



OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

YHTEISIÄ HETKIÄ – JUHLA- VUODEN ASIAKAS- JA TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSET

Case Osuuskauppa Maakunta 100 v.

TEKIJÄT: Karoliina Makkonen
Katariina Rönkkö

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijät Karoliina Makkonen, Katariina Rönkkö	
Työn nimi Yhteisiä hetkiä – Juhlavuoden asiakas- ja työntekijäkokemukset. Case Osuuskauppa Maakunta 100v.	
Päiväys	8.5.2018
Sivumäärä/Liitteet	77/10
Ohjaajat Minna Tarvainen, Ari Pitkänen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani Osuuskauppa Maakunta	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön aiheena oli tutkia Osuuskauppa Maakunnan 100-vuotisjuhlavuoden asiakas- ja työntekijäkokemuksia. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa Osuuskauppa Maakunnalle tietoa juhlavuoden kokemuksista asiakkaiden ja työntekijöiden näkökulmasta sekä siitä, kannattaako juhlavuoden aikana toteutettujen ilahduttamisten kaltaisia tekoja jatkaa.</p> <p>Osuuskauppa Maakunta ei ollut aikaisemmin tutkinut asiakkaiden ja työntekijöiden kokemus- ja tunnepuolta juhlavuoden ajalta. Juhlavuoden tarkoituksena oli lämmittää ja syventää asiakassuhteita, joten tutkimuksen kannalta oli tärkeää, että asiakaskokemuksen lisäksi tutkittiin myös työntekijäkokemusta. Työntekijäkokemus käsitteenä ei ole kovin tunnettu eikä tutkittu, joten aihe oli tutkimuksena mielenkiintoinen.</p> <p>Aihe rajattiin tutkimaan juhlavuoden kokemus- ja tunnepuolta. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivista sekä kvalitatiivista tutkimusmenetelmää apuna käyttäen. Asiakas- ja työntekijäkokemusta kartoitimme Webropol-kyselyn avulla ja työntekijäkokemuksen selvittämisessä apuna käytettiin myös teemahaastatteluja. Opinnäytetyön teoriaosa koostui asiakassuhteiden, mielikuvan sekä asiakas- ja työntekijäkokemuksen tarkastelusta.</p> <p>Yhteenvetona voitiin todeta, että juhlavuosi herätti niin asiakkaisissa kuin työntekijöissäkin positiivisen mielikuvan. Juhlavuoden tapahtumat koettiin kokonaisuudessaan mieluisiksi. Asiakkaista noin neljäsosa koki mielikuvansa Osuuskauppa Maakunnasta muuttuneen juhlavuoden aikana. Työntekijät mielsivät juhlavuoden ilahduttamiset kannattaviksi ja heiltä saatiin myös kehittämissuhteita tulevaisuuden ilahduttamisia varten.</p>	
Avainsanat asiakaskokemus, työntekijäkokemus, kvantitatiivinen tutkimus, kvalitatiivinen tutkimus, teemahaastattelu	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Administration			
Authors Karoliina Makkonen, Katariina Rönkkö			
Title of Thesis Shared moments - Customer and employee experiences of the anniversary. Osuuskauppa Maakunta 100 years.			
Date	8.5.2018	Pages/Appendices	77/10
Supervisors Minna Tarvainen, Ari Pitkänen			
Client Organisation /Partners Osuuskauppa Maakunta			
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis was to study customer and employee experiences related to the centennial of Osuuskauppa Maakunta. The aim was to produce information on the anniversary's experiences customers' and employees' point of view. The aim was also to clarify if it were beneficial to continue similar delighting activities as arranged during the anniversary.</p> <p>Osuuskauppa Maakunta had not studied customer and employee experiences of the anniversary before. The purpose of the anniversary was to make customer relations warmer and deepen them, so it was important for the study that employee experience was also taken into account. Employee experience as a term is not very well known or much studied so it was interesting to study it as a subject.</p> <p>The subject was defined to cover only the anniversary's experience and emotional side. The study was conducted by using quantitative and qualitative research. Customer and employee experiences were surveyed with Webropol. Focused interviews were also used to get richer information about the employee experiences. The theoretical part presents customer relations, image and also customer and employee experiences.</p> <p>In summary it can be said that the anniversary created a positive image among both customers and employees. The events of the anniversary were liked. One quarter of the customers felt that their image of Osuuskauppa Maakunta had changed during the anniversary. The employees perceived the anniversary's activities beneficial and good development proposals emerged.</p>			
Keywords customer experience, employee experience, quantitative research, qualitative research, focused interview			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	TOIMEKSIANTAJA	7
2.1	Osuuskauppa Maakunta	7
2.2	Osuuskauppa Maakunnan historia	7
2.3	Juhlavuosi	8
3	ASIAKASSUHTEET JA MIELIKUVA	10
3.1	Asiakassuhteen määritelmä ja hallinta	10
3.2	Asiakassuhteen elinkaari.....	10
3.3	Asiakassuhteiden kehittäminen ja ylläpitäminen	12
3.3.1	Kanta-asiakasohjelmat.....	14
3.3.2	Muistutusviestintä	15
3.4	Henkilöstönäkökulma ja sen vaikutus asiakkuuteen	15
3.5	Tunteet osana asiakkuutta.....	15
3.5.1	Arvon tuottaminen asiakkaalle	16
3.6	Mielikuva	18
3.6.1	Mielikuvan syveneminen	19
3.6.2	Mielikuvan kehittämisprosessi	20
3.6.3	Markkinointi osana mielikuvaa ja tunteita.....	22
4	ASIAKAS- JA TYÖNTEKIJÄKOKEMUS	23
4.1	Asiakaskokemusten luominen	23
4.2	Asiakaskokemuksen kehittäminen	25
4.3	Asiakaskokemuksen johtaminen.....	26
4.4	Asiakaskokemuksen mittaaminen	28
4.5	Työntekijäkokemuksen syntyminen	30
4.6	Työntekijäkokemuksen mittaaminen.....	32
5	TUTKIMUSMENETELMÄT	34
5.1	Tutkimusprosessi	34
5.2	Tutkimuksen tavoite.....	36
5.3	Kvantitatiivinen tutkimus	36

5.4	Kvalitatiivinen tutkimus	37
5.5	Aiheen rajaus	37
5.6	Aikaisemmat tutkimukset aiheesta	38
5.7	Tutkimusongelmat	38
5.8	Tutkimuksen luotettavuus	39
5.8.1	Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuus	41
5.8.2	Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus.....	41
5.9	Aineiston hankinta	42
6	KYSELYLOMAKE JA HAASTATTELU AINEISTONKERUUMENETELMÄNÄ.....	44
6.1	Tutkimuslomake	44
6.1.1	Kysymysten muodot ja kysymystyypit.....	45
6.1.2	Strukturoidut kysymystyypit.....	45
6.1.3	Asenneasteikot	46
6.1.4	Numeeriset- ja tekstikysymykset	48
6.2	Kyselylomakkeen testaaminen ja saatekirje	49
6.3	Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä	49
7	TUTKIMUSTULOKSET	51
7.1	Asiakaskysely.....	51
7.2	Henkilöstökysely	62
7.3	Esimiesten haastattelut	69
7.4	Johtopäätökset	71
7.4.1	Asiakaskysely	71
7.4.2	Henkilöstökysely	72
7.4.3	Teemahaastattelut	73
8	POHDINTA.....	74
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	76
	LIITE 1: ASIAKASKYSELY	79
	LIITE 2: HENKILÖSTÖKYSELY	84
	LIITE 3: TEEMAHAASTATTELURUNKO.....	88

1 JOHDANTO

Osuuskauppa Maakunta vietti 100-vuotisjuhlavuottaan vuonna 2017. Juhlavuoden yhtenä tavoitteena oli asiakassuhteiden lämmittäminen ja syventäminen. Opinnäytetyömme käsittelee Osuuskauppa Maakunnan 100-vuotisjuhlavuoden asiakas- ja työntekijäkokemuksia. Työmme päätutkimusongelma on, millaisia juhlavuoden asiakas- ja työntekijäkokemukset ovat olleet. Työmme tutkimusongelmien selvittämisen apuna käytetään sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusta. Tämän työn tavoitteena on, että se antaa lukijalleen kokonaiskuvan siitä, mitä kaikkea asiakas- ja työntekijäkokemus pitävät sisällään ja mitkä asiat vaikuttavat asiakkaan mielikuvaan. Tutkimus toteutettiin joulukuun 2017 – huhtikuun 2018 aikana.

Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään asiakkaiden ja henkilökunnan kokemus- ja tunnepuolta juhlavuoden tapahtumista. Tutkimuksessa ei keskitytä taloudellisiin tekijöihin. Opinnäytetyössä käsittelemme asiakassuhdetta kokonaisuudessaan ja perehdymme tarkemmin asiakassuhteen hallintaan, kehittämiseen ja ylläpitämiseen sekä asiakassuhteen elinkaareen. Käsittelemme myös mielikuvaa ja tunteita osana asiakkuutta. Näiden jälkeen kerromme asiakas- ja työntekijäkokemuksesta, niihin vaikuttavista tekijöistä sekä siitä, miten asiakkaiden ja henkilökunnan kokemuksia voidaan mitata. Esittelemme myös käyttämämme tutkimusmenetelmät sekä kerromme kyselylomakkeesta ja haastattelusta aineistonkeruumenetelminä. Edellä mainitut teemat tukevat tutkimusongelmiemme ratkaisua.

Opinnäytetyön aihe on saatu Osuuskauppa Maakunnalta. Toimeksiantaja koki, että juhlavuoden tutkiminen olisi aiheena tarpeellinen. Haluamme tutkimustemme avulla tuottaa toimeksiantajallemme tärkeää tietoa juhlavuoden onnistumisesta asiakkaiden ja työntekijöiden näkökulmasta sekä siitä, kannattaako juhlavuoden aikana toteutettujen ilahduttamisten kaltaisia tekoja jatkaa. Toimeksiantaja saa myös käyttöönsä kyselypohjat, joita heidän on mahdollista soveltaa käyttöönsä sopiviksi jatkossa. Halusimme rakentaa opinnäytetyöstä sellaisen, että se tukee hyvin opintojamme. Valitsimme opinnäytetyön tekemisen parityönä, sillä se oli meille luonteva vaihtoehto. Olemme työskennelleet opintojemme aikana paljon yhdessä sekä huomanneet, että yhteistyömme toimii ja tuemme toistemme oppimista. Työn tekoa motivoi meitä aidosti kiinnostava aihe. Olemme molemmat työskennelleet myynnin parissa, joten aihe tuntui luontevalta valinnalta. Jaoin työn teon tasaisesti keskenämme, valiten molemmille omat syventymisen aiheet. Halusimme kuitenkin kirjoittaa työn kokonaisuudessaan yhdessä, joten perehdyimme myös toistemme syventymisen aiheisiin.

Työmme etenee toimeksiantajan ja juhlavuoden esittelystä teoreettiseen viitekehykseen, jonka jälkeen esittelemme tutkimusmenetelmiä ja tutkimuksistamme saatuja tuloksia. Viimeinen osio sisältää pohdiske-luamme prosessista: mitä opimme ja miten asiantuntijuutemme kehittyi.

2 TOIMEKSIANTAJA

Tässä luvussa kerrotaan koostetusti opinnäytetyön toimeksiantajan, Osuuskauppa Maakunnan 100-vuotiaasta historiasta sekä vuonna 2017 vietetystä 100-vuotisjuhlavuodesta. Luvun tarkoituksena on antaa lukijalle kuva Osuuskauppa Maakunnasta sekä vietetystä tapahtumarikkaasta juhlavuodesta.

2.1 Osuuskauppa Maakunta

Osuuskauppa Maakunta on S-ryhmään kuuluva, vuonna 1917 perustettu monialayritys. Osuuskauppa Maakunnan omistavat noin 35 000 kainuulaista asiakasomistajaa. Yrityksen toimialoja ovat päivittäis- ja käyttötavarakauppa, matkailu- ja ravitsemiskauppa sekä polttonestekauppa. Osuuskauppa Maakunta on liikevaihdoltaan suurin Kainuun alueella toimiva yritys. Osuuskauppa työllistää noin 450 henkilöä. (S-kanava 2018.)

2.2 Osuuskauppa Maakunnan historia

Osuuskauppa Maakunnan toiminta käynnistyi haasteiden keskellä. Sota ja tavarapula vaikeutti kaupan toimintaa (Löhönen 2017, 4). Osuuskauppa Maakunnan ensimmäinen liike avattiin Paltamoon touko-kuussa 1917. Ensimmäisen vuoden aikana avattiin 14 myymälää. Alkuvuosien tärkeimmät kauppatavarat olivat terva, kuivat elintarvikkeet, kankaat ja muu pientavara, eläinten nahat ja maataloustarvikkeet. Tavarapula ja ammattitaitoisen henkilökunnan puute hidastivat kaupan kasvua. Vuosina 1918-1922 Maakunnalla oli maksuvälineenä käytössään oma raha, sillä Suomen markkoja ei riittänyt vaihdannan väli-neeiksi. Maakunnan rahan katteena oli virallinen kultakate kassakaapissa. (S-kanava 2018.)

1930- ja 1940 -luvuilla Maakunnan myymäläverkosto kasvoi ympäri Kainuuta ja Maakunta laajensi toimintaansa kahvila- ja leipomoaloille, sekä hotelli- ja ravintolatoimintaan. Maakunta perusti myös oman sikalan, jonka avulla varmistettiin lihansaanti yrityksen ravintoloille. 1950- ja 1960- luvuilla Maakunta avasi ensimmäiset autokauppansa, huoltoasemansa, itsepalvelumyymälänsä, parturi-kampaamonsa, leirintäalueensa ja matkatoimistonsa. Enimmillään toimipaikkoja oli 65 vuonna 1966. Vuonna 1967 henkilökunnan määrä oli jopa 482 henkilöä ja jäseniä 6754. (S-kanava 2018.)

1970- ja 1980- luvuilla tappiollisia myymälöitä lopetettiin, luovuttiin autokaupasta, huoltoasematoiminnasta sekä maatalous- ja rautakaupasta. Maakunta keskittyi päivittäis- ja erikoistavarakauppaan sekä hotelli- ja ravintolatoimintaan. 1990-luvulle siirryttäessä Maakunnalla oli jäseniä vajaa 8000 ja henkilökuntaa alle 200. (S-kanava 2018.)

Tällä vuosituhannella Osuuskauppa Maakunnalla on vähintään yksi myymälä kaikissa toimialueensa kunnissa, sekä hotelli ja ravintolatoimintaa on Kajaanissa ja Vuokatissa. Jäseniä on yli 30 000 ja henkilökuntaa lähes 500. (S-kanava 2018.)

2.3 Juhlavuosi

Osuuskauppa Maakunnan 100-vuotisjuhlavuosi rakentui ”Yhteisiä hetkiä”- teeman alle. Vuosi oli täynnä tapahtumia ja paljon kiitosta ja hyvää palautetta saaneita ”asiakasilahduttuksia”. Juhlavuoden aikana asiakkaille haluttiin tuottaa elämyksiä ja etuja. Maakunnan juhlavuoden tapahtumia jaettiin sosiaalisessa mediassa tunnisteilla #yhteisiähetkiä ja #maakunta100v. Henkilökunnalla oli keskeinen rooli juhlavuoden onnistumisessa, sillä jokainen toimipaikka sai itse rakentaa ja suunnitella tapahtumat omannäköisekseen. Juhlavuosi rakentui pääosin arkisista yllättävistä kohtaamisista jokapäiväisessä elämässä. Oma tuttu lähikauppa pääsi yllättämään monet asiakkaat.

Toimipaikkojen työntekijät osallistuivat vuoden 2017 alussa Yhteisiä hetkiä- koulutukseen, jossa muun muassa ideoitiin tulevia asiakkaiden ilahduttamisia. Koulutuksissa esiin tulleista työntekijöiden ideoista koottiin ideakooste, josta löytyi 764 erilaista ideaa asiakkaiden ilahduttamiseen. Koulutuksissa tulleista ideoista jokainen toimipaikka kokosi oman vuosikalenterin, jonka avulla juhlavuoden tekemiset toteutettiin. Ilahduttamisia, joita henkilöstökoulutuksissa tuli esille olivat esimerkiksi ruusujen jako asiakkaille, ilmainen tankkaus, tikkareita lapsille, lahjoitukset (esimerkiksi päiväkodeille hiekkalelut), arvonnat sekä ilmaisten tuotteiden piilottamiset. Muita juhlavuoden ilahduttamisia olivat muun muassa:

- kanta-asiakkaiden muistamiset
- hellepäivänä jaetut vesipullot
- makeisten jakamiset
- paikallisiin tapahtumiin osallistumiset
- vapun kunniaksi lapsille jaetut hyrrät ja ilmapallot
- hotellilahjakortti piilotettuna Original Sokos Hotel Valjuksen yhteen huoneeseen
- yllätyskierroksen tarjoaminen asiakkaille Osuuskauppa Maakunnan ravintolassa
- sekä myymälöiden taustahenkilöiden (kuten siivoojien ja vartijoiden) muistamiset.



KUVA 1. Osuuskauppa Maakunnan 100-vuotisjuhlavuoden logo.

Juhlavuonna huomiota saivat myös paikalliset tuottajat, joiden tuotteet olivat heti juhlavuoden alussa näkyvästi esillä. Paikallisista tuottajista kuvattiin myös esittelyvideoita Maakunnan omalle Youtube -kanalalle. Helatorstaina 25.5.2017, Sotkamossa Naapurinvaaralla järjestetyissä henkilöstöjuhlissa kaikki Osuuskauppa Maakunnan työntekijät pääsivät juhlimaan 100-vuotista Maakuntaa. Juhlan ohjelmasta vastasi Kalle Torniaisen luotsaama orkesteri ja solisteina nähtiin Antti Matikainen, Osmo Ikonen sekä Jarkko Tamminen. Heinäkuussa Kainuussa järjestettiin monia tapahtumia, joissa Maakunta oli mukana, kuten Kajaanin runoviikko, Suofutis, Kuhmon kamarimusiikki sekä Kainuun musiikkijuhlat. Vuoden aikana Osuuskauppa Maakunnan myymälöihin saatiin myös Maakunnan omaa 100-vuotisjuhlaolutta sekä Vuokatin viinin valmistamaa vadelmalimonadia. Juhlavuoden yhteisiä hetkiä- logoa (kuva 1) oli nähtävillä muun muassa työntekijöiden paidoissa sekä pinsseissä.

Vuoden aikana järjestettiin myös isompia tapahtumia, kuten juhlamessu Paltaniemen kuvakirkossa, lastenpäivä Prismassa sekä asiakasomistajien matka Kreikkaan. Osuuskauppa Maakunnan virallisemmat 100-vuotisjuhlat yhteistyökumppaneille ja sidosryhmille vietettiin Kajaanin Kaukametsässä 22.9.2017. (Maakunta Sanomat 2018.)

3 ASIAKASSUHTEET JA MIELIKUVA

Asiakkuudet ovat yrityksen tärkein resurssi. Ilman asiakkaita yritys ei saa myyntiä, eikä näin ollen yritys voi käytännössä toimia. (Mäntyneva 2001, 7.) Asiakkuustyö on se markkinoinnin osa-alue, joka yleisimmin koetaan markkinoinniksi. Asiakkuustyö voidaan jakaa kahteen osioon: asiakkuuteen viemiseen ja asiakassuhteen syventämiseen ja ylläpitämiseen. (Rope 2005, 152.) Tässä osiossa käsittelemme asiakassuhteen määritelmää, sen hallintaa, elinkaarta sekä kehittämistä ja ylläpitämistä. Käsittelemme asiakkuutta myös henkilöstönäkökulmasta ja sen vaikutuksesta asiakkuuteen sekä kerromme tunteiden vaikutuksesta asiakkuuteen. Asiakkuudet liittyvät työmme tutkimukseen suuresti, sillä tutkimusta ja sen analyysia tehdessä on tärkeää ymmärtää, miten asiakkuus muodostuu ja miten sitä voidaan ylläpitää.

3.1 Asiakassuhteen määritelmä ja hallinta

Storbackan ja Lehtisen (2006, 15) mukaan ”asiakassuhde on asiakkaan ja yrityksen välinen prosessi, joka koostuu asiakaskohtaamisista, joiden aikana yrityksen ja asiakkaan arvontuotantoprosessien välillä tapahtuu resurssien vaihdantaa”. Asiakkuus on prosessi, jossa molemmat osapuolet haluavat, että asiakkuus on arvokas heille itselleen (Storbacka ja Lehtinen 2003, 19). Asiakkuuden avulla asiakas ja yritys saavuttavat tavoitteensa paremmin asiakkuuden kautta kuin ilman sitä. (Storbacka ym. 2006, 63). Asiakkuus on yhteistyötä, jolla on aina suunta. Asiakassuhde voi jatkua, syventyä, kasvaa, kehittyä tai etäännyä ja päättyä (Pyyhtiä, 2009).

Asiakkuudenhallintaa voidaan käsitellä jatkuvana oppimisprosessina, jonka tavoitteena on lisätä yrityksen ymmärrystä ja tietämystä asiakkuuksistaan. Asiakkuudenhallinnassa kerätään tietoja asiakkaista, heidän ostokäyttäytymisestään sekä sen muutoksista. Asiakkuudenhallinta korostaa yrityksen asiakkuuksien määritietoista johtamista, jolloin yrityksen tulisi kohdistaa toimintaansa ja ajatteluaan entistä enemmän asiakaslähtöisempään suuntaan: tunnistaa asiakkaiden tarpeita ja pyrkiä täyttämään niitä nykyistä paremmin. Yritys saavuttaa paremman asiakaskannattavuuden ja asiakkuuksien suuremman kokonaisarvon, mitä paremmin yritys vastaa olemassa oleviin ja tuleviin asiakastarpeisiin. Asiakkuudenhallinnalla pyritään lisäämään asiakkaiden aikomusta valita kyseinen yritys hankintoja tehdessään kilpailevan toimijan sijaan. (Mäntyneva 2001, 7-12.)

3.2 Asiakassuhteen elinkaari

Asiakassuhteen kehittymistä voidaan kuvata vaiheittain etenevänä prosessina. Asiakassuhteen elinkaari koostuu eri vaiheista, alkaen asiakkaiden hankinnasta ja päättyen lopulta asiakassuhteen päättymiseen. Asiakkuuden eri vaiheilla on merkitystä asiakkuuden syvyyteen ja asteeseen. (Mäntyneva 2001, 15.) Asiakassuhteen kehittymisen vaiheet on kuvattuna kuviossa 1. Asiakkuuden kestoon vaikuttaa asiakkuuden lujuus. Mitä lujempi asiakkuus on, sitä paremmin se kestää pieniä asiakkuuteen liittyviä ongelmia, eikä

asiakas vaihda toimittajaa. Asiakkuuden lujuteen vaikuttavat asiakkuustyytyväisyys, asiakkaan sitoutuneisuus sekä erilaiset sidokset yrityksen ja asiakkaan välillä.

(Storbacka ym. 2003, 97)

Asiakassuhde alkaa asiakkaiden hankinnasta ja mahdollisten asiakkaiden tunnistamisesta. Näissä vaiheissa uutta mahdollista asiakasta kutsutaan suspektiksi ja prospektiksi. Suspektista on tässä vaiheessa vasta vähän tietoa, eikä hänestä ole vielä tietoja yrityksen asiakasrekisterissä. Prospekti ei ole vielä yrityksen asiakas, mutta hänet on jo jollain tavalla tunnistettu, esimerkiksi yrityksen kilpailuun vastaamalla. (Raatikainen 2008, 35). Asiakkuuden syntymissivaiheessa tunteiden ja tiedon vaihdanta asiakkaiden kanssa korostuu (Storbacka ym. 2006, 87).

Kun potentiaalinen asiakas on tunnistettu asiakaskohderyhmään kuuluvaksi, asiakkaasta tulee ensiostaja ja satunnaisasiakas. Satunnaisasiakkaan asiakassuhteeseen voi panostaa esimerkiksi markkinointiviestinnän avulla. Jos asiakas jatkaa ostoksiaan yrityksessä toistuvasti ja säännöllisesti, hänestä tulee kanta-asiakas. Potentiaalisesta asiakkaasta asiakkaaksi siirtymisen yhteydessä aloitetaan asiakkuuden kehittäminen ja säilyttäminen. Kanta-asiakkaan asiakassuhdetta halutaan kehittää jatkuvasti esimerkiksi kanta-asiakasmarkkinoinnin avulla (Raatikainen 2008, 35). Asiakkuuden suurin arvonnousu tapahtuu jalostumisvaiheessa, eli siinä vaiheessa, kun asiakkuus on kehittyneimmillään. (Storbacka ym. 2006, 97).

Kanta-asiakkuuden jälkeen asiakassuhde voi päättyä, jolloin asiakkaasta tulee entinen asiakas, eikä asiakkaaseen enää panosteta markkinoinnilla, tai se voi jatkua edelleen (Raatikainen 2008, 35). Asiakkuus jatkuu niin pitkään, kun sekä yritys että asiakas hyötyvät suhteesta. (Storbacka ym. 2006, 63). Vaikka asiakas ei ole täysin tyytyväinen yritykseen, asiakkuudesta voi tulla pitkä, jos asiakas ei koe omaavansa muita vaihtoehtoisia yrityksiä palvelun saamiseen. (Storbacka ym. 2006, 97). Asiakkuus voi loppua siksi, että asiakas ei enää halua jatkaa asiakkuutta ja yritys taas voi päättää asiakkuuden havaittuaan, että asiakkuudella ei ole enää arvoa.



KUVIO 1. Asiakassuhteen kehittymisen vaiheet (Mukailtu Raatikaisen (2008, 35) mallista).

Asiakasuskollisuus

Arantolan (2003, 26) mukaan asiakasuskollisuus voidaan määritellä jonkin määrän uudelleen ostamisena samalta toimittajalta tietyn ajan kuluessa. Asiakasuskollisuus voi olla brändiuskollisuutta, palvelu-uskollisuutta, toimittajauskollisuutta tai myymäläuskollisuutta. Asiakasuskollisuus voi olla myös asiakkaan omien tunteiden ja päätösten vaikutusten takia vaikeasti määriteltävissä. Kaksi yhtä usein asioivaa ja yhtä paljon

ostavaa asiakasta voivat arvottaa uskollisuutensa eri tavalla. Toinen asiakas on asenteellisesti uskollinen ja toinen voi olla valmis vaihtamaan toimittajaansa heti, kun kilpailua tulee.

Arantolan (2003, 23) mukaan pitkien asiakkuuksien vaikutukset asiakkaiden käyttäytymiseen perustuvat inhimillisen toiminnan perusmotiiveihin. Ihmiset pyrkivät välttämään tarpeettomia riskitilanteita sekä epämiellyttävää tunnetta siitä, että on tehnyt huonon valinnan. Uskollisilla asiakkailla on vaikutusta myös yrityksen sisäiseen tehokkuuteen ja kannattavuuteen. Uskollisten asiakkaiden palveleminen saattaa olla keskimääräistä edullisempaa, sillä asiakas on oppinut toimimaan palvelutilanteessa ja entisten asiakkuuksien säilyttäminen on edullisempaa kuin uusasiakashankinta. Mäntynevan (2001, 23) mukaan, kun yritys panostaa asiakastyytyväisyyteen ja toimiin, jotka liittyvät asiakkaiden säilyttämiseen, voidaan asiakasuskollisuus ja asiakkuuksien keston pidentyminen saavuttaa toimiin. Arantolan mukaan uskollisten asiakkaiden sanotaan myös kertovan myönteisiä kokemuksiaan tuttavilleen, jolloin yritys saattaa saada uusia asiakkaita vähemmällä vaivalla.

3.3 Asiakassuhteiden kehittäminen ja ylläpitäminen

Asiakassuhteen ylläpitämistä voidaan pitää markkinointityön huipentumana, jonka avulla rakennetaan tuleva menestys, eli yrityksen jatkuva elinkelpoisuus. Asiakassuhteen ylläpito ei tarkoita pelkkää asiakastyytyväisyyttä vaan siihen liittyy myös asiakassuhteiden syventäminen erilaisten viestinnällisten keinojen avulla. Asiakassuhde muodostuu asiakastyytyväisyyden kautta. Asiakassuhteen rakentumiseen vaikuttavat muun muassa asiakkaan henkinen sitoutuminen sekä se, että asiakkaan niin sanotusti pakottaminen asiakkuuteen. (Rope 2005, 173-174).

Asiakassuhteen elinkaaren keston voidaan vaikuttaa positiivisesti kehittämällä ja ylläpitämällä asiakassuhdetta. Bergströmin ja Leppäsen (2015, 437) mukaan ”kerran ostaneet tai satunnaisasiakkaat ovat yritykselle usein hyödytöntä ostopotentiaalia”. On tärkeää säilyttää ja ylläpitää asiakassuhteita ja saada asiakas ostamaan uudelleen. Asiakasta voidaan muistaa ensioston jälkeen esimerkiksi lisätarjouksella, tiedotteella, kiitoskirjeellä tai ehdottaa kanta-asiakkaaksi liittymistä, jolloin yritys ei unohdu asiakkaan mielestä. Uskolliset asiakkaat aiheuttavat yritykselle pienemmät markkinointikustannukset kuin kerta-asia- kas, jonka takia toivotuille asiakkaille voidaan luoda uskollisuusohjelma.

Tapahtumamarkkinointi osana asiakassuhteen kehittämistä

”Tapahtumamarkkinointi on asiakassuhteen rakentaja ja vahvistaja, ja tehokasta, kun yritys haluaa luoda vahvoja todellisia tunteita. Myyntiä se tukee parhaimmillaan silloin, kun myytävä tuote tai palvelu on kompleksi.” – Markkinointijohtaja Jari Elo, Sonera Oyj

(Muhonen ja Heikkinen 2003, 43).

Vallon ja Häyrisen (2016, 21) mukaan jatkuvasti lisääntyvä informaatiotulva on saanut aikaan sen, että perinteiset markkinointikeinot eivät enää erotu riittävästi kilpailijoidensa viesteistä. Tapahtumien järjestäminen osana markkinointia onkin oiva keino saada yrityksen markkinointia näkyvämmäksi. Tapahtumamarkkinoinniksi voidaan lukea erilaiset kokemukselliset markkinointitoimenpiteet, joissa brändi tai yritys kohtaa asiakkaitaan ja muita sidosryhmiään toiminnallisen kokonaisuuden äärellä ennakkoon suunnittelussa ympäristössä ja tilanteessa. Vallon ym. (2016, 16) mukaan tapahtumalla voidaan parhaimmillaan vaikuttaa ihmisten syvimpiin tunteisiin. Tapahtumamarkkinointi on menekin edistämistä sekä suhde- ja tiedotustoimintaa, mutta myös yhä enemmän osa henkilökohtaista myyntityötä. Tapahtumamarkkinointi yhdistää yrityksen ja sen kohderyhmät jonkin valitun sisällön, teeman, idean tai asian ympärille. Tapahtumamarkkinointi kuuluu markkinointiviestinnän toimiin. Markkinointiviestintään kuuluvat myynninedistäminen, mainonta, henkilökohtainen myyntityö, suhdetoiminta sekä sponsorointi. Tapahtumien tavoitteena voi olla yrityksen näkyvyyden tai maineen parantaminen, asiakassuhteiden ylläpito, uusien asiakkaiden tai yhteistyökumppanien hankkiminen tai tuotteiden myyminen. Tapahtumamarkkinoinniksi voidaan lukea myös imagon tai myynnin parantamiseksi toteutetut tapahtumat, kuten tapahtumasponsoroinnit, lanseeraukset, promootiot tai messut. Tapahtumia järjestettäessä on tärkeää valita jokaiselle tapahtumalle selkeä kohderyhmä sekä määritellä tapahtuman tavoite.

Kun yritys haluaa oppia tuntemaan asiakkaansa paremmin tai päästä vaikuttamaan asiakkaan muistijälkeen yrityksestä, kasvokkain tapahtuva kontakti on tehokkaampaa kuin mainoskampanjat tai suorapostitus. Tapahtuman vahvuus verrattuna muihin markkinointivälineisiin on siinä, että tapahtumassa voidaan hyödyntää useita aisteja. Kun aisteja hyödynnetään, tapahtumasta jää asiakkaalle syvempi mielikuva. (Vallo ym. 2016, 24.) Tapahtumat tarvitsevat usein muita medioita tuekseen, eivätkä toimi yksinään täydellisesti. Tapahtumat ovat hyvin järjestettyinä ja tavoitteellisina kokonaisuuksina parhaimmillaan esimerkiksi tuotteiden lanseerauksissa, yrityksen imagon kohottamisessa ja suhdemarkkinoinnissa. (Muhonen 2003, 151.) Asiakkaat personoivat tapahtuman järjestävän organisaation ja sen edustajat tapahtumisen onnistumisen kautta. Onnistuneesti järjestetyt tapahtumat luovat asiakkaille positiivisen mielikuvan yrityksestä, kun taas epäonnistuneen tapahtuman synnyttämä mielikuva heijastuu asiakkaan mielessä jälkikäteen organisaation tuotteisiin, toimintaan ja palveluihin. (Vallo ym. 2016, 31-31.)

Tapahtumamarkkinointi voi tapahtua kampanjaluonteisesti, mutta parhaimmillaan se on kuitenkin suunnitelmasta ja tavoitteellista toimintaa, joka tapahtuu pitkällä aikavälillä. Tapahtumamarkkinointi on oikein toteutettuna sekä suunniteltuna luonteva osa yrityksen markkinointiviestintää. Tapahtumamarkkinoinnin tulisivikin aina kytkeytyä yrityksen muihin markkinoinnin toimenpiteisiin. Alla olevassa kuviossa 2 on kuvattuna tapahtumamarkkinoinnin SWOT-analyysi. Analyysin avulla etsitään sen vahvuudet (strengths), heikoudet (weaknesses), mahdollisuudet (opportunities) sekä uhat (threats). (Muhonen ym. 2003, 45, 47).



KUVIO 2. Tapahtumamarkkinoinnin SWOT- analyysi.

Tapahtumien tuottoa ja tuloksellisuutta on myös mahdollista seurata ja mitata. Järjestetyn tapahtuman tuloksia tulisi mitata aina asetettujen tavoitteiden pohjalta. Tapahtumien tuloksellisuutta voidaan mitata esimerkiksi yksinkertaisen kaavan, ROI:n avulla. ROI (*return on investment*) ilmaisee investoinnin tuottoa. ROI lasketaan miinustamalla tapahtuman tuotosta tapahtuman kulut, jonka jälkeen saatu summa jaetaan tapahtuman kuluilla. Positiivinen tulos merkitsee tapahtuman olleen kannattava, kun taas negatiivinen tulos merkitsee, että tapahtuma ei ole ollut kannattava. (Vallo ym. 2016, 61.)

3.3.1 Kanta-asiakasohjelmat

Kanta-asiakkuusohjelmat ovat eräs asiakassuhteiden kehittämis- ja ylläpitämismuoto, joiden avulla kanta-asiakkaita voidaan kannustaa kasvattamaan ostojaan. Ohjelmien kautta kanta-asiakkaille voidaan tarjota heille sopivia etuja ja alennuksia. Etujen tulee olla asiakkaalle niin sitouttavia, että niistä on vaikea luopua. Kanta-asiakkuudet porrastetaan usein ostojen määrän mukaan, jonka mukaan enemmän ostoja tekevät asiakkaat saavat parempia etuja. (Bergström ym. 2015, 437-439.)

3.3.2 Muistutusviestintä

Rope (2005, 178-179) toteaa, että yritys pidetään jatkuvasti asiakkaan muistissa ja mielessä, on yksi asiakassuhteen avaintekijä. Tämä toteutetaan osaksi yleisen pohjustusviestinnän avulla. Kun pohjustusviestinnän avulla tavoitetaan asiakkaat, samalla heille muistutetaan yrityksen tai tuotteen olemassaolosta. Käsitteenä muistutusviestintä tarkoittaa asiakkaalle suunnattua yksilöperusteista viestintää. Viestinnän tavoite ei ole tehdä kauppaa, vaan ylläpitää asiakassuhdetta niin, että kun kaupantekohetki on lähellä, asiakas muistaa yrityksen varteenotettavana ja toivottavasti suosituimpana vaihtoehtona. Muistutusviestinnässä tärkeää on oikeanlainen rytmitys. Tahti, jota yrityksen ja asiakkaan välillä pidetään, tulee olla sellainen, että asiakas ei ehdi unohtaa yritystä tai myyjää, mutta myös sellainen, että asiakas ei ärsyynny liian tiheästä viestinnästä. Muistutusviestintä tukee kauppaamisohjelman toimintaa ja sen keskeisiä elementtejä ovat muun muassa tervehdysmarkkinointi, yritystilaisuudet, asiakaslehdet ja asiakastiedotteet.

Asiakassuhdetyössä keskeisenä tavoitteena on, että asiakas saadaan sitoutumaan asiakkuuteen henkisesti. Tällöin asiakas suosii kyseistä yritystä, kun hänen täytyy ostaa jotain yrityksen tarjoamaa tuotetta tai palvelua. Asiakassuhde ei synny pelkästä asiakastyytyväisyydestä, vaikkakin tyytymättömyys voi ehkäistä asiakassuhteen syntymistä. (Rope 2005, 188.)

3.4 Henkilöstönäkökulma ja sen vaikutus asiakkuuteen

Gerdtin ja Korkiakosken (2016, 112, 114) mukaan asiakasrajapinnassa työskentelevät ovat niin sanotulla näköalapaikalla, sillä he näkevät paljon ja siksi myös keksivät parhaiten uusia tapoja asiakaspalveluun. He näkevät tilanteet, joissa yritys saa eniten kiitosta, mutta myös toiminnassa olevat toistuvat ongelmakohdat. On tärkeää kannustaa ja tukea henkilöstöä kokeilemaan ja testaamaan uusia erilaisia toimintatapoja. Gerdt sanoo myös, että asiakasrajapinnassa ovat syntyneet toimintaa merkittävästi muuttaneet innovaatiot. Asiakasta lähellä olevan henkilöstön koulutus ja resursointi unohdetaan liian usein. Asiakasta lähellä olevat työntekijät kuitenkin viestivät joka päivä organisaation toimintatavoista ja arvoista asiakkailleen. Siksi näiden asiakkaan kannalta tärkeiden tehtävien täyttämiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota.

3.5 Tunteet osana asiakkuutta

Tunteet ovat ihmisen tahdosta riippumaton olotila, jotka ohjaavat ihmisten tekemistä. Tunteita voidaan herättää erilaisilla ärsykeillä, joista ihmiseen muodostuu tunnetila. Tunnetiloilla on ihmisen toimintaan erilaisia vaikutuksia. Ihmisellä on pyrkimys saavuttaa hyvän olon tunteita, joten markkinoijalla on oiva perusta käyttää hyvän olon tunteita hyväkseen markkinoinnissa. (Rope 2003, 139.)

Tunteiden merkitys asiakkuuden syntymisessä, jalostumisessa sekä asiakkuuden loppumisessa on suuri. Tunne merkitsee asiakkaan näkökulmasta varmuutta siitä, että asiakas saa luotettavan kuvan yrityksestä ja asiakkuus on hallittua. Asiakkuus on melko pinnallinen, jos asiakas sekä yritys eivät ole tunnetasolla sitoutuneet asiakkuuteen. (Storbacka 2006, 39.)

Mitä syvemmin molemmat osapuolet asiakkuudesta tuntevat, sitä kestävämpi asiakkuus on. Asiakkuuden tunneulottuvuudella on merkitystä myös asiakasuskollisuuteen. Tunteille tunnusomaista on se, että ne voivat kehittyä vähitellen ja hitaasti tai tunne voi syntyä nopeasti, kerralla. Tunteiden keskeinen merkitys tulee esille myös siinä, että tunteet ovat pitkäkestoisia. Tunteet ovat hitaasti muokkaantuvia ja mitä syvempi tunne on, sen hitaammin se muuttuu. Tunne syntyy sekä ihmisten vuorovaikutuksessa että tekojen ja tekemisen kautta. Tunteen syntymistä ja syventymistä voidaan tukea vuoropuhelulla asiakkaan kanssa. Koska tunteet ovat jokaisen ihmisen henkilökohtaisen prosessin tulosta, vuoropuhelu asiakkaan kanssa tulisi yksilöllistä. Mitä paremmin vuoropuhelussa huomioidaan henkilöiden yksilöllisyys, sitä paremmin tunteen vahvistumiseen voidaan vaikuttaa. (Storbacka 2006, 39-40.)

3.5.1 Arvon tuottaminen asiakkaalle

Asiakas ostaa ratkaisun sen tuottaman arvon vuoksi, ei sen itsensä vuoksi. Asiakkaan kokema arvo tai hyöty koetaan aina henkilökohtaisesti ja se perustuu asiakkaan omaan, subjektiiviseen arvoon (Bergström ym. 2015, 24). Asiakkaan kokemaan arvoon liittyy myös se, mitä asiakas hakee ratkaisulta ja miten hyvin ratkaisu on täyttänyt asiakkaan odotukset. (Hänti, Kairisto-Mertanen ja Kock 2016, 47-48). Lähtökohtaisesti yrityksen tulee tuottaa aina arvoa asiakkaille. (Löytänä ja Kortesus 2011, 57).

Löytänen ym. (2011, 54-56) mukaan asiakkaan kokemana arvona voidaan yksinkertaisimmillaan pitää saatujen hyötyjen ja niiden eteen tehtyjen uhrausten erotusta. Hyödyiksi voidaan lukea asiakkaille tuotetut, asiakkaan elämää helpottavat kokemukset, tai kokemukset, jotka ovat tyydyttäneet jonkin asiakkaan tarpeen. Asiakkaan kokema arvo muodostuu erilaisten osien summana. Löytänä sanoo, että "arvon lähteistä voidaan erottaa kaksi ulottuvuutta: utilitaariset ja hedonistiset." Utilitaariset lähteet ovat järkiperäisiä, rationaalisia, ja ovat osa kokemuksen mitattavia ominaisuuksia. Esimerkkejä utilitaarisista lähteistä ovat esimerkiksi hinta tai laatu. Hedonistiset lähteet ovat subjektiivisia, emotionaalisia ja irrationaalisia. Hedonistiset lähteet perustuvat enemmän asiakkaan tunnepuoleen. Ne ovat "elämyksellisiä, tuntemuksia tai aisteja herättäviä hyötyjä, jotka jokainen asiakas kokee yksilöllisesti". Asiakas saa palvelusta tai tuotteesta erilaisia tunteita, joista arvo ostokselle lopulta muodostuu. Tutkimusten mukaan asiakkaat suhtautuvat yritykseen positiivisemmin ja intohimoisemmin, kun kokemukset ovat sisältäneet myös hedonistisia elementtejä, eikä vain utilitaarisia elementtejä.

Arvoa tuotetaan asiakkaalle jokaisessa kohtaamisessa. Löytänen (2011, 56) mukaan kohtaamisista toiseen arvon määrä voi vaihdella, mutta parhaimmillaan määrä kasvaa sitä mukaa, kun kohtaamiset toistuvat. Kuviossa 3 on kuvattuna asiakassuhteen keston vaikutus asiakkaalle kohtaamisessa tuotettuun arvoon. Jokaisessa kohtaamisessa asiakkaiden ja yrityksen välillä yritys saa mahdollisuuden kerätä tietoa asiakkaidensa tarpeista ja mahdollisuuden käyttää hyväksi näitä tietoja tulevissa asiakaskohtaamisissa. Arvoa syntyy yksittäisten kohtaamisten lisäksi myös asiakassuhteen kestäessä ja syvetessä. Asiakassuhteen keston vaikutus kohtaamisessa tuotettuun arvoon on kuvattu kuviossa 3. (Löytänä ym. 2011, 56). Jos asiakas

kokee saamansa arvon yrityksen tarjoomasta korkeammaksi kuin hankinnan eteen tehdyt uhraukset (raha, aika, vaiva), asiakassuhde on kestävämmällä pohjalla. (Bergström ym. 2015, 24).



KUVIO 3. Asiakassuhteen keston vaikutus kohtaamisessa tuotettuun arvoon. (Löytänä ym. 2011, 56)

Asiakkaan kokeman arvon arviointi on hankalaa, sillä arvo koetaan monilta osin yksilöllisesti eli subjektiivisesti. Arvon arviointiin vaikuttavat sekä yksittäisen henkilön arvot että organisaation arvot. (Hänti ym. 2016, 50).

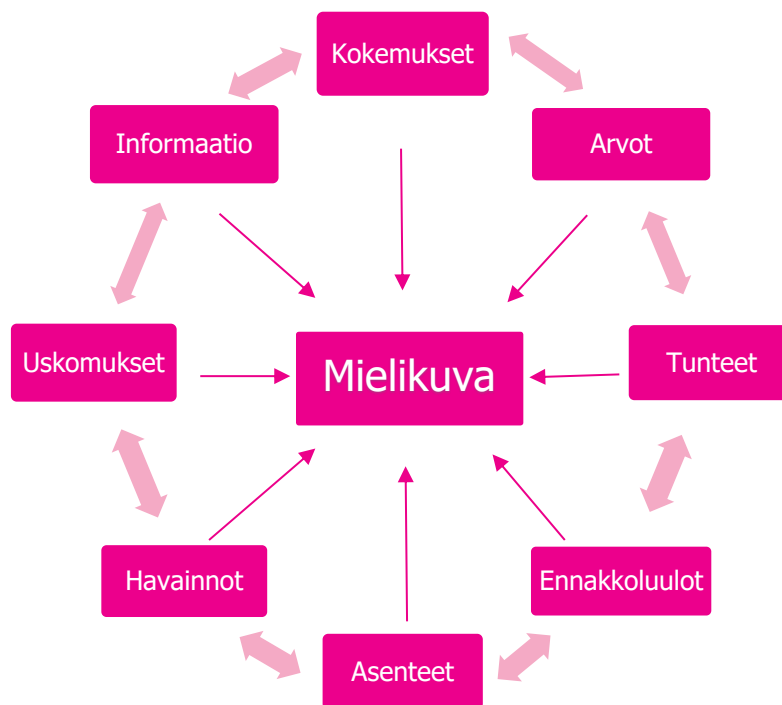
Yritykset eivät luo itsessään suoraan arvoa asiakkaille, vaan luovat toiminnallaan ja tuotteillaan vain edellytyksiä arvon muodostamiselle. Niistä asiakkaat luovat omalla toiminnallaan itselleen arvoa. Arvo, jota asiakkaalle luodaan, voidaan jakaa neljään tyyppiin: taloudelliseen arvoon, toiminnalliseen arvoon, symboliseen arvoon sekä emotionaaliseen arvoon. Alla olevassa kuviossa 4 on kuvattu neljä arvon tyyppiä.



KUVIO 4. Asiakkaalle luotavan arvon muodot (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 18).

3.6 Mielikuva

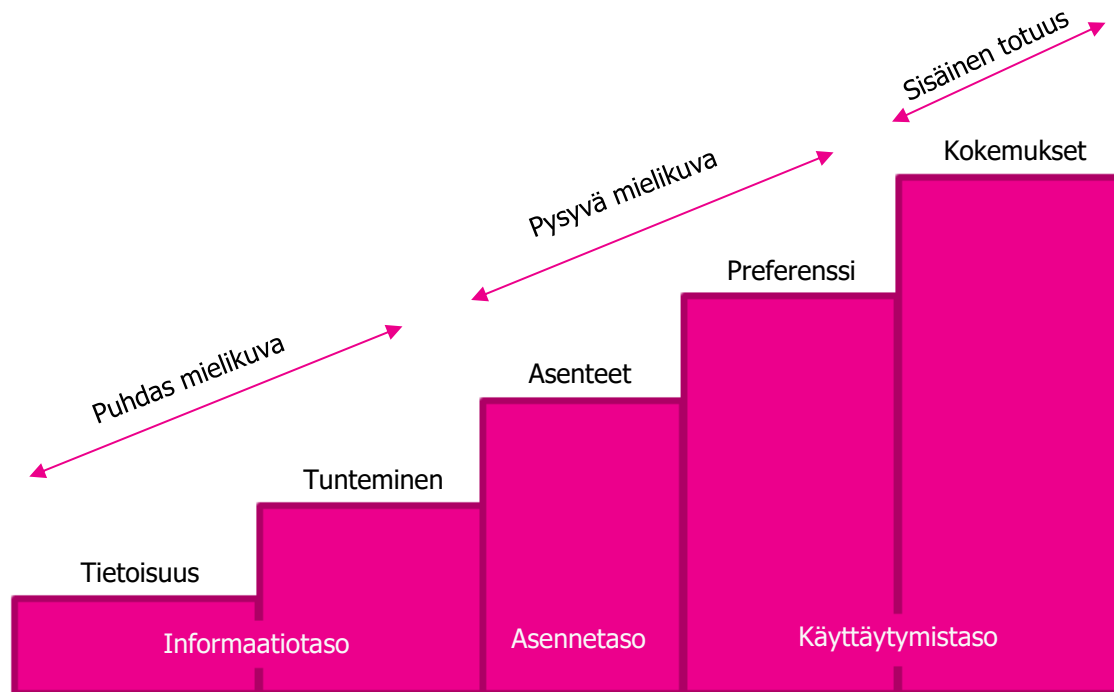
Mielikuvitus, ja ajatustoiminta yleisesti, toimii paljon mielteillä ja havainnoilla. Ropen ja Metherin (2001, 41) mukaan mielikuvien muodostuminen tapahtuu nimenomaan käsitteellisen ajattelun tuloksena. Ihmiselle on ominaista muodostaa mielikuvia eri asioista. Esimerkiksi ostotilanteissa voidaan vaikuttaa ihmisen käyttäytymiseen ja päätöksentekoon niin sanottujen psykologisten tekijöiden avulla. Psykologisia tekijöitä on esitelty tarkemmin kuviossa 5. Mielikuvitus käsitteenä merkitsee ihmisille eri asioita ja sen tematiikan ympärillä puhutaan usein muun muassa imagosta, maineesta, yrityskuvasta sekä brändistä. Mielikuva on aina henkilökohtainen, eli subjektiivinen eikä se kuvaa mitään objektiivista totuutta. Ihmisten välisiä yksilöllisiä eroja selittävät ihmisen persoonallisuus ja yksilöllisyys. (Rope ym. 2001, 13-14, 46.) Voidaan siis sanoa, että käytännössä markkinoinnissa tulisi kyetä vaikuttamaan koko siihen ihmisen sisäiseen psykologiseen kenttään, joka vaikuttaa mielikuvaan.



KUVIO 5. Mielikuvaan vaikuttavat psykologiset tekijät. (Rope 2001, 87).

3.6.1 Mielikuvan syveneminen

Mielikuvan syvenemistä voidaan Ropen ym. (2001, 112) mukaan kuvata kuviossa 6 nähtävän portaikon tavoin. Kuviossa 6 esitetyllä puhtaalla mielikuvalla tarkoitetaan ajatus- ja arvovapaita käsityksiä ja näkemystä. Se on informaation pohjalta, joka on luotu yhden tai useamman aistin kautta, saatu käsitys. Kun puhdas mielikuva muodostuu pysyväksi mielikuvaksi, alkaa mielikuvasta tulla uskomus. Sisäisellä todella puolestaan tarkoitetaan pysyvää mielikuvaa ja uskoa siihen. (Rope 2001, 67-69.)

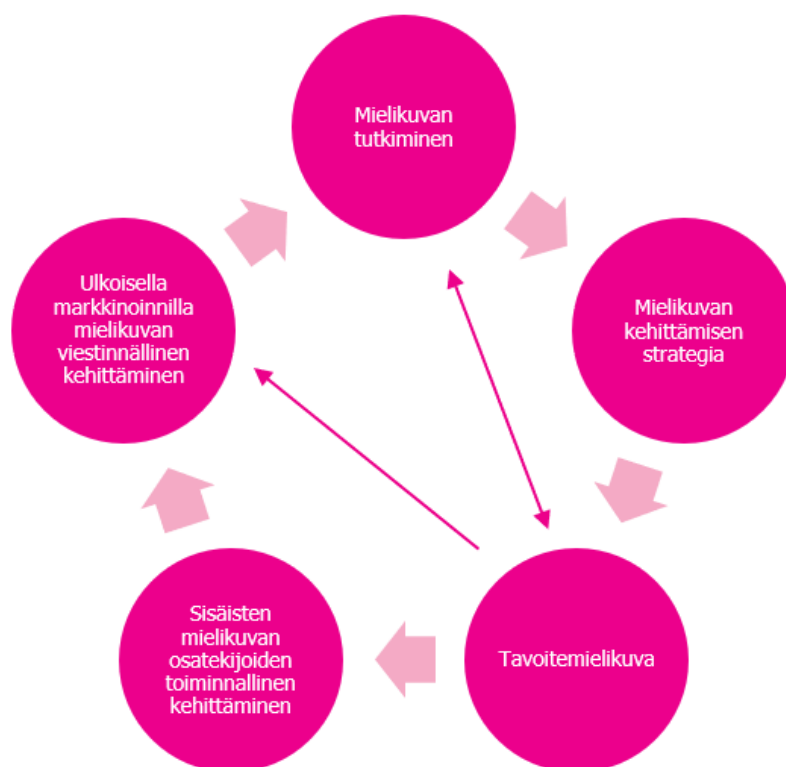


KUVIO 6. Mielikuvan syventymisen tasot (Rope ym. 2001, 112).

Mielikuvan syveneminen alkaa tietoisuusvaiheesta, jossa yritys tunnetaan yleensä vain nimeltä. Yrityskuvan ensimmäiset tunne-elementit voidaan luoda jo nimeä valittaessa. Tuntemisvaiheen aikana yrityksen nimen lisäksi asiakkaalle syntyy nimen oheen lisäelementtejä kyseisestä yrityksestä. Mielikuvaan vaikuttaa kaikki mielikuvan näkyvän osan muodostavat tekijät, kuten esimerkiksi henkilöstö, toimitilat ja myytävät tuotteet. Kolmantena on asenteiden luomisvaihe. Asenteeseen voi kuulua positiivisia, neutraaleja tai negatiivisia arvolatauksia. Se, että yrityksen liikeidean mukaisen imagollisen menestyksen kannalta ratkaisevissa tekijöissä ei ilmene negatiivisia mielikuvia on yrityksen menestyksen kannalta tärkeää. Menestyksen kannalta on myös tärkeää, että yritys pystyy kehittämään positiivisia asenteita etenkin niissä tekijöissä, joita yrityksen eri kohderyhmät arvostavat. Seuraavana prosessissa seuraa preferenssien eli mieltymysten luomisvaihe. Vaiheen tarkoituksena on saada kohderyhmän asiakkaat mieltämään yrityksen paremmaksi asiassa, jonka perusteella kohderyhmät tekevät ostopäätöksensä. Tätä voidaan pitää yrityksen markkinointimenestyksen kulmakivenä. Viimeisenä mallissa on kokemusvaihe, jonka avulla selvitetään asiakkaiden odotusten täyttyminen, niissä osa-alueissa, joiden perusteella tämä on asettanut yrityksen kilpailijoita suosittumaksi. Ropen (2001, 112) mukaan ”kokemusvaihe vastaa asiakkaan sen hetkistä totuutta, eli uskoa niihin pysyviin mielikuviin, jotka hänellä käyttämästään yrityksestä on”.

3.6.2 Mielikuvan kehittämisprosessi

Mielikuvan kehittämisprosessia voidaan kuvata Ropen (2001, 234) mukaan kuviossa 7 nähtävänä jatkuvana prosessina. On tärkeää, että mielikuvaa tutkitaan jatkuvasti, jotta saadaan tietoa siitä, onko muutoksia tullut edellisestä mielikuvatutkimuksesta ja onko tavoitemielikuvaan päästy.



KUVIO 7. Mielikuvan kehittämisprosessi. (Rope 2001, 234).

Ropen (2001, 234) mukaan kuviossa 7 nähtävä mielikuvan kehittämisprosessi alkaa mielikuvan tutkimisesta. Tässä ensimmäisessä vaiheessa selvitetään kilpailutilanneanalyysinä kaikkien merkittävien ominaisuuksien osalta yrityksen mielikuva suhteessa merkittävimpiin kilpailijoihin. Toisena prosessissa määritellään mielikuvan kehittämisen strategia. Ennen kun asetetaan konkreettisia tavoitteita, tulee määritellä yrityksen kyseenomaisessa tilanteessa parhaiten tuottava mielikuvan kehittämisen strategia. Strategia määritellään siihen vaikuttavien sisäisten resurssien ja ulkoisten mahdollisuuksien pohjalta. Seuraavana prosessissa on tavoitemielikuvan asettaminen. Sen asettaminen konkretisoi nykymielikuvan pohjalta asetetut strategian mukaiset tavoitteet. Tavoitteet ohjaavat liiketoiminnan sisäistä toimintaa sekä ulkoista viestintää. Neljäntenä vuorossa on sisäisen toiminnan kehittäminen. Ropen mukaan ”tehdyn strategian mukaisesti oleellisissa tavoitemielikuvan sisäisissä osatekijöissä tulee saavuttaa sellainen toiminnallinen taso, että se mahdollistaa vastaavan ulkoisen viestinnän toteutuksen.” Sisäisten mielikuvan osatekijöiden toiminnallisen kehittämisen jälkeen seuraa ulkoisella markkinoinnilla mielikuvan viestinnällinen kehittäminen. Ulkoisen viestinnän toteutuksessa tavoitemielikuva asettaa kohteet, johon ulkoisessa viestinnässä suuntaudutaan. Viestinnässä tulee myös odottaa sisäistä markkinointia, sillä sisäisen toiminnan avulla pystytään pääsemään ulkoisen viestinnän asettamiin tavoitteisiin ja vastaamaan odotuksiin. Mielikuvaa tulee tutkia jatkuvasti, jotta saadaan selville, onko tavoitemielikuvaan päästy sekä mitä muutoksia edellisestä mielikuvatutkimuksesta on. Se ohjaa myös tarkastelemaan onnistumisten ja epäonnistumisten syitä. Seurantavaihe voidaan nähdä myös jonkinlaisena käynnistysvaiheena mielikuvan kehittämisprosessiin. Tämän seurauksena kehittämisestä syntyy yrityksessä jatkuva prosessi.

3.6.3 Markkinointi osana mielikuvaa ja tunteita

Markkinointi koskettaa kaikkia ihmisiä. Siinä käsitellään ihmismieleen vaikuttamista, tavoitteena esimerkiksi ostopäätöksiin tai mielipiteisiin vaikuttaminen ja asiakastyytyvyyden parantaminen yrityksen tuloksen parantamiseksi. Markkinoinnissa käytetään huomion kaappaamista ja sen suuntaamista, sekä mielikuvien luomista, tunteiden herättämistä ja tarinoita. Perinteisenä tutkimusmenetelmänä on käytetty myynnin ja tulosten seuraamista tilastoja tarkastelemalla ja havainnoimalla sekä tutkimalla ihmisten käyttäytymistä. Myöhemmin on siirrytty psykologisempaan suuntaan ja on alettu tekemään markkinatutkimusta, jossa ihmisiltä kysytään erilaisia kysymyksiä liittyen heidän aikeisiinsa ja mieltymyksiinsä. (Åhman 2012, 51-52.)

Åhman (2012, 54) kertoo, että on ymmärretty, että tuotteella tai palvelulla tulee olla jotain, mikä antaa lisäarvoa tai vaikuttaa asiakkaan tunteisiin. Asioiden mieleen painamiseen vaikuttaa pienikin tunne, joka vie ihmisen huomion muualle. Pohjimmiltaan markkinoinnissa on kyse asiakkaiden taivuttelusta päätöksentekoon luomalla tuotteesta tai palvelusta houkuttelevia mielikuvia ja kiinnittämällä asiakkaan huomio siihen. Ihmisen aivoihin voi luoda uusia aktivoitumistapoja ja kun ajattelua ohjataan, voidaan osin vaikuttaa myös tunnereaktioihin. Tunne määrää monissa tilanteissa sen, mihin huomio suuntautuu. Se vaikuttaa ihmisen alitajuisiin reaktioihin ja myös siihen, mikä asia tulee tietoiseksi.

Åhmanin (2012, 61) mukaan asiakas ei enää halua olla vain kuluttaja, vaan myös vaikuttaja. Sosiaalisen median kautta voidaan jakaa tietoa todella nopeasti ja näin ollen kuluttajalla on paljon entistä enemmän voimaa ja he kokevat, että omilla valinnoilla pystyy oikeasti vaikuttamaan. Kaikessa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tunteiden herättämisellä on suuri merkitys, ei enää vain johtamisessa ja brändäämisessä. Åhman sanoo, että "tunne on tärkeää markkinoinnille ja johtamiselle, koska se on tärkeää kaikelle inhimilliselle toiminnalle".

4 ASIAKAS- JA TYÖNTEKIJÄKOKEMUS

Asiakaskokemus on summa niistä kohtaamisista, mielikuvista ja tunteista, joita asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa (Löytänä ym. 2011, 11). Löytänä ym. (2014, 174) toteavat, että asiakaskokemus muodostuu kohtaamisista ja tunteista yrityksen ja sen asiakkaiden välisessä vuorovaikutuksessa. Gerdtin ja Korkiakosken mukaan asiakkaan aiemmista kokemuksista syntyy asiakaskokemus, joita hän vertaa nykyisiin odotuksiinsa, haluihinsa sekä toiveisiinsa. Asiakaskokemus on jokaisen asiakkaan henkilökohtainen odotusarvo palvelukohtaiselta. Asiakaskokemuksen myötä syntyy joko positiivista tai negatiivista tunne-energiaa. Asiakaskokemuksen rakentumiseen vaikuttavat ihmiset, asiakasstrategia, odotukset, toimintamallit, kanavat, mittarit, brändi, prosessit sekä kulttuuri ja johtaminen (Löytänä ym. 2014, 167).

Kun asiakas kokee palvelun ylittäneen hänen odotuksensa, asiakas arvottaa sen korkeammalle kuin sen, että palvelu vain täyttää hänen odotusarvonsa (Fischer ja Vainio 2014, 165). Korkiakosken mukaan yksinkertaisesti sanottuna onnistunut asiakaskokemus syntyy asiakkaan kanssa käydyn onnistuneen vuorovaikutuksen tuloksena (Gerdt ym. 2016, 46). Asiakkaat ja työntekijät osallistuvat itse oman asiakas- tai työntekijäkokemuksensa luomiseen. Yksilöiden henkilökohtainen sitoutuminen sekä heidän kokemukset työyhteisön johtamisesta ja vuorovaikutussuhteista vaikuttavat asiakaskokemukseen ja sitä kautta myös tuloksellisuuteen. Kun yksilöt kokevat työnsä mieleiseksi, he voivat hyvin ja välittävät myönteistä tunnetta myös muille. (Fischer 2014, 11, 14.)

4.1 Asiakaskokemusten luominen

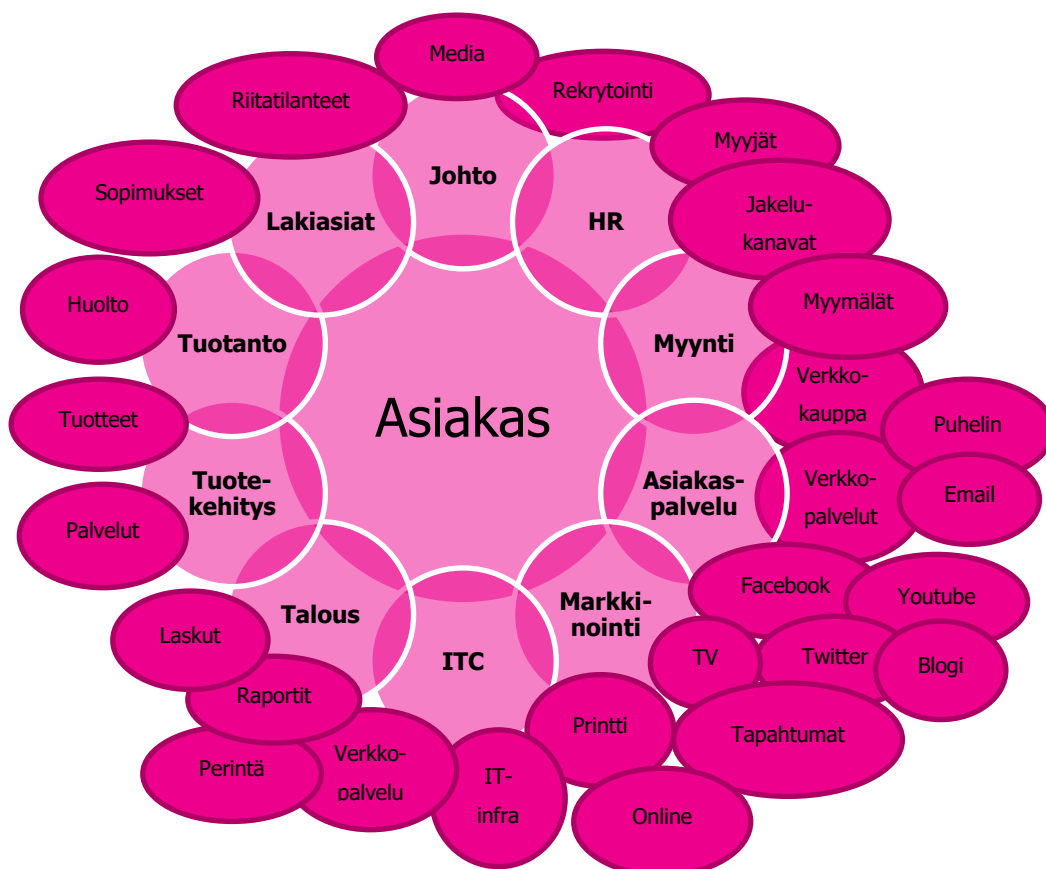
Ihmisten tekemät yksittäiset tulkinnat muodostavat asiakaskokemuksen. Asiakaskokemus on ennen kaikkea kokemus, ei rationaalinen päätös. Alitajuisesti tehdyt tulkinnat sekä tunteet vaikuttavat vahvasti kokemukseen. Tämän takia ei voida täysin vaikuttaa asiakaskokemuksen muodostumiseen asiakkaan mielessä. Yritykset voivat kuitenkin edesauttaa asiakaskokemuksen muodostumista haluamaansa suuntaan päättämällä, millaisia kokemuksia yritykset pyrkivät asiakkailleen luomaan. (Löytänä ym. 2011, 11.) Löytänen ym. (2011, 43-49) mukaan hyvä asiakaskokemus koostuu neljästä eri mallista: se yllättää ja luo elämyksiä, tukee asiakkaan minäkuvaan, sekä saa asiakkaan haluamaan lisää. Asiakaskokemusta ja sen johtamista pidetään virheellisesti usein vain asiakaspalvelun kehittämisenä. Maailman muuttuessa ympärillämme koko ajan myös odotukset asiakaskokemukselle kehittyvät ja muuttuvat jatkuvasti. Odotuksemme palveluista muuttuvat uusien konseptien, tuotteiden, teknologian ja toimintatapojen myötä. Monesti kuluttajat ottavat uusia tuotteita, toimintatapoja ja sovelluksia nopeammin käyttöön kuin mitä yritykset kuvittelevat. (Gerdt ym. 2016, 93.)

Asiakaskokemusta luotaessa asiakaskokemuksen pitää tuottaa asiakkaalle mielihyvää (Löytänä ym. 2011, 49). Yrityksen luodessa kokemuksia yritys asettaa ensin asiakkaan keskiöön ja järjestää vasta sen jälkeen oman toimintonsa asiakkaan ympärille, jonka avulla asiakkaalle luodaan kokemuksia sekä arvoa. Yritys

voi kokemuksia luodessaan erilaistaa toimintansa jopa uniikille tasolle. Toiminnan ollessa tarpeeksi yksilöllistä, hintakilpailu ei uhkaa. Kilpailijat eivät tarjoa mitään vastaavaa, eikä asiakas näin ollen voi tehdä hintavertailua. Kokemusten luominen eroaa palveluiden tuottamisesta monella tavalla. Suurimpana erona palvelun tuottamiseen on se, että kokemus muodostuu aina asiakkaan oman tulkinnan tuloksena. Palvelutilanteissa asiakas on yleensä passiivinen vastaanottaja ja hyödyntäjä. Kun yritys luo kokemuksia pelkien palveluiden tuottamisen sijaa, se saa uusia mahdollisuuksia kasvattaa asiakkailleen luomaa arvoa. Tällä tavalla yritys tekee asiakassuhteistaan arvokkaampia sekä syventää niitä. (Löytänä ym. 2011, 49.)

Kosketuspisteet

Kosketuspisteitä ovat kaikki ne paikat ja tilanteet, joissa yritys ja asiakas kohtaavat. Ne voivat olla esimerkiksi kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia, puheluita, tai niin sanottuja passiivisia kohtaamisia ja tilanteita, joissa asiakas käy yrityksen nettisivuilla tai näkee mainoksen. (Löytänä ym. 2011, 74.) Kuten aiemmin tässä opinnäytetyössä on mainittu, asiakaskokemus muodostuu erilaisten kohtaamisten ja niistä syntyvien tunteiden ja mielikuvien seurauksena. Kosketuspisteitä, eli tilanteita, joissa asiakas on jollain tavalla yrityksen toimintojen kanssa tekemisissä, voidaan esittää muodostamalla kohtaamisista kosketuspistepolkuja (customer journeys). Kosketuspistepolun avulla voidaan kuvata eri kosketuspisteissä asiakkaalle muodostuvia kokemuksia. Neutraalit kohtaamiset eivät juuri luo kokemuksia, kun taas puolestaan, jos kohtaamisen aktiviteetti on koettu toimivana, nautinnollisena, hyödyllisenä tai odotukset ylittävänä, ovat kohtaamisten kokemukset positiivisia. Alla olevassa kuviossa 8 on esitettyinä eri kosketuspisteitä, joissa asiakas voi kohdata yrityksen.



KUVIO 8. Mukailtu esimerkki asiakaskokemuksen kosketuspisteistä yrityksessä (Löytänä ym. 2011, 75).

4.2 Asiakaskokemuksen kehittäminen

Yritysten tulisi tavoitella systemaattista ja laaja-alaista asiakaskokemuksen kehittämistä, jossa asiakkaiden kokemuksia ei saa jättää sattumien varaan. Asiakkaiden tulisi saada jokaisella asiointikerrallaan tasalaatuinen ja erilaistava kokemus. Näin asiakkaat saadaan tyytyväiseksi ja yritys saa suositteluja. Asiakaskokemusta kehittäessä tulee ottaa huomioon myös henkilökunta, joka toimii asiakasrajapinnassa: asiakkaiden kokemukset eivät saa olla kiinni siitä, kuka sattuu olemaan töissä. (Gerdt ym. 2016, 44-45.)

Löytänen ja Korkiakosken (2014) mukaan täysin tasalaatuisen palvelun ja kokemuksen tuottaminen voi kuitenkin olla myös huono asia, sillä jokainen asiakas muodostaa omat kokemuksensa ja käsityksensä palvelun laadusta, jolloin tasalaatuisen palvelun laatu vaihtelee kuitenkin suuresti. Asiakaskokemusta parantamalla voidaan kasvattaa myös asiakkaiden elinkaaren arvoa. (Gerdt ym. 2016, 43.) Shawn ja Hamiltonin (2016, 6) mukaan asiakaskäyttäytymisen ymmärtäminen on ensimmäinen askel asiakaskokemusten kehittämisessä ja parantamisessa.

Myymäläelämys

Markkasen (2008, 21, 24) mukaan elämysten luonnista on tullut merkittävä osa nykypäivää. Kuluttajille pyritään tarjoamaan kokonaisvaltaisia elämyksiä, sillä heidät nähdään järkiperaisina, tunnevaltaisina henkilöinä. Tärkeä kaupan elementti markkinoinnissa on kokonaisvaltainen elämys. Kun tuotetaan elämyksiä, asiakkaat sitoutuvat yrityksen tuotteisiin ja palveluihin. Asiakasuskollisuutta voidaan vahvistaa tarjoamalla erilaisia elämyksiä. Markkanen sanoo myös, että eritoten kaupan markkinoinnissa elämysten tarjoaminen vahvistaa asiakkaan myymäläuskollisuutta.

Erlaisien tapahtumien, kuten maistiaisten, kilpailujen ja muiden virkistysmuotojen avulla voidaan ehkäistä asiakkaiden tylsistymistä. Kuluttajan mieleen jäävät myymäläelämykset, jotka hän on kokenut onnistuneiksi. Elämyksen ja siitä syntyneiden tunteiden mieleen palauttamista helpottaa aistien stimuloiminen. Eri aisteja voidaan herätellä luomalla asiakkaalle ainutlaatuisia "flow"-elämyksiä. Elämys palautuu sitä todennäköisemmin ja paremmin asiakkaan mieleen, mitä enemmän elämys on herättänyt tunteita. On korostettu, että miellyttävät muistot palautuvat todennäköisemmin mieleen, kun henkilö on hyvällä tuulella ja päinvastoin. Ostaminen ei ole enää tärkein seikka kaupassa käymisessä, vaan siitä muodostunut elämyksiä sisältävä tapahtuma. Ostosta voidaan pitää ikään kuin muistoesineenä eikä varsinaisena hankintana. (Markkanen 2008, 53-54.)

Tässä yhteydessä myymäläympäristöllä tarkoitetaan lähinnä kaupan rakennetta, tuotevalikoimaa ja palveluja. Kuluttaja kokee shoppaillessaan mielihyvää, kun hän tuntee hallitsevansa tilanteen ja on positiivisesti tarpeeksi virittyneenä. Tällöin hänen tunnetilansa ovat niin sanotusti optimaalisella tasolla ja hän lähestyy myymälää. Lähestymiskäyttäytyminen ei aina ole pelkkää ostamista, vaan se voi olla myös asiakkaan

myymälässä ajallisesti kauemmin viihtymistä. Lähentymiskäyttäytymistä ovat myös tavaroiden tutkiminen, ostaminen, tyytyväisyys ja informaation kerääminen. Markkasen (2008, 157-158) mukaan, myös kaupan suosittelu ystävälle, impulssiostaminen sekä tulevaisuuden ostoaikomukset kuuluvat lähestymiskäyttäytymiseen. Asiakas loittonee myymälästä, jos hän ei saavuta optimaalisia tunnetasoja. Loittonemiskäyttäytymistä ovat kaikki edellä mainitut asiat mutta päinvastaisesti. Lähestymis- ja loittonemiskäyttäytyminen on kuvattuna alla olevassa kuviossa 9.



KUVIO 9. Lähentymis- ja loittonemiskäyttäytyminen. (Markkanen 2008, 158).

4.3 Asiakaskokemuksen johtaminen

Tekeminen ja hyvä suunnittelu on oleellinen osa asiakaskokemuksen johtamista. Tuloksia saadaan ennen kaikkea vain tekemällä ja kokeilemalla. (Gerdt ym. 2016, 210.) Asiakaskokemuksen johtamisesta puhutaan englannin kielessä käsitteellä *customer experience management*, CEM. CEM-ajattelulla on edeltäjänsä CRM-ajattelua (*customer relationship management*), laajempi näkökulma yrityksen sekä asiakkaan välisiin suhteisiin. (Löytänä ym. 2011, 12). Löytänen mukaan asiakaskokemusten johtamisesta puhuttaessa merkittävin termi on asiakkaalle luotava arvo. Yrityksen asiakkailleen tuottama arvo voidaan maksimoida asiakaskokemuksen johtamisen avulla, sillä se luo asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia. Yrityksen tuotto on puolestaan suoraan liitettävissä yrityksen asiakkailleen luomaan arvoon. Löytänen (2011, 13) mukaan asiakaskokemuksen johtamisen avulla on tarkoitus luoda asiakkaille merkittäviä kokemuksia ja

näin ollen kasvattaa asiakkaille luotua arvoa ja yrityksen tuottoja. Alla olevassa kuviossa 10 on kuvattuna asiakaskokemuksen johtamisen hyötyjä.

Asiakaskokemuksen johtamisen hyötyjä:

- Vahvistaa asiakkaiden sitoutumista yritykseen.
- Lisää asiakastyytyväisyyttä.
- Kasvattaa suosittelijoiden määrää.
- Lisää mahdollisuuksia ristiin- ja lisämyyntiin asiakkaille.
- Pidentää asiakkuuden elinkaarta.
- Vahvistaa asiakkaiden suositteluhalukkuutta.
- Kasvattaa asiakkaiden antamien kehitysideoiden määrää.
- Kohottaa brändin arvoa.
- Sitouttaa henkilöstöä.
- Vähentää asiakaspoistumaa.
- Vähentää negatiivisten asiakaspalautteiden määrää.
- Pienentää (uus)asiakashankinnan kustannuksia.
 - Maksimoi asiakkaalle tuotetun arvon
 - Kasvattaa yrityksen tuottoja

KUVIO 10. Asiakaskokemuksen johtamisen hyötyjä. (Löytänä ym. 2011, 13.)

Asiakaskokemuksen johtaminen on erilaista eri organisaatioissa. Se kuuluu jokaisen yrityksen strategiaan, eikä ole olemassa valmista mallia, jolla jokainen yritys muuttuu asiakaskeskeiseksi ja alkaa tuottaa asiakkailleen merkityksellisiä ja odotukset ylittäviä kokemuksia. Löytänen (2011, 166) mukaan asiakaskokemuksen johtaminen on jatkuvaa ja siitä on mahdollista erottaa kuusi toistensa päälle muodostuvaa osa-aluetta. Ne voidaan asettaa porrasmalliin, jonka avulla kuvataan osa-alueiden rakentumista kokonaisuudeksi. Porrasmalli on kuvattuna alla olevassa kuviossa 11.



KUVIO 11. Asiakaskokemuksen johtamisen portaat (Löytänä ym. 2011, 167).

4.4 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Löytänen ym. (2014, 52) mukaan ”asiakaskokemuksen saaman merkityksen ja huomion kasvun myötä on havaittu tarve löytää oikeita mittareita asiakaskokemusten mittaamiseen ja tarkasteluun.” Asiakaskokemusta ei voida mitata suoraan myynnin tai tuotteen mittareilla, sillä asiakaskokemus on ennen kaikkea tunnetta ja subjektiivisia tulkintoja. Asiakaskokemuksen mittareita voidaan kuitenkin liittää liiketoimintamittareihin – näin asiakaskokemuksen kehittämiseksi on alusta alkaen selvät liiketaloudelliset tavoitteet. (Gerdt ym. 2016, 42). Kaikessa tutkimisessa ja mittaamisessa on tärkeää keskittyä tekijöihin, jotka ovat olennaisia ja jotka auttavat tekemään päätöksiä liiketoiminnan johtamisesta. Kahden eri näkökulman avulla voidaan mitata asiakaskokemusta:

1. mittaukset, jotka liittyvät puhtaasti asiakkaiden kokemuksiin
2. mittaukset, jotka tutkivat asiakaskokemuksen johtamisen vaikutuksia

Asiakkaiden kokemusten mittaamisessa ja tutkimisessa erilaisten keinojen valikoima on hyvin suuri. Asiakaskokemusta tulisi Löytänen ja Korkiakosken mukaan mitata sekä taloudellisilla- että asiakasmittareilla (Löytänä ym. 2014, 61). Asiakaskokemuksen mittaamisen keinoja ovat muun muassa asiakastytyvyysyystutkimukset, asiakkaan spontaanisti antama palaute, Mystery shopping -tutkimukset, Net Promoter Score -malli sekä sosiaalisen median seuranta. (Löytänä 2011, 187.) Taloudellisia mittareita ovat muun muassa asiakashankinta, asiakkaiden pysyvyys ja tehokkuus. Asiakaskokemukseen liittyvää tietoa löytyy monesti yrityksistä huomattavasti enemmän kuin luullaan. Silti päätöksiä pohjataan liian usein pelkästään asiakastytyvyysyystutkimuksiin tai muihin perinteisiin tiedonlähteisiin. (Löytänä 2011, 192.)

Asiakkaan spontaanisti antama palaute

Spontaanisti annettu palaute on palautetta, jonka asiakas antaa pyytämättä, itse valitsemallaan tavalla, haluamassaan paikassa sekä valitsemana ajankohtana. Tapoja palautteen antamiseen on valtava määrä. Spontaanisti annettu palaute on vain yksi osa-alue asiakaskokemuksen mittaamisessa, eikä ainoastaan sen perusteella voida tehdä merkittäviä johtopäätöksiä. Koska palaute on suoraa, se on todella arvokasta tietoa ja antaa mahdollisuuden syvällisempään dialogiin. Erilaiset palautelomakkeet nettisivuilla, palautesähköpostit ja yrityksen ylläpitämät keskustelupalstat ovat tyypillisimpiä palautekanavia. Palautteet tulisi jollain tapaa koota yhteen ja varmistaa, että sieltä löydetään ja tunnistetaan kaikista olennaisimmat asiat, jotta niitä voidaan hyödyntää kehitystyössä ja johtamisessa. (Löytänä 2011, 189.)

Asiakastyytyväisyystutkimukset

Löytänen (2011, 193) mukaan laajasti levinnyt keino yrityksillä asiakaskeskeisenä olemiseen, ovat erilaiset asiakastyytyväisyystutkimukset. Tässä yhteydessä asiakastyytyväisyystutkimuksilla tarkoitetaan laaja-alaisia kertaluontoisia tai esimerkiksi vuosittain kaikista asiakkaista tehtäviä selvityksiä. Asiakastyytyväisyystutkimuksiin liittyy myös haasteita, joista keskeisimmät on esitelty alla olevassa kuviossa 12.

Keskeisimmät asiakastyytyväisyystutkimuksiin liittyvät haasteet ovat:

- tutkimuksissa selvitetään usein tyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä liian laajasti → kyselyistä tulee liian pitkiä, ja vastaaja kyllästyy jo ennen puoliväliä.
- tutkimuksissa kysymykset asetetaan yleensä yrityksen näkökulmasta, ei asiakkaan.
- tutkimuksissa unohdetaan emotionaaliset tekijät kokonaan. Tyypillisesti kaikki kysymykset liittyvät rationaaliin asioihin, ja esimerkiksi sitä, millaisia tunteita yritys on pystynyt luomaan, ei selvitetä lainkaan.
- tulosten analysointi on usein liian abstrakstilla tasolla.
- kerran vuodessa tehtävä tutkimus on peräpeiliin katsomista. Ennen kuin tulokset on saatu analysoitua ja isoissa organisaatioissa jalkautettua, niin on syksy vaihtunut kevääseen ja tulokset, joita luetaan, ovat auttamattomasti vanhentuneet.

KUVIO 12. Keskeiset asiakastyytyväisyystutkimuksen haasteet. (Löytänä 2011, 193.)

Kun yritys selvittää asiakkaidensa tyytyväisyyttä, asiakas olettaa, että yritys tulosten perusteella myös kehittää toimintaansa. Jos taas yritys kysyy vuodesta toiseen samoja kysymyksiä ja teemoja asiakastyytyväisyystutkimuksissaan ja asiakkaat antavat samankaltaiset vastukset, ei kehittämiseen liittyviä lupauksia ole lunastettu. (Löytänä 2011, 193.)

Net Promoter Score -malli

Asiakkaan halukkuus suositella yritystä on yksi parhaimpia asiakaskokemuksen mittaamiseen käytettäviä mittareita. Suositelua voidaan mitata lukuisilla eri menetelmillä ja kysymyspatteristoilla, mutta Fred Reichheldin ja Bain Companyn luoma Net Promoter Score-malli on ehkä yksinkertaisin ja laajimmin levinnein. Malli perustuu vain yhteen kysymykseen: Kuinka todennäköisesti suosittelet yritystä X ystävällesi tai kollegallesi. Kysymykseen vastataan asteikolla 0-10, jossa pienin vastausvaihtoehto on nolla ja suurin kymmenen. Tulos saadaan etäännyvien (promoters) ja ei-suositelijoiden (demoters) prosentuaalisten osuuksien erotuksena. Neutraaleiksi (passiiviseksi) katsojaan vaihtoehdot 7 ja 8, joten ne eivät vaikuta lopulliseen tulokseen. Suurin hyöty NPS-mallissa on sen yksinkertaisuus ja kysymyksen helposti ymmärrettävyys. Asteikko on yksiselitteinen ja monivalintakysymykseen on helppo vastata. (Löytänä ym. 2011, 202-203.) Asiakkaille suunnatussa kyselyssä käytimme NPS-mittaria kysymyksessä numero 17.

Sosiaalisen median seuranta

Sosiaalisen median myötä on tullut uusi ulottuvuus myös asiakaskokemuksen mittaamiseen sekä asiakkaiden ymmärtämiseen. On tärkeää, että jokainen yritys vähintään seuraa, mitä siitä keskustellaan sosiaalisessa mediassa. Seurantaan on saatavilla moderneja työkaluja, joiden avulla seuranta on tehokasta, vaikka keskustelujen määrät olisivat suuriakin. Yksittäisistä kommentteista pystytään tekstianalyysin keinoin tunnistamaan suurempia kokonaisuuksia.

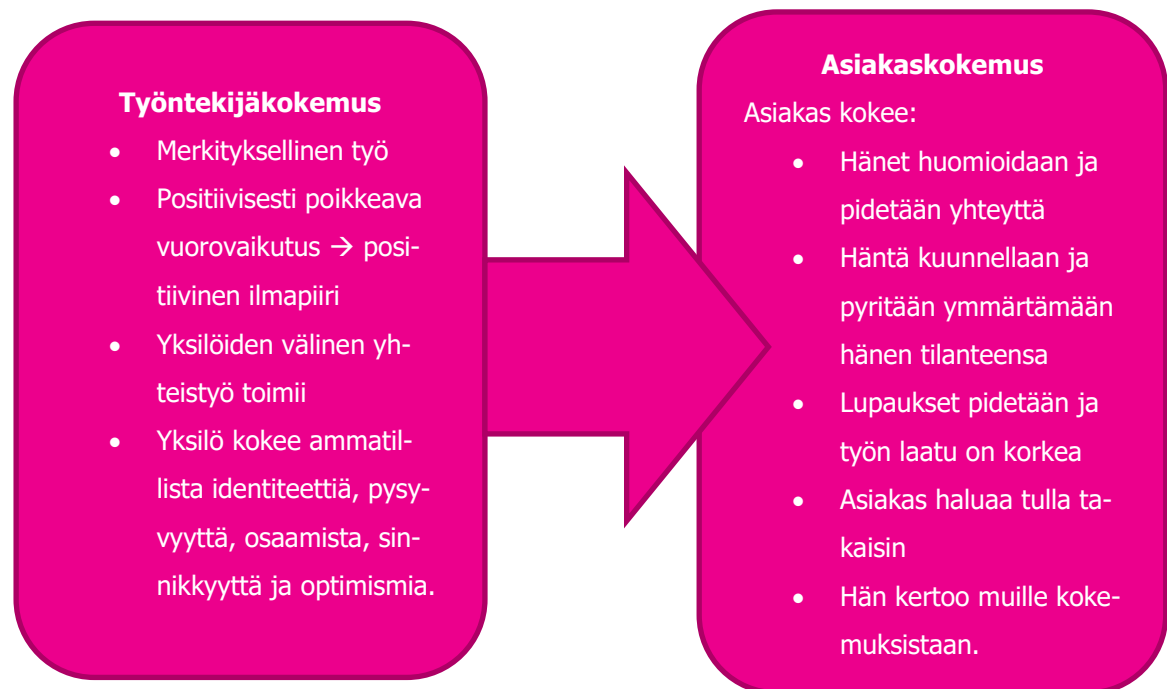
Mittauksesta saatua tietoa voidaan seurata esimerkiksi NPS-tasolla ja sen perusteella voidaan tehdä kehitysehdotuksia ja toimenpiteitä. Koska asiakaskokemus on ennen kaikkea tunnetta, ja tunne konkretisoituu tarinoin, asiakkaiden jakamia tarinoita tulisi hyödyntää mahdollisimman paljon. On erittäin tärkeää, että avoimia palautteita jaetaan organisaatiossa. Yksittäisten palautteiden avulla saadaan myös nostettua esille työssään onnistuneita työntekijöitä, koska asiakkaat antavat usein palautetta henkilötasolla. Negatiivinen palaute puolestaan auttaa kaikkia oppimaan vastaavista tilanteista sekä välttämään samoja virheitä tulevaisuudessa. (Gerdt ym. 2016, 179, 183.)

4.5 Työntekijäkokemuksen syntyminen

Työntekijäkokemus muodostuu kaikista vuorovaikutustilanteista työnantajan kanssa, työpaikan kulttuurista sekä siitä, millaisena työntekijä kokee työpaikkansa kokonaisuutena ja miten hän kokee oman roolinsa osana työyhteisöä. Yksilöiden henkilökohtainen sitoutuminen, kokemukset johtamisesta ja työyhteisön vuorovaikutussuhteista vaikuttavat asiakaskokemukseen ja sitä kautta tuloksellisuuteen. Kuviossa 13 on kuvattu työntekijäkokemuksen vaikutus asiakaskokemuksen syntyyn. Kun yksilöt kokevat työniloa, he välittävät positiivista energiaa asiakkaille ja kollegoilleen. Yksilön positiivinen kokemus syntyy siitä, miten hän kokee saavansa esimiehensä ja kollegojensa arvostusta ja miten merkitykselliseksi hän kokee työnsä. Työntekijäkokemukseen liittyy positiivinen ilmapiiri, joka näkyy sekä fyysisissä että välillisissä asiakaskohtauksissa. (Fischer ym. 2014, 11.)

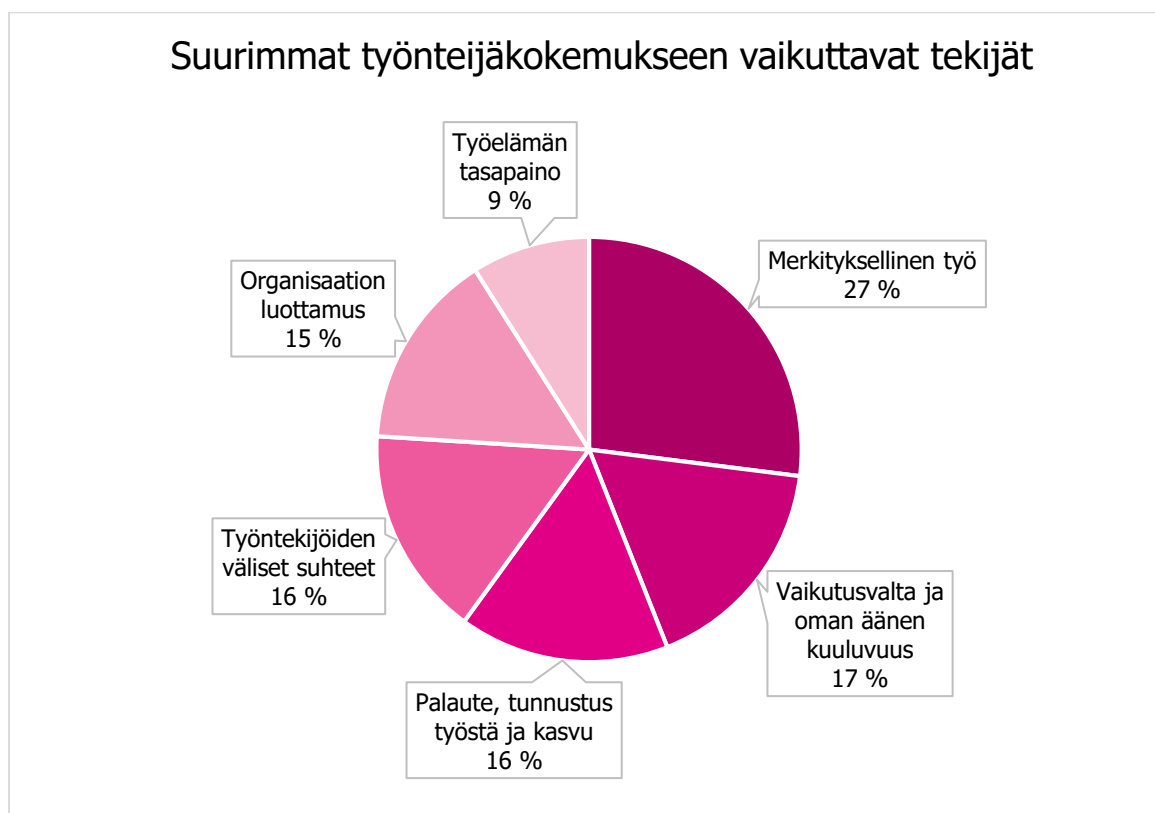
Organisaatiot globaalisti ovat huomanneet yhteyden työntekijä- ja asiakaskokemuksen sekä laadun ja innovaatiokyvyn välillä (Deloitte 2017). Vaikka työntekijäkokemus onkin monimutkaisempi, kuin asiakkaan kokemus palvelukokemus, ovat ne toisiaan hyvin lähellä ja molempia voidaan lähestyä samalla tavalla. Näin ollen positiivisia asiakaskokemuksia saadakseen yrityksen täytyy tuottaa työntekijöilleen myös hyviä työntekijäkokemuksia.

Työntekijäkokemus muodostuu asiakaskokemuksen lailla eri kosketuspisteiden kautta. Työntekijäkoke-
mista luodessa huomioon otettavia kosketuspisteitä ovat muun muassa rekrytointiprosessi, perehdytys,
viestintä yrityksen ja työntekijän välillä sekä palkitsemiskäytännöt ja arviointi. Mosleyn (2007) mukaan
tyytyväisten työntekijöiden, tyytyväisten asiakkaiden ja positiivisten taloudellisten tulosten välillä on vahva
korrelaatio. Erilaiset tutkimukset ovat osoittaneet, että sitoutuneet ja tyytyväiset työntekijät tuottavat to-
dennäköisemmin positiivisia palvelukokemuksia asiakkaille (Mosley, 2007). Myös Ahvenaisen, Gyllingin ja
Leinon (2017, 77) mukaan se, miten esimiehet ja johtajat kohtelevat alaisiaan, vaikuttavat suoraan siihen,
miten työntekijät kohtelevat asiakkaitaan. Työntekijäkokemukseen liittyy myös työnantajamielikuva. Jos
työntekijän työnantajamielikuva ei ole hyvä, eikä työnantaja lunasta lupauksiaan, vaikuttaa se työntekijän
kokemusten negatiivisesti kokemiseen. Ahvenainen ym. (2017, 77) sanoo, että mikäli yksilön ja yrityksen
arvomaailma ja tavoitteet eivät kohtaa, yhteisiä tavoitteita ja toimivia toimintamalleja ei välttämättä löy-
detä, jolloin vaikutus myös asiakkaaseen jää tekemättä. Tämän takia Ahvenaisen ym. mukaan yritysten
tulisi fokuoittaa aina ensin sisäiseen asiakaskokemuksen auditointiin.



KUVIO 13. Työntekijäkokemus synnyttää asiakaskokemuksen. Fischer (2014, 110.)

Globoforcen ja IBM:n teettämässä tutkimuksessa tutkittiin yli 22 000 työntekijän työntekijäkokemusta. Kaikissa kuudesta työpaikasta, jossa työntekijäkokemusta tutkittiin syvemmin, yksittäiseksi tärkeimmäksi tekijäksi työn tekemisessä koettiin merkityksellinen työ. Tutkimuksen mukaan suurimmat työntekijäkokemukseen vaikuttavat tekijät on kuvattu kuviossa 14. Tutkijoiden mukaan työntekijäkokemuksen positiivisena kokemiseen auttavat työntekijöiden oman vaikutusvallan ja äänen kuulumisen lisääminen, tunnustuskulttuurin edistäminen, palautteen antaminen, mahdollisuus kasvuun, työntekijöiden keskinäisten suhteiden parantaminen ja organisaation luottamuksen lisääminen työntekijöitä kohtaan. Tutkimuksessa korostettiin, että yrityksillä on tärkeää olla tehokkaita johtajia ja esimiehiä, jotka osaavat ottaa ohjat käsiinsä ja keskittyvät niihin kosketuspisteisiin ja käytäntöihin työpaikoilla, jotka johtavat positiivisiin työntekijäkokemuksiin. (Globoforce ja IBM, 2017).



KUVIO 14. Työntekijäkokemukseen vaikuttavien tekijöiden osuudet kokemuksesta (Globoforce ja IBM 2017).

4.6 Työntekijäkokemuksen mittaaminen

Tänä päivänä työntekijäkokemusta mitataan sekä kvantitatiivisilla (barometrit) että kvalitatiivisilla (haastattelut) menetelmillä (Duperrin 2017). Työntekijäkokemusta voidaan mitata perinteisten työtyytyväisyysskyselyiden avulla, joskin ne eivät riitä paljastamaan koko totuutta. Työntekijäkokemusta voidaan tutkia myös tutkimalla työntekijöiden sitoutumista, heidän mieltymyksiään työnantajistaan, tutkimalla, kokevatko he olonsa tyytyväiseksi työympäristössään sekä kokevatko työntekijät työnsä merkitykselliseksi. (Business

Broadway 2014; Sapling 2016). Kuten asiakaskokemuksen tutkimisessakin, työntekijäkokemuksen tutkimista voidaan tukea myös taloudellisilla mittareilla, esimerkiksi liikevaihdon ja tehokkuuden avulla (Sapling 2016). Työntekijäkokemuksesta voi saada tietoa myös työntekijöiltä itseltään avointa palautetta kysymällä, jolloin työntekijät saavat mahdollisuuden kertoa kokemuksistaan ja esimerkiksi työyhteisön kehityskohdista. Avointa palautetta keräämällä työntekijät myös kokevat, että heidän mielipiteillään on väliä, mikä osaltaan saattaa parantaa työntekijäkokemusta. Elina-Aaltolainen Harjuoja sanoi haastattelussaan, että työntekijäkokemusta mitattaessa pitäisi pyrkiä tunnistamaan ne asiat, tarpeet ja odotukset, mitkä pitäisi pystyä täyttämään, että työntekijöistä tuntuisi hyvältä (ZEF 2016).

Yhtenä mittarina voidaan käyttää myös työntekijäkokemuksen mittaamiseen kehitettyä ”employee net promoter scorea” eli niin sanottua eNPS: ää, joka on johdettu asiakaskokemuksen mittaamisessa käytetystä NPS-mallista. eNPS-mittauksia suoritetaan samaan tapaan kuin asiakkaille tarkoitettua NPS-tutkimuksia. Kyselyssä työntekijä vastaa kysymykseen ”Suositteletko työpaikkaasi omille ystäville tai kollegoillesi asteikolla 0-10?” sekä mahdollisesti tarkentavaan lisäkysymykseen ”Mistä syystä?”. eNPS-arvo lasketaan samalla tavalla kuin asiakkaille suunnatussa NPS-kyselyissä. (Bisnode, 2017.)

Elina Aaltosen mukaan palautetta tulee kerätä työntekijöiltä säännöllisesti, eikä kerran vuodessa lähetettävät työtyytyväisyyskyselyt riitä kertomaan työntekijäkokemuksesta. Kun työntekijäkokemusta tarkastellaan kosketuspisteiden kautta, huomataan missä kohtaamisissa on vielä parannuksen varaa. (Taplause 2017.) Globoforcen ym. mukaan (2017) työntekijäkokemuksen tutkimisen jälkeen yritysten tulisi keskittyä tarkkoihin, näkyviin toimiin, jotka todennäköisimmin luovat positiivista muutosta. Tämä tarkoittaa suurimpien työn mielekkääksi kokemisen tekijöiden ymmärtämistä. Duperrin (2017) mainitsee blogissaan, että kun työntekijöiden kokemuksia on mitattu ja sitä parantavia toimia yrityksessä on tehty, uudestaan mittaaminen on taas paikallaan. Tällöin mittaamisen kohteita voivat olla esimerkiksi tehokkuus tai sitoutuminen. Muutosten tekemisen jälkeen uudelleenmittaaminen kannustaa jatkuvaan kehitykseen, kun mittaus tulokset selviävät ja mahdollinen parannuksen vara ilmenee.

Työmme teoreettinen viitekehys auttoi meitä ymmärtämään, mitä kaikkea asiakas- ja työntekijäkokemukseen liittyy. Kaikki asiakkuuden eri vaiheet sekä ihmisten mielikuvat ja tunteet vaikuttavat asiakas- ja työntekijäkokemusten muodostumiseen. Perehdyttyämme teoriaan, ymmärsimme miten kokemuksia voi tutkia ja mitkä aiheet ja kysymykset ovat tutkimuksen kannalta oleellisia. Saimme uutta tietoa, miten tärkeää on mitata myös työntekijäkokemusta ja kuinka suuri merkitys sillä on asiakaskokemuksen muodostumiseen.

5 TUTKIMUSMENETELMÄT

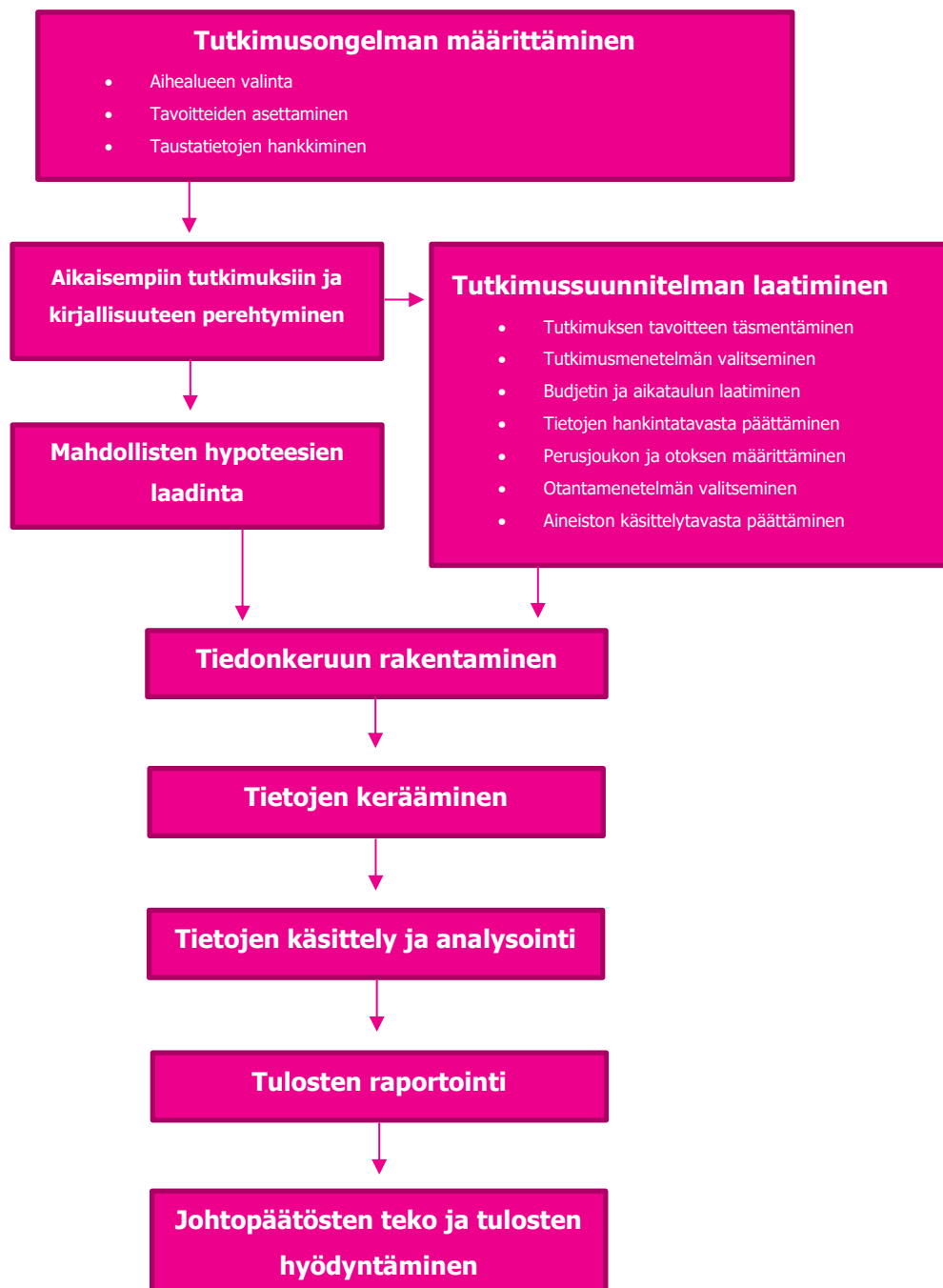
Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttavat monet asiat. Niitä ovat muun muassa tutkimuksen tavoite, tutkittavan asian luonne, aikataulu sekä budjetti (Heikkilä 2008, 19). Pehdyimme erilaisiin tutkimusmenetelmiin ja päädyimme toteuttamaan tutkimuksen sekä kvantitatiivisena että kvalitatiivisena tutkimuksena. Valituilla menetelmillä saamme vastauksia tutkimusongelmiimme. Valitsimme kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän asiakkaiden kokemusten tutkimiseen, sillä tutkittava perusjoukko oli laaja, eikä kaikista Osuuskauppa Maakunnan palveluita käyttävistä henkilöistä ole rekisteriä. Jos tutkittava joukko olisi ollut pienempi, myös asiakastutkimuksen olisi voinut toteuttaa kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Asiakkaille suunnattu tutkimus toteutettiin pelkästään verkkokyselynä ja henkilökunnalle suunnattu tutkimus toteutettiin sekä verkkokyselynä että teemahaastatteluna. Verkkokyselyn avulla on mahdollista saada suuri vastaajajoukko, jolloin tutkimustulokset ovat kattavia ja niiden luotettavuus paranee. Kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset ovat helposti analysoitavissa numeraalisesti. Kyselyn tavoitteena on selvittää muutoksia ja riippuvuuksia erilaisista asioista, jonka kvantitatiivinen menetelmä mahdollistaa. Kvantitatiivisen kyselylomakkeen lisäksi suoritimme teemahaastattelut, jotta saamme paremman kokonaiskuvan työntekijäkokemuksesta. Haastattelun avulla saadaan syvällisempiä vastauksia tutkimusongelmiin. Kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksia ei käsitellä numeraalisesti, eikä tuloksia yleistetä, vaan jokaisen henkilön vastaukset analysoidaan yksilöllisenä. Haastattelu sopii aineistonkeruumenetelmäksi hyvin silloin, jos tutkimuksen kohteena ovat mielipiteet, käyttäytyminen tai sellaiset tutkimusalueet, joista ei tiedetä kovinkaan paljon. Jos tutkimus suuntautuu tulevaisuuteen tai menneeseen, haastattelu on ainut sopiva laadullisen tutkimuksen menetelmä. (Kananen 2015, 143.)

Tutkimusprosessin aikana saatetaan huomata, että ongelma ei ratkeakaan yhdellä menetelmällä ja ratkaisun tuottamiseen tarvitaan myös muita menetelmiä. Tutkimuksessa voidaan käyttää rinnakkain tai peräkkäin eri tutkimusmenetelmiä. Kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia voidaan täydentää laadullisella tutkimuksella (Kananen 2015, 71). Monimenetelmäinen valinta ja menetelmien hallinta on aina tutkijalle haastavampi, mikä lisää tutkimuksen arvoa arvioitsijan silmissä. (Kananen 2015, 324.) Tässä luvussa pehdyimme tarkemmin tutkimusprosessiin, tutkimuksemme tavoitteeseen, aiheen rajaukseen, tutkimusongelmiimme sekä tutkimusten luotettavuuteen. Esittelemme myös kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän sekä aikaisempia tutkimuksia meidän tutkimuksemme kanssa samankaltaisista tutkimuksista. Luvun lopussa kerromme tutkimuksemme aineistonhankinnasta.

5.1 Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessiksi sanotaan kaikkia tutkimuksen eri vaiheita jotka muodostavat kokonaisuuden (Heikkilä 2008, 22). Prosessi etenee aina samaa kaavaa noudattaen. Se alkaa ilmiön tai ongelman havaitsemisesta, josta myöhemmin muodostuu tutkimusongelma. Tämän jälkeen perehdytään aikaisempiin tutkimuksiin sekä kirjallisuuteen, josta jatketaan tutkimussuunnitelman laatimisella, mahdollisten hypoteesien laadinnalla sekä tiedonkeruuvälineen rakentamisella. Seuraavana tutkimusprosessissa on tietojen

keräämisen vaihe, jonka jälkeen saadut tiedot käsitellään ja analysoidaan. Viimeisenä vaiheena on tulosten raportointi, niiden pohjalta johtopäätösten tekeminen sekä tulosten hyödyntämisen pohdinta. (Heikkilä 2008, 25). Tutkimusprosessi on hyvin samankaltainen sekä määrällisessä että laadullisessa tutkimuksessa. Kuviossa 15 on kuvattu kvantitatiivisen tutkimusprosessin vaiheet. Kuvion vaiheet ovat sovellettavissa myös kvalitatiivisessa tutkimusprosessissa. Laadullisessa tutkimuksessa prosessi voi sisältää edellä sekä kuviossa mainittujen vaiheiden lisäksi myös aineiston litterointia, yhteismitallistamista, pilkkomista ja tiivistämistä (Kananen 2015, 128).



KUVIO 15. Kvantitatiivisen tutkimusprosessin vaiheet (Mukaillen Heikkilä 2008, 25, kuviosta).

5.2 Tutkimuksen tavoite

Tavoitteenamme on saada aikaan opintojamme tukeva opinnäytetyö ja tutkimus. Opinnäytetyön tutkimusten tavoitteena on saada toimeksiantajalle tietoa asiakas- ja työntekijäkokemuksesta juhluvuoden aikana. Tavoitteena on myös saada tietoa siitä, miten asiakkaat ja henkilökunta ovat kokeneet juhluvuoden tapahtumat ja kannattaako vastaavanlaista toimintaa jatkaa. Tutkimuksen osatavoitteena on myös oman ammatillisen osaamisemme kehittäminen prosessin myötä. Hypoteesimme on, että 100-vuotisjuhluvuoden tapahtumat ovat vaikuttaneet positiivisesti asiakkaiden yleiseen mielikuvaan Osuuskauppa Maakunnasta. Hypoteesimme on myös, että asiakkaat ja henkilökunta ovat kokeneet juhluvuoden tapahtumat mieluisina.

5.3 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivinen tutkimus on tilastollinen tutkimus, jota voidaan kutsua myös määrälliseksi tutkimukseksi. Tutkimukseen tarvitaan aina riittävän suuri ja edustava otos. (Heikkilä 2008, 16-17.) Kanasen (2015, 71) mukaan kvantitatiivinen tutkimus antaa tutkimukselle ryhtiä, sillä se etenee ikään kuin junan tavoin. Määrällinen tutkimus perustuu olemassa oleviin teorioihin ja se pyrkii yleistämään. Kysely on kvantitatiivisen tutkimuksen yleisin aineistonkeruumuoto. Kvantitatiivisen tutkimuksen taustalla tulee olla ilmiötä selittävä teoria, sillä tutkimus edellyttää ilmiön tuntemista. Taustalla tulee olla myös teorioita sekä vahva esiymmärrys ilmiöstä, sillä niiden pohjalta laaditaan kysymykset jotka ovat tutkimusongelman mukaisia. Apukysymyksiä, joihin toimivat kyselyn yksityiskohtaiset kysymykset, tarvitaan tutkimuskysymysten vastausten tuottamiseen. Apukysymykset voivat olla mielipidekysymyksiä tai faktapohjaisia. (Kananen 2015, 73.)

Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla voidaan kuvata asioita numeeristen suureiden avulla sekä tutkimustuloksia voidaan havainnollistaa kuvioin tai taulukoin. Kun kyselyn vastauksia analysoidaan, voidaan niistä selvittää tutkittavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia tai eri asioiden välisiä riippuvuuksia. Asioiden syitä ei riittävästi pystytä selvittämään kvantitatiivisen tutkimuksen avulla mutta sen avulla pystytään kartoittamaan olemassa olevaa tilannetta. (Heikkilä 2008, 16.)

Kyselytutkimus

Yksi aineistonkeruumenetelmä on kysely. Kyselyn kysymykset ovat usein strukturoituja, eli vastausvaihtoehdolla varustettuja kysymyksiä (Kananen 2015, 74). Kyselytutkimuksien etuina voidaan pitää sitä, että tutkimukseen saadaan paljon henkilöitä ja heiltä voidaan kysyä monia asioita, jonka avulla saadaan laaja tutkimusaineisto. Koska kyselymenetelmä säästää tutkijan aikaa sekä vaivannäköä, voidaan sitä pitää tehokkaana. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.) Sen etuja ovat myös anonyymius, pienet kustannukset, suhteellisen nopea aineistonkeruu etenkin verkkokyselyissä sekä tutkimustilanteen objektiivisuus. Kyselytutkimuksen haittapuolina ovat sen alhainen vastaamishalukkuus, joustamattomuus sekä mahdolliset virheet kysymyksissä, joita ei voida korjata aineiston keruun aikana kuten haastelluissa. (Kananen 2015, 202.)

5.4 Kvalitatiivinen tutkimus

Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan ymmärtää, mistä ilmiössä on kyse. Ilmiön kuvaamista laadullisen tutkimuksen avulla pidetään aina parempana kuin kvantitatiivista, luvuilla ilmaistua tutkimusta.

Laadullisessa tutkimuksessa kiinnostuksen kohteina ovat yksittäisten haastateltavien näkemykset ja kokemukset sellaisenaan, eikä niiden määrälliset yleistykset (Hyvärinen, Nikander ja Ruusuvaori 2017, 89). Tiettyjen asioiden, esimerkiksi ihmisten suhtautumisen ja asenteiden kuvaamista on mahdotonta kuvata muutoin kuin laadullisin keinoin eli tekstillä. (Kananen 2015, 71.) Tyypillisiä kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat muun muassa henkilökohtaiset haastattelut, ryhmähaastattelut, osallistuva havainnointi sekä valmiit dokumentit ja aineistot. Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää voidaan käyttää hyvin myös toiminnan kehittämisessä, vaihtoehtojen etsimisessä ja sosiaalisten ongelmien tutkimisessa. (Heikkilä 2008, 13 ja 16.) Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehtävät haastattelut voivat erota toisistaan paljolti siinä, miten strukturoituja ne ovat. (Hyvärinen ym. 2017, 89).

Teemahaastattelu

Yksi laadullisen tutkimuksen käytetyimmistä aineistonkeruumenetelmistä on teemahaastattelu. Teemalla tarkoitetaan laajaa asiakokonaisuutta, joka on erotuksena kysymyksille. Teemat ovat eräänlaisia laaja-alaisia keskustelun aiheita, joihin ei voida vastata lyhyesti, kun taas kysymykset ovat tarkempia ja kohdistuvat selvästi johonkin ilmiötä koskevaan yksityiskohtaan. (Kananen 2015, 148). Teemahaastattelun idea perustuu tutkijan määrittämiin keskeisiin haastattelussa käsiteltäviin teemoihin, ei tarkkoihin haastattelukysymyksiin (Hyvärinen ym. 2017, 21). Digitaaliseen muotoon tallennettu teemahaastattelu puretaan myöhemmin tekstiksi. Tätä tekstimuotoon koverointia kutsutaan litteroinniksi. (Kananen 2015, 129.) Edellytyksenä haastattelulle on haastattelijan ja haastateltavan välinen vuorovaikutus, joka tapahtuu yleensä perinteisesti kasvotusten. Haastatteluja voidaan tehdä myös puhelimitse tai Internetin välityksellä esimerkiksi verkkokameraa ja mikrofonia käyttäen. (Kananen 2015, 145.) Koska tutkija voi opastaa vastaajaa ja tarvittaessa tehdä uusia kysymyksiä, on haastattelu todella joustava tiedonkeruumenetelmä. Haastattelun haittapuoliksi voidaan lukea kustannukset, hitaus sekä mahdollinen tutkijan vaikutus tutkitavaan. Haastattelutilanteessa tutkija saattaa valita keskustelun aiheet, ohjailta vastaajaa sekä tehdä subjektiivista valintaa. (Kananen 2015, 143.)

5.5 Aiheen rajaus

Rajattu aihe tulee olla sellainen, että kirjottaja ei joudu liian pintapuolisesti käsittelemään aihetta saadakseen tekstinsä sopimaan sovittuun pituuteen. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2001, 73). Opinnäytetyön aiheena on tutkia Osuuskauppa Maakunnan 100-vuotisjuhlavuoden aikaista asiakas- ja henkilökuntakokemusta. Aihe on rajattu käsittelemään juhlavuoden kokemus- ja tunnepuolta. Tutkimuksessa ei tutkita taloudellisia tekijöitä. Aiheen rajauksesta on sovittu yhdessä toimeksiantajan kanssa.

5.6 Aikaisemmat tutkimukset aiheesta

Asiakas- ja työntekijäkokemusta on mitattu useissa aikaisemmissa tutkimuksissa. Alla on esimerkkinä Liisa Niemen opinnäytetyönään tekemä tutkimus.

Liisa Niemi on tehnyt johtamisen ja viestinnän opinnäytetyönsä vuonna 2015, jossa hän selvitti, kuinka Sonera Yritysassiakaspalvelun asiakaskontaktissa voidaan vaikuttaa asiakkaan suositteluushalukkuuden lisäämiseen. Niemi käsittelee työssään muun muassa asiakaskokemusta ja sen johtamista sekä Net Promoter Score- mittausta. Tutkimuksessa haastateltiin asiakkaita sekä esimiehiä ja ne suoritettiin teema-haastattelun sekä kirjallisen kyselyn avulla. Asiakashaastatteluiden tulokset toivat esille, että kokonaisuus vaikuttaa heidän suositteluhalukkuuteensa. Esimieshaastatteluiden tulokset puolestaan toivat esille, että erilaiset toimenpiteet ja toimintatavat kuten ystävällisyys ja lupauksen pitäminen, vaikuttavat heidän mielestään asiakaskokemukseensa positiivisesti.

Jenna Salo tutki opinnäytetyössään vuonna 2017, Etelä-Karjalan Osuuspankin Lappeenrannan konttorin asiakas- ja työntekijäkokemuksia asiakaskohtaamisissa. Tutkimusten tuloksena selvisi, että asiakkaiden ja työntekijöiden kokemukset spontaaneissa asiakaskokemuksissa ovat hyvät. Tutkimuksessa selvisi, että asiakkaat arvostavat Lappeenrannan konttorin tiloja sekä sujuvaa ja nopeaa palvelua. Työn teoriaosassa oli käsitelty asiakaskohtaamista, sekä asiakaskokemusta, sen määritelmää, muodostumista, johtamista ja mittaamista. Tässä opinnäytetyössä on käsitelty paljon samoja teemoja kuin meidän opinnäytetyösämme.

IBM ja Globoforce teettivät vuonna 2016 laajan tutkimuksen työntekijäkokemuksesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksesta on kerrottu enemmän kappaleessa 5.5.

5.7 Tutkimusongelmat

Tutkimuskysymykset muodostetaan tutkimusongelmien avulla. Tutkimuksen pääongelma ja sitä tukevat osaongelmat määritellään tutkimusprosessissa. Yleensä pääongelma on yleisluontoinen kysymys, jossa koko tutkittava kokonaisuus hahmottuu. Pääongelmaan voidaan vastata osaongelmien kautta saatujen vastausten avulla. (Hirsjärvi ym. 2009, 128). Väärin määritellyt ongelmat antavat virheellisiä tuloksia ja todellista ongelmaa ei saada ratkaistua eikä sen syitä selvitettyä (Kananen 2015, 222). Ongelman määrittämisen onnistumisella on suuri riippuvuus tutkimuksesta saatavaan hyötyyn. Aineiston kokoaminen, käsittely ja analysointi tulee olla tutkimusongelman johtamaa. (Heikkilä 2008, 23). Opinnäytetyömme tutkimusongelmana on, millaisia juhluvuoden asiakas- ja työntekijäkokemukset ovat olleet. Työn pääongelman avulla määrittelimme kyselyiden tutkimusongelmat ja niitä täydentävät osaongelmat.

Asiakasnäkökulma:

Pääongelma 1

Miten asiakkaat ovat kokeneet juhluuoden?

Osaongelma 1.1

Miten asiakassuhteen kesto on vaikuttanut juhluuoden kokemuksiin?

Osaongelma 1.2

Kokevatko asiakkaat mielikuvansa muuttuneet juhluuoden aikana?

Henkilöstönäkökulma:

Pääongelma 1

Millaisena henkilökunta on kokenut juhluuoden tapahtumat?

Osaongelma 1.1

Miten työsuhteen kesto on vaikuttanut kokemuksiin juhluuodesta?

Osaongelma 1.2

Onko Yhteisiä hetkiä -valmennukseen osallistumisella ollut vaikutusta juhluuoden mielekkääksi kokemiseen?

Osaongelma 1.3

Kokeeko henkilökunta, että juhluuoden kaltaisia ilahduttamisia kannattaa jatkaa?

5.8 Tutkimuksen luotettavuus

Heikkilän (2008, 188) mukaan tutkimuksen luotettavuuden osalta on tärkeää, että otos on tarpeeksi laaja ja edustava, tutkimuksen vastausprosentti on riittävän korkea ja että kysymykset mittaavat niitä asioita, mitä niillä on tarkoitus selvittää ja kattavat koko tutkimusongelman. Vaikka virheiden syntymistä pyrittiin välttämään, voivat tutkimustulosten pätevyys ja luotettavuus vaihdella. Tämän takia tehdyn tutkimuksen luotettavuutta pyritään tarkastelemaan ja arvioimaan. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida monien erilaisten mittaus- ja tutkimustapojen avulla. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Tutkimuksissa haasteena voi kuitenkin olla se, että ihmisen mielestä on joskus vaikea saada luotettavaa tietoa. Ihmiset esimerkiksi saattavat sanoa, ettei mainoksella ole vaikutusta hänen ostopäätökseensä mutta hän ostaa silti, tai toisin päin. Tutkimuksissa saattavat vaikuttaa ihmisen alitajuiset tunteet ja reaktiot, joita ihminen ei aina edes ymmärrä. (Åhman 2012, 52.) Kokonaisuudessaan luotettava tiedonkeruu koostuu kuviossa 16 mainituista oikeista kysymyksistä, oikeasta kohderyhmästä sekä oikeasta ajoituksesta.



KUVIO 16. Luotettavan mittaustiedon elementit (Löytänä ym. 2014, 141).

Reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabiliudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta ja se voidaan todeta usealla eri tavalla. Mittauksen tai tutkimuksen reliabiliudella tarkoitetaan sen kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tutkimustuloksia. Jos esimerkiksi kaksi arvioijaa päätyvät samalaiseen lopputulokseen, voidaan sanoa, että tutkimus on reliabele. Myöskin jos samaa henkilöä tutkittaessa eri tutkimuskerroilla päädytään samaan tulokseen, voidaan tuloksia jälleen pitää reliabeleina. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Tutkimustulosten ollessa samat, mittausta voidaan pitää reliabeleina. Tutkimuksen ulkoisella reliabiliteetilla tarkoitetaan, mittausten toistettavuutta muissa tilanteissa sekä tutkimuksissa. Mittauksen jälkeen voidaan tarkastella sen reliabiliutta. (Heikkilä 2008, 187.)

Validiteetti

Validiudella tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä, joka on reliabiliteetin ohella toinen tutkimuksen arvioinnissa käytetty termi. Validiteetin avulla on tarkoitus arvioida sitä, mitaako tutkimusmenetelmä tai mittari juuri niitä asioita, mitä niiden on ollutkin tarkoitus mitata. Jokaisessa tutkimuksessa on vaarana, että käytetyt mittarit ja tutkimusmenetelmät eivät mittaa sitä, mitä tutkija on pyrkinyt tutkimaan. Esimerkiksi kyselyyn vastaaja saattaa ymmärtää tutkijan laatimat kysymykset eri tavalla kuin mitä tutkija on tarkoittanut, jolloin tutkimuksen luotettavuus heikentyy. Tutkijan käsitellessä tuloksia omien alkuperäisten ajatusmalliensä mukaisesti, saatuja tutkimustuloksia ei voida pitää pätevinä ja tosina. Tällaisessa tapauksessa mittari siis aiheuttaa virheellisiä tuloksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Jos mittaukset ovat suoritettu validilla mittarilla, ne ovat keskimäärin oikeita. Käsitteet joita mitataan sekä muuttuja tulee määritellä tarkoin,

jotta tulokset ovat valideja. Heikkilän (2008, 30) mukaan validius tulee varmistaa etukäteen tarkoin pohditulla tiedonkeruulla ja huolellisen suunnittelun avulla, sillä validiutta on vaikeaa tarkistella tutkimuksen suorittamisen jälkeen.

Pohdimme tarkasti kyselyidemme luotettavuutta niitä laatiessamme. Luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä kyselyissämme ovat muun muassa: vastaako kyselyyn vain Osuuskauppa Maakunnan asiakkaat, vastaavatko vastaajat rehellisesti, ymmärtävätkö kaikki vastaajat kysymykset ja vastausvaihtoehdot samalla tavalla, valitsevatko vastaajat vahingossa väärän vaihtoehdon ja vaihtelevatko vastaukset jonkun satunnaisen tekijän (esimerkiksi mielentila, vuorokaudenaika) johdosta. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös suuresti se, mittaavatko kysymykset sitä mitä niiden on ollut tarkoitus mitata ja onko kyselyissä kysytty oikeanlaisia kysymyksiä.

5.8.1 Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuus

Kanasen (2015, 350) mukaan, kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuus voidaan kiteyttää reliabiliteettiin ja validiteettiin. Kvantitatiivisissa tutkimuksissa mittareiden luotettavuutta voidaan arvioida monien erilaisten kehitelyjen tilastollisten menettelytapojen avulla. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Lomakkeen kysymysten tulee olla sellaisia, että ne mittaavat oikeita asioita yksiselitteisesti, ja ne kattavat koko tutkimuksen ongelman. Tutkimuksen validiutta edistävät tarkka perusjoukon määrittely, korkea vastausprosentti sekä otoksen edustavuus. On tärkeää, että tutkimustulokset eivät ole sattumanvaraisia. Luotettavan tutkimuksen yksi vaatimus on sen toistettavuus samalaisin tuloksin. Tutkijan tulee tulkita tulokset oikein ja käyttää vain sellaisia analysointimenetelmiä, jotka hän hallitsee. Tutkijan tulee olla myös koko tutkimuksen ajan tarkka ja kriittinen tutkimusmenetelmäänsä ja aineistoansa kohtaan. Jotta saadaan luotettavia tuloksia, täytyy myös varmistaa, että otos edustaa koko perusjoukkoa jota tutkitaan. (Heikkilä 2008, 30-31.)

5.8.2 Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen luotettavuustarkastelut eroavat toisistaan. Kvalitatiiviseen tutkimukseen ei voida sellaisenaan soveltaa kvantitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetti- ja validiteettikäsitteitä. Laadullisessa tutkimuksessa käytettävä luotettavuusarviointiin liittyvä käsitteistö on hyvin laaja ja siinä käytettävä terminologia vaihtelee lähteestä riippuen. (Kananen 2015, 352.) Validius ja reliabiliteetti ovat saaneet kvalitatiivisessa tutkimuksessa erilaisia tulkintoja kuin kvantitatiivisissa tutkimuksissa. Termit ovat syntyneet kvantitatiivisessa tutkimuksessa, johon ne saatetaan kytkeä mutta niiden käyttöä pyritään silti välttämään. Vaikka mainittuja termejä ei haluttaisikaan käyttää, kuitenkin kaikkien tutkimuksien pätevyyttä ja luotettavuutta tulisi jollakin tavalla arvioida. Tutkimuksen laadullista luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus siitä, kuinka tutkimus toteutetaan. Tutkijan tulee olla tarkka kaikissa tutkimuksen vaiheissa ja aineiston tuottamisen olosuhteet on kerrottava totuudenmukaisesti ja selvästi. Haastattelututkimuksessa kerrotaan paikoista ja olosuhteista, joissa aineisto kerättiin. Tutkimuksessa kerrotaan

myös, kauanko haastatteluihin käytettiin aikaa, oliko mahdollisia häiriötekijöitä, tutkijan itsearviointi tilanteesta sekä haastattelussa tehdyt virhetulkinnat. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-232.)

5.9 Aineiston hankinta

Tutkimukset toteutettiin huhtikuussa 2018 verkkokyselynä Webropol -kyselytyökalun avulla sekä teema-haastatteluina. Osuuskauppa Maakunnan asiakkaille sekä henkilökunnalle luotiin erilliset kyselyt, joissa tavoitteenamme oli selvittää asiakas- ja työntekijäkokemuksia juhluvuodesta. Kyselyiden lisäksi henkilökunnalle tehtiin teemahaastatteluja samaan aihepiiriin liittyen. Sekä asiakkaille että henkilökunnalle suunnatuissa kyselyissä vastausaikaa oli yksi viikko, jonka jälkeen kyselyn vastausmahdollisuus sulkeutui. Linkki asiakkaille tarkoitettuun kyselytutkimukseen jaettiin Osuuskauppa Maakunnan sekä jokaisen Osuuskauppa Maakunnan yksikön omilla Facebook-sivuilla. Osuuskauppa Maakunnan ja sen yksiköiden Facebook-sivustolla vierailleet asiakkaat saivat halutessaan vastata kyselyyn. Henkilökunnan kyselyn linkki jaettiin S-ryhmän sisäisen kanavan kautta jokaiselle työntekijälle henkilökohtaisesti.

Asiakkaille tarkoitettussa verkkokyselyssä tutkimuksen perusjoukkona, eli populaationa oli Osuuskauppa Maakunnan asiakkaat. Populaatiolla tarkoitetaan sitä kohderyhmää, johon tutkittava ilmiö liittyy (Kananen 2015, 266). Jos kohderyhmän kaikki havaintoyksiköt tutkitaan, on kyseessä kokonaistutkimus eli census. Asiakkaille toteutetussa tutkimuksessa kohderyhmään kuuluivat kaikkien Osuuskauppa Maakunnan toimipaikkojen Facebook-sivujen seuraajat ja sivuilla vierailevat Osuuskauppa Maakunnan asiakkaat. Kysely oli koko kohderyhmän saatavilla. Jos kohderyhmästä vain osa tutkitaan, on kyseessä otanta (Kananen 2015, 267). Tässä tutkimuksessa ei suoritettu otantaa vaan tutkimus oli itsevalikoitunut verkkokyselytutkimus. Jani Miettinen kertoo Pro gradu -tutkielmassaan (2011, 20), että ”itsevalikoituneessa verkkokyselytutkimuksessa kysely voidaan kohdistaa tietylle kohderyhmälle tai kysely voi olla kaikille avoin. Itsevalikoituneessa verkkokyselytutkimuksessa vastaajiin ei henkilökohtaisesti oteta yhteyttä, vaan kyselyä mainostetaan yleisesti koko kohderyhmälle”. Osa kohderyhmästä valikoituu vastaamaan kyselyyn ja osa jättää vastaamatta.

Henkilökunnalle tarkoitettu verkkokysely toteutettiin kokonaistutkimuksena. Kokonaistutkimuksessa tutkitaan jokainen perusjoukon jäsen. Heikkilän (2008, 33) mukaan ”kokonaistutkimus kannattaa tehdä, jos perusjoukko on pieni: kvantitatiivisessa tutkimuksessa yleensä aina, jos tutkittavien yksiköiden määrä on alle 100, mutta varsinkin kyselytutkimuksissa jopa 200-300:n suuruisesta perusjoukosta”. Henkilökunnan kyselyssä perusjoukkona toimi Maakunnan työntekijät.

Haastateltavat valitaan niin, että ilmiö liittyy heihin (Kananen 2015, 145.) Ilmoitimme toimeksiantajallemme, kuinka monta haastateltavaa tarvitsemme ja he tekivät päätöksen haastateltavista henkilöistä. Saimme viiden esimiehen yhteystiedot, joista kolme suostui haastateltavaksi. Haastattelussa kohdejouk-

kona toimivat Osuuskauppa Maakunnan yksiköiden esimiehet. Kohdejoukosta valittiin esimiehiä Osuuskauppa Maakunnan eri toimialoilta. Haastatteluun valittiin ne henkilöt, joiden oletettiin tietävän asiasta parhaiten. Haastateltaville lähetettiin teemahaastattelurunko, johon pyysimme heitä tutustumaan etukäteen. Haastattelut toteutettiin pitkän välimatkan vuoksi puhelimitse 17.4.2018.

6 KYSELYLOMAKE JA HAASTATTELU AINEISTONKERUUMENETELMÄNÄ

Tässä luvussa kerrotaan kyselylomakkeesta ja haastattelusta aineistonkeruumenetelminä. Käsittelemme hyvän tutkimuslomakkeen ominaisuuksia, erilaisia lomakkeessa käytettäviä kysymystyyppejä, kyselylomakkeemme rakennetta sekä kyselyn testaamista ja saatekirjettä. Esittelemme myös erilaisia haastattelumenetelmiä, niiden ominaisuuksia sekä hyvän haastattelun piirteitä.

Teorian avulla pohdimme eri kysymystyyppejä ja kysymyksiä, jotta osasimme valita parhaimmat tutkimukseemme. Teoria auttoi meitä pohtimaan, olemmeko valinneet oikeat kysymystyypit oikeisiin kysymyksiin, kun perehdyimme, millaisten asioiden kysymiseen erilaiset kysymystyypit sopivat.

6.1 Tutkimuslomake

Tutkimuslomakkeella kerätyn aineiston avulla voidaan ratkaista tutkimusongelma (Kananen 2015, 251). Lomakkeiden avulla voidaan kerätä tietoa esimerkiksi käyttäytymisestä ja toiminnasta, tosiasioista, arvoista ja asenteista, uskomuksista, mielipiteistä sekä käsityksistä (Hirsjärvi ym 2009, 197). Tutkimuslomakkeen laatimisen vaiheita ovat tutkittavien asioiden nimeäminen, lomakkeen rakenteen suunnittelu, kysymysten muotoilu, lomakkeen testaus, lomakkeen rakenteen ja kysymysten korjaaminen sekä lopullinen lomake. Muun muassa kyselylomakkeen ulkonäkö vaikuttaa vastaajan päätökseen siitä, vastaako hän kyselyyn. Jotta vastaajan mielenkiinto kyselyn vastaamiseen säilyy koko kyselyn ajan, tulee kyselyn olla mielenkiintoinen sekä sopivan mittainen. Perusedellytyksiä tutkimuksen onnistumiselle ovat oikeat kysymykset, sekä kohderyhmä. (Heikkilä 2008, 48.)

Tutkimuksemme kyselylomake on suunniteltu siten, että saamme sen avulla kattavat vastaukset asetettuihin tutkimusongelmiin. Heikkilän (2008, 49) mukaan ”hyvällä tutkimuslomakkeella on muun muassa seuraavia tunnusmerkkejä: se on selkeä, siisti ja houkuttelevan näköinen, kysymykset etenevät loogisesti, samaa aihetta koskevat kysymykset on ryhmitelty kokonaisuuksiksi ja lomake saa vastaajan tuntemaan vastaamisen tärkeäksi”. Kyselylomake on rakennettu olemaan mahdollisimman selkeä sekä ytimekäs. Pohdimme tarkasti kysymyksiä, jotta saisimme mahdollisimman kattavaa ja hyödyllistä tietoa juhluvuoden asiakas- ja työntekijäkokemuksista. Vältimme samankaltaisten ja merkityksettömien kysymysten kysymistä, jotta kysely pysyy mahdollisimman lyhyenä. Pyrimme muotoilemaan kysymyksistä sellaisia, että niiden avulla saadaan tietoa juurikin vastaajien kokemuksista, tunteista ja mielikuvista juhluvuoden tapahtumien myötä. Oikeanlaisten kysymysten valitseminen ja muotoileminen oli haastavaa, sillä emme löytäneet täysin vastaavanlaisia aiemmin tehtyjä tutkimuksia aiheesta. Kyselymme kysymykset käsittelevät samoja teemoja kuin opinnäytetyömme teoriaosuus. Käsiteltäviä teemoja ovat asiakas- ja työntekijäkokemus, tunteet ja mielikuva osana asiakkuutta sekä asiakkaiden yllättäminen. Valitessamme lomakkeen kysymyksiä vaihtelimme kysymysten kysymystyyppejä ja tarkensimme sanamuotoja etsiessämme parhaita vaihtoehtoja. Kysymyksiä suunnitellessamme käytimme apunamme teoreettisia lähteitä ja niiden pohjalta valitsimme jokaiselle kysymykselle parhaiten soveltuvan kysymystyyppin. Huomioimme kyselyissä


myös ulkonäön ja liitimme niihin Osuuskauppa Maakunnan sinisen värin. Näin kyselyistä saatiin viimeistellyn ja houkuttelevan näköinen sekä mieleenpainuva.

6.1.1 Kysymysten muodot ja kysymystyypit

Tutkimuksen kannalta on tärkeää, että jokainen lomakkeen kysymys on tarpeellinen ratkaistaessa tutkimuskysymystä- tai ongelmaa. Kyselyn yksityiskohtaiset kysymykset toimivat apukysymyksinä, joiden avulla tuotetaan vastauksia tutkimuskysymykseen. Kysymykset voivat olla faktapohjaisia tai mielipidekysymyksiä. (Kananen 2015, 73, 229). Täsmällisiä tosiasioita tulee kysyä suoraan yksinkertaisilla kysymyksillä, niitä voivat olla avoimet kysymykset tai monivalintatyypiset kysymykset. Hirsjärven ym. (2009, 197) mukaan ”täsmällisiä tosiasioita pitää kysyä suoraan yksinkertaisina kysymyksinä, joko avointen kysymysten avulla tai monivalintatyypisesti”. Kyselylomake tulee suunnitella etenemään loogisesti, alkaen helpoimmista kysymyksistä ja päättyen haastavampiin kysymyksiin sekä samaan aiheeseen liittyvät kysymykset tulee olla yhtenäisinä kokonaisuuksina. Kvantitatiivisen tutkimuksen peruskysymystyyppejä ovat: valintakysymys, monivalintakysymys, skaalakysymys, numerokysymys ja tekstikysymys (Kananen 2015, 237).

6.1.2 Strukturoidut kysymystyypit

Kyselyn alussa olevat kysymykset ovat strukturoituja kysymyksiä eli monivalintakysymyksiä, joissa vastausvaihtoehdot on annettu valmiiksi. Selvitämme strukturoitujen kysymysten avulla muun muassa vastaajien perustiedot. Tällaisia kysymyksiä ovat muun muassa asiakkaille tarkoitetun kyselylomakkeemme kysymykset 1-6. Kuvassa 2 on esimerkki lomakkeessamme käyttämästä strukturoidusta kysymyksestä.



6. Kuinka kauan olet ollut Osuuskauppa Maakunnan asiakkaana? *

- alle vuoden
- 1-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- yli 10 vuotta

KUVA 2. Esimerkki lomakkeessa käyttämästä strukturoidusta kysymyksestä.

Suljettujen kysymysten avulla vastausten käsittelystä saadaan yksinkertaisempaa sekä voidaan torjua tiettyjä virheitä (Heikkilä 2008, 50). Valitsimme lomakkeeseemme useita strukturoituja monivalintakysymyksiä, jotta vastaukset olisivat helposti analysoitavissa ja ettemme saa monenkirjavia ja virheellisiä vastauksia. Lomakkeessa on käytetty myös dikotomisia kysymyksiä, joissa on vain kaksi vastausvaihtoehtoa.

Lisäsimme lomakkeeseen myös sekamuotoisia kysymyksiä, jossa vastaaja voi tarkentaa valitsemaansa vastausta vastaamalla lisäksi kysymykseen ”miten?”. On hyvä lisätä valmis vastausvaihtoehto, kun on epävarmaa, keksitäänkö kysymyksiä laadittaessa kaikki mahdolliset vastausvaihtoehdot (Heikkilä 2008, 52). Mietimme kysymykset niin, että jokaiselle vastaajalle löytyy mieleinen vastausvaihtoehto. Joihinkin kysymyksiin lisäsimme vastausvaihtoehdon ”en osaa sanoa”, sillä vastaajille täytyy antaa vaihtoehto myös siihen, että hän ei osaa ilmaista mielipidettään. Kyseinen vaihtoehto houkuttelee usein vastaajia valitsemaan sen, vastausvaihtoehdon helppouden vuoksi, joten pyrimme välttämään sen käyttöä mahdollisimman monessa kysymyksessä. Strukturoitujen kysymysten käyttö nopeuttaa myös kyselyyn vastaamista, jolloin riski kyselyyn vastaamisen kesken jättämisestä pienenee.

6.1.3 Asenneasteikot

Skaaloihin eli asteikkoihin perustuvassa kysymyksessä esitetään väittämiä, joista vastaaja valitsee sen, kuinka paljon hän on samaa tai eri mieltä kuin esitetty väittämä. (Hirsjärvi ym. 2009, 200). Likertin asteikko, Osgoodin asteikko eli semanttinen differentiaali sekä Stapelin asteikko ovat erilaisia asteikkoihin perustuvia kysymystyyppisiä. Käytämme kyselyssämme Likertin asteikkoa sekä Stapelin asteikkoa. Asteikkotyyppisten kysymysten käyttämisen etuna on, että niiden avulla vähään tilaan saadaan paljon tietoa. Asteikkotyyppisten kysymysten heikkoutena on puolestaan se, ettei vastauksista voi päätellä mikä painoarvo kohteilla on eri vastaajille. (Heikkilä 2008, 52).

Likertin asteikko

Likertin asteikot ovat yleensä 5- tai 7-portaisia, ja vaihtoehdot muodostavat nousevan tai laskevan skaalan (Hirsjärvi ym. 2009, 200). Yleensä vastausvaihtoehdoissa toisena ääripäänä on ”täysin samaa mieltä” tai ”samaa mieltä” ja toisena ääripäänä ”täysin eri mieltä” tai ”eri mieltä”. Vastaaja valitsee asteikosta parhaiten omaa käsitystään vastaavan vaihtoehdon. (Heikkilä 2008, 53). Lomakkeessamme olemme käyttäneet Likertin asteikkoa asiakkaille suunnatussa kyselyssä kysymyksessä 15 ja henkilökunnan kyselyssä kysymyksessä 6. Kuvassa 3 on kuvattuna esimerkki lomakkeessamme käyttämästäme Likertin asteikosta.

15. Missä määrin olet samaa tai eri mieltä seuraavista väittämistä? *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Useimmiten asioimani toimipaikan henkilökunta on minulle tuttua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Useimmiten asioimani toimipaikan henkilökunta on helposti lähestyttävissä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakassuhteeni kauppaan (toimipaikkaan, jossa asioin useimmiten) on lähentynyt juhluvuoden aikana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielikuvani Osuuskauppa Maakunnasta on parantunut juhluvuoden aikana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielikuvani Osuuskauppa Maakunnasta on huonontunut juhluvuoden aikana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Juhlavuosi on vahvistanut päätöstäni valita Osuuskauppa Maakunnan palvelut muiden vaihtoehtojen joukosta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakassuhteeni Osuuskauppa Maakuntaan on syventynyt juhluvuoden aikana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

KUVA 3. Esimerkki lomakkeessamme käyttämästämme Likertin asteikosta.

Osgoodin- ja Stapelin asteikot

Osgoodin asteikossa vastaajalle esitetyissä väitteissä on 5- tai 7- portaisena asteikkoisia vastausvaihtoehtoja. Asteikkojen ääripäinä ovat vastakkaiset adjektiivit. (Heikkilä 2008, 54). Emme kokeneet Osgoodin asteikkoa tarkoitukseemme sopivaksi vaihtoehdoksi lomakkeemme kysymystyyppijä valitessa. Päädyimme sen sijaan käyttämään Osgoodin asteikkoa muistuttavaa Stapelin asteikkoa, jossa ei käytetä adjektiivien vastakohtia vaan yhtä ominaisuutta kerrallaan (Kananen 2015, 239). Käytimme Stapelin asteikkoa asiakkaille suunnatussa kyselyssä kysymyksessä 14. Stapelin asteikon avulla saamme selvitettyä, millaisia vastaajien mielikuvat ovat Osuuskauppa Maakunnasta. Koska tavoitteenamme oli muodostaa tiivis kyselykokonaisuus, päädyimme käyttämään asteikkokysymyksiä, joiden avulla saadaan paljon tietoa vähään tilaan. Kuvassa 4 on esimerkki lomakkeessamme käyttämästämme Stapelin asteikosta.

14. Miten hyvin seuraavat ominaisuudet vastaavat mielikuvaasi Osuuskauppa Maakunnasta juhluvuoden jälkeen? *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Ystävällisempi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Helpommin lähestyttävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ihmisläheisempi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelualltiimpi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laadukkaampi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielenkiintoisempi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ammattitaitoisempi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotettavampi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nykyaikaisempi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

KUVA 4. Esimerkki lomakkeessamme käyttämästä Stapelin asteikosta.

6.1.4 Numeeriset- ja tekstikysymykset

Numeeriset kysymykset

Numeeriseen kysymykseen vastataan kirjoittamalla jokin luku (Kananen 2015, 237). Kyselymme eivät sisällä varsinaisia numeerisia kysymyksiä. Asiakkaille suunnatussa kyselyssä kysymyksen 6 kohdalla pohdimme laittavamme kysymyksen muotoon, jossa asiakas syöttää arvosanan numeerisena määränä. Päädyimme kuitenkin sijoittamaan numerot valmiiksi asteikkoon, josta vastaaja hahmottaa paremmin arvosanan sijainnin määritetyllä asteikolla. Näin vastaajan on helpompi ja nopeampi vastata kysymykseen.

Tekstikysymykset

Avoimia kysymyksiä, jossa vastaajalla on mahdollisuus sanoa, mitä hänellä on todella mielessään, kutsutaan tekstikysymyksiksi. Avoimia kysymyksiä voidaan käyttää silloin, kun vaihtoehtoja ei tarkkaan tunneta ennakoon. Avoimet kysymykset ovat helppoja laatia mutta niitä on työlästä käsitellä. Nämä kysymystyypit houkuttelevat vastaamatta jättämiseen mutta niiden avulla voidaan myös saada vastauksia joita ei etukäteen huomattu. Sanallisten vastausten luokittelu on vaikeaa, joten emme tietoisesti laittaneet kovin montaa avointa kysymystä. Avoimien kysymysten vastausten avulla voidaan joskus saada uusia näkökantoja tai jopa varteenotettavia parannusehdotuksia. (Heikkilä 2008, 49-50.) Tästä syystä valitsimme avoimia kysymyksiä sekä asiakaskyselyn loppuun että henkilökunnan kyselyyn. Avointen vastausten perusteella Osuuskauppa Maakunta saa mahdollisesti arvokkaita ja hyödyllisiä ideoita ja kommentteja juhluvuoteen ja tulevaisuuteen liittyen.

6.2 Kyselylomakkeen testaaminen ja saatekirje

Kanasen (2015, 204) mukaan lomake kannattaa aina testauttaa ulkopuolisella, sillä lomakkeen laatija ei itse välttämättä huomaa omia kirjoitus- ja asiavirheitään. Vilkan (2015, 108) mukaan kyselylomakkeen testaaminen ei ole pelkästään lomakkeen täyttämistä ja tutkijan arviointia vastausten onnistumista, vaan ennemminkin sitä, testaajat arvioivat lomakkeen toimivuutta, selkeyttä, pituutta ja vastaamiseen käytetyn ajan kohtuullisuutta. Testaajien tulisi myös pystyä arvioimaan, onko kyselyssä turhia kysymyksiä ja onko kaikki olennaiset asiat tutkimuksen kannalta kysytyt. Lomakkeen testaajien tulisi olla perusjoukkoa vastaavia henkilöitä (Vilka 2015, 108).

Kyselylomakkeemme testattiin ennen kyselyiden julkaisua viidellä henkilöllä. Kyselyiden testaamisessa testaajat huomasivat muutaman kirjoitusvirheen, muuten kyselystä ei tullut ilmi korjattavia asioita tai ongelmakohtia. Testaajat ymmärsivät kysymykset ja väittämät ongelmitta, eivätkä kokeneet kyselyä liian raskaaksi tai vaikeaksi. Testaajilta saimme myös tiedon siitä, kauanko heillä oli mennyt kyselyihin vastaamiseen. Niiden avulla saimme kyselyn saatteeseen määriteltyä kyselyyn vastaamisen kuluvan ajan.

Saatekirje on tärkeä osa kyselytutkimusta. Saatteen tarkoituksena on motivoida tutkimushenkilöitä vastaamiseen, selittää tutkimuksen taustaa ja informoida vastaajaa kyselyyn vastaamisesta. Tutkittavat arvioivat saatekirjeen avulla tutkimusta. Saatekirje saattaa ratkaista henkilön päätöksen kyselyyn vastaamisesta tai vastaamatta jättämisestä. Saatekirjeestä tulisi tulla ilmi tutkimuksen toteuttaja ja rahoittajat, tutkimuksen tavoite, tutkimustietojen käyttötapa, vastaajien valintaprosessi, aika, jonka puitteissa on vastattava, tieto vastausten luottamuksellisuudesta, lomakkeen palautusohje, kiitos vastaamisesta sekä tutkijan allekirjoitus. Saatekirje ei saa olla liian pitkä, ja sen täytyy olla vastaanottajaa kohtaan kohtelias. (Kananen 2015, 61-62.) Loimme omat saatekirjeet asiakkaiden ja henkilökunnan kyselytutkimuksiin. Tutkimuksiemme saatekirjeissä ilmoitimme tutkijat, tutkimuksen toimeksiantajan, tutkimuksen aiheen ja tarkoituksen, tutkimuksen luottamuksellisuuden ja anonyymiyden, tutkimuksen vastaukseen kuluvan ajan, arvontapalkinnon, sekä kyselyn aukioloajan. Saatteen lopussa korostimme vastaajille, että jokainen vastaus on tärkeä ja kiitimme vastaajia. Teimme myös tutkimuksen linkkien jaon yhteyteen Facebookiin sopivan lyhyen saatteen, jolla houkuteltiin vastaajia avaamaan kyselyn. Haastattelun saate hoidettiin suullisesti haastattelun aluksi, samoja asioita läpi käyden kuin kirjallisissakin saatteissa.

6.3 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Haastattelu on aineistonkeruumenetelmä, jossa tutkija osallistuu aktiivisesti ja vuorovaikutteisesti aineistonhankintaan. Haastattelu on hyvin joustava tutkimusmenetelmänä. Haastattelussa yhden henkilön vastauksista saadaan usein laajempi aineisto kuin esimerkiksi kyselylomakkeen avulla. Haastattelu mahdollistaa laajemmat ja tarkemmat vastaukset kuin kvantitatiivisella menetelmällä suoritettussa tutkimuksessa, sillä suullisesti vastattaessa haastateltavalla on mahdollisuus laajentaa ja täsmentää vastauksiaan. Haastateltavilla on myös haastattelussa enemmän tulkinnanvaraa kysymyksiin kuin esimerkiksi kyselylomak-

keella vastatessa. Suora vuorovaikutustilanne tutkittavan kanssa antaa mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa haastattelun edetessä, jolloin haastateltavalle voidaan esittää lisäkysymyksiä. Haastattelun aikana haastateltava voi myös vaihtaa käsiteltävien aiheiden järjestystä keskustelun etenemistä tukeakseen. (Hirsjärvi ja Hurme 2010, 34-35.) Hyvän haastattelun tulisi olla tarpeeksi laaja ja kattaa kaikki tutkimuksesta koskevat aihealueet. Haastattelu tulisi olla hyvin suunniteltu, jotta sen avulla saadaan tarvittava aineisto. Haastattelun tulisi olla haastateltavalle selkeä sekä haastattelun aiheen tulee olla haastateltavan ymmärrettävissä.

Kvalitatiivisia haastatteluja voidaan toteuttaa erilaisin menetelmin. Eri tutkimushaastattelumenetelmät eroavat toisistaan strukturointiasteen perusteella, eli sillä, miten kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja kuinka paljon haastattelijä jäsentää haastattelutilannetta. Haastattelujen lajeja ovat strukturoitu, standardoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu sekä strukturoimaton haastattelu. (Hirsjärvi ym. 2010, 43-44.)

Esimerkki strukturoidusta haastattelusta on lomakehaastattelu. Siinä haastattelu tapahtuu ja etenee etukäteen laaditun lomakkeen mukaan, jossa kysymykset ovat tarkasti muotoiltuja ja esitetään tietyssä järjestyksessä. Puolistrukturoitu haastattelu voi olla esimerkiksi sähköpostihaastattelu tai meidän tutkimuksemme käytetty teemahaastattelu. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelulle on luotu valmiit keskusteluaiheet, mutta haastattelu saa edetä vaihtelevassa järjestyksessä sekä haastattelijan on haastattelun aikana mahdollista esittää lisäkysymyksiä. Teemahaastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joiden avulla haastattelu etenee yksityiskohtaisten kysymysten sijaan. Teemahaastattelua suunniteltaessa ei luoda välttämättä valmiita kysymyksiä, vaan luodaan teemahaastattelurunko, jossa käsiteltävät aiheet on esitetty pelkistetyksi, luettelomaisesti. Ne ovat haastateltavan muistilistana ja keskustelua ohjaavana apuna, joista kysymykset haastateltaville muodostetaan. (Hirsjärvi ym. 2010, 66). Liitteessä 3 on esitetty tutkimuksemme teemahaastattelurunko. Sähköpostihaastattelu on teemahaastattelua hyvin lähellä, sillä siinä haastattelijä esittää keskusteluaiheita, joiden pohjalta tutkija voi tehdä tarkentavia tai uusia kysymyksiä (Kananen 2015, 133). Strukturoimatonta haastattelua ei rakenneta tiettyjen teemojen tai kysymysten ympärille. Strukturoimattomassa haastattelussa käytetään avoimia kysymyksiä, joiden pohjalta haastattelijä syventää haastateltavien vastauksia ja rakentaa haastattelun jatkon niiden varaan. Strukturoimaton haastattelu muistuttaa paljon tavallista keskustelua, mutta haastattelu tähtää informaation keräämiseen ja on päämäärähakuista toimintaa. (Hirsjärvi ym. 2010, 42).

Tutkimuksemme haastattelu rakennettiin etsimällä teemoja, jotka liittyvät tutkimuksemme. Teemoista rakennettiin teemahaastattelurunko, jossa haastattelun aiheet oli esitetty pelkistetyksi. Itsellemme laadimme haastattelutilanteeseen tarkemmat kysymykset haastattelun sujuvuuden varmistamiseksi. Haastattelun kysymykset laadimme niin, että ne tukevat henkilöstön kyselyssä käsiteltyjä asioita. Muotoilimme kysymykset sisällöltään ja rakenteeltaan niin, että niiden avulla saatiin syvällisempiä vastauksia kuin henkilöstökyselyn kautta.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esittelemme saatuja tutkimustuloksia. Tulokset on eritelty kolmeen eri osioon, joita ovat asiakaskysely, henkilöstökysely sekä teemahaastattelut. Luvun lopussa on johtopäätökset, joiden pohjalta yhteenvedot saaduista tutkimustuloksista on tehty.

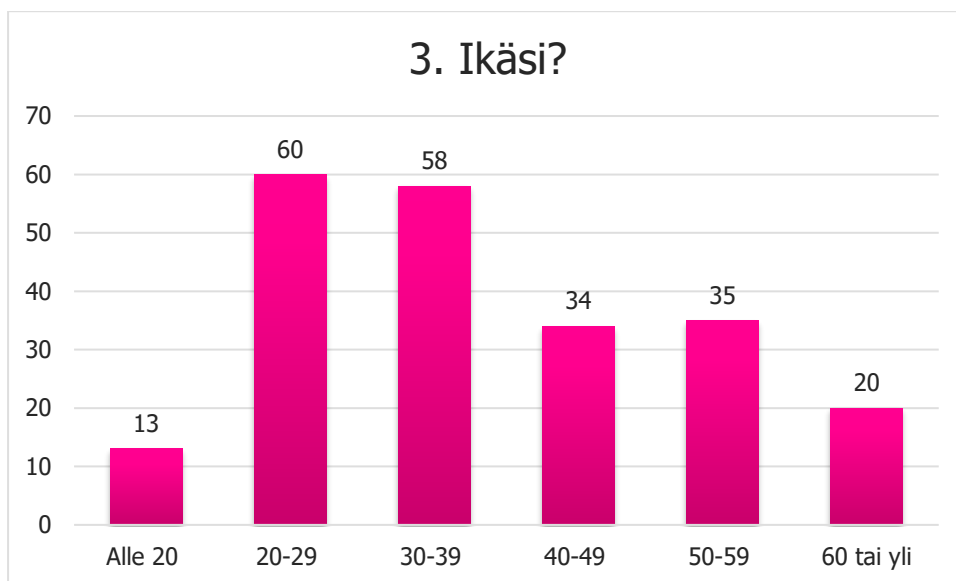
7.1 Asiakaskysely

Osuuskauppa Maakunta julkaisi omalla Facebook-sivullaan asiakkaiden kyselyyn liittyvän saatteen ja linkin kyselyyn. Toimipaikkoja ohjeistettiin jakamaan kyseistä julkaisua yksiköidensä omilla Facebook-sivuillaan. Kaikki toimipaikat eivät ohjeistuksesta huolimatta jakaneet Osuuskauppa Maakunnan Facebook-sivulla ollutta julkaisua. Julkaisua jaettiin 11 eri toimipaikan sivuilla. Tämä vaikutti osaltaan vastausten jakautumiseen. Vastauksia asiakkaille tarkoitettuun kyselyyn saatiin yhteensä 227, joista seitsemän jouduttiin jättämään analysoinnin ulkopuolelle, sillä he eivät vastauksensa mukaan olleet Osuuskauppa Maakunnan asiakkaita.

Ensimmäisessä kysymyksessä halusimme selvittää, ovatko kyselyyn vastanneet Osuuskauppa Maakunnan asiakkaita. Vastauksia oli yhteensä 227, joista 97 % vastasi, ”kyllä”, eli yhteensä 220 henkilöä. Loput 3% (seitsemän henkilöä) vastasivat ”ei”. Kyselyn analysoinnissa ei otettu huomioon vastausvaihtoehdon ”ei” valinnoita, sillä kysely oli tarkoitettu vain Osuuskauppa Maakunnan asiakkaille.

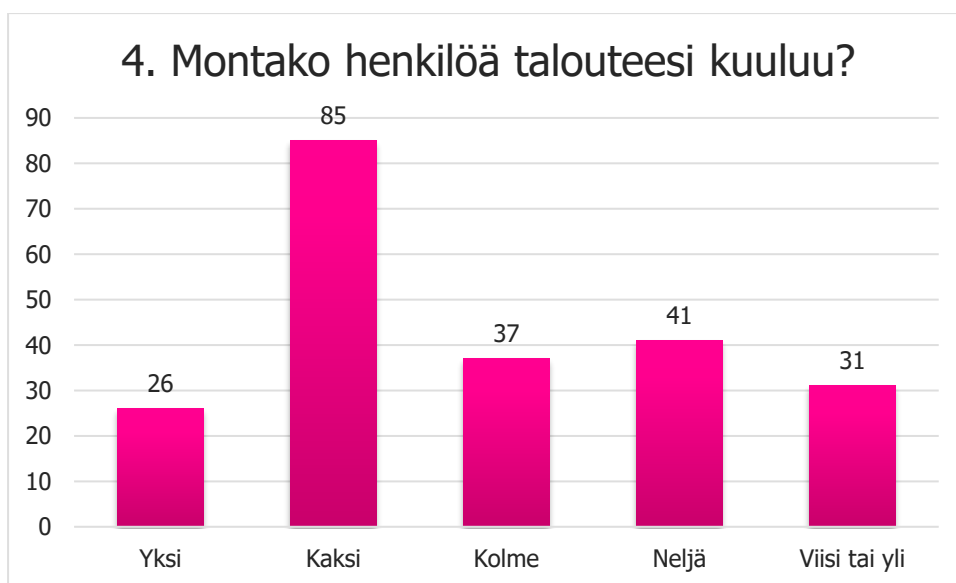
Kysymyksessä numero 2 selvitimme kyselyyn vastanneiden sukupuolijakauman. Yhteensä vastaajia oli 220, joista miehiä oli 11 % (25 henkilöä). Suurin osa vastaajista, 90 %, (195 henkilöä) oli naisia.

Kysymyksessä numero 3 kysyimme vastaajien ikää vuosina. Vastauksia oli yhteensä 220 kappaletta. Kuten kuvioista 17 nähdään, vastaajista alle 20-vuotiaita oli 13 henkilöä (6 %). 20–29-vuotiaita vastaajia oli 60 henkilöä (27 %). 30–39-vuotiaita vastaajia oli 58 henkilöä (26 %). 40–49 vuotiaita oli 16 % vastaajista (34 henkilöä). 50–59-vuotiaita oli 35 henkilöä (16 % vastaajista). 60-vuotiaita, tai siitä vanhempia oli 20 henkilöä (9 % vastaajista.)



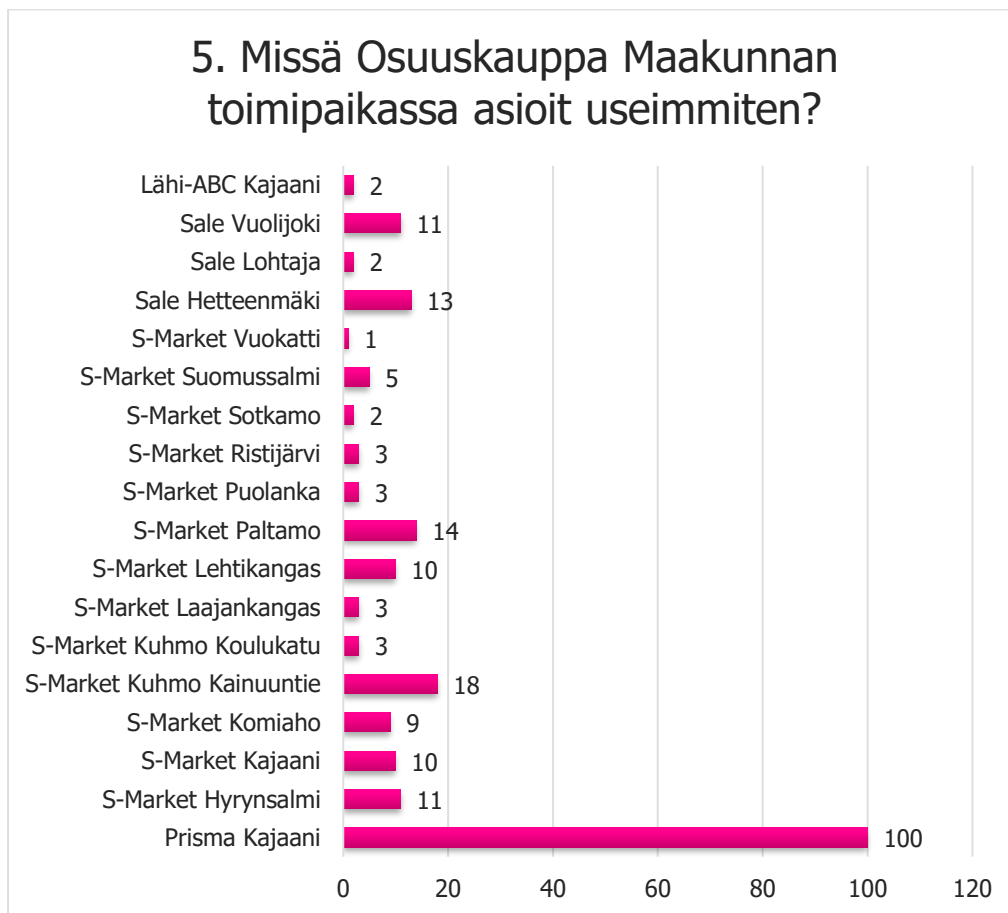
KUVIO 17. Vastaajien ikäjakauma.

Kysymyksessä 4 selvitimme vastaajien talouden kokoa. Vastauksia kysymykseen saimme yhteensä 220. Kuviosta 18 nähdään, että vastaajista 26 henkilöä (12 %) vastasi talouteensa kuuluvan yhden henkilön. Suosituin vastausvaihtoehto talouden kooksi oli ”kaksi”, jonka valitsi 85 henkilöä (38 % vastaajista). 17 % vastaajista (37 henkilöä) ilmoitti talouteensa kuuluvan kolme henkilöä. 41 henkilöä (19 % vastaajista) vastasivat talouteensa kuuluvan neljä henkilöä. 31 henkilöä (14 % vastaajista) ilmoitti talouteensa kuuluvan viisi tai yli henkilöä, kuten kuviosta 18 nähdään.



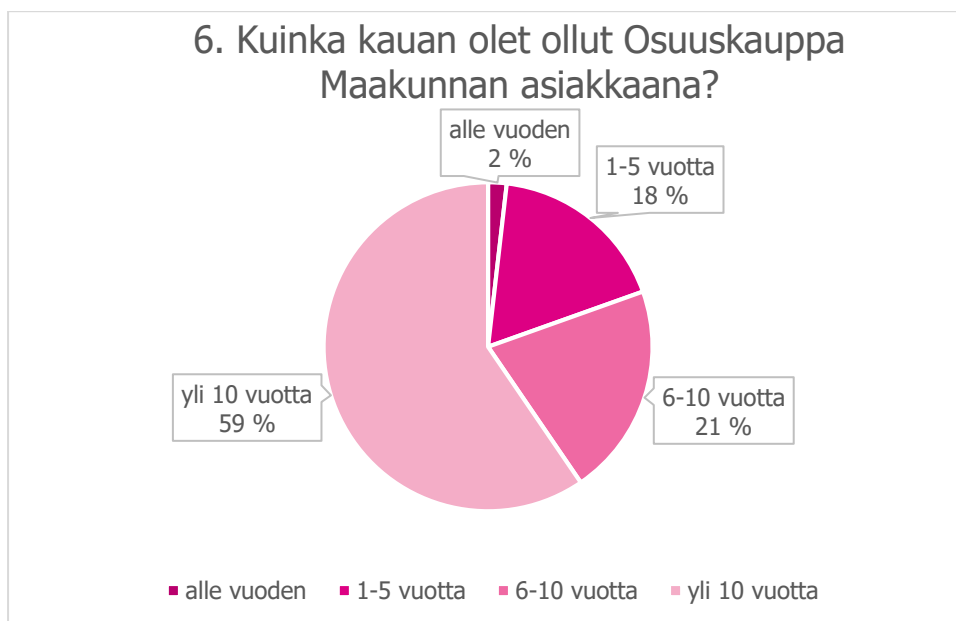
KUVIO 18. Vastaajien talouden koko.

Kysymyksessä 5 halusimme selvittää, missä Osuuskauppa Maakunnan toimipisteessä vastaajat useimmiten asioivat. Kuviossa 19 on esitettyä vastausjakauma. Vastaajia kysymykseen oli yhteensä 220. Suosituin vastausvaihtoehto oli Prisma Kajaani, 46 % vastaajista valitsi kyseisen vaihtoehdon. Sen jälkeen suosituimmat olivat S-Market Kuhmo Kainuuntie (8 % vastauksista), S-Market Paltamo (6 % vastauksista), Sale Hetteenmäki (6 % vastauksista) sekä Sale Vuolijoki (5 % vastauksista). Muita vastausvaihtoehtoja valittiin 11 kertaa tai vähemmän. Taulukossa ei ole kuvattuna kolmeatoista muuta toimipaikkaa, joita yksikään vastaaja ei valinnut vastausvaihtoehtokseen.



KUVIO 19. Vastaajien useimmiten asioimat toimipaikat.

Kysymyksessä numero 6 kysyimme vastaajien asiakkuuden kestoa. Yhteensä vastauksia kysymykseen saatiin 220. Suosituin vastausvaihtoehto oli yli 10 vuotta, jonka valitsi 59 % vastaajista (131 henkilöä). Toiseksi suosituin vastausvaihtoehto oli 6-10 vuotta, jonka vastasi 21 % vastaajista (46 henkilöä). Vaihtoehdon 1-5 vuotta valitsi 18 % vastaajista, eli 39 henkilöä ja vastausvaihtoehdon alle vuoden valitsi 2 % vastaajista, eli 4 henkilöä, kuten kuviossa 20 nähdään.



KUVIO 20. Vastaajien asiakkuuden kesto.

Kysymyksessä 7 halusimme selvittää, ovatko vastaajat huomanneet, että Osuuskauppa Maakunta on viettänyt 100-vuotisjuhlavuottaan vuonna 2017. Kuvioista 21 nähdään, että vastaajia oli yhteensä 220. Vastaajista 94%, eli 207 henkilöä vastasi "kyllä" ja loput 6 %, eli 13 henkilöä vastasivat "en".



KUVIO 21. Vastaajien tietoisuus Osuuskauppa Maakunnan 100-vuotisjuhlavuoden viettämisestä.

Kysymykseen kahdeksan oli liitettyä kuva Osuuskauppa Maakunnan 100-vuotisjuhlavuoden logosta. Kysymyksessä halusimme selvittää, millaisia mielikuvia ja tunteita logo vastaajissa herättää. Vastauksia kysymykseen tuli yhteensä 220. 61,4 % vastaajista, eli 135 henkilöä kertoi logon herättävän positiivisia tunteita ja mielikuvia. 38,2 % vastaajista, eli 84 henkilöä vastasi logon herättävän neutraaleja tunteita ja mielikuvia. Vain yksi vastaaja kertoi logon herättävän negatiivisia tunteita. Tulostajakauma näkyy kuviossa 22.

Vastaajat saivat halutessaan tarkentaa vastausvalintojaan avoimessa tekstikentässä. Monet positiivisen vastausvaihtoehdon valinneet vastaajat yhdistivät logon suomalaiseen sinivalkoiseen väritykseen ja Suomi100-teemaan. Vastauksissa tuli myös ilmi, että logosta välittyi yhteenkuuluvuuden tunne. Logoa keuhuttiin myös selkeäksi ja kauniiksi.

Muita positiivisia ilmi tulleita kommentteja logosta:

”Tyylikäs ja hyvä idea numeroiden ja sydämen yhdistämisessä.”

”Korostaa yhteisöllisyyttä.”

”Asiakasläheinen ja positiivinen kuva.”

”Antaa välittämisen tunteen.”

”Pitkä historia kaupankäynnissä ja asiakkaiden palvelemisessa.”

Neutraaleja mielikuvia ja tunteita kokeneet sanoivat logosta seuraavaa:

”Ei herätä uteliaisuutta asiaa kohtaan, on hyvin tavallinen mainos.”

”Ei mitään mieleenpainuvaa, mutta nätin yksinkertainen.”

”Visuaalisesti ihan näyttävä.”

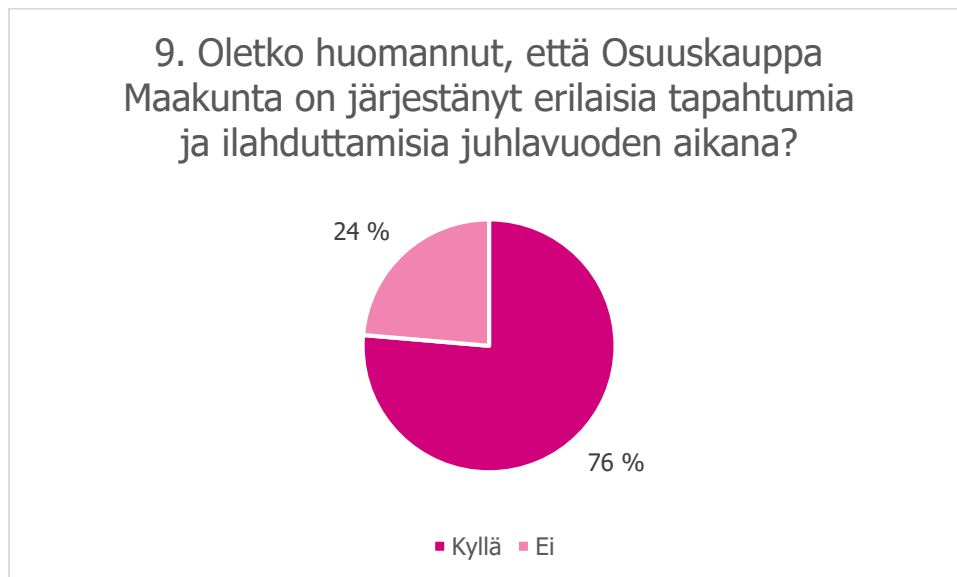
Negatiivisia mielikuvia ja tunteita logosta kokenut vastaaja kommentoi vastaustaan sanalla ”Yt”.



KUVIO 22. 100-vuotisjuhlavuoden logon herättämät mielikuvat ja tunteet.

Kysymyksessä 9 selvitimme, ovatko vastaajat olleet tietoisia Osuuskauppa Maakunnan juhluvuoden aikana järjestämistä tapahtumista ja ilahduttamisista. Vastauksia kysymykseen oli yhteensä 220. Kuten kuviosta 23 nähdään vastaajista 168, eli 76 % vastasivat ”kyllä”. ”Ei” -vastausvaihtoehdon valinneita oli 52 henkilöä, eli 24 % vastaajista ei ollut tietoisia tapahtumista ja ilahduttamisista.

Jos kysymykseen 9 vastasi ”ei”, vastaaja siirtyi automaattisesti kysymykseen 14 ja kysymys 16 piilotettiin vastaajalta. Tämä sääntö tehtiin sen takia, että vastauksista saadaan luotettavampia, kun vastaajien joukossa ei ole henkilöitä, jotka eivät ole olleet tietoisia juhluvuoden erilaisista tapahtumista ja ilahduttamisista. Tämän takia myös kysymysten 10-13 ja 16 vastaajamäärät olivat alhaisemmat.



KUVIO 23. Vastaajien tietoisuus juhluvuoden aikana järjestetyistä erilaisista tapahtumista ja ilahduttamisista.

Kysymyksessä 10 kysyimme asiakkailta, pystyvätkö he mainitsemaan joitakin esimerkkejä tapahtumista ja ilahduttamisista. Vastauksia kysymykseen tuli 100. Monien vastaajien mieleen olivat jääneet erilaiset arvonnat sekä lahjoitukset päiväkodeille ja vanhuksille. Myös yllätyksenä jaetut ilmaiset tuotteet kuten kahvipaketit, kukat ja suklaat olivat mieleenpainuvia asioita.

Muita ilmi tulleita asiakkaiden kokemuksia olivat muun muassa:

”Kaupoissa on yllätetty asiakkaita muun muassa lahjakasseilla ja lahjakorteilla.”

”Alkuvuoden kuukauden 100-vuotistarjoukset.”

”Lapsille ilmapalloja ja yksittäisille asiakkaille jotain pientä kivaa.”

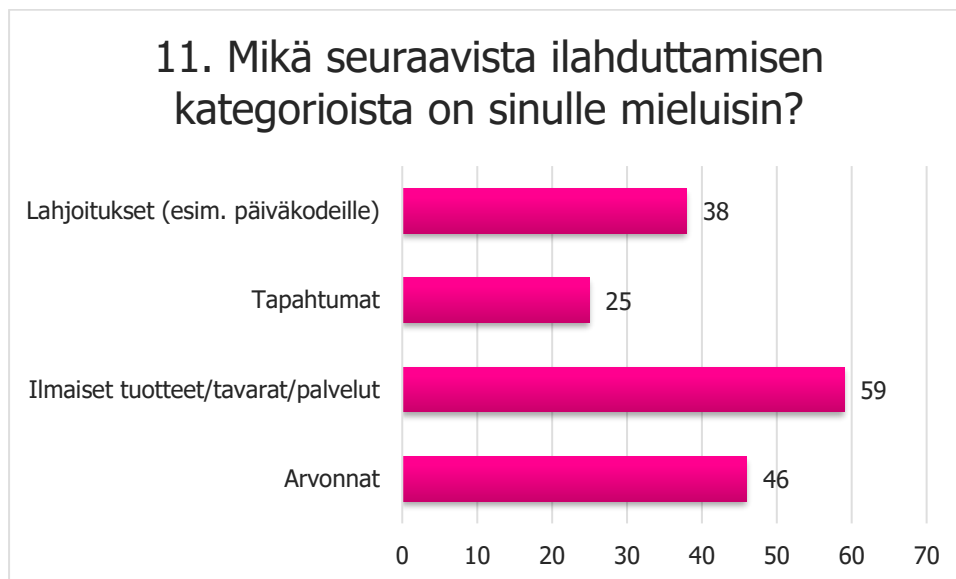
”Kaupoissa oli omia juttuja, pieniä muistamisia ravintoloissa jne.”

”Kaukametsän salissa Osuuskauppa Maakunnan 100v konsertti.”

”Sipsu yleisurheilukilpailuissa tarjoilut.”

”Reissu asuntomessuille. Ilmainen autonpesu Pesukadulla.”

Kysymyksessä 11 selvitimme vastaajien mielipiteitä siitä, mikä juhlavuoden ilahduttamisen kategorioista on ollut heille mieluisin. Vastauksia kysymykseen tuli yhteensä 168. Kuvioista 24 nähdään, että suosituin vastausvaihtoehto oli ”ilmaiset tuotteet/tavarat/palvelut”, jonka valitsi 59 vastaajaa, eli 35 % vastaajista. Toiseksi suosituin vaihtoehto oli ”arvonnat”, jonka valitsi 46 henkilöä, eli 27 % vastaajista. Näiden jälkeen suosituin oli ”lahjoitukset”, jonka valitsi 38 henkilöä, eli 23 % vastaajista. Vähiten suosittu vastausvaihtoehto oli ”tapahtumat”. Tämän vaihtoehdon valitsi 15 % vastaajista, eli 25 henkilöä.



KUVIO 24. Mieluisimmat ilahduttamisen kategoriat.

Kysymyksessä 12 kysyimme asiakkaiden omia kokemuksia juhlavuodesta. Asiakkaat saivat kirjoittaa vapaasti omia kokemuksiaan juhlavuodesta avoimeen tekstikenttään. Vastauksia tuli yhteensä 47.

Esimerkkejä saaduista kommentteista:

”Positiivisia piristyksiä päivään ovat tuoneet asiakkaiden saamat yllätykset. Moni kauppa petrasi sosiaalista näkyvyyttään juhlavuoden aikana, jonka koen itse myös tärkeäksi.”

”Enemmän järjestetty arvontoja, Facebookissa, joihin on mukava osallistua ja odottaa osuuko arpaonni kohdalle.”

”Hienosti toteutettu, kiva ollut seurata.”

”Juhlavuosi näkyi hyväntuulisena tekemisenä.”

”Mukavia yllätyksiä esim. Kaemassa. Kilpailuja lähikaupassa Vuolijoella.”

”En päässyt niistä osalliseksi olisin mieluummin ottanut asiakasomistaja päivät.”

”Juhlaolutta tuli ostettua.”

”Jäi osaltani vähäiseksi. Jäin kaipaamaan kuukausittaisia alennuksia. Alkuvuodesta kuukauden tarjous-tuotteita oli vain tammikuussa ja helmikuussa, minkä jälkeen kuukausittaiset tarjoukset loppuivat.”

”Sain karkkia kassalta ja voitin joulukalenteriarvonnassa joulukukan.”

”On otettu asiakkaat paremmin huomioon. Ilahdutti montaa ihmistä, tehty ihania muistoja. :)”

”Kiva oli lukea kaikkien maakuntalaisten työntekijöitten nimet ilmoituksista, ka ne valkoiset ruusut logon kanssa jäivät mieleen.”

”Paljon iloisia hetkiä.”

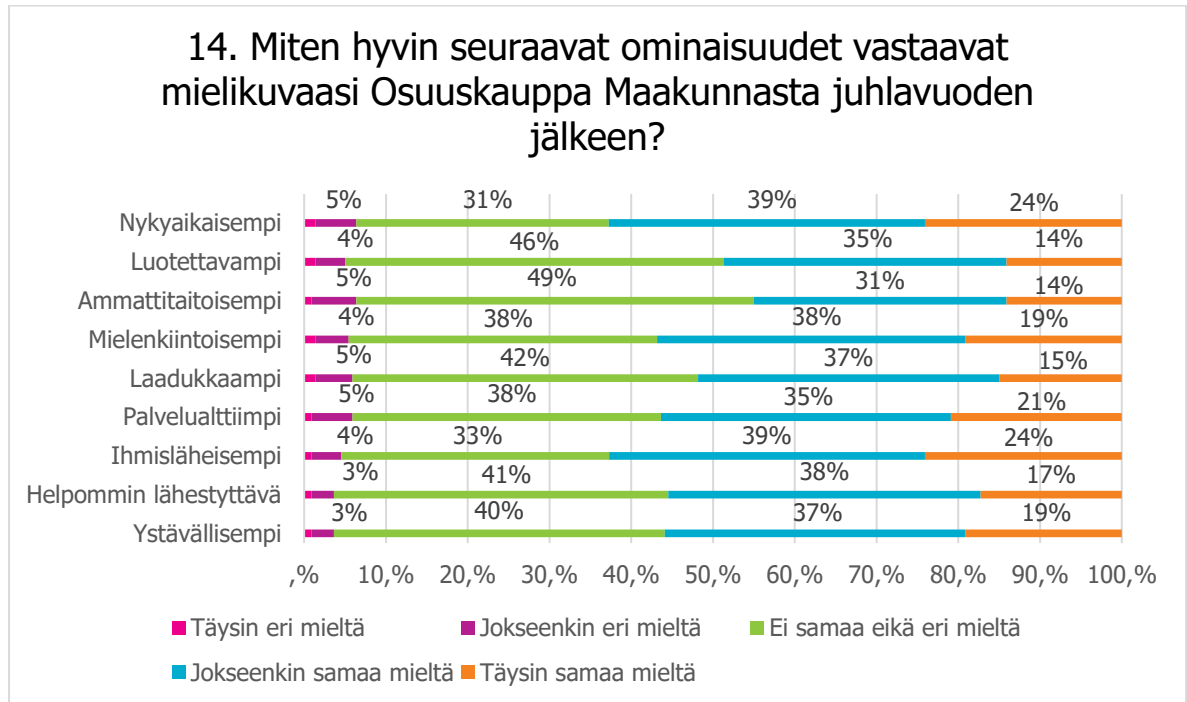
”Mielekäs ja erilainen vuosi, Osuuskauppa lähempänä asiakkaita.”

Kysymyksessä numero 13 selvitimme, ovatko vastaajat kokeneet juhlavuoden tapahtumat ja ilahduttamiset onnistuneeksi ja mielekkääksi. Vastauksia kysymykseen saatiin yhteensä 168. Suurin osa vastaajista, yhteensä 55 %, eli 93 henkilöä vastasi, että kokivat tapahtumat ja ilahduttamiset onnistuneiksi ja mieluisiksi. 27 % vastaajista, eli 45 vastaajaa kokivat, että tapahtumat ja ilahduttamiset olivat olleet osittain onnistuneita ja mieluisia. 2 % vastaajista, eli 3 henkilöä ei kokenut tapahtumia ja ilahduttamisia onnistuneiksi ja mieluisiksi. 27 vastaajaa, eli 16 % vastaajista valitsi vaihtoehdon ”en osaa sanoa”. Tulostajakauma näkyy kuviosta 25.



KUVIO 25. Juhlavuoden tapahtumien kokeminen onnistuneina ja mieluisina.

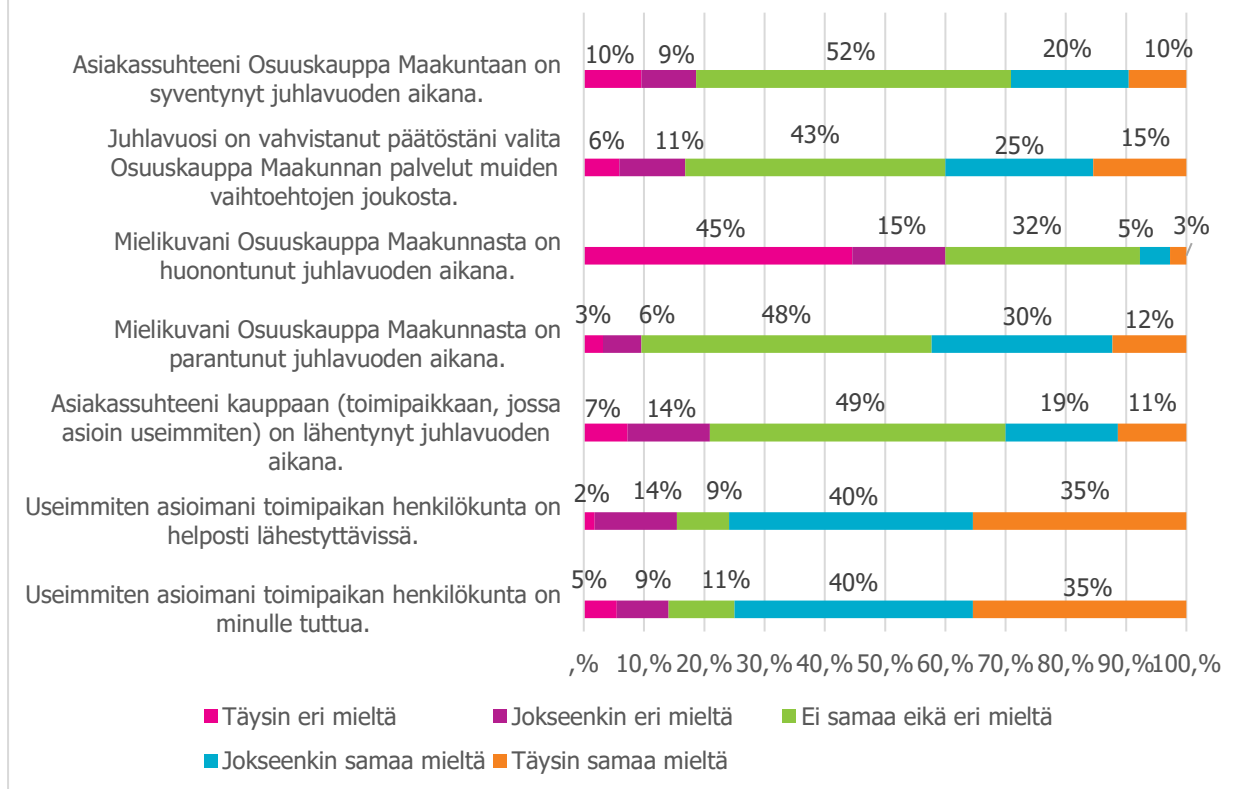
Kysymyksessä 14 selvitimme, miten hyvin esitetyt ominaisuudet vastaavat vastaajien mielikuvaa Osuuskauppa Maakunnasta juhlavuoden jälkeen. Vastauksia kysymykseen saatiin yhteensä 220. Kuviosta 26 nähdään, että jokaisessa väitteen kohdalla vaihtoehdot ”täysin eri mieltä” ja ”jokseenkin eri mieltä” valittiin alle seitsemässä prosentissa vastauksia. Keskimääräisesti eniten valittiin vastausvaihtoehtoa ”ei samaa eikä eri mieltä”. Väitteistä ”nykyaikaisempi” ja ”ihmisläheisempi” vastaajat olivat eniten ”jokseenkin samaa” tai ”täysin samaa” mieltä. Väitteissä ”palvelualltiimpi”, ”mielenkiintoisempi”, ”ystävällisempi”, ”laadukkaampi” ja ”helpommin lähestyttävä” yli puolet vastauksista olivat ”jokseenkin samaa mieltä” tai ”täysin samaa mieltä”. ”Luotettavampi” ja ”ammattitaitoisempi”- väitteistä vastaukset ”jokseenkin samaa mieltä” tai ”täysin samaa mieltä” valitsi hieman alle puolet vastaajista.



KUVIO 26. Vastaajien mielikuvia vastaavat ominaisuudet Osuuskauppa Maakunnasta juhluvuoden jälkeen.

Kysymyksessä 15 selvitimme, missä määrin vastaajat ovat samaa tai eri mieltä kysymyksessä olevista väittämistä. Vastauksia saatiin yhteensä 220. Väittämästä ”Asiakassuhteeni Osuuskauppa Maakuntaan on syventynyt juhluvuoden aikana.” yli puolet (52 %) vastaajista ei osannut sanoa, ovatko samaa tai eri mieltä asiasta. Vastaajista 30 % kuitenkin vastasi asiakassuhteensa syventyneen juhluvuoden aikana jonkin verran. Väitteestä ”Juhlavuosi on vahvistanut päätöstäni valita Osuuskauppa Maakunta muiden vaihtoehtojen joukosta.” 40 % vastaajista kertoi juhluvuoden vahvistaneen päätöstään valita Osuuskauppa Maakunnan palvelut muiden vaihtoehtojen joukosta. Vastaajista 60 % oli sitä mieltä, että heidän mielikuvansa Osuuskauppa Maakunnasta ei ole huonontunut juhluvuoden aikana. Vastaajista 42 % vastasi mielikuvansa Osuuskauppa Maakunnasta parantuneen juhluvuoden aikana. Lähes puolet (48 %) vastaajista ei osannut sanoa mielikuvansa parantuneen juhluvuoden aikana. Vastaajista kolmasosa on sitä mieltä, että asiakassuhde useimmiten asioimaansa kauppaan on lähentynyt juhluvuoden aikana. Noin puolet vastaajista (49 %) ei osannut sanoa, onko asiakassuhde useimmiten asioimaansa kauppaan syventynyt. Vastaajista 75 % vastasivat, että useimmiten asioimansa toimipaikan henkilökunta on hänelle tuttua ja helposti lähestyttävissä. Tulostajakauma näkyy kuviossa 27.

15. Missä määrin olet samaa tai eri mieltä seuraavista väittämistä?



KUVIO 27. Vastaajien mielipiteet kysymyksen väittämistä.

Kysymyksessä 16 selvitimme, ovatko vastaajien mielikuvat Osuuskauppa Maakunnasta muuttuneet juhluvuoden johdosta. Kysymys muotoiltiin niin, että vastaajan täytyi pohtia mielikuvan muutosta aiemmin antamiensa vastausten perusteella, jotta kysymys ei olisi vastaajalle niin hankala. Vastauksia kysymyksessä oli yhteensä 168. 23 % vastaajista, eli 39 henkilöä valitsi vastausvaihtoehdon ”kyllä”, eli koki mielikuvansa muuttuneen juhluvuoden myötä. 77 vastaajaa, eli 46 % vastaajista koki, että juhluvuodella ei ole ollut vaikutusta mielikuvan muutokseen. 31 % vastaajista, eli 52 henkilöä ei osannut sanoa, onko mielikuva muuttunut juhluvuoden ansiosta. Kuviossa 28 näkyy tulosjakauma.

Vastausvaihtoehdon ”kyllä” valinneet, saivat halutessaan tarkentaa vastustaan avoimessa tekstikentässä, miten juhluvuosi on heidän mielikuvaansa Osuuskauppa Maakunnasta muuttunut. Usean vastaajan mielikuva oli muuttunut juhluvuoden aikana positiivisemmaksi.

Muita ilmi tulleita tarkennuksia olivat muun muassa:

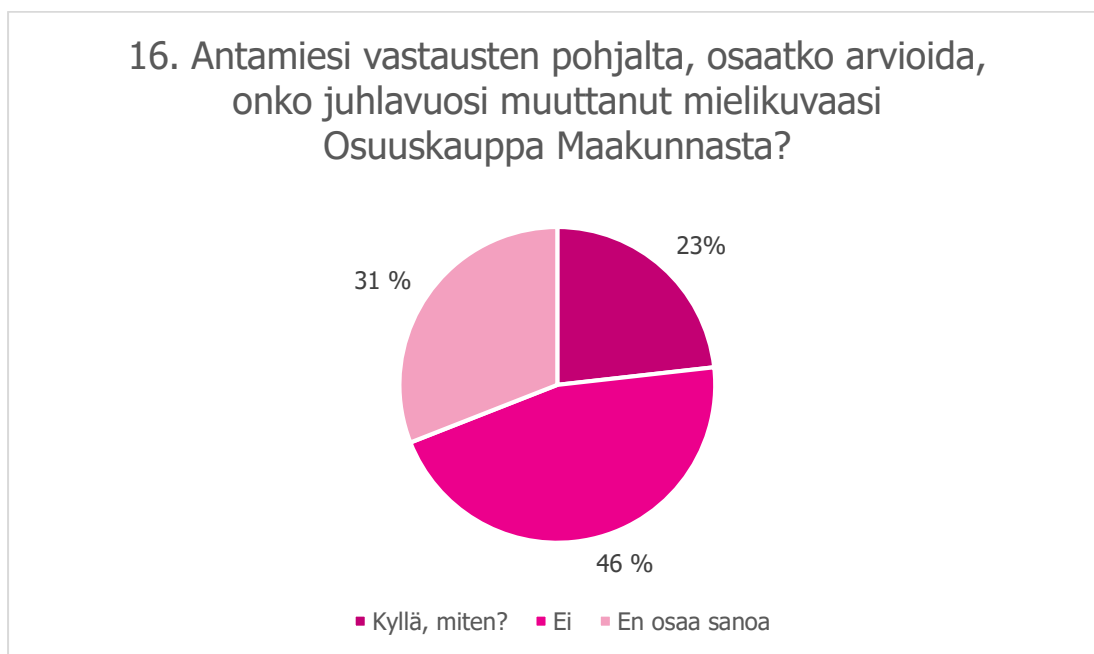
”Tulee useammin mieleen lähteä Prismaan kuin kilpailijoille.”

”Tarjolla on enemmän tapahtumia, arvontoja ja kilpailuja.”

”Enemmän näkyvillä ja lähellä ihmistä.”

”Työntekijät ovat palveluhenkisempiä.”

”Monipuolinen ja nykyaikainen Osuuskauppa.”



KUVIO 28. Vastaajien kokema mielikuvan muutos juhluvuoden ansiosta.

Kysymyksessä 17 selvitimme NPS-kyselyn avulla Osuuskauppa Maakunnan asiakkaiden suosittelemuuskunnan. Kuvion 29 mukaan suosittelemuuskunnan vastajista oli 50 %, passiivisia 37 % ja arvostelijoita 13 %. Suosittelemuuskunnan prosenttimäärästä miinustetaan arvostelijoiden prosenttimäärä, jolloin lopullinen NPS-luku saadaan selville. Passiivisiksi katsotut vastaukset jätetään huomioimatta NPS-lukua laskettaessa. Lopulliseksi NPS-luvuksi saatiin +37.



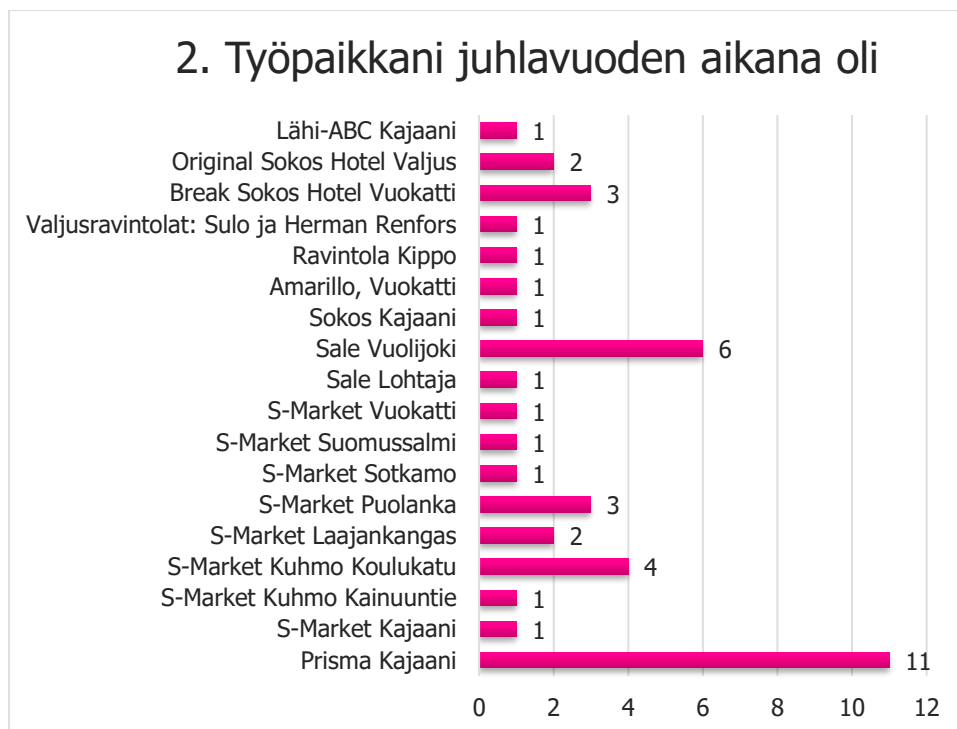
KUVIO 29. Asiakaskyselyn NPS-tutkimus.

7.2 Henkilöstökysely

Henkilöstökysely julkaistiin henkilökunnan sisäisen kanavan kautta. Toimipaikkojen esimiehiä ohjeistettiin myös kertomaan kyselystä työntekijöille. Kysely toimitettiin jokaiselle 31 eri toimipaikan työntekijälle. Henkilökunnalle suunnattuun kyselyyn vastauksia saatiin 42 kappaletta.

Kysymyksessä 1 halusimme selvittää vastaajien sukupuolijakauman. Yhteensä vastauksia oli 42. Vastaa- jista suurin osa, 36 henkilöä, eli 86 % oli naisia. Loput 14 %, eli 6 vastaajaa oli miehiä.

Kysymyksessä 2 halusimme selvittää, missä toimipisteessä vastaaja on työskennellyt juhluvuoden ajan. Yhteensä vastauksia kysymykseen oli 42 ja vastaukset näkyvät kuviossa 30. Suosituin vastausvaihtoehto oli Prisma Kajaani, jossa 11 vastaajaa (26 % vastaajista) kertoi työskennelleensä juhluvuoden aikana. Seuraavaksi suosituin vastausvaihtoehto oli Sale Vuolijoki, jonka valitsi 6 vastaajaa (14 % vastaajista). Edellisten jälkeen suosituimmat olivat S-Market Kuhmo Koulukatu (10 % vastaajista, 4 henkilöä) sekä Break Sokos Hotel Vuokatti (7 % vastaajista, 3 henkilöä) ja S-Market Puolanka (7 % vastaajista, 3 henkilöä). Lopuissa toimipisteissä työskenteli 1-2 vastaajaa. Taulukossa ei ole kuvattuna kolmeatoista muuta toimipaikkaa, joita yksikään vastaaja ei valinnut vastausvaihtoehtokseen.



KUVIO 30. Vastaajien työpaikka juhluvuoden aikana.

Kysymyksessä numero 3 selvitimme, kuinka kauan vastaajat ovat työskennelleet Osuuskauppa Maakunnalle. Vastauksia kysymykseen saatiin yhteensä 42. Kuten kuviosta 31 nähdään vastaajista 38 % (16 henkilöä) kertoi työskennelleensä Osuuskauppa Maakunnalle yli 10 vuotta. 14 henkilöä (33 % vastaajista)

vastasi työskennelleen Osuuskauppa Maakunnalle 1-5 vuotta. Vastaajista 19 % (8 henkilöä) vastasi työskennelleensä Osuuskauppa Maakunnalle 6-10 vuotta ja loput neljä vastaajaa (10 % vastaajista) alle vuoden.



KUVIO 31. Vastanneiden työsuhteen kesto.

Kysymyksessä 4 kysyimme, olivatko vastaajat osallistuneet Yhteisiä hetkiä -valmennukseen. Vastauksia kysymykseen oli yhteensä 42. Vastaajista 86 % (36 henkilöä) valitsi vaihtoehdon ”kyllä” ja loput kuusi henkilöä (14 % vastaajista) valitsivat vastausvaihtoehdon ”en”. Tulostajakauma näkyy kuviossa 32.



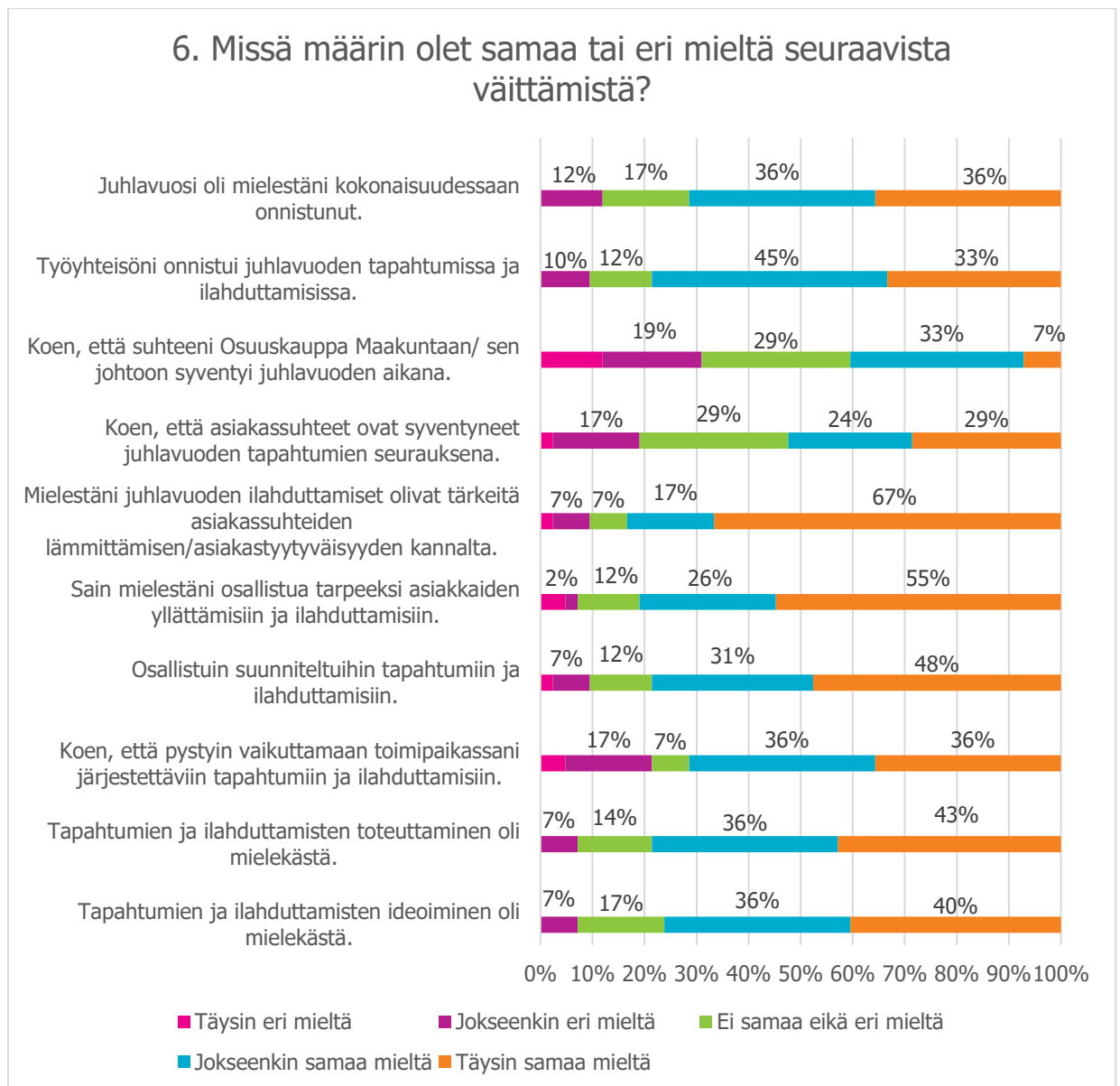
KUVIO 32. Osallistumiset Yhteisiä hetkiä valmennukseen.

Kysymyksessä 5 pyysimme vastaajia arvioimaan mielikuvaansa Osuuskauppa Maakunnasta ennen juhluvuotta. Vastausjakauma nähdään kuviosta 33. Vastauksia kysymykseen saatiin yhteensä 39. Kuten kuviosta 33 nähdään, kolmas osa vastaajista arvioi mielikuvaansa Osuuskauppa Maakunnasta arvosanalla 8. Vastauksien keskiarvoksi muodostui 7,38.



KUVIO 33. Vastaajien mielikuvan arvosana ennen juhluvuotta.

Kysymyksessä 6 selvitimme missä määrin vastaajat ovat samaa tai eri mieltä esitetyistä väittämistä. Vastauksia kysymykseen saatiin yhteensä 42. Kuten kuviosta 34 nähdään, yli 70 % vastaajista oli sitä mieltä, että juhluvuosi oli kokonaisuudessaan onnistunut ja oma työyhteisö onnistui juhluvuoden tapahtumissa ja ilahduttamisissa. 40 % vastaajista koki suhteensa Osuuskauppa Maakuntaan tai sen johtoon syventyneen juhluvuoden aikana. Hieman yli kolmannes vastaajista koki, että suhde ei syventynyt juhluvuoden aikana. Yli puolet vastaajista koki, että asiakassuhteet ovat syventyneet juhluvuoden tapahtumien seurauksena. Vastaajista 84 % koki, että ilahduttamiset olivat tärkeitä asiakassuhteiden lämmittämisen/asiakastytytyväisen kannalta. Yli puolet vastaajista (55 %) olivat täysin samaa mieltä väittämästä ”Sain mielestäni osallistua tarpeeksi asiakkaiden yllättämisiin ja ilahduttamisiin.” Vastaajista puolestaan 7 % koki, että eivät saaneet osallistua tarpeeksi asiakkaiden ilahduttamisiin ja yllättämisiin. Lähes 80 % vastaajista osallistui suunniteltuihin tapahtumiin ja ilahduttamisiin. Yli 70 % vastaajista koki, pystyneensä vaikuttamaan toimipaikassaan järjestettäviin tapahtumiin ja ilahduttamisiin. Noin 20 % vastaajista koki, ettei pystynyt vaikuttamaan järjestettäviin tapahtumiin ja ilahduttamisiin. Hieman alle 80 % vastaajista koki, että tapahtumien ja ilahduttamisten ideoiminen ja toteuttaminen oli heille mielekästä.



KUVIO 34. Vastaajien mielipiteet kysymyksen väittämistä.

Kysymyksessä 7 kysyimme, kokevatko vastaajat, että henkilökuntaa olisi huomioitu eri tavalla juhluvuoden aikana. Vastauksia kysymykseen oli yhteensä 42. Kuten kuviosta 35 voidaan nähdä, melkein puolet vastaajista (45 %) valitsivat vaihtoehdon ”kyllä”, 29 % valitsi vaihtoehdon ”ei” ja loput 26 % eivät osanneet sanoa, kokivatko he, että henkilökuntaa olisi huomioitu eri tavalla.

”Kyllä” vastausvaihtoehdon valinneet, pystyivät halutessaan täydentämään vastaustaan avoimessa vastauskentässä.

”Ainakin isommilla juhlilla.”

”Isot yhteiset juhlat ja kauppa oli kiinni seuraavana päivänä: erittäin tärkeää meille jotka nykyisin teemme kaikki pyhätkin töitä.”

”Isommat juhlat oli ja sai vaikuttaa enemmän oman kaupan tapahtumiin ja yllätyksiin.”

”Juhlavaate-ale Sokoksella, yhteinen juhla.”

"Kunnon henkilöstöjuhla, erikoisalennuksia."

"Maakunta järjesti 100v juhlat, johon oli kutsuttu kaikki työntekijät."

"Iso juhla toukokuussa, joululahjaan 50€ extraa e-passille."

"Bileet oli mukavat!"

"Juhla viime toukokuussa, ei tietääkseni muuta erityistä."

"Juhlatilaisuus."

"Meidät on huomioitu hyvin, meillä oli ihana 100v juhlakin!"

"100v juhla henkilökunnalle, joululahja."

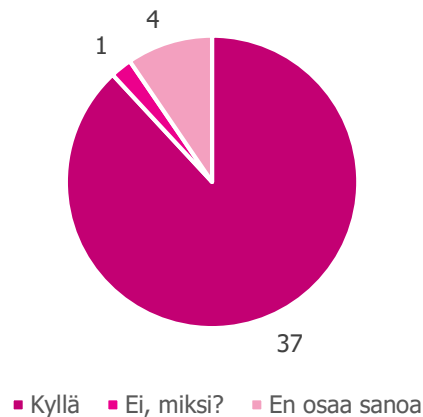
"Ainakin mukavat 100v juhlat."



KUVIO 35. Kokemukset henkilökunnan huomioimisesta juhlavuoden aikana.

Kysymyksessä 8 selvitimme, kannattaako vastaajien mielestä vastaavanlaista ilahduttamista jatkaa. Vastauksia kysymykseen oli yhteensä 42. Kuviosta 36 nähdään, että vastaajista 88 % (37 henkilöä) vastasivat, että ilahduttamisia kannattaisi jatkaa. Neljä vastaajaa (10 % vastaajista) valitsi vaihtoehdon "en osaa sanoa" ja yksi vastaaja valitsi vaihtoehdon "ei". Vastaajat saivat "ei"-vaihtoehdon valitessaan halutessaan tarkentaa vastaustaan vastaamalla kysymykseen "Miksi?" avoimessa vastauskentässä. "Ei"-vastauksen antanut vastaaja tarkensi vastaustaan lauseella "On niin näytelmää".

8. Kannattaako mielestäsi vastaavanlaista ilahduttamista jatkaa?



KUVIO 36. Mielenpito vastavaanlaisten ilahduttamisten jatkamisesta.

Kysymyksessä 9 kysyimme työntekijöiltä, mitä asioita kannattaisi muuttaa/kehittää, jos vastaavanlaisia asiakkaiden ilahduttamisia ja yllättämisiä jatkettaisiin. Vastauksia saimme yhteensä 42.

Ilmi tulleita kehitysehdotuksia olivat muun muassa:

"Enemmän sanoja teoiksi."

"Aika lailla varmaan samaa rataa. Pienet yllätykset. Pelisilmää nähdä milloin ja kenelle."

"Olemme täällä omassa toimipaikassamme jatkaneetkin ilahduttamisia. Ilman muuta tätä kannattaa jatkaa ja parantaa. Maakunta on tähän saakka ollut hiukan huomaamaton."

"Maakunta voisi järjestää enemmän maksuttomia tapahtumia ja niissä huomioida erityisesti erityisryhmät, vammaiset, vanhuksat, pitkäaikaissairaajat lapset, lapsi- ja nuorten psykiatrisen puolen."

"Enemmän ilahduttamisia voisi järjestää."

"Tiedotusta pitäisi kehittää."

"Aikaa enemmän suunnitteluun ja ideariihä."

"Ilahduttamisia ja yllättämistä pitäisi myös riittää ilta-aikaan asioiville."

"Ehkä siihen pitäisi päättää tiimi tai jokin, joka on vastuussa. Nyt toinen puoli talosta ei tiennyt mitään välttämättä koko ilahduttamisesta, kun samaan aikaan siltä tiimiltä odotettiin osallistumista ja ilahduttamisen kuvaamista."

"Työtunteja suunnitellaan ihan siihen tarkoitukseen."

"Selkeämpi organisointi. Voisi miettiä vaikkapa yhtenäisempää yllätystä/ilahduttamista."

Kysymyksessä 10 pyysimme vastaajia arvioimaan mielikuvaansa Osuuskauppa Maakunnasta juhluvuoden jälkeen. Hieman alle kaksi kolmasosaa vastaajista arvioi mielikuvaansa Osuuskauppa Maakunnasta arvosanalla 8 tai 9. Vastauksien keskiarvoksi muodostui 7,7. Vastausjakauma on nähtävillä kuviossa 37.



KUVIO 37. Vastaajien mielikuvan arvosana juhluvuoden jälkeen.

Kysymyksessä 11 vastaajat saivat avoimessa vastauskentässä antaa palautetta juhluvuoteen liittyen. Vastauksia tuli yhteensä 35. Monessa vastauksessa oli mainittu, että henkilökunnalle järjestetyt juhlat oli koettu onnistuneiksi.

Muita kommentteja olivat muun muassa:

”Oma työnkuvani on sellainen jossa juhluvuosi ei paljoa päässyt näkymään.”

”Juhluvuoden yllätysten keksiminen jäi yksikössä muutamien harteille. Kaikkien saaminen mukaan haastavaa.”

”Road Show oli hyvä. Huonosti saatiin juhluvuoden materiaalia tänne. Esim. heijastimet piti kysyä ja kyniä jaettiin sitten vuoden lopussa, kun juhluvuosi alkoi olla jo ohitse. Näistä ei ollut mitään tietoa, että tällaista on edes tehty. Mielestäni info konttorilta olisi pitänyt olla avoimempaa ja toimipaikat olisivat halutessaan voineet näitä lisämatskuja hyödyntää. Juhluvuoden ilmapalloja ei enää syksyn Road Show’n ollut saatavilla. Niitä kyllä Kajaanissa jaettiin.”

”Saatiin vapaat kädet keksiä ilahduttamia asiakkaille. Työntekijöitä olisi voinut jotenkin yllättää.”

”Juhluvuoden koulutuspäivä ei toiminut, ei jäänyt aikaa toimenpiteiden suunnittelulle. Kuitenkin koko työyhteisö oltiin samaan aikaan koolla, mikä on tosi harvinaista koulutuksiin liittyen.”

”Tyytyväiset asiakkaat, ilahduneet vanhat, nuoret, miehet, naiset, lapset ja ne asiakkaat jotka eivät ole Facebookissa saivat jotain ilahduttamista. Tarjoustuotteet loppuivat, jakotavarat riittivät vain iltapäivään, makkaranpaistossa eivät saaneet toista makkaraa.”

”Ne yllätykset, jossa asiakkaan olisi itse pitänyt toimia jollakin tavalla, eivät ainakaan meillä toimineet.”

”Käytännössä rupesi ehkä viemään vähän turhan paljon aikaa työstä nuo facebookpäivitykset ja muut.”

7.3 Esimiesten haastattelut

Haastattelut aloitettiin käymällä läpi haastattelun tarkoitus ja esimiesten taustatiedot. Sekä haastattelijat että haastateltavat olivat haastattelujen aikana omien sanojensa mukaan rauhallisessa ympäristössä ja olivat perehtyneet haastattelun teemoihin ennakkoon. Saaduissa vastauksissa oli paljon yhtäläisyyksiä ja käymme käsitellyt teemat kootusti läpi seuraavissa kappaleissa. Haastatteluiden analysointi aloitettiin haastatteluaineiston läpi käynnillä ja kerättyyn aineistoon huolellisesti tutustumalla. Tämän jälkeen haastattelut litteroitiin, jonka jälkeen haastateltavien vastauksia vertailtiin teemoittain ja niistä etsittiin yhteneväisyyksiä. Myös haastateltavien eriävät mielipiteet huomioitiin vastausten analysoinnissa.

Haastattelun alussa käytiin läpi yleisiä teemoja juhluvooteen liittyen. Kaikkien esimiesten näkökulmasta juhluvuodesta jäi yleisesti positiivinen kokemus. Haastateltavien vastauksista kävi ilmi, että juhluvuosi oli tyylikkäästi toteutettu, siitä jäi laadukas mielikuva ja asiakkaiden ilahduttaminen oli koettu mukavana. Erityisesti kiitosta annettiin tavallisuudesta poikkeavasta toiminnasta ja tarjotuista resursseista. Juhluvuosi herätti pääsääntöisesti positiivisia tunteita ja aidot ilahdumiset koettiin mukaviksi. Kaikissa haastatteluissa tuli kuitenkin ilmi, että joukkoon mahtuu aina ihmisiä, jotka löytävät asiasta jotain negatiivista. Yhden haastateltavan mukaan juhluvuosi laittoi asiakkaita ja henkilökuntaa miettimään, että Osuuskauppa Maa-kunta on ollut jo 100 vuotta Kainuussa ja tuonut Kainuuseen paljon palveluita ja vaurautta.

Kaikissa haastatteluissa kävi selkeästi ilmi, että esimiesten näkökulmasta pienet ilahduttamiset ja yllätykset arjessa koettiin onnistuneimmiksi. Tällaisia pieniä ilahduttamisia olivat muun muassa kahvitarjoilut, naistenpäivänä lahjoitetut ruusut sekä muut pienet muistamiset. Pieniksi epäonnistumisiksi koettiin innostuksen lopahtaminen loppuvuodesta, jonka seurauksena joissain toimipaikoissa esimiesten täytyi muistutella ilahduttamisten toteuttamisesta. Yhden esimiehen mukaan ”tekemistä ja asioita ei hyödynnetty niin hyvin kuin olisi voitu hyödyntää”. Varsinaisia epäonnistuneita tapahtumia ei haastatteluissa tullut ilmi. Yhden haastateltavan mukaan kuitenkin tapahtumat (esimerkiksi kilpailut), joissa asiakkaita osallistettiin, eivät saaneet asiakkaiden keskuudessa kovin suurta suosiota.

Toimipaikoissa henkilökunta suhtautui positiivisesti juhluvooteen. Henkilökunta lähti innokkaasti mukaan juhluvuoden tapahtumiin ja ideoita ilahduttamisille tuli hyvin. Kaikkien esimiesten mukaan henkilökunta oli pitänyt heille järjestetystä juhlasta ja arvostivat heille järjestettyä vapaata juhlapäivälle. Työntekijöiden tekemisen mielekkyydessä koettiin olleen eroja. Osa työntekijöistä innostui ideoimaan ja toteuttamaan enemmän ja omaehtoisestikin. Toiset tekivät ilahduttamisia sydämellä ja toiset vain velvollisuudesta, eivätkä ottaneet tekemisestä vastuuta niin kuin joissain asioissa ottavat.

Seuraavaksi haastattelussa kävimme läpi yleisesti asiakkaiden ilahduttamisen plussia ja miinuksia. Kaikki haastateltavat mainitsivat plussapuoliksi asiakkaan aidon ilahdumisen näkeminen ja kiitosten saanti. Positiivisiksi puoliksi koettiin myös, että ilahduttamisilla saatiin asiakkaat tyytyväiseksi ja sitoutettua, mikä

näky muun muassa asiakastyytyväisyydessä. Henkilökunta koki mieleiseksi sen, että juhluvuoden verukkeella asiakastilanteissa pystyttiin poikkeamaan normaalista toimintatavasta. Ilahduttamisten miinuspuolet koettiin pienempänä kuin plussapuolet. Ilahduttamisten suurimpana miinuspuolena koettiin asiakkaiden kateellisuus toisten asiakkaiden kohdalle sattuneista yllätyksistä sekä asiakkaiden ”mikään ei riitä” - asenne.

Kukaan kolmesta haastateltavasta ei osannut sanoa, että suoranaista asiakassuhteiden syventymistä olisi havaittavissa. Arjessa ei ole huomattu, että asiakassuhteiden syventymistä tai kehittymistä olisi tapahtunut. Kaikki haastateltavat uskovat siihen, että juhluvuoden tapahtumilla on ollut vaikutusta asiakkaiden mielikuvaan Osuuskauppa Maakunnasta. Yhden esimiehen mukaan juhluvuoden tapahtumat ovat luoneet jonkunäköistä odotusarvoa jatkuvalla toiminnalle. Yhdessä haastattelussa tuli ilmi, että asiakkaiden mahdolliset negatiiviset mielikuvat olisivat mahdollisesti hävinneet hieman. Kaikki haastateltavat kokivat myös, että juhluvuoden kaltaisen panostuksen täytyy muuttaa mielikuvaa varsinkin positiiviseen suuntaan.

Seuraavaksi haastattelussa käsitelimme asiakkaiden ilahduttamisen tulevaisuutta ja sen kannattavuutta. Kaikki haastateltavat kokivat, että vastaavanlaisia ilahduttamisia kannattaisi jatkaa tulevaisuudessa mutta mahdollisesti hieman eri tavalla. Haastatteluissa ilmi tulleet kehittämissuhteet esitellään myöhemmin tässä luvussa. Yleisesti asiakkaiden ilahduttaminen koettiin kannattavana. Uskottiin, että ilahduttamisilla haettu hyöty saavutettiin ja että ilahduttamisista saatu ilo ja hyöty saattaa poikia yllättävissä tilanteissa takaisin. Eräs haastateltava pohti, ovatko kaikki tekemiseen kuluneet rahat tuoneet kuitenkin kaikkea hyötyä takaisin.

Haastattelun loppupuolella käsitelimme ilahduttamisiin liittyviä ilmi tulleita kehittämissuhteita. Kaikkien esimiesten kertoman mukaan työyhteisöissä ei ole tullut ilmi kehityssuhteita asiakkaiden ilahduttamiseen liittyen. Myöskään asiakkailta ei ollut esimiesten korviin kantautunut varsinaisia palautteita tai kehittämissuhteita. Kuten aiemmin mainitsimme, vastaavanlaista toimintaa esimiesten mielestä kannattaa jatkaa mutta hieman eri tavalla. Kehittämissuhteita olivat muun muassa:

”Osuuskaupan pitäisikin enemmän julki tuoda hyvän jakamista eteenpäin. Juhluvuonna ei otettu niin paljon hyötyä irti, mitä imagon/mielikuvan tekemisessä voitaisi.”

”Ei ehkä tyylillä, että jokainen jotain pientä tekee. Joku tietty päivä useamman yksikön voimalla (tarjotaan jotain tai jokin alennus)”.

”Pitäisi miettiä olisiko parempi, jos ainakin osa panoksesta käytettäisiin keskitetysti ja riittäväällä näkyvyydellä.”

”Ilahduttamisen voisi olla satunnaista, päivittäisissä asiakaspalvelutilanteissa, pientä kaupanpäällistä.”

”Liiallisiin alennuksiin ei saa opettaa, aina asiakkaat ovat tyytyväisempiä, jos saavat extraa. Ilahduttamista on myös se, että annat parempaa palvelua kuin asiakas on osannut olettaa”.

Ehdotettiin myös, että ilahduttamiset voisivat olla tasa-arvoisemmin toteutettuja, esimerkiksi S-etukortti toisi hyödyn tasa-arvoisesti kaikille tai tapahtumat koskettaisivat isompaa asiakasryhmää.

7.4 Johtopäätökset

Tässä luvussa käydään läpi tutkimusten pohjalta tehtyjä johtopäätöksiä. Johtopäätökset esitellään tutkimus kerrallaan. Tutkimuksemme hypoteesina oli, että 100-vuotisjuhlavuoden tapahtumat ovat vaikuttaneet positiivisesti asiakkaiden yleiseen mielikuvaan Osuuskauppa Maakunnasta. Hypoteesimme oli myös, että asiakkaat ja henkilökunta ovat kokeneet juhlavuoden tapahtumat mieluisina. Saatujen tulosten perusteella voimme sanoa hypoteesien käyneen toteen.

Juhlavuoden asiakas- ja työntekijäkokemukset olivat yleisesti positiivisia. Arkipäiväisillä pienillä ilahduttamisilla oli suuri vaikutus myönteiseen asiakaskokemukseen. Kyselytutkimuksia voidaan pitää luotettavina, sillä lomakkeiden kysymykset mittasivat oikeita asioita yksiselitteisesti ja ne kattoivat koko tutkimuksen ongelman. Kyselyissämme muutosta käsittelevät kysymykset ja osuudet eivät ole täysin luotettavia sillä, muutoksen tutkiminen ilman aikaisempaa pohjatutkimusta ei ole luotettavaa. Ennen juhlavuotta asiakkaiden mielikuvaa Osuuskauppa Maakunnasta ei ollut selvitetty. Pyrimme kuitenkin pohjustamaan mielikuvaa koskevia kysymyksiä niin, että vastaajan olisi helpompi miettiä omien antamiensa vastausten pohjalta mielikuvansa muutosta. Yhteenvetona kaikkien tutkimusten perusteella juhlavuosi oli onnistunut ja ilahduttamiset olivat tärkeä osa juhlavuotta sekä asiakkaiden, että henkilökunnan mielestä.

7.4.1 Asiakaskysely

Juhlavuosi herätti yleisesti positiivisia mielikuvia, joskin myös negatiivisia kommentteja saatiin. Negatiivisia kommentteja oli kuitenkin suhteessa reilusti vähemmän. Juhlavuosi oli ollut riittävän näkyvillä, sillä se oli tavoittanut lähes kaikki vastaajat. Vaikka asiakkaat ovat olleet tietoisia Osuuskauppa Maakunnan juhlavuodesta, kuitenkin neljäsosa vastaajista ei ollut huomannut Osuuskauppa Maakunnan järjestäneen erilaisia tapahtumia ja ilahduttamisia juhlavuoden aikana. Tapahtumat olivat asiakkaille mieleenpainuvia, sillä niistä osattiin kertoa myös jälkikäteen. Pääongelmamme asiakastutkimuksessa oli, miten asiakkaat ovat kokeneet juhlavuoden. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että asiakkaista yli puolet kokivat juhlavuoden tapahtumat onnistuneiksi ja mieluisiksi. Osaongelmia olivat, miten asiakassuhteen kesto on vaikuttanut juhlavuoden kokemuksiin sekä kokevatko asiakkaat mielikuvansa muuttuneen juhlavuoden aikana. Asiakassuhteen kestolla ei tutkimuksen perusteella ollut vaikutusta juhlavuoden kokemuksiin. Noin neljäsosa vastaajista kertoi mielikuvansa Osuuskauppa Maakunnasta muuttuneen juhlavuoden aikana. Åhmanin (2012, 51) mukaan, markkinoinnissa käytetään huomion kaappaamista ja sen suuntaamista, sekä mielikuvien luomista, tunteiden herättämistä ja tarinoita. Juhlavuosi on luonut tunteita ja tarinoita, sekä osittain muuttanut asiakkaiden mielikuvaa. Kuten aiemmin tämän työn teoriaosuudessa on kerrottu, asiakkaan mieleen jäivät parhaiten tapahtumat, jotka hän on kokenut onnistuneeksi. Tämä tuli myös ilmi niissä kyselyn kohdissa, joissa asiakkaat saivat antaa avointa palautetta juhlavuodesta. Useassa

kysymyksessä kävi ilmi, että ilmaiset tuotteet ja palvelut ovat olleet mieleenpainuvia ja ne ovat arvioitu mieluisimmaksi ilahduttamisen tavaksi.

Asiakassuhteiden laaja-alaista syventymistä ei voida tämän tutkimuksen perusteella sanoa tapahtuneen. Yli puolella vastaajista mielikuva Osuuskauppa Maakunnasta ei ollut huonontunut juhluvuoden aikana. Suurin osa vastaajista piti juhluvuoden tapahtumia ja ilahduttamisia onnistuneina ja mieluisina. Vastauksen perusteella Osuuskauppa Maakunta koettiin juhluvuoden nykyaikaisempänä ja ihmisläheisempänä. Vastauksissa toistui se, että arkisissa tilanteissa tulleet yllätykset olivat jääneet asiakkaiden mieleen. Tällaisissa kohtaamisissa asiakaskokemukseen voidaan vaikuttaa positiivisesti.

Vertailimme kysymysten vastausvaihtoehtojen riippuvuuksia toisistaan Webropolin Professional Statistics-ohjelmalla. Juhluvuoden tapahtumien ja ilahduttamisten onnistuneina ja mielekkäinä kokeminen ei ollut riippuvainen asiakassuhteen kestosta, talouden koosta tai vastaajan iästä. Tietoisuus juhluvuodesta ei myöskään ollut riippuvainen iästä.

Asiakastutkimusta voidaan pitää korkeampien vastausmäärien perusteella luotettavampana kuin henkilökunnan kyselytutkimusta, jossa hyvin pieni joukko edusti koko tutkittavaa joukkoa. Tutkimuksen luotettavuuteen on voinut vaikuttaa myös se, että palkintona olleet lahjakortit ovat saattaneet houkutella muita kuin Osuuskauppa Maakunnan asiakkaita vastaamaan kyselyyn.

Halusimme tutkia asiakkaiden kokemusta juhluvuodesta kysymältä heiltä eritoten kysymyksiä, jotka käsittelevät asiakkaiden tunnepuolta sekä mielikuvaa juhluvuodesta. Kuten aiemmin teoriassa on mainittu, asiakaskokemusta ei voida mitata suoraan myynnin tai tuotteen mittareilla, sillä asiakaskokemus on ennen kaikkea tunnetta ja subjektiivisia tulkintoja. Tunnepuoleen ja mielikuviin liittyvien kysymysten avulla saimme tietää vastaajien henkilökohtaisia kokemuksia juhluvuodesta.

7.4.2 Henkilöstökysely

Henkilöstökyselyyn saatujen vastausten määrä jakautui epätasaisesti toimipaikkojen välillä. Vastauksia tuli kuitenkin jokaiselta toimialalta. Eniten vastauksia saatiin kaupan toimialalta. Juhluvuotta pidettiin kokonaisuudessaan onnistuneena ja vastaajat olivat tyytyväisiä oman työyhteisönsä suoritukseen. Vain alle puolet vastaajista koki suhteensa Osuuskauppa Maakuntaan tai sen johtoon syventyneen. Yli puolet vastaajista koki, että juhluvuoden tapahtumilla on ollut vaikutusta asiakassuhteiden syventymiseen. Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että juhluvuoden tekemiset ovat olleet mieluisia. Suurin osa vastaajista nautti tapahtumien ja ilahduttamisten ideoimisesta ja toteuttamisesta ja oli sitä mieltä, että vastaavanlaista toimintaa kannattaa jatkaa. Kysymysten 5. ja 10. perusteella voidaan sanoa, että työtekijöiden mielikuva Osuuskauppa Maakunnasta parani juhluvuoden aikana. Keskiarvon muutos oli noin +4,16 %.

Teoriaosuudessa kerroimme, että jos työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi, he välittävät myönteistä tunnetta myös asiakkaille. Tutkimuksessa tämä tuli ilmi siinä, että jos työntekijät ovat nauttineet juhluvuoden tekemisistä, he ovat myös innoissaan ilahduttaneet asiakkaita. Työntekijöiden positiiviseen kokemukseen on voinut vaikuttaa se, miten hän on kokenut saaneensa esimiehensä ja kollegojensa arvostusta ja miten merkitykselliseksi hän on kokenut työnsä. Positiiviseen kokemukseen on voinut vaikuttaa myös työntekijöiden oman vaikutusvallan ja äänen kuulumisen lisääminen. Juhlavuoden kokemusten positiivisuuteen on voinut vaikuttaa mahdollisuus suunnitella itse tulevia työtehtäviä ja saada vastuuta niiden toteuttamisessa.

Osaongelmia olivat, miten työsuhteen kesto on vaikuttanut kokemuksiin juhluvuodesta, onko Yhteisiä hetkiä- valmennukseen osallistumisella ollut vaikutusta juhluvuoden mielekkääksi kokemiseen sekä kokeeko henkilökunta, että juhluvuoden kaltaisia ilahduttamisia kannattaa jatkaa. Tutkimuksen perusteella voitiin todeta, että valmennukseen osallistumisella ei ollut merkitystä juhluvuoden mielekkäänä kokemiseen. Tutkimustulosten mukaan alle vuoden työsuhteessa olleet eivät kokeneet juhluvuoden tekemisiä yhtä mielekkäinä kuin kauemmin työsuhteessa olleet. Mielekkäimpinä juhluvuoden tekemisiä pitivät 6-10 vuotta Osukauppa Maakunnalla työskennelleet. Alle vuoden töissä olleet kokivat, etteivät pystyneet vaikuttamaan toimipaikassaan järjestettäviin tapahtumiin ja ilahduttamisiin. Lähes 90 % vastaajista oli sitä mieltä, että vastaavanlaista asiakkaiden ilahduttamista kannattaa jatkaa. Henkilökunnan tutkimuksen luotettavuutta olisi voitu parantaa suuremmalla vastausprosentilla sekä varmistamalla, että kaikilla vastaajilla on tasavertainen (vähintään vuoden mittainen työsuhde) kokemus juhluvuoteen osallistumisesta.

7.4.3 Teemahaastattelut

Haastatteluista löytyi selviä yhteneväisyyksiä. Eri toimialojen esimiesten vastauksissa ei ollut juurikaan suuria eroja. Kokonaisuudessaan juhluvuodesta oli jäänyt positiivinen kuva ja kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että ilahduttamisia kannattaa jatkaa. Haastatteluissa tuli ilmi hyviä kehitysehdotuksia vastaavanlaisten ilahduttamisten toteuttamiseen. Juhlavuotta pidettiin tyylikkäästi toteutettuna ja laadukkaana. Mielekkäänä pidettiin erityisesti sitä, että toiminta oli tavallisuudesta poikkeavaa ja normaaleista asiakas-tilanteista sai poiketa. Kuten aiemmin tässä opinnäytetyössä on myös mainittu, kuluttajan mieleen jäävät myymäläelämykset, jotka hän on kokenut onnistuneiksi. Vastaavanlaisen toiminnan jatkamista pidettiin tärkeänä, mutta ilahduttamisten toteuttamistapaa tulisi hieman kehittää.

Teemahaastatteluista saatuja tuloksia voidaan myös pitää luotettavina, sillä tulokset on kerrottu totuudenmukaisesti ja selvästi, eikä haastatteluiden aikana ollut häiriötekijöitä. Haastatteluiden vastaukset olivat niin selkeitä, että mahdollisten virhetulkintojen määrä on todella vähäinen. Teemahaastattelu kuitenkin tuki henkilöstökyselystä saatuja tutkimustuloksia, sillä yhteneväisiä vastauksia oli paljon.

8 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana oli, millaisia juhluvuoden asiakas- ja työntekijäkokemukset ovat olleet. Aihe tähän tutkimukseen saatiin Osuuskauppa Maakunnalta. Juhluvuoden vastaanottoa ei oltu aikaisemmin vielä tutkittu ja toimeksiantaja koki tutkimuksen tärkeänä. Alkuperäisenä tarkoituksena oli tutkia asiakassuhteiden syventymistä juhluvuoden johdosta mutta sitä ei voitu luotettavasti tutkia vertailukohdan puuttuessa. Valitsimme molemmille omat syventymisen aiheet, mutta halusimme kokonaisuudessaan kirjoittaa työn yhdessä, sillä koimme saavamme parhaan hyödyn yhdessä työskentelemällä. Webropol kyselytyökaluna oli mielestämme kyselytutkimuksille hyvä valinta. Webropolin käyttäminen oli meille entuudestaan tuttua, mikä helpotti kyselyiden toteuttamista.

Saimme tutkimusongelmaamme vastauksen tutkimusten osaongelmien kautta saatujen vastausten avulla. Välttääksemme liian kevyet tutkimustulokset henkilöstökyselyn osalta päätimme suorittaa kyselyn lisäksi vielä teemahaastattelut toimeksiantajan valitseville esimiehille. Haastattelujen avulla saimme syvällisempiä ja yksityiskohtaisempia vastauksia tutkimuskysymyksiin. Koemme, että opinnäytetyöstä ja sen tutkimustuloksista oli hyötyä molemmille osapuolille, meille opinnäytetyöntekijöinä sekä Osuuskauppa Maakunnalle.

Käsittelimme tutkimusaineistoamme kriittisellä ja arvioivalla asenteella mikä osaltaan parantaa tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta. Tutkimuksen validiteettia jouduimme miettimään tarkkaan. Kysymyksiä pohdittiin paljon ja osa poistettiin kokonaan, koska ne eivät olleet tutkimuksen kannalta valideja. Teemahaastattelun avulla saimme vielä syvällisempiä vastauksia tutkimuskysymyksiimme. Olisimme halunneet vertailla vielä asiakas- ja henkilöstökyselyissä toimipaikkojen välisiä vastauksia mutta henkilökunnan kyselyn alhaisen vastaajamäärän ja toimipaikkojen paljouden vuoksi emme niitä voineet tarpeeksi luotettavasti tutkia.

Jos Osuuskauppa Maakunta jatkaa ilahduttamisten toteuttamista, tässä opinnäytetyössä tuotetut kyselyt toimivat hyvänä pohjana tulevaisuudessa tehtäville mittauksille. Opinnäytetyömme aiheesta voi tulevaisuudessa tehdä jatkotutkimuksia aiheita soveltaen. Erityisesti työntekijäkokemuksen mittaamiseen voi tekemämme kyselypohjan avulla kehittää vähintään kerran vuodessa teetetävän kyselyn. Henkilöstökyselyssä voisi myös käyttää eNPS- mittausta, jota on helppo tutkia useamminkin kuin kerran vuodessa helpon toistettavuuden johdosta. Teoriassa ilmi tulleiden asioiden pohjalta voidaan sanoa, että työntekijäkokemuksen tutkiminen tärkeää ja sitä kannattaa ehdottomasti jatkaa. Työntekijäkokemus on todella oleellinen asia asiakaskokemuksen muodostumisessa. Tutkimustuloksissa tuli ilmi paljon hyviä, varteenotettavia kehitysehdotuksia, joita Osuuskauppa Maakunnan kannattaa jatkossa harkita. Kuten teoriassa tuli ilmi, kun yritys selvittää asiakkaidensa tai työntekijöidensä tyytyväisyyttä, asiakas tai työntekijä olettaa, että yritys tulosten perusteella myös kehittää toimintaansa. Olisi tärkeää, että tämän tutkimuksen tuloksia huomioitaisiin Osuuskauppa Maakunnan tulevaisuuden toiminnassa.

Opimme tutkimusprosessin kulusta sekä paljon erilaisten tutkimusten tekemisestä. Huomasimme työtä tehdessämme, että tutkimusprosessi ei aina etene alkuperäisen suunnitelman mukaan. Tutkimuksemme tarkoitus ja tavoite sekä tutkimusongelmat täsmentyivät tutkimuksen edetessä. Vaikka monimenetelmäinen tutkiminen olikin työlästä, aikaa vievää ja haastavaa, koimme sen todella hyödyllisenä ja opettavaisena ammatillisen kehittymisemme kannalta. Teoreettiseen viitekehykseen perehtyessämme opimme todella paljon asiakassuhteista, asiakas- ja työntekijäkokemuksesta sekä tunteista ja mielikuvista. Opimme paljon myös tutkimusmenetelmistä ja saimme arvokasta kokemusta tutkimusprosessin toteuttamisesta. Asiantuntijuutemme aiheeseen liittyen kehittyi jatkuvasti prosessin myötä sekä kirjallisuuteen ja muihin lähteisiin perehtymisen ansiosta. Koemme onnistuneemme työn tehdyissä tutkimuksissa ja opinnäytetyöprosessissa. Yhteistyö toimeksiantajan kanssa oli sujuvaa ja toimivaa. Koimme opinnäytetyön aiheen ja kaikkien osa-alueiden työstämisen mielenkiintoisena. Opinnäytetyöprosessin myötä saimme hyvät valmiudet erilaisiin työelämän asiakas- ja työntekijäkohtaamisiin.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- AHVENAINEN, Perttu, GYLLING, Janne ja LEINO, Sani 2017. Viiden tähden asiakaskokemus – tee asiakastasi faneja. 2. painos. Helsinki: Kauppakamari.
- ARANTOLA, Heli, 2003. Uskollinen asiakas – Kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Porvoo: WSOY.
- BERGSTRÖM, Seija ja LEPPÄNEN, Arja 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16. uudistettu painos. Keuruu: Edita Publishing Oy.
- BISNODE 2017. Employee Net Promoter Score, eli eNPS työhyvinvoinnin mittarina. [Viitattu 2018-04-17.] Saatavissa: <https://finland.bisnode.fi/syvenna-osaamistasi/ajatuksiamme/employee-net-promoter-score-tyohyvinvoinnin-mittarina/>
- FISCHER, Merja ja VAINIO, Satu 2014. Potkua palvelubisnekseen – Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Deloitte 2017. Suomalaiset henkilöstöjohtajat huolissaan osaajapulasta. [Viitattu 2018-03-21.] Saatavissa: <https://www2.deloitte.com/fi/en/pages/human-capital/articles/henkilostojohtajat-huolissaan-osaajapulasta.html>
- DUPERRIN, Bertrand 2017. How to measure employee experience. [Viitattu 2018-04-17.] Saatavissa: <http://www.duperrin.com/english/2017/09/19/how-to-measure-employee-experience/>
- GERDT, Belinda ja KORKIAKOSKI, Kari 2016. Helsinki: Talentum Pro.
- HAYES, Bob 2014. Business Broadway. The meaning, measurement and analysis of the employee experience. [Viitattu: 2018-04-17.] Saatavissa: <http://businessoverbroadway.com/the-meaning-measurement-and-analysis-of-the-employee-experience>
- HEIKKILÄ, Tarja 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- HIRSJÄRVI, Sirkka ja HURME, Helena 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.
- HYVÄRINEN, Matti, NIKANDER, Pirjo ja RUUSUVUORI, Johanna 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.
- HÄNTI, Sirpa, KAIRISTO-MERTANEN, Liisa ja KOCK, Heidi 2016. Oivaltava myyntityö – Asiakkaana organisaatio. 1. painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- IBM Corporation ja Globoforce Limited 2017. The Employee Experience Index around the globe. [Viitattu 2018-04-11.] Saatavissa: <http://www.globoforce.com/wp-content/uploads/2017/09/The-Employee-Experience-Index-Around-the-Globe.pdf>

- KANANEN, Jorma 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- KINNUNEN, Maarit. 2018-04-17. Marketpäällikkö. [Puhelinhaastattelu.] Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu.
- LAATIKAINEN, Kimmo. 2018-04-17. Ravintolapäällikkö. [Puhelinhaastattelu.] Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu.
- LÖHÖNEN, Vesa 2018. Maakunta Sanomat, Osuuskauppa Maakunnan henkilöstölehti. Erikoisnumero. Mainospaino M Oy.
- LÖHÖNEN, Vesa 2017. Sata vuotta samaa matkaa: Osuuskauppa Maakunta. Mainospalvelu M Oy.
- LÖYTÄNÄ, Janne ja KORKIAKOSKI, Kari 2014. Asiakkaan aikakausi: rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki: Talentum Media Oy.
- LÖYTÄNÄ, Janne ja KORTESUO, Katleena 2011. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- MARKKANEN, Susanne 2008. Myymäläympäristö elämysten tuottajana – Myymäläsuunnittelun työkalupakki. Helsinki: Talentum Media Oy.
- MARKKANEN, Tanja. 2018-04-17. Myyntipäällikkö. [Puhelinhaastattelu.] Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu.
- MIETTINEN, Jani 2011. Itsevalikoituminen verkkokyselytutkimuksen haasteena. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Pro gradu -tutkielma. [Viitattu 2018-04-18.] Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:hulib-201703271805>
- MOSLEY, Richard W. 2007. Customer experience, organisational culture and the employer brand, Journal of Brand Management. UK: Palgrave Macmillan. [Viitattu 2018-04-02.] Saatavissa: <https://jungkirballik.files.wordpress.com/2008/05/customer-experience-organisation-culture-and-the-employer-brand1.pdf>
- MUHONEN, Riikka Mari ja HEIKKINEN, Laura 2003. Kohtaamisia kasvokkain – Tapahtumamarkkinoinnin voima. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- MÄNTYNEVA, Mikko 2001. Asiakkuudenhallinta. 1. painos. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.
- NIEMI, Liisa 2015. Asiakaskokemuksella kohti suositteluhalukkuutta. Case: Sonera Yritysassiakaspalvelu. Lahden ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 2018-03-29.] Saatavissa: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/87467/NIEMI_LIISA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- PYYHTIÄ, Lea 2009. Asiakkuus – kohtaamista, asiakkaan asettamaa arvoa, aineetonta pääomaa. [Viitattu 2018-03-14.] Saatavissa: <http://www.khl.fi/pdf/leapyyhtia2.pdf>
- RAATIKAINEN, Leena 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- ROPE, Timo 2005. Markkinoinnilla menestykseen. Helsinki: Inforviestintä.

ROPE, Timo ja METHER, Jari 2001. Tavoitteena menestysbrandi: onnistu mielikuvamarkkinoilla. Helsinki: WSOY.

SALO, Jenna 2017. Asiakkaan ja työntekijän kokemukset asiakaskohtamisessa, case: Etelä-Karjalan Osuuspankki. Saimaan ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 2018-04-09.] Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/133299/opinnaytetyo_salo_jenna.pdf?sequence=1&isAllowed=y

S-Kanava. Osuuskauppa Maakunta. [Viitattu 2018-02-22.] Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/maakunta/etusivu>

SAPLING HR. 4 KPIS to measure employee engagement. [Viitattu 2018-04-17.] Saatavissa: <https://www.saplinghr.com/blog/4-kpis-measure-employee-engagement#>

SHAW, Colin ja HAMILTON, Ryan 2016. The intuitive customer. 7 imperatives for moving your customer experience to the next level. Lontoo: Palgrave Macmillan.

STORBACKA, Kaj, BLOMQUIST, Ralf, DAHL, Johan ja HAEGGER, Tomas 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. 7. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

STORBACKA, Kaj ja LEHTINEN, Jarmo R. 2006. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. 7. painos. Juva: WE Bookwell Oy.

TAPLAUSE 2017. Vinkit hyvään työntekijäkokemukseen. [Viitattu 2018-04-17.] Saatavissa: <https://www.taplause.fi/single-post/2017/11/02/Vinkit-hyvaan-tyontekijakokemukseen>

VALLO, Helena ja HÄYRINEN, Eija 2016. Tapahtuma on tilaisuus: tapahtumamarkkinointi ja tapahtuman järjestäminen. 5. painos. Helsinki: Tietosanoma.

ZEF 2016. Haastattelussa Elina Aaltolainen-Harjuoja - Työntekijäkokemuksen eri mittarit. [Viitattu 2018-04-17.] Saatavissa: <https://blog.zef.fi/elina-aaltolainen-harjuoja-tyontekijakokemuksen-eri-mittarit>

ÅHMAN, Helena 2012. Mielen johtaminen organisaatiossa. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

LIITE 1: ASIAKASKYSELY

Kysely Osuuskauppa Maakunnan asiakkaille

Hei!

Olemme kaksi Savonia Ammattikorkeakoulun liiketalouden kolmannen vuosikurssin opiskelijaa. Teemme osana opinnäytetyötämme Osuuskauppa Maakunnan asiakkaille kyselyn 100-vuotisjuhlavuoteen liittyen. Osuuskauppa Maakunta vietti 100-vuotisjuhlavuottaan viime vuonna. Juhlavuosi sisälsi mm. erilaisia yllätyksiä ja tapahtumia asiakkaiden ilahduttamiseksi.

Kyselyn tarkoituksena on tutkia asiakkaiden kokemuksia Osuuskauppa Maakunnan 100-vuotisjuhlavuodesta ja sen onnistumisesta. Kyselyyn vastaaminen vie alle 10 minuuttia. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja anonymisti, eikä yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa.

Yhteystietonsa jättäneiden vastaajien kesken arvotaan kolme (3) S-ryhmän 30 euron lahjakorttia. Vastausaikaa kyselyyn on 15.4.2018 asti. Jokainen vastaus on tärkeä tutkimuksen ja opinnäytetyön onnistumisen kannalta.

Kiitos vastauksestasi!

1. Oletko Osuuskauppa Maakunnan asiakas?

Prismat, S-Marketit, Salet, ABC-asetat, ravintolat, jne.

- Kyllä
- En

2. Olen

- Mies
- Nainen

3. Ikäsi?

- Alle 20 vuotta
- 20-29 vuotta
- 30-39 vuotta
- 40-49 vuotta
- 50-59 vuotta

- 60 vuotta tai yli

4. Montako henkilöä talouteesi kuuluu?

- Yksi
- Kaksi
- Kolme
- Neljä
- Viisi tai yli

5. Missä Osuuskauppa Maakunnan toimipisteessä asioit useimmiten?

Valitse yksi.

- Prisma Kajaani
- S-Market Hyrynsalmi
- S-Market Kajaani
- S-Market Komiaho
- S-Market Kuhmo Kainuuntie
- S-Market Kuhmo Koulukatu
- S-Market Laajankangas
- S-Market Lehtikangas
- S-Market Paltamo
- S-Market Puolanka
- S-Market Ristijärvi
- S-Market Sotkamo
- S-Market Suomussalmi
- S-Market Vuokatti
- Sale Hetteenmäki
- Sale Lohtaja
- Sale Vuolijoki
- Sokos, Kajaani
- Amarillo, Vuokatti
- Hesburger, Kajaani Prisma
- KaeMa Cafe
- Ravintola Kippo

- Ravintola Vuokatinhovi
- Rosso, Kajaani
- Valjusravintolat: Sulo ja Herman Renfors
- Break Sokos Hotel Vuokatti
- Original Sokos Hotel Valjus
- Lähi-ABC Kajaani
- Backstage Bar

6. Kuinka kauan olet ollut Osuuskauppa Maakunnan asiakkaana?

- alle vuoden
- 1-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- yli 10 vuotta

7. Oletko tietoinen, että Osuuskauppa Maakunta on viettänyt 100-vuotisjuhlaansa vuonna 2017?

- Kyllä
- En

8. Millaisia mielikuvia ja tunteita kyseinen logo sinussa herättää?

Halutessasi voit tarkentaa vastaustasi tekstikenttään



Positiivisia

Neutraaleja

Negatiivisia

9. Oletko huomannut, että Osuuskauppa Maakunta on järjestänyt erilaisia tapahtumia ja ilahduttamisia juhluvuoden aikana?

Jos vastaat "ei", siirryt kysymykseen 14.

- Kyllä
- Ei

10. Pystytkö mainitsemaan esimerkkejä joistakin tapahtumista tai ilahduttamisista?

11. Mikä seuraavista ilahduttamisen kategorioista on sinulle mieluisin?

- Arvonnat
- Ilmaiset tuotteet/tavarat/palvelut
- Tapahtumat
- Lahjoitukset (esim. päiväkodeille)

12. Omia kokemuksia juhluvuodesta.

13. Koetko, että juhluvuoden tapahtumat ja ilahduttamiset ovat olleet onnistuneita ja mieluisia?

- Kyllä
- Osittain
- Ei
- En osaa sanoa

14. Miten hyvin seuraavat ominaisuudet vastaavat mielikuvaasi Osuuskauppa Maakunnasta juhluvuoden jälkeen?

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Ystävällisempi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Helpommin lähestyttävä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ihmisläheisempi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palvelualttiimpi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laadukkaampi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mielenkiintoisempi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ammattitaitoisempi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Luotettavampi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nykyaikaisempi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Antamiesi vastausten pohjalta, osaatko arvioida, onko juhluvuosi muuttanut mielikuvaasi Osuuskauppa Maakunnasta?

- Kyllä, miten?
- Ei
- En osaa sanoa

17. Kuinka todennäköisesti suosittelisit tätä yritystä (Osuuskauppa Maakuntaa) ystävälle tai työtoverille?

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
En lainkaan todennäköisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Erittäin todennäköisesti

LIITE 2: HENKILÖSTÖKYSELY

Kysely Osuuskauppa Maakunnan henkilökunnalle

Hei!

Olemme kaksi Savonia Ammattikorkeakoulun liiketalouden kolmannen vuosikurssin opiskelijaa. Teemme osana opinnäytetyötämme Osuuskauppa Maakunnan asiakkaille sekä henkilökunnalle kyselyn 100-vuotisjuhlavuoteen liittyen. On siis aika palata vielä hetkeksi muistelemaan mennyttä juhlavuotta ja sen tapahtumia.

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää henkilökunnan kokemuksia juhlavuodesta ja sen onnistumisesta. Kyselyyn vastaaminen vie noin 10 minuuttia. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti, eikä yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa.

Yhteystietonsa jättäneiden vastaajien kesken arvotaan kolme (3) S-ryhmän 30 euron lahjakorttia. Vastausaika kyselyyn on 15.4.2018 asti. Jokainen vastaus on tärkeä tutkimuksen ja opinnäytetyön onnistumisen kannalta.

Kiitos vastauksestasi!

1. Olen

- Mies
- Nainen

2. Työpaikkani juhlavuoden aikana oli

- Prisma Kajaani
- S-Market Hyrynsalmi
- S-Market Kajaani
- S-Market Komiaho
- S-Market Kuhmo Kainuuntie
- S-Market Kuhmo Koulukatu
- S-Market Laajankangas
- S-Market Lehtikangas
- S-Market Paltamo
- S-Market Puolanka
- S-Market Ristijärvi
- S-Market Sotkamo

- S-Market Suomussalmi
- S-Market Vuokatti
- Sale Hetteenmäki
- Sale Lohtaja
- Sale Vuolijoki
- Sokos Kajaani
- Amarillo, Vuokatti
- Hesburger Kajaani, Prisma
- KaeMa Cafe
- Ravintola Kippo
- Ravintola Vuokatinhovi
- Rosso Kajaani
- Valjusravintolat: Sulo ja Herman Renfors
- Break Sokos Hotel Vuokatti
- Original Sokos Hotel Valjus
- Lähi-ABC Kajaani
- Backstage Bar

3. Kuinka pitkään olet työskennellyt Osuuskauppa Maakunnalla?

- Alle vuoden
- 1-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- Yli 10 vuotta

4. Osallistuitko Yhteisiä hetkiä -valmennukseen?

- Kyllä
- En

5. Millä arvosanalla kuvailisit mielikuvaasi Osuuskauppa Maakunnasta ennen juhlavuotta?

Todella huono 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Todella hyvä

En pysty arvioimaan

6. Missä määrin olet samaa tai eri mieltä seuraavista väittämistä?

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tapahtumien ja ilahduttamisten ideoiminen oli mielekästä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tapahtumien ja ilahduttamisten toteuttaminen oli mielekästä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koen, että pystyin vaikuttamaan toimipaikassani järjestettäviin tapahtumiin ja ilahduttamisiin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osallistuin suunniteltuihin tapahtumiin ja ilahduttamisiin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sain mielestäni osallistua tarpeeksi asiakkaiden yllättämisiin ja ilahduttamisiin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mielestäni juhlavuoden ilahduttamiset olivat tärkeitä asiakassuhteiden lämmittämisen/asiakastyytyväisyyden kannalta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koen, että asiakassuhteet ovat syventyneet juhlavuoden tapahtumien seurauksena.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koen, että suhteeni Osuuskauppa Maakuntaan/ sen johtoon syventyi juhlavuoden aikana.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työyhteisöni onnistui juhlavuoden tapahtumissa ja ilahduttamisissa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Juhlavuosi oli mielestäni kokonaisuudessaan onnistunut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Onko henkilökuntaa mielestäsi huomioitu juhlavuoden aikana eri tavalla?

- Kyllä, miten?

- Ei
- En osaa sanoa

8. Kannattaako mielestäsi vastaavanlaista asiakkaiden ilahduttamista ja yllättämistä jatkaa?

- Kyllä
- Ei, miksi?

- En osaa sanoa

9. Mitä asioita mielestäsi kannattaisi muuttaa/kehittää, jos vastaavanlaisia asiakkaiden ilahduttamisia ja yllättämisiä jatkettaisiin?

10. Millä arvosanalla kuvailisit mielikuvaasi Osuuskauppa Maakunnasta juhluvuoden jälkeen?

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Todella huono	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Todella hyvä
												<input type="checkbox"/> En pysty arvioimaan

11. Palautetta juhluvuoteen liittyen.

Esimerkiksi mitkä asiat toimivat, mitkä eivät.

LIITE 3: TEEMAHAASTATTELURUNKO

Teemahaastattelurunko

Tausta

- Toimiala
- Haastateltavan kokemus esimiestehtävistä

Juhlavuosi

- Kokemukset juhlavuodesta esimiehen näkökulmasta
 - juhlavuoden kokemukset/tunteet
 - juhlavuoden onnistumiset/epäonnistumiset
 - henkilökunnan suhtautuminen juhlavuoteen
- Asiakkaiden ilahduttamisen plussat/miinukset
- Asiakassuhteiden kehittyminen/syventyminen
- Asiakkaiden mielikuvan muutos

Asiakkaiden ilahduttamisen tulevaisuus

- Asiakkaiden ilahduttamisen kannattavuus asiakassuhteiden näkökulmasta
- Näkemyksiä vastaavanlaisten ilahduttamisten jatkamisesta