



jamk.fi

Asiakaskokemuksen kehittäminen urheiluliikkeessä

adidas Suomi Oy

Kimmo Pulkka

Opinnäytetyö

Toukokuu 2016

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala
Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma

Jyväskylän ammattikorkeakoulu

JAMK University of Applied Sciences

Tekijä(t) Pulka, Kimmo	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä 04.05.2016
	Sivumäärä 38	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Asiakaskokemuksen kehittäminen urheiluliikkeessä adidas Suomi Oy		
Tutkinto-ohjelma Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Juha Ruuska		
Toimeksiantaja(t) adidas Suomi Oy		
Tiivistelmä <p>Asiakaskokemus on nykypäivänä koko ajan kasvavassa roolissa yritysten ja brändien välisessä kilpailussa. Tämä johtuu siitä, että eri yritysten tuotteet alkavat muistuttaa jatkuvasti enemmän toisiaan, koska nykuteknologian avulla kopioiminen on todella helppoa. Tästä johtuen usein ainoa keino erottua muista on palvelun laatu ja sen luoma asiakaskokemus.</p> <p>Työn tavoitteeksi valittiin adidas Outletin asiakaskokemuksen kehittämien. Aikaisempaa dataa adidas Outletin asiakastytyvyydestä ei ollut, joten tietoa lähdettiin keräämään asiakashaastattelujen avulla. Haastattelut toteutettiin siten, että myymälästä poistuvilta asiakkailta kysyttiin, haluaisivatko he vastata tällaiseen kyselyyn. Haastateltavia asiakkaita ei valikoitu sukupuolen, iän, segmentin tai ostokäyttäytymisen perusteella, vaan kaikki halukkaat haastateltiin, jotta saataisiin mahdollisimman laaja kokonaiskuva sen hetken asiakaskokemuksesta.</p> <p>Haastatteluista saadut tulokset olivat pääpiirteittäin yhdenmukaisia. Asiakkaat nostivat esiin selkeitä teemoja, jotka toimivat myymälässä hyvin ja niitä, joissa on kehitettävää. Varsinaisesti mitään todella yllättävää, mitä ei olisi osannut odottaa, ei noussut esiin.</p> <p>Selkeiden teemojen ansiosta oli helppo lähteä tekemään konkreettisia kehitysehdotuksia juuri niihin teemoihin, joita asiakkaat nostivat esiin, ja näin ollen jättää taka-alalle ne teemat, jotka olivat asiakkaiden mukaan kunnossa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Asiakaskokemus, palvelumuotoilu, adidas, urheiluliike.		
Muut tiedot		

Author(s) Pulkka, Kimmo	Type of publication Bachelor's thesis	Date 04.05.2016
	Number of pages 38	Language of publication: Finnish
		Permission for web publication: x
Title of publication Developing customer experience in sports store adidas Suomi Oy		
Degree programme Degree Programme in Entrepreneurship Development		
Supervisor(s) Juha Ruuska		
Assigned by adidas Suomi Oy		
Description <p>Nowadays the customer experience is more and more important in the competition between brands and companies because the products of different companies are getting more similar to each other. That is because today's technology is so developed that it makes copying each other's products really easy. Therefore, companies need to concentrate on the quality of their service so that they can give great experiences to the customer in order to get positively noticed.</p> <p>The aim of the thesis was chosen to develop adidas Outlet's customer experience. There was no previous data about adidas Outlet's customer experience or customer satisfaction, so the data had to be collected by interviewing the customers. The interviews were accomplished by asking the customers who left the store if they wanted to take part in an interview. The interviewed customers were not chosen by any criteria such as gender, age or purchasing behavior in order to get as large a general view as possible.</p> <p>The results of the interviews were mainly consistent. The customers picked up clear themes that were working fine in the store, and also some themes that needed to be fixed. No really surprising themes, that could not be expected, came out.</p> <p>Due to explicit themes, it was fairly easy to concentrate on the themes that needed to be developed and create concrete improvements on them, and leave the themes that were not working on the background.</p>		
Keywords (subjects) Customer experience, service design, adidas, sports store.		
Miscellaneous		

Sisältö

1 Johdanto	3
2 Tutkimusasetelma	3
2.1 Tavoite ja tutkimusongelma.....	4
2.2 Tutkimusmenetelmät.....	4
3 adidas Group.....	7
4 Asiakaskokemus.....	9
4.1 Asiakaskokemuksen merkitys.....	12
4.2 Asiakaskokemuksen johtaminen	14
4.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen.....	18
5 Palvelumuotoilu	20
5.1 Palvelumuotoilun tavoitteet.....	21
5.2 Palvelumuotoilun prosessi	21
6 Tulokset.....	23
7 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet.....	29
8 Pohdinta	33
Lähteet	35
Liitteet.....	38

Kuviot

Kuvio 1. Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät	10
Kuvio 2. Asiakkaiden segmentointi	12
Kuvio 3. Asiakaskokemuksen johtamisen portaat	15
Kuvio 4. Esimiestyön tärkeys asiakaskokemuksessa	17
Kuvio 5. Mitä kautta asiakkaat ovat kuulleet myymälästä	24
Kuvio 6. Mikä tuo asiakkaan paikalle	25
Kuvio 7. Net promoter score (NPS)	26
Kuvio 8. Hyvät asiat myymälässä	27
Kuvio 9. Kehitettävää myymälässä	28
Kuvio 10. Kenkäosaston ohjeistukset	30

1 Johdanto

Asiakaskokemus on yhä kasvavammissa roolissa yritysten välisessä kilpailussa, sillä kokemus on joka kerta jotain uniikkia. Sellaista, mitä toinen yritys ei voi kopioida. Asiakaskokemuksen rooli on myös siksi erittäin tärkeä, että se parhaimmillaan sitouttaa asiakkaan yritykseen ja/tai brändiin. Asiakaskokemus syntyy siitä kokonaiskuvasta, jonka asiakas saa yrityksestä aina nettisivuilta tuotteen käyttöön asti. Ei siis riitä, että yritys panostaa pelkästään hyvään palveluun luodakseen hyvän asiakaskokemuksen, koska asiakaskokemus syntyy koko yrityksen toiminnan summana; varastonhuollosta asiakaspalveluun. (Löytänä & Kortesuo 2011, Luku 6.3.)

Tutkimuksella halutaan saada tietoon adidas Outletin nykyinen asiakaskokemuksen taso. Adidas Groupin ohjeiden mukaan adidas kirjoitetaan aina pienellä alkukirjaimella, paitsi lauseen alussa isolla alkukirjaimella. Tässä opinnäytetyössä noudatetaan kyseistä konsernin määräämää kirjoitusasua. Idea toimeksiantoon syntyi yhteistuumin adidas Outletin myymäläpäällikön, Jarkko Korhosen, kanssa. Aihe nähtiin tärkeäksi ja ajankohtaiseksi, koska aikaisempaa tutkimusta asiakas-tyytyväisyydestä tai -kokemuksesta ei oltu tehty. Tavoitteena tutkimuksella on kehittää mahdollisia puutteita myymälässä ja näin parantaa asiakaskokemusta.

2 Tutkimusasetelma

Tutkittavalle tapaukselle tyypillistä on se, että siihen liittyy ongelma, johon etsitään ratkaisua tutkimuksen avulla. Tutkimuksen toteuttamiseen tarvitaan aina teoretietoa, jota voi kerätä kirjoista, lehti- ja nettiartikkeleista sekä muista aiemmin tehdyistä tutkimuksista. Teoretiedon lisäksi on erittäin tärkeää, että tutkimukseen kerätään tietoa suoraan tutkittavasta tapauksesta. Tällaista tiedonkeruuta voi tehdä esimerkiksi haastattelemalla tapaukseen liittyviä henkilöitä. (Kananen 2010, 11.)

2.1 Tavoite ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön tavoitteena on parantaa Tammiston adidas Outletin asiakaskokemusta. Asiakaskokemus on nostettu globaalisti adidasin myymälöissä kolmen tärkeimmän asian joukkoon, joihin tulee kiinnittää huomiota. Asiakaskokemusta ei ole aikaisemmin Tammiston adidas Outletissa mitattu, joten opinnäytetyö on tarpeellinen. (Korhonen 2015.)

Tutkimusongelmia opinnäytetyössä on kaksi. Ensimmäiseksi tulee selvittää, mikä on adidas Outletin tämän hetkinen asiakaskokemuksen taso. Toisena ongelmana on löytää asiakaskokemusta parantavia muutosehdotuksia.

2.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimusosuudessa ei ollut tarvetta saada isolta massalta numeerisia tilastoja asiakaskokemuksen kartoittamiseksi. Tärkeämpää oli päästä lähelle asiakkaita ja antaa heidän kertoa omin sanoin kokemuksistaan siitä, millainen tilanne myymälässä on. Tällöin saadaan suoraan selkeä kuva siitä, mikä myymälässä toimii ja missä on parannettavaa. Tällainen aidoista kokemuksista saatu tieto on kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohta. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2004, 152.)

Koska nykyistä asiakaskokemuksen tasoa ei tiedetty lainkaan, eikä siitä ollut mitään tietoa saatavilla, valitsin laadullisen tutkimuksen tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi. Lisäksi nykyistä asiakaskokemuksen laatua haluttiin tutkia mahdollisimman tarkasti ja kuulla, mitä asiakkaat ovat oikeasti mieltä, joten päätös oli selkeä.

Laadullinen tutkimus

Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteitä ovat, että siinä luodaan käytännön tiedosta uutta teoriaa ja pyritään näin ymmärtämään tutkimuskohdetta. Käytännön tietoa voi kerätä helposti esimerkiksi haastatteluilla, jonka jälkeen ne analysoidaan ja vedetään yhteen uuden tiedon luomiseksi. Parhaiten laadullinen

tutkimus soveltuu tilanteisiin, missä tutkimuskohteesta ei ole valmista tietoa tai teoriaa ja halutaan syvälinen näkemys ja hyvä kuvaus tutkimuskohteesta. (Kananen 2015, 66.)

Kanasen mukaan laadullinen tutkimus on myös sen puoleen oivallinen menetelmä, että sen kanssa ei ajaudu yhtä herkästi umpikujaan verrattuna määrälliseen tutkimukseen. Tämä johtuu siitä, että laadullinen tutkimus antaa tutkijalle ja tutkittavalle paljon vapaammat kädet, koska eivät ole yhtä johdattelevia, eikä niihin useimmiten ole annettu valmiita vastauksia. Tällöin tutkittavien aidot kokemukset pääsevät kuuluviin. (Kananen 2015, 70-71.)

Teemahaastattelu

Opinnäytetyössä tutkittiin asiakaskokemusta, joka itsessään on monien eri tekijöiden summa. Asiakaskokemuksen kokee asiakas itse, joten on luontevaa kysyä siis heiltä, miten asia on. Tämän vuoksi aineistonkeruutavaksi valittiin teemahaastattelu, sillä sen avulla voi helposti kerätä tietoa eri asiakaskokemukseen vaikuttavista aihealueista. (Kananen 2015, 148.)

Teemahaastattelu on melko vapaamuotoinen ja siinä on paljon joustovaraa. Haastattelijalla on kuitenkin valmiiksi suunnitellut kysymyksiä teemoittain, joita kysyy haastateltavalta. Vaikka teemahaastattelu on todella joustava, tulee kysymykset silti asettaa sellaiseen muotoon, että niistä saadaan ongelman ratkaisevia vastauksia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75-76.) On myös tärkeää, että kysymykset eivät ole liian yksityiskohtaisia. Kananen painottaakin juuri sitä, että teemahaastattelu kulku muistuttaa rakenteeltaan suppiloa. Aluksi lähdetään isosta ja yleisestä teemasta liikkeelle, joka lopuksi supistuu yksityiskohtiin, joista saadaan ratkaisuja ongelmaan. (Kananen 2015, 150.)

Haastatteluiden toteutus

Haastattelut toteutettiin loppusyksyn 2015 aikana Tammiston adidas Outletilla. Osa haastatteluista nauhoitettiin ja osasta kirjattiin pääkohdat ylös paperille ilman nauhoitusta haastateltavien toiveiden mukaan. Näin saatiin luotua haastateltavalle sellaiset olosuhteet, joissa hän kokee olonsa mukavimmaksi.

Haastatteluja tehtiin yhteensä 46 kappaletta. Haastateltavat valittiin siten, että liikkeestä poistuvilta henkilöiltä kysyttiin, ehtisivätkö he osallistua tällaiseen haastatteluun, jonka tarkoituksena on kehittää tätä myymälää. Etukäteen kerrottiin myös se, että tähän menee noin viisi minuuttia, joten kiire ei vaikuttanut saatuihin vastauksiin. Valitsemalla liikkeestä poistuvia henkilöitä varmistettiin se, että kaikilla haastateltavilla oli tuore kokemus myymälästä. Haastatteluun osallistui 20-50-vuotiaita miehiä ja naisia.

Haastatteluilla saatiin selvillä, mitkä osa-alueet adidas Outletissa toimivat hyvin ja mitkä ei niin hyvin. Tämä oli todella tärkeää tietoa asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta, sillä vain muutama asiakkaita hiertävä osa-alue nousi vahvasti esille, joten kehitystyössä pystyttiin keskittymään niihin.

3 adidas Group

Adidas Group on maailman toiseksi suurin urheiluasusteiden valmistaja. Se työllistää yli 53 700 työntekijää yli 160 maassa ja valmistaa vuosittain yli 660 miljoonaa tuotetta. Vuonna 2014 yrityksen kokonaismyynti oli 14,5 miljardia euroa. Maailmanlaajuisesti sillä on yli 1700 konseptimyymälää ja yli 800 outlet-myymälää. Suomessa adidaksella ei ole omaa konseptimyymälää, mutta sillä on Vantaan Tammistossa outlet-myymälä, joka työllistää yhdeksän henkilöä sekä harjoittelijoita niiden lisäksi. Myymäläpäällikkönä toimii Jarkko Korhonen ja apulaismyymäläpäällikkönä Henna Hallikainen. Suomen adidas Outlet toimii adidas Suomi Oy:n alla. (adidas Group 2015b.)

Adidaksen perustaja Adolf "Adi" Dassler aloitti urheilukenkien valmistamisen vuonna 1924 perustamalla yrityksen nimeltä Gebrüder Dassler Schuhfabrik. Adi Dasslerin missio oli valmistaa urheilijoille mahdollisimman hyviä varusteita, jotta he pystyisivät parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. Ensimmäiset suuret merkkipaalut Adin uralla olivat hänen valmistamillaan kengillä juostut olympiakultamitalit vuosina 1928 ja 1936. Toisen maailmasodan jälkeen 18. elokuuta vuonna 1949 Adi jatkoi taas kenkien valmistamista ja perusti yrityksen nimeltä Adi Dassler adidas Sportschuhfabrik Saksan Herzogenaurachiin. Tuolloin adidas sai alkunsa. (adidas Group 2015a.)

Adidas Group jakaantuu neljään eri brändikategoriaan: adidas, Reebok, Taylor-Made-adidas Golf ja Reebok-CCM Hockey, joista jokainen jakaantuu vielä omiin alabrändeihinsä. adidaksen alabrändit ovat adidas Sport Performance, adidas Originals, adidas Sport Style, joita käsittelen seuraavissa kolmessa kappaleessa hieman enemmän. Reebok on ollut adidas Groupin omistuksessa vuodesta 2005 lähtien. Reebokin päämääränä on olla maailman johtava fitness-brändi, joka haluaa näyttää ihmisille fitneksen monipuolisuuden ja luoda fitness-harrastuksesta elämäntavan. TaylorMade-adidas Golfin neljä alabrändiä ovat TaylorMade, adidas-Golf, Adams Golf ja Ashworth. Niiden tarkoitus on varmistaa se, että entistä useammalle golfin pelaajalle löytyy entistä suurempi valikoima golf-tarvikkeita. Reebok-CCM Hockey on kahden maailman arvostetuimman jääkiekkobrändin, Reebok Hockeyn ja CCM:n, yhdistelmä. Reebok-CCM hockeyn tavoite on johtaa

huipputason jääkiekon markkinoita. Tällä hetkellä ammattilaisjääkiekkoilijat käyttävät sen tuotteita enemmän kuin minkään muun kilpailevan brändin. Lisäksi muun muassa viralliset NHL:n sekä useiden yliopisto- ja maajoukkueiden peliasut ovat Reebok-CCM Hockeyn valmistamia. (adidas Group 2015b.)

Lähes kaikkiin urheilulajeihin urheilutuotteita valmistavan adidas Sport Performancen ensisijainen fokus on innovaatiossa ja teknologiassa, joiden avulla se pystyy valmistamaan maailman parhaita urheiluvarusteita kaikenlaisille urheilijoille. Kaikkiin adidas Sport Performancen tuotteisiin heijastuu vahvasti Adi Dasslerin intohimo tehdä urheilijat paremmiksi uusilla innovaatioilla. Siksi adidas ei vain suunnittele uusia urheiluvarusteita eri urheilulajeihin, vaan se suunnittelee varusteet urheilijoille. adidas on vahvasti mukana erilaisissa urheilutapahtumissa aina amatööritasosta jalkapallon MM-kisoihin ja olympialaisiin. (adidas Group 2015b.)

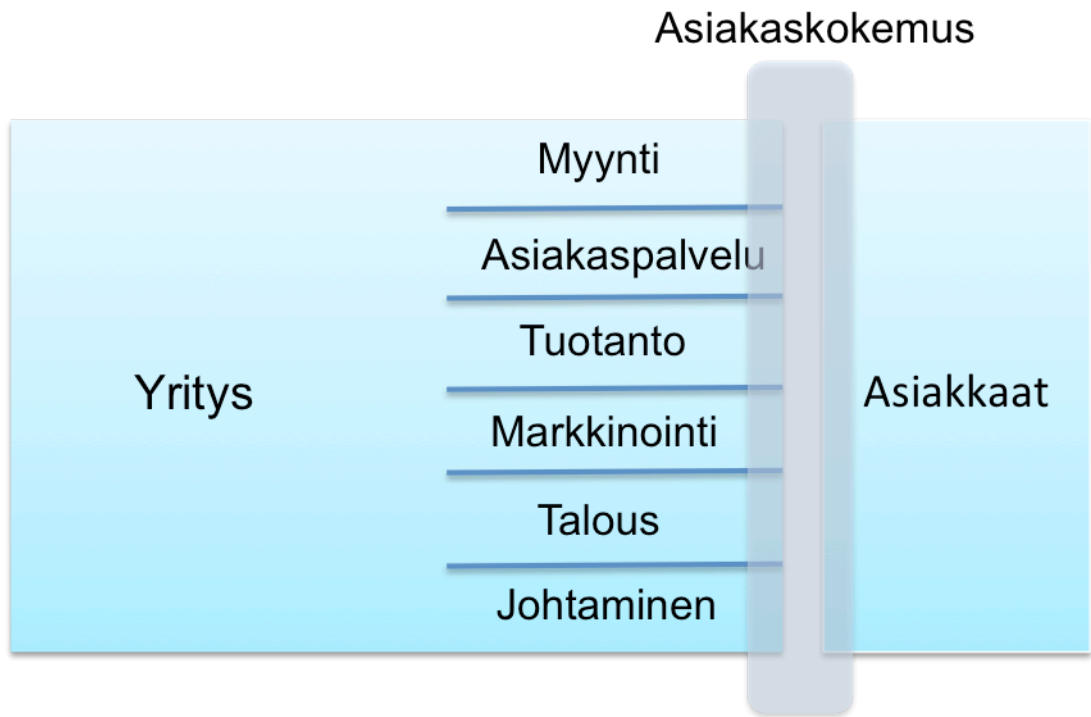
adidas Originals on tuonut urheilullista elämäntapaa kentiltä kaduille useiden vuosikymmenien ajan vapaa-ajan vaatteiden muodossa. Sen tehtävänä on luoda ja seurata trendejä sekä pysyä uskollisena kuluttajille, jotka haluavat yhä enemmän ja enemmän ilmaista omaa yksilöllisyyttään pukeutumisella. (adidas Group 2015b.)

adidas Sport Style on vapaa-aikaan ja katumuotiin suunnattu brändi Originalsin tapaan. Se pitää sisällään nuorille suunnatun adidas NEO:n, urheilun ja muodin yhdistävän Y-3:n, ajattoman muotoilun ja urheilun toimivuuden yhdistävän Porsche Design Sportin sekä korkean urheiluteknologian ja huippumuotisuunnittelijan luoman adidas by Stella McCartney-malliston. (adidas Group 2015b.)

4 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus on monien erilaisten tekijöiden ja ihmisten tekemien tulkin-
tojen summa. Asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttavat kaikki asiakkaan ja
organisaation väliset kosketuspisteet kuten myyjän ja asiakkaan väliset kohtaa-
miset, asiakkaan mielikuvat yrityksestä, miten mielikuvat kohtaavat todellisuus-
den kanssa, laskutus, markkinointi, aukioloaikojen löytäminen netistä tai asiak-
kaan tunteet asiointihetkellä. Tunteisiin on voinut vaikuttaa se, miten helppo liik-
keeseen on tulla, onko parkkitilaa saatavilla tai pääseekö sateella sisälle kastu-
matta. Näin ollen asiakaskokemus ei ole vain tiedostettu päätös vaan nimensä
mukaan kokemus, mikä on altis muuttumaan jatkuvasti jokaisesta ärsykkeestä ja
alitajuisesti tehdystä tulkinnasta. Tämän takia on lähes mahdotonta vaikuttaa
täysin siihen, millaisen asiakaskokemuksen asiakas saa asioidessaan liikkeessä.
Aktiivisella asiakaskokemuksen johtamisella on kuitenkin mahdollisuus pyrkiä
luomaan tietynlaisia asiakaskokemuksia. (Löytänä & Korteso 2011, Luku 1.1;
Surveyspal 2014.) Asiakaskokemuksen johtamisesta kerron tarkemmin luvussa
4.2.

Asiakaskokemus ja asiakaspalvelu usein sekoitetaan keskenään. Asiakaspalvelu
itsessään on kuitenkin vain yksi osa asiakaskokemusta, vaikka suurin osa
asiakaskohtaamisista tapahtuukin juuri asiakaspalvelussa ja myynnissä. Niiden
toimintaan vaikuttaa kuitenkin suuresti se, miten organisaation muut osa-alueet
toimivat. Jos esimerkiksi varastonhallinta sakkaa, on huomattavasti vaikeampi
luoda asiakkaalle arvokkaita kokemuksia myymälässä, jossa ei ole tarpeeksi
oikeanlaisia tuotteita. (Löytänä & Korteso 2011, Luku 1.3; Fischer & Vainio
2014, 165.)



Kuvio 1. Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät (Löytänä 2011, luku 1.3)

Psykologiselta kannalta katsoen asiakaskokemuksen muodostuminen voidaan jakaa neljään eri näkökulmaan. Hyvä asiakaskokemus:

- Tukee asiakkaan minäkuva.
- Yllättää ja luo elämyksiä.
- Jää mieleen.
- Saa asiakkaan haluamaan lisää.

Asiakas haluaa hänen tekemiensä valintojen tukevan omaa minuuttaan ja rakentavan hänen imagoaan vahvemmaksi. Siksi on tärkeää lukea asiakasta ja kohdella häntä sen mukaisesti. Jos asiakas on vaikkapa ostamassa uusia lenkkareita ja myyjä sanoo hänelle että ”Nämä tässä ovat kaikista parhaat lenkkarimme, mutta en suosittele niitä sinun tasoisillesi juoksijalle, koska et kuitenkaan huomaa eroa näihin toisiin.” Tällainen romuttaa asiakkaan minäkuva, eikä hän välttämättä enää palaa liikkeeseen uudestaan. Jos myyjä taas olisi myynyt asiakkaalle heidän parhaimmat lenkkarit, joilla on juostu maratonin maailmanennätys ja vielä kertonut sen asiakkaalle, niin asiakaskokemus jatkuisi aina lenkkipoluille asti.

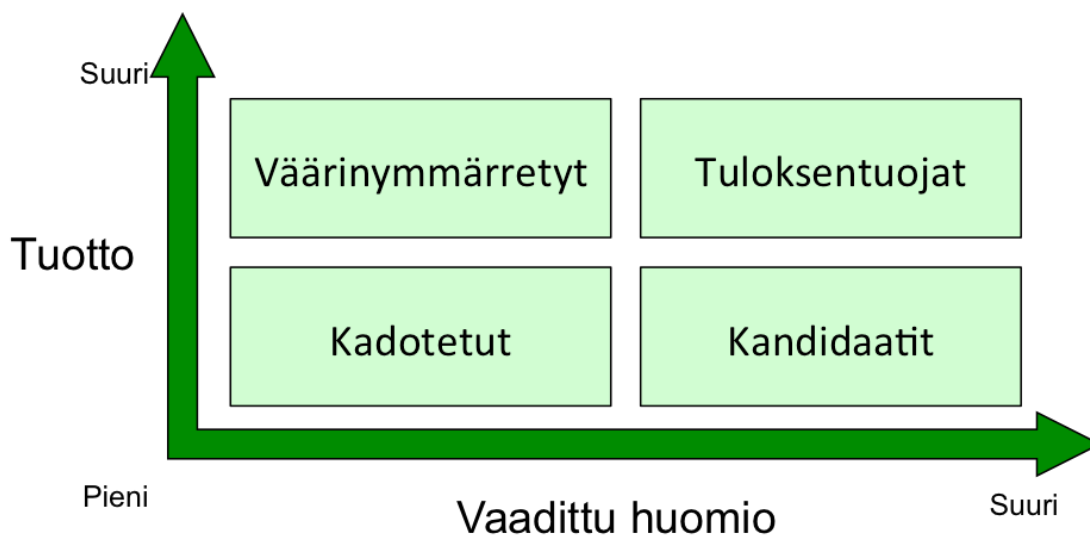
Asiakas luo kokemuksensa ydinkokemuksen, laajennetun kokemuksen ja odotukset ylittävän kokemuksen mukaan. Asiakkaalle pystytään tuottamaan elämyksiä, kun hänen odotuksensa ylitetään. Esimerkiksi urheilukaupassa ydinkokemus on uusien urheiluvaatteiden saaminen. Kun kokemusta halutaan laajentaa, mukaan tulee myyjä, joka osaa auttaa asiakasta valitsemaan juuri asiakkaan tarpeiden mukaiset urheiluvaatteet. Nyt päästään vasta odotukset ylittävään kokemukseen, jossa todellinen asiakaskokemus syntyy, mikäli edelliset alueet ovat kunnossa. Myyjä voi esimerkiksi tarinallistaa tuotteen historian asiakkaalle. Fischerin ja Vainion (2014, 110) mukaan tärkeintä on kuitenkin, että asiakas kokee yrityksen välittävän hänestä aidosti ja huomioivan häntä yksilönä kuuntelemalla, ymmärtämällä, pitämällä yhteyttä ja pitämällä lupauksensa.

Kokemuksen tulee jäädä asiakkaan mieleen. Tämä onnistuu siten, että tutkitaan asiakkaan ja yrityksen välisiä kohtaamispisteitä ja pyritään luomaan niihin aktiivisesti myönteisiä kokemuksia tuottavia elementtejä. Asiakas palaa hyvän asiakaskokemuksen perässä aina uudestaan ja uudestaan, mikä johtuu hyvän kokemuksen aikaan saamasta mielihyvän tunteesta aivoissamme. Siksi on tärkeä pohdita, tuottaako tämän hetkinen toiminta asiakkaalle erityistä mielihyvää. (Löytänä & Korteso 2011, Luku 2.1.)

Nobel-palkittu psykologi Kahneman on esittänyt niin sanotun peak-end -teorian, jonka mukaan ihminen tekee tulkinnan siitä, millainen kokemus on, huippukokemuksen ja lopun perusteella. Huippukokemus on se kohta, jossa koettu tunne on kaikista vahvin. Se, miten kokemus loppuu kokonaisuudessaan, on kuitenkin ratkaisevaa muistijäljen kannalta. Kahneman on esittänyt, että ihmisessä on kaksi puolta: kokeva minä ja muistava minä, joista jälkimmäinen on dominoivampi. Kahneman kertoi esimerkin henkilöstä, joka oli ollut sinfoniakonsertissa. Koko konsertti oli ollut täydellinen, mutta viimeisen sävellyksen lopussa kaiuttimet pitivät todella korkean ja ikävän äänen. Henkilön mielestä koko kokemus oli pillalla. Tämä johtuu muistavasta minästä, sillä vaikka kokeva minä oli nauttinut konsertista täysin rinnoin ennen tuota ikävää ääntä, niin muistava minä muuntaa koko kokemuksen negatiivispainotteiseksi, vaikkei tuo ääni vaikuttanut kokemukseen kuin muutaman sekunnin ajan. Tämän takia on hyvin tärkeä keskittyä siihen, miten asiakaskokemus loppuu. Ihminen ei siis luokittele kokemuksen

hyvyyttä itse kokemuksen vaan kokemuksesta syntyvien muistojen perusteella. (Kahneman 2010.)

Keskeisimpiä asioita asiakaskokemuksen luomisessa on se, miten luodaan erilaistettuja kokemuksia eri asiakassegmenteille. Asiakkaat voi segmentoida neljään eri ryhmään: tuloksentuojiin, väärinymmärrettyihin, kadotettuihin ja kandidaateihin. (Löytänä & Korteso 2011, luku 4.2.)



Kuvio 2. Asiakkaiden segmentointi (Löytänä 2011, luku 4.2)

4.1 Asiakaskokemuksen merkitys

The Experience Economyn kirjoittajia B. Joseph Pine II ja James H. Gilmorea pidetään asiakaskokemus-termin pioneereina. He esittivät 1990-luvulla mallin siitä, miten ihmisten kuluttajatottumukset ovat siirtymässä kokoajan enemmän kokemushakuisiksi. Esimerkiksi kahvi ei ole enää vain raaka-aine tai tuote, vaan kahvin juomisesta halutaan elämys. Kotona keitetty kahvi maksaa viidestä kahteenkymmeneen senttiä kupilliselta. Silti kuluttajat ovat valmiita maksamaan joistain erikoiskahveista hienossa kahvilassa reilusti yli viittäkin euroa. Kokemuksesta maksettu hinta on siis todella suuri suhteessa siihen, mitä pelkkä kupillinen kahvia maksaisi. Samanlaisten kulutustottumusten voidaan huomata olevan vieläkin voimassa. (Pine & Gilmore, 1999, 1-15.)

Toisinaan hyvä palvelu ja kokemus mielletään virheellisesti samaksi asiaksi. Palvelutilanteessa asiakas on hyödyntäjä, jonka elämää yritys yrittää helpottaa myymällä hänelle palvelua. Kokemusten luomisessa asiakkaalle ei yritetä myydä, vaan siinä yritetään kasvattaa asiakkaan saamaa arvoa.

Luomalla positiivisia asiakaskokemuksia, saadaan sitoutuneita asiakkaita. On tutkittu, että sitoutuneet asiakkaat tuovat yritykseen enemmän rahaa, kuin ei-sitoutuneet. He ostavat kerralla enemmän, ovat valmiita maksamaan korkeampaa hintaa, ostavat uudestaan ja suosittelevat yritystä tuttaviltaan. Lisäksi sitoutunutta asiakasta on edullinen ylläpitää, eikä uusasiakashankintaan tarvitse käyttää yhtä paljon resursseja. (Löytänä & Korteso 2011, Luku 1.7.)

On tärkeä ottaa huomioon myös se, miten maailma on muuttunut viimeisessä kymmenessä vuodessa. Nykyisin kaikki tieto on kenen tahansa saatavilla netissä. Ennen ostopäätöstä asiakas käy usein netissä lukemassa muiden asiakkaiden arvosteluja tuotteesta tai palvelusta. Hyvät ja etenkin huonot kokemukset leviävät sosiaalisessa mediassa kulovalkean tavoin pystyen tavoittamaan tuhansittain suomalaisia. Aktiivisella asiakaskokemuksen johtamisella negatiiviset kokemukset pystytään kääntämään positiivisiksi, ennen kuin ne päätyvät nettiin muiden luettaviksi. (Löytänä & Korteso 2011, Luku 1.7.) Vuoden 2014 loppupuolella Tilastokeskuksen teettämän tutkimuksen (Use of information and communications technology by individuals) mukaan yli puolet 16-89 -vuotiaista suomalaisista on käyttänyt sosiaalista mediaa viimeisen kolmen kuukauden aikana. Eniten (93%) viimeisen kolmen kuukauden aikana sosiaalista mediaa oli käyttänyt 16-24 -vuotiaat suomalaiset.

Löytänen ja Korteson (2011, Luku 1.7) mukaan asiakaskokemuksen johtaminen on todella iso osa yrityksen brändiä. Brändistä puhutaan lisäarvona, josta asiakas on valmis maksamaan. Monet saman alan brändit tuottavat asiakkaille samantyyppistä lisäarvoa, jolloin asiakas ei helposti erota brändejä toisistaan. Panostamalla asiakaskokemukseen ja keskittymällä asiakkaaseen kuuntelemalla ja mittaamalla heidän toiveitaan saadaan täysin uniikkia ja ei-kopioitavissa olevaa tietoa, jolla voidaan tuottaa ratkaiseva lisäarvo kovassa brändikilpailussa jäämällä asiakkaan mieleen, sillä asiakas ei voi verrata uniikkia kokemusta muihin. Näin saadaan

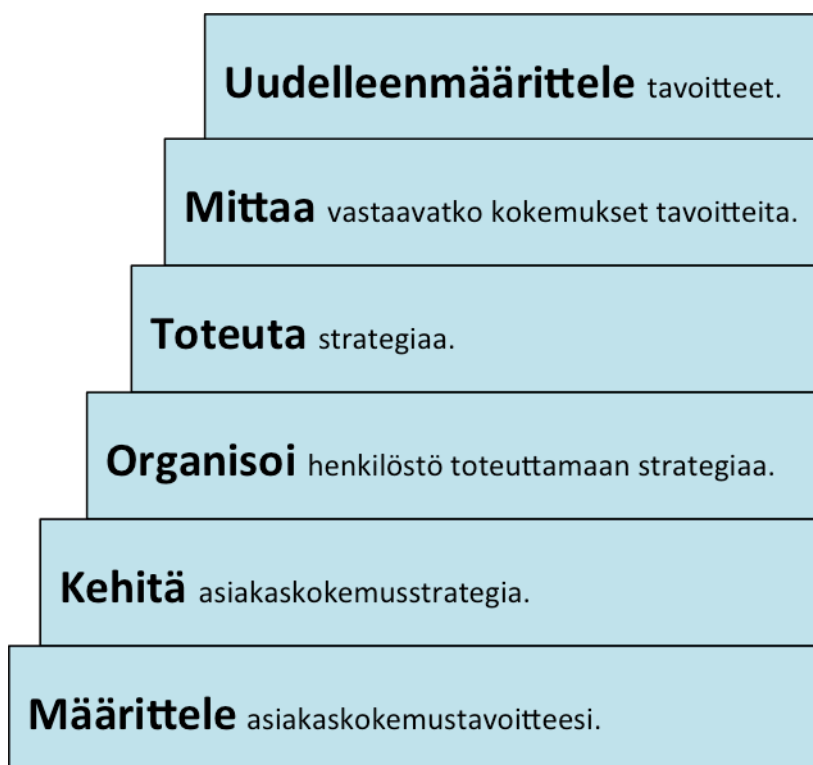
luotua kilpailuetu. Jos asiakas käy tämän jälkeen asioimassa toisessa saman alan yrityksessä, jossa kokemus on vain perus ok, niin asiakas pettyy ja palaa takaisin sinne, mistä saa hyvän ja uniikin kokemuksen. Sama pätee siis myös toisinpäin, joten jos kilpailija keksii jonkun uuden innovaation, on siihen vastattava mahdollisimman hyvin. (Löytänä & Kortesus 2011, Luku 6.3.)

Kansainvälinen asiakasymmärrykseen erikoistunut konsulttifirma Walker kirjoittaa raportissaan (Customers 2020.), että koska nykyisin on helppo kopioida tuotteita ja teknologiaa tai harrastaa hintakilpailua, niin vuonna 2020 asiakaskokemus tulee olemaan tuotetta ja hintaa tehokkaampi kilpailuvaltti erottua ja sitouttaa asiakkaita. Kolmeksi tärkeimmäksi keihäänkärjeksi Walker nostaa yksilöllistämisen, palvelun proaktiivisuuden ja monikanavaisen kommunikoinnin. (Walker 2015, Customers 2020.)

4.2 Asiakaskokemuksen johtaminen

Löytänä ja Kortesun mukaan asiakaskokemuksen johtamisen tärkein tehtävä on maksimoida yrityksen asiakkailleen tuottama arvo ja luoda siten merkityksellisiä kokemuksia. Tällöin asiakas saadaan sitoutettua yritykseen, mikä parantaa asiakastyytyväisyyttä, asiakkaan suositteluhalukkuutta, vähentää asiakaspoistumaa ja näin ollen vähentää yrityksen uusasiakashankintakuluja. On tutkittu, että 68 % asiakassuhteista päättyy siihen, että asiakas on ollut tyytymätön yrityksen tapaan hoitaa asiakassuhdetta ja vain 14 % päättyy tuotteen tai palvelun ominaisuuksiin liittyvien seikkojen takia. (Löytänä & Kortesus 2011, Luku 1.2.)

Mitään valmista asiakaskokemuksen johtamisen mallia, jolla yritys pystyisi muuttumaan asiakaskeskeiseksi noin vaan ei ole, sillä asiakaskokemuksen johtaminen on osa yrityksen strategiaa. Strategiat puolestaan ovat jokaisessa yrityksessä erilaiset, joten niin on myös asiakaskokemuksen johtaminenkin. Siitä voidaan kuitenkin erottaa kuusi osa-aluetta, jotka kirjailija ja konsultti Arussy on asettanut seuraavanlaiseen porrasmalliin. (Löytänä & Kortesus 2011, Luku 6.4.)



Kuvio 3. Asiakaskokemuksen johtamisen portaavat (Löytänä 2011, luku 6.4)

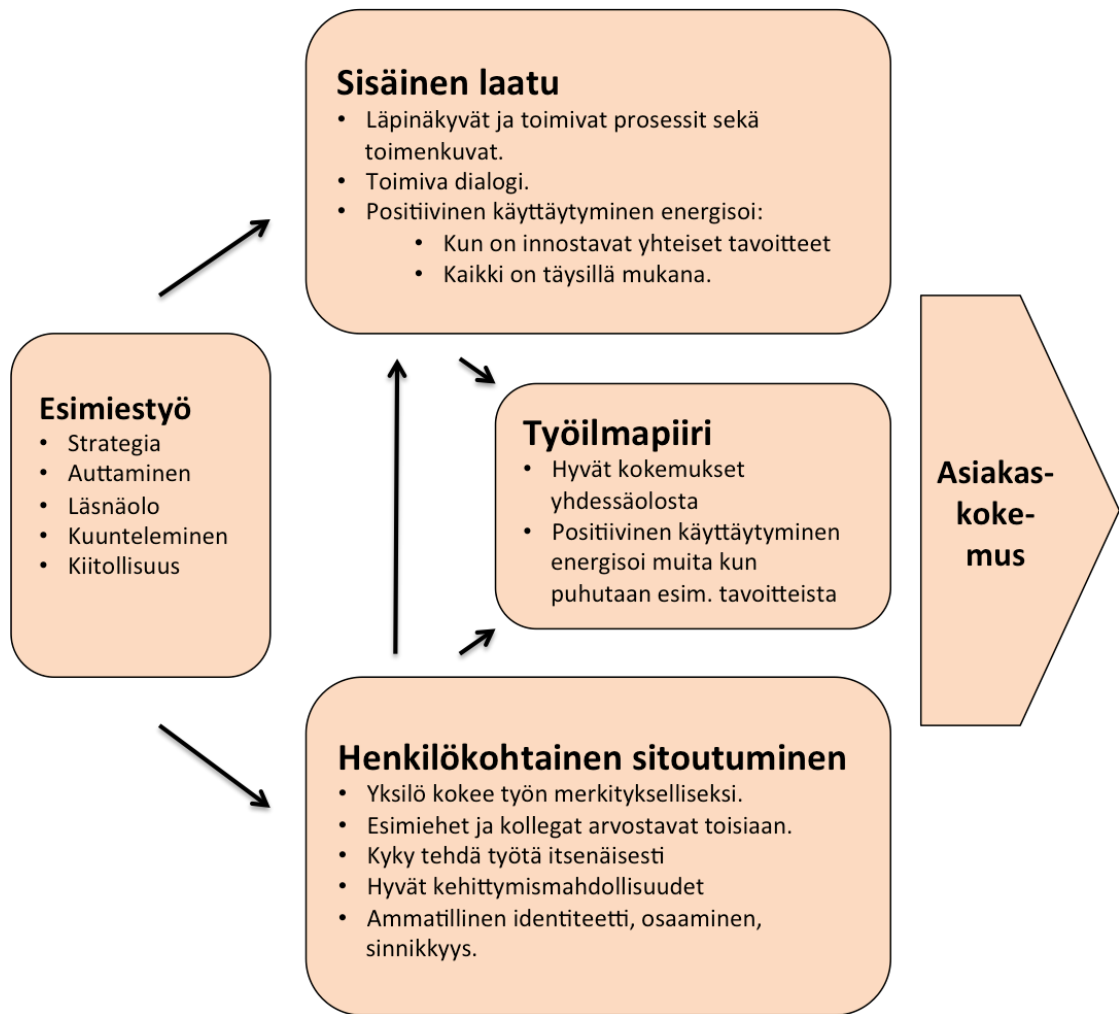
Asiakaskokemustavoite kertoo, minkälaisia kokemuksia haluamme luoda asiakkaillamme, mitä arvoa ja konkreettista hyötyä niillä tuotamme ja minkä asiakkaan tarpeen tyydytämme. Tavoitteen tulee olla realistinen ja segmentoitu. Kun tavoite on kirkas, voidaan aloittaa toimintatapojen kehittäminen. Tässä on tärkeä huomioida kaikki kriittiset kosketuspisteet asiakkaan kanssa, sillä asiakas muodostaa kokemuksensa näiden perusteella. Jokaisessa kosketuspisteessä tulee määrittää keino, jolla haluttu kokemus pyritään tuottamaan. Seuraavaksi päästään henkilöstön organisointiin, jossa keskeisiä teemoja ovat rekrytointi, kouluttaminen, mittaaminen, palkitseminen ja johdon osallistuminen.

Iso osa asiakaskokemuksen johtamisesta on toteuttamista, toimenpiteitä, asioiden uudistamista ja poistamista. Eli siis valintoja. Valintoja yrityksissä on kahden tasoisia: työntekijöiden tekemiä päivittäisiä valintoja ja johdon tekemiä strategisia valintoja. Päivittäiset valinnat ovat suoraan yhteydessä asiakkaaseen. Jos myymälässä vierailee päivittäin esimerkiksi 100 asiakasta, niin se tekee vuodessa jo 36500 asiakaskohtaamista. Jokaisessa kohtaamisessa työntekijän täytyy tehdä valinta, miten kohtaa tämän asiakkaan. Antaako hän väsymyksen tai huonon päivän vaikuttaa kohtaamiseen vai palveleeko hän asiakasta asiakaskoke-

musstrategian mukaisesti. Strategiset valinnat puolestaan määrittelevät esimerkiksi sen, miten työntekijän tulee kohdata asiakas. Lopuksi tulee vielä mitata asiakaskokemusta sekä asiakaskokemuksen johtamista ja määrittää sen pohjalta uudet tavoitteet, sillä markkinatilanteet muuttuvat jatkuvasti. (Löytänä & Korteso 2011, Luku 6.4.)

Fischer ja Vainio ovat lähestyneet asiakaskokemuksen johtamista enemmän henkilöstön johtamisen ja hyvän työilmapiirin kautta. Fischerin tekemän väitöskirjan mukaan se, miten työntekijä kokee esimiestyön, työilmapiirin, sisäisen laadun ja henkilökohtaisen sitoutumisen on suorassa vaikutuksessa asiakaskokemuksen syntymiseen. Edellä mainitut asiat vaikuttavat asiakaspalvelijan tunne-energiaan, joka välittyy hänen kauttaan asiakkaaseen luoden näin sen mukaisen asiakaskokemuksen. (Fischer & Vainio 2014, 111.) Vesterinen painottaa niinkään henkilöstön johtamista asiakaskokemuksen luomisessa. Esimiehen tulisi omalla tekemisellään näyttää, miten tärkeitä asiakkaat heille ovat muun muassa viettämällä aikaa asiakkaiden kanssa, puhumalla asiakkaista palavereissa, lisätä asiakkaisiin käytettäviä resursseja tai mittaamalla asiakaskokemusta. Näin esimerkillä johtuen esimies saa luotua yritykseen asiakaskeskeisen ilmapiirin. (Vesterinen 2014, 20.)

Esimiehen on huolehdittava, että sisäinen viestintä toimii, mikä luo mahdollisuudet hyvään yhteispeliin. Lisäksi hänen tulee varmistaa, että jokainen tietää tehtävänsä ja odotuksensa ja miten ne vaikuttavat kokonaistavoitteiden ja strategian saavuttamiseen. Näin luodaan edellytykset aikaansaamisen tunteelle, mikä luo positiivista tunne-energiaa ja yhteistä tahtotilaa. Positiivinen energia tarttuu myös muihin, mikä lisää mm. työntekijöiden ajattelumalleja, kiitollisuutta ja arvostusta. Näin syntyy positiivinen kierre, joka johtaa hyvään asiakaskokemukseen. (Fischer & Vainio 2014, 112.)



Kuvio 4. Esimiestyön tärkeys asiakaskokemuksessa (Fischer 2014, 112)

Questback on jaotellut asiakaskokemuksen johtamiselle neljä selkeää tasoa, jotka kuvaavat yrityksen kypsyyttä käsitellä asiakaskokemuksen mittaamisella saatua tietoa. Nämä johtamisen tasot ovat: taktisesti ohjattu, tapahtumien kautta ohjattu, ymmärryksen kautta ohjattu ja ennustettavuuden kautta ohjattu. Kahdessa ensimmäisessä tavassa asiakaskokemusta tutkitaan vain kerran pari vuodessa sähköposti- tai lomakekyselyllä. Kyselyn tulokset viittaavat menneisyyteen, joten reaaliaikaisia korjauksia ei voida tehdä. Kaksi jälkimmäistä tasoa pohjautuvat aitoon vuoropuheluun asiakkaan kanssa, jossa kysytään asiakkaan kokemuksia eri kohtaamispaikoista, jolloin reagointi onnistuu nopeammin ja saadaan segmentoitua asiakasymmärrystä. Vuoropuhelu on aktiivista ja saatu palaute nähdään merkityksellisenä. (Questback 2014)

4.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemuksen mittaaminen on asiakkaan kuuntelemista, millä saadaan asiakasymmärrystä. Asiakasymmärryksen avulla pystytään reagoimaan asiakkaiden mielipiteisiin ja toimintatapoihin oikealla tavalla. Mittaamista ei siis tehdä vain sen takia, että korjataan mahdollisia virheitä, vaan että voidaan sen lisäksi kehittää palvelua sellaiseksi, että se tuottaa asiakkaalle arvoa ja tekee heidät iloisiksi. (Vesterinen 2014, 36.)

Asiakaskokemuksen mittaamiseen on kaksi näkökulmaa: aktiivinen ja passiivinen. Aktiiviseen mittaukseen kuuluu erilaiset asiakaskyselyt ja -mittaukset, mystery shoppingit ja asiakaspaneelit. Passiivista mittausta on asiakkaan spontaanisti antama palaute palautelomakkeiden, sosiaalisen median tai suoran keskustelun kautta. Spontaanin palautteen antamiseen tulisi rohkaista, sillä silloin asiakas ottaa kantaa juuri häntä vaivanneeseen tai miellyttäneeseen seikkaan, minkä hän on kokenut tärkeäksi. (Vesterinen 2014, 40.)

Kun aletaan rakentaa hyvää kyselypohjaa asiakaskokemuksen mittaamiselle, on tärkeä vastata ensiksi kahteen kysymykseen. Kuka tulee käyttämään saatua palautetta ja mikä on saadun palautteen tarkoitus/mihin sitä käytetään. On täysin turhaa mitata jotain vain mittaamisen vuoksi. Tulosten pitää johtaa tekoihin ja siksi on tärkeä luonnostella kysely sellaiseksi, että saatu tieto voidaan viedä käytäntöön. Hyvä kysely on asiakaskeskeinen, tarpeeksi lyhyt ja vastaukset kertovat *mitä* ja *miksi*. Asiakaskeskeisyydellä tarkoitetaan sitä, että kysymysten asettelu lähtee asiakkaasta: "Mitä tunteuksia sinulla oli palvelutilanteen aikana? Miksi?" Ei näin: "Miten onnistuimme palvelutilanteessa? Miksi?" (Vesterinen 2014, 46; Löytänä & Korteso 2011, Luku 7.1.)

Kyselypohjaa tehdessä tulee ottaa huomioon se, mistä näkökulmista kysely halutaan tehdä. Kysymysten asettelulla ja muodolla on iso vaikutus siihen, millaisia tuloksia saadaan. Halutaanko tietää mitä on tapahtunut vai halutaanko tietää, mitä asiakas ajattelee tapahtuneesta? Halutaanko numerodataa vai selvittää syyt numerodatan takana? Halutaanko kokonaiskuva tyytyväisyydestä vai paloittelaaanko se paloihin ja katsotaan, mihin toimintoihin asiakas on tyytyväinen ja mihin ei? Kaikki näistä antavat hyödyllistä tietoa, mutta kannattaa miettiä, millä

niistä saa parhaat tulokset omaan tavoitteeseen peilattuna. (Vesterinen 2014, 41-45.)

Tärkeää on miettiä myös, milloin tietoa kerätään. Yrityksen näkökulmasta palautetta kannattaa kysyä ennen muutosta ja muutoksen jälkeen, jotta tiedetään millaisia muutoksia lähdetään tekemään ja miten ne ovat onnistuneet. Tietysti palautteen pyytämisen tulisi olla aktiivisesti mukana yrityksen toiminnassa aina. Asiakkaan näkökulmasta palaute on hyvä pyytää silloin, kun muistijälki on vielä tuore. Liian aikaisin tai liian myöhään pyydetty palaute on turhauttavaa, sillä asiakas ei ole ehtinyt muodostaa vielä kokonaiskuvaa tai on jo unohtanut sen. (Vesterinen 2014, 49-53.)

Kun tuloksia analysoidaan, niin saatu tieto tulee muuttaa ymmärrykseksi siitä, miksi asiakas käyttäytyy tietyllä tavalla, mitkä ovat hänen tarpeensa, mitä odotuksia hänellä on ja mitkä ovat hänen motiivinsa. Analyysin jälkeen valitaan merkittävimmät kohdat, joihin puututaan ja joita aletaan kehittämään. (Levanto 2015.)

5 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu on monista osaamisaloista koostuva työkalu, jonka tarkoitus on kehittää liiketoimintaa systemaattisesti. Se mahdollistaa yritystä havaitsemaan strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassa, innovoimaan uusia palveluita tai parantamaan jo olemassa olevia palvelutuotteita. Palvelumuotoilu on konkreettista toimintaa ja asioiden yhdistelyä, minkä tarkoituksena on luoda asiakkaiden odotuksien ja tarpeiden tueksi toimivia palvelukokonaisuuksia parantaen asiakaskokemusta ja palveluympäristöä. Palvelumuotoilu ei ole niinkään uusien keksintöjen innovoimista, vaan vanhojen, jo olemassa olevien, asioiden yhdistelyä. (Tuulaniemi 2011, 24-27.)

Tuulaniemen mukaan palvelumuotoilun avulla kehitetään yrityksen asiakaskontakteja, vuorovaikutusta palveluympäristössä sekä eri prosesseja. Prosessia kutsutaan palvelupolkuksi, joka havainnollistaa asiakkaan teot, tarpeet, ja kokemukset palvelun alkupisteestä loppuun asti. Palvelupolku antaa loistavan kokonaiskuvan asiakkaan kokemuksesta, mitä käytetään aktiivisesti palvelun kehittämisessä. Palvelupolku koostuu kriittisistä kohtaamispaikoista, joita ovat ihmiset, tavat sekä virtuaalinen ja fyysinen toimintaympäristö. (Tuulaniemi 2011, 126.)

Palvelulle tyypillistä on se, että se on ainutkertainen tapahtuma, joka vaihtelee ajankohdan, yrityksen ja asiakkaan mukaan. Palvelut eivät koostu asioista, vaan prosesseista. Lisäksi asiakas osallistuu usein palvelun tuotantoprosessiin. Palvelu myös kulutetaan ja tuotetaan samanaikaisesti. (Grönroos 2009, 79.) Tuulaniemi toteaa, että ihmiset eivät nykyisin osta pelkästään tavaroita tai palveluita, vaan elämää helpottavia ratkaisuja. Tästä johtuen palvelutkin tulevat muuttumaan kokonaisvaltaisemmiksi, jotka sisältävät tavaraa asiakkaan tarpeen mukaisesti. (Tuulaniemi 2011, 18.)

Palvelumuotoilu on melko uusi asia, sillä se on syntynyt vasta 1990-luvulla. Tästä johtuen palvelumuotoilulle löytyy lähes yhtä monta määritelmää kuin sillä on harjoittajia. Palvelumuotoilulle tyypillistä on arvon tuottaminen asiakkaalle kaikissa kohtaamisympäristöissä. Arvoa voidaan tuottaa jatkuvalla uuden kehittä-

misellä, sen kokeilulla ja arvioimisella. Kun tästä kaavasta tehdään toistuva, pystytään näkemään, mitkä prosessit todella tuottavat asiakkaalle hänen tarpeidensa mukaista lisäarvoa, ja näin keskittymään niihin. (Miettinen 2011, 22-23.)

Tuulaniemi nostaa palvelumuotoilun keskeisimmäksi elementiksi asiakasymmärryksen, jonka avulla saadaan tietoa asiakkaan arvoista, motiiveista ja tarpeista. Näin voidaan valjastaa yrityksen sisäiset prosessit tuottamaan arvoa asiakkaalle. Siksi on tärkeä pystyä ymmärtämään myös yrityksen henkilökuntaa, jotta sisäisistä toimintatavoista saa kaiken tarvittavan irti. Palvelumuotoilulla pyritäänkin yhdistämään ja sitouttamaan palvelun molemmat osapuolet, asiakassegmentit ja työntekijät, jo suunnitteluvaiheessa. (Tuulaniemi 2011, 97)

5.1 Palvelumuotoilun tavoitteet

Palvelumuotoilun perustavoite on luoda palvelutuote, joka optimoi asiakkaan palvelukokemuksen ja mikä on taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestävä. Palvelukokemuksen optimointi on erityisen tärkeää, sillä kokemusta ei voi koskaan täysin suunnitella, koska se tapahtuu pään sisällä eri tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Palvelukokemuksen optimointi tarkoittaa positiivisen palvelukokemuksen luomista keskittymällä palvelupolun kriittisiin pisteisiin, kuten palveluprosessiin, vuorovaikutukseen sekä työtapoihin ja -tiloihin. Lisäksi kaikki haittatekijät poistetaan. Näin saadaan luotua laadukkaampia palveluita, joita käyttää useampi ihminen, jotka maksavat niistä enemmän rahaa joko toistuvasti tai kertaostoksena. Hyvällä palvelulla ilahdutetaan ihmisiä ja kasvatetaan asiakasuskollisuutta, mikä on suuri kilpailuetu. (Tuulaniemi 2011, 25-28.)

5.2 Palvelumuotoilun prosessi

Palvelumuotoiluprosessissa muotoilijalla, eli palvelumuotoilun harjoittajalla, on suuri vastuu sidosryhmien eli asiakkaiden ja työntekijöiden välillä. Tärkeimpinä taitoina Miettinen (2011, 32) painottaa empatiakykyä asiakasta kohtaan, kykyä astua asiakkaan asemaan sekä hyviä sosiaalisia taitoja.

Miettinen kuvaa palvelumuotoiluprosessin kulkua seuraavalla tavalla. Aluksi kerätään asiakasymmärrystä prosessin tueksi esimerkiksi haastatteluilla. Tämän jälkeen aletaan konseptoida ja visualisoida palvelua. Kun konseptointi on tehty, aletaan mallintamaan palvelua ja tehdään muutamia kokeiluja. Lopulta palvelu lanseerataan ja sitä aletaan ylläpitää. (Miettinen 2011, 37)

Palvelumuotoiluprosessin pääperiaatteet ovat lähes aina samanlaisia pieniä eroavaisuuksia lukuun ottamatta. Tuulaniemi kuvaa palvelumuotoiluprosessia luovana ongelmanratkaisun prosessina. Aluksi lähdetään määrittelemään tavoitteet. Mitä yritys haluaa ja mitä tavoitteita sillä on? Tämän jälkeen päästään tekemään asiakashaastatteluita, -tutkimuksia ja -keskusteluita asiakasymmärryksen kasvattamiseksi. Suunnittelu vaiheessa luodaan erilaisia ideoita ja testataan niitä pikaisesti asiakkaiden kanssa. Valitaan parhaat ja viedään ne markkinoille asiakkaiden kokeiltavaksi ja kehitettäväksi. Lopuksi arvioidaan, miten onnistuttiin ja tehdään tarvittaessa hienosäätöä palveluun. (Tuulaniemi 2011, 126-128.)

6 Tulokset

Haastatteluihin osallistui yhteensä 46 henkilöä, joista 32 oli miehiä ja 14 naisia. Haastateltavat valittiin heidän halukkuutensa mukaan, kun he poistuivat liikkeestä. Tuloksia analysoitaessa havaittiin, että saadut vastaukset eivät jakaudu mitenkään sukupuolen mukaan, joten vastauksia käsiteltiin neutraalisti asiakkaina. Haastattelut analysoitiin tarkasti ja niistä kaivettiin pääpointit esille, jotta saatiin koostettua selkeät yhteenvedot.

Haastatteluiden runko oli seuraavanlainen:

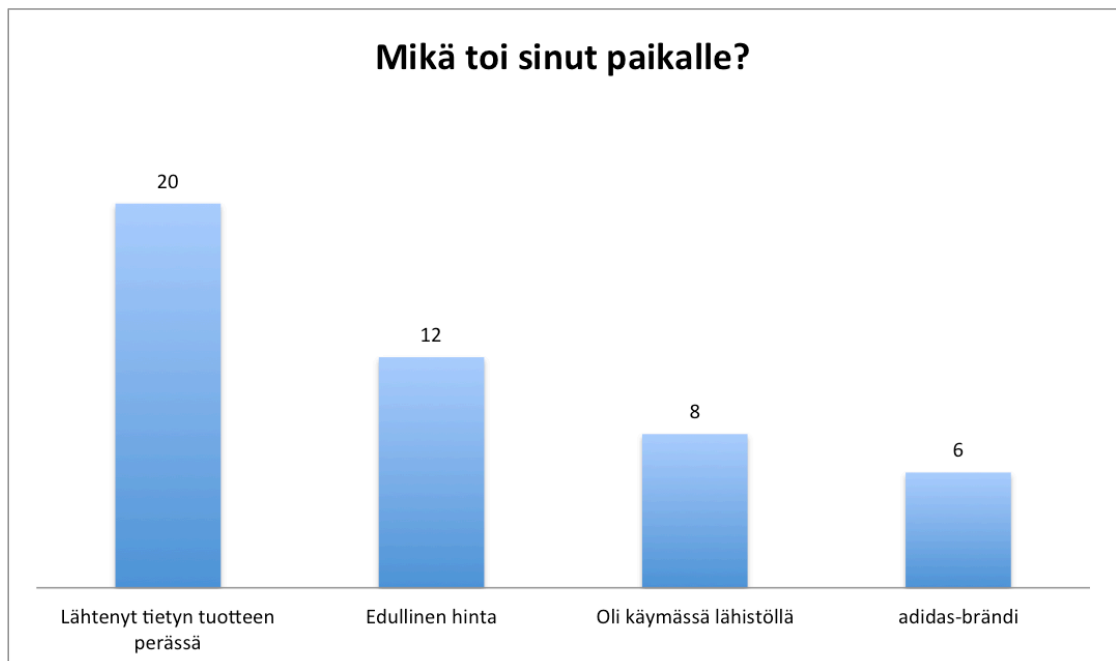
- 1) Mitä kautta olet kuullut adidas Outletista?
- 2) Mikä toi sinut paikalle?
- 3) Miten todennäköisesti suosittelisit tätä myymälää tuttavillesi asteikolla 0-10?
- 4) Lopuksi paneuduttiin niihin syihin, miksi asiakas antoi tietyn numeron. Näin pystyttiin keskittymään vain niihin seikkoihin, mitkä olivat tärkeitä juuri tälle asiakkaalle.

Kahta ensimmäistä kysymystä käytin enemmänkin lämmittelykysymyksinä, vaikka toki niistäkin sai tarpeellista tietoa myymälälle. Varsinaisesti asiakaskokemuksen tutkimiseen päästiin vasta kysymyksissä kolme ja neljä.



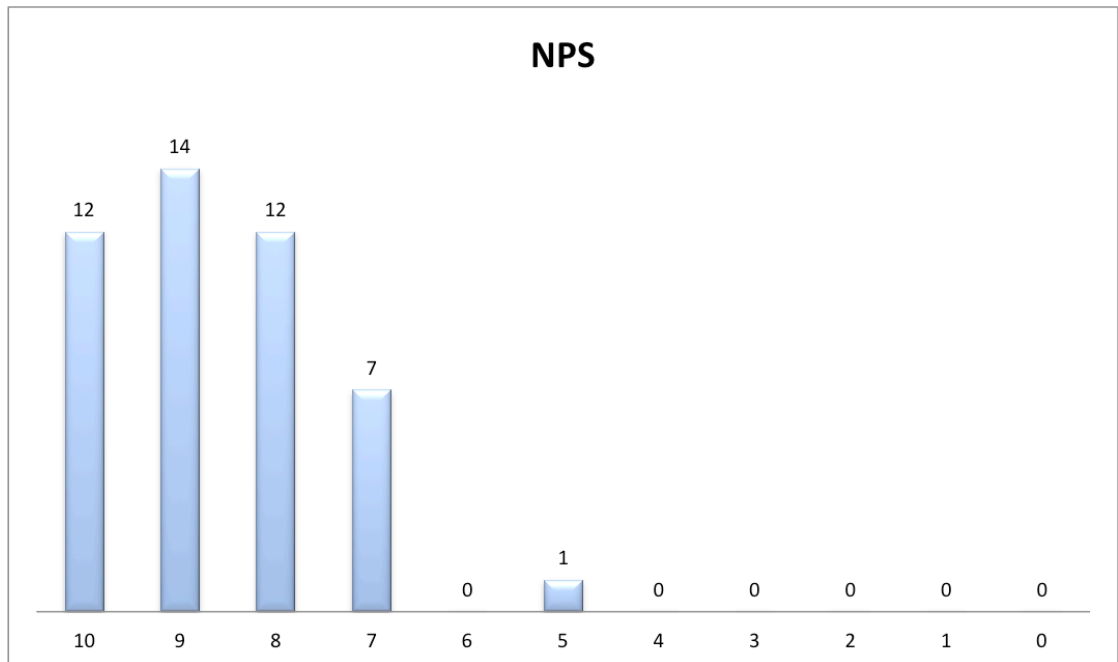
Kuvio 5. Mitä kautta asiakkaat ovat kuulleet myymälästä

Yli puolet haastateltavista tiesi myymälän, koska olivat nähneet sen. Tästä voi päätellä sen verran, että ainakin ulkomainonta näkyy hyvin. Tärkein huomio tämän kysymyksen tuloksissa on kuitenkin se, että yli 30 % haastateltavista oli kuullut myymälästä tutultaan. Tämä jo itsessään kertoo siitä, että suosittelijoita myymälällä on paljon, mikä kielii hyvästä asiakaskokemuksesta. Lisäksi outlet-myymälöillä markkinointibudjetti on usein hyvin pieni, minkä vuoksi mouth-to-mouth -markkinoinnin merkitys korostuu. Tuloksissa nousi esiin myös netti ja printti. Etenkin netin kautta tunnettuuden nostamisessa on siis vielä paljon mahdollisuuksia, sillä myymälä ei ole ollut vielä siellä niin näkyvä. Lisäksi sosiaalisessa mediassa näkyminen on todella pieni kustanteista.



Kuvio 6. Mikä tuo asiakkaan paikalle

Suurin osa haastateltavista oli tullut myymälään jonkin tietyn tuotteen perässä. Reilu puolet myös löysi etsimänsä. On siis hyvä huomata, että myymälään tullaan usein varta vasten etsimään tiettyä tuotetta, jolloin myyjän on huomattavasti helpompi auttaa asiakasta löytämään haluamansa. Edullinen hinta ja adidas-brändi linkittyvät varmasti siihen, että henkilö tulee jonkun tietyn tuotteen perässä paikalle. Siksi viestiä: ”adidasta edullisesti” kannattaa vahvistaa, koska sen perässä kuluttajat selkeästi tulevat. Moni poikkesi myymälässä ihan muuten vain, kun olivat käymässä esimerkiksi viereisessä kaupassa.



Kuvio 7. Net promoter score (NPS).

Net Promoter Score, eli NPS, kertoo sen, miten uskollisia asiakkaat ovat yritykselle. Siinä kysytään yksinkertaisesti: ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit tätä paikkaa tuttavillesi asteikolla 0-10?”. Henkilöt, jotka antavat 9-10 ovat suosittelevia, 7-8 antavat ovat neutraaleja ja 0-6 antavat ovat arvostelijoita.

(SurveyMonkey 2015)

Yrityksen NPS-luku on välillä -100 – 100 ja se lasketaan seuraavalla kaavalla:

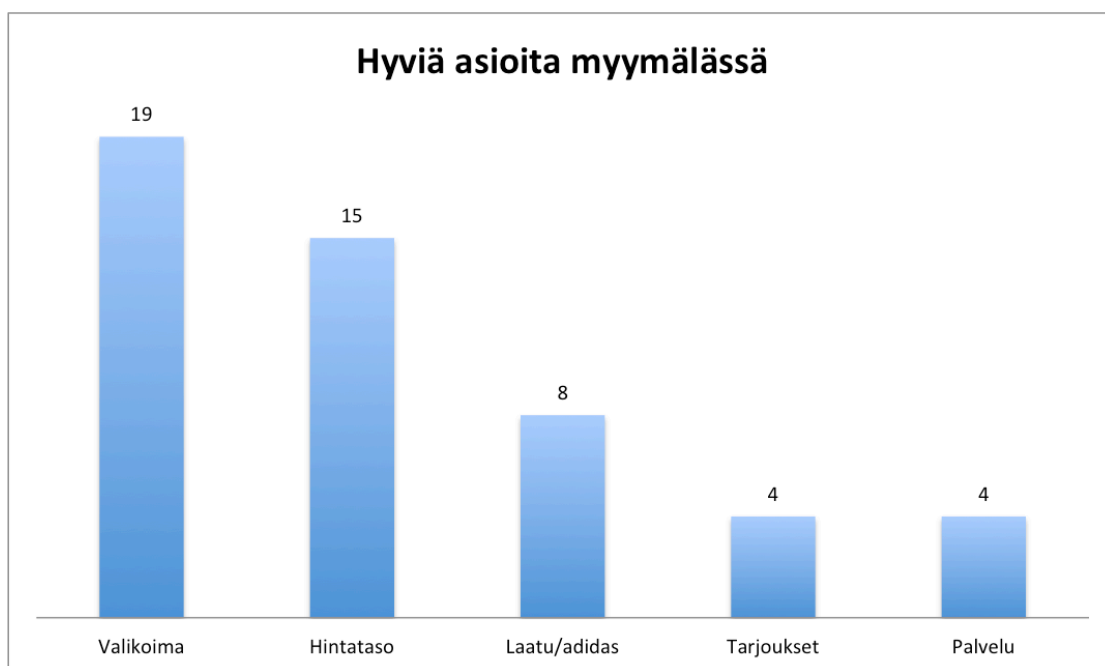
$$(\text{suosittelevat} - \text{arvostelijat}) / (\text{vastaajien lukumäärä}) \times 100$$

Tässä tapauksessa adidas Outletin NPS-luku on:

$$(26-1) / 46 \times 100 = 54,3 \approx 54$$

Saatu NPS-luku on todella hyvä, sillä tämän tuloksen mukaan yli puolet myymälän asiakkaista suosittelee myymälää tuttavilleen. Luvun rakenteessa hyvää on myös se, että arvostelijoita oli vain yksi, joten aktiivisella asiakaskokemuksen johtamisella arvosanan 7-8 antaneet saadaan nostettua suositteleviksi helposti.

Huomioitavaa oli myös se, että suosittelijoiden joukossa oli useita todella kovia suosittelijoita, jotka kertoivat suosittelevansa paikkaa jatkuvasti. Heistä huokui suorastaan fanaattisuus brändiä ja myymälää kohtaan. Tällaisista asiakkaista on todella tärkeä pitää kiinni ja rohkaista heitä suosittelemaan entistä enemmän esimerkiksi palkitsemalla heitä siitä.

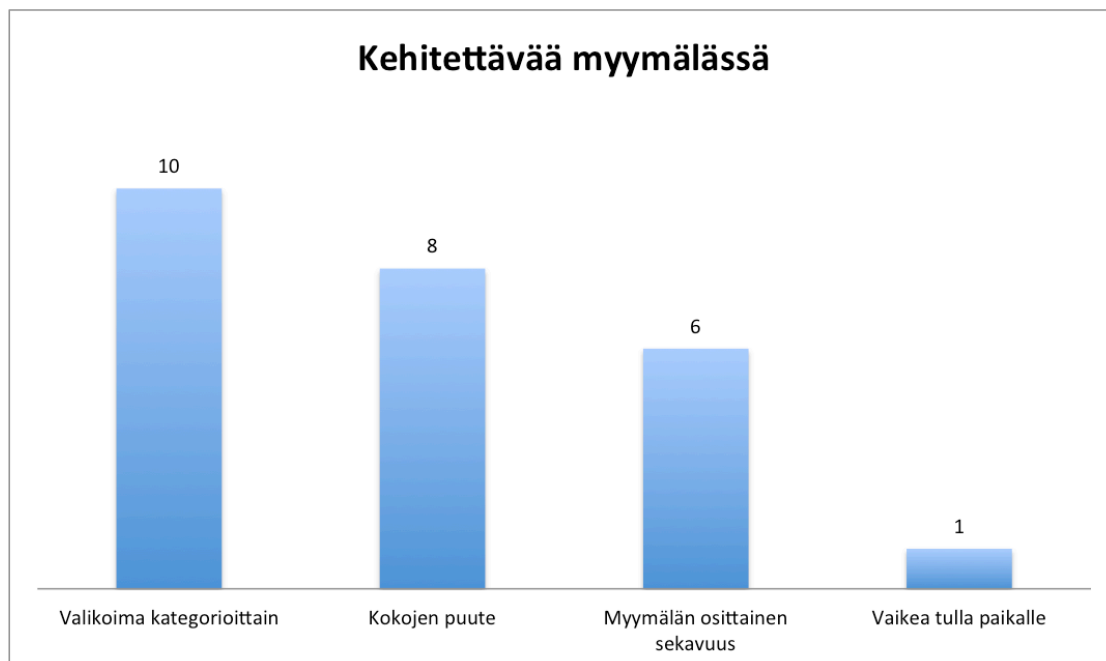


Kuvio 8. Hyvät asiat myymälässä

Kysytyäni haastateltavilta suosittelun todennäköisyyttä asteikolla 0-10, niin kysyin syitä heidän antamiinsa lukuihin. Selvisi, että asiakkaat arvostavat paljon adidas Outletin valikoiman laajuutta sekä hintatasoa. Moni sanoikin, että täältä löytyy yleensä aina jotain laatukamaa edullisesti. Tuloksista nähdään jälleen se, että asiakkaat tulevat myymälään edullisten adidas -tuotteiden perässä, ja kun he saavat niitä, niin he myös suosittelevat myymälää tuttavillean.

Palvelun nosti esiin vain neljä, mutta uskon sen johtuvan suureksi osaksi siitä, että harva kertoi edes tarvinneensa palvelua. Nämä muutamat, jotka nostivat palvelun esille, kehuivat sitä todella paljon. Uskon siis palvelun tason olevan asiakkaiden kertomusten perusteella vähintäänkin hyvää. Kun asiakkaat tarvitsevat palvelua vain vähän, niin pienet myyjän ja asiakkaan väliset kosketuspinnat korostuvat entisestään, sillä asiakas koostaa käsityksensä myymälän palvelusta niiden perusteella. Kosketuspisteitä sen suurempaa palvelua tarvitseville ovat ter-

vehtiminen, avun tarjoaminen ja kassatyöskentely. Näihin on syytä kiinnittää siis huomiota.



Kuvio 9. Kehitettävää myymälässä

Suurimmat kehityskohdat liittyivät valikoimaan, vaikka valikoima oli myös suurin plussa. Haastateltavat tarkensivat kuitenkin tarkoittavansa sitä, että yleisvalikoima kaikessa on hyvä, mutta kun lähdetään kohdentumaan johonkin tiettyyn tuotekategoriaan, esimerkiksi vapaa-ajan huppareihin, niin valikoima on suppeampi. Originals-tuotteet ja eri urheilulajien kategoriat, kuten uinti ja rullalautailu, nousivat eniten esille kun puhuttiin valikoimasta kategorioittain. Haastateltavat toivoivat siis vain lisää näiden kategorioiden tuotteita. Kokojen puute nousi toiseksi suurimmaksi kehityksen kohteeksi niin vaatteiden kuin kenkienkin osalta. Toki on luonnollista, että yleisimmät koot loppuvat ensimmäisenä, mutta tähänkin tulee kiinnittää huomiota, mikäli kokoja olisi varastossa lisää.

Myymälän sekavuus nousi kuusi kertaa esiin kehityskohteissa. Kenkäpuolen ja myymälän keskiosan kerrottiin olevan jollain tapaa sekavia. Sekavuuden tunteen sanottiin aiheutuvan siitä, ettei aina oltu varmoja, onko kyseessä miesten vai naisten tuote. Kenkäpuolella miesten ja naisten tuotteet ovat nimittäin samoissa hyllyissä ja myymälän keskialueella miesten ja naisten osastot risteävät, mikä aiheuttaa pientä epäselvyyttä haastateltavissa.

7 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Arvosanan 9-10 antaneilla yleisimmät syyt olivat hyvä valikoima, hyvällä hinnalla ja laadukkailla tuotteilla. Eli tiivistettynä siis adidasta edullisesti. Myös kaikki neljä palvelua kehunutta haastateltavaa kuuluivat tähän arvosanan 9-10 antaneiden joukkoon. Arvosanan 7-8 antaneilla yleisin syy arvosanaan oli se, että jostain tiettyä tuotetta tai oikeaa kokoa ei ollut löytynyt. Moni sanoikin, että jos tuote olisi löytynyt, niin arvosana olisi noussut. Myymälää sekavaksi sanoneet jakautuivat tasaisesti suosittelijoihin ja neutraaleihin. Ainoa arvostelija perusteli arvosanansa siten, että hänen haluamaansa tuotetta ei löytynyt.

Tavallinen asiakas on tietänyt adidas Outletin ennestään tai kuullut siitä kaveriltaan. Hän tulee myymälään etsimään jostain tiettyä tuotetta adidas-brändistä kumpuavan laadun, hyvän yleisvalikoiman ja edullisen hinnan takia. Ostopäätös syntyy oikeanlaisen tuotteen osuessa kohdalle juurikin hyvän hinta-laatu-suhteen takia. Ostamisen esteitä ovat kokojen puute, myymälän osittainen epäjärjestys ja niin sanottu mikrovalikoima eli yksittäisten tuoteryhmien suppea valikoima. Palvelua hän pitää loistavana ja suosittelee paikkaa asteikolla 0-10 todennäköisyydellä 9.

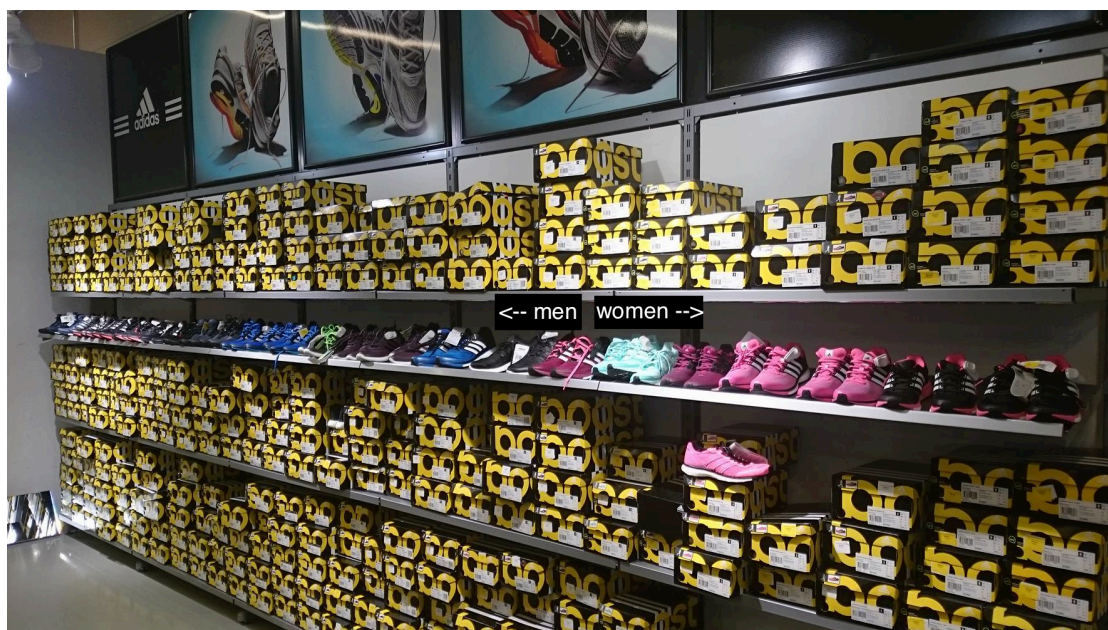
Voidaan siis sanoa, että perusasiat myymälässä ovat kunnossa ja se täyttää asiakkaiden odotukset hyvin. Kehityskohdat ovat myymälän järjestyksessä, etenkin opasteissa, ja siinä, että uusia tuotteita saadaan heti esille kun edelliset on myyty.

Asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta on tietty tärkeää, että perusasiat ovat kunnossa, mutta se ei itsessään riitä mieleenpainuvaan kokemukseen. Asiakaskokemus vahvistuu, mitä enemmän onnistutaan ylittämään asiakkaiden odotuksia, aktivoimaan aisteja ja mitä enemmän asiakas kokee olevansa juuri adidaksen myymälässä, eli mitä voimakkaammin brändi tuntuu ja näkyy. (Markkanen 2008, 103.)

Ohjeistukset myymälässä

Palautetta haastateltavat antoivat siitä, että aina ei tiedä, missä on miesten ja missä naisten tuotteet. Myymälään tarvitsee siis paremmat ohjeistukset siitä, missä kumpainenkin osasto on. Asiakkaan olisi hyvä saada pääpiirteittäinen kokonaiskuva myymälästä opastuksen avulla heti sisään astuessaan (Underhill 2009, 43.) Siispä osastojen yläpuolelle selkeät ja isot opasteet, joissa lukee kelle tuotteet on tarkoitettu.

Myös kenkäosastolla olisi hyvä selkeyttää, ovatko kengät naisten vai miesten, sillä ne ovat samassa hyllykössä aivan vierekkäin. Kenkäosaston kyltit ovat helposti liikuteltavissa sen mukaan, minkä verran tavaraa on. Kuvio 10. havainnollistaa idean.



Kuvio 10. Kenkäosaston ohjeistukset

Lisäksi ehdotan kenkäosastolle seuraavanlaisia muutoksia: Kengät pois laatikoiden päältä, koska ne hukkuvat hyllyyn ja tekevät yleistuntuman hieman sekavaksi. Esillä olevalle kenkäparille tarvitsee siis omat kannattimet joko koko hyllylaidan päälle tai hyllyn jatkeeksi.

Myymälän keskiosan selkiytys

Muutama henkilö sanoi myymälän keskiosan olevan hieman sekava. Jokin sisään-tulon kaltainen pöytäkompleksi voisi toimia keskellä myymälää, sillä pöytä jakai-

si mukavasti miesten ja naisten puolen sekä keskellä olevat ale-rekit. Pöytä voisi toimia esimerkiksi uutuustuotteiden esittelypaikkana. Lisäksi keskialueen rekkeihin tulisi laittaa selkeästi esille se, ovatko tuotteet naisten vai miesten.

Osastoittaminen toimii myös myymälän selkiyttämisessä. Myymälän miesten ja naisten osastot sekä niiden sisäiset osastot ovat kohtalaisen selkeät, mutta niitä kannattaisi tuoda esiin entisestään pienillä yksityiskohdilla. Originals-osastoille pystyy asettamaan muutaman sinisen logon lisää ja jalkapallo-osastolle voisi tuoda esimerkiksi muutaman uusimman pallon hyllyjen päälle. Tällaisilla pienillä yksityiskohdilla viestitään asiakkaalle, mistä mitään löytyy samalla vahvistaen brändiä.

Otetaan esimerkki, jossa nainen tulee ensimmäistä kertaa adidas Outlettiin. Hän haluaa ostaa lenkkarit ja adidas Originalsin paidan. Aluksi hän etsii 10 sekuntia naisten osastoa, tämän jälkeen viisi sekuntia sen sisäistä originals-osastoa. Lopuksi hän suuntaa lenkkarihyllylle, josta joutuu etsimään viisi sekuntia naisten lenkkareita. Ylimääräistä aikaa kuluu mitättömät 20 sekuntia, mutta se saattaa silti luoda asiakkaalle sekavan kuvan myymälästä. Hyvällä ohjeistuksella tällaiselta vältytään.

Hinnat esiin

Haastatteluiden mukaan yksi isoimmista tekijöistä, miksi asiakkaat tulevat adidas Outlettiin, on hinta. Siispä etenkin kaikkiin ale-rekkeihin selkeästi hinnat esiin. Lisäksi erikoistarjoukset ja Crazy Tuesdayt kannattaa laittaa selkeästi näkyviin Facebookissa ja myymälässä.

Enemmän ostokoreja

Harva ajattelee urheilumyymälään tultaessa, että otanpa ostoskorin heti mukaan. Asiakas tajuaa tarvitsevansa ostoskorin vasta, kun vaatteita on alkanut kerääntyä käsivarrelle. Siksi ostokoreja tulisi sijoittaa myös muille keskeisille paikoille kuin vain oven eteen, sillä siellä ne ovat osittain piilossa. Kun ostokoreja sijoittaa hyvälle paikalle, asiakas tajuaa ottaa sellaisin. Näin asiakkaan oleminen helppottuu ja lisäksi hän voi talvisin laittaa sinne myös hanskansa, piponsa ja hui-

vinsa. Jos halutaan hifistellä, niin ostoskorit voi teettää brändin mukaisiksi ja antaa asiakkaalle mahdollisuus ostaa sellainen käytön jälkeen.

Enemmän peilejä

Myymälää tarvitsee muutamia peilejä lisää, sillä aina kun asiakas joutuu etsimään peiliä, niin hän ehtii miettiä, ettei ostakaan tuotetta. Peilien avulla asiakas saadaan kokeilemaan tuotetta ja näin ollen ostamaan sen todennäköisemmin.

Tekonurmea jalkapallo-osastolle

Ehdotan, että esillä olevien jalkapallokenkien alle laitetaan tekonurmea koko hyllyn leveydeltä. Näin kengät tulevat paremmin esille ja vieläpä omassa kontekstissaan. Lisäksi tekonurmesta tulevaan tuoksuun moni yhdistää positiivisia muistoja kesästä tai omasta jalkapalloilujasta. Vahvat positiiviset tunteet lisäävät asiakkaan ostohalukkuutta ja kiinnostusta brändiä kohtaan.

adidaksen jalkapallojen historia

Jalkapallojen luokse asetetaan A4-kokoinen laminoitu kuva, jossa näkyy kaikki adidaksen jalkapallon MM-kisapallot. Tällä on tarkoitus opettaa asiakasta ja herättää hänessä tunteita. Esimerkkitapaus voisi olla, että asiakas näkee kuvan adidaksen Telstarista ja muistaa kuinka pelasi sillä nuorempana ja kuinka kestävä se oli. Näin hän yhdistää saman kestävyuden ja laadun myös nykyisiin tuotteisiin. Tuon pallojen historian voi viedä myös lehtiö-tasolle, jossa olisi myös muiden linjojen historiaa, esimerkiksi Mestarien liigan ja EM-kisojen.

Kassatyöskentelyn tärkeys

Kassalla työskentelevä myyjä jättää viimeisen vaikutelman myymälästä ennen asiakkaan poistumista. Siksi on hyvin tärkeää, että asiakas kokee tämän tilanteen mielekkääksi. Kun halutaan luoda kokemusta, niin kassalle tulon tulisi tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Tämä onnistuu helposti esimerkiksi kertomalla asiakkaalle hänen ostamastaan tuotteesta; sen historiasta, huoltamisesta ja optimista käytöstä. Lisäksi on hyvä kertoa tulevista kampanjoista ja alennuksista. Tärkeää on myös kertoa, miten tuote vastaa asiakkaan tarpeisiin.

8 Pohdinta

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada selville asiakkaiden tyytyväisyys adidas Outlettiin kokonaisuudessaan ja luoda sen perusteella asiakaskokemusta tukevia kehitysehdotuksia. Haastatteluilla saatiin tärkeää tietoa niistä asioista, mitkä olivat asiakkaiden mielenpäällä, joten pystyttiin keskittymään oikeisiin asioihin.

Hyvänä tuloksena voidaan jo itsessään pitää haastattelujen yhteenvetoa, josta näkyy selkeästi asiat, jotka ovat loistavalla mallilla. Niihin ei siis ainakaan tällä hetkellä tarvitse kiinnittää sen suurempaa huomiota, vaan pyrkiä pitämään ne samanlaisena.

Tuloksina saatiin konkreettisia kehitysehdotuksia niihin teemakokonaisuuksiin, joita asiakkaat nostivat esiin. Kehitysehdotuksien taustalla on asiakkaiden kertoma kokemus sekä muutama myymäläympäristöstä kertova kirja. Kehitysehdotukset ovat siis valideja.

Tutkimukseen onnistuttiin luomaan hyvä haastattelupohja, jonka aihepiiri luontaisesti oli asiakaskokemuksen ympärillä. Haastattelupohjan tukena oli kahden asiakaskokemuksen parissa työskentelevän ammattilaisen mielipiteet sekä useita kirjoja. Haastattelupohjasta saatiin sellainen, ettei se johdatellut ihmisiä vastaamaan jotain tietynlaista, vaan he pääsivät itse valitsemaan aiheet, mitkä olivat jääneet parhaiten mieleen. Näin tuloksista saatiin asiakkaiden kertomia.

Lisäksi kaikki haastattelut toteutettiin siten, että asiakkaille kerrottiin, kauanko haastattelu maksimissaan kestää, jonka jälkeen he päättivät haluavatko ja ehtivätkö osallistua haastatteluun. Kiire tai muu vastaava ei siis vaikuttanut saatuihin haastattelutuloksiin. Tuloksissa nousi selkeitä teemoja esiin, joten voidaan olettaa asiakkaiden vastaavan uudestaan samoin. Voidaan siis todeta tulosten validiteetin ja reliabiliteetin olevan hyviä.

Tulevaisuudessa tämänkaltaisissa tutkimuksissa ehdottaisin noin kymmenen hengen asiakashaastatteluja ja -workshoppeja, joissa syvennyttäisiin entisestään asiakaskokemuksen kehittämiseen. Asiakkaat ideoisivat ja kertoisivat omia

kokemuksiaan liittyen adidas Outlettiin. Palkkioksi asiakkaille voisi antaa reilun alennuksen seuraavasta ostokerrasta.

Opinnäytetyön aihe ja toimeksiantaja olivat itselleni hyvin mieluisat, joten työn tekeminen tuntui mielekkäältä. Aihe oli myös hyvin ajankohtainen, sillä adidas Outletissa alettiin juuri työn valmistumisen jälkeen mittaamaan asiakaskokemusta päivittäin. Tämä työ oli siis hyvä pohja sille.

Lähteet

Customers2020: The future of B-to-B customer experience. 2015. Artikkelin walkerinfo.com-sivustolta. Viitattu 14.12.2015.

<http://www.walkerinfo.com/customers2020/>.

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen: Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Gröönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: Ws Bookwell.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. uud. p. Helsinki: Tammi.

History. Artikkelin adidasin historiasta. Viitattu 10.11.2015.

<http://www.adidas-group.com/en/group/history/>.

Kahneman, D. 2010. The riddle of experience vs. memory. Ted-talk-video. Viitattu 29.11.2015.

https://www.ted.com/talks/daniel_kahneman_the_riddle_of_experience_vs_memory.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 111.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Levanto, E. 2015. Asiakaskokemus kilpailueduksi. Artikkelin kubo.fi-sivustolta. Viitattu 15.12.2015. <http://www.kubo.fi/asiakaskokemus-kilpailueduksi/>.

Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. E-Kirja.

Markkanen, S. 2008. Myymäläympäristö elämysten tuottajana: Myymäläsuunnittelun työkalupakki. Karisto Oy.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu: Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Tampere: Tammerprint Oy.

Mittaatko asiakaskokemusta vai asiakastyytyväisyyttä? Artikkelin sivuilta. Viitattu 25.11.2015.

http://www.surveypal.com/fi/2014/08/11/mittaatko-asiakaskokemusta-vai-asiakastyytyvaisyytta/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=asiakaskokemus&gclid=Cj0KEQjwwIKxBRDKhOz7ytT30vkBEiQAT1NaPe7_pdhykC_xkii38ZNxfRWWT0jq7sex8veuDcJICccaAnVn8P8HAQ.

Net promoter score. Artikkelin net promoter scoresta Surveymonkeyn sivuilla. Viitattu 30.11.2015. <https://fi.surveymonkey.com/mp/net-promoter-score/>.

Pine II, B. Joseph & Gilmore, James H. 1999. The Experience Economy. Work Is Theatre & Every Business Is a Stage. Boston: Harvard Business School Press.

Profile. Artikkelin adidasin eri brändeistä. Viitattu 10.11.2015.

<http://www.adidas-group.com/en/group/profile/>.

Questback. 2015. Maailma asiakkaasi silmin: Johtajan opas asiakaskokemuksen mittaamiseen ja tiedon hyödyntämiseen. Viitattu 20.11.2015. <https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/qb-www/download-center/Questback-Maailma-asiakkaasi-silmin-Johtajan-opas-asiakaskokemusten-mittaamiseen-ja-tiedon-hyodyntamiseen.pdf>.

Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Underhill, P. 1999. "Why We Buy: The Science of Shopping," Obat, Inc

Use of information and communications technology by individuals. 2015.

Tilastokeskus. Viitattu 20.11.2015.

http://www.tilastokeskus.fi/til/sutivi/index_en.html.

Vesterinen, J. 2014. Committed to Customers: A 5-Step Model for Delivering Great Customer Experiences. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

- Mitä kautta olette kuulleet myymälästä?
- Mikä toi/tuo teidät myymälään?
- Millä todennäköisyydellä suosittelisit myymälää tuttavallasi asteikolla 0-10, kymmenen ollessa suurin?
- Perustelut numerolle.