiden palautteeseen vastataan. Kuten Grieve (2022) aiemmin mainitsi, asiakkaiden tarpeisiin keskittyminen on erittäin tärkeää menestyvän liiketoiminnan kannalta, sillä asiakaslähtöinen toiminta lisää uusien asiakkaiden saamisen ja olemassa olevien asiakkaiden pysyvyyden todennäköisyyttä. Pienten ja keskisuurten B2B-asiakkaiden asiakaskokemuksen kehittäminen vaatii asiakkaiden odotusten yhä parempaa tuntemista sekä toimenpiteitä sen eteen, että asiakkaiden odotuksiin voidaan vastata entistä paremmin eri kosketuspisteissä asiakaspolun varrella.

Vastausten perusteella asiakasyrityksen henkilöstömäärä ja käytössä oleva palveluiden määrä Telialta vaikutti vastaajien kokemukseen siitä, kuinka hyvin Telian arvolupaus ”Yksi kumppani riittää” toteutuu heidän arjessaan (liite 1). Edellä mainituilla tekijöillä voi olla vaikutusta siihen, kuinka vahvaksi asiakas kokee tunteen kumppanuudesta Telian kanssa. Tällä taas puolestaan on vaikutusta siihen, kuinka puhuttelevaksi asiakas kokee Telian arvolupauksen.

5 Päätäntö

5.1 Opinnäytetyön arviointi

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Telian pienten ja keskisuurten yritysasiakkaiden odotuksia tietoliikenne- ja IT-kumppanille. Haluttiin myös selvittää, kuinka asiakkaat kokivat Telian vastaavan näihin odotuksiin. Lisäksi selvitettiin, kuinka hyvin Telian arvolupaus ”Yksi kumppani riittää” toteutuu pienten ja keskisuurten B2B-asiakkaiden arjessa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajalle tietoa sen suuruusluokaltaan pienempikokoisten yritysasiakkaiden odotuksista ja kokemuksista. Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen

ja tärkeä, sillä hyvä asiakaskokemus yhä merkittävämpi kilpailukeino. Asiakas-
odotuksilla on kiistämätön vaikutus asiakaskokemukseen.

Tietoperustan lähdemateriaalina käytettiin kirjallisuutta ja verkkolähteitä. Suomenkielisten lähteiden lisäksi tietoperustassa käytettiin englanninkielisiä lähteitä. Opinnäytetyön teoriaosuus on pyritty rakentamaan ajantasaisesta lähdemateriaalista ja vanhempaa aineistoa on käytetty harkiten. Verkkolähteiden kohdalla on huomioitu, että kuka tahansa voi tehdä julkaisuja internetiin. Opinnäytetyössä käytetyissä verkkojulkaisuissa on tarkasteltu kriittisesti kirjoittajaa, julkaisupäivämäärää sekä julkaisupaikkaa, kuten minkä yrityksen verkkosivuilla tai blogissa julkaisu on. Käytetyt lähdemateriaalit tukevat toisiaan.

Selvityksen avulla saatiin selville vastaukset tutkimuskysymyksiin. Vastaukset paljastivat asiakkaille tärkeimpiä odotuksia, joita saatiin verrattua heidän kokemukseensa Telian toiminnasta. Selvityksen tulokset toivat ilmi kohtia, joita kehittämällä Telian on mahdollista parantaa asiakaskokemustaan. Selvityksen avulla saatiin tietoa siitä, kuinka asiakkaat kokevat arvolupauksen toteutuvan heidän arjessaan sekä kuinka asiakasyrityksen koko tai palveluiden määrä Teliältä vaikuttaa kokemukseen arvolupauksen toteutumisesta. Selvityksen tulosten pohjalta on mahdollista tehdä jatkotutkimuksia, joilla saa vielä kattavamman käsityksen asiakkaiden kokemuksista ja odotuksista.

Tämän selvityksen avulla saatiin tietoa ennalta määritellyistä odotuksista, jotka pohjautuivat Telian asiakaskokemuksen periaatteisiin. Asiakkailta voi siis olla jotakin sellaisia odotuksia ja tarpeita, jotka eivät tulleet ilmi selvityksessä. Selvityksen avulla saatiin vastaukset siihen mitä kysyttiin, mutta on mahdollista, että asiakkaille tärkeitä odotuksia jäi selvittämättä. Vastanneiden yritysten kokoluokassa painottui pienet yritykset. Selvityksen vastausprosentti 1,87 oli myös erittäin alhainen, eikä vastaajien voida katsoa edustavan täysin selvityksen perusjoukkoa. Korkeampi vastausprosentti olisi nostanut selvityksen luotettavuutta.

5.2 Reliabiliteetin ja validiteetin arviointi

Validiteetilla, ei pätevyydellä tarkoitetaan käytetyn tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoituskin mitata. Tutkimustulokset vääristyvät, mikäli tutkittavat ovat ymmärtäneet mittarin, kyselylomakkeen tai kysymykset eri tavalla kuin tutkija oletti. Mikäli tutkittavat eivät ymmärrä näitä tekijöitä niin kuin tutkija ne tarkoitti, tutkimustulokset vääristyvät. Validius tulee ottaa huomioon jo tutkimuksen alkuvaiheessa määrittelemällä käsitteet, perusjoukko ja muuttujat tarkasti sekä aineiston keräämisen ja mittarin huolellisella suunnittelulla. Mittarin kysymysten tulee kattaa koko tutkimusongelma (Vilka 2021, 193–194.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta. Se kattaa tulosten tarkkuuden eli mittauksen kyvyn antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia ja mittaus- tulosten toistettavuutta. Mittaustulosten toistettavuudella tarkoitetaan sitä, että toinen tutkija saisi täsmälleen samat tulokset tutkimuksesta toistaessaan sen. Mittaustulokset ovat päteviä ajassa ja paikassa. Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus yhdessä muodostavat mittarin kokonaisluotettavuuden. Tutkimuksen kokonaisluotettavuus on hyvällä tasolla, kun otos edustaa perusjoukkoa ja mitaamisessa on mahdollisimman vähän satunnaisuutta. (Vilka 2021, 194.)

Opinnäytetyön selvitys toteutettiin kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä ja vastaukset kerättiin kyselylomakkeella, joka lähetettiin koko perusjoukolle. Kyselylomake lähetettiin 36 189 asiakasyrityksen yhteyshenkilölle. Toteuttamalla selvitys kyselylomakkeella oli mahdollista saada kyselyyn suurempi määrä vastaajia sekä laajemmalta alueelta. Vastaajiksi haluttiin yritysasiakkaita ympäri Suomen. Vastauksia kyselyyn saatiin 676 kappaletta, eli vastausprosentti oli 1,87 %. Selvityksen vastausprosentti oli pieni, minkä voidaan katsoa vaikuttavan selvityksen reliabiliteettiin eli luotettavuuteen. Vastaamatta jättäneillä, eli kadolla, olisi voinut olla erilaiset vastaukset, mikä olisi vaikuttanut tutkimuksen tuloksiin. Vaikka vastausprosentti oli pieni, vastaajia oli kuitenkin yli 600 kappaletta.

Kyselyn saatekirjeessä vastaanottajille painotettiin, että selvitys tehtiin täysin anonyyminä, eikä yksittäisten vastaajien tiedot paljastuneet tuloksista. Näin varmistettiin myös se, että vastaajat uskaltaisivat vastata rehellisesti kysymyksiin. Kyselylomake lähetettiin yritysten yhteyshenkilöille sähköpostitse linkillä, joten ei voida olla täysin varmoja kuka kyselyyn vastasi. Voidaan kuitenkin olettaa, että kyselyyn ovat vastanneet sellaiset henkilöt, joita kysely koskee. Tutkimus toteutettiin anonyyminä, eikä kyselyn tekijä ole voinut vaikuttaa vastaajiin ja sitä kautta tuloksiin.

Kyselyn validiteettiin voi vaikuttaa se, että käsitteitä ei määritelty. Vastaajat saattoivat ymmärtää kysymyksiä ja väittämiä keskenään eri tavalla. Vastaajat ovat myös voineet ymmärtää kyselyn väittämiä tai kysymyksiä eri tavalla kuin laatija on suunnitellut. Kuitenkin kyselyn kysymykset ja väittämät muotoiltiin suunnitteluvaiheessa niin, että ne olisivat mahdollisimman yksiselitteisiä ja helposti ymmärrettäviä. Vastaajat ovat saattaneet myös tulkita vastausasteikkoa (1–5) eri tavalla. Kyselylomakkeessa määriteltiin jokaisen kysymyksen kohdalla vain vastausasteikon ääripäät, eli 1 ja 5 ja EOS, eli en osaa sanoa. Määrittelemällä auki koko vastausasteikko olisi voitu kasvattaa kyselyn validiteettia.

Kyselylomakkeessa käytetty Likert-asteikko oli viisiportainen, eli vastaajilla oli mahdollisuus vastata myös neutraali vaihtoehto. Käyttämällä neliportaista vastausasteikkoa ilman ”ei samaa eikä eri mieltä” -vastausvaihtoehtoa vastaajat olisivat saattaneet kokea joutuvansa vastaamaan jonkun vastauksen, jonka kanssa hän ei kokisi olevan samaa mieltä. Tällöin vastauksiin olisi saattanut tulla vääristymää. Vastaajien kynnys vastata väittämiin olisi myös saattanut olla korkeampi.

Ei voida olla varmoja, kuinka tosissaan tai missä mielentilassa vastaajat ovat vastanneet kyselyyn. Vastaajan mielentila tai keskittymisen herpaantuminen kesken kyselylomakkeen on saattanut vaikuttaa hänen arvioihinsa ja siten selvityksen luotettavuuteen. Kyselystä pyrittiin tekemään selkeä ja helppo vastata, jotta vastaajat jaksaisivat keskittyä kysymyksiin lomakkeen loppuun saakka. Lo-

make koostui monivalintakysymyksistä, jotka oli jaoteltu selkeästi osioihin. Väitämät olivat muotoiltu mahdollisimman lyhyiksi ja yksinkertaisiksi, jotta vastaaminen olisi helppoa eikä vastaaminen vaatinut suurta vaivannäköä vastaajilta.

Kysely vastasi siihen, mitä selvityksellä haettiin. Selvityksen avulla saatu tieto auttaa toimeksiantajaa ymmärtämään sen pieten ja keskisuurten B2B-asiakkaiden odotuksia, joten selvitystä voidaan pitää onnistuneena. Kyselyn tutkimustulokset olisivat samat myös toisen henkilön suorittamana, mutta reliabiliteettia olisi kasvattanut suurempi vastausprosentti. Tutkimuskysymykset mittasivat oikeita asioita ja ne kattoivat tutkimusongelman. Selvityksen validiteettia olisi voinut nostaa entisestään määrittelemällä arvosteluasteikko kokonaan tulkintojen eroavaisuuden riskin pienentämiseksi.

5.3 Jatkotutkimusideat

Tälle työlle jatkotutkimuksena voisi toteuttaa laadullisen kyselytutkimuksen, jonka avulla asiakkaiden odotuksista saisi syvällisemmän näkemyksen, jonka perusteella asiakaskokemusta voisi kehittää. Tässä opinnäytetyössä tehty selvitys on hyvä pohja, joka auttaa tutkimuskysymysten laatimisessa sekä näkökulman rajaamisessa. Asiakkaiden vapailla kommentteilla saisi tämän opinnäytetyön havainnoille tukea sekä tarkempaa syväluotaavampaa tietoa asiakkaiden näkemyksistä ja kokemuksista.

Jatkotutkimuksissa tulisi selvittää syitä, mikä aiheuttaa kuiluja asiakkaiden odotusten ja Telian toiminnan välillä. Asiakkaille tärkeimpiä odotuksia tulisi pyrkiä ymmärtämään paremmin, jotta niihin voidaan myös vastata paremmin. Tämän opinnäytetyön selvitys oli strukturoitu, eli asiakkaat vastasivat valmiiksi laadittuihin kysymyksiin. Laadullisessa tutkimuksessa asiakkaat pääsisivät vapaammin kertomaan tarpeistaan, joten on hyvin mahdollista, että tulisi esiin asiakkaille tärkeitä odotuksia, joita ei tässä opinnäytetyössä ole selvitetty. Tehty selvitys ei myöskään kerro, kuinka asiakkaiden odotukset muodostuvat. Asiakas-

kokemuksen hallitsemisen näkökulmasta olisi tärkeää myös selvittää, milloin ja miten asiakkaiden odotukset muodostuvat, sekä kuinka niihin vastataan missäkin vaiheessa asiakaspolkua.

Selvityksen tulosten perusteella tärkeäksi kehittämiskohteeksi nousi asiakkaiden kokemus tavasta, jolla heidän palautteeseensa on vastattu. Asiakastytyväisyyden parantamiseksi tulisi selvittää, mitä syitä asiakkaiden tyytymättömyyden takana on. Laadullisilla menetelmillä voitaisi selvittää, mitä odotuksia asiakkailla on ja miksi heidän odotuksensa ovat alittuneet. Laadullisen tutkimuksen avulla saadun tiedon perusteella Telia voisi parantaa asiakastytyvääisyyttä kehittämällä tapaansa vastata asiakkaiden palautteeseen.

Tämän opinnäytetyön selvitys sopii toistettavaksi. Toimeksiantaja voisi esimerkiksi vuoden päästä tehdä tämän saman selvityksen uudelleen ja tuloksia voisi verrata tämän opinnäytetyön selvityksen tulosten kanssa. Näin toimeksiantaja näkisi konkreettisesti, millaista kehitystä tehdyillä toimenpiteillä on saatu aikaan, ja vastaako Telian toiminta paremmin asiakkaiden odotuksia ja tarpeita. Myös mahdollinen muutos asiakkaiden odotuksissa voidaan havaita vertaamalla niitä tämän selvityksen tuloksiin.

Lähteet

Almquist, Eric & Cleghorn, Jamie & Sherer, Tori. 2018. The B2B Elements of Value. How to measure and deliver what business customers want. Harvard Business Review. March-April 2018. <https://hbr.org/2018/03/the-b2b-elements-of-value>. Viitattu 23.3.2023.

Alonso, Eduardo 2019. Mitä on B2B-myynti. Määritelmä, strategia ja trendit. Vainu. Blogi. Päivitetty 21.10.2019. <https://www.vainu.com/fi/blogi/b2b-myynti-ja-btob-myynti/>. Viitattu 19.1.2023.

Barnes, Roy & Kelleher, Bob 2014. Customer Experience for Dummies. For Dummies, Hoboken. O'Reilly. <https://learning.oreilly.com/library/view/customer-experience-for/9781118756041/>. Viitattu 5.12.2022.

Bolton, Ruth N. & Gustafsson, Anders & McColl-Kennedy, Janet & Sirianni, Nancy J. & Tse, David K. 2014. Small details that make big differences. A radical approach to consumption experience as a firm's differentiating strategy. Journal of service management. 25 (2), 253–274. ProQuest. <https://www.proquest.com/docview/1510655820?accountid=11363>. Viitattu 5.4.2023.

Bolton, Ruth N. 2016. Service Excellence. Creating Customer Experiences that Build Relationships. Business Express Press, Hampton. Ebook Central. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/metropolia-ebooks/reader.action?docID=4508881&query=The+Ten+Principles+Behind+Great+Customer+Experiences%3A#>. Viitattu 3.12.2022.

Breschi, Raffaele & Freundt, Tjark & Orebäck, Malin & Vollhardt, Kai 2017. The expanding role of design in creating an end-to-end customer experience. McKinsey. Päivitetty 6.6.2017. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/the-expanding-role-of-design-in-creating-an-end-to-end-customer-experience>. Viitattu 6.4.2023.

Brough, Victoria & Breuer, Ralph & Fanderl, Harald & Neher, Kevin 2017. Four ways to shape customer-experience measurement for impact. McKinsey&Company. Päivitetty 28.5.2017. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/four-ways-to-shape-customer-experience-measurement-for-impact>. Viitattu 10.3.2023.

Carter, Rebekah 2021. How Customer Experience Compare to B2C in 2021. CX Today. Päivitetty 20.7.2021. <https://www.cxtoday.com/crm/how-b2b-customer-experience-compare-to-b2c-in-2021/>. Viitattu 21.12.2022.

Deloitte 2018. The true value of customer experiences. Raportti. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process-and-operations/us-cons-the-true-value-of-customer-experiences.pdf>. Viitattu 9.3.2023.

Dixon, Matthew & Freeman, Karen & Toman, Nicholas 2010. Stop Trying to Delight Your Customers. Harvard Business Review. Päivitetty 1.7.2010. EBSCO Host. <https://web-s-ebSCOhost-com.ezproxy.metropo-lia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=6cda7a14-bc11-4c96-8ac9-cb4051d4c3f2%40redis>. Viitattu 9.3.2023.

Filenius, Marko 2015. Digiajan asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Docendo, Jyväskylä.

Futurelab 2020. Miten asiakaskokemus muuttuu sanoista teoiksi? Blogi. Päivitetty 1.4.2020. <https://futurelab.fi/2020/04/01/miten-asiakaskokemus-muuttuu-sanoista-teoiksi/>. Viitattu 11.3.2023.

Genroe. Net Promoter Score vs Likert Scales. Genroe. Blogi. <https://www.genroe.com/blog/net-promoter-score-vs-likert-scales/14854>. Viitattu 23.3.2023.

Goodman, John A. 2014. Customer Experience 3.0. AMACOM, New York. O'Reilly. <https://learning.oreilly.com/library/view/customer-experience-3-0/9780814433881/>. Viitattu 7.12.2022.

Grieve, Patrick 2022. Customer orientation. Definition, examples & skills. Zendesk. Blogi. Päivitetty 31.10.2022. <https://www.zendesk.com/blog/customer-oriented-support/>. Viitattu 18.1.2023.

Herbig 2021. How to build winning freemium products using the Kano Model. Productboard. Blogi. Päivitetty 26.5.2021. <https://www.productboard.com/blog/build-winning-freemium-products-with-kano-model/>. Viitattu 30.3.2023.

Hietikko, Esa 2021. Kano-periaate. Savonia. Blogi. Päivitetty 9.3.2021. <https://blogi.savonia.fi/savoniaonkone/2021/03/09/kano-periaate/>. Viitattu 30.3.2023.

Holma, Liisa & Laasio, Kirsti & Ruusuvuori, Minna & Seppä, Salla & Tanner, Riikka 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta. B2B-johtajan opas. Alma Talent, Helsinki. Ellibs Library. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521443152>. Viitattu 3.12.2022.

Hosea, Cindy 2021. From Customer Expectation to Customer Satisfaction. What are the Gaps? Medium. Päivitetty 26.5.2021. <https://cindyhosea.medium.com/customer-expectation-product-value-and-customer-satisfaction-8ebbd09e242>. Viitattu 31.3.2023.

Jeffries, Isaac 2018. Creating Compelling Value Propositions. How to observe your customers' true motives and design things they really want. <https://static1.squarespace.com/static/568a65ddd82d5eb4328515d6/t/621a0e9f94e4de2775c5632d/1645874903722/Creating+Compelling+Value+Propositions+v2022.pdf>. Viitattu 12.1.2023.

- Kaunissaari, Kirsi 2021. Kehitä asiakaskokemusta asiakaspolun avulla. Ideapakka. Blogi. Päivitetty 7.5.2021. <https://ideapakka.fi/blogi/palvelumuotoilu-kehita-asiakaskokemusta-asiakaspolun-avulla/>. Viitattu 6.3.2023.
- Kauppalehti. Telia Finland Oyj. Yrityshaku. <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/telia+finland+oyj/14756079>. Viitattu 6.4.2023.
- Kauppila, Katri 2015. Markkinointiviestinnän ulottuvuuksia. Teoriassa ja käytännössä. Libris, Helsinki.
- Kauppalehti. Telia Finland Oyj. <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/telia+finland+oyj/14756079>. Viitattu 2.4.2023.
- Kindström, Daniel & Kowalkowski, Christian & Parment, Anders 2021. Business Marketing. Managing Value Creation. Studentlitteratur, Lund. Viitattu 26.1.2023.
- Koivisto, Mikko & Säynäjäkangas, Johanna & Forsberg, Sofia 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Alma Talent, Helsinki.
- Korkiakoski, Kari & Gerdt, Belinda 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Työkälpakki. Alma Talent, Helsinki. Alma Talent Bisneskirjasto. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/GAIBHXCTEB#/kohta:Ylivoimainen\(\(20\)asiakaskokemus/piste:tGq](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/GAIBHXCTEB#/kohta:Ylivoimainen((20)asiakaskokemus/piste:tGq). Viitattu 27.11.2022.
- Korkiakoski, Kari 2019. Net promoter score. Onko aika ajanut sen ohi? Futu-relab. Blogi. Päivitetty 22.3.2019. https://futurelab.fi/2019/03/22/net-promoter-score-onko-aika-ajanut-jo-sen-ohi/?psafe_param=1&gclid=Cj0KCQiApKag-BhC1ARIsAFc7Mc6roycyaEbXG5Xn9Vv9x0cR_Gtn7s7qrEp3DqNBzSs-jLk9SVGXaBUaArBQEALw_wcB. Viitattu 9.3.2023.
- Kortesuo, Katleena 2015. Asiakaskokemuksen ABC. Slideshare. Päivitetty 28.9.2015. <https://www.slideshare.net/Katleena/asiakaskokemus-koulutusmateriaali-280915-katleena>. Viitattu 30.3.2023.
- Lahtinen, Niko & Pulkka, Kimmo & Karjaluoto, Heikki & Mero, Joel 2022. Digimarkkinointi. Alma Talent, Helsinki. Alma Talent Bisneskirjasto. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JABBXXBTAB-GEE#kohta:Sis\(\(e4\)llys/piste:tXy](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JABBXXBTAB-GEE#kohta:Sis((e4)llys/piste:tXy). Viitattu 13.1.2023.
- Lähdemäki, Tarja 2019. Asiakasarvo kasvattaa yrityksen arvoa. Funnel. Blogi. Päivitetty 4.12.2019. <https://funnel.fi/2019/12/04/asiakasarvo-kasvattaa-yrityksen-arvoa/>. Viitattu 11.4.2023.
- Löytänä, Janne & Korkiakoski, Kari 2014. Asiakkaan aikakausi. Rohkeus + rakkaus = raha. Talentum, Helsinki.
- Madison, Nicole 2023. What Is the Connection between Customer Expectations and Satisfaction? SmartCapitalMind. Päivitetty 27.2.2023. <https://www.smartcapitalmind.com/what-is-the-connection-between-customer-expectations-and-satisfaction.htm>. Viitattu 31.3.2023.

Markkinointirouta 2022. Asiakaskokemus muodostuu pienistä asioista. Sanoma Markkinointi Routa. Päivitetty 2.8.2022. <https://www.markkinointirouta.fi/ajassa/artikkelit/asiakaskokemus-muodostuu-pienista-asioista>. Viitattu 27.2.2023.

McKinsey 2016. Customer experience: creating value through transforming customer journeys. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/public%20and%20social%20sector/our%20insights/customer%20experience/creating%20value%20through%20transforming%20customer%20journeys.pdf>. Viitattu 19.1.20123.

MCS 2020. Asiakaskokemuksia kannattaa johtaa. MCS. Päivitetty 17.6.2020. <https://mcs.fi/asiakaskokemuksia-kannattaa-johtaa/>. Viitattu 30.3.2023.

Meyer, Christopher & Schwager, André 2007. Understanding Customer Experience. https://idcexed.com/wp-content/uploads/2021/01/Understanding_Customer_Experience.pdf. Viitattu 6.3.2023.

Milanian, Bitu 2022. Digitalization is Key to Competing in this Era of Customer Experience. Forbes. Päivitetty 30.11.2022. <https://www.forbes.com/sites/forbes-communicationscouncil/2022/03/30/digitalization-is-key-to-competing-in-this-new-era-of-customer-experience/?sh=2c4ed6431b71>. Viitattu 6.3.2023.

Mocanu, Raluca-Ana 2022. How to understand and manage customer expectations. Touchpoint. Blogi. Päivitetty 24.9.2022. <https://www.touchpoint.com/blog/how-to-understand-and-manage-customer-expectations/>. Viitattu 10.4.2023.

Natunen, Mirkku 2019. Customer Effort Score (CES). Kuinka sitä mitataan ja miksi? Surveypal. <https://surveypal.fi/2019/customer-effort-score-ces-kuinka-sita-mitataan-ja-miksi/>. Viitattu 9.3.2023.

Paksuniemi, Ari 2021. Mistä syntyy digitaalinen asiakaskokemus verkkokaupassa? Vilkas. Blogi. Päivitetty 18.2.2021. <https://www.vilkas.fi/blogi/mista-syntyy-hyv%C3%A4-digitaalinen-asiakaskokemus-verkkokaupassa>. Viitattu 17.1.2023.

Patterson, Laura 2016. Measure Moments of Truth. Do this Now to Help Boost ROI. Päivitetty 26.5.2016. <https://www.linkedin.com/pulse/measure-moments-truth-do-now-help-boost-roi-laura-patterson/>. Viitattu 6.3.2023.

Patterson, Laura 2018. How to Measure Touchpoint effectiveness. Six Steps to Better Customer Experiences. MarketingProfs. <https://www.marketingprofs.com/articles/2018/34787/how-to-measure-touchpoint-effectiveness-six-steps-to-better-customer-experiences>. Viitattu 6.3.2023.

Pennanen, Elina 2018. Millä mittareilla asiakaskokemusta kannattaa mitata? Kauppalehti. Blogi. Päivitetty 20.9.2018. <https://www.kauppalehti.fi/kumppaniblogit/asiakaspalvelun-uusi-aika/milla-mittareilla-asiakaskokemusta-kannattaa-mitata/d36927c9-80b7-5fb0-9835-fef19e3ad7aa>. Viitattu 9.3.2023.

Pine, Joseph B. & Gilmore James H. 1998. Welcome to the Experience Economy. Harvard Business Review. Päivitetty 1.7.1998. EBSCO Host. <https://web-s-ebSCOhost-com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=c0212e33-4e6d-4981-832d-07c4a12d6506%40redis>. Viitattu 6.3.2023.

Rautakorpi, Pia 2020. Kolme tärkeintä kysymystä asiakasarvosta. Arvova. Blogi. Päivitetty 24.7.2020. <https://www.arvova.com/opi/kolme-tarkeinta-kysymysta-asiakas-arvosta>. Viitattu 11.4.2023.

Reunanen, Tero & Penttinen, Marcus & Borgmeier, Arndt 2017. "Wow-Factors" for Boosting Business. Springer International Publishing, Sveitsi. <https://link-springer-com.ezproxy.metropolia.fi/book/10.1007/978-3-319-42070-7>. Viitattu 7.3.2023.

Rintamäki, Timo 2016. Managing Customer Value in Retailing. An integrative perspective. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98767/978-952-03-0077-7.pdf?sequence=3>. Viitattu 25.1.2023.

Saari, Satu 2022. Asiakaskokemus ja asiakastyytyväisyys. Mittaatko syytä vai seurausta? Funnel. Päivitetty 28.11.2022. <https://funnel.fi/2022/11/28/asiakaskokemus-ja-asiakastyytyvaisuus-mittaaatko-syyta-vai-seurausta/>. Viitattu 9.3.2023.

Saarijärvi, Hannu & Puustinen, Pekka 2020. Strategiana asiakaskokemus. Miksi, mitä miten? Docendo, Jyväskylä.

Salesforce 2018. State of the Connected Customer. https://www.salesforce.com/content/dam/web/en_us/www/documents/e-books/state-of-the-connected-customer-report-second-edition2018.pdf. Viitattu 11.3.2023.

SurveyMonkey. Miksi kyselytutkimus kannattaa? <https://fi.surveymonkey.com/mp/why-survey-understanding-survey-methodology/>. Viitattu 17.3.2023.

Tanninen, Anna-Maija 2021. B2B customer experience is like a marriage. Futurelab. Blogi. Päivitetty 6.9.2021. <https://futurelab.fi/2021/09/06/b2b-customer-experience-is-like-a-marriage/>. Viitattu 19.12.2022.

Telia. <https://www.telia.fi/>. Viitattu 2.4.2023.

Tenhunen, Marika 2016. NPS, CES, CSAT. Miten asiakaskokemusta kannattaa mitata? Questback. Blogi. Päivitetty 24.5.2016. <https://www.questback.com/fi/blogi/nps-ces-csat-miten-asiakaskokemusta-kannattaa-mitata/>. Viitattu 9.3.2023.

Thacker, Mark 2019. How To Create A Successful Value Propotion. Forbes. Päivitetty 15.7.2019. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachesouncil/2019/07/15/how-to-create-a-successful-value-proposition/?sh=41a5b2da25d5>. Viitattu 13.1.2013.

Tietoarkisto. Kvantitatiivisen tutkimuksen käsikirja. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/>. Viitattu 17.3.2023.

Trustmary 2022. CSAT. Mittari asiakastyytyväisyyden selvittämisen. Päivitetty 20.4.2022. <https://trustmary.com/fi/asiakaskokemus/csat-mittari-asiakastyytyvaisyyden-selvittamisen/>. Viitattu 3.4.2023.

Vahtola, Marina 2020. Intohimona Brändit. Docendo, Jyväskylä.

Vilka, Hanna 2021. Tutki ja kehitä. PS-Kustannus, Jyväskylä.

Villani, Isabella 2018. Transform Customer Experience: How to Achieve Customer Success and Create Exceptional CX. John Wiley Sons Incorporated, Hoboken. ProQuest Ebook Central. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/metropolia-ebooks/reader.action?docID=5649350#>. Viitattu 7.12.2022.

Wiedenhofer, Lars 2021. Digital Customer Experience Engineering. Strategies for Creating Effective Digital Experiences. Apress. O'Reilly. https://learning.oreilly.com/library/view/digital-customer-experience/9781484272435/?sso_link=yes&sso_link_from=metropolia-university. Viitattu 1.12.2022.

Zorfas, Alan & Leemon, Daniel 2016. An Emotional Connection Matters More than Customer Satisfaction. Päivitetty 29.8.2016. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2016/08/an-emotional-connection-matters-more-than-customer-satisfaction>. Viitattu 6.3.2023.