



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Mari Salomaa

Asiakaskokemuksen mittaaminen ja ostajaroolien erot teollisuuden palveluyrityksessä

EXQ-mittarin tarkastelu B2B-kontekstissa

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Kauppatieteiden maisterin koulutusohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Mari Salomaa		
Tutkielman nimi:	Asiakaskokemuksen mittaaminen ja ostajaroolien erot teollisuuden palveluyrityksessä: EXQ-mittarin tarkastelu B2B-kontekstissa		
Tutkinto:	Kauppateiden maisteri		
Oppiaine:	Markkinoinnin johtamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja:	Ari Huuhka		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	88

TIIVISTELMÄ:

Asiakaskokemuksen tutkimus ja mittaaminen on viime vuosikymmeninä noussut keskeiseksi osaksi markkinoinnin johtamista niin akateemisessa kirjallisuudessa kuin liiketoiminnassa. B2B-palveluliiketoiminnassa asiakaskokemuksen merkitys on korostunut, sillä se vaikuttaa asiakastytyväisyyteen, asiakasuskollisuuteen ja siten myös liiketoiminnan menestykseen. Perinteinen asiakastytyväisyyden mittaaminen ei tavoita asiakaskokemuksen emotionaalisia ja vuorovaikutuksellisia ulottuvuuksia, minkä vuoksi on siirrytty kokonaisvaltaisempiin mittaustapoihin.

Tutkimuksen tarkoituksena on ollut syventää ymmärrystä teollisuuden palveluyrityksen asiakaspulun muodostumisesta sekä asiakaskokemuksen mittaamisen mahdollisuuksista B2B-kontekstissa. Lisäksi tavoitteena on ollut tarkastella, miten asiakaskokemus rakentuu eri ostajaroolien näkökulmasta. Erityisesti on keskitytty asiakaskokemuksen kolmen keskeisen ulottuvuuden, eli brändikokemuksen, palvelukokemuksen ja oston jälkeisen kokemuksen arviointiin EXQ-mittarin avulla. Vertailussa on tunnistettu ja hyödynnetty neljää ostajaprofiilia: operatiivisia ostajia, hankinta- ja toimitusketjun päättäjiä, resurssitarpeiden tunnistajia sekä strategisten kumppanuuk-sien neuvottelijoita.

Tutkimus on toteutettu kvantitatiivisena poikittaistutkimuksena, jossa on käytetty kuvailevaa eli deskriptiivistä tutkimusotetta. Empiirinen aineisto on kerätty teollisuuden palveluyrityksen asiakasorganisaatioiden edustajilta. Asiakaskokemuksen laatua on arvioitu EXQ-mittarilla, ja ostajaroolien välisiä kokemuseroja on analysoitu ryhmävertailujen avulla.

Tulokset osoittavat, että asiakaskokemus koetaan yleisesti myönteisenä ja ostajaroolien välillä esiintyy selkeitä eroja. Resurssitarpeiden tunnistajat arvioivat kokemuksen heikoimmaksi, kun taas hankinnan ja strategisten suhteiden päättäjät antavat vahvempia arvioita. Tämä viittaa siihen, että asiakaskokemus rakentuu eri tavoin riippuen ostajan roolista asiakaspolulla. EXQ-mittari on osoittautunut toimivaksi keinoksi asiakaskokemuksen moniulotteiseen arviointiin myös roolipohjaisessa tarkastelussa.

Tutkimus on syventänyt ymmärrystä asiakaspolun muodostumisesta ja asiakaskokemuksen mittaamisesta teollisuuden B2B-palveluympäristössä. Se osoittaa, että ostajaroolilla on keskeinen vaikutus kokemuksen muotoutumiseen ja että eri ulottuvuudet korostuvat eri tavoin eri rooleissa. Tutkimus tarjoaa käytännön suosituksia asiakaskokemuksen kehittämiseksi roolikohtaisesti ja luo pohjaa jatkotutkimukselle.

AVAINSANAT: (asiakaskokemus, asiakaspolku, ostoprosessi, B2B-myynti).

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	8
1.2	Tutkimusnäkökulma	9
1.3	Tutkimuksen rakenne ja rajaukset	9
1.4	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	11
2	Asiakaskokemus ja asiakaspolku B2B-palveluliiketoiminnassa	13
2.1	Asiakaskokemuksen käsite ja merkitys B2B- liiketoiminnassa	13
2.1.1	Asiakaskokemuksen elementit	17
2.1.2	Asiakaskokemuksen vaiheet	18
2.1.3	B2B- asiakaskokemuksen erityispiirteet palveluiden alalla	21
2.2	Asiakaspolku asiakaskokemuksen kartoittamisessa	23
2.2.1	Asiakaspolun muotoutuminen	23
2.2.2	Asiakaspolku ja kriittiset kosketuspisteet B2B-palveluliiketoiminnassa	25
2.2.3	Asiakaspolku asiakaskokemuksen kartoittamisessa	26
2.2.4	Palveluliiketoiminnan asiakaspolku	29
2.2.5	Asiakaspolun johtaminen	31
3	Organisaatio-ostaminen ja asiakaskokemuksen johtaminen	33
3.1	Organisaatio-ostamisen erityispiirteet ja ostoprosessi	33
3.1.1	Organisaatio-ostaminen ja ostoprosessi	35
3.1.2	Roolit ostoprosessissa	37
3.1.3	Tutkimuksen ostajaroolit	40
3.2	Asiakaskokemuksen johtaminen ja mittaaminen	42
3.2.1	Asiakaskokemuksen johtaminen	43
3.2.2	Asiakaskokemuksen mittaaminen	46
3.2.3	EXQ-mittari asiakaskokemuksen ymmärtämisessä	49
3.2.4	Mittaamisen mahdollisuudet asiakaskokemuksen laadun näkökulmasta	52
4	Metodologia	55
4.1	Tutkimusmenetelmä	55

4.2	Aineiston keruu	57
4.3	Analyysimenetelmä	59
5	Tulokset	62
5.1.1	Tuloksien deskriptiivinen analyysi	62
5.1.2	Reliabiliteettianalyysi	65
5.1.3	Ostajaroolien kokemusten välinen vertailu	65
5.1.4	Erojen tilastollisten analyysi	67
5.1.5	Post hoc vertailut	68
5.2	Asiakaskokemuksen laatu ja ostajaroolien väliset erot	70
6	Johtopäätökset	74
6.1	Keskeiset havainnot	74
6.2	Teoreettiset tulkinnat	75
6.3	Käytännön suositukset	76
6.3.1	Asiakaskokemuksen laadun mittaaminen	77
6.3.2	Roolikohtainen asiakaskokemuksen seuranta	77
6.3.3	Laajan EXQ-mittauksen rinnalle lyhyitä pulssikyselyitä	77
6.3.4	Asiakaspolun systemaattinen tarkastelu ja kriittisten pisteiden tunnistaminen	77
6.3.5	Proaktiivinen ja roolikohtainen viestintä	77
6.3.6	Sisäinen asiakaskokemuksen yhdenmukaistaminen	78
6.3.7	Asiakaskokemuksen mittaaminen osaksi asiakkuudenhallintaa	78
6.4	Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet	78
	Lähteet	80
	Liitteet	86
	Liite 1. Kyselylomakkeen kysymykset	86
	Liite 2. Taustakysymys asiakaskyselyssä	88

Kuviot

Kuvio 1. Prosessimalli asiakaspolulle ja kokemukselle (mukaillen Lemon ja Verhoef, 2016)	28
Kuvio 2. Konseptuaalinen malli asiakaskokemuksen laadun muotoutumisesta (mukaillen Klaus ja Maklan, 2013)	49
Kuvio 3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	53
Kuvio 4. Ostajaroolien eroavaisuudet asiakaskokemuksen eri ulottuvuuksissa	71

Taulukot

Taulukko 1. Katsaus asiakaskokemuksen teoriaan	15
Taulukko 2. Kuvailleet tilastot	64
Taulukko 3. Ostajaroolien asiakaskokemusten keskiarvojen vertailua	66

1 Johdanto

Asiakaskokemuksen tutkiminen ja sen mittaaminen on viime vuosikymmeninä noussut akateemisessa kirjallisuudessa sekä myös liike-elämässä olennaiseksi osaksi markkinoinnin strategista suunnittelua. Asiakaskokemuksella on keskeinen merkitys kilpailuedun lähteenä eri toimialoilla, erityisesti palvelusektorilla (Kumar ja Reinartz, 2016). Asiakaskokemuksen parantaminen ja tehokas hallinta johtaa lisääntyneeseen asiakasuskollisuuteen, sanallisiin suosituksiin (WOM) ja lopulta yrityksen myyntiin sekä taloudelliseen menestykseen (De Keyser ja muut, 2015). Aikaisemmin asiakkuuden pulssia on tutkittu pitkälti asiakastytyvyyden mittareilla. On kuitenkin havaittu, että asiakaskokemuksella on suurempi vaikutus asiakasuskollisuuteen sekä suositteluihin, sillä se mittaa laajemmin asiakkaan tunteita sekä aikomuksia kuin pelkkä asiakastytyvyys (Klaus ja Maklan, 2013). Asiakaskokemus on siis lähde asiakasarvolle ja pidemmälle sitoutumiselle (De Keyser ja muut, 2015).

Asiakaspolku osana asiakaskokemusta on noussut keskeiseksi näkökulmaksi nykypäivän asiakaskäyttäytymisen tutkimuksessa (Becker ja Jaakkola, 2020). Asiakaspolku kuvaa yksittäisen ostajan matkaa laajasti alkaen ensimmäisestä tietoisuuden tai kiinnostuksen vaiheesta tuotetta tai palvelua kohtaan aina pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen ja mahdolliseen suosittelutoimintaan asti (Lemon ja Verhoef, 2016). Asiakaspolku kuvaa kaikki asiakkaan ja yrityksen väliset kosketuspisteet asiakassuhteen aikana. Vaikka asiakaspolkua on perinteisesti tutkittu kuluttajakonteksteissa, on esitetty, että sen soveltaminen B2B-kontekstiin, jossa ostoprosessi on monimutkaisempi, voisi tarjota arvokasta näkemystä (Purmonen ja muut, 2023). Tutkimukset ovat tarkastelleet asiakaskokemuksen monitahoista luonnetta, korostaen sen subjektiivisia, emotionaalisia, kognitiivisia ja kontekstuaalisia ulottuvuuksia (Verhoef ja muut, 2009). Näissä tutkimuksissa on myös viitattu asiakaspolun merkitykseen asiakaskokemuksen rakentumisessa, osoittaen, miten jokainen kosketuspiste vaikuttaa kokonaiskokemukseen (Rawson ja muut, 2013).

Yritysten välisessä B2B-ostoprosessissa asiakaskokemus syntyy moniulotteisessa vuorovaikutuksessa useiden toimijoiden kesken, eikä pelkästään ostajan ja myyjän välillä (Rusthollkarhu ja muut, 2021). Erityisesti teollisuuden palveluympäristössä asiakaspolkujen hahmottaminen on monimutkaista, sillä palvelut rakentuvat osaksi laajempia verkostoa ja ekosysteemiä (Purmonen ja muut, 2023). Ostopäätöksiin vaikuttaa tällöin joukko eri rooleissa toimivia henkilöitä, joita voidaan tarkastella ostokeskuksen (Webster ja Wind, 1972) ja käyttökeskuksen (Huber ja Kleinaltenkamp, 2020) käsitteiden kautta. Asiakaskokemukseen vaikuttavat muun muassa palveluntarjoajan kyky ymmärtää asiakkaan tarpeet ja ratkaista ongelmia, ja kokemus rakentuu lukuisten kosketuspisteiden kautta sekä eri ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (Rusthollkarhu ja muut, 2021). Siksi on olennaista tutkia asiakaskokemusta eri ostajaroolien kautta.

Tämän tutkimuksen tutkimusaukko syntyy siitä, että B2B-kontekstissa asiakaspolun kuvaaminen ja asiakaskokemuksen muodostuminen on tutkimuksellisesti uutta, eikä aikaisemmin ehdotetut asiakaskokemuksen mittaamisen välineet ole olleet yksiselitteisiä B2B-kontekstissa (Zolkiewski ja muut, 2017; Purmonen ja muut, 2023). Asiakastyytyvyyttä on tutkittu hyvin paljon ja sille on kehitetty erilaisia mittareita, mutta asiakaskokemuksen mittaamiseen liittyviä tutkimuksia on hyvin vähän, etenkin teollisuuden toimialalta (Bueno ja muut, 2019). Asiakaskokemuksen tutkimus on vielä sirpaloitunutta ja suuri osa tiedosta on peräisin käytännönläheisistä julkaisuista ja johtamisoppaista eikä niinkään teoreettisesta tutkimuksesta. Tämän vuoksi painopiste on usein johtamistoimissa ja -tuloksissa, eikä asiakaskokemuksen taustalla olevissa teorioissa (McColl-Kennedy ja muut, 2015). Asiakaskokemusta ei ole myöskään tutkittu erilaisten ostajaroolien näkökulmasta ja se luo tutkimukselle uutuusarvoa. Ostajaroolien vertailu tuo lisää olennaista tietoa asiakaspolun vaiheista eri näkökulmista. Lisäksi toimeksiantajayritykselle on erityisen tärkeää ymmärtää asiakaskokemuksen muotoutuminen teollisuuden palvelualan kontekstissa. Asiakaskokemuksen rakentuminen ja mittaaminen on haastavaa teollisuuden palveluiden alalla, sillä palvelut ovat usein monisäikeisiä, tarkkaan räätälöityjä ja niiden tuottaminen edellyttää tiivistä yhteistyötä asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä (Purmonen ja muut, 2023).

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena on syventää ymmärrystä teollisuuden palveluyrityksen asiakaspolun muodostumisesta ja erityisesti asiakaskokemuksen mittaamisen mahdollisuuksista B2B-kontekstissa sekä vertailla eri ostajaroolien asiakaskokemusta. B2B-markkinoiden erityispiirteet, kuten ostajaroolien monimuotoisuus ja yritysten väliset kompleksiset suhteet, erottavat ne kuluttajamarkkinoista, minkä vuoksi asiakaskokemuksen mittaaminen edellyttää erityistä lähestymistapaa.

Tutkimuksessa selvitetään, miten asiakasyrityksen eri ostajaroolit (esim. operatiiviset ostajat, resurssitarpeiden tunnistajat, hankintaketjun päättäjät ja strategiset kumppanit) kokevat asiakaskokemuksen keskeiset ulottuvuudet, kuten brändikokemuksen, palvelukokemuksen ja oston jälkeisen kokemuksen. Tutkimuskysymys on: *Mistä asiakaskokemus muodostuu ja miten se eroaa eri ostajaroolien välillä teollisuuden palveluiden B2B-kontekstissa?*

Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena on *muodostaa ymmärrys asiakaskokemuksen rakentumisesta ja asiakaspolusta B2B- palvelualalla*. Aluksi tunnistetaan asiakaskokemukseen vaikuttavat keskeiset tekijät teoreettisen kirjallisuuskatsauksen kautta. Sitten paneudumme asiakaspolun eri kosketuspisteiden merkitykseen asiakaskokemuksen muodostumisessa. Sen jälkeen käsittelemme palveluliiketoiminnan erityispiirteet ja niiden vaikutusta asiakaskokemukseen.

Toisena tavoitteena on ymmärtää ostajaroolien merkitys ostoprosessissa ja sen kautta asiakaskokemuksen johtamisessa. Tässä kohtaa tutkimme B2B-ostoprosessia ja siinä mukana olevien henkilöiden rooleja. Lisäksi avaamme asiakaskokemuksen mittaamisen ja johtamisen malleja ja etsimme sopivan mittarin asiakaskokemuksen mittaamiselle, jonka avulla saada olennaista tietoa asiakassuhteesta sen johtamista varten.

Kolmantena tavoitteena on kerätä empiirinen aineisto ja analysoida, *miten eri ostajaroolit kokevat asiakaskokemuksen eri ulottuvuudet ja mitkä ulottuvuudet ovat kullekin ryhmälle keskeisiä*. Tätä varten tunnistetaan merkittävimmät erot ostajaroolien välillä asiakaskokemuksen osa-alueissa. Selvitetään, mitkä asiat vaikuttavat asiakaspolulla eri ostajaroolien asiakaskokemuksen arvioon. Näiden avulla voimme tarjota yritykselle käytännön suosituksia asiakaskokemuksen kehittämiseksi eri ostajaroolien tarpeisiin.

1.2 Tutkimusnäkökulma

Asiakaskokemuksen kartoittaminen ja mittaaminen auttavat palveluyrityksiä parantamaan palveluitaan, ymmärtämään paremmin asiakkaiden tarpeita ja odotuksia, saavuttamaan kilpailuetua, rakentamaan tunnettuutta ja parantamaan liiketoiminnan kannattavuutta (Becker ja Jaakkola, 2020). Tämä tutkimus keskittyy asiakaskokemuksen mittaamiseen koko asiakaspolun matkalta sekä tarjoaa strategista arvoa yrityksille auttamalla ymmärtämään ja parantamaan asiakassuhteen kaikkia vaiheita eri ostajaroolien näkökulmasta. Tämä johtaa parempaan asiakasuskollisuuteen, asiakastyytyväisyyteen ja lopulta liiketoiminnan kasvuun.

Tutkimuksessa analysoidaan, miten eri ostajaroolit kokevat asiakaskokemuksen eri ulottuvuudet teollisuuden B2B-palveluissa, keskittyen asiakaskokemuksen mittaamiseen EXQ-mittaristolla. Näkökulma yhdistää asiakaskokemuksen mittaamisen teoreettisen perustan ja tilastolliset analyysimenetelmät, joita käytetään ostajaryhmien välisten erojen ymmärtämiseen.

1.3 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset

Tämä tutkielma keskittyy asiakaskokemuksen mittaamiseen teollisuuden B2B-palveluliiketoiminnassa hyödyntäen EXQ-mittariston viitekehystä. EXQ (experience quality) on validoitu asiakaskokemuksen mittaristo, jonka avulla voidaan tarkastella kokemusta kokonaisvaltaisesti kolmella pääulottuvuudella: brändikokemuksen, palvelukokemuksen ja

oston jälkeisen kokemuksen kautta. Tutkimuksen painopiste on erityisesti siinä, miten nämä ulottuvuudet koetaan asiakkaan organisaation eri ostajaroolien näkökulmasta.

Tutkimus on rajattu teollisuuden kontekstiin ja tietyn palveluyrityksen asiakasorganisaatioihin. Tämä rajaus vaikuttaa siihen, millaisessa ympäristössä EXQ-mittaristoa sovelletaan, sekä siihen, millaisia asiakaskokemuksia voidaan tarkastella. Koska kyseessä on yksittäinen yritys, valikoituu tutkimuksen kohderyhmä sen asiakkuuksien kautta. Tämä mahdollistaa kontekstuaalisesti syvän tarkastelun, mutta samalla rajaa tulosten yleistettävyyttä muihin toimialoihin tai organisaatiotyyppeihin.

Tutkimus keskittyy nimenomaan B2B-palveluihin, eikä käsittele kuluttajamarkkinoita tai digitaalisia asiakaspolkuja. Tutkimuksessa tarkasteltu asiakaspolku on pääosin sosiaalinen ja vuorovaikutteinen, mikä tarkoittaa, että asiakaskokemuksen rakentumista ei voida havainnoida automaattisesti digitaalisista järjestelmistä, vaan se edellyttää kokemusten mittaamista suoraan eri ostajarooleilta.

Tutkielma etenee teoriasta empiiriseen analyysiin ja lopulta johtopäätöksiin. Luvussa 2 luodaan teoreettinen perusta asiakaskokemukselle ja asiakaspolulle B2B-palveluliiketoiminnan kontekstissa. Luku syventyy asiakaskokemuksen käsitteeseen, sen elementteihin ja vaiheisiin sekä tarkastelee asiakaspolkua kokemuksen muodostumisen ja johtamisen välineenä. Luvussa 3 tarkastellaan organisaatio-ostamisen prosessia ja ostopäätöksenteossa toimivia rooleja. Lisäksi käsitellään asiakaskokemuksen johtamista ja mittaamista, erityisesti EXQ-mittarin näkökulmasta. Luvun lopussa kootaan teoreettinen viitekehys, joka yhdistää aiemmat näkökulmat asiakaskokemuksen laadun mittaamisen kannalta johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. Luku 4 kuvaa tutkimuksen metodologian, aineistonkeruun ja analyysimenetelmät. Luvussa 5 esitellään empiiriset tutkimustulokset, analysoidaan eri ostajaroolien asiakaskokemuksia ja vertaillaan niiden välisiä eroja tilastollisin menetelmin. Lopuksi luvussa 6 tehdään johtopäätöksiä teoreettisesta ja käytännöllisestä näkökulmasta, esitetään suosituksia organisaatioille sekä arvioidaan tutkimuksen rajoituksia ja tulevaisuuden tutkimusmahdollisuuksia.

Tässä tutkielmassa on hyödynnetty OpenAI:n ChatGPT-4-tekoälysovellusta työkaluna, jonka tarkoituksena on ollut tukea ja tehostaa pro gradu -tutkielman kirjoittamisproses- sia. Tutkielman tekijä on ottanut huomioon Vaasan yliopiston ohjeistuksen ja säännöt tekoälyn käytöstä ja arvioinut tekoälyn hyödyntämistä kriittisesti prosessin eri vaiheissa. Tekoälyn tuottamaa materiaalia on tarkasteltu huolellisesti ja sitä on käytetty prosessin tukena. Tutkielmassa tekoälyä on käytetty aiheen ideoinnissa, rakenteen kehittämi- sissä, lähteiden sisällön jäsentämisessä ja syvällisemmässä ymmärtämisessä, tutki- musmenetelmien arvioinnissa sekä tekstin kielellisen tarkkuuden ja muotoilun paranta- misessa. Tutkielman tekijä ottaa täyden vastuun työn sisällöstä.

1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Asiakaskokemus (customer experience) on asiakkaan kokonaisvaltainen käsitys yrityk- sen palveluista ja tuotteista, joka muodostuu kaikista kosketuspisteistä asiakkaan ja yri- tyksen välillä (Lemon ja Verhoef, 2016). Asiakaskokemus muodostuu asiakaspolun eri vai- heissa ja heijastuu asiakkaan odotusten, tarpeiden ja aiempien kokemusten kautta (Becker ja Jaakkola, 2020).

Asiakaspolku (customer journey) tarkoittaa asiakkaan kokonaisvaltaista matkaa yrityk- sen kanssa, alkaen tarpeen heräämisestä aina tuotteen tai palvelun käyttöön ja jälkipal- veluihin (Lemon ja Verhoef, 2016). Se koostuu useista eri kohtaamispisteistä, kuten verk- kosivuista, myyjistä ja asiakaspalvelusta (Becker ja Jaakkola, 2020). B2B-kontekstissa asiakaspolku on usein monimutkainen ja sisältää useita päätöksentekijöitä ja vaiheita (Purmonen ja muut, 2023).

B2B-myynti (business-to-business) tarkoittaa yritysten välistä tuotteiden tai palveluiden tarjoamista ja ostamista, jossa asiakas on toinen organisaatio eikä yksityishenkilö. Se pe- rustuu usein pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin, monivaiheisiin päätöksentekoprosesseihin ja useiden sidosryhmien osallistumiseen (Purmonen ja muut, 2023).

Organisaatio-ostaminen (organisational buying) tarkoittaa yritysten tai muiden organisaatioiden suorittamaa suunnitelmallista ja usein monivaiheista ostoprosessia, jossa päätöksentekoon osallistuu useita henkilöitä ja erilaisia rooleja, kuten käyttäjiä, ostajia ja päätöksentekijöitä (Purmonen ja muut., 2023). Päätöksenteko perustuu rationaalsiin arvioihin, kuten kokonaishyötyyn, kustannuksiin, riskeihin ja toimittajasuhteisiin. B2B-kontekstissa ostaminen on usein osa pitkäkestoista liiketoimintasuhdetta, jossa ostot linkittyvät tiiviisti asiakkaan toimintaan ja arvoluontiin (Becker ja Jaakkola, 2020).

EXQ (experience quality) -mittaristo, (palvelun laadun mittaristo) on kehitetty mittaamaan asiakaskokemuksen laatua kattavasti koko asiakaspolun ajalta, ja se koostuu esimerkiksi kognitiivisista, emotionaalisista ja sosiaalisista ulottuvuuksista (Kuppelwieser ja Klaus, 2021). EXQ on moniulotteinen rakenne, joka jakautuu eri konteksteissa kolmeen tai useampaan ulottuvuuteen, ja se soveltuu sekä B2C- että B2B-ympäristöihin (Kuppelwieser ja Klaus, 2021).

2 Asiakaskokemus ja asiakaspolku B2B-palveluliiketoiminnassa

Tämä luku keskittyy asiakaskokemuksen ja asiakaspolun käsitteiden teoreettiseen perustaan. Luku alkaa asiakaskokemuksen teoreettisen taustan kartoittamisesta, sitten käsitellään sen eri ulottuvuudet ja vaiheet sekä mitä erityispiirteitä siihen liittyy B2B-liiketoiminnassa. Sen jälkeen tarkastellaan, miten asiakaspolkua voidaan käyttää asiakaskokemuksen kartoittamisen työkaluna. Tässä kohtaa syvennytään asiakaspolun käsitteeseen ja sitten tarkastellaan asiakaspolun hyödyntämistä asiakaskokemuksen kartoittamisessa. Lopuksi pureudutaan palveluliiketoiminnan asiakaspolun erityispiirteisiin sekä asiakaspolun johtamisen keinoihin ja hyötyihin.

2.1 Asiakaskokemuksen käsite ja merkitys B2B- liiketoiminnassa

Asiakaskokemus (customer experience) on tärkeä osa markkinointia ja se nähdäänkin markkinoinnin johtamisen perustana (Homburg ja muut, 2015). Tutkijoiden lisäksi myös yritysjohtajat näkevät asiakaskokemuksen keskeisenä osana yritysten kilpailukykyä (Becker ja Jaakkola, 2020). Mielenkiintoisen asiakaskokemuksen luomista pidetäänkin avainasemassa kilpailuedun ja tyytyväisten asiakkaiden saavuttamisessa (Verhoef ja muut, 2009). Asiakaskokemuksen tutkimuksessa keskeistä on ymmärtää asiakkaan subjektiivisia reaktioita yrityksen kanssa tapahtuvassa vuorovaikutuksessa, huomioiden sekä kognitiiviset, emotionaaliset että sosiaaliset ulottuvuudet (De Keyser ja muut, 2015).

Vaikka asiakaskokemus on keskeinen markkinoinnin konsepti, käsitteelle on vaikea löytää yksiselitteistä määritelmää, ja kasvava määrä aiheeseen keskittyviä tutkimuksia on johdannut huomattavaan teoreettiseen hajanaisuuteen (Becker ja Jaakkola, 2020). Seuraavaksi käydään läpi asiakaskokemuksen tutkimuksen historiaa ja käsitteen muotoutumista.

Asiakaskokemus on kehittynyt merkittävästi vuosikymmenten aikana. Aluksi noin 1960–1970-luvuilla asiakaskokemusta tarkasteltiin ostokäyttäytymisen kautta, keskittyen asiakkaan päätöksentekoprosessiin (Lemon ja Verhoef, 2016). Siitä painopiste siirtyi asia-

kastyytyväisyyden ja -uskollisuuden tutkimiseen, joita on tutkittu hyvin laajasti. Sittemmin keskiöön nousivat palvelun laatu sekä asiakaspolun ja sen elementtien tunnistaminen sekä asiakassuhteiden merkitys korostui. Vasta noin 2000-luvulla asiakkuudenhallinta (CRM) toi asiakaskokemuksen liiketoiminnan strategiseksi elementiksi ja sen jälkeen asiakaskeskeisyyden rooli vahvistui ja organisaation sisäiset tekijät nousivat tärkeiksi kokemusten johtamisessa (Lemon ja Verhoef, 2016). Noin 2010-luvulta lähtien asiakaskokemuksen vuorovaikutteinen ja yhteisöllinen luonne on korostunut entisestään. Tämä kehityskulku osoittaa, kuinka asiakaskokemus on laajentunut pelkästä ostoprosessista monitasoiseksi liiketoimintastrategian osaksi (Lemon ja Verhoef, 2016).

Asiakaskokemus nostettiin markkinoinnissa erilliseksi ja merkittäväksi käsitteeksi erityisesti palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan (service-dominant logic, SDL) myötä, jossa arvo ja kokemus luodaan asiakkaiden ja yritysten välisessä vuorovaikutuksessa yhdessä (Vargo ja Lusch, 2004). Tämän näkemyksen mukaan asiakkaan saama palvelu ei ole vain palvelu, vaan kokemus, joka on laajempi kokonaisuus kuin vain itse palvelu (Pine ja Gilmore, 1998). Sen jälkeen käsite muotoutui kokemukselliseksi markkinoinniksi, mikä ottaa huomioon asiakkaan laajemman kokemukseen, kuten aistillisen, emotionaalisen, rationaalisen, fyysisen sekä käyttäytymisen kokemuksen (Schmitt, 1999).

Sittemmin on määritelty, että asiakaskokemus syntyy yrityksen ja asiakkaan välisen pidemmän vuorovaikutuksen prosessin sekä useiden kanavien kautta (Klaus ja Maklan, 2013). Asiakaskokemus on asiakkaan kokonaisvaltainen käsitys vuorovaikutuksestaan yrityksen tai brändin kanssa useissa eri kosketuspisteissä ja kanavissa ajan mittaan (De Keyser ja muut, 2015). Asiakkaat eivät ole palveluiden kontekstissa pelkästään passiivisia kokijoita, vaan he osallistuvat aktiivisesti palvelukokemuksen yhteisluontiin. Kokemukset eivät synny ainoastaan yrityksen kontrollissa, vaan ne rakentuvat myös asiakkaiden ja muiden toimijoiden kesken (Jaakkola ja muut, 2015). Asiakaskokemus heijastaa asiakkaan ja brändin välistä vuorovaikutusta kaikissa eri kosketuspisteissä ajan mittaan (Lemon ja Verhoef, 2016). Se sisältää asiakkaan kognitiiviset, emotionaaliset, käyttäytymi-

seen liittyvät, aistilliset ja sosiaaliset reaktiot eri kosketuspisteissä. Yritys ei ole kuitenkaan täysin yksin vastuussa asiakaskokemuksen muodostumisesta, vaan siihen voi vaikuttaa myös yrityksen vaikutuksen ulkopuolella olevat kosketuspisteet, kuten vuorovaikutus muiden asiakkaiden, välikäsien sekä laajemman verkoston toimijoiden kanssa (Zolkiewski ja muut, 2017). Siksi on tärkeää hallinnoida ja seurata asiakaskokemuksen muotoutumista yrityksen näkökulmasta.

Taulukko 1. Katsaus asiakaskokemuksen teoriaan

Tutkimus	Tarkoitus	Löydökset
Rawson ja muut, (2013)	Selvittää, miten yritykset voivat parantaa asiakaskokemusta keskittymällä yksittäisten kosketuspisteiden sijaan asiakkaan koko palvelupolun hallintaan.	Yritysten tulisi tunnistaa keskeiset asiakaspolut, ymmärtää niiden nykyinen suorituskyky, rakentaa poikitoiminnallisia prosesseja näiden polkujen parantamiseksi ja luoda kulttuuri jatkuvalla kehittämiselle.
Jaakkola ja muut, (2015)	Käsitteellistää palvelukokemuksen yhteisluomista ja tutkia sen vaikutuksia.	Palvelukokemus ei ole pelkästään yritysten hallitsema ilmiö, vaan se syntyy ja kehittyy asiakkaiden ja muiden sidosryhmien yhteisvaikutuksessa.
De Keyser ja muut (2015)	Kehittää integroitu viitekehys asiakaspolun hallintaan ja selkeyttää asiakaskokemuksen eri ulottuvuuksia palvelukontekstissa.	Asiakaspolku koostuu kosketuspisteistä, kontekstitekijöistä ja matkavaiheista, joiden hallinta edellyttää strategista näkökulmaa ja yksilöllisten kokemusten huomioimista asiakaskokemuksen arvon maksimimiseksi.
Lemon ja Verhoef, (2016)	Tutkia asiakaskokemusta ja asiakaspolkuja koskevan tutkimuksen juuria ja alkuperää.	Asiakaskokemus on dynaaminen ja monimutkainen prosessi, johon vaikuttavat useat tekijät eri vaiheissa.

		Yritysten on ymmärrettävä asiakkaan koko ostopolku ja tunnistettava kriittiset kosketuspisteet, jotta ne voivat tehokkaasti hallita ja parantaa asiakaskokemusta.
Becker ja Jaakkola, 2020	Käsitteellistää asiakaskokemus yhtenäiseksi tutkimuskentäksi ja selkeyttää sen monitieteistä perustaa.	Asiakaskokemus on moniulotteinen, kontekstisidonnainen ja dynaaminen prosessi, joka rakentuu asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutuksessa. Tutkimus esittelee asiakaskokemukselle teoreettisen kehyksen, joka auttaa myös käytännön hallintaan.

Taulukossa 1. esitetään tämän työn kannalta keskeisimmät asiakaskokemusta käsittelevät tieteelliset tutkimukset tiivistetyssä muodossa. Nämä tutkimukset muodostavat asiakaskokemuksen teoreettisen ytimen, ne käsitteellistävät asiakaskokemusta moniulotteisena, vuorovaikutteisena ja dynaamisena prosessina, korostavat asiakaspolun kokonaisuuden merkitystä, sekä nostavat esiin yhteisluomisen ja kontekstisidonnaisuuden olennaisina ulottuvuuksina. Näiden teorioiden valossa organisaatioiden tulee siirtyä yksittäisten kohtaamisten hallinnasta kohti asiakaskokemuksen strategista johtamista, jossa huomioidaan kokemusten johdonmukaisuus, yksilöllisyys ja arvon yhteisluonti.

Tässä tutkimuksessa asiakaskokemus kuvaa kokonaisvaltaista kokemusta, jonka asiakas saa vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa kaikissa eri kosketuspisteissä (McColl-Kennedy ja muut, 2015). Se kattaa kaikki asiakkaan havainnot, tunteet ja reaktiot, sekä kaikki suorat tai epäsuorat kosketuspisteet palveluntarjoajan, brändin tai tuotteen kanssa, jotka syntyvät ennen, aikana ja jälkeen tuotteen tai palvelun ostamisen (Becker ja Jaakkola, 2020). Asiakaskokemus on siis kompleksinen ja dynaaminen (Zolkiewski ja muut, 2017) sekä moniulotteinen (Lemon ja Verhoef, 2016). Asiakaskokemus koostuu kognitiivisista,

emotionaalista, fyysistä, aistillisista ja sosiaalisista elementeistä, jotka nousevat esiin asiakkaan suorassa tai epäsuorassa vuorovaikutuksessa markkinoimijoiden eli yritysten kanssa (De Keyser ja muut, 2015).

2.1.1 Asiakaskokemuksen elementit

Asiakaskokemuksen on tunnistettu muodostuvan useista elementeistä, kuten kognitiivisista, emotionaalista, fyysistä, käyttäytymisellisistä, aistillisista, sosiaalisista, henkistä ja fyysistä elementeistä (Lemon ja Verhoef, 2016). Nämä monimuotoiset ja usein päällekkäiset elementit nousevat esiin asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutuksessa ja muodostavat kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen (De Keyser ja muut, 2015).

Kognitiiviset elementit kattavat asiakkaan ajatukset, uskomukset, arviot ja odotukset, jotka muodostuvat vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Näihin sisältyvät asiakkaan käsitykset tuotteesta, palvelusta ja yrityksestä yleisesti (Lemon ja Verhoef, 2016). Kognitiiviset elementit vaikuttavat ratkaisevasti asiakkaan päätöksentekoon, kokemuksen arviointiin ja siihen, kuinka asiakas tulkitsee yrityksen tarjoamaa arvoa (De Keyser ja muut, 2015).

Emotionaaliset elementit sisältävät asiakkaan tunteet ja mielialat, joita hän kokee vuorovaikutuksen aikana (Lemon ja Verhoef, 2016). Ne voivat vaihdella negatiivisten tunteiden, kuten pettymyksen ja turhautumisen, ja positiivisten tunteiden, kuten ilon ja innostuksen välillä. Tunteet voivat syntyä välittömästi tai liittyä aikaisempiin kokemuksiin. Emotionaalisten elementtien merkitys korostuu erityisesti asiakkaan sitoutumisessa ja uskollisuudessa brändiä kohtaan (Biedenbach ja Marell, 2010)

Fyysiset elementit viittaavat asiakkaan konkreettiseen vuorovaikutukseen yrityksen tuotteiden, palveluiden tai ympäristön kanssa. Tämä sisältää esimerkiksi tuotteen käytön helppouden ja laadun, palvelun toimivuuden ja toimitilojen viihtyisyyden ja toimivuuden (De Keyser ja muut, 2015). Fyysisillä elementeillä on suora yhteys asiakkaan kokemuksen käytännöllisyyteen ja saavutettavuuteen.

Käyttäytymiselliset elementit liittyvät asiakkaan toimintaan ja käyttäytymiseen vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Tähän kuuluu asiakkaan osallistuminen palvelun yhteiskäyttämiseen, asiakaspalautteen antaminen ja aktiivinen osallistuminen yrityksen tarjoamiin palveluihin tai tapahtumiin (Rustholkkarhu ja muut, 2021). Käyttäytymisellisillä elementeillä on keskeinen rooli asiakkaan aktiivisessa osallistumisessa arvonluontiin yhdessä yrityksen kanssa (Vargo ja Lusch, 2004).

Aistilliset elementit sisältävät asiakkaan kokemuksen aistihavaintojen, kuten näkö-, kuulo-, haju-, maku- ja tuntohavainnot (Lemon ja Verhoef, 2016). Erottuvilla ja tarkkaan harkituilla aistillisilla ärsykkeillä yritys voi luoda mieleenpainuvan kokemuksen, joka vaikuttaa asiakkaan positiiviseen muistijälkeen ja erottautumiseen kilpailijoista.

Sosiaaliset elementit viittaavat asiakkaan vuorovaikutukseen muiden ihmisten kanssa, kuten henkilökunnan, myyjien, muiden asiakkaiden tai ystävien kanssa (Lemon ja Verhoef, 2016). Muiden ihmisten mielipiteet ja käyttäytyminen voi vaikuttaa asiakkaan kokemukseen. Tämä sisältää sosiaalisen tuen, vertaistuen, yhteisöllisyyden ja sosiaalisen identiteetin kokemukset. Sosiaalinen ympäristö voi vahvistaa tai heikentää asiakkaan kokemusta merkittävästi (Purmonen ja muut, 2023).

Kaikki nämä elementit muodostavat yhdessä asiakaskokemuksen kokonaisuuden. Vaikka eri elementit voivat ilmetä vaihtelevasti kontekstista ja tilanteesta riippuen, niiden väliset vuorovaikutukset ovat keskeisiä kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen syntymiselle ja sen johtamiselle (Becker ja Jaakkola, 2020).

2.1.2 Asiakaskokemuksen vaiheet

Asiakaskokemus voidaan jakaa aikajanelle, jotka ovat ostoa edeltävä vaihe, ostovaihe ja oston jälkeinen vaihe. Nämä vaiheet on jaettu eri tutkimuksissa monilla eri tavoin. Yksi tapa jaotella on kolmeen vaiheeseen: ennakointi (anticipation), toteutus (realization) ja

reflektointi (reflection) (De Keyser ja muut, 2015). Jokaisessa näistä vaiheista asiakas kokee erilaisia vuorovaikutustilanteita yrityksen kanssa, joita kutsutaan myös kosketuspisteiksi (touchpoints) (Lemon ja Verhoef, 2016). Asiakaskokemus ylittää yksittäiset transaktiot tai kohtaamiset ja kattaa kokonaisuuden kaikista yrityksen ja asiakkaan välisistä vuorovaikutuksista (Rawson ja muut, 2013).

Ostoa edeltävässä vaiheessa asiakas on vuorovaikutuksessa brändin kanssa ennen varsinaista ostopäätöstä. Se sisältää esimerkiksi tiedonhankintaa ja tuotteiden vertailua eri kanavissa, joista osa on yrityksen hallinnassa, kuten mainonta ja verkkosivut, ja osa on taas asiakkaiden välisiä kohtaamispisteitä, kuten keskustelut muiden ihmisten kanssa, erilaiset suosittelut sekä muut arviot (Lemon ja Verhoef, 2016). Tässä ennakkointivaiheessa asiakas pohtii, miten hän voi saavuttaa tavoitteensa ja millaisen kokemuksen hän odottaa saavansa ja hänen päätöksensä perustuvat joko aiempiin käsityksiin tai kokemuksiin siitä, millaista arvoa eri palveluntarjoajat voivat tarjota (De Keyser ja muut, 2015). Asiakas pyrkii siis mielessään ennakoimaan tulevia tapahtumia ja arvioimaan, onko odotettu kokemus houkutteleva vai ei. Valinnat eivät aina perustu täysin rationaaliseen vertailuun, vaan asiakas saattaa tyytyä riittävän hyvään vaihtoehtoon. Päätöksentekoon vaikuttavat myös tunteet ja mielikuvat, eikä prosessi välttämättä ole tietoinen. Asiakaskokemus voi alkaa jo ennen varsinaista ostoprosessin alkua, kun asiakas haaveilee ja muodostaa mielikuvia tulevasta (De Keyser ja muut, 2015).

Ostovaihe kattaa kaikki vuorovaikutukset itse ostotapahtuman aikana. Esimerkkejä ovat tuotteen valinta, tilauksen tekeminen ja maksaminen. Vaikka tämä vaihe on yleensä ajallisesti lyhyin, sillä on suuri merkitys asiakkaan kokemukselle, ja sitä on tutkittu laajasti esimerkiksi markkinointitoimien ja ostopäätökseen vaikuttavien ympäristötekijöiden kautta (Lemon ja Verhoef, 2016). Samalla toteutusvaihe alkaa, kun asiakas tekee valintansa ja kokee palvelun konkreettisesti. Tässä vaiheessa asiakaspolku alkaa rakentua, ja sen varrella eri kosketuspisteet vaikuttavat kokemuksen kokonaisuuteen. Kokemus ei ole yksittäinen tapahtuma, vaan se muotoutuu monista eri tekijöistä, kuten asiakkaan odo-

tuksista, tilanteen olosuhteista ja aiemmista kokemuksista. Myös odottamattomat tekijät, kuten esteet tai häiriöt, voivat muuttaa kokemuksen kulkua ja vaikuttaa asiakkaan sitoutumiseen. Asiakkaan kiinnostus ja osallistumisen taso voivat vaihdella kokemuksen edetessä riippuen siitä, miten hän kokee matkansa kohti tavoitettaan (De Keyser ja muut, 2015).

Oston jälkeinen vaihe kattaa asiakkaan vuorovaikutuksen yrityksen kanssa ostotapahtuman jälkeen. Siihen kuuluvat esimerkiksi tuotteen käyttö, mahdolliset asiakaspalvelupyynnöt ja asiakassuhteen ylläpito. Tämä vaihe voi jatkua pitkään, ja se kattaa kaikki kokemukset, jotka liittyvät yritykseen, brändiin tai tuotteeseen ostotapahtuman jälkeen, ja voi merkittävästi edistää asiakassuhteen syvenemistä (Lemon ja Verhoef, 2016). Tätä voidaan kutsua myös reflektointivaiheeksi, jossa asiakas arvioi, täyttyivätkö hänen odotuksensa ja saiko hän kokemuksestaan arvoa (De Keyser ja muut, 2015). Tällöin asiakas poh-tii sekä itse prosessia että lopputulosta ja vertailee niitä omiin ennako-odotuksiinsa. Jos kokemus vastasi tai ylitti odotukset, asiakas saattaa sitoutua palveluun entistä vahvem-min. Jos taas kokemus jäi odotuksia heikommaksi, hän voi pettyä ja harkita vaihtoehto-jaan tulevaisuudessa (De Keyser ja muut, 2015). Reflektoinnin laajuus ja syvyys vaihtelevat tilanteen ja asiakkaan mukaan, joskus arviointi tapahtuu nopeasti ja intuitiivisesti, joskus se on perusteellisempaa.

Asiakaskokemus on kuitenkin usein syklinen prosessi, joka voi jatkua uudella kierroksella. Tutkimukset osoittavat, että asiakaspolku ei aina ole suoraviivainen prosessi vaan pikem-minkin toistuva sykli, jossa asiakkaat voivat palata aiempiin vaiheisiin eri syistä (De Keyser ja muut, 2015). Jos asiakas ei saavuta tavoitettaan ensimmäisellä kerralla, hän käy vaiheet läpi uudelleen, hyödyntäen edellisistä kokemuksistaan oppimaansa (Lemon ja Verhoef, 2016). Positiivinen kokemus lisää todennäköisyyttä, että asiakas palaa palvelun pariin, kun taas negatiivinen kokemus voi johtaa toiminnan lopettamiseen tai jopa ha-luun jakaa huono kokemus muille. Tämä syklinen lähestymistapa laajentaa näkökulmaa

pelkästä yksittäisestä ostopäätöksenteosta pitkäkestoiseen ja toistuvaan vuorovaikutukseen brändin kanssa (Purmonen ja muut, 2023). Näiden vaiheiden ymmärtäminen auttaa yrityksiä kehittämään asiakaskokemusta ja vahvistamaan asiakassuhteita.

2.1.3 B2B- asiakaskokemuksen erityispiirteet palveluiden alalla

B2B-kontekstissa asiakaskokemus on monimutkainen ja monitahoinen ilmiö, jossa korostuu asiakkaan liiketoimintatarpeiden täyttäminen sekä ongelmanratkaisu (Purmonen ja muut, 2023). B2B-asiakaskokemus voidaan määritellä monivaiheiseksi prosessiksi, jossa yritysasiakkaat muodostavat käsityksensä ja arvionsa yrityksen tarjoamasta. Eli merkittävä ero B2C- ja B2B-asiakaskokemuksen välillä on päätöksentekoprosessin kompleksisuus ja osallistuvien tahojen määrä. B2B-asiakaskokemus muodostuu usein monista eri kosketuspisteistä ja vuorovaikutustilanteista, joissa on mukana useita organisaation sisäisiä ja ulkoisia toimijoita (Purmonen ja muut, 2023). Nämä vuorovaikutustilanteet sisältävät esimerkiksi myynnin, teknisen tuen, tuotannon ja hankinnan edustajia. Lisäksi B2B-ympäristöissä asiakassuhteet ovat usein pitkäaikaisia, jolloin kokemuksen laadun ylläpitäminen ja jatkuvuuden varmistaminen korostuvat (Biggemann ja muut, 2013). Pitkäjänteisissä suhteissa vuorovaikutus on syvempää ja jatkuvaa, ja asiakas odottaa kumppanuuden kaltaista toimintaa.

Toisin kuin kuluttajamarkkinoilla, B2B-asiakaskokemuksen muodostuminen ja hallinta tapahtuvat monitasoisessa ja verkostomaisessa ekosysteemissä. Tämä ekosysteemi sisältää erilaisia tasojen toimijoita ja rakenteita, jotka vaikuttavat asiakaskokemuksen dynamiikkaan ja jatkuvaan muutokseen (De Keyser ja muut, 2015). Mikro-tasolla vuorovaikutus tapahtuu asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä, meso-tasolla vaikuttavat verkostot ja yhteistyökumppanit, ja makrotasolla yhteiskunnalliset ja toimialakohtaiset rakenteet ja sääntelyt määrittelevät toimintaympäristöä (De Keyser ja muut, 2015).

Myös palvelun eri ominaisuuksien vaikutukset asiakaskokemukseen eroaa B2B- ja B2C-konteksteissa. B2B-asiakkaiden kohdalla joillakin tekijöillä, kuten esimerkiksi toimitusvarmuudella voi olla epäsymmetrinen vaikutus asiakaskokemukseen. Tällä tarkoitetaan

sitä, että esimerkiksi epäonnistuminen vaikuttaa negatiivisesti voimakkaammin kuin onnistuminen positiivisesti (Mittal ja muut, 2021). Tämä epäsymmetria osoittaa, että tietyillä palvelun ominaisuuksilla on merkittävästi suurempi merkitys negatiivisten kokemusten hallinnassa ja niiden välttämässä. Lisäksi yritysasiakkaiden odotukset ja tavoitteet ovat usein spesifejä, ja ne liittyvät yrityksen toiminnan tehokkuuden parantamiseen ja lisäarvon tuottamiseen. Asiakaskokemus muodostuu näin ollen monien tekijöiden yhteisvaikutuksesta, ja se edellyttää yrityksiltä syvällistä asiakasymmärrystä sekä räätälöityjä ratkaisuja (Purmonen ja muut, 2023).

B2B-asiakaskokemuksessa korostuu myös yhteisluomisen näkökulma. Asiakkaat eivät ole pelkkiä palveluiden vastaanottajia, vaan aktiivisia toimijoita, jotka osallistuvat palveluratkaisujen kehittämiseen ja räätälöintiin yhdessä palveluntarjoajan kanssa (Vargo ja Lusch, 2011). B2B-palveluissa asiakkaat osallistuvat usein räätälöityjen ratkaisujen suunnitteluun ja käyttöönottoon, mikä tekee yhteisluomisesta keskeisen osan asiakaskokemuksesta (Garg ja Rahman, 2010). Tämä yhteisluomisen prosessi vaatii avoimuutta, vuorovaikutusta ja yhteistyötä asiakkaan ja yrityksen välillä, mikä puolestaan johtaa parempaan asiakastyytyvyyteen ja lojaalisuuteen.

B2B-asiakaskokemus eroaa siis merkittävästi kuluttajamarkkinoiden asiakaskokemuksesta, sillä se keskittyy erityisesti liiketoiminnallisten tarpeiden täyttämiseen ja ongelmien ratkaisemiseen. Tämä konteksti tuo mukanaan erityisiä haasteita, kuten monimutkaisten tuotteiden ja palveluiden hallinnan, pitkäaikaiset asiakassuhteet sekä monien päätöksentekijöiden huomioimisen ostoprosessissa (Meyer ja Schwager, 2007). B2B-asiakaspolku on näin ollen erilainen kuin B2C-kontekstissa, mikä korostaa tarvetta tarkastella organisaatio-oston toimintaperiaatteita. B2B-kontekstissa asiakaskokemukseen vaikuttavat erityisesti tekniset vaatimukset, toimitusvarmuus sekä räätälöityjen ratkaisujen tarve. Yritysten on kyettävä vastaamaan tiukkoihin laadunvalvontavaatimuksiin ja tarjoamaan jatkuvaa teknistä tukea asiakkailleen (Biggemann ja muut, 2013). Asiakkaiden kokemus muodostuu usein teknisten ja toiminnallisten odotusten täyttymisestä, joka

edellyttää syvällistä asiakasymmärrystä ja yhteistyötä asiakkaiden kanssa (Jaakkola ja muut, 2015).

2.2 Asiakaspolku asiakaskokemuksen kartoittamisessa

Asiakaskokemusta voidaan johtaa eri keinoin. Sitä voidaan tarkastella asiakaspolun kautta. Asiakaspolku (customer journey) kuvaa asiakkaan vuorovaikutusta kokonaisvaltaisesti yrityksen tuotteen tai palvelun kanssa useiden eri kanavien ja kosketuspisteiden kautta koko ostoprosessin ajalta (Lemon ja Verhoef, 2016). Asiakaspolku sisältää eri kosketuspisteitä, kuten verkkosivustot, sosiaalisen median, asiakaspalvelun ja myyntitilanteen, jotka vaikuttavat asiakkaan päätöksentekoon (Tueanrat ja muut, 2021). Asiakaspolku on etenkin palveluliiketoiminnan kontekstissa kriittinen tekijä brändiuskollisuuden näkökulmasta (Reitsamer ja muut, 2024). Asiakaspolun muotoutumiseen vaikuttaa merkittävästi asiakkaan omat tavoitteet, odotukset ja kokemukset vuorovaikutuksesta yrityksen kanssa (Becker ja Jaakkola, 2020) samalla tavalla kuin asiakaskokemukseen.

2.2.1 Asiakaspolun muotoutuminen

Aluksi asiakaspolkua kuvattiin lineaarisena prosessina, joka koostui yksinkertaisista ja peräkkäisistä vaiheista, kuten tiedonhaku, vaihtoehtojen arviointi, ostopäätös, käyttö ja arviointi (Howard ja Sheth, 1969). Tämä lineaarinen näkemys perustui pitkälti oletukseen kuluttajasta rationaalisenä päätöksentekijänä. Tätä näkemystä on vuosien saatossa haastettu ja se on korvattu dynaamisella näkemyksellä, jossa asiakaspolku nähdään monimutkaisena ja interaktiivisena prosessina. Uuden näkemyksen mukaan asiakas ei välttämättä etene suoraviivaisesti vaiheesta toiseen, vaan voi myös palata aiempiin vaiheisiin tai hyppiä vaiheiden yli (Lemon ja Verhoef, 2016). Lisäksi digitalisaation myötä asiakaspolun käsite on laajentunut ja monimutkaistunut. Asiakas käyttää nykyään useita eri kanavia (verkko, mobiili, sosiaalinen media, fyysinen myymälä tai myyntitilanne) rinnakkain ja limittäin tiedonhakuun, tuotteiden vertailuun ja ostamiseen (Tueanrat ja muut, 2021). Siksi yritysten on tärkeää ymmärtää asiakkaan polkua monikanavaisena kokonaisuutena, jossa eri kanavat ja kosketuspisteet vaikuttavat jatkuvasti asiakkaan päätöksentekoon ja

kokemukseen. Tämä korostaa saumattoman ja yhtenäisen asiakaskokemuksen merkitystä kaikissa kohtaamispisteissä (Lemon ja Verhoef, 2016).

Nykyään asiakaspolku nähdään kokemuksellisena ja asiakaslähtöisenä kokonaisuutena, jossa keskeistä ei ole enää vain polun eri vaiheiden tunnistaminen, vaan myös asiakkaan subjektiivisten tunteiden ja kokemusten ymmärtäminen (Becker ja Jaakkola, 2020). Asiakaspolkuja analysoidaan yhä useammin asiakkaan tavoitteiden, kokemusten ja odotusten näkökulmasta, mikä tukee asiakaskokemuksen johtamista ja kehittämistä (Purmonen ja muut, 2023). Näiden vaiheiden kautta asiakaspolun käsite on kehittynyt lineaarisesta ja rationaalisesta näkökulmasta monimutkaiseen, monikanavaiseen ja kokemukselliseen suuntaan, heijastaen asiakkaan käyttäytymisen todellisuutta nykyisessä liiketoimintaympäristössä.

Tässä tutkimuksessa asiakaspolku nähdään dynaamisena asiakkaan kokonaisvaltaisena vuorovaikutusprosessina yrityksen tarjoaman tuotteen tai palvelun kanssa koko asiakassuhteen ajalta (Lemon ja Verhoef, 2016). Asiakaspolku muodostuu asiakkaan kohtamista eri kosketuspisteistä, jotka yhdessä vaikuttavat asiakkaan päätöksentekoon ja kokemukseen (Tueanrat ja muut, 2021).

Asiakaspolku ja asiakaskokemus ovat näin käsitteinä yhteydessä toisiinsa, sillä asiakaspolku muodostaa asiakaskokemuksen perustan. Asiakaspolku kuvaa asiakkaan matkaa yrityksen kanssa eri vaiheissa, kun taas asiakaskokemus syntyy näiden vuorovaikutusten yhteisvaikutuksena ja kuvaa kokonaisvaltaista tunnetta (Lemon ja Verhoef, 2016). Jokainen kosketuspiste vaikuttaa asiakaspolun eri vaiheissa asiakkaan kokemukseen. Hyvin suunniteltu asiakaspolku tukee positiivista asiakaskokemusta ja sitoutumista brändiin (Jaakkola ja Terho, 2021).

Käsitteiden painopisteet eroavat myös toisistaan. Asiakaspolussa korostetaan prosesseja ja polun vaiheita, kun taas asiakaskokemuksessa korostetaan asiakkaan tunteita, tyytyväisyyttä ja käyttäytymisen muutoksia (Jaakkoja ja Terho, 2021). Asiakaspolku on myös

lineaarinen ja iteratiivinen prosessi, jolla on alku ja loppu (Tueanrat ja muut, 2021). Sen tavoitteena on optimoida eri vaiheita sujuvaksi ja tehokkaaksi ja sitä seurataan asiakaspolkukartoitusten ja analytiikan avulla (Reitsamer ja muut, 2024). Tässä tutkimuksessa siis tarkastelemme asiakaspolkua ja sen tehostamisen mahdollisuuksia asiakaskokemuksen parantamiseksi.

2.2.2 Asiakaspolku ja kriittiset kosketuspisteet B2B-palveluliiketoiminnassa

Asiakaspolun käsitettä on sovellettu myös yritysten välisessä B2B-kontekstissa. B2B-asiakaspoluille ovat ominaisia monimutkaisemmat päätöksentekoprosessit, pidempi aikajänne, monimutkaiset ostoprosessit sekä useamman eri toimijan osallistuminen päätöksentekoon (Purmonen ja muut, 2023). B2B-asiakaspolussa korostuu suhdekeskeisyys, luottamus ja yhteiskehittäminen toimittajan ja asiakkaan välillä (Purmonen ja muut, 2023).

Asiakaspolku muodostuu eri kohtaamisten eli kosketuspisteiden (touchpoints) kautta, ja se kuvaa asiakkaan kokonaisvaltaista matkaa yrityksen kanssa (Lemon ja Verhoef, 2016). Asiakaspolun kosketuspisteet ovat yksittäisiä kontakteja yrityksen ja asiakkaan välillä asiakkaan ostopolun eri vaiheissa. B2B-palveluissa asiakaspolku jaetaan tyypillisesti viiteen vaiheeseen: tietoisuus, harkinta, ostopäätös, käyttö ja jälkipalvelu (Lemon ja Verhoef, 2016). Näissä vaiheissa asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa erilaisten kosketuspisteiden kautta (Meyer ja Schwager, 2007). Kosketuspisteiden kautta asiakkaalle muodostuu mielikuva yrityksestä ja sen palveluista. Jokainen kosketuspiste tarjoaa yritykselle mahdollisuuden parantaa tai heikentää asiakaskokemusta, mikä tekee niiden hallinnoinnista ja optimoinnista olennaista (Meyer ja Schwager, 2007).

Asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat erityisesti tietyt kriittiset kohtaamispaikat asiakaspolulla, eli niin sanotut "totuuden hetket," jotka muokkaavat asiakkaan kokonaiskokemusta merkittävästi (Lemon ja Verhoef, 2016). Näiden keskeisten pisteiden tunnistaminen ja mittaaminen on erityisen tärkeää B2B-palveluissa, joissa asiakassuh-

teet ja vuorovaikutukset ovat usein monivaiheisia ja pitkäkestoisia. Asiakaspolun ymmärtäminen edellyttää yrityksiltä kykyä tunnistaa ja analysoida näitä kriittisiä kosketuspisteitä, joissa asiakkaan kokemus syntyy ja muotoutuu (Tueanrat ja muut, 2021). Kosketuspisteiden optimointi ja niiden asiakaslähtöinen suunnittelu ovatkin avaintekijöitä positii-visen asiakaskokemuksen rakentamisessa ja ylläpitämisessä (Lemon ja Verhoef, 2016).

Kosketuspisteet voivat olla joko yrityksen tai asiakkaan omistamia. Yrityksen ja kumppanien hallinnoimat kohtaamiset ovat usein yrityksen omistamia, kun taas asiakkaan omistamat ja sosiaaliset kosketuspisteet ovat enemmän asiakaslähtöisiä (Lemon ja Verhoef, 2016). Yrityksen omistamat kosketuspisteet kattavat yrityksen itsensä suunnittelemat ja kontrolloimat kohtaamiset, kuten mainonnan, verkkosivut ja kanta-asiakasohjelmat. B2B-palveluissa näitä ovat esimerkiksi asiantuntijasisällöt, asiakaskoulutukset, henkilökohtainen myyntipalvelu sekä digitaalinen asiakkuudenhallinta (Lemon ja Verhoef, 2016).

Kumppanin omistamat kosketuspisteet, ovat yrityksen ja sen kumppanien, kuten jakelijoiden tai jälleenmyyjien, hallinnoimia. Kumppanit voivat vaikuttaa asiakaskokemukseen esimerkiksi yhteistyökumppaneiden tarjoamien lisäpalveluiden kautta (Lemon ja Verhoef, 2016). Asiakkaan omistamat kosketuspisteet liittyvät asiakkaan itsensä hallinnoimiin tapahtumiin, kuten tuotteen tai palvelun käyttöön tai maksutapaan liittyviin kokemuksiin (Lemon ja Verhoef, 2016). Sosiaaliset ja ulkoiset kosketuspisteet sisältävät asiakkaan vuorovaikutuksen muiden ihmisten kanssa, kuten sosiaalisen median, suusanalliset suosittelut (WOM) ja vertaisarviot. Lisäksi ulkoiset tekijät, kuten sää tai taloudellinen tilanne, voivat vaikuttaa asiakkaan kokemukseen asiakaspolun aikana (Lemon ja Verhoef, 2016).

2.2.3 Asiakaspolku asiakaskokemuksen kartoittamisessa

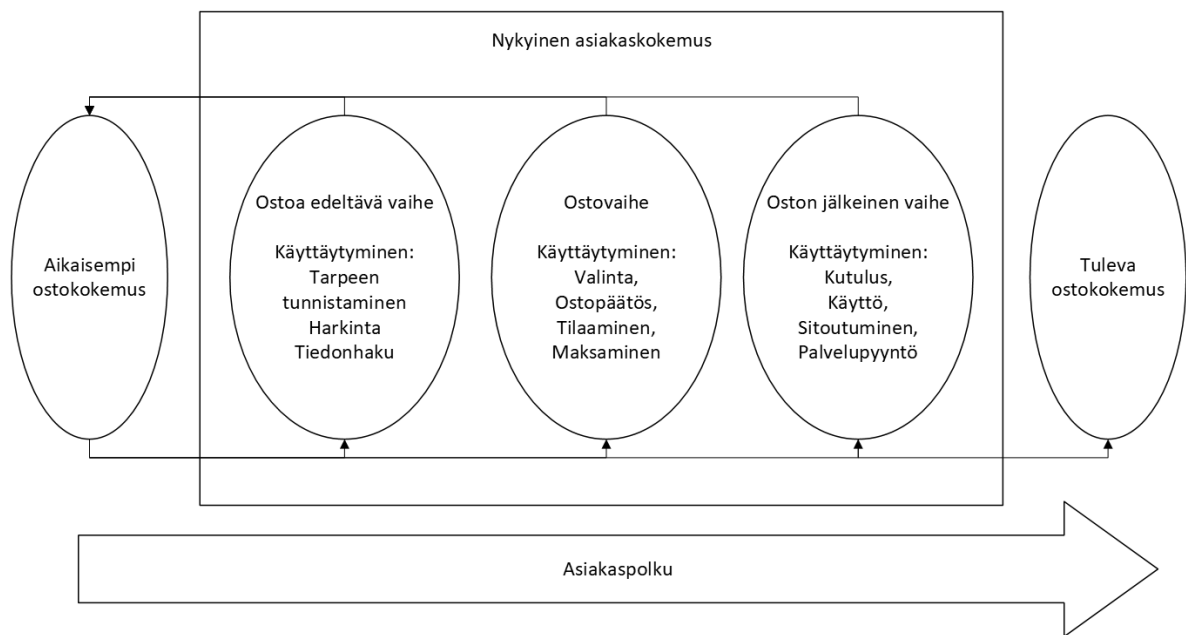
Asiakaskokemusta voidaan katsoa kokonaisvaltaisena matkana, jossa myös asiakaspolku tulee ottaa huomioon asiakaskokemuksen yhteydessä (Rawson ja muut, 2013). Asiakaspolun hyödyntäminen asiakaskokemuksen kartoittamisessa on viime vuosina nousut

keskeiseksi lähestymistavaksi asiakaslähtöisessä liiketoiminnassa. Asiakaspolun kartoittaminen mahdollistaa asiakkaan odotusten ja kokemusten tunnistamisen sekä auttaa havaitsemaan mahdolliset ongelmakohdat ja mahdollisuudet kokemuksen parantamiseen (Lemon ja Verhoef, 2016).

B2B-markkinoinnissa asiakaspolku on usein monimutkainen ja osallistujina ovat monet eri rooleissa toimivat ammattilaiset (Purmonen ja muut, 2023). Tällaisissa ympäristöissä asiakaspolun avulla voidaan paremmin ymmärtää organisaatioiden tavoitteita sekä ostoa ja käyttöprosessien yhteensovittamista, mikä auttaa yrityksiä suunnittelemaan markkinointi- ja myyntitoimenpiteitä asiakaslähtöisesti (Purmonen ja muut, 2023). B2B-asiakaspoluissa ja -kokemuksessa keskeistä on vuorovaikutteinen arvon yhteisluonti ekosysteemissä (Hartmann ja muut, 2018). Asiakaspolkuun liittyvä arvonluonti tapahtuu eri toimijoiden välisten kontaktpisteiden avulla, jolloin yrityksen on ymmärrettävä sekä asiakkaan suoria että epäsuoria vuorovaikutuskanavia ja niiden merkitystä kokonaiskokemukseen (Huber ja Kleinaltenkamp, 2020).

Lemon ja Verhoef (2016) sitovat asiakaspolun hallinnan osaksi asiakaskokemuksen johtamista kuviossa 1. Siinä nähdään, että asiakaskokemus muodostuu osana asiakaspolkua, ja jokainen kokemus vaikuttaa seuraavaan. Tämä prosessimalli kuvaa asiakaskokemuksen muodostumista asiakaspolun eri vaiheissa, ennen ostoa (prepurchase), ostovaiheessa (purchase) ja oston jälkeen (postpurchase). Jokaisessa vaiheessa asiakkaan kokemus syntyy kosketuspisteissä (touchpoints), jotka voivat olla yrityksen omistamia (brand owned), kumppanien hallinnoimia (partner owned), asiakkaan itsensä hallinnoimia (customer owned) tai ulkoisia/sosiaalisia (social/external). Asiakkaan aiemmat kokemukset vaikuttavat nykyisiin kokemuksiin, jotka puolestaan määrittävät tulevia kokemuksia ja käyttäytymistä. Kokonaisuus korostaa kokemusten jatkuvuutta ja eri vaiheiden sekä kosketuspisteiden vaikutusta toisiinsa asiakaspolun aikana. Kuviossa käyttäytymisellä tarkoitetaan asiakkaan tyyppillisiä toimintoja tai käyttäytymistä asiakaspolun eri vaiheissa. Ennen ostoa asiakas tunnistaa ensin tarpeen tai halun tiettyä tuotetta tai palvelua kohtaan, harkitsee eri vaihtoehtoja vertaillen ja etsii aktiivisesti lisätietoa. Ostohetkellä asiakas tekee

lopullisen valinnan, suorittaa tilauksen ja maksaa tuotteen tai palvelun. Ostamisen jälkeen asiakas käyttää tuotetta tai palvelua, mahdollisesti sitoutuu yritykseen ja suosittelee sitä muille sekä ottaa yhteyttä yritykseen palvelupyyntöjen tai avuntarpeen vuoksi. Nämä käyttäytymismuodot heijastavat konkreettisia toimenpiteitä, joita asiakas tekee vuorovaikutuksessa yrityksen ja sen tarjoaman kanssa asiakaspolun eri vaiheissa. Jokainen vaihe ja käyttäytymisen muoto vaikuttaa asiakkaan kokonaiskokemukseen ja määrittää tulevaa suhdetta yritykseen ja brändiin (Lemon ja Verhoef, 2016).



Kuvio 1. Prosessimalli asiakaspolulle ja kokemukselle (mukaillen Lemon ja Verhoef, 2016)

Asiakaspolku ja asiakaskokemus ovat näin käsitteinä yhteydessä toisiinsa, sillä asiakaspolku muodostaa asiakaskokemuksen perustan. Asiakaspolku kuvaa asiakkaan matkaa yrityksen kanssa eri vaiheissa, kun taas asiakaskokemus syntyy näiden vuorovaikutusten yhteisvaikutuksena ja kuvaa kokonaisvaltaista tunnetta (Lemon ja Verhoef, 2016). Jokainen kosketuspiste vaikuttaa asiakaspolun eri vaiheissa asiakkaan kokemukseen. Hyvin suunniteltu asiakaspolku tukee positiivista asiakaskokemusta ja sitoutumista brändiin (Jaakkola ja Terho, 2021).

Käsitteiden painopisteet eroavat myös toisistaan. Asiakaspolussa korostetaan prosesseja ja polun vaiheita, kun taas asiakaskokemuksessa korostetaan asiakkaan tunteita, tyytyväisyyttä ja käyttäytymisen muutoksia (Jaakkoja ja Terho, 2021). Asiakaspolku on myös lineaarinen ja iteratiivinen prosessi, jolla on alku ja loppu (Tueanrat ja muut, 2021). Sen tavoitteena on optimoida eri vaiheita sujuvaksi ja tehokkaaksi ja sitä seurataan asiakaspolkukartoitusten ja analytiikan avulla (Reitsamer ja muut, 2024). Tässä tutkimuksessa siis tarkastelemme asiakaspolkua ja sen tehostamisen mahdollisuuksia asiakaskokemuksen parantamiseksi.

Kokonaisuutena asiakaspolku tarjoaa yrityksille käytännönläheisen työkalun asiakkaiden odotusten, tarpeiden ja kokemusten ymmärtämiseen sekä strategiseen asiakaslähtöiseen päätöksentekoon ja näin myös asiakaskokemuksen johtamiseen (Rawson ja muut, 2013). Asiakaspolkujen analysointi auttaa näin luomaan johdonmukaisempia ja arvokkaampia asiakaskokemuksia, jotka lopulta vaikuttavat yrityksen menestykseen ja kilpailukykyyn (Mittal ja muut, 2021). Asiakaspolkua on käytetty tunnistamaan asiakkaan matkaa sekä tehostamaan ja parantamaan sitä eri keinoin. Tärkeimpänä on asiakaskokemuksen parantaminen, sillä asiakaspolun analysointi voi auttaa tunnistamaan asiakkaan odotukset ja tarpeet paremmin (Lemon ja Verhoef, 2016). Lisäksi asiakaspolku mahdollistaa asiakaslähtöisen viestinnän ja räätälöidyt kampanjat eri asiakassegmenteille ja eri asiakaspolun vaiheiden kautta parantaen asiakasuskollisuutta ja konversioiden määrää (Reitsamer ja muut, 2024).

2.2.4 Palveluliiketoiminnan asiakaspolku

Palveluliiketoiminnassa asiakaspolun ymmärtäminen edellyttää erityistä tarkkuutta, koska palvelut perustuvat usein monimutkaisiin vuorovaikutussuhteisiin ja yhteiseen arvonluontiin eri toimijoiden kesken (Purmonen ja muut, 2023). B2B-ympäristössä asiakaspolun kosketuspisteet kattavat kaikki asiakkaan kohtaamat verbaaliset ja ei-verbaaliset tapahtumat, jotka liittyvät toimittajayritykseen joko tietoisesti tai tiedostamatta (Witell ja muut, 2020). Tässä kontekstissa myyjillä on usein vain rajallinen määräsvalta näihin

kosketuspisteisiin, erityisesti silloin, kun ne koskevat asiakkaan sosiaalista vuorovaikutusta vertaisten tai muiden asiakkaiden kanssa (De Keyser ja muut, 2020). Tämä luo yrityksille haasteen, sillä asiakaspolku muodostuu myös sellaisista kosketuspisteistä, joita yritys ei pysty suoraan kontrolloimaan. Se edellyttää sitä, että yritykset kehittävät taitojaan ja kykyjään vaikuttaa epäsuoriin kohtaamispisteisiin esimerkiksi viestinnän ja yhteisöllisyyden tukemisen kautta.

B2B-yritysten on ensisijaisesti ymmärrettävä, missä kohtaa asiakkaidensa arvoketjua ne voivat tuottaa merkittävää lisäarvoa, sekä määritettävä milloin ja miten tämä voidaan käytännössä toteuttaa (Meyer ja Schwager, 2007). Tämä näkökulma eroaa merkittävästi kuluttajamarkkinoista, joissa kokemukset voivat olla vahvasti tunnesidonnaisia ja elämyksellisiä. B2B-ympäristössä hyvä kokemus ei tarkoita välttämättä jännittävää elämystä, vaan pikemminkin luottamusta vahvistavaa, sujuvaa ja ongelmattonta prosessia (Meyer ja Schwager, 2007). Asiakaspolun tarkka analysointi auttaa yrityksiä tunnistamaan asiakkaiden tarpeet ja toimintatavat sekä kehittämään ratkaisuja, joilla voidaan aidosti tukea asiakkaan omaa liiketoimintaa ja siten luoda pitkäaikaisia ja luottamukseen perustuvia suhteita (Purmonen ja muut, 2023). Palveluliiketoiminnan asiakaspolkua tarkasteltaessa on erityisesti huomioitava ostamisen ja käytön monimuotoisuus. B2B-asiakkaan ostoprosessiin osallistuu useita henkilöitä sekä asiakkaan että palveluntarjoajan puolelta (Purmonen ja muut, 2023), ja näihin palataan myöhemmissä luvuissa tarkemmin.

Palveluliiketoiminnassa onnistuneen asiakaspolun rakentaminen edellyttääkin yrityksiltä vahvaa asiakasymmärrystä sekä kokonaisvaltaista ja strategista näkökulmaa. Yritysten on kyettävä ennakoimaan asiakkaiden odotukset ja reagoimaan nopeasti mahdollisiin ongelmiin ja epäjatkuvuuskohtiin asiakaspolulla (Witell ja muut, 2020). Tämä edellyttää yrityksiltä myös kykyä analysoida monimutkaisia vuorovaikutusketjuja sekä suorien että epäsuorien kontaktipisteiden tasolla, sillä juuri näissä kohtaamisissa syntyy merkittävä osa palvelukokemuksen arvosta (De Keyser ja muut, 2020).

2.2.5 Asiakaspolun johtaminen

Asiakaspolun johtamisessa tulee asiakaspolkua tarkastella yhtenäisenä kokonaisuutena. Pelkkä yksittäisten kosketuspisteiden hallinta ei riitä, vaan yritysten tulee keskittyä koko asiakaspolkuun ostoaikeesta ja ostotapahtumasta aina tuotteen tai palvelun käyttöön ja jälkihoitoon asti tuottaakseen tyytyväisiä asiakkaita (Rawson ja muut, 2013). Monet yritykset ovat erinomaisia yksilöllisessä vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa, mutta ne eivät kiinnitä riittävästi huomiota asiakkaan täydelliseen kokemukseen ostomatalla ja sen jälkeen (Rawson ja muut, 2023).

Polku ei ole yleensä lineaarinen, vaan koostuu monista toisiinsa liittyvistä, dynaamisista vaiheista. Asiakaspolun hallinnassa on olennaista ymmärtää, miten asiakkaan tarpeet ja tavoitteet kehittyvät ja muuttuvat prosessin aikana (Purmonen ja muut, 2023). Mitä enemmän kosketuspisteitä asiakaspolulla on, sen monimutkaisempaa sen hallinta ja yhtenäisen asiakaskokemuksen johtaminen on, jos tieto on siiloutunut eri asiakaspolun yksittäisiin vaiheisiin. Asiakaspolusta tulisi saada saumaton kokemus, jossa jokainen yrityksen työntekijä pitäisi saada mukaan asiakaskeskeisyyden taakse (Rawson ja muut, 2023). Asiakaspolkua tulisi siis tarkastella kokonaisuutena. Tämä tarkoittaa siirtymistä siiloutuneesta yksittäisten kosketuspisteiden palvelumallista kohti integroitunutta lähestymistapaa, jossa eri toiminnot ja palvelut tukevat toisiaan ja viestivät keskenään (Becker ja Jaakkola, 2020). Näin yritys pystyy hallitsemaan asiakaspolkua kokonaisvaltaisesti ja optimoimaan asiakkaan kokemuksen polun eri vaiheissa.

Yritysten tulisi siis omaksua integroidumpi lähestymistapa asiakaspolun hallintaan, välttämällä siiloutunutta ajattelutapaa, ja pyrkiä yhteistyöhön sekä sisäisesti että ulkoisesti asiakaspolun optimoinnin varmistamiseksi (Becker ja Jaakkola, 2020). Tällainen kokonaisvaltainen näkemys voi sisältää esimerkiksi asiakastietojen jakamista palveluverkoston kumppanien kanssa ja yhteisten kehittämistoimenpiteiden toteuttamista (Rustholllkarhu ja muut, 2021). Tällainen kokonaisvaltainen lähestymistapa voi edellyttää asiakastietojen yhteiskeräystä palveluverkoston kumppanien kanssa. Tämä yhteistyö mahdollistaa laa-

jemman näkemyksen asiakaspolusta ja auttaa tunnistamaan kriittisiä pisteitä, joissa asiakaskokemusta voidaan parantaa (Rusthollkarhu ja muut, 2021). Esimerkiksi jos yhteistyökumppaneilta saatu data osoittaa, että asiakkaat kokevat toistuvia ongelmia tietyssä palveluvaiheessa, voidaan kehittää yhteisiä ratkaisuja näiden ongelmien ratkaisemiseksi.

Kosketuspisteistä saatavan datan avulla voidaan analysoida asiakaskokemusta ja tunnistaa kehityskohteita, mikä on olennaista asiakastyytyvyyden ja asiakasuskollisuuden vahvistamiseksi ja kilpailuedun saavuttamiseksi (Lemon ja Verhoef, 2016). Tämä voi sisältää esimerkiksi asiakkaiden palautetta, myyntilukuja, käyttötilastoja ja asiakaspalvelukontaktien tietoja, jotka auttavat tunnistamaan kriittisiä hetkiä ja parantamaan asiakaskokemusta. Esimerkiksi asiakkaan kokemuksista kerätty tieto voi paljastaa pullonkauloja, joihin yritys voi kohdentaa kehitystoimenpiteitä (Payne ja muut, 2017).

Yritysten tulisi kiinnittää huomiota myös kohtaamispisteiden välisiin yhteyksiin ja niiden vaikutuksiin asiakaskokemukseen. Näin voidaan varmistaa yhtenäinen ja positiivinen kokemus, joka kattaa koko asiakaspolun. Kriittisten pisteiden ymmärtäminen ja hallinta auttaa yrityksiä parantamaan asiakastyytyvyyttä, lisäämään asiakasuskollisuutta ja saavuttamaan kilpailuetua markkinoilla (Becker ja Jaakkola, 2020).

3 Organisaatio-ostaminen ja asiakaskokemuksen johtaminen

Tässä luvussa tarkastellaan organisaatio-ostamisen käsitettä ja historiaa sekä prosessia. Sitten syvennyttään organisaatio-ostamisessa ilmeneviin rooleihin ja sen teoriaan. Sitten käsitellään tähän tutkimukseen soveltuvat ja löydettyt ostajaroolit. Sen jälkeen syvennyttään asiakaskokemuksen johtamiseen ja mittaamiseen, josta päästään tutkimuksessa käytettävään EXQ-mittaristoon ja sen hyödyntämiseen asiakaskokemuksen mittaamisessa. Siihen syvennyttäessä avataan EXQ-asteikon eri ulottuvuudet eli brändikokemus, palvelukokemus sekä oston jälkeinen kokemus ja tutkitaan niiden merkitystä asiakaskokemuksessa. Näin muodostuu tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

3.1 Organisaatio-ostamisen erityispiirteet ja ostoprosessi

Organisaatio-ostamisen käsite kattaa erityisesti yritysten ja muiden organisaatioiden välisen kaupankäynnin, eli B2B- liiketoiminnan. Organisaatio-ostamisella viitataan prosessiin, jossa yritys tai muu organisaatio ostaa tuotteita tai palveluja toiselta yritykseltä täyttääkseen liiketoiminnalliset tarpeensa (Purmonen ja muut, 2023). Tämä prosessi eroaa merkittävästi kuluttajamarkkinoista, sillä organisaatio-ostaminen on luonteeltaan monimutkaista, tavoitteellista ja usein isomman joukon ihmisiä osallistavaa sekä heidän yhteiseen päätöksentekoon perustuvaa (Mittal ja muut 2021). Se tarkoittaa monimutkaisempia asiakaspolkuja, monia kontaktipisteitä, useista päätöksentekijöistä sekä pitkäaikaisista liikesuhteista (Purmonen ja muut, 2023).

Organisaatio-ostaminen viittaa yritysten ja muiden organisaatioiden tapaan hankkia tuotteita ja palveluita tukemaan toimintaansa. Päätöksenteko on tyypillisesti kollektiivista, pitkän aikavälin strategioihin pohjautuvaa ja monen eri sidosryhmän vaikuttamaa (Purmonen ja muut, 2023). Toisin kuin tuotteiden hankinnassa, jossa voidaan vertailla konkreettisia ominaisuuksia ja yksityiskohtia, palveluiden ostoprosessi on usein abstraktimpi ja perustuu esimerkiksi asiantuntijuuden, asiakaslähtöisyyden ja palvelun laadun

arviointiin. Tämä iteratiivinen prosessi voi johtaa jatkuviin hankintapäätöksiin, joissa yritykset mukauttavat palveluita omiin tarpeisiinsa ja arvioivat niiden tehokkuutta pitkällä aikavälillä asiakassuhteen aikana (Biggemann ja muut, 2013).

Ostoprosessi B2B-markkinoilla on perinteisesti jaettu vaiheisiin, kuten tarpeiden analysointi, toimittajien vertailu, neuvottelut, hankintapäätös ja jälkiarviointi (Homburg ja Rudolph, 2001). Vaiheittainen ja järjestelmällinen lähestymistapa johtuu siitä, että ostopäätökset ovat usein suuria investointeja ja vaikuttavat pitkäkestoisesti organisaation liiketoimintaan. Siksi B2B- palveluiden myyminen vaatiikin syvällistä asiantuntemusta ja arviointia, sillä ne perustuvat asiantuntijuuteen, prosesseihin ja vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa (Purmonen ja muut, 2023).

Viime vuosina tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että tällaiset ostoprosessit eivät aina ole täysin lineaarisia, vaan asiakkaan kokemukset ja tarpeet muuttuvat matkan aikana, mikä edellyttää joustavampaa ja asiakaslähtoisempää lähestymistapaa (Purmonen ja muut, 2023). Asiakaslähtöinen ajattelu perustuu näkemykseen siitä, että asiakkaan tarpeet ovat moniulotteisia ja muuttuvia, ja siksi prosessien on oltava joustavia ja responsiivisia.

Organisaatio-ostamisen perinteinen teoria on korostanut ostopäätöksen rationaalisuutta ja täsmällisiä ostokäytäntöjä, joissa päätöksenteko tapahtuu ryhmissä, niin kutsutuissa ostokeskuksissa (buying center). Ostokeskus sisältää henkilöitä eri organisaatioita soilta ja erilaisilla rooleilla, kuten päättäjät, vaikuttajat, käyttäjät, tiedon kerääjät ja portinvartijat, mikä tekee ostoprosessista kompleksisen (Homburg ja Rudolph, 2001). Lisäksi asiakkaan ostokeskuksen toimintaan liittyy usein organisatorisia tavoitteita ja politiikkoja, mikä osaltaan korostaa näiden formaalien käytäntöjen ja järjestelmällisyyden tarvetta.

Organisaatio-ostamisen roolit ja käytännöt muuttuvat jatkuvasti digitaalisten teknologioiden ja globaalien ekosysteemien ja verkostojen kehityksen seurauksena (Hartmann ja muut, 2018). Esimerkiksi palvelukeskeisen logiikan mukaan organisaatio-ostamisessa

olennaista on vuorovaikutusverkosto, jossa arvo luodaan yhteistyössä asiakkaan ja myyjän kanssa ja jossa myyntiprosessit nähdään laajempina ja dialogisina tapahtumina eri toimijoiden välillä (Rustholkkarhu ja muut, 2021). Tämä muutos korostuu nykyisessä liiketoimintaympäristössä, jossa yritysten rajat ovat yhä hämärtyneempiä ja ekosysteemien merkitys kasvaa. Ekosysteemiajattelu mahdollistaa tehokkaamman tiedon jakamisen, innovoinnin ja yhteistyön, mikä puolestaan lisää organisaatio-ostamisen strategista merkitystä ja vaikuttavuutta (Vargo ja Lusch, 2011).

Organisaatio-ostamisen tutkimuksen painopiste on siirtynyt rationaalisesta ja lineaarisesta päätöksenteosta kohti monipuolisempaa ymmärrystä asiakkaan kokemuksista, arvon yhteisluonnista ja monisuuntaisesta vuorovaikutuksesta laajemmassa liiketoimintaympäristössä (Becker ja Jaakkola, 2020). Tämä kehitys heijastaa syvempää muutosta kohti asiakaslähtoisempää, joustavampaa ja yhteistyöhön perustuvaa liiketoimintakulttuuria, joka vastaa nykyaikaisten B2B-markkinoiden kompleksisuutta ja dynaamisuutta (Purmonen ja muut, 2023). Näin B2B-ostoprosessin ymmärtäminen tukee asiakaspolkuajattelua sekä asiakaskokemuksen hahmottamista ja organisaatio-ostamisen ymmärtäminen tarjoaa syvällistä tietoa B2B-asiakaspolun eri vaiheista.

3.1.1 Organisaatio-ostaminen ja ostoprosessi

Organisaatio-ostaminen B2B-kontekstissa tarkoittaa yritysten ja muiden organisaatioiden suorittamaa päätöksentekoprosessia, jossa hankitaan tuotteita tai palveluita liiketoiminnan tarpeisiin. Tämä prosessi on tyypillisesti kollektiivinen ja sisältää useita vaiheita, jotka vaikuttavat hankittavan palvelun valintaan, käyttöönottoon ja pitkäaikaiseen hyödyntämiseen (Sheth, 1973). Organisaatio-ostamista on tutkittu erityisesti päätöksentekoprosessien, ostajien ja myyjien välisen vuorovaikutuksen sekä palvelun arvonmuodostuksen näkökulmista (Webster ja Wind, 1972).

Organisaatio-ostamisen prosessia voidaan kuvata neljän eri vaiheen kautta: ongelman tunnistaminen, organisaation vastuun määrittäminen, tiedonhankinta sekä valinta. Näissä vaiheissa korostuvat erilaiset toiminnot ja päätöksenteon rakenteet organisaation

sisäiseen dynamiikkaan sekä vuorovaikutukseen potentiaalisten toimittajien kanssa (Purmonen ja muut, 2023).

Ensimmäinen vaihe, ongelman tunnistaminen, käynnistää ostoprosessin, kun organisaatio havaitsee jonkin tarpeen, johon tällä hetkellä ei nykyiset ratkaisut vastaa tai jotka vaativat kokonaan uusia ratkaisuja. Tällöin siis tunnistetaan tarve, jonka vuoksi ostoprosessi aloitetaan (Webster ja Wind, 1972). Tällöin tarve määritellään yksityiskohtaisesti organisaation sisäisessä keskustelussa, jossa huomioidaan niin tekniset vaatimukset, laatuominaisuudet kuin taloudelliset rajoitteetkin (Sheth, 1973).

Toisessa vaiheessa organisaatio määrittää vastuut ja roolit, jolloin ostokeskus (buying center) muodostuu. Ostokeskuksessa erilaiset toimijat ja roolit vaikuttavat päätöksentekoon, eli päätöksentekijät, vaikuttajat, portinvartijat, ostajat ja loppukäyttäjät (Homburg ja Rudolph, 2001).

Kolmannessa vaiheessa on tiedonhankinta. Tässä vaiheessa organisaatio pyrkii hankkimaan tietoa markkinoilla olevista vaihtoehdoista ja toimijoista, jotka voisivat vastata asetettuihin kriteereihin ja vaatimuksiin. Toimittajien kartoitus perustuu usein aiempiin kokemuksiin, markkina-analyysiin, toimialan verkostoihin tai muihin saatavilla oleviin tietolähteisiin (Sheth, 1973). Digitalisaatio on muuttanut tiedonhankinnan dynamiikkaa merkittävästi, korostaen ostajien mahdollisuuksia hankkia tietoa myös myyjän vaikutuspiirin ulkopuolelta (Rustollkarhu ja muut, 2021). Tämä lisää asiakaslähtöisen tiedonhallinnan ja digitaalisen läsnäolon merkitystä toimittajayritysten näkökulmasta.

Neljäs vaihe on valintavaihe, joka johtaa konkreettiseen toimittajan ja ratkaisun valintaan. Vaiheelle on tyypillistä, että ostopäätös muodostuu useiden toimintojen kokonaisuutena, johon liittyy esimerkiksi tarjousten vertailu, erilaiset neuvottelut sekä sopimusteknisten yksityiskohtien läpikäyminen (Purmonen ja muut, 2023).

Viimeaikainen tutkimus korostaa, että ostamisen prosessi ei pääty hankintaan, vaan siihen liittyy olennaisesti oston jälkeinen käyttövaihe. Tämä vaihe kattaa ratkaisun käyttöönoton, käytön ja ylläpidon (Biggemann ja muut, 2013). Asiakkaan näkökulmasta oston jälkeiset vaiheet ovat kriittisiä, sillä niiden aikana konkretisoituvat ostettavan ratkaisun arvonluontipotentiali ja toimivuus käytännössä. Siten asiakaspolku kuvataan usein iteratiivisena ja syklisenä prosessina, jossa ostamisen ja käytön vaiheet ovat tiiviisti toisiinsa sidoksissa, jatkuvasti informoiden toisiaan (Purmonen ja muut, 2023)

Organisaatio-ostamisen prosessi voi kestää kuukausista jopa vuosiin, ja siihen vaikuttavat sekä organisaation sisäiset tekijät, kuten strategiset tavoitteet, budjetti ja yrityskulttuuri, että ulkoiset tekijät, kuten markkinatilanne ja sääntely (Macdonald ja muut, 2016). Asiakkaiden ostopäätöksiin vaikuttavat myös heidän henkilökohtaiset tai ehkäpä roolikohdattaiset tavoitteet ja tilanteeseen liittyvät tekijät ostosmatkan aikana (Becker ja Jaakkola, 2020). Asiakkaat pyrkivät saavuttamaan laajempia tavoitteita, kuten tyytyväisyyttä, ja jakavat ne pienempiin välitavoitteisiin, esimerkiksi tuotteiden vertailuun ja hinnan arviointiin. Tässä prosessissa käytetään resursseja kuten arvosteluja ja suosituksia päätöksen tukena (Becker ja Jaakkola, 2020). On erityisen tärkeää ymmärtää eri toimijoiden tavoitteita ja vaikuttimia koko asiakaspolun eri vaiheissa. Erityisesti B2B- ostopolun aikana ostoprosessissa on useampi ihminen, joilla kaikilla on omia tavoitteita oston lopputuloksesta. Sen takia on tärkeä ymmärtää jokaista osallistujaa.

Näiden vaiheiden ymmärtäminen on osa asiakaspolun kartoitusta. Näin ollen B2B-asiakaspolun ymmärtäminen kokonaisvaltaisena, iteratiivisena prosessina auttaa toimittajayrityksiä tunnistamaan asiakkaan kokemuspolun kriittiset pisteet sekä mahdollisuudet arvonluontiin ja asiakastyytyväisyyden parantamiseen pitkäjänteisessä liiketoimintasuhteessa (Becker ja Jaakkola, 2020).

3.1.2 Roolit ostoprosessissa

B2B- hankinnoissa päätöksentekoon osallistuu tyypillisesti useita eri henkilöitä, joiden väliset roolit ja suhteet muodostavat moniulotteisen ja dynaamisen kokonaisuuden

(Sheth, 1973). Ostopäätökseen osallistuu yleensä useita eri toimijoita, kuten päättäjiä, vaikuttajia ja käyttäjiä, joilla kullakin on omat roolinsa ja tavoitteensa (Purmonen ja muut, 2023). Päätöksentekoprosessi voi olla pitkä, ja siihen sisältyy usein neuvotteluja, testauksia ja pilotointeja ennen lopullista hankintapäätöstä. Palveluiden ostamisessa korostuvat erityisesti luottamus, asiantuntijuus ja pitkän aikavälin yhteistyösuhteet, sillä palvelun arvo konkretisoituu yleensä vasta sen käyttöönoton jälkeen (Macdonald ja muut, 2016). Tämä tekee palveluiden hankinnasta jatkuvan prosessin, jossa asiakas ja palveluntarjoaja rakentavat pitkäaikaista yhteistyötä.

Ostoprosessin toimijat voidaan jaotella kahteen pääryhmään ostokeskukseen (buying center) ja käyttökeskukseen (usage center) (Purmonen ja muut, 2023). Kumpikaan näistä ei ole välttämättä virallinen organisaation yksikkö tai pysyvä tiimi, vaan kyseessä on enemmänkin käsitteet, jotka auttavat tunnistamaan ja jäsentämään monimutkaisten hankintapäätösten taustalla olevia toimijoita ja heidän keskinäistä vuorovaikutustaan (Purmonen ja muut, 2023). Tämä malli auttaa ymmärtämään, miten päätöksenteko etenee ja mitkä tekijät vaikuttavat palveluntarjoajan valintaan.

Ostokeskukseen kuuluvat organisaation jäsenet, jotka osallistuvat tietyn tuotteen tai palvelun ostoprosessiin. Heidän roolinsa ja vastualueensa voivat vaihdella ostotilanteen mukaan. Kuten hankintapäätöksestä vastaavat henkilöt, vaikuttajat, käytännön ostotoiminnasta vastaavat ostajat, informaation kulkua kontrolloivat portinvartijat sekä itse hankittua ratkaisua käyttävät henkilöt. Eri ostokeskuksen jäsenet tuovat päätöksentekoon omia tavoitteitaan, kokemuksiaan ja näkökulmiaan, mikä tekee ostoprosessista monimutkaisen ja monitasoisen ilmiön (Purmonen ja muut, 2023).

Käyttökeskukseen kuuluvat organisaation jäsenet, jotka tulevat käyttämään ostettua ratkaisua. Käyttökeskuksen jäsenillä on keskeinen rooli arvioitaessa ostettujen ratkaisujen käyttöarvoa ja laatua (Purmonen ja muut, 2023). Käyttökeskus muodostuu organisaation jäsenistä, jotka konkreettisesti hyödyntävät hankittuja tuotteita tai palveluja työtehtävissä.

sään. Näiden henkilöiden kokemukset, havainnot sekä heidän saavuttamansa käytön aikainen arvo vaikuttavat olennaisesti siihen, kuinka onnistuneeksi hankinta koetaan koko organisaation tasolla. Käyttökeskuksen merkitys korostuu etenkin pitkällä aikavälillä, sillä käyttökokemukset voivat käynnistää uusia hankintatarpeita sekä ohjata tulevia hankintapäätöksiä.

Ostokeskuksen osallistujat voidaan jakaa useisiin eri rooleihin, joilla kaikilla on oma tehtävänsä hankintaprosessissa. Aloitteentekijät (initiators) ovat henkilöitä, jotka tunnistavat organisaation sisällä olevan ongelman tai tarpeen ja ehdottavat siihen ratkaisun hakemista. He käynnistävät hankintaprosessin viemällä asian eteenpäin johdolle tai hankintaprosessista vastaaville henkilöille (Purmonen ja muut, 2023). Vaikuttajiin (influencers) kuuluvat asiantuntijat, konsultit tai muut henkilöt, joilla on erityistä tietämystä tai osaamista hankittavaan palveluun tai tuotteeseen liittyen. He määrittelevät arviointikriteereitä ja antavat näkemyksiä siitä, mikä ratkaisu vastaa parhaiten organisaation tarpeita, ja heidän mielipiteillään on huomattava vaikutus päätöksenteossa, vaikka heillä ei välttämättä ole lopullista päätösvaltaa (Webster ja Wind, 1972).

Päätäjillä (deciders) puolestaan on lopullinen vastuu palveluntarjoajan valinnasta. He ovat yleensä ylimmän johdon edustajia tai muita henkilöitä, joilla on valtuudet tehdä sitovia päätöksiä organisaation puolesta (Sheth, 1973). Ostajat (buyers) vastaavat käytännön hankintaprosessin toteuttamisesta, mukaan lukien tarjouspyyntöjen valmistelusta, sopimusehtojen neuvottelusta sekä lopullisten sopimusten laatimisesta. He myös huolehtivat siitä, että prosessi etenee suunnitellussa aikataulussa ja pysyy budjetissa (Purmonen ja muut, 2023).

Portinvartijat (gatekeepers) säätelevät tiedonkulkua ja pääsyä muihin ostokeskuksen jäseniin. Heidän tehtäviinsä kuuluu usein tiedon seulominen, sisäisen viestinnän koordinointi ja ulkoisten palveluntarjoajien pääsyn hallinta. Tällä tavoin he vaikuttavat merkittävästi siihen, mitkä tiedot ja toimijat päätyvät päätöksentekijöiden tietoisuuteen

(Webster ja Wind, 1972). Käyttäjät (users) ovat palvelun lopullisia hyödyntäjiä organisaatiossa. Heidän kokemuksensa ja palautteensa ovat keskeisiä hankinnan onnistumisen arvioinnissa ja vaikuttavat merkittävästi myös tuleviin hankintapäätöksiin (Macdonald ja muut, 2016). Käyttäjien tarpeiden ja odotusten huomioiminen varmistaa, että hankittu palvelu tai tuote vastaa organisaation todellisia käytännön tarpeita ja vaatimuksia.

B2B- ostoprosessi on monimutkainen kokonaisuus, johon osallistuu useita eri toimijoita, joilla on sekä yhteisiä että yksilöllisiä tavoitteita (Purmonen ja muut, 2023). Tällaisessa laajemmassa usean toimijan ostoprosessissa arvonluonti tapahtuu eräänlaisessa ekosysteemissä useiden toimijoiden ja heidän vuorovaikutuksensa kautta (Rustollkarhu ja muut, 2020). Eri henkilöt ovat omia toimijoitaan ryhmässä, jossa kaikki toimivat yhteisessä päätöksentekoprosessissa (Purmonen ja muut, 2023). Ostokeskusmalli auttaa ymmärtämään, kuinka monimutkainen ja moniulotteinen B2B-ostoprosessi on, ja miksi palveluntarjoajien on tärkeää tunnistaa eri sidosryhmien roolit ja vaikuttimet. Organisaatio-ostamisen prosessi voi kestää kuukausista vuosiin, ja siihen vaikuttavat organisaation sisäiset tekijät, kuten strategiset tavoitteet, budjetti ja yrityksen kulttuuri, sekä ulkoiset tekijät, kuten markkinatilanne ja sääntely (Macdonald ja muut, 2016).

3.1.3 Tutkimuksen ostajaroolit

Tässä tutkimuksessa ostajaroolit on jaoteltu kontekstisidonnaisesti siten, että jaottelussa on huomioitu tutkittavan organisaation erityispiirteet ja toimintaympäristön vaatimukset. Tämä valinta perustuu siihen havaintoon, että ostokeskuksen perinteiset roolit saavat erilaisia painotuksia ja merkityksiä riippuen yrityksen toimialasta, hankinnan luonteesta ja strategisesta merkityksestä sekä organisaation rakenteesta ja toimintakulttuurista.

Ensimmäisenä tunnistettuna ostajaroolina tässä tutkimuksessa ovat strategisten kumppanuuksien neuvottelijat (strategic partnership leaders). Näiden henkilöiden tehtävänä on luoda ja ylläpitää pitkäaikaisia yhteistyösuhteita keskeisiin toimittajiin. He kuuluvat

ostokeskuksen toimijoihin ja heidän päätöksentekonsa perustuu strategiseen näkemykseen, jossa korostuvat yrityksen pitkän aikavälin tavoitteet, kilpailukyky ja liiketoiminnan jatkuvuus. Tästä syystä heidät määritellään tässä tutkimuksessa päätöksentekijöiksi (deciders), sillä heillä on valta tehdä strategiset valinnat toimittajasuhteista ja merkittävistä hankinnoista, jotka vaikuttavat koko organisaation suorituskykyyn pitkällä tähtäimellä.

Toinen keskeinen ryhmä muodostuu resurssitarpeiden tunnistajista (resource needs identifiers). He ovat henkilöitä, jotka käytännössä vastaavat organisaation toiminnan jatkuvuudesta esimerkiksi työmaaympäristössä ja tunnistavat toiminnan sujumiseen liittyvät resurssitarpeet ja näin kuuluvat käyttökeskukseen. Heidän asiantuntemuksensa ja käytännön kokemuksensa antavat heille vaikuttajaroolin (influencers), sillä heidän näkemyksensä resurssien riittävydestä ja laadusta ohjaavat vahvasti hankintapäätöksiä. Samanaikaisesti nämä henkilöt edustavat myös loppukäyttäjiä (users), koska juuri heidän päivittäisessä työssään hankitut resurssit realisoituvat käytännössä. Näin heidän roolinsa yhdistää sekä käyttökokemukseen perustuvan vaikutusvallan että loppukäyttäjän näkökulman, mikä tekee heidän asemastaan erityisen keskeisen ja vaikuttavan ostokeskuksen sisällä.

Kolmantena ostajaroolina tunnistetaan hankinnan ja toimitusketjun päättäjät (procurement and supply chain managers). Heidän tehtävänä on hallita ja kontrolloida toimittajavalintaa sekä ohjata hankintaprosessiin liittyvän informaation kulkua ja kuuluvat näin ostokeskukseen. Tässä tutkimuksessa heidän roolinsa määrittyy portinvartijoiksi (gatekeepers), sillä he säätelevät hankintaa koskevan tiedon pääsyä organisaation sisällä eteenpäin. Heidän toiminnallaan on keskeinen merkitys siinä, kuinka tehokkaasti hankintaprosessi etenee ja miten eri vaihtoehdot tulevat huomioiduiksi. Koska he päättävät, mitkä toimittajat ja tarjoukset pääsevät tarkempaan tarkasteluun, heidän asemansa vaikuttaa merkittävästi siihen, millainen lopullinen toimittajavalinta on mahdollinen.

Viimeisenä ryhmänä tunnistetaan operatiiviset ostajat (operational buyers), joiden rooli liittyy ennen kaikkea hankintojen käytännön toteuttamiseen. He vastaavat päivittäisistä

hankinnoista, käytännön tilaustoiminnasta sekä toimittajien laadunvalvonnasta. Tämän vuoksi heidät määritellään ostajiksi (buyers), jotka varmistavat, että organisaatio saa tarvitsemansa resurssit oikea-aikaisesti ja laadukkaasti. Vaikka he eivät tee strategisia päätöksiä toimittajasuhteista, heidän työpanoksensa takaa hankintojen käytännön toteutumisen ja laadullisen luotettavuuden. He kuuluvat myös ostokeskukseen.

Tämä kontekstisidonnainen roolien jaottelu vahvistaa aiempaa ostokeskusteoriaa ja samalla tarkentaa sitä osoittamalla, että ostokeskuksen roolit eivät ole universaaleja, vaan ne voivat saada erilaisia merkityksiä organisaation omien strategisten tarpeiden ja toiminnallisten tavoitteiden mukaan. Tämä näkökulma korostaa myös sitä, että ostamisen tutkimuksessa tarvitaan kontekstuaalista herkkyyttä ja tarkkuutta, jotta hankintapäätösten monimutkaisuus ja organisaatioiden todellisuus voidaan ymmärtää mahdollisimman kattavasti ja aidosti.

3.2 Asiakaskokemuksen johtaminen ja mittaaminen

Kun nämä keskeiset käsitteet on tarkasteltu, voimme edetä niiden pohjalta yhtenäisen viitekehyksen rakentamiseen. Seuraavaksi tarkastelemme, miten näitä käsitteitä voidaan hyödyntää käytännön tasolla asiakaskokemuksen johtamisessa ja sidomme aiheet yhteen. Tässä luvussa sidomme yhteen tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen.

Asiakaskokemuksen johtaminen on systemaattinen, jatkuva ja strateginen prosessi, jossa yritys suunnittelee, toteuttaa ja arvioi asiakkaiden kokemaa arvoa ja tunnetta läpi asiakassuhteen elinkaaren (Lemon ja Verhoef, 2016). Yritysten on kyettävä tunnistamaan ja johtamaan asiakaskohtaamisia, eli kosketuspisteitä ja rakentamaan niistä asiakkaan odotuksia ja tarpeita vastaavia kokonaisuuksia (Jaakkola ja Terho, 2021). Kosketuspisteiden onnistunut hallinta edellyttää asiakaspolun tarkkaa analyysiä ja suunnittelua, jotta asiakkaan kokemukset ovat johdonmukaisia ja positiivisia (Lemon ja Verhoef, 2016). Asiakaskokemuksen johtamisessa keskeistä on myös kokemusten mittaaminen, jolla pyritään ymmärtämään asiakkaiden odotuksia sekä tunnistamaan kehittämisen kohteita (Klaus ja

Maklan, 2013). Seuraavaksi syvennymme asiakaskokemuksen johtamisen teoriaan ja mittaamiseen.

3.2.1 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtaminen tarkoittaa yrityksen tarkoituksenmukaista ja systemaattista toimintaa asiakkaiden vuorovaikutustilanteiden ja kokemusten ymmärtämiseksi, suunnittelemiseksi, toteuttamiseksi ja parantamiseksi niin, että ne vastaavat asiakkaan tarpeita, odotuksia ja tavoitteita (Becker ja Jaakkola, 2020). Tarkoituksena on tuottaa positiivisia ja erottuvia asiakaskokemuksia, jotka edistävät asiakastyytyvää asiakasuskollisuutta ja näin myös yrityksen liiketoiminnallista menestystä (Lemon ja Verhoef, 2016). Keskeistä asiakaskokemuksen johtamisessa on, että asiakas asetetaan kaiken toiminnan keskiöön (Lemon ja Verhoef, 2016). Yrityksen on ymmärrettävä syvällisesti asiakkaidensa tarpeita ja sitä, miten ja mihin tarkoitukseen he lopulta käyttävät tuotteita tai palveluita. Lisäksi on huomioitava, että jokainen asiakaskokemus on yksilöllinen, mikä edellyttää asiakkaiden tarpeiden syvällistä ymmärtämistä ja personoitujen kokemusten luomista (De Keyser ja muut, 2015).

Asiakaskokemuksen johtamisen teoria nojaa siihen näkemykseen, että asiakkaan kokemukset eivät ole yrityksen yksipuolisesti hallittavissa, vaan asiakas osallistuu aktiivisesti kokemuksen muodostamiseen ja siksi kokemusten johtaminen vaatii strategista lähestymistapaa, joka ylittää yksittäisten palvelutapahtumien optimoinnin ja katsoo asiakassuhdetta pitkällä aikavälillä (Bueno ja muut, 2019). Tämä johtamisen muoto pohjautuu palveluliiketoiminnan tutkimuksessa laajasti hyväksytyyn ajatukseen, jonka mukaan asiakkaan kokemus ei ole pelkästään seurausta tuotteen tai palvelun teknisestä suorituskyvystä, vaan ennen kaikkea asiakkaan henkilökohtaisesta tulkinnasta, johon vaikuttavat asiakkaan odotukset, tunteet ja konteksti (Verhoef ja muut, 2009).

Yrityksen tulee johtaa asiakaskokemusta koko asiakaspolun ajan, jolloin on erityisen tärkeää hahmottaa, miten eri kosketuspisteet liittyvät toisiinsa ja miten ne muodostavat asiakkaalle yhtenäisen kokemuksen (De Keyser ja muut, 2015). Tämä tarkoittaa sitä, että

yrittäjien on tarkasteltava asiakassuhdetta laajasti, lähtien tarpeen heräämisestä aina osittamisen jälkeisiin vaiheisiin, kuten käyttöön, ongelmanratkaisuun ja suositteluun (Jaakkola ja Terho, 2021). Kosketuspisteiden hallinnan keskeinen haaste on varmistaa kokemuksen johdonmukaisuus ja saumattomuus niin, että asiakas ei kohtaa ristiriitaisia viestejä tai katkoksia palvelupolullaan (Lemon ja Verhoef, 2016). Tämä edellyttää myös kykyä suunnitella asiakaspolkuja kokonaisvaltaisesti ja huomioida asiakkaan tarpeet eri vaiheissa polkua.

Asiakkaiden ja yritysten välille muodostuvat emotionaaliset siteet ovat vahvoja ja vaikeasti kilpailijoiden katkaistavissa, mikä tekee asiakaskokemuksen hallinnasta olennaisen osan yrityksen menestystä (Berry ja muut, 2002). Tämän merkitys on tunnustettu myös nykyaikaisessa markkinointitutkimuksessa, jossa korostetaan, että asiakaskokemuksen hallinta vaatii yrityksiltä strategista lähestymistapaa, organisaatiokulttuurin muokkamista ja datalähtöistä päätöksentekoa (Lemon ja Verhoef, 2016). Näin yritykset voivat kehittää asiakaskokemusta johdonmukaisesti ja saavuttaa pitkän aikavälin kilpailuetua.

Organisaatiot, jotka johtavat asiakaskokemusta strategisesti, tunnistavat asiakaskokemuksen olennaisena osana yrityksen liiketoimintastrategiaa ja kilpailukykyä (Mittal ja muut, 2021). Tavoitteena on luoda asiakkaalle arvokas ja positiivinen kokemus, joka vahvistaa asiakkaan sitoutumista yritykseen ja johtaa asiakasuskollisuuteen, muille suositteluun ja jopa uudelleenostoon (Bueno ja muut, 2020). Tämä edellyttää, että asiakaskokemus nähdään laajemmin kuin pelkkänä yksittäisen palvelutapahtuman arviointina, ja kokemusta pyritään johtamaan kokonaisvaltaisena asiakaspolkuna (Jaakkola ja Terho, 2021).

Asiakaskokemuksen johtaminen perustuu jatkuvaan oppimiseen, palautteen keräämiseen ja asiakasymmärryksen syventämiseen (Maklan ja Klaus, 2011). Organisaation tulee aktiivisesti kerätä tietoa asiakkaiden kokemuksista ja hyödyntää palautetta palveluiden ja prosessien jatkuvassa kehittämisessä ja parantamisessa (Garg ja muut, 2014). Tässä

prosessissa asiakkaiden kokemukset ja odotukset tulee huomioida jatkuvasti ja dynaamisesti, jolloin palvelut ja tuotteet kehittyvät jatkuvasti asiakkaiden tarpeiden mukaisesti (Mittal ja muut, 2021). Tämä vaatii usein asiakaspalautteen yhdistämistä muihin tietolähteisiin, kuten asiakasanalytiikkaan, ostokäyttäytymisen seurantaan sekä asiakaspalveludatan hyödyntämiseen, jotta muodostuu kokonaisvaltainen ymmärrys asiakkaan kokemuksista ja niiden vaikutuksesta liiketoimintaan.

Olellaisena osana asiakaskokemuksen johtamisesta on kokemusten mittaaminen, sillä yritysten on pystyttävä arvioimaan asiakaskokemuksen laatua ja vaikutuksia (Klaus ja Maklan, 2013). Mittaaminen mahdollistaa asiakaskokemuksen kehittämisen systemaattisesti, sillä ilman luotettavaa mittaustietoa on vaikea tehdä tietoon perustuvia päätöksiä ja kehitystoimenpiteitä. Tätä varten on kehitetty erilaisia mittausmenetelmiä, kuten asiakastyytyväisyysmittarit, suosittelumittarit (NPS) ja palvelun laatua mittaavat menetelmät (esim. SERVQUAL), sekä kehittyneempiä asiakaskokemuksen mittareita kuten EXQ (experience quality), joka ottaa huomioon asiakaskokemuksen sekä funktionaaliset että emotionaaliset osa-alueet (Imhof ja Klaus, 2019). Mittaamisen mahdollisuuksia avaamme laajemmin myöhemmin.

Tehokas asiakaskokemuksen johtaminen vaatii myös organisaation sisäisen yhteistyön ja organisaatiokulttuurin rakentamista niin, että kaikki organisaation toiminnot ja yksiköt ovat sitoutuneet luomaan asiakkaille yhtenäisen ja saumattoman kokemuksen (Becker ja Jaakkola, 2020). Tämä korostaa tarvetta organisaation sisäisille, asiakaslähtöisille prosesseille sekä toimintamalleille, jotka mahdollistavat asiakaskokemuksen johdonmukaisuuden ja laadun (Jaakkola ja Terho, 2021). Asiakaslähtöisen kulttuurin kehittäminen edellyttää usein myös organisaation rakenteiden ja prosessien uudistamista siten, että asiakasarvon tuottaminen on toiminnan keskiössä.

Kokonaisuudessaan asiakaskokemuksen johtaminen on kehittynyt palvelun operatiivisesta kehittämisestä strategiseksi johtamisen välineeksi, jonka avulla organisaatiot voivat

rakentaa pitkäjänteistä kilpailuetua (Lemon ja Verhoef, 2016). Tämän takia asiakaskokemuksen johtaminen on muodostunut merkittäväksi tutkimuksen ja liiketoiminnan osa-alueeksi, joka tarjoaa organisaatioille mahdollisuuden erottua kilpailijoista ja kasvattaa liiketoimintansa menestystä ja asiakasuskollisuutta (Mittal ja muut, 2021). Kilpailuilla markkinoilla, joilla tuotteet ja palvelut ovat yhä helpommin kopioitavissa, asiakaskokemus tarjoaa yrityksille mahdollisuuden erottua ja luoda asiakkaiden silmissä ainutlaatuista arvoa, joka kantaa yli yksittäisten palvelusuoritusten.

3.2.2 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakassuhteen eri osa-alueiden mittaamiseen ja kehittämiseen käytetyt mittarit ovat monipuolistuneet ja kehittyneet ajan mittaan, heijastaen asiakaslähtöisen ajattelun ja asiakaskokemuksen tutkimuksen kehittymistä. Mittareita on useita, mutta kaikki eivät aina mittaa kokonaisvaltaisesti asiakassuhteesta. Seuraavaksi käsitellään yksityiskohtaisesti keskeisiä mittareita, niiden taustaa, hyötyjä ja niihin kohdistettua kritiikkiä.

Asiakastyytyväisyys on ollut perinteisesti yksi yleisimmistä asiakassuhteen mittareista. Se perustuu ajatukseen, että asiakkaan odotusten täyttyminen tai ylittäminen määrittää tämän tyytyväisyyden saatuun tuotteeseen tai palveluun (Oliver, 1997). Sitä on mitattu usein yksinkertaisesti kysymällä asiakkaiden tyytyväisyyttä yrityksen tarjoamaan tuotteeseen tai palveluun (Homburg ja Rudolph, 2001). Asiakastyytyväisyyden mittaamisen hyötyinä on pidetty erityisesti sen yksinkertaisuutta ja helppokäyttöisyyttä, ja siksi se on ollut suosittu sekä käytännön yritystoiminnassa että akateemisessa tutkimuksessa (Mittal ja muut, 2021). Toisaalta asiakastyytyväisyyden mittaria on kritisoitu siitä, ettei se enusta luotettavasti asiakkaiden tulevaa käyttäytymistä eikä huomioi riittävästi asiakassuhteen emotionaalista ja kokemuksellista ulottuvuutta, vaan mittaa pääasiassa hetkelistä tyytyväisyyttä yksittäisiin palvelutapahtumiin (Mittal ja muut, 2021).

Suositteluindeksi, Net Promoter Score (NPS) on viime vuosina yleistynyt voimakkaasti asiakassuhteen mittarina sekä akateemisessa tutkimuksessa että käytännön johtami-

nessa. NPS perustuu kysymykseen siitä, kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi yritystä tai palvelua toisille (Reichheld, 2003). NPS-mittaria pidetään erityisen hyödyllisenä siksi, että sen ajatellaan antavan selkeämpiä signaaleja asiakasuskollisuudesta ja -tyytyväisyydestä kuin perinteiset tyytyväisyysmittarit (Imhof ja Klaus, 2019). Sen suosio perustuu erityisesti sen yksinkertaisuuteen sekä väitettyyn yhteyteen yrityksen kasvun ja kannattavuuden välillä. Vaikka NPS on laajalti käytössä, se on saanut kritiikkiä siitä, että se mittaa vain yhtä asiakaskäyttäytymisen ulottuvuutta eikä huomioi riittävästi syvällisempiä kokemukseen liittyviä tekijöitä (Klaus ja Maklan, 2013). Eli se voi olla liian yksinkertainen kuvastamaan asiakaskokemuksen monimuotoisuutta ja se sivuuttaa tärkeitä tekijöitä kuten, asiakassuhteen laadun, arvon ja kokonaisvaltaisen kokemuksen. Sillä saadaan yksinkertainen yleiskuva, mutta en avulla ei voida löytää asiakkuuden kehityskohteita.

Palvelun laadun mittari (service quality) SERVQUAL on yksi tunnetuimmista mittareista, joita on käytetty palvelun laadun mittaamiseen. Mittari perustuu siihen, että asiakkailta kysytään odotuksia ja havaintoja palvelun laadusta useiden eri palvelun ulottuvuuksien kautta (Parasuraman ja muut, 1988). SERVQUAL-mittari arvioi erityisesti kuilua asiakkaan odotusten ja palvelun todellisen toteutuman välillä, jonka pohjalta voidaan tunnistaa palvelun kehittämisen kohteita (Parasuraman ja muut, 1988). SERVQUAL-mittarin on kuitenkin kritisoitu olevan liian staattinen ja kykenemätön huomioimaan palvelun dynaamisia ja elämyksellisiä elementtejä sekä laajempaa asiakaspolkua (Klaus ja Maklan, 2013).

Asiakasvaivan pisteytys (customer effort score, CES) on asiakasvaivan mittari, joka mittaa asiakkaan kokemaa vaivannäköä palvelutilanteessa tai vuorovaikutuksessa organisaation kanssa. Asiakasvaivan mittarin taustalla oleva ajatus on, että asiakasuskollisuus ja asiakastytyväisyys paranevat, kun asiakkaan tarvitsee nähdä mahdollisimman vähän vaivaa saadakseen palvelua tai ratkaisun ongelmaansa (Dixon ja muut, 2010). On havaittu, että asiakasvaivan vähentäminen on vahvasti yhteydessä asiakkaan tulevaan käyttäytymiseen, erityisesti uudelleenoston todennäköisyyteen sekä suositteluhalukkuuteen (Dixon ja muut, 2010). Tämä tekee CES-mittarista relevantin erityisesti B2B-konteksteissa, joissa

asiakassuhteet ovat pitkäaikaisia ja asiakaspolut usein monimutkaisia. Kritiikkiä CES-mittaria on saanut, siitä, että vaivattomuus ei yksin riitä selittämään asiakaskokemuksen kaikkia olennaisia elementtejä, kuten emotionaalista arvoa ja asiakkaan kokonaisvaltaista sitoutumista yritykseen (Klaus ja Maklan, 2013)

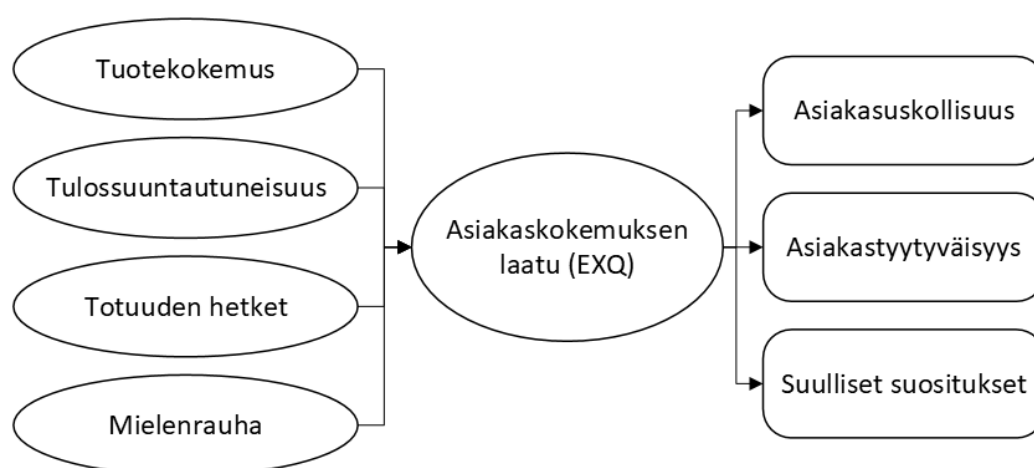
Kehittyneempänä mittarina voidaan pitää viime vuosina yleistynyttä asiakaskokemuksen laadun mittaria (customer experience quality, EXQ), jonka kehittivät Klaus ja Maklan (2013). EXQ-mittarin taustalla on ajatus, että perinteiset mittarit eivät tavoita asiakaskokemuksen monimuotoisuutta, ja siksi tarvitaan kokonaisvaltaisempi ja asiakaslähtöisempi mittaustapa. EXQ-mittari sisältää emotionaalisia, rationaalisia ja sosiaalisia ulottuvuuksia, kuten tuotteen ja palvelun arvon, vuorovaikutuksen laadun sekä asiakaskohtaamisten mieleenpainuvuuden (Klaus ja Maklan, 2013; Imhof ja Klaus, 2019). Mittarin hyötynä on erityisesti sen kattavuus ja kyky tunnistaa asiakaskokemuksen eri elementtien vaikutuksia kokonaiskokemukseen sekä asiakkaiden käyttäytymiseen ja lojaaliuteen. Toisaalta kritiikkiä EXQ-mallia kohtaan on esitetty liittyen sen suhteelliseen monimutkaisuuteen, mikä voi vaikeuttaa sen käyttöönottoa yrityksissä ja johtaa haasteisiin käytännön soveltamisessa (Imhof ja Klaus, 2019).

Asiakaskokemuksen mittaaminen on siis monimutkaista, koska se on kokonaisvaltainen ja dynaaminen ilmiö (McColl-Kennedy ja muut, 2015). Yksittäinen mittari ei riitä asiakaskokemuksen arviointiin, vaan tarvitaan monipuolisia mittausmenetelmiä, jotka antavat kattavan kuvan asiakkaiden tuntemuksista ja kokemuksista (De Keyser ja muut, 2015). Lisäksi asiakaskokemuksen mittaamisen kenttää luonnehtii edelleen mittausmenetelmien hajanaisuus ja konseptuaalinen epäselvyys (Bueno ja muut, 2019). Mittareiden vaihtelevuus ja tutkimuksissa käytettyjen rakenteiden päällekkäisyys, kuten asiakastytyväisyys, palvelun laatu, asiakaskokemuksen laatu, heijastavat ilmiön monitahoisuutta ja viestivät tarpeesta kehittää systemaattisia ja validisoituja mittausmenetelmiä (Maklan ja Klaus, 2011). Tässä tutkimuksessa valittu EXQ-mittari tarjoaa lupaavan ratkaisun tähän ongelmaan, sillä se perustuu holistiseen asiakaskokemuksen käsitteeseen ja huomioi niin kognitiiviset, emotionaaliset kuin toiminnallisetkin ulottuvuudet (Klaus ja Maklan, 2013).

3.2.3 EXQ-mittari asiakaskokemuksen ymmärtämisessä

EXQ-mittari mittaa asiakaskokemuksen laatua (customer experience quality) ja sen tarkoituksena on kattaa laajasti asiakaskokemuksen kaikki vaiheet ja ulottuvuudet. Alkuperäisen mittariston ovat kehittäneet Klaus ja Maklan vuonna 2013. Se keskittyy asiakaskokemuksen laadun mittaamiseen korostaen asiakaskokemuksen moniulotteisuutta sekä sen vaikutusta asiakkaan sitoutumiseen (Klaus ja Maklan, 2013).

Alkuperäinen EXQ-mittari sisältää neljä pääulottuvuutta, jotka esitetään kuviossa 1. (Klaus ja Maklan, 2011). Ensimmäisenä on tuotekokemus (product experience), eli asiakkaan kokemus siitä, kuinka paljon hänellä on valinnanvaraa sekä mahdollisuus vertailla eri vaihtoehtoja. Seuraavana on tulossuuntautuneisuus (outcome focus), joka tarkoittaa asiakkaan kokemusta siitä, kuinka helposti ja nopeasti hän saa tarvitsemansa, ja kuinka yritys vähentää asiakkaan vaivaa. Kolmantena on totuuden hetket (moments-of-truth), eli asiakkaan kokemus siitä, kuinka yritys ratkaisee erilaiset ongelmatilanteet. Viimeisenä on mielenrauha (peace-of-mind), eli asiakkaan kokemus kaikista vuorovaikutuksista yrityksen kanssa ennen ostoa, sen aikana ja sen jälkeen, mukaan lukien tunneperäiset näkökohdat (Klaus ja Maklan, 2011).



Kuvio 2. Konseptuaalinen malli asiakaskokemuksen laadun muotoutumisesta (mukaillen Klaus ja Maklan, 2013)

Myöhemmin Kuppelwiser ja Klaus päivittivät EXQ-mittariston vuonna 2021, havaittuaan, ettei EXQ-mittari ollut yksinomaan yhden ulottuvuuden mittari, vaan se koostui useista toisistaan riippuvaisista ulottuvuuksista, mikä teki mittaustuloksista monipuolisempia. Tällöin mittari osoittautui johdonmukaiseksi sekä B2C- että B2B-ympäristöissä, mikä lisää sen käyttökelpoisuutta laajasti. Päivitetty EXQ-mittaristo pystyy tehokkaasti mittaamaan asiakaskokemuksen laatua eri tilanteissa, mikä antaa organisaatioille paremmat työkalut asiakaskokemuksen analysointiin ja parantamiseen. Kuppelwieser ja Klaus (2021) nostavat asiakaskokemuksen mittaamisen (EXQ) tutkimuksessaan asiakaskokemuksen ulottuvuuksiksi brändikokemuksen (brand experience), palvelun tuotannon kokemuksen (service provider experience) ja oston jälkeiseen kokemukseen (post purchase experience).

3.2.3.1 Brändikokemus

Brändikokemus tarkoittaa asiakkaan kognitiivisia ja emotionaalisia reaktioita, jotka liittyvät yrityksen brändin kohtaamiseen ennen varsinaista ostopäätöstä. Nämä reaktiot syntyvät yrityksen viestinnästä, markkinoinnista sekä asiakkaiden omista odotuksista ja mielikuvista brändiä kohtaan (Klaus ja Maklan, 2013). Brändikokemukseen vaikuttavat yrityksen tuote- ja palvelutarjooman tunnettuus, brändin luotettavuus ja uskottavuus, sen asiantuntemus asiakkaan silmissä sekä asiakkaan kokemus yrityksen objektiivisuudesta ja riippumattomasta neuvonnasta (Kuppelwieser ja Klaus, 2021).

Brändikokemuksen laadukas hallinta edellyttää asiakkaan arvon ja merkityksen ymmärtämistä sekä kykyä luoda asiakkaalle tunneperäisesti ja rationaalisesti relevanttia sisältöä, joka vastaa asiakkaiden odotuksia ja tarpeita ennen varsinaista palvelutilannetta (Imhof ja Klaus, 2019). Tämä ulottuvuus painottaa brändiin liittyvien mielikuvien rakentamisen strategista merkitystä osana kokonaisvaltaista asiakaskokemusta.

3.2.3.2 Palvelukokemus

Palvelukokemus viittaa asiakkaan kokemuksiin ja havaintoihin itse palvelun toimitusprosessin aikana tapahtuvasta vuorovaikutuksesta yrityksen kanssa. Palvelukokemukseen sisältyvät muun muassa asiakkaan kohtaamien palveluprosessien helppous ja läpinäkyvyys, palvelun joustavuus ja mukautuminen asiakkaan yksilöllisiin tarpeisiin, henkilöstön osaaminen ja vuorovaikutustaidot sekä yrityksen tarjoaman palvelun monikanavaisuus ja eri kanavien saumaton yhteensovittaminen (Klaus ja Maklan, 2013).

Palvelukokemuksen onnistumisen edellytyksenä on palveluntarjoajan kyky vastata tehokkaasti asiakkaan odotuksiin palvelupolun eri vaiheissa. Erityisesti monimutkaisissa palveluympäristöissä, kuten B2B-markkinoilla, tämän ulottuvuuden laadukas hallinta on kriittinen tekijä asiakastyytyvyyden ja asiakasuskollisuuden luomisessa (Purmonen ja muut, 2023). Palvelukokemus korostaa asiakkaan ja yrityksen edustajien välisen vuorovaikutuksen merkitystä kokonaiskokemuksen rakentumisessa.

3.2.3.3 Oston jälkeinen kokemus

Oston jälkeinen kokemus käsittää asiakkaan arviot ja kokemukset, jotka liittyvät palvelun tai tuotteen käyttöön varsinaisen ostotapahtuman jälkeen. Tämä vaihe on erityisen merkittävä, koska se vaikuttaa suoraan asiakkaan lojaalisuuteen, suositteluihin sekä yrityksen ja asiakkaan välisen suhteen jatkuvuuteen (Kuppelwieser ja Klaus, 2021).

Oston jälkeistä kokemusta muovaavat palveluntarjoajan kyky tukea asiakasta tuotteen tai palvelun käytön aikana, reagoida mahdollisiin ongelmatilanteisiin ja reklamaatioihin sekä tarjota asiakkaalle proaktiivisesti apua ja neuvoja (Klaus ja Maklan, 2013). Tähän ulottuvuuteen kuuluu myös asiakkaan tunneperäisen palkitsevuuden kokemus eli se, kokeeko asiakas olevansa yritykselle arvostettu ja tärkeä. Hyvin hoidettu oston jälkeinen vaihe syventää asiakkaan suhdetta yritykseen, lisää asiakaspysyvyyttä ja kasvattaa asiakkaan suositteluhalukkuutta (Imhof ja Klaus, 2019).

3.2.4 Mittaamisen mahdollisuudet asiakaskokemuksen laadun näkökulmasta

Tässä tutkimuksessa asiakaskokemuksen mittaamisen teoreettiseksi perustaksi on valittu asiakaskokemuksen laatua kuvaava EXQ-asteikko (experience quality scale). EXQ on akateemisesti validoitu ja laajalti käytetty mittari, joka ottaa huomioon asiakaskokemuksen moniulotteisen ja subjektiivisen luonteen sekä mahdollistaa kokemuksen arvioinnin eri kosketuspisteiden kautta. Tämä mittari soveltuu erityisesti B2B-kontekstiin, jossa asiakaskokemus muodostuu monimutkaisista vuorovaikutusprosessissa, jota ei voi tarkastella tehokkaasti vain esimerkiksi asiakastyytyvää tai palvelun teknistä laatua mittaavilla menetelmillä.

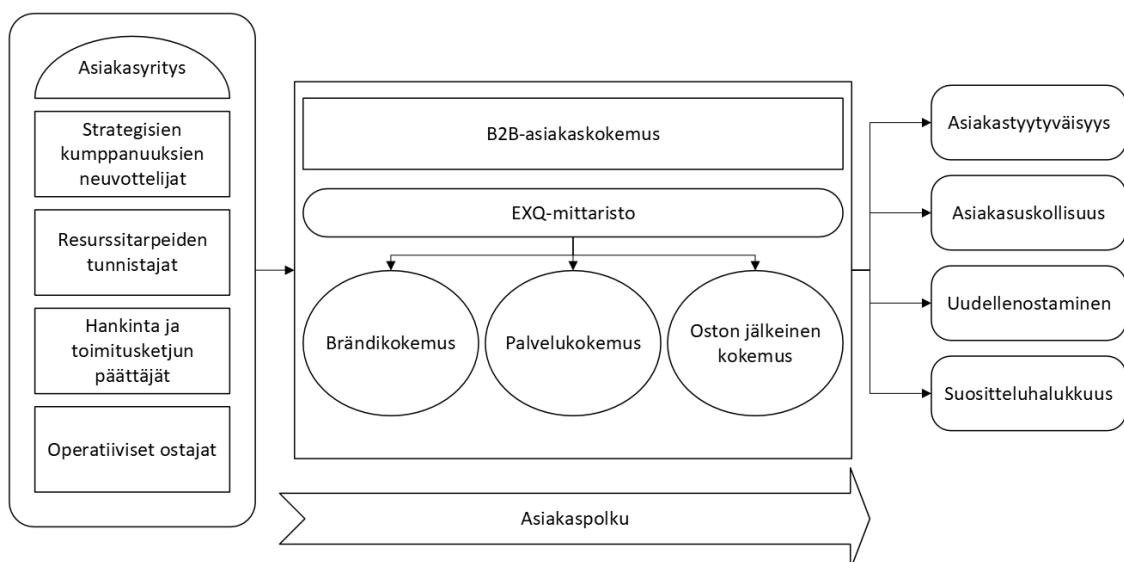
Valitun EXQ-mittarin avulla on mahdollista tunnistaa asiakaskokemuksen laadun vivahteet sekä lisäkysymyksen avulla verrata eroavaisuuksia eri asiakasryhmien ja ostajaroolien välillä. Tästä syystä tutkimuksessa EXQ-mittarin kautta mitattua asiakaskokemuksen laatua vertaillaan eri ostajaroolien välillä. Tarkoituksena on selvittää, kuinka kunkin ostajaroolin edustajat: strategisten kumppanuuksien neuvottelijat, resurssitarpeiden tunnistajat, hankinnan ja toimitusketjun päättäjät sekä operatiiviset ostajat kokevat asiakaskokemuksen laadun, ja millaiset tekijät korostuvat kunkin ryhmän kokemuksessa.

Tutkimuksen näkökulma rakentuu siten ajatukselle, että asiakaskokemus on roolisidonnainen ilmiö, johon vaikuttavat ostajan asema, tehtävät ja tavoitteet organisaatiossa. Tämä näkökulma nojaa vahvasti aikaisempaan kirjallisuuteen, jonka mukaan B2B-asiakaskokemusta ei tule pitää yhtenäisenä tai homogeenisenä kokonaisuutena, vaan pikemminkin moniäänisenä, moniulotteisena ja kontekstisidonnaisena ilmiönä. Asiakkaan ostoprosessissa toimivien henkilöiden roolien erottelu tarjoaa näin ollen selkeän ja teoreettisesti perustellun lähtökohdan sille, miksi asiakaskokemuksia vertaillaan juuri näiden roolien kautta.

Näiden valintojen myötä tutkimus pyrkii tuomaan lisätietoa siitä, miten asiakaskokemus rakentuu ja miten sitä voidaan johtaa tehokkaasti erityisesti B2B-kontekstissa. Samalla

se täydentää aiempaa teoriaa yhdistämällä ostokeskuksen roolien ja EXQ-asiakaskokemusmittarin avulla B2B-asiakaskokemuksen tutkimuksen kahta keskeistä, mutta usein erikseen tarkasteltua tutkimusalueetta. Tämä lähestymistapa mahdollistaa käytännölläheisen ja teoreettisesti perustellun tarkastelun asiakaskokemusten eroista ja niiden syistä, ja auttaa yrityksiä ymmärtämään paremmin, miten eri ostajaryhmien asiakaskokemuksia voidaan kehittää ja hallita strategisesti.

Kokonaisuutena asiakaspolku tarjoaa yrityksille käytännölläheisen työkalun asiakkaiden odotusten, tarpeiden ja kokemusten ymmärtämiseen sekä strategiseen asiakaslähtöiseen päätöksentekoon (Rawson ja muut, 2013). Asiakaspolkujen analysointi auttaa näin luomaan johdonmukaisempia ja arvokkaampia asiakaskokemuksia, jotka lopulta vaikuttavat yrityksen menestykseen ja kilpailukykyyn (Mittal ja muut, 2021). Asiakaspolkua on käytetty tunnistamaan asiakkaan matkaa sekä tehostamaan ja parantamaan sitä eri keinoin. Tärkeimpänä on tietenkin asiakaskokemuksen parantaminen, sillä asiakaspolun analysointi voi auttaa tunnistamaan asiakkaan odotukset ja tarpeet paremmin (Lemon ja Verhoef, 2016). Lisäksi asiakaspolku mahdollistaa asiakaslähtöisen viestinnän ja räätälöidyt kampanjat eri asiakassegmenteille ja eri asiakaspolun vaiheiden kautta parantaen asiakasuskollisuutta ja konversioiden määrää (Reitsamer ja muut, 2024).



Kuvio 3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen viitekehys (kuvio 3.) kuvaa, miten B2B-asiakaskokemus rakentuu asiakasorganisaation eri ostajaroolien kautta ja miten se voidaan jäsentää EXQ-mittarin avulla asiakaspolun eri vaiheissa. Viitekehys yhdistää ostajaroolit, asiakaskokemuksen ulottuvuudet ja asiakaspolun vaiheet havainnollistaen mittaamisen ja johtamisen keinot sekä tulokset.

Viitekehyyksen vasen osa kuvaa asiakasyrityksen edustajaryhmää, joka koostuu neljästä keskeisestä roolista, jotka osallistuvat eri tavoin ja eri vaiheissa asiakaspolkua, ja heidän kokemuksensa muodostavat kokonaiskuvan B2B-asiakaskokemuksesta. Keskellä oleva kokonaisuus havainnollistaa, että asiakaskokemus koostuu kolmesta asiakaskokemuksen ulottuvuudesta, joita arvioidaan EXQ-mittarilla. Alareunan asiakaspolku toimii viitekehyyksessä yhdistävänä elementtinä, joka kytkee ostajaroolit, asiakaskokemuksen muodostumisen ja mittauksen ajalliseen jatkumoon. Lopuksi viitekehyyksen oikea osa kuvaa asiakaskokemuksen johtamisen vaikutuksia.

Kokonaisuutena viitekehys osoittaa, että asiakaskokemus B2B-palveluissa on moniulotteinen ja roolikohtainen ilmiö, joka rakentuu vuorovaikutuksessa asiakaspolun eri vaiheissa. Mittaamalla asiakaskokemusta systemaattisesti EXQ-mallin avulla voidaan tuottaa arvokasta tietoa asiakassuhteiden johtamiseksi ja näin myös kehittämiseksi.

4 Metodologia

Tässä luvussa käsitellään tutkielman metodologisia valintoja, eli tutkimusmenetelmää, tutkimusasetelmaa ja aineiston keruuta ja analyysitapoja. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella asiakaskokemuksen muodostumista teollisuuden B2B-palveluliiketoiminnassa erityisesti ostajaroolien näkökulmasta, minkä vuoksi menetelmätavat ottavat tämän huomioon.

Aluksi esitellään tutkimuksen lähestymistapa ja tutkimusmenetelmä, joiden avulla on pyritty saavuttamaan tutkimuksen eksploratiivinen ja kuvaileva tavoite. Tämän jälkeen kuvataan aineistonkeruun toteutus ja valinnat. Aineistonkeruumenetelmää tarkastellaan erityisesti sen validiteetin ja reliabiliteetin näkökulmista. Luvun lopuksi selostetaan aineiston analyysimenetelmät sekä perustellaan valittujen tilastollisten testien soveltuvuus tutkimusaineistolle.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus on empiirinen ja se toteutettiin kvantitatiivisena poikittaistutkimuksena, jossa hyödynnettiin kuvailevaa, eli deskriptiivistä, tutkimusotetta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä numeerisin menetelmin, käyttäen riittävän suurta ja edustavaa otosta, standardoituja lomakkeita sekä tilastollista päättelyä yleistämisen tukena (Heikkilä, 2014, s. 15). Kuvaileva eli deskriptiivinen tutkimus on empiirisen tutkimuksen perusmuoto, joka vastaa kysymyksiin mikä, kuka, millainen, missä ja milloin, ja edellyttää laajaa aineistoa tulosten luotettavuuden ja yleistettävyyden varmistamiseksi (Heikkilä, 2014, s. 13). Tutkimusmenetelmä valittiin, koska se soveltuu hyvin käytettävissä olevan aineistoon sekä tutkimuksen eksploratiiviseen ja kartoittavaan luonteeseen.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten asiakaskokemus rakentuu eri ostajaroolien näkökulmasta teollisuuden B2B-palveluliiketoiminnan kontekstissa. Tämä edellytti lähes-

tymistapaa, joka mahdollistaa asiakaskokemuksen eri ulottuvuuksien vertaamisen ryhmien välillä. Tutkimuksen kohteena oli asiakaskokemuksen kolme keskeistä osa-aluetta: brändikokemus, palvelukokemus ja oston jälkeinen kokemus. Näiden ulottuvuuksien analysointi perustui Kuppelwieserin ja Klausin (2021) kehittämään EXQ-mittaristoon (experience quality scale), joka on suunniteltu asiakaskokemuksen kokonaisvaltaiseen mitaamiseen erityisesti B2B-kontekstissa.

EXQ-malli perustuu reflektiiviseen toisen asteen konstruktiin, jossa asiakaskokemus nähdään moniulotteisena, mutta yhtenä kokonaisuutena. Tämä lähestymistapa eroaa yksinkertaistetuista mittamalleista, jotka käsittelevät asiakaskokemusta itsenäisten osa-alueiden summana. Malli ottaa huomioon asiakaskokemuksen kokonaisvaltaisen ja kontekstuaalisen luonteen, mikä on erityisen tärkeää B2B-markkinoilla, joissa asiakassuhteet ovat usein pitkäaikaisia ja monitasoisia (Kuppelwieser ja Klaus, 2021).

Tutkimuksen keskiössä oli asiakaskokemuksen tarkastelu ostajaroolikohtaisesti. Ostajaroolit määriteltiin aikaisemman tutkimuskirjallisuuden perusteella (esim. Purmonen ja muut, 2024), jossa B2B-asiakaspolku nähdään monen toimijan sekä monen vaiheen prosessina. Tunnistetut ostajaroolit mukailevat tyypillisiä osallistujatyyppejä, jotka vaikuttavat B2B-ostoprosessiin eri vaiheissa, kuten operatiivisessa ostamisessa, toimitusketjussa, resurssien arvioinnissa tai strategisessa päätöksenteossa. Tämän tutkimuksen kontekstissa ostajaroleja täsmennettiin yhteistyössä toimeksiantajayrityksen kanssa, jotta ne heijastaisivat mahdollisimman tarkasti käytännön vuorovaikutusta ja asiakaskokemuksen muodostumista kyseisessä toimialaympäristössä. Näin muodostetut profiilit olivat: operatiiviset ostajat, hankinta- ja toimitusketjun päättäjät, resurssitarpeiden tunnistajat sekä strategisten kumppanuuksien neuvottelijat.

Tässä tutkimuksessa EXQ-mittarilla mitattiin brändikokemusta, joka viittaa asiakkaan käsitykseen toimittajayrityksen uskottavuudesta ja brändimielikuvasta, palvelukokemusta, joka kuvaa palveluprosessin sujuvuutta ja vuorovaikutusta, sekä oston jälkeistä kokemusta, joka liittyy asiakassuhteen jatkuvuuteen ja jälkipalvelujen laatuun (Kuppelwieser

ja Klaus, 2021). Näitä ulottuvuuksia arvioitiin ostajaroolien keskuudessa. Ryhmävertailun tavoitteena oli tunnistaa, mitkä ulottuvuudet korostuvat eri profiileissa ja millaisia eroja ryhmien välillä esiintyy.

4.2 Aineiston keruu

Tutkimusaineisto kerättiin sähköisellä Microsoft Forms -kyselylomakkeella, joka laadittiin Kuppelwieserin ja Klausin (2021) EXQ-mittariston pohjalta. Kyselylomake on suunniteltu erityisesti B2B-palveluympäristön tarpeisiin siten, että se mittasi asiakaskokemuksen laatua kolmella ulottuvuudella. Kukin ulottuvuus koostui useista väittämistä, jotka esitettiin vastaajille seitsemänportaisella Likert-asteikolla (1 = täysin eri mieltä, 7 = täysin samaa mieltä). Mittariston alkuperäinen muoto säilytettiin, jotta sen soveltuvuus voitaisiin arvioida mahdollisimman vertailukelpoisesti suhteessa aiempiin tutkimuksiin.

Kyselylomakkeeseen sisällytettiin lisäksi taustakysymyksiä, joiden avulla kartoitettiin vastaajan asema ostoprosessissa. Tämän avulla vastaajat pystyttiin luokittelemaan tutkimuksen kannalta keskeisiin ostajarooleihin. Roolien jaottelu perustui aikaisempaan B2B-asiakaspolkuja ja organisaation ostokäyttäytymistä käsittelevään kirjallisuuteen, jossa ostokeskusten monitoimijaisuus ja roolierot korostuvat (Purmonen ja muut, 2023). Näitä teoreettisia profiileja muokattiin toimeksiantajayrityksen liiketoimintaympäristön mukaisiksi yhteistyössä yrityksen edustajien kanssa, jotta luokittelu olisi mahdollisimman kontekstisidonnainen ja käytännön relevantti.

Kysely kohdistettiin 273 henkilölle, jotka edustivat noin 50 eri asiakasorganisaatiota. Joukko muodostettiin yrityksen asiakasrekisterin perusteella yhdessä myyntihenkilöstön kanssa, ja siihen valittiin ne asiakkaat, jotka olivat ostaneet yrityksen palveluita viimeisen kahden vuoden aikana. Tämä aikarajaus oli perusteltu, jotta vastaajilla olisi ollut riittävän tuore ja konkreettinen asiakaskokemus, jota arvioida. Kysely lähetettiin vastaajille toimeksiantajayrityksen myyjien kautta henkilökohtaisten asiakaskontaktien avulla.

Kyselyyn saatiin 38 vastausta, mikä vastaa noin 14 prosentin vastausastetta. Vaikka otoskoko on suhteellisen pieni, se riittää tämän tutkimuksen eksploratiivisiin tavoitteisiin. Pienen otoskoon kyselytutkimuksia voidaan luonnehtia pilottiluonteisiksi, ja sellaisen tavoitteena ei ole tilastollinen yleistettävyys vaan ilmiön alustava kartoittaminen ja potentiaalisten jatkotutkimusteemojen tunnistaminen.

Kyselytutkimusmenetelmä valittiin sen tehokkuuden, toistettavuuden ja tavoitettavuuden vuoksi. Se soveltuu erityisen hyvin tilanteisiin, joissa kohdejoukko on hajautunut maantieteellisesti ja edustaa useita eri organisaatioita, kuten B2B-ympäristössä usein on (Heikkilä, 2014. s. 66). Lisäksi sähköisesti toteutettu kysely mahdollistaa tiedonkeruun standardoinnin ja vastausten systemaattisen vertailun.

Kysely on muodostettu perustuen Kuppelwieserin ja Klausin (2021) EXQ-asteikkoon ja erityisesti sen B2B- kontekstiin luotuun kyselypohjaan (liite 1.). Kysely on luotu nimenomaan yritysasiakkaiden kontekstiin ja tarkoitettu mittaamaan asiakaskokemuksen laatua. Tutkijoiden EXQ-asteikon validointi perustuu perusteelliseen kvantitatiiviseen ja teoreettiseen analyysiin, jossa hyödynnettiin eksploratiivista ja konfirmatorista faktorianalyysiä kahdessa empiirisessä tutkimuksessa. Tulokset osoittivat, että EXQ muodostuu kolmesta toisiinsa vahvasti korreloivasta ulottuvuudesta, brändikokemus, palvelukokemus ja jälkipalvelukokemus, jotka yhdessä edustavat asiakaskokemuksen kokonaisvaltaista laatua (Kuppelwieser ja Klaus, 2021). Mittausmallin soveltuvuutta arvioitiin useilla soveltuvuuden indikaattoreilla, joista (CFI, RMSEA), ja konvergentti validiteetti (AVE > 0.5) sekä sisäinen johdonmukaisuus (CR > 0.8) osoittivat asteikon olevan luotettava ja pätevä. Lisäksi osittainen metriikkainvarianssi vahvistettiin eri konteksteissa, mikä viittaa siihen, että EXQ on sovellettavissa sekä kuluttaja- että yritysasiakasympäristöissä. Asteikko on operationalisoitu reflektiivisenä toisen asteen konstruktiona, mikä teoreettisesti tukee asiakaskokemuksen moniulotteista ja holistista luonnetta (Kuppelweiser ja Klaus, 2021). Kyselyrunгон lisäksi tutkimuskyselyyn lisättiin taustakysymys asiakkaan roolista, määrittämään mikä on hänen roolinsa ostoprosessissa (Liite 2.)

Kysely lähetettiin yhteensä 273:lle toimeksiantajayrityksen asiakkaan edustajille noin 50 eri yritykseen. Asiakaslista muotoutui suunnitellusti myyjien kanssa sen perusteella, olivatko asiakkaat ostaneet toimeksiantajayritykseltä palveluita viimeisen kahden vuoden aikana. Kysely lähetettiin myyjien toimesta omille asiakaskontakteilleen sähköpostiviestin muodossa.

Aineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella. Kyselytutkimus, eli survey-tutkimus on tehokas, vaivaton ja taloudellisesti edullinen tapa kerätä tietoa (Heikkilä, 2014). Lisäksi sen avulla saadaan monipuolisesti tietoa laajalta otokselta ihmisiä. Kyselyyn osallistui 38 vastaajaa, jotka arvioivat ulottuvuuksiin liittyviä väittämiä Likert-asteikolla (1 = täysin eri mieltä, 7 = täysin samaa mieltä). Kysymykset perustuivat Kuppelwieserin ja Klausin (2021) tutkimukseen EXQ:n mittaamisesta B2B- ympäristössä.

Tutkimuksen päärajoitteena on pieni otoskoko (N = 38), mikä rajoittaa tulosten yleistettävyyttä. Tulosten tarkoituksena onkin tarjota alustavaa tietoa asiakaskokemuksen mittaamisesta EXQ-mittarilla palveluliiketoiminnassa sekä hahmottaa, eri ostajaroolien mieltymyksiä ja eroavaisuuksia. Tämä tutkimus voi toimia pilottiluonteisena alustana jatkotutkimuksille, joissa voidaan hyödyntää suurempia aineistoja.

4.3 Analyysimenetelmä

Aineiston analyysi toteutettiin tilastollisin menetelmin käyttäen IBM SPSS Statistics -ohjelmistoa. Analyysin tavoitteena oli tarkastella kuvailevin tilastollisin keinoin, millaisia asiakaskokemuksia eri ostajaroolit raportoivat. Analyysi eteni vaiheittain, alkaen aineiston rakenteen ja reliabiliteetin tarkastelusta ja edeten ryhmien välisten erojen tilastolliseen vertailuun.

Ensimmäisessä vaiheessa suoritettiin deskriptiivinen analyysi, jossa tarkasteltiin muuttujien keskiarvoja, mediaaneja, keskihajontoja ja jakaumia. Tämän avulla muodostettiin yleiskuva havaintojen jakautumisesta.

Sen jälkeen mittarin sisäistä johdonmukaisuutta arvioitiin Cronbachin alfa -kertoimella, joka on yleisesti käytetty reliabiliteetin mittari. Alfa-arvon avulla arvioitiin, mittaavatko saman ulottuvuuden väittämät yhtenäistä käsitettä. Suuri kertoimen arvo ilmoittaa korkeasta reliabiliteetista, joka puolestaan osoittaa, että mittarin osiot mittaavat samaa asiaa (Heikkilä, 2014, s. 178). Arvioinnin tavoitteena oli varmistaa, että jokainen ulottuvuus muodostaa mittauksellisesti eheän kokonaisuuden ennen ryhmävertailujen suorittamista.

Ostajaroolien välisten erojen tarkasteluun käytettiin Kruskal-Wallis-testiä, joka on ei-parametrinen vaihtoehto yksisuuntaiselle ANOVA:lle. Testi soveltuu hyvin tilanteisiin, joissa käytetään järjestysasteikollista dataa eikä keskiarvotestien oletus täyty (Heikkilä, 2014, s. 214). Testin avulla arvioitiin, esiintyykö asiakaskokemuksen ulottuvuuksissa tilastollisesti merkitseviä eroja eri ostajaroolien välillä. Tulosten perusteella palvelukokemuksessa ja oston jälkeisessä kokemuksessa havaittiin merkitseviä eroja ($p < 0.05$), ja brändikokemuksessa ero oli lähellä merkitsevyyttä ($p = 0.054$).

Koska Kruskal-Wallis-testi osoitti ryhmien välisiä eroja, jatkoanalyysissä käytettiin Mann-Whitney U-testiä ryhmäparien välisten erojen tarkempaan tarkasteluun. Mann-Whitney U-testi on ei-parametrinen kahden ryhmän välinen vertailumenetelmä, joka ei edellytä normaalisti jakautunutta dataa (Heikkilä, 2014, s. 218). Testi mahdollistaa ryhmäparien mediaanien vertaamisen tilastollisesti merkitsevästi eriytyneissä muuttujissa.

U-testin tulokset tukivat Kruskal-Wallis-testin havaintoja: erityisesti resurssitarpeiden tunnistajat ryhmän ja muiden profiilien välillä havaittiin merkitseviä eroja palvelukokemuksen ja oston jälkeisen kokemuksen ulottuvuuksissa. Nämä tulokset vahvistavat, että eri ostajaryhmät kokevat asiakaskokemuksen laadun eri tavoin, ja että erot ovat tilastollisesti havaittavissa myös ryhmäkohtaisesti.

Analyysien päätavoitteena oli tunnistaa ostajaroolien välisiä eroja asiakaskokemuksen eri ulottuvuuksissa. Koska kyseessä oli kartoittava tutkimus ja otoskoko pieni, tuloksia ei

pyritty yleistämään laajemmin, vaan niitä tarkasteltiin suuntaa antavina havaintoina, jotka voivat toimia jatkotutkimuksen lähtökohtana.

5 Tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset ja analyysi. Aluksi avataan deskriptiivinen analyysi, jossa käydään läpi aineistoin kuvailevat tilastot. Sitten siirrytään tutkimuksen reliabiliteettianalyysiin, jota tarkasteltiin Cronbachin Alfa arvojen kautta. Seuraavaksi siirrytään ostajaroolien kokemusten väliseen vertailuun, missä tarkastellaan roolien keskiarvolukuja. Siitä syvennytään tilastolliseen ja post hoc -analyysiin siitä, miten kokemukset eroavat roolikohtaisesti. Lopuksi vielä kootaan yhteen, miten eri roolien kokemus eroaa toisistaan ja mitä se tarkoittaa.

5.1.1 Tuloksien deskriptiivinen analyysi

Datassa on 38 vastaajaa, jotka ovat arvioineet asiakaskokemuksen eri ulottuvuuksia likert-asteikolla 1–7. Aloitamme analysoimalla vastaukset koko EXQ-asteikon osalta kaikkien ostajaryhmien kesken.

Brändikokemuksen (BE01–BE07) osalta eri ostajaroolien välillä keskiarvot vaihtelevat välillä 4,21–5,47, mikä viittaa siihen, että vastaajat ovat pääosin kokeneet brändikokemuksen positiiviseksi. Koko brändikokemuksen ulottuvuuden keskiarvo kaikilta ostajaryhmiltä on 4,87, mikä osoittaa kohtalaisen myönteistä kokemusta. Kysymykset BE01 ja BE05 (keskiarvot = 5,47) saivat korkeimmat arvot, mikä tarkoittaa, että vastaajat arvioivat yrityksen maineen hyväksi sekä yrityksen edustajat edustavan yrityksen brändiä hyvin. BE07 (keskiarvo = 4,21) sai matalimman keskiarvon, joten tähän osa-alueeseen liittyy enemmän hajontaa tai kriittisempiä arvioita. Tämä viittaa siihen, että vastaajat näkevät, ettei yrityksen tarjonta ei ole ylivoimainen.

Palvelukokemuksen (SE01–SE11) osalta keskiarvot liikkuvat välillä 4,42–5,87, eli palvelukokemusta pidetään pääosin positiivisena. Ulottuvuuden kokonaiskeskiarvo on 5,16 eli palvelukokemus arvioidaan korkeammin kokonaisuutena kuin brändikokemus.

Palvelukokemuksen osalta pienin arvo (SE11 = 4,42) viittaa siihen, että vastaajien mielestä yrityksen nettisivut eivät ole mahdollisimman informatiiviset ja tehokkaat. Palvelukokemuksen osalta suurempi keskihajonta (std noin. 1,2) viittaa siihen, että arvioissa on enemmän eroja eri vastaajien välillä.

Oston jälkeisen kokemuksen (PPE01–PPE07) keskiarvot liikkuvat välillä 4,03–5,37, mikä tarkoittaa, että oston jälkeinen kokemus on yleisesti ottaen myönteinen ja asettuu kahden ensimmäisen ulottuvuuden väliin. Kokonaiskeskiarvo (PPE_AVG = 4,67) osoittaa, että jälkiostokokemus on samalla tasolla kuin muut asiakaskokemuksen osa-alueet. PPE06 (keskiarvo = 5,37) sai parhaat arviot, mikä viittaa siihen, että vastaajat ovat tyytyväisiä siihen, että yritys toimii heidän palveluntuottajanaan.

PPE03 (Keskiarvo = 4,03) on heikoin arvioitu muuttuja, mikä viittaa siihen, ettei vastaajat ole samaa mieltä siitä, että yritys pitäisi heidät ajan tasalla uusimissa palveluistaan.

Taulukko 2. Kuvaillet tilastot

Kuvailevat tilastot					
	Keskiarvo	Keskihajonta	Mediaani	Min	Max
BE01	5,47	0,893	6	3	7
BE02	4,97	1	5	2	7
BE03	4,71	1,271	5	2	7
BE04	4,95	1,207	5	3	7
BE05	5,47	1,224	6	2	7
BE06	4,29	1,334	4	1	7
BE07	4,21	1,277	4	1	7
SE01	4,58	1,2	5	2	6
SE02	5,87	0,991	6	3	7
SE03	5,03	1,533	5	1	7
SE04	5,68	1,165	6	2	7
SE05	4,87	1,119	5	2	7
SE06	5,5	0,952	6	3	7
SE07	5,63	1,195	6	2	7
SE08	5,34	1,146	6	2	7
SE09	5,34	1,457	6	1	7
SE10	4,5	1,623	4,5	1	7
SE11	4,42	1,177	4	2	7
PPE01	4,16	1,285	4	1	6
PPE02	4,68	1,338	5	2	7
PPE03	4,03	1,515	4	1	7
PPE04	4,79	1,318	5	2	7
PPE05	5,11	1,134	5	2	7
PPE06	5,37	1,195	6	3	7
PPE07	4,58	1,328	4	2	7

Yleisesti kaikkien osa-alueiden keskiarvot ovat noin 4,5–5,2, mikä viittaa siihen, että asiakaskokemus on yleisesti kohtalaisen positiivinen, mutta parannettavaa on tietyillä alueilla ja parannuskohdat ovat selkeästi tulkittavissa (ks. kuvio 4.). Vastauksissa keskihajonnat ovat välillä 0,9–1,5, mikä tarkoittaa, että vastaajien mielipiteet vaihtelevat, mutta eivät merkittävästi.

5.1.2 Reliabiliteettianalyysi

Tutkimuksessa käytetty EXQ-mittari (Kuppelwieser ja Klaus, 2021) koostuu kolmesta asiakaskokemuksen laatua mittaavasta ulottuvuudesta: brändikokemus, palvelukokemus ja oston jälkeinen kokemus. Jokainen ulottuvuus sisältää useita väittämiä, jotka arvioitiin 7-portaisella Likert-asteikolla (1 = täysin eri mieltä, 7 = täysin samaa mieltä). EXQ-mittarin sisäistä johdonmukaisuutta tarkasteltiin Cronbachin alfa -kertoimilla. Kaikki kolme ulottuvuutta osoittivat erittäin korkeaa reliabiliteettia: brändikokemus $\alpha = 0.928$, palvelukokemus $\alpha = 0.941$ ja oston jälkeinen kokemus $\alpha = 0.911$. Kaikki arvot ylittivät selvästi 0.9 rajan, mikä osoittaa erinomaista mittarin sisäistä yhtenäisyyttä (Heikkilä, 2014, s. 178). Tulosten perusteella voidaan todeta, että kullakin ulottuvuudella mitattiin yhdenmukaista konstruktiota, eli kyselyssä käytetyt muuttujat mittaavat hyvin samaa ilmiötä. Tulos on johdonmukainen Kuppelwieserin ja Klausin (2021) aiemman tutkimuksen kanssa, jossa EXQ-mittarin kolme ulottuvuutta muodostivat reflektiivisen toisen asteen konstruktion, ja kunkin alarakenteen mittarit osoittivat korkeaa yhteneväisyyttä.

5.1.3 Ostajaroolien kokemusten välinen vertailu

Keskiarvojen analyysissä tarkasteltiin, miten eri ostajaroolit kokevat asiakaskokemuksen laadun EXQ-mittarin kolmella pääulottuvuudella. Roolikohtaiset keskiarvot osoittivat, että asiakaskokemuksen arviointi vaihtelee merkittävästi sen mukaan, missä roolissa vastaaja toimii asiakasorganisaatiossa (ks. kuvio 5).

Taulukko 3. Ostajaroolien asiakaskokemusten keskiarvojen vertailua

Ostajarooli	Brändikokemus (KA)	Palvelukokemus (KA)	Oston jälkeinen kokemus (KA)
Strategisten kumppanuuksien neuvottelijat	5,11	5,52	5,30
Resurssitarpeen tunnistajat	4,49	4,76	4,19
Hankinnan ja toimitusketjun päättäjät	5,26	5,92	5,40
Operatiiviset ostajat	5,71	5,27	4,75
Kaikkien keskiarvo	4,87	5,16	4,67

Strategisten kumppanuuksien neuvottelijat arvioivat brändikokemuksen (5,1), palvelukokemuksen (5,5) ja oston jälkeisen kokemuksen (5,3) melko tasaisesti, mikä viittaa johdonmukaiseen asiakaskokemukseen. Arvot ovat kuitenkin hieman matalampia kuin hankinnan päättäjillä, mikä saattaa liittyä kumppanuusvuorovaikutuksen kompleksisuuteen ja pidempiaikaiseen arviointiin. Kumppanuuksissa odotukset voivat olla korkeammat, ja siten myös arviointi on kriittisempää.

Resurssitarpeiden tunnistajat antoivat matalimmat arviot kaikilla kolmella osa-alueella: brändikokemus (4,5), palvelukokemus (4,8) ja oston jälkeinen kokemus (4,2). Tämä viittaa siihen, että kyseinen rooli jää vähälle huomiolle koko asiakaspolun ajan. Asiakaskokemuksen näkökulmasta voidaan todeta, että tämä ryhmä saattaa kohdata viestinnällisiä ja palvelullisia katkoksia, jotka heikentävät kokemusta. Tämän roolin potentiaali asiakassuhteen alkuvaiheessa jää näin ollen vajaakäytölle, vaikka heillä on tärkeä rooli tarpeiden muotoilussa ja ostoaikeiden herättelyssä.

Hankinnan ja toimitusketjun päättäjät antoivat korkeimmat arvot palvelukokemukselle (5,9) ja oston jälkeiselle kokemukseksi (5,4) sekä vahvan arvion myös brändikokemuksesta (5,3). Näin ollen heidän kokemuksensa ovat tasapainoisesti korkeita kaikilla osa-alueilla. Kyseinen ryhmä on todennäköisesti ollut keskeisessä asemassa myös palvelumuotoilussa ja kumppanuuden kehittämisessä, mikä voi selittää heidän korkeampaa tyytyväisyyttään koko asiakaspolun osalta.

Operatiiviset ostajat raportoivat korkeimman brändikokemuksen keskiarvon (5,71), mikä viittaa siihen, että heidän päivittäisessä vuorovaikutuksessaan brändin kanssa syntyy vahva ja hyvä kokemus. Palvelukokemus arvioidaan kohtalaiseksi (5,3), mutta oston jälkeinen kokemus jää muita osa-alueita matalammalle (4,8). Tämä viittaa siihen, että brändin ja palvelun koetaan täyttävän odotukset itse ostotilanteessa, mutta tuki ja jatkoyhteydenpito oston jälkeen eivät ole samalla tasolla.

5.1.4 Erojen tilastollisten analyysi

Deskriptiivisen analyysin mukaan eri ostajaroolien kokemuksissa asiakaskokemuksen laadussa on nähtävissä vaihtelua. Näiden havaittujen erojen tilastollisen merkitsevyyden arvioimiseksi suoritettiin ryhmien välinen vertailu EXQ-mittarin kolmen ulottuvuuden osalta.

Tulokset osoittavat, että ostajaroolin ja asiakaskokemuksen laadun välillä on tilastollisesti merkitsevä yhteys kaikilla kolmella EXQ-ulottuvuudella. Erityisesti oston jälkeisen kokemuksen ulottuvuudessa havaittiin voimakkain ero ($p = 0.011$), mikä viittaa siihen, että oston jälkeinen palvelukokemus on rooliriippuvainen.

Brändikokemuksessa operatiiviset ostajat (mean rank = 30.38) arvioivat kokemuksen selvästi korkeimmaksi. Tämä viittaa siihen, että he kohtaavat brändin käytännön tasolla ja arvostavat sen laatua ja luotettavuutta. Vastaavasti resurssitarpeen tunnistajat (mean rank = 15.23) arvioivat brändikokemuksen heikommaksi, mahdollisesti etäisempänä roolina toimittajaan nähden. Brändikokemus voi olla erityisen relevantti päättäjille ja strategisille neuvottelijoille, joille yrityksen maine ja luotettavuus vaikuttavat kumppanivalintaan (Macdonald ja muut, 2016).

Palvelukokemuksen osalta hankinnan ja toimitusketjun päättäjät (mean rank = 30.17) arvioivat palveluprosessin korkeimmalle. Heidän roolinsa liittyy usein asiakkuuden hallintaan ja sujuvaan yhteistyöhön, mikä näkyy positiivisina kokemuksina. Resurssitarpeen

tunnistajilla (mean rank = 15.23) kokemus oli jälleen matalin, mikä heijastaa heikompaa kontaktipintaa palvelutilanteessa. Palvelukokemus on keskiössä operatiivisille ostajille, joilla on suoraa kontaktia toimittajiin päivittäisessä asiointissa.

Oston jälkeisessä kokemuksessa erot olivat suurimmat. Hankinnan päättäjät (mean rank = 28.17) ja strategiset kumppanuuksien neuvottelijat (26.06) arvioivat kokemuksen selvästi positiivisemmaksi kuin resurssitarpeen tunnistajat (14.15). Tämä ulottuvuus liittyy kumppanuuden jatkuvuuteen, luottamukseen ja jälkimarkkinointiin, joihin tunnistajat eivät välttämättä osallistu. Oston jälkeinen kokemus heijastaa usein käyttö- ja ylläpito-vaiheiden kokemuksia, joita voivat korostaa käyttäjät ja tukitoimintoihin kytkeytyvät roolit.

Tulokset vahvistavat aiemman teoreettisen oletuksen, että ostajaroolit vaikuttavat asiakkaan kokemuksiin eri tavoin, sillä roolit määrittävät osallistumisen vaiheita, vastuualuetta ja tavoitteita ostoprosessissa (Huber ja Kleinaltenkamp, 2020). Näin ollen havaittu tilastollinen merkitsevyys ei ole pelkästään matemaattinen havainto, vaan se heijastaa todellisia eroja siinä, miten roolipohjaiset tavoitteet ja odotukset muokkaavat asiakaskokemusta. Roolien välisten kokemuserojen ymmärtäminen voi auttaa yrityksiä segmentoimaan asiakasviestintää ja personoimaan palvelupolkua roolikohtaisesti. Tulokset tarjoavat empiiristä tukea teoreettiselle väitteelle, jonka mukaan asiakaskokemus on sosiaalisesti rakentuva ja kontekstisidonnainen prosessi (Becker ja Jaakkola, 2020). Tämän perusteella voidaan kehittää kohdennettuja strategioita, joiden avulla teollisuuden palveluyritykset voivat parantaa asiakaskokemusta ja vahvistaa asiakassuhteita.

5.1.5 Post hoc vertailut

Koska Kruskal-Wallis H -testin tulokset osoittivat tilastollisesti merkitseviä eroja ostajaroolien välillä kaikissa kolmessa EXQ-ulottuvuudessa, suoritettiin jatkovertailuina Mann-Whitney U -testit roolipareittain. Mann-Whitney U on ei-parametrinen testi ja se soveltuu tilanteisiin, joissa mitta-asteikko on järjestysluonteinen, muuttujien jakaumat eivät noudata normaaliajattelua, ja otoskoot ovat pieniä ja epäsymmetrisiä (Field, 2024 s. 323).

Vertailut toteutettiin jokaiselle asiakaskokemuksen ulottuvuudelle erikseen kaikkien mahdollisten ostajarooliparien välillä. Näin ollen tehtiin yhteensä 18 Mann-Whitney U -testiä. Merkittäviä eroja havaittiin useiden roolien välillä kaikilla eri asiakaskokemuksen ulottuvuuksilla.

Brändikokemus -ulottuvuudessa havaittiin tilastollisesti merkitsevä ero operatiivisten ostajien ja resurssitarpeen tunnistajien välillä ($p = .027$). Operatiiviset ostajat antoivat brändikokemukselle korkeammat arviot, mikä saattaa selittyä sillä, että he kohtaavat tuotteet ja palvelut käytännön työssään ja arvioivat brändin arvoa käyttökelpoisuuden ja laadun kautta. Resurssitarpeen tunnistajien rooli on usein etäisempi toimittajaan nähden, mikä voi vähentää brändin kokemuksellista merkitystä.

Palvelukokemuksen kohdalla päättäjät erottuivat selvästi myönteisemmän kokemuksen kautta. Tilastollisesti merkitseviä eroja havaittiin päättäjien ja sekä resurssitarpeen tunnistajien ($p = .005$) että operatiivisten ostajien välillä ($p = .024$). Päättäjien korkeat arviot voivat selittyä sillä, että heidän roolinsa kattaa koko palveluprosessin koordinoinnin ja yhteistyön hallinnan, jolloin palvelun johdonmukaisuus ja ammattimaisuus korostuvat (Becker ja Jaakkola, 2020).

Oston jälkeinen kokemuksessa erot olivat tilastollisesti selvästi merkitseviä erityisesti päättäjien ja resurssitarpeen tunnistajien välillä ($p = .005$), mutta myös strategisten neuvottelijoiden ja tunnistajien välillä ($p = .012$). Tämän ulottuvuuden ytimessä ovat jatkuvuus, jälkimarkkinointi ja asiakkuuden ylläpito, jotka ovat olennaisia erityisesti pitkäaikaisessa yhteistyössä. Roolit, jotka ovat mukana asiakassuhteen jatkokehittämisessä, kokevat tämän vaiheen johdonmukaisesti myönteisempiä.

Merkitseviä eroja havaittiin resurssitarpeen tunnistajien poikkeavan kokemuksen muihin ostajaryhmiin verrattuna. He arvioivat asiakaskokemuksen laatua järjestelmällisesti hei-

kommaksi kaikilla kolmella ulottuvuudella. Erot olivat tilastollisesti merkitseviä sekä palvelukokemuksessa että oston jälkeisessä kokemuksessa verrattuna hankinnan päättäjiin ja strategisten kumppanuuksien neuvottelijoihin. Tämä havainto saattaa viitata siihen, että he kokevat vähemmän suoraa hyötyä tai vaikuttamismahdollisuuksia palveluntarjoajan kanssa, mikä vaikuttaa heidän kokemukseensa.

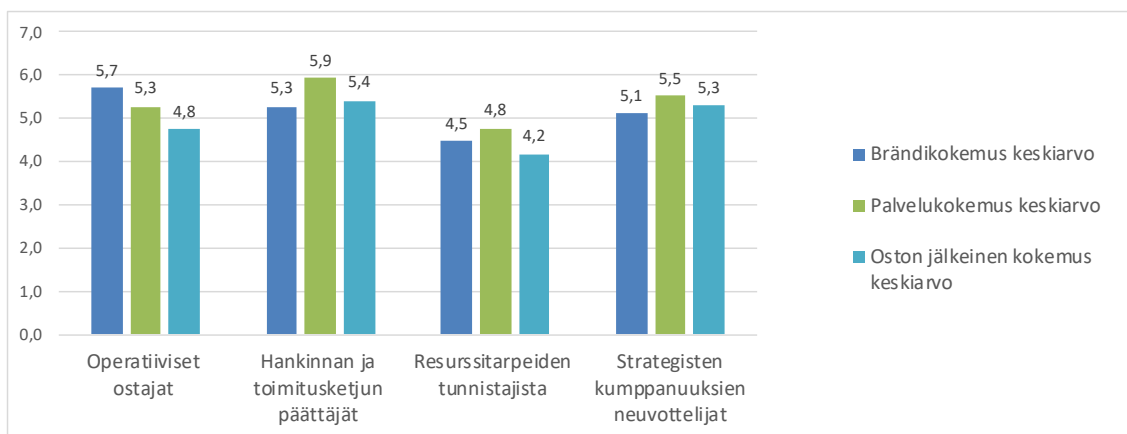
Tämän lisäksi operatiiviset ostajat kokivat brändikokemus-ulottuvuuden merkittävästi parempana kuin resurssitarpeen tunnistajat. Tämä tukee oletusta, että operatiivisilla ostajilla on käytännönläheinen suhde yrityksen tuotteisiin ja palveluihin, mikä vaikuttaa positiivisesti heidän arvioonsa brändistä.

Hankinnan päättäjät erottuivat positiivisesti erityisesti palvelu- ja oston jälkeisessä kokemuksessa. Tämä on loogista, sillä heidän roolinsa liittyy usein koko asiakkuuden hallintaan ja pitkäkestoisen kumppanuuden kehittämiseen. Nämä ulottuvuudet ovat erityisen merkityksellisiä juuri heidän toiminnassaan.

Näiden tulosten perusteella voidaan todeta, että asiakaskokemus on paitsi moniulotteinen, myös voimakkaasti roolisidonnainen. Asiakaskokemuksen kehittämisessä tulisi huomioida erityisesti ne ryhmät, joilla kokemus jää järjestelmällisesti heikommaksi – kuten resurssitarpeen tunnistajat. Heidän näkökulmansa voi olla ensikontakti yrityksen tarjoamaan, ja siksi heidän kokemuksensa kehittäminen voi vaikuttaa myönteisesti koko asiakassuhteeseen.

5.2 Asiakaskokemuksen laatu ja ostajaroolien väliset erot

Tulosten perusteella ostajaroolit eroavat selvästi toisistaan sen suhteen, miten asiakaskokemuksen eri ulottuvuudet koetaan. Kuvassa 4 havainnollistetaan näitä eroja EXQ-mallin kolmen pääulottuvuuden keskiarvojen kautta.



Kuvio 4. Ostajaroolien eroavaisuudet asiakaskokemuksen eri ulottuvuuksissa

Operatiiviset ostajat suhtautuvat asiakaskokemukseen neutraalisti. He arvioivat brändikokemuksen positiivisemmaksi kuin muut ryhmät, mikä viittaa brändiviestin onnistumiseen käytännön tasolla. Palvelukokemuksen kohdalla arviot olivat maltillisempia, mikä voi heijastaa heidän korostunutta tarvettaan tehokkuuteen ja sujuvuuteen. Oston jälkeistä kokemusta he arvioivat huonoimmin ulottuvuuksista. Tämä voi johtua siitä, ettei se ole heille enää olennainen ostoprosessin vaihe, eivätkä he ole siinä enää niinkään mukana. Tämän ryhmän kohdalla asiakaskokemusta voitaisiin parantaa selkeyttämällä prosesseja ja minimoimalla hallinnollista kuormitusta. Brändin vahvuuksia kannattaa viestiä edelleen aktiivisesti, koska ne näyttävät jo resonovan tässä kohderyhmässä.

Hankinnan ja toimitusketjun päättäjät antoivat korkeimmat arviot palvelukokemuksesta ja oston jälkeisestä kokemuksesta. Tämä viittaa siihen, että heidän odotuksensa on onnistuttu täyttämään erityisen hyvin. Kehittämistoimenpiteiden tulisi keskittyä vahvistamaan tätä kokemusta entisestään tarjoamalla johdonmukaista, sujuvaa ja ratkaisukeskeistä palvelua kaikissa kontaktipisteissä. Tämän ryhmän positiivista palautetta voidaan hyödyntää sisäisesti asiakassuhteiden kehittämisessä ja viestinnässä sekä mahdollisesti myös asiakasreferensseinä. Lisäksi palvelukokemuksen jatkuvuutta voidaan tukea tarjoamalla näille päättäjille räätälöityä tietoa, kuten raportteja palvelun suorituskyvystä tai yhteisiä kehityskatsauksia, jotka tukevat pitkäjänteistä yhteistyötä.

Resurssitarpeiden tunnistajat muodostavat aineistossa selkeästi kriittisimmän ryhmän. He arvioivat kaikki asiakaskokemuksen osa-alueet muita rooleja heikommiksi, ja samalla heidän vastauksissaan oli suurinta hajontaa. Tämä viittaa siihen, että kokemukset vaihtelevat ryhmän sisällä, mutta joukossa on myös selvästi tyytymättömiä asiakkaita. Heikoin arvio kohdistui jälkiostokokemukseen, mikä viittaa puutteisiin asiakastuen, jälkimarkkinoinnin tai viestinnän jatkuvuuden osalta. Tämän ryhmän kohdalla voidaan suositella proaktiivisen yhteydenpidon lisäämistä, kuten ennakoivia seurantapuheluita, jälkipalveluratkaisuja ja kohdennettua tiedottamista.

Strategisten kumppanuuksien neuvottelijat arvioivat kaikki osa-alueet melko korkealle. Heidän tarpeensa eroavat todennäköisesti muista, sillä he hakevat pitkäaikaisia, strategisia suhteita enemmän kuin yksittäisiä transaktioita. Asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta tämän ryhmän kohdalla keskiössä tulisi olla yhteistyön syventäminen ja yhteisten kehityssuunnitelmien rakentaminen.

EXQ-mallin ulottuvuuksien tarkastelu osoitti, että erot eri ryhmien välillä painottuvat hieman eri tavoin. Brändikokemuksen ulottuvuudessa korkeimmat arvot havaittiin operatiivisilla ostajilla ja hankinnan päättäjillä, jotka kokivat brändin viestin, laadun ja johdonmukaisuuden vahvana. Palvelukokemuksen ulottuvuudessa hankinnan päättäjät erottuivat selvästi positiivisesti, erityisesti vuorovaikutukseen ja prosessien sujuvuuteen liittyvien väittämien osalta. Oston jälkeisen kokemuksen ulottuvuudessa suurimmat erot liittyivät siihen, kokeeko asiakas saavansa jatkuvaa arvoa, huolenpitoa ja kumppanuutta, ja tässä korostuivat strategiset neuvottelijat ja päättäjät, kun taas resurssitarpeiden tunnistajat arvioivat tämän osa-alueen kaikkein heikoimmaksi.

Roolikohtainen analyysi tukee käsitystä asiakaskokemuksesta kontekstuaalisena ja roolispesifinä ilmiönä. Eri ostajatyypeillä on erilaiset tavoitteet, vaikutusmahdollisuudet ja kosketuspisteet palveluntarjoajan kanssa, mikä heijastuu myös heidän kokemuksiinsa (Becker ja Jaakkola, 2020). Esimerkiksi resurssitarpeiden tunnistajat ovat usein mukana

ostoprosessin alkuvaiheessa, mutta eivät välttämättä osallistu toimittajavalintaan tai pitkäaikaisen suhteen rakentamiseen. Tämä selittää osin heidän kokemustensa heikompa arviointia kaikilla osa-alueilla.

Tutkimuksen päärajoitteena on pieni otoskoko ($N = 38$), mikä rajoittaa tulosten yleistettävyyttä. Tulosten tarkoituksena onkin tarjota alustavaa tietoa asiakaskokemuksen mittaamisesta EXQ-mittarilla palveluliiketoiminnassa sekä hahmottaa, eri ostajaroolien mieltymyksiä ja eroavaisuuksia. Tämä tutkimus voi toimia pilottiluonteisena alustana jatkotutkimuksille, joissa voidaan hyödyntää suurempia aineistoja.

6 Johtopäätökset

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen keskeisiä havaintoja ja niiden pohjalta tehtyjä teoreettisia tulkintoja sekä käytännön suosituksia asiakaskokemuksen laadun kehittämiseksi. Erityisesti pureudutaan asiakaskokemuksen mittaamisen ja seurannan käytäntöihin.

6.1 Keskeiset havainnot

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että asiakaskokemus teollisuuden palveluyrityksen B2B-kontekstissa koettiin keskimäärin varovaisen myönteisenä kaikilla EXQ-mittarin kolmella ulottuvuudella. Brändikokemuksen, palvelukokemuksen ja oston jälkeisen kokemuksen keskiarvot sijoituivat välillä 4,5–5,2, mikä viittaa siihen, että palveluntarjoajan toiminta vastaa suurimmilta osin asiakasorganisaatioiden odotuksia.

Suurimmat erot havaittiin ostajaprofiilien välillä. Resurssitarpeiden tunnistajat arvioivat asiakaskokemuksen kaikilla ulottuvuuksilla heikommaksi kuin muut ryhmät. Lisäksi heidän vastauksissaan ilmeni selvästi enemmän hajontaa, mikä viittaa kokemusten epätasaisuuteen ja mahdollisiin tyytymättömyyden lähteisiin. Erityisesti oston jälkeisen kokemuksen arviot olivat matalat, mikä voi heijastaa puutteita asiakastuen tai jatkuvan viestinnän osalta.

Operatiiviset ostajat suhtautuivat kaikkiin asiakaskokemuksen ulottuvuuksiin suhteutettuna neutraalisti, mutta antoivat korkeimmat arviot brändikokemuksesta. Tämä viittaa siihen, että yrityksen maine ja brändilupaus koetaan uskottavaksi, mutta operatiiviset prosessit eivät aina täytä odotuksia sujuvuuden ja tehokkuuden osalta.

Hankinnan ja toimitusketjun päättäjät antoivat myönteisimmät arviot sekä palvelukokemuksesta että oston jälkeisestä kokemuksesta. Tämä viittaa siihen, että heidän kokemuksensa palvelun toimivuudesta ja jatkuvuudesta ovat keskimäärin erittäin hyvät.

Strategisten kumppanuuksien neuvottelijat kokivat asiakaskokemuksen kaikkien ulottuvuuksien osalta positiivisena, mutta korostivat erityisesti pitkäaikaisen yhteistyön ja arvonluonnin merkitystä. Tämä tukee tulkintaa siitä, että heidän odotuksensa kohdistuvat yksittäisten palvelusuoritteiden sijaan strategiseen yhteiskehittämiseen ja kumppanuuteen.

Kaiken kaikkiaan havainnot osoittavat, että vaikka kokonaiskokemus on keskimäärin positiivinen, eri roolit asiakkaan organisaatiossa kokevat asiakaskokemuksen eri tavoin. Tämä korostaa tarvetta tunnistaa asiakkaan sisäistä monimuotoisuutta ja kehittää asiakaskokemusta roolikohtaisesti, ei vain asiakkuustasolla.

6.2 Teoreettiset tulkinnot

Tutkimus osoittaa, että asiakaskokemus B2B-palvelukontekstissa ei jakaudu tasaisesti organisaation sisällä, vaan sen laatu on yhteydessä henkilön rooliin, kontaktipintoihin ja vastuisiin asiakaspolun eri vaiheissa. Tulokset vahvistavat aiemman kirjallisuuden esittämää näkemystä siitä, että asiakaskokemus on roolikohtainen ja prosessiluonteinen ilmiö, joka rakentuu asiakkaan osallistumisen ja vuorovaikutuksen perusteella (Becker ja Jaakkola, 2020).

Korkeimmat asiakaskokemukset raportoivat ne roolit, jotka ovat aktiivisesti mukana päätöksenteossa, kehittävät pitkäaikaisia suhteita tai kohtaavat brändin käytännön työssä. Vastaavasti resurssitarpeiden tunnistajat, jotka eivät aina osallistu ostopäätöksiin tai palvelun jatkekehitykseen, raportoivat kokemuksia systemaattisesti heikompina kaikilla ulottuvuuksilla. Tämä tukee näkemystä, että asiakasorganisaation sisäinen monimuotoisuus vaikuttaa siihen, millaisena asiakaskokemus näyttäytyy, ja että tämä monimuotoisuus tulisi tunnistaa sekä mittauksessa että johtamisessa.

EXQ-mittari osoittautui tehokkaaksi välineeksi kokemuksen laadun mittaamiseen myös tällaisessa roolipohjaisessa asetelmassa. EXQ-mittari tarjoaa akateemisesti perustellun

ja moniulotteisen viitekehyksen, jonka avulla voidaan jäsentää asiakaskokemuksen keskeisiä vaiheita ja näiden vaiheiden välistä dynamiikkaa (Imhof ja Klaus, 2019). Mittaristo mahdollistaa strategisesti merkittävän tiedon keräämisen asiakaspolun eri vaiheista, kuten brändin kohtaamisesta, palveluprosessien sujuvuudesta ja jälkihoidon laadusta, eli elementeistä, jotka vaikuttavat asiakastyytyvyyteen, suositteluun ja lojaalisuuteen (Klaus ja Maklan, 2012).

Samalla on tärkeää tunnistaa, että EXQ-mittari mittaa asiakaskokemusta aina yhdellä hetkellä, eikä jatkuvana prosessina. Tämän vuoksi EXQ-tiedon rinnalle olisi syytä rakentaa jatkuvampia, pulssiluonteisia kyselymenetelmiä, joiden avulla voidaan seurata asiakaskokemuksen muutoksia lyhyemmällä aikajänteellä. Näin saadaan yhdistettyä laaja-alainen mittauskokonaisuus (EXQ) ja tilannesidonnainen reagointikyky (pulssikyselyt), jotka yhdessä muodostavat vahvan pohjan asiakaskokemuksen johtamiselle.

Erityisesti teollisuuden palveluissa, joissa asiakaspolku ei ole digitaalinen vaan pitkälti sosiaalinen ja vuorovaikutteinen, tarvitaan uusia keinoja datan keräämiseksi ilman automaatiota. Yksi kehittämiskohde voisi olla malli, jossa yhdistetään asiakaskokemuksen mittaustulokset, pulssikyselyt ja asiakkuuden taustamuuttujat. Näin voitaisiin analysoida esimerkiksi yhden ostokeskuksen vastausten kokonaisuutta ja varmistaa, että koko asiakasorganisaatio kokee palvelun tasalaatuisena ja arvokkaana.

6.3 Käytännön suositukset

Tutkimuksen perusteella voidaan esittää käytännön suosituksia, jotka tukevat asiakaskokemuksen mittaamista ja kehittämistä teollisuuden B2B-palveluiden alalla. Suositukset perustuvat tutkimuksen havaintoon, että asiakaskokemus ei ole samanlainen asiakasorganisaation sisällä, vaan se vaihtelee merkittävästi ostajaroolin mukaan. Tämän vuoksi asiakaskokemusta ei voida johtaa tehokkaasti pelkästään organisaatiotasolla, vaan tarvitaan myös roolikohtaista ymmärrystä ja toimenpiteitä.

6.3.1 Asiakaskokemuksen laadun mittaaminen

Yritysten tulisi mitata asiakaskokemusta laajemmin kuin vain asiakastyytyvyyden näkökulmasta. Se kertoo vain yksipuolisen näkökulman asiakkuuden tilasta. On tehokkaampaa tarkastella asiakkaan kokemusta laajemmin koko asiakaspolun ajalta ja eri ulottuvuuksien kautta.

6.3.2 Roolikohtainen asiakaskokemuksen seuranta

Yritysten tulisi kerätä tietoa asiakaskokemuksen laadusta järjestelmällisesti eri rooleissa toimivilta henkilöiltä saman asiakasorganisaation sisällä. Vastaajien rooli asiakaspolulla vaikuttaa selkeästi siihen, miten asiakkaan kokemus muodostetaan ja arvioidaan.

6.3.3 Laajan EXQ-mittauksen rinnalle lyhyitä pulssikyselyitä

EXQ-mittari tarjoaa kokonaisvaltaisen kuvan asiakaskokemuksesta, mutta se mittaa vastaajan kokemusta vain tiettyinä ajanhetkenä. Tämän vuoksi yritykset voisivat harkita laajemman mittauksen ohelle säännöllisiä pulssikyselyitä, jotka mittaavat ajankohtaisia kokemuksia tietyissä palveluprosessin vaiheissa. Yhdistämällä nämä kahden mittaustavan tulokset voidaan rakentaa dynaaminen näkymä asiakkuuden tilasta.

6.3.4 Asiakaspolun systemaattinen tarkastelu ja kriittisten pisteiden tunnistaminen

Koska asiakaspolku tässä kontekstissa on ensisijaisesti sosiaalinen ja palveluprosesseihin sidottu, yrityksen tulisi mallintaa vuorovaikutuksen kohdat eri roolien kanssa ja tunnistaa missä vaiheissa kokemukset eroavat toisistaan. Tällainen analyysi auttaa tunnistamaan kriittiset hetket, joissa asiakaskokemus rakentuu tai murentuu, ja näin ohjaa kohdennettuja parannuksia.

6.3.5 Proaktiivinen ja roolikohtainen viestintä

Tutkimus osoittaa, että jälkiostokokemus oli monelle vastaajalle ongelmallisin vaihe. Tämän vuoksi palveluntarjoajan tulisi panostaa proaktiiviseen yhteydenpitoon erityisesti

tämän vaiheen aikana. Viestintää voidaan mukauttaa roolikohtaisesti, esimerkiksi operatiiviset ostajat hyötyvät tilannepäivityksistä ja toiminnallisesta selkeydestä, päättäjät arvostavat ennakoivia raportteja ja yhteiskehittämistä, kun taas resurssitarpeiden tunnistajat tarvitsevat tukea ja reagoitakykyä jo alkuvaiheessa.

6.3.6 Sisäinen asiakaskokemuksen yhdenmukaistaminen

Palveluntarjoajan tulisi pyrkiä siihen, että koko asiakasorganisaatio kokee palvelun tasa-laatusena, riippumatta roolista tai kontaktista. Tämä edellyttää sisäistä koordinoitua, yhtenäisiä palvelulupauksia ja tiedonkulkua tiimirajojen yli. Yksittäisten onnistumisten sijaan tavoitellaan johdonmukaisesti myönteistä kokonaiskokemusta, joka syntyy organisaatorajat ylittävstä vuorovaikutuksesta.

6.3.7 Asiakaskokemuksen mittaaminen osaksi asiakkuudenhallintaa

Asiakaskokemuksen mittaaminen tulisi integroida osaksi CRM-prosesseja siten, että eri roolien kokemuksia voidaan yhdistää muihin asiakkuuden tietoihin (esim. oston volyyymi, kontaktiaktiivisuus, yhteistyön vaihe). Tämä mahdollistaa syvällisemmän analyysin asiakkuuden kehityksestä ja potentiaalisten riskien tai mahdollisuuksien ennakoinnin.

Yhteenvetona voidaan todeta, että asiakaskokemuksen kehittäminen B2B-palveluissa edellyttää roolikohtaista lähestymistä, monitasoista mittaamista ja palvelupolun sosiaalisten kosketuspisteiden ymmärrystä. Vain näin voidaan rakentaa asiakaskokemusta, joka on sekä yksilölle merkityksellinen että koko organisaatiolle johdonmukainen.

6.4 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen keskeisin rajoite on pieni otoskoko ($N = 38$), mikä heikentää tilastollista yleistettävyyttä ja rajoittaa tulosten laajempaa tulkintaa. Tutkimuksen tarkoituksena ei ollut tuottaa yleistettävää tietoa, vaan tarjota pilottitason ymmärrystä asiakaskokemuksen mittaamisesta EXQ-mallilla teollisuuden B2B-palveluissa sekä tunnistaa mahdollisia profiilikohtaisia eroavaisuuksia asiakaskokemuksessa.

Tämä tutkimus osoittaa, että EXQ-asteikko toimii myös ostajaroolien välisessä vertailussa, mutta kuitenkin sen rakenteellinen validointi vaatii jatkossa suurempia aineistoja. Erityisesti olisi syytä tutkia, säilyykö mittarin kolmiulotteinen rakenne eri toimialoilla, ja miten mittarin toimivuutta voidaan kontekstiin sopeuttaa ilman validiteetin heikentymistä.

Jatkossa asiakaskokemusta tulisi mitata useammasta näkökulmasta, ei vain kertaluonteisesti, vaan pikemminkin jatkuvana osana asiakkuuden hallintaa. Esimerkiksi pulssikyselyiden käyttö, tarkempi segmentointi roolien mukaan ja yhdistäminen laadulliseen asiakasymmärrykseen (esim. haastatteluihin) voisivat tarjota syvempää ja dynaamisempaa tietoa asiakaskokemuksen muutoksista.

Lisäksi tutkimuksessa käsitelty asiakaspolku ei ollut digitaalinen, vaan sosiaalinen ja vuorovaikutukseen perustuva, mikä rajaa mahdollisuuksia automatisoituun datankeruuseen. Tulevissa tutkimuksissa olisi hyödyllistä kehittää mittausmenetelmiä, jotka pystyvät ottamaan huomioon tämän erityispiirteen ja yhdistämään sekä määrällisen että laadullisen asiakastiedon. Samalla tulisi tutkia, miten asiakaskokemuksen tasalaatuisuus rakentuu eri roolien välillä, ja miten palveluntarjoaja voi hallita kokemuksen johdonmukaisuutta organisaatiotason sijaan yksilötasolla.

Lähteet

- Biggemann, S., Kowalkowski, C., Maley, J., & Brege, S. (2013-10-01). Development and implementation of customer solutions: A study of process dynamics and market shaping. *Industrial marketing management*, 42(7), 1083-1092. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.07.026>
- Becker, L., & Jaakkola, E. (2020-07-01). Customer experience: Fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(4), 630-648. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>
- Berry, L. L., Carbone, L. P., & Haeckel, S. H. (2002-03-22). Managing the total customer experience. *MIT Sloan management review*, 43(3), 85.
- Biedenbach, G., & Marell, A. (2010-04-01). The impact of customer experience on brand equity in a business-to-business services setting. *The journal of brand management*, 17(6), 446-458. <https://doi.org/10.1057/bm.2009.37>
- Bueno, E. V., Weber, T. B. B., Bomfim, E. L., & Kato, H. T. (2019-09-10). Measuring customer experience in service: A systematic review. *The Service industries journal*, 39(11-12), 779-798. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1561873>
- De Keyser, A., Lemon, K. N., Klaus, P., & Keiningham, T. L. (2015). A framework for understanding and managing the customer experience. *Marketing Science Institute working paper series*, 85(1), 15-121.
- De Keyser, A., Verleye, K., Lemon, K. N., Keiningham, T. L., & Klaus, P. (2020). Moving the customer experience field forward: Introducing the touchpoints, context, qualities (TCQ) nomenclature. *Journal of Service Research*, 23(4), 433-455. <https://doi.org/10.1177/1094670520928390>
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987

- Dixon, M., Freeman, K., & Toman, N. (2010-07-01). Stop trying to delight your customers. *Harvard business review*, 88(7/8), 116-122.
- Garg, R., Rahman, Z., & Kumar, I. (2010-06-01). Evaluating a model for analyzing methods used for measuring customer experience. *Journal of database marketing & customer strategy management*, 17(2), 78-90. <https://doi.org/10.1057/dbm.2010.7>
- Hartmann, N. N., Wieland, H., & Vargo, S. L. (2018-03-01). Converging on a New Theoretical Foundation for Selling. *Journal of marketing*, 82(2), 1-18. <https://doi.org/10.1509/jm.16.0268>
- Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus ([9. uudistettu painos].)*. Edita.
- Homburg, C., & Rudolph, B. (2001-04-01). Customer satisfaction in industrial markets: Dimensional and multiple role issues. *Journal of business research*, 52(1), 15-33. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00101-0](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00101-0)
- Huber, M., & Kleinaltenkamp, M. (2020-02-01). A typology of business usage center members. *Industrial marketing management*, 85, 21-31. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.08.014>
- Imhof, G., & Klaus, P. (2020-11-01). The dawn of traditional CX metrics? Examining satisfaction, EXQ, and WAR. *International journal of market research*, 62(6), 673-688. <https://doi.org/10.1177/1470785319848955>
- Jaakkola, E., & Terho, H. (2021-12-17). Service journey quality: Conceptualization, measurement and customer outcomes. *Journal of service management*, 32(6), 1-27. <https://doi.org/10.1108/JOSM-06-2020-0233>
- Jaakkola, E., Helkkula, A., & Aarikka-Stenroos, L. (2015-04-20). Service experience co-creation: Conceptualization, implications, and future research directions. *Journal*

- of service management, 26(2), 182-205. <https://doi.org/10.1108/JOSM-12-2014-0323>
- Klaus, P., & Maklan, S. (2013-03). Towards a Better Measure of Customer Experience. *International journal of market research*, 55(2), 227-246. <https://doi.org/10.2501/IJMR-2013-021>
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2016-11-01). Creating Enduring Customer Value. *Journal of marketing*, 80(6), 36-68. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0414>
- Kuppelwieser, V. G., & Klaus, P. (2021-03-01). Measuring customer experience quality: The EXQ scale revisited. *Journal of business research*, 126, 624-633. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.042>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016-11-01). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of marketing*, 80(6), 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Macdonald, E. K., Kleinaltenkamp, M., & Wilson, H. N. (2016-05-01). How Business Customers Judge Solutions: Solution Quality and Value in Use. *Journal of marketing*, 80(3), 96-120. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0109>
- Maklan, S., & Klaus, P. (2011-11). Customer Experience: Are We Measuring the Right Things? *International journal of market research*, 53(6), 771-772. <https://doi.org/10.2501/IJMR-53-6-771-792>
- McColl-Kennedy, J. R., Gustafsson, A., Jaakkola, E., Klaus, P., Radnor, Z. J., Perks, H., & Friman, M. (2015-09-14). Fresh perspectives on customer experience. *The Journal of services marketing*, 29(6/7), 430-435. <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2015-0054>

- Meyer, C., & Schwager, A. (2007-02). Understanding customer experience. *Harvard business review*, 85(2), 116-157.
- Mittal, V., Han, K., Lee, J., & Sridhar, S. (2021-08-01). Improving Business-to-Business Customer Satisfaction Programs: Assessment of Asymmetry, Heterogeneity, and Financial Impact. *Journal of marketing research*, 58(4), 615-643. <https://doi.org/10.1177/00222437211013781>
- Parasuraman, A. (1988-04-01). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of retailing*, 64(1), 12-37.
- Payne, A., Frow, P., & Eggert, A. (2017-07-01). The customer value proposition: Evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(4), 467-489. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0523-z>
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy (Vol. 76, No. 4, pp. 97-105). Cambridge, MA, USA: Harvard Business Review Press.
- Purmonen, A., Jaakkola, E., & Terho, H. (2023-08-01). B2B customer journeys: Conceptualization and an integrative framework. *Industrial marketing management*, 113, 74-87. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.05.020>
- Rawson, A., Duncan, E., & Jones, C. (2013). The truth about customer experience. *Harvard business review*, 91(9), 90-98.
- Reichheld, F. F. (2003-12-01). The one number you need to grow. *Harvard business review*, 81(12), 46-124.

- Reitsamer, B. F., Stokburger-Sauer, N. E., & Kuhnle, J. S. (2024). How and when effective customer journeys drive brand loyalty: The role of consumer-brand identification. *Journal of service management*, 35(6), 109-135. <https://doi.org/10.1108/JOSM-08-2023-0374>
- Rusthollkarhu, S., Hautamaki, P., & Aarikka-Stenroos, L. (2021-05-25). Value (co-)creation in B2B sales ecosystems. *The Journal of business & industrial marketing*, 36(4), 590-598. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2020-0130>
- Schmitt, B. (1999-04-01). Experiential Marketing. *Journal of marketing management*, 15(1-3), 53-67. <https://doi.org/10.1362/026725799784870496>
- Sheth, J. N. (1973-10). A Model of Industrial Buyer Behavior. *Journal of marketing*, 37(4), 50. <https://doi.org/10.2307/1250358>
- Tueanrat, Y., Papagiannidis, S., & Alamanos, E. (2021-03-01). Going on a journey: A review of the customer journey literature. *Journal of business research*, 125, 336-353. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.028>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004-01-01). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2011-02-01). It's all B2B...and beyond: Toward a systems perspective of the market. *Industrial marketing management*, 40(2), 181-187. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.026>

- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009-03). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of retailing*, 85(1), 31-41.
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>
- Webster, F. E., & Wind, Y. (1972-04). A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. *Journal of marketing*, 36(2), 12.
<https://doi.org/10.2307/1250972>
- Witell, L., Kowalkowski, C., Perks, H., Raddats, C., Schwabe, M., Benedettini, O., & Burton, J. (2020-08-01). Characterizing customer experience management in business markets. *Journal of business research*, 116, 420-430.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.050>
- Zolkiewski, J., Story, V., Burton, J., Chan, P., Gomes, A., Hunter-Jones, P., . . . Robinson, W. (2017-01-01). Strategic B2B customer experience management: The importance of outcomes-based measures. *The Journal of services marketing*, 31(2), 172-184.
<https://doi.org/10.1108/JSM-10-2016-0350>

Liitteet

Liite 1. Kyselylomakkeen kysymykset

Kuppelveiser ja Klaus, 2021 EXQ-mittaristo:

Brand Experience

BE1 COMPANY has a good reputation.

BE2 I am confident in COMPANY's expertise.

BE3 COMPANY gives independent advice (on which product/service will best suit my needs).

BE4 I choose COMPANY not because of the price alone.

BE5 The people who work at COMPANY represent the COMPANY brand well.

BE6 COMPANY's offerings have the best quality.

BE7 COMPANY's offerings are superior.

Service Provider Experience

SE1 COMPANY advises(d) me throughout the process.

SE2 Dealing with COMPANY is easy.

SE3 COMPANY keeps me informed.

SE4 COMPANY demonstrates flexibility in dealing with me.

SE5 At COMPANY I deal with coherent procedures and specifications.

SE6 COMPANY's personnel relate to my wishes and concerns.

SE7 The people I am dealing with (at COMPANY) have good people skills.

SE8 COMPANY delivers a good customer service.

SE9 I have built a personal relationship with the people at COMPANY.

SE10 COMPANY sincerely seeks my input for their new products.

SE11 COMPANY's online resources are designed to be as efficient/informative as possible (for me).

Post-Purchase Experience

PPE1 I choose COMPANY because they know me.

PPE2 COMPANY knows exactly what I want.

PPE3 COMPANY keeps me up-to-date about their products and latest developments

PPE4 COMPANY will look after me for a long time.

PPE5 COMPANY deal(t) well with me when things go(went) wrong.

PPE6 I am happy with COMPANY as my provider

PPE7 Being a customer of COMPANY gives me approval with my peers.

Liite 2. Taustakysymys asiakaskyselyssä

2. Which role did you have in the purchasing process?

Please select the option that best describes your position:

- I am responsible for negotiating strategic partnerships and framework agreements.
- I identify resource needs and manage the team on-site (Team Lead/Site Supervisor).
- I am responsible for subcontractors and procurement decisions (Procurement and Supply Chain Management).
- I handle operational purchasing and supplier auditing (Operational Buyers/Supply Chain Personnel).