



# Rautakaupan asiakaskokemuksen kehittäminen

Teemu Tapio

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Rautakaupan asiakaskokemuksen kehittäminen

Teemu Tapio  
Yrityksen kasvuun johtaminen  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2019

Teemu Tapio

### Rautakaupan asiakaskokemuksen kehittäminen

Vuosi 2019 Sivumäärä 76

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli ensin tutkia ja sen jälkeen kehittää toimeksiantajaurakautaan asiakaskokemusta. Tutkimuksella haluttiin selvittää kuluttaja-asiakkaiden kokemuksia eri kosketuspisteissä, keskittyen kuitenkin suurimmaksi osaksi asiakaskokemukseen myymälässä.

Opinnäytetyö on kehittämistutkimus, jossa pääasiallinen tutkimusote on kvalitatiivinen. Teoreettiseen viitekehykseen kerättiin tietoa asiakaskokemuksen osa-alueista, asiakaskokemuksen mittaamisesta, johtamisesta ja kehittämisestä, sekä palvelupolusta.

Teoriaperustan pohjalta luotiin kysely henkilökunnalle ja teemahaastattelu asiakkaille. Kyselyn tavoitteena oli selvittää henkilökunnan mielipide asiakaskokemuksen nykytilasta. Kysely osoitti, että toimeksiantajan henkilökunnan mielestä asiakaskokemus oli vielä kehitys- tai kypsymistilassa. Tulos osoittaa, että henkilökunta on valmis tekemään töitä asiakaskokemuksen parantamiseksi entisestään.

Teemahaastattelujen tavoitteena oli löytää vastauksia muun muassa seuraaviin kysymyksiin: mikä on rautakaupan tärkein asiointikanava, millaisia odotukset ylittäviä asiakaskokemuksia asiakkaat olivat kokeneet ja millaisia huonoja asiakaskokemuksia asiakkailla oli ollut. Haastatteluilla haluttiin myös selvittää, milloin asiakkaat kokivat asiointin olevan parhaimmillaan, muuttuiko tunne asiakaskokemuksesta asiointin aikana, millaisia mielikuvia toimeksiantajakauppa asiakkaissa herättää ja mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaan asiointipaikan valintaan.

Teemahaastattelujen keskustelujen perusteella toimeksiantajan asiakaskokemuksen tila on hyvällä tasolla ja mielikuvat yrityksestä positiivisia. Tärkeimpänä asiointikanavana haastateluun osallistuneet pitivät pääsääntöisesti kivijalkamyymälää. Merkittävimpana johtopäätöksenä voidaan pitää sitä, että myyjän rooli ja saavutettavuus on ratkaisevan tärkeä tekijä asiakaskokemuksen rakentamisessa ja hyvän asiointitunnelman ylläpitämisessä. Teemahaastattelujen perusteella asiakkaiden kokemusta parantavat ja heikentävät asiakaskokemukset liittyivät pääsääntöisesti asiakaspalvelutilanteisiin ja myyjäkohtaamisiin. On huomioitava, että asiakaskokemus rakentuu yksinkertaisista, välillä hyvinkin pienistä ja arkipäiväisistä asiakkaan kohtaamista tekijöistä. Hyvän asiakaskokemuksen luominen edellyttää palvelupolun vaiheiden havainnointia, virheiden tunnistamista ja toimenpiteitä niiden korjaamiseksi.

Teoriaperustan ja haastattelujen pohjalta rakennettiin kehittämistoimenpiteistä listaus, jolla asiakaskokemusta kehitetään paremmaksi. Kehittämistoimenpiteet sisältävät muun muassa vinkkejä myyjille asiakaspalvelutilanteiden hoitamiseen, ohjeita reklamaatioiden käsittelemiseen ja yksinkertaisia arkipäiväisiä asioita asiakkaiden asiointin helpottamiseksi.

Asiasanat: Asiakaskokemus, kosketuspiste, palvelupolku, palvelumuotoilu

Teemu Tapio

Customer experience of a hardware store

Year	2019	Pages	76
------	------	-------	----

---

The objective of this thesis was to study and improve the customer experience of a hardware store. The study was aimed at finding out the feelings experienced by customers at different contact points, focusing mostly on customer experience in the store.

The thesis is a developmental research where the main research method is qualitative. In the theoretical framework the information was gathered on the areas of customer experience, measuring, managing and developing customer experience, and the service path.

Based on the theories a survey was created for the hardware store's staff and a theme interview for the clients. The target of the survey was to discover the staff's opinion about the present state of the customer experience. The survey revealed, that the mandator's staff thought, that the customer experience was still in development or maturation stage. The result showed, that the staff is ready to work to improve the customer experience.

The purpose of the theme interviews was to figure out answers to the following questions: what is the most important channel for customers to make business with hardware stores, what kind of customer experiences beyond expectations had customers had and what bad experiences had customers had. The interviews were also used to find out: at what point of the visit did the customers feel the visit was at the best stage, did the feelings of the customer experience change during the transaction, what kind of impressions customers had about the mandator's hardware store and what factors do the customers think when they choose a hardware store.

The theme interviews for the clients pointed out, that the customer experience is at a good level and the images of the company are positive. Customers told that the most important way to be in contact with the mandator, is to visit the store. Based on customer interviews, one of the most important conclusions is that, the role and availability of the salespeople is crucial on building a customer experience and maintaining a good atmosphere in the store. The things that mostly affected the customer's experiences by improving or weakening it were customer service situations and salespeople encounters. It must be acknowledged that the customer experience is built up from simple, sometimes very small and everyday things, that the customers confront. Creating a good customer experience requires the observation of the service path, identification of errors, and actions to fix them.

Based on the theory and the interviews, a list of development actions, were made to improve the customer experience. The list includes tips for dealing with customers in service situations, instructions for handling complaints, and some simple things to make customers visits in the store easier.

Keywords: customer experience, contact points, service path, CX experience design

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet .....	7
2.1	Opinnäytetyön rajaaminen .....	7
2.2	Tutkimuskysymykset ja -ongelma .....	8
3	Keskeiset käsitteet ja tietoperusta .....	8
3.1	Asiakaskokemus .....	8
3.2	Asiakaskokemuksen mittaaminen, johtaminen ja kehittäminen .....	15
3.3	Palvelumuotoilu, palvelupolku ja kosketuspisteet .....	20
4	Teoriaperustan eettisyys ja luotettavuus .....	25
5	Kehittämistutkimus .....	26
5.1	Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä .....	26
5.2	Kysely henkilökunnalle .....	27
5.3	Teemahaastattelu laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä .....	27
6	Tulokset ja johtopäätökset .....	32
6.1	Henkilökuntakysely .....	32
6.2	Teemahaastattelu asiakkaille .....	34
6.2.1	Haastattelujen toteutus .....	35
6.2.2	Rautakauppa-ala ja toimeksiantaja .....	36
6.2.3	Toimeksiantajarautakaupan asiakaskokemus .....	42
6.2.4	Asiointikanavat ja kosketuspisteet .....	45
6.2.5	VAU-kokemukset, eli odotukset ylittävät kokemukset .....	49
6.2.6	Negatiiviset asiakaskokemukset .....	52
6.2.7	Asiakaspalautteen antaminen .....	54
6.2.8	Asiakkailta saadut kehitysehdotukset ja lopputerveiset .....	54
6.2.9	NPS ja CES tulokset .....	56
7	Pohdinta .....	57
	Lähteet .....	67
	Kuviot .....	70
	Taulukot .....	70
	Liitteet .....	71

## 1 Johdanto

Rautakauppa-alalla kilpailu on tiukentunut (Kauppalehti 8.8.2017). Voidaankin sanoa alan elävän jonkinlaista murrosvaihetta, perinteisten toimijoiden kilpaillessa toistensa lisäksi yhä verisemmin alalle saapuneita verkkokauppoja ja muita sekatavarataloja vastaan. Niin kutsuttujen ovelta ovelle liikkuvien remonttifirmojen palvelujen tarjontakin on lisääntynyt, samoin kuin niitä koskevien valitusten määräkin (Kauppalehti 30.5.2017).

Rautakauppa on luonteeltaan monelta osin hyvin erilainen kuin esimerkiksi elintarvikekauppa. Elintarvikeliikkeissä asiakas on myyjän kanssa yleensä tekemisissä vain hyvin lyhyen aikaa lopuksi kassalla asioidessaan, toisin kuin rautakaupassa, jossa myyjää tarvitaan huomattavasti useammin. Rautakaupasta saatetaan tehdä arvokkaita hankintoja, jolloin myyjältä halutaan vahvistusta ja lisätietoa tuotteiden valinnassa. Pidempiaikaista rakentamisen tai remontoinnin projektia tehdessään asiakkaan ja tietyn kaupan tai myyjän välille syntyy usein koko projektin ajan kestävä asiakassuhde.

”Vuoteen 2020 mennessä asiakaskokemus nousee tärkeimmäksi kilpailutekijäksi markkinoilla, se tulee syrjäyttämään hinnan ja tuotteen.” sanoo asiakaskokemusjohtaja Mikko Koivisto (Kauppalehti 2018). Asiakaskokemuksesta ja sen hallitsemisesta onkin muodostunut yrityksille entistä tärkeämpää ja siihen panostetaan samalla yhä enemmän aikaa ja rahaa. Accenturen ja Forresterin vuonna 2015 tekemässä tutkimuksessa yritysjohtajilta kysyttiin heidän ykkösprioriteettiaan tulevan 12 kuukauden ajalle ja eniten numero 1 sijoituksia sai asiakaskokemus (Verhoef & Lemon 2016, 69). Korkiakoskenkin (2017) mukaan asiakaskokemus on lyhyessä ajassa löytänyt tiensä lähes kaikkien yritysten agendalle ja strategioihin.

Hyvä esimerkki siitä, kuinka huonoa julkisuutta saanut asiakaskokemus voi aiheuttaa suurta vahinkoa yrityksen imagolle ja arvolle, on tapaus, jossa lentoyhtiö poisti matkustajan voimainkeinoin lentokoneestaan ylibuukkauksen vuoksi. Kyseisen lentoyhtiön osakearvosta sulsi parissa päivässä yli puoli miljardia dollaria. (Taloussanomien, 2017). Samalta liiketoiminnan alalta hyvästä asiakaskokemuksesta saimme lukea vain muutama päivä myöhemmin, kun Finnairin lennolla ollut nainen sai lastenhoitoapua siirtolennolla olleelta lentokapteenilta (Kauppinen, 2017). Tämän jälkimmäisen esimerkin kaltaiset suunnittelematta syntyneet, positiivisesti yritystä käsittelevät uutiset, ovat juuri sitä mitä yritykset haluavat.

Kun tarkastellaan vähittäiskauppaa, mikä erottaa tulevaisuudessa voittajat häviäjistä? Mikä luo suurimman kilpailuedun ja millä perusteilla asiakkaat valitsevat asiointipaikkansa? Vaikka tiedon etsiminen ja osin myös ostaminen, on siirtynyt verkkoon jo lähes kokonaan, niin toistaiseksi rautakauppa-alalla kivijalkamyymälöillä on vielä vahva asema asiakkaiden valintakorissa. Voidaan kuitenkin olettaa, että jatkossa perinteisen liiketilakaupan asiakaskokemuksen

on oltava yhä miellyttävämpi ja houkuttelevampi, jotta asiakkaat pitäytyvät niiden asiakkaina vastaisuudessakin. Asiakaskokemuksen merkitys on tulevaisuudessa varmuudella entistä suuremmassa roolissa asiakkaiden valintaperusteissa.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään tutkimaan asiakaskokemusta perinteisessä rautakaupan kivijalkamyymälässä. Toimeksiantajayrityksen pyynnöstä kyseessä olevan yrityksen nimeä ei paljasteta, vaan yrityksestä käytetään tekstissä jatkossa nimityksiä toimeksiantajayritys, rautakauppa X tai yritys X.

Henkilökuntakyselyllä kerättiin tietoa asiakaskokemuksen nykytilasta ja teemahaastattelun avulla hankittiin asiakkailta syventävää asiakasymmärrystä, suoria kehitysideoita ja parannusehdotuksia asiakaskokemuksen mahdollisiin vaikutustekijöihin. Opinnäytetyössä on verrattu kyselyllä ja teemahaastattelulla saatua tietoa teoreettiseen viitekehykseen ja näiden tietojen avulla on pyritty havainnollistamaan niitä kehityskohteita, joihin myymälässä tulisi kiinnittää jatkossa lisähuomiota asiakaskokemuksen ja myynnin parantamiseksi.

## 2 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Opinnäytetyön toimeksiantajana on suomalainen rautakauppa-alan yritys, joka pidetään työssä anonyyminä. Tarve opinnäytetyön tekemiseen tulee toimeksiantajaltani, ja aihe on kehitetty yhdessä toimeksiantajayrityksen kanssa. Tämän opinnäytetyön päällimmäisenä tavoitteena on löytää vastauksia siihen, millä tavalla rautakaupasta materiaaleja tai palveluita ostavan asiakkaan asiakaskokemusta voitaisiin parantaa, mitkä asiat ovat kuluttajille tärkeitä tekijöitä asiakaskokemuksen kannalta ja mitkä tekijät vaikuttavat eniten asiointipaikan valintaan? Tavoitteena oli myös selvittää asiakaskokemuksen nykytilaa, mitä mahdollisia ongelmatilanteita ja asiakaskokemusta heikentäviä elementtejä asiakkaat nykyisellään myymälässä voivat kohdata, sekä löytää asiakkaille positiivisia tunteita herättäviä, asiakaskokemusta ja asiakassuhdetta vahvistavia tekijöitä. Tutkimuksen tuloksilla on tarkoitus parantaa ja kehittää asiakkaiden asiointikokemusta pääasiassa kivijalkakaupassa ja luoda sellaisia myymäläratkaisuja tai palvelukonsepteja, joiden pohjalta asiakkaan on yhä helpompi ja miellyttävämpi asioida myymälässä.

### 2.1 Opinnäytetyön rajaaminen

Pääasiallinen tutkimuskohde oli kivijalkamyymälässä asioivat kuluttaja-asiakkaat ja heidän asiakaskokemuksensa. Opinnäytetyössä sivutaan myös muita asiointikanavia ja kontaktipisteitä, mutta pääfokus on fyysisen myymälän asiakaskokemuksen kehittämisessä. Työssä ei käsitellä asiakaskokemusta ammattiasiakkaan näkökulmasta.

## 2.2 Tutkimuskysymykset ja -ongelma

Koska kyseessä on pohjimmiltaan liiketoiminnan kannattavuuden parantaminen, oli tutkimusongelma katetuoton kasvattaminen ja asiakasvirtojen lisääminen. Eri näkökulmia pohdittuani ja keskusteltuani toimeksiantajani kanssa, selvisi, että yksi suurimmista tekijöistä, joka vaikuttaa suoraan katetuottoon ja asiakasvirtaan, on asiakaskokemus. Pärjätäkseen yhä kovenevassa kilpailutilanteessa ja luodakseen pitkäaikaisia asiakassuhteita, on kauppojen sitoutettava asiakkaitaan joka päivä. Päästäkseen siihen, on tärkeintä pitää kiinni kaikkein tuottoisimmista asiakkaista. (Grewal, Levy & Kumar, 9.) Avainasemassa vähittäiskaupassa menestymisen suhteen on asiakkaiden ymmärtäminen (Grewal ym. 3).

Opinnäytetyöllä haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Millä perusteella asiakas valitsee asiointipaikan
- Mistä hyvä asiakaskokemus koostuu
- Miten voisimme parantaa asiakaskokemusta
- Miten asiakkaan odotukset ylitetään
- Mikä on rautakaupan tärkein asiointikanava?

## 3 Keskeiset käsitteet ja tietoperusta

Käsittelen tässä luvussa asiakaskokemukseen kytköksissä olevaa teoriaperustaa. Keskeisimpiä termejä ja käsitteitä ovat esimerkiksi odotukset ylittävä asiakaskokemus, palvelumuotoilu, palvelupolku ja kosketuspisteet. Lisäksi luku sisältää näkökulmia asiakaskokemuksen mittamiseen ja johtamiseen.

### 3.1 Asiakaskokemus

Löytänän ja Kortesuon mukaan ”asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa” (2011, 11). Asiakaskokemuksen englanninkielinen termi *customer experience* alkoi yleistyä 2000-luvun alkupuolella, kun B. Joseph Pine II ja James H. Gilmore julkaisivat vuonna 1999 kirjan *Experience Economy*. Fischer ja Vainio (2014, 9) tarkoittavat asiakaskokemuksella sen kaltaista tunnetta ja kokemusta, joka saa asiakkaan palaamaan uudestaan sekä kertomaan positiivisesta kokemuksestaan myös muille. Gerdt ja Korhikoski tiivistävät asiakaskokemuksen lauseella ”asiakaskokemus on lopputulos arvoketjusta, jonka läpi asiakas yrityksen kanssa toimiessaan kulkee” (2016, 46). Gerdtin ja Korhikosken luonnehdintaan sisältyy täten viittaus palvelupolkuun, jota käsittelen hieman myöhemmin tässä opinnäytetyössä. Ahvenainen, Gylling ja Leino tulkitsevat asiakaskokemuksen käsitteen sanomalla, että ”se on mielikuva ja tunne, joka asiakkaalle muodostuu kaikista kohtaamisista yrityksesi edustajien, kanavien ja palveluiden kanssa” (2017, 9-10). Koska asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttavat suurelta osin liikkeen

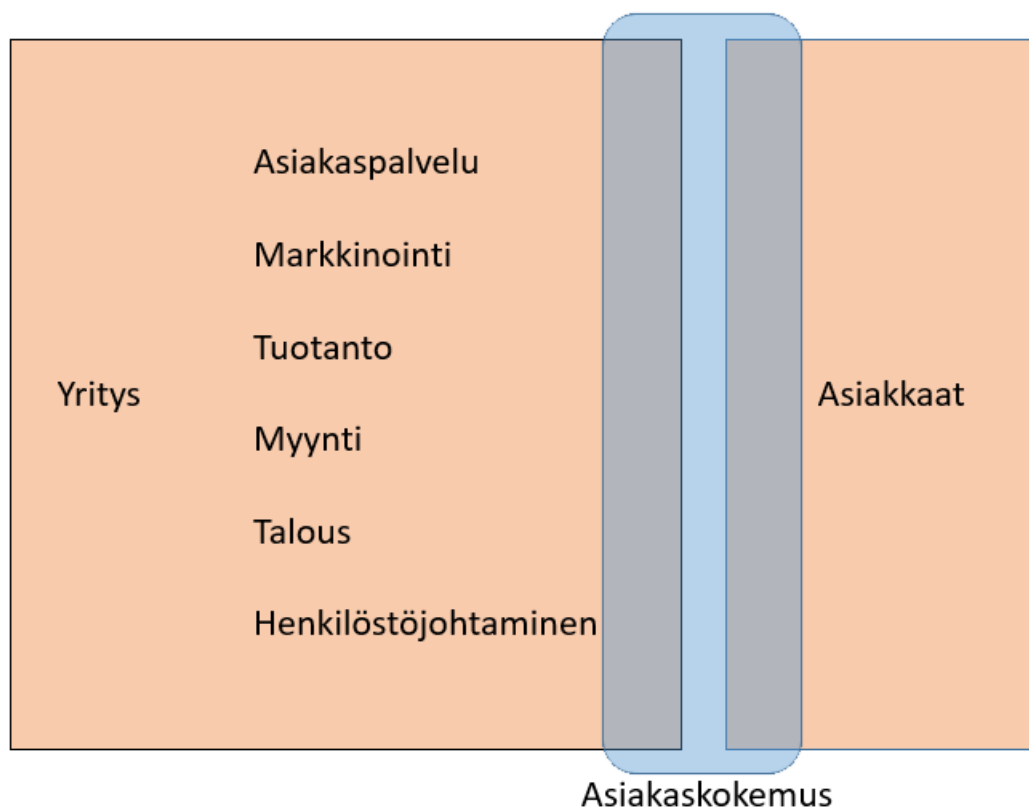


brändi ja tunnepohjaiset asiat, saattaa asiakas antaa asiakaskokemuksessa asioita anteeksi, mikäli hänellä on entuudestaan vahva tunneside brändiin (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 10).

Shawn, Dibeehin ja Waldenin (2010, 3) mukaan asiakaskokemus on asiakkaan ja organisaation välistä tietoista ja tiedostamatonta kanssakäymistä. He toteavat, että yli 50% asiakaskokemuksesta on asiakkaan tunnetta, eli sitä miltä asiakkaasta tuntuu. Vaikka on kiistämätön tosiasia, että tunteet näyttelevät yhä suurempaa roolia kokemuksissamme, niihin vaikuttaminen nähdään usein liian hankalana toteuttaa. On paljon helpompaa suunnitella prosesseja järjestykselliseksi kuin emotionaaliseksi käyttäytymiseksi. Pennington siteeraa Maya Angelouta näin. ”Olen oppinut, että ihmiset unohtavat mitä sanot, ihmiset unohtavat mitä teit, mutta ihmiset eivät unohda kuinka sait heidät tuntemaan.” (Pennington 2016, 35 ja 39.)

Asiakaskokemukseen vaikuttaa muun muassa meidän omat sisäiset tuntemukset ja aiemmin kokemamme asiointitilanteet. Siihen vaikuttavat myös voimakkaasti tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkinnat, eikä asiakaskokemus ole rationaalinen päätös, vaan se on enemmän ihmisten tekemien yksittäisten tulkintojen muodostama kokonaisuus. (Löytänä & Korteso (2011, 11.) Luonnollisesti jokaiselle meistä muodostuu aina oma, yksilöllinen ja erilainen asiakaskokemus, vaikka asioisimmekin samassa liikkeessä, samalla myyjällä ja lähes samaan aikaan kuin joku toinen asiakas. Korkiakosken (2017) mukaan asiakaskokemuksesta jopa 2/3 on tunnetta, joka yleensä pohjautuu ihmisten vuorovaikutussuhteisiin. Gallon (2012, 67) mukaan tunteet, jotka tuhoavat asiakasarvon muodostumista, eli asiakaskokemusta, ovat ärtyneisyys, turhautuneisuus, kiire ja asioiden laiminlyönti. Sen sijaan arvoa kasvattavat tunteet ovat luottamus, ilo, tyytyväinen olotila ja välittäminen. Loput 1/3 asiakaskokemuksesta muodostuu teknisistä tai toimivuuteen kytkeytyvistä asioista (Löytänä & Korteso 2011, 11). Fischerin ja Vainion (2014, 9) mukaan asiakkaalle luodaan positiivinen asiakaskokemus silloin, kun hänet huomiodaan, häntä kuunnellaan, hänen tilanteensa pyritään ymmärtämään, asiakkaaseen pidetään yhteyttä ja hänen esittämiin kysymyksiin vastataan aikailematta.

Kuvio 1 kertoo, kuinka kokonaisvaltaisesti asiakaskokemus näkyy ja tuntuu asiakkaissa, verrattuna pelkkään asiakaspalveluun. Asiakaspalvelu on vain yksi tekijä muiden asiakaskokemukseen vaikuttavien tekijöiden joukossa. Asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat asiakaspalvelun lisäksi myös markkinointi, tuotanto, myynti, talous ja henkilöstöjohtaminen. (Löytänen ja Korteson 2011, 15.)



Kuvio 1: Asiakaskokemus vs. asiakaspalvelu (Löytänä & Kortesuso 2011, 15).

Holistinen asiakaskokemus koostuu kolmesta suuremmasta kokonaisuudesta: Fyysisestä kohtaamisesta, digitaalisesta kohtaamisesta ja tiedostamattomasta kohtaamisesta. Asiakkaan aito ja pitkään kestävä tunnekokemus kehittyy näiden asioiden pohjalta. Fyysisessä kohtaamisessa asiakas tapaa yrityksen edustajan kasvokkain ja digitaalisessa kohtaamisessa asiakas on kontaktissa yrityksen kanssa digitaalisessa ympäristössä tai sosiaalisessa mediassa. Tiedostamaton kohtaaminen eli brändikokemus muodostuu kaikista yritykseen liittämistämme assosiaatioista. (Ahvenainen ym. 2017, 34.)

Yritysjohdon usko asiakaskokemuksen merkittävyyteen on tärkeää, jotta sen kehittäminen onnistuu. Ilman ylimmästä henkilöstä aivan organisaation alimmalle tasolle asti ulottuvaa sitoutumista, uskoa ja tukea asiakaskokemuksen merkitykseen, sen parantamiseen on vain pienet mahdollisuudet. Ei riitä, että nimitetään joku, jonka tittelissä esiintyy sana asiakas, ja työ on tehty. (Pennington 2016, 28.)

”Palveluliiketoiminta on kokemuksen johtamista”. Oikeanlaisella johtamisella luodaan työyhteisölle esimerkki tärkeistä ja tinkimättömistä asioista. Tavoitteena on kehittää positiivista toimintakykyä, joka synnyttää sekä tuottavuutta että positiivisen asiakaskokemuksen ja

niiden avulla tuloksellisuutta. Parhaansa antavaa organisaatiota ei synnytetä yksinvaltiudella, vahtimisella ja käskemisellä. (Fischer & Vainio 2014, 130-131.)

Haasteellista on oivaltaa ja havaita ne käännekohdat palvelupolulla, jolloin asiakkaan odotukset ja tunnetila ovat korkealla, mutta palveluntarjoajana emme vastaa asiakkaamme odotuksiin. Tällaisista hetkistä voidaan käyttää ilmaisuja ”totuuden hetki” tai ”kipupiste”. Melko usein käy niin, että nämä hetket tapahtuvat yhtäaikaisesti, kokemus on samaan aikaan sekä tärkeä että tuskallinen. (Pennington 2016, 8 ja 11.)

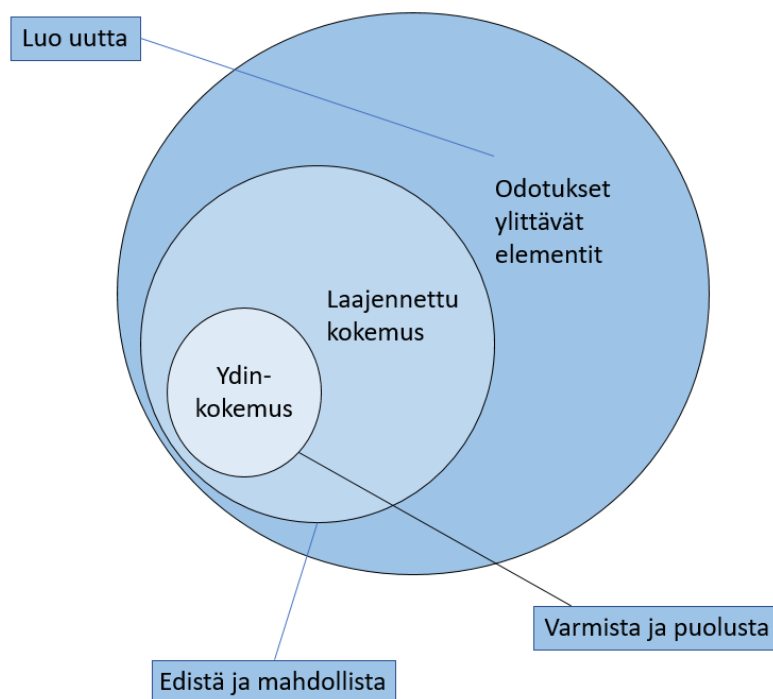
Merkityksellisten kokemusten luominen asiakkaille maksimoi yrityksen asiakkailleen tuottaman arvon. Arvo voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen: utilitaristiseen ja hedonistiseen. Utilitaristiset arvon lähteet ovat mitattavia ja rationaalisia, kuten hinta ja toimitusaika. Hedonistiset arvon lähteet sen sijaan ovat emotionaalisia, subjektiivisia ja irrationaalisia. Kaikki asiakkaat kokevat ne eri tavalla. Tällöin palvelusta tai tuotteesta muodostuu arvoa erilaisina tunteina, kuten hauskuutena, jännityksenä tai nautintona. Siihen kuinka halukkaasti asiakkaat suosittelevat yritystä, vaikuttavat eritoten hedonistiset arvon lähteet. (Löytänä & Korteso, 54-55.) Asiakaskohtaamisesta toiseen yrityksen asiakkailleen tuottaman arvon määrä saattaa vaihdella, mutta optimaalisessa tilanteessa arvon määrä kasvaa kohtaamisten toistuessa. Kerätessään kohtaamisista tietoa, yrityksellä on mahdollisuus käyttää tätä tietoa hyväkseen seuraavissa kohtaamisissa. (Löytänä & Korteso, 56.)

Löytänen ja Korteso (2011, 59-60) kirjaansa varten tekemien haastattelujen pohjalta asiakaskokemuksen johtamisen keskeinen osa on asiakkaan odotusten ylittäminen. Kuvion 2 mukaisesti odotukset ylittävä asiakaskokemus pystytään pilkkomaan kolmeen osaan: ydinkokemukseen, laajennettuun kokemukseen ja odotukset ylittäviin elementteihin. Ydinkokemus on aina lähtökohtana asiakaskokemuksen johtamisessa ja kehittämisessä. Ydinkokemus tarkoittaa yrityksen perustehtävää ja toiminta-ajatusta. Mikäli ydinkokemus ei ole kunnossa, yritys ei voi tuottaa odotukset ylittäviä kokemuksia. (Löytänä & Korteso 2011, 60.) Yksinkertainen esimerkki ydinkokemuksesta voisi olla esimerkiksi elintarvikeliikkeen maidon, leivän ja voinin myynti. Epäonnistuneesta ydinkokemuksesta esimerkkinä voidaan pitää jonkun edellä mainituista loppumista elintarvikeliikkeestä. Jos ydinasiakaskokemus pettää, sitä on lähes mahdollista pelastaa.

Laajennettu kokemus tarkoittaa sitä, että yritys vie tuotteensa tai palvelunsa ydinkokemuksesta pidemmälle, lisäämällä siihen jonkun asiakkaalle arvoa tuottavan lisäelementin. Esimerkiksi kampaajat myyvät hiustenhoitotuotteita lisäpalveluna ja näin edesauttavat asiakaskokemuksen leviämistä ydinkokemuksen ulkopuolelle. (Löytänä & Korteso 2011, 62.)

Penningtonin (2016, 13 ja 127) mukaan ”VAU-kokemus” järjestetään asiakkaille usein vasta siinä vaiheessa, kun asiakkaan kanssa asiat eivät olekaan sujuneet odotetulla tavalla. Kaupallisesti ei ehkä olekaan järkevää yrittää jatkuvasti järjestää näitä VAU-tunteita, vaan panostaa nimenomaan epäonnistumisen hetkiin. Yrityksille on haastavaa pitää jatkuvasti yllä hyvä taso asiakaskokemuksissa. Ajoituksen onnistumisella on suuri merkitys VAU-kokemuksiin pyrittäessä. ”VAU” muuttuu normaaliksi toiminnaksi silloin, kun asiakkaat osaavat jo odottaa sitä. Tavoitteena asiakkaan odotusten ylittäminen on hyvä, mutta useimmat asiakkaat arvostaisivat sitäkin, että heidän odotuksensa täytetään (Löytänä & Kortesus 2011, 61).

Kuvio 2 kertoo, kuinka odotukset ylittävä asiakaskokemus syntyy ydinkokemuksen laajentumisen jälkeen. Löytänen ja Kortesuson mukaan odotukset ylittävä asiakaskokemus on ”henkilökohtainen, yksilöllisyyden mahdollistava, aito, olennainen, räätälöity, oikea-aikainen, jaettava, kestävä, selkeä, arvokas ennen kauppaa, arvokas kaupan jälkeen, selkeästi ja näkyvästi arvokas, tunteisiin vetoava, yllättävä ja tuottava.” (2011, 64.)



Kuvio 2: Odotukset ylittävä asiakaskokemus (Löytänä & Kortesus 2011, 60.)

Kun tavoitteena on yllättää ja ylittää asiakkaasi odotukset, on hyvä miettiä seuraavia kysymyksiä:

- Mistä asiakkaat antavat kaikkein eniten kriittistä asiakaspalautetta
- Mitkä ovat ne kosketuspisteet, joissa asiakasodotukset ovat matalimmillaan

- Mistä toimistamme tai ilmoituksistamme asiakkaamme ovat antaneet positiivisinta palautetta
- Kuinka otamme huomioon asiakkuuden elinkaaren vaiheet viestinnässämme
- Onko jotain poikkeuksellisia keinoja, joilla voisimme yllättää asiakkaamme? (Ahvenainen ym. 2017, 107.)

Joskus voi olla vaikea määritellä mikä kokemus on yritykselle tuottava ja mikä kallista ylipalvelua. On hyvä huomioida, että jotkut asiakkaat hyödyntävät kaikki mahdolliset yrityksen antamat lisäedut. Joskus tämä asiakasryhmä on vain hyväksyttävä jonkinlaisena hävikkinä, eikä kohdella enemmistöä asiakkaista tämän ryhmän vuoksi huonommin. (Löytänä & Kortesus 2011, 74.)

Jotta on mahdollista tehdä taloudellisesti erinomaisesti kannattavaa vähittäiskauppaa, pelkästään mainio tuote, hyvä henkilökunta ja bisnestä tukeva teknologia eivät riitä. Täytyy ymmärtää asiakkaita ja lähestyä asiakaskohderyhmiä tarjoamalla niille mahtava asiakaskokemus. (Dorgan 2010, 7.) Dorganin (2010, 6) mukaan kolmen perusasian tekeminen oikein, on avainasemassa luotaessa hyvää asiakaskokemusta. Kuvioista 3 ja 4 löytyvät asiakaskokemuksen kolme peruspilaria ovat Dorganin mukaan:

1. Pitää ymmärtää asiakkaan motiiveja.

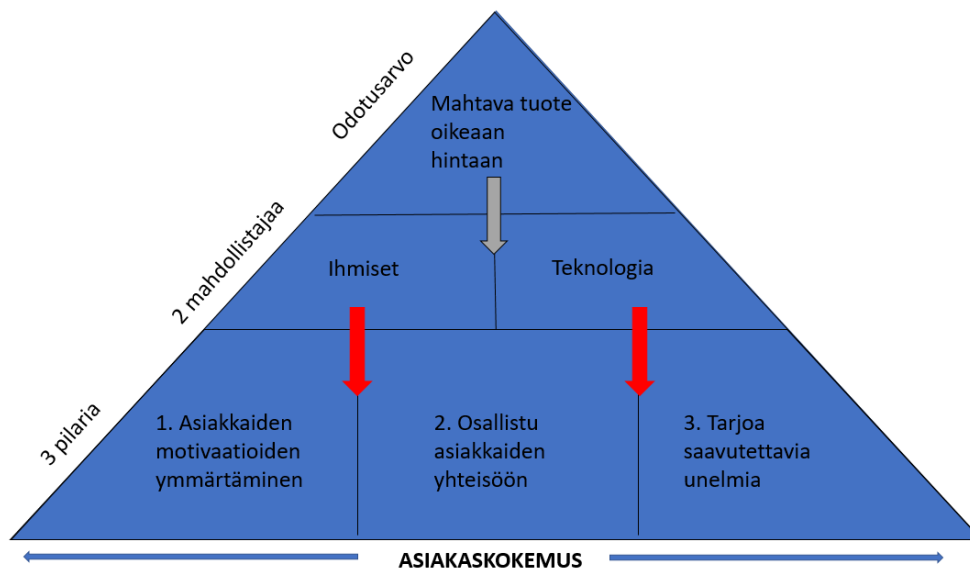
Tämä tapahtuu siten, että on ensin kuunneltava mitä asiakkaat haluavat. Sen jälkeen voidaan kohdistaa tarjontaa asiakkailta saadun viestin mukaisesti. Sitten kun tarjonta on asiakkailta saadun palautteen mukaista, aloitetaan mittaamaan tehtyjen toimenpiteiden vaikutuksia.

2. Pitää olla osallisena asiakaskohderyhmän yhteisössä merkityksellisellä tavalla.

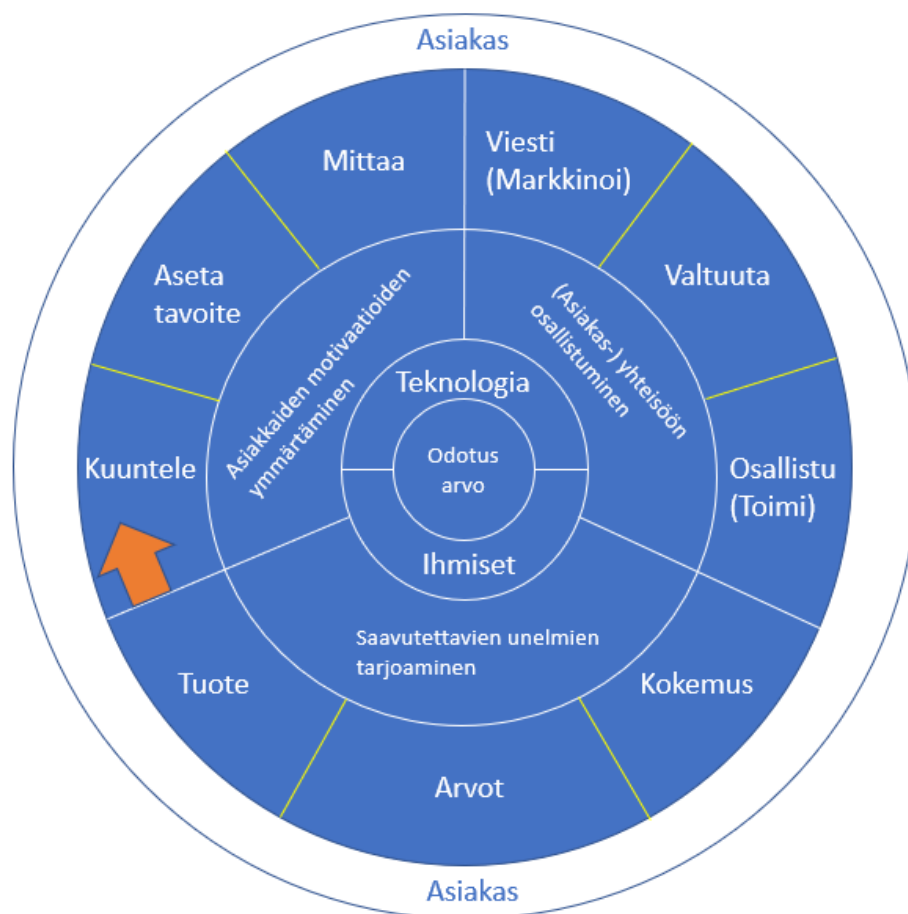
Se on mahdollista viestimällä, valtuuttamalla ja kutsumalla asiakkaita vuorovaikutteiseen asiakassuhteeseen.

3. Asiakkaille pitää tarjota saavutettavissa olevia unelmia.

Unelmat muodostuvat kolmesta osa-alueesta, kokemuksista, arvoista ja tuotteesta. Kokemuksen tulee olla mieleen jäävä ja merkityksellinen. Brändiarvojen tulee olla yksinkertaisia, selkeitä ja jatkuvasti esillä joka paikassa. Tuotteen pitää Dorganin perusteella vastata brändilupaukseen, sen on oltava laadukas ja sitä pitää olla nopeasti tai heti saatavilla. (Dorgan 2010, 5-6).



Kuvio 3: Asiakaskokemuksen kolme peruspilaria, mahdollistajat ja odotusarvo (Dorgan 2010, 4).



Kuvio 4: Asiakaskokemuksen kaikki tasot (Dorgan, 2010, 5). Kaavion tekstit vapaasti suomen-  
nettuna.

Kuviossa 3 kolmion huipulla ja kuviossa 4 ympyrän keskellä on odotusarvo, jonka vuoksi asiakkaat asioivat yrityksessä. Dorganin kirjassa vähittäiskaupan keskiössä ja kolmion huipulla tämä arvo on ”mahtava tuote oikeaan hintaan”. (Dorgan 2010, 81 ja 101.) Kyseinen odotusarvo on relevantti varmasti hyvin monen vähittäiskaupan kohdalla, mutta on erittäin tärkeää huomata sanamuoto ”oikea hinta”. Pennington (2016, 23-24) sanookin, että 81 prosenttia asiakkaista on Oraclen 2012 vuoden tutkimuksen mukaan valmiita maksamaan enemmän erinomaisesta asiakaskokemuksesta. 44 prosenttia tutkimukseen vastanneista oli valmiita maksamaan yli 5 prosentin lisähintaa saadakseen paremman asiakaskokemuksen. Vuonna 2014 Englannin asiakaskokemus-instituutin tekemän tutkimuksen mukaan 25 prosenttia asiakkaista pani etusijalle korkeamman tason palvelun ja oli valmiita maksamaan siitä enemmän. Toisin sanoen, aina halvin hinta ei takaa sitä, että asiakkaat sitoutuvat sen yrityksen asiakkaiksi, vaan hyvin merkittävä asiakkaiden ostopaikan valintaan vaikuttava tekijä onkin asiakaskokemus kokonaisuutena.

Dorgan (2010, 74) toteaa osaavan henkilökunnan ja teknologian toimivan hyvän asiakaskokemuksen mahdollistajina. Henkilökunta onkin monesti yrityksen kasvot asiakkaille, joten heille tulee tarkasti opastaa ja kertoa millaista asiakaskokemusta yritys haluaa tarjota. Pystyäkseen tarjoamaan vaikuttavan asiakaskokemuksen, yrityksellä tulee olla hyvä informaatioteknologinen järjestelmä, jonka pitää olla riittävän joustava ja muuntautumiskykyinen bisneksen kehityessä.

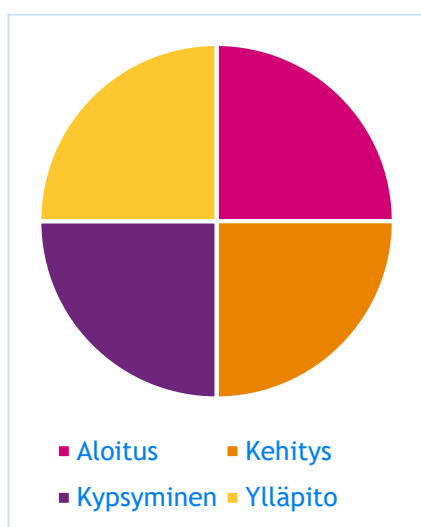
Penningtonin (2016, 15) mukaan asiakaskokemuksen on oltava saumaton kaikkien asiakkaitseen kontaktissa olevien kanavien välillä. Ristiriitoja saattaa tulla siitä, kun organisaatiossa on eri kanavien takana eri ihmiset tai jopa alihankintayritykset hoitamassa asiakassuhdetta. Esimerkiksi verkkokaupasta ostettujen tuotteiden toimituksesta vastaa ulkopuolinen kuljetusliike, mutta ongelmatilanteissa asiakkaan paha mieli kohdistetaan usein liikkeeseen, josta tuote on ostettu. Yrityksen asiakaskokemus onkin siis juuri niin hyvä kuin sen heikoin lenkki.

### 3.2 Asiakaskokemuksen mittaaminen, johtaminen ja kehittäminen

Miksi meidän tulisi kehittää ja mitata asiakaskokemusta? Viimeisimpien tutkimusten mukaan on vahvistunut käsitys siitä, että niissä pörssiyrityksissä, joiden asiakaskokemus on arvostettu korkeaksi, myös osakkeen kehitys on samansuuntainen. Sama pätee myös toisinpäin, jos asiakaskokemus on todettu huonoksi, myös pörssin osakekehitys on heikko, toteaa Pennington. (Pennington 2016, 23).

Tällä hetkellä asiakaskokemuksen mittaaminen ja tutkiminen on melko pirstaloitunutta. Tutkiminen keskittyy yleensä vain jonkun asiakaskokemuksen osa-alueen tai kosketuspisteen mittaamiseen. Koko asiakaskokemuksen mittaamiseen sen sijaan ei ole kehitetty vielä vankkoja mitta-asteikkoja ja mittareita.

Kun lähdetään kehittämään asiakaskokemusta, olisi aluksi hyvä selvittää lähtötilanne, eli se missä ollaan nyt. Yksi hyvä tapa aloittaa asiakaskokemuksen tason selvittäminen, on Penningtonin (2016, 51) mukaan kysyä yrityksen sisäisesti, esimerkiksi yksinkertaisella verkkokyselyllä, vain yksi kysymys: Missä kohdassa asiakaskokemuksen rakentamisen aikajanalla yritys on tällä hetkellä matkalla? Vastausvaihtoehdot jaetaan aikajanalla kuvion 5 mukaisesti neljään segmenttiin, jotka ovat aloitus, kehitys, kypsyminen ja ylläpito. Tässä vaiheessa on yleensä myös hyvä selvittää, että missä kohdassa asiakkaan palvelupolkua kyselyyn vastaavat henkilöt sijaitsevat. Kun saadaan vastaukset edellä olevaan kysymykseen, voidaan siirtyä tutkimaan aihetta syvällisemmin. (Pennington 2016, 51-52.) Suoritin tämän kyselyn toimeksiantajayrityksen henkilökunnalle.



Kuvio 5: Asiakaskokemuksen aikajana (Pennington 2016, 51).

On muitakin tapoja selvittää asiakaskokemuksen lähtötilannetta, kuten esimerkiksi asiakkaan matkan ja asiakaskokemuksen auditointi.

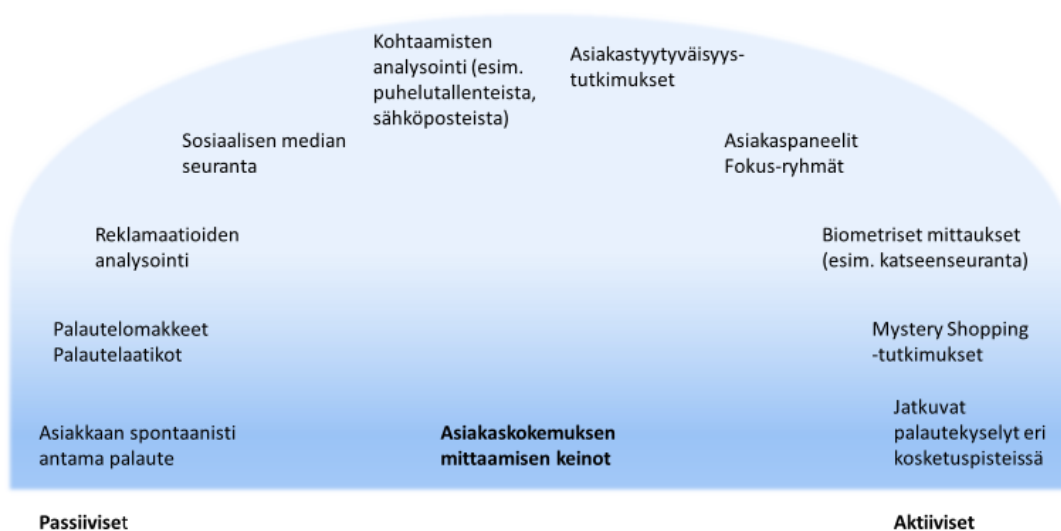
1. Valitaan auditoitava asiakkaan matka
2. Asetutaan asiakkaan asemaan ja piirretään matka esimerkiksi Powerpointilla
3. Etsitään ja havaitaan kipukohtat asiakkaan matkalla
4. Aseta asiakaskokemuksen kehittämisen kartalle negatiivisimmin asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät ja aloita järjestelmällisesti kehittämään löydettyjä ongelmakohtia. (Ahvenainen ym. 2017, 72.)

Asiakaskokemusta mitattaessa on muiden asioiden lisäksi huomioitava kaksi näkökulmaa: pelkästään asiakkaiden kokemuksiin liittyvät mittaukset ja toiseksi asiakaskokemuksen johtamisen vaikutusten mittaus (Löytänä & Korteso 2011, 187). Monia käytännöllisiä ja hyviä keinoja asiakaskokemuksen mittaamiseen on kuvattu kuviossa 6. Valitettavan usein työ kuitenkin



aloitetaan mittavasta tietojärjestelmähankkeesta, kun CRM-järjestelmään ostetaan lisäominaisuuksia asiakaskokemuksen mittaamiseen ja tulosten hallintaan. (Gerdt & Korkiasuo 2016, 167.)

Kuviossa 6 vasemmalla olevat passiiviset keinot ovat sellaisia, joissa asiakas antaa palautteen spontaanin oma-aloitteisesti. Oikealla olevat keinot ovat aktiivisia, koska niissä tietoa hankitaan kysymällä tai tutkimalla. Spontaanit palautteet ovat vain yksi osio asiakaskokemuksen mittaamisessa, niiden perusteella yksinään ei ole kuitenkaan syytä tehdä lopullisia johtopäätöksiä. Tietona se on kuitenkin erittäin arvokasta siitä syystä, että se on suoraa palautetta. (Löytänä & Kortesus 2011, 188-189.)



Kuvio 6: Asiakaskokemuksen mittaamisen spektri. (Löytänä & Kortesus 2011, 188)

Palautteen jättäminen on tehtävä helpoksi asiakkaille ja palautekanavat tulisi liittää suoraan kosketuspisteisiin, jotta saadaan palautetta juuri kyseisistä kosketuspisteistä. Spontaanisti saatu palaute pitäisi koostaa yhteen ja pitää huoli, että palautteen joukosta poimitaan kaikin tärkeimmät asiat hyödynnettäväksi kehitystyössä. Tyypillistä passiivisesti kerätylle asiakaspalautteelle on, että siinä korostuvat positiivisen ja negatiivisen palautteen ääripäät. Palautteen antaja olisi tärkeää tunnistaa, että tiedetään, onko palautteen takana esimerkiksi joku merkittävä asiakas, jonka asiakassuhde saattaa olla muita tärkeämpi. Palautteen antajaa tulisi aina vähintään kiittää palautteesta ja kertoa kuinka tärkeää sen saaminen on. Palauteeseen vastaaminen tulisi suorittaa riittävän nopeasti, sillä pitkä vastausaika kertoo

enemmän välinpitämättömyydestä kuin asiakkaan arvostuksesta. (Löytänä & Korteso 2011, 189-190.)

Yksi laajimmalle levinneitä asiakaskokemuksen mittareita on Fred Reichheldin ja Bain Companyn luoma Net Promoter Score, eli lyhennettynä NPS tai suomennettuna nettosuosittelevuusindeksi. Se perustuu yhteen ainoaan kysymykseen: Kuinka todennäköisesti suosittelet yritystä tai tuotetta X ystävällesi tai kollegallesi? Asiakas antaa vastauksen asteikolla 0-10, jolloin numeron 9 tai 10 antaneet ovat suosittelijoita, 0-6 antaneet ovat ei-suosittelijoita ja numeron 7 tai 8 antaneet ovat neutraaleja. NPS-luku lasketaan suosittelijoiden ja ei-suosittelijoiden prosentuaalisen osuuksien erotuksena. (Löytänä & Korteso 2011, 202-203.) NPS -malli toimii hyvin erilaisissa tilanteissa, mutta asiakaskokemuksen varsinaisessa kehittämisessä olennaista olisi keskittyä asiakkaiden kohtaamien ongelmien selvittämiseen (Gerdt & Korkiasuo 2016, 167). NPS:lla ei kuitenkaan voida sanoa pystyvän mittaamaan asiakkaan kokonaisvaltaista asiakaskokemusta.

Asiakastyytyväisyysindeksi eli customer satisfaction index CSAT tai CSI kertoo asiakkaiden tyytyväisyyden yritykseen tai asiointiin. Mittaus suoritetaan yleensä kyselyllä, joka lähetetään asiointin jälkeen. Kyselyllä selvitetään, kuinka hyvin asiointi sujui. Tyytyväisten asiakkaiden määrä verrattuna kaikkiin vastaajiin pisteytetään yleensä asteikolla 0-100. (Ahvenainen ym. 2017, 26.) Yrityksen tulevaisuuden suorittamista selvitetessä asiakastyytyväisyystutkimukset ja NPS-kysely toimivat lähes yhtä hyvin (Verhoef ym. 2016, 81).

Asiakkaan vaivannäön mittari eli customer effort score CES näyttää, kuinka paljon vaivannäköä jonkun asiointitilanteen tai -kanavan kanssa asiakkaalta vaaditaan. Yleisimmin vaivannäköä selvitetään kyselylomakkein asiointitapahtuman jälkeen. Käytössä on yleensä asteikko 1-5, jossa 1 on ”vahvasti samaa mieltä” ja 5 on ”vahvasti eri mieltä”. (Ahvenainen ym. 2017, 27.) CES ei kuitenkaan ole Verhoefin ym. (2016, 82) tutkimuksen perusteella vahva mittari yrityksen tulevaisuuden suoritusta ennustettaessa.

Kuviossa 6 mainittava mystery shoppaaminen, ei Shawn ym. (2016, 159) mukaan kerro paljoakaan itse asiakaskokemuksesta, vaan enemmänkin siitä, että seuraavatko työntekijät annettuja ohjeita ja konsepteja. Eniten apua mystery shopping -tutkimuksista onkin juuri siinä, että ne kertovat tekijöille toimitaanko asiakkaiden kanssa ohjeistettujen prosessien mukaan. Ne antavat hyvin vähän informaatiota asiakkaiden tunnepuolen kokemuksista. (Löytänä & Korteso 2011, 197.)

Myynti, tulos ja niiden kehitys sekä yrityksen kannattavuus ovat hyviä mittareita siihen, kuinka asiakaskokemuksen luomisessa on onnistuttu. Fischer ja Vainio (2014, 112) toteavatkin, että kannattavuus palveluliiketoiminnassa perustuu asiakaskokemukseen. Toisaalta edellä

mainittuihin asioihin vaikuttaa moni muukin asia, joten pelkän asiakaskokemuksen mittareina ne eivät ole kaikkein luotettavimpia.

Kuvion 7 mukaisesti Gerdt ja Korhikoski (2016, 161) listaavat asiakaskokemuksen mittaamisessa ratkaisevat tekijät, jotka ovat: mitä kysytään, keneltä kysytään, milloin kysytään ja missä kanavassa. Tämä Gerdtin ja Korhikosken teoria oli yksi tärkeimmistä syistä miksi päädyin tekemään nimenomaan kuluttaja-asiakkaille kohdistetun teemahaastattelun, jonka järjestin kivijalkamyymälässä asiakkaiden asioinnin aikana.

Mitä kysytään?

Vastaus: Teemahaastattelulla kysytään asiakkaiden mielikuvia asiointikokemuksista ja tunteista niiden aikana.

Keneltä kysytään?

Vastaus: Kuluttaja-asiakkailta.

Milloin kysytään?

Vastaus: Asiakkaan asioinnin aikana tai sen päätteeksi.

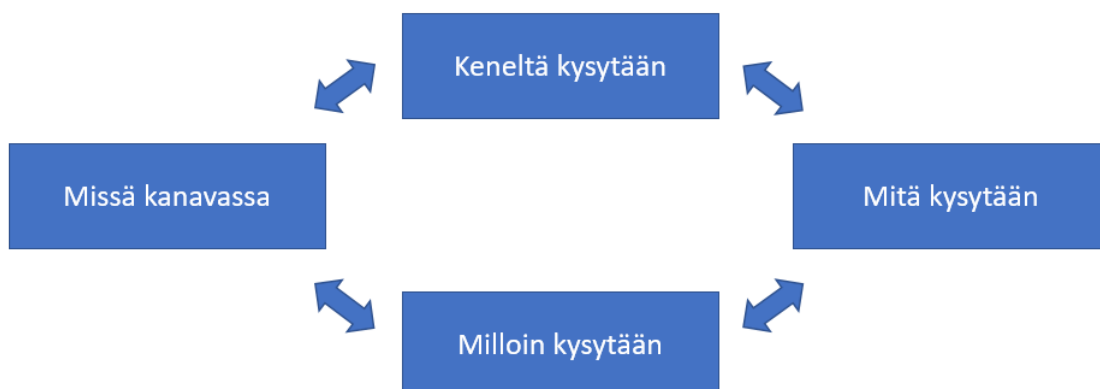
Missä kanavassa?

Vastaus: Kivijalkamyymälässä.

On siis tiedettävä mitä missäkin mittaamisen kohteeksi määritellyssä kosketuspisteessä asiakkaalta kysytään ja kenelle kysymykset esitetään. Esimerkiksi kuluttajakaupassa on luonnollista kysyä asiakkaalta ja B to B-kaupassa päätöksentekijältä, kuten hankinnoista vastaavalta johtajalta. Tärkeimpiä asioita asiakkaiden kokemusten mittaamisessa on niiden vakituisuus ja järjestelmällisyys. Koska asiakaskokemus koostuu eri asioiden yhteisvaikutuksesta, pitää myös mittaukset muodostaa osaksi liiketoiminnan prosesseja siten, että palautetta kerätään koko ajan monissa eri kosketuspisteissä. (Löytänä & Korteso 2011, 199). Pitää myös löytää asiakkaiden kannalta kaikkein kriittisimmät kohtaamispisteet, joilla on merkittävin vaikutus asiakkaiden asiointikokemukseen (Verhoef ym. 2016, 82).

Kysymyksiin vaikuttaa myös kanava, jossa kysymys esitetään, esimerkiksi suositteluhaluksuuksia ei voida kysyä puhelimesta ennen kuin asiakas on oikeasti käyttänyt yrityksen palveluja. Mittaustavan miettimisen pitää alkaa asiakkaan näkökulmasta: palvelupolusta ja siinä tapahtuvista kosketuspisteistä. Keskeisimpien kosketuspisteiden tunnistaminen on tärkeää ja erityisesti ne pitäisi ottaa huomioon mittaustavassa. (Gerdt & Korhikoski 2016, 161-163.) Useiden asiakaspalautemittareiden yhdistelmä ennustaa asiakkaiden käyttäytymistä paremmin kuin vain yksi mittari (Verhoef ym. 2016, 82).

## Asiakaskokemuksen mittaamisessa ratkaisevat tekijät



Kuvio 7: Asiakaskokemuksen mittaamisessa ratkaisevat tekijät. (Gerdt & Korkiasuo 2016, 161)

Kun on saatu selville asiakaskokemuksen nykytilanne, lähdetään selvittämään, millaiseksi se haluttaisiin saada. Arvot, visio, missio sekä brändilupaus löytyy useimmilta yrityksiltä, mutta harva yritys pystyy vastaamaan kysymykseen: ”Voisitko määritellä ne asiakaskokemuksenne avainominaisuudet, joita pyritte tuottamaan?”. Kun yritys lähtee kehittämään haluamansa laista asiakaskokemusta, tulee missio, visio, arvot, brändilupaus ja yrityksen strategia koota yhteen, jonka jälkeen ne huomioiden voidaan muodostaa yrityksen asiakaskokemuskuvauksen. Kuvausta valtuutetaan suunnittelemaan tiimi, jossa on edustus mahdollisimman monelta yrityksen eri osa-alueelta. Paras tapa on aloittaa seuraavasti: ”Me vaadimme, että asiakkaamme saavat kokemuksen, joka on...” ja maksimissaan 10-20 sanaa noiden jälkeen muodostavat asiakaskokemuskuvauksen. Lisäksi määritellään kolmesta viiteen sanaa, jotka herättävät kuvauksen eloon ja tuovat sen tarkemmalle tasolle. Kannattaa pitää mielessä, että asiat ovat mahdollisia toteuttaa, eikä aloittaa liian haasteellisista tavoitteista. (Pennington 2016, 59-61.)

Kehityssuunnitelmissa on yleensä hyvin paljon pieniä muutoksia ja sitä vastoin määrällisesti vähemmän haastavia suurempia osatekijöitä. Keskittyminen kohdistuu liian usein isojen ja raskaiden uudistusohjelmien läpivientiin ja unohdetaan nuo pienet ja yksinkertaiset, mutta lopulta tärkeät asiat.

### 3.3 Palvelumuotoilu, palvelupolku ja kosketuspisteet

Palvelumuotoilu on syntynyt 1990 -luvun alkupuolella palveluiden kasvun vauhdittamana. Professori Michael Erlhoff lanseerasi vuonna 1991 luultavasti ensimmäisenä palvelumuotoilun osaamisalan. Kirjassaan *Palvelumuotoilu*, Tuulaniemi (2011, 10) selittää Palvelumuotoilu -termin seuraavasti, ”Palvelumuotoilu on systemaattinen tapa lähestyä palveluiden kehittämistä

ja innovointia yhtä aikaa sekä analyyttisesti että intuitiivisesti”. Palvelumuotoilussa käytetään tuotemuotoilijan työstä tunnettuja kehittämisprosesseja kuten visualisointi ja prototypointi. (Tuulaniemi 2011, 62-63.)

Palvelumuotoilu on erittäin hyvä tapa, kun pyritään parantamaan yrityksen brändiä. Palvelumuotoilua käytettäessä ajatellaan asiakasta asiakaskokemusjärjestelmän sisällä ja mietitään kuinka ympäristö, tuote ja vuorovaikutus toimivat yhdessä ja tukevat toisiaan. (Bedford & Lee 2008, 39.) Se keskittyy analysoimaan asiakkaan kokemuksia ja arvioimaan kosketuspisteitä, jotka muodostavat asiakaskokemuksen (Trischler 2015).

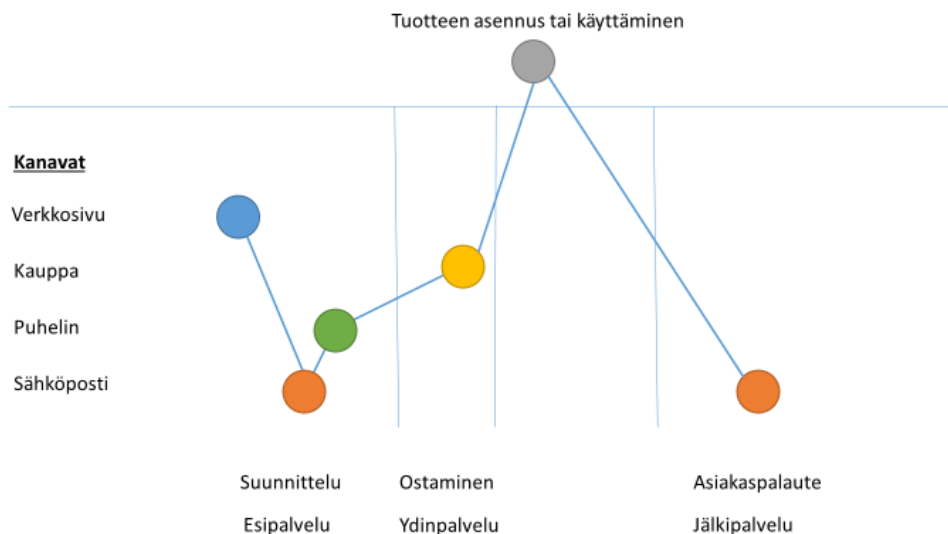
Palvelumuotoilusta ja asiakaskokemuksesta kirjoitettaessa ei voida sivuuttaa termejä palvelupolku tai kosketuspistepolku. Pennington (2016, 84), joka käyttää termiä palvelupolkukartta, sanoo, että yksinkertaisimmillaan palvelupolkukartta on toimintaperiaate, joka pakottaa yritystä ajattelemaan kuten asiakas. Palvelupolku kertoo asiakkaan etenemisen palvelussa aika-akselilla, ja sen kuinka asiakas kokee palvelun. Palvelupolku jaetaan eripituisiin palvelutuoki-oihin tai -vaiheisiin, jotka sisältävät monia kontaktipisteitä. Palvelupolku on mahdollista jakaa eri vaiheisiin asiakkaalle muodostuvan arvon mukaan. Vaiheita voivat olla esipalvelu, ydinpalvelu ja jälkipalvelu. Tyypillinen esipalveluvaihe voi olla esimerkiksi ajanvaraaminen keittiökalustemyyjälle puhelimella tai netin kautta. Ydinpalvelua on se hetki, kun asiakas on saapunut varaamalleen ajalle keittiömyyjän luokse. Jälkipalveluvaiheessa asiakas voi esimerkiksi antaa tai häneltä pyydetään asiakaspalautetta asioinnistaan. Palvelutuokiot ja -vaiheet sisältävät kontaktipisteitä, joiden kautta asiakas on yhteydessä palveluun jokaisella aistillaan. Näitä kontaktipisteitä ovat ihmiset, toimintatavat, esineet ja ympäristöt. (Tuulaniemi 2011, 78-81.) Berry, Carbone ja Haeckel (2002, 85) kutsuvat näitä kontaktipisteitä ”vihjeiksi”. Kaikki vihjeet, jotka asiakas voi huomata tai aistia luovat hänen kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksensa. Vihjeet voidaan jakaa kahteen kategoriaan. Varsinaisen palvelun tai tuotteen käyttöön liittyviin vihjeisiin tai sitten tunteisiin vaikuttaviin vihjeisiin.

Asiakaskokemusta tulisi rakentaa Zomerdjiikin ja Vossin (2010) mukaan siten, että suunnitellaan kaikki palvelupolun kontaktipisteet sellaisiksi, että ne laukaisevat positiivisia kognitiivisia ja emotionaalisia reaktioita asiakkaassa. ”Jokaisen kohtaamispisteen tavoitteena on tuottaa positiivinen tunnejälki ja luoda asiakkaalle parempi - kuin kohtaamista edeltänyt - tunnetila” (Ahvenainen 2017, 54). Sillä on suuri merkitys yritykselle, että ymmärretään asiakaskokemuksen muodostuvan näiden kognitiivisten ja emotionaalisten ärsykkeiden yhtenäisvaikutuksesta (Jüttner, Schaffner, Windler ja Maklan 2013, 740). Asiakaskokemuksen näkökulmasta tunteet jaetaan kahdelle tasolle, reaktiivisiin ja proaktiivisiin. Yrityksen tulisi valmistautua ja ennustaa kuinka asiakkaat saattavat tuntea tietyissä tilanteissa. Esimerkiksi jos asiakkaan oletetaan tuntevan hermostuneisuutta, meidän pitäisi pyrkiä luomaan asiakaskokemuksesta rauhoittava. Toisaalta taas yrityksen pitäisi pyrkiä suunnittelemaan, että kuinka asiakas saadaan

tuntemaan esimerkiksi positiivista yllättyneisyyttä, helpottuneisuutta tai iloa. Koska vahinkoja asiakaskokemuksen kanssa kuitenkin tapahtuu, niihin tulisi valmistautua ja tilanteita harjoitella etukäteen. Yrityksellä tulisi olla katastrofista selviytymissuunnitelma huonojen asiakaskokemusten varalle. (Penningtonin, 2016 39.)

Se miten asiakas kokee eri kontaktipisteet, vaikuttaa siihen kuinka halukas hän on yrityksen kanssa asioimaan. Bitnerin (1992) lanseeraama termi ”palvelupako” sisältää kolme tärkeää näkökulmaa, jotka vaikuttavat asiakkaiden pysyvyyteen. Näihin kolmeen päätekijään kuulu ympäröivät olosuhteet, jolla tarkoitetaan lämpötilaa, ilman laatua, melua, musiikkia ja hajuja. Toinen päätekijä asiakkaiden pysyvyydessä on tilan pohjaratkaisu ja toimivuus. Kolmanneksi päätekijäksi Bitner (1992) listaa kyltit, symbolit ja esineet. Näistä kolmesta tekijästä kaksi ensimmäistä ovat asiakkaan kohdattavissa silloin kun hän asioi itse fyysisesti kaupassa. Kylttejä ja symboleita käytetään nykyajan verkkokaupoissakin ohjaamaan asiakkaan katsetta.

Kuvio 8 esittää yhden yksinkertaisen mallinnuksen siitä, millainen asiakkaan palvelupolku voisi teoriassa yksinkertaisimmillaan olla. Alussa asiakas kohtaa niin kutsuttua esipalvelua, johon kuuluu verkkovierailu, sähköpostin lähettäminen ja puhelimella soittaminen. Kaavion sinisen pallon kohdalla asiakas vierailee kaupan verkkosivuilla ja tutkii esimerkiksi mahdollisia tuotteita tai palveluvaihtoehtoja. Punaisen pallon kohdalla asiakas lähestyy kauppaaliikettä sähköpostilla kysyen esimerkiksi tuotevaihtoehtoja tai mikäli kyseessä on isompi hanke, asiakas voi lähettää sähköpostilla tarjouspyynnön. Vihreän pallon kohdalla asiakas soittaa puhelimella mahdollisesti tiedustellakseen esimerkiksi jonkun tuotteen saatavuutta tai hintaa tai sitten saadaksesen lisätietoa kaupan muusta palvelutarjonnasta. Keltainen pallo on kosketuspiste, jossa asiakas on tullut paikan päälle kauppaan ostoksille. Tässä opinnäytetyössä keskityn eniten tähän keltaiseen kosketuspisteeseen, eli kaupassa tapahtuvaan ostamiseen ja ydinpalveluun. Harmaa pallo esittää tilannetta, jossa asiakas on hankkinut tuotteen tai palvelun ja käyttää sitä. Viimeinen pallo, tässä tapauksessa punainen, kuvaa asiakaspalautteen antamista, vaihetta kutsutaan jälkipalveluksi. Asiakkaan on nykyään mahdollista suorittaa ostoksiaan myös verkkokaupassa ja tilata tuotteet suoraan kotiin tai työmaalle, tällöin ostaminen ja ydinpalveluvaihe siirtyvät vain eri kanavaan.



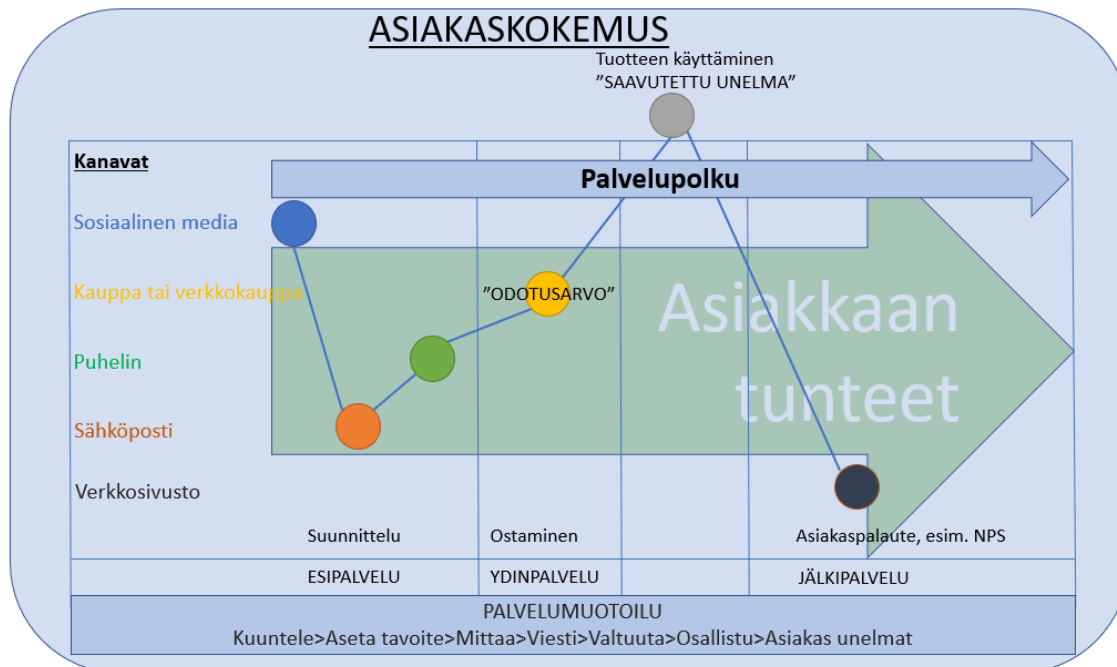
Kuvio 8: Palvelupolku esimerkki mukaillen (Nyman 2015) ja (Tuulaniemi 2011).

Pennington (2016, 84) toteaa, että palvelupolkukartta on yksi avaintekijä asiakaskokemus-suunnitelmassa. Se on työkalu, joka auttaa havaitsemaan tarvittavat muutokset ja tunnistaa asiakaskokemuksen asiakaskohderyhmäkohtaiset erot. Tosiasia kohtaamiskanavien ja kontaktipisteiden suhteen on kuitenkin se, että emme voi tietää sitä missä asiakkaat meidät ensimmäisen kerran kohtaavat (Ahvenainen ym. 2017, 67).

Asiakkaan ostopäätösprosessi starttaa tutkimusten mukaan yleensä verkon välityksellä. B2C kaupassa jopa 83 %:a asiakkaista vierailee ensin internetissä ja suuntaa vasta tämän jälkeen muihin kanaviin. Koska esikarsinta asiointipaikkojen välillä suoritetaan yleensä jo etukäteen, ovat useimmat liikkeeseen saapuvat asiakkaat jo valmiita kaupankäyntiin. Kasvokkain tapahtuva asiakaskohtaaminen onkin kohtaamispisteistä usein se kaikkein tärkein. Tuolloin myyjän pitää havaita juttelun edessä asiakkaan tunnetilat ja ostotarpeet, osatakseen muovata palvelukokemusta oikeanlaiseksi. Myyjältä pitäisikin löytyä niin sanottua tunneälyä ja asiakkaat tulisi aina pyrkiä palvelemaan mahdollisimman yksilöllisesti, yksi kerrallaan. (Ahvenainen ym. 2017, 56-57.) Asiakaskokemusjohtaja Mikko Koiviston (Kauppalehti 2018) mukaan ”asiakkaan edessä on oltava nöyrä”.

Hyvä keino arvottaa omaa asiakaspalvelunsa tasoa on pohtia asiakkaan kohtaamisen jälkeen seuraavia kysymyksiä: Lähtikö asiakas liikkeestä tarvitsemansa palvelun tai tuotteen kanssa? Lähtikö hän iloisemmalla mielellä kuin mitä oli tullessaan? Olisinko myyjänä pystynyt palvelemaan asiakasta paremmin? Vaikka fyysinen asiakaskohtaaminen onkin kosketuspisteistä se

kaikkein tärkein, täytyy ymmärtää, että asiakaskokemus muodostuu kosketuspisteiden yhteisvaikutuksesta ja kokonaisuudesta (Ahvenainen ym. 2017, 57 ja 75).



Kuvio 9: Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Kuvio 9 esittää opinnäytetyöni teoreettista viitekehystä, johon olen koonnut yhteen työssä käsitellyt teoriat ja niiden linkittymisen toisiinsa. Palvelupolku esittää ne kosketuspisteet, joissa asiakas on kontaktissa yritykseen. Esipalveluvaiheen läpäistyään asiakas siirtyy ydinpalveluun, eli tuotteen hankkimiseen. Kuvion keskellä oleva suuri nuoli viestittää sitä, että se kuinka asiakas kokee asiointinsa, välittyy hänelle positiivisina, neutraaleina tai negatiivisina tunteina läpi koko palvelupolun matkan ajan. Asiakas vertaa ostamistilanteessa muodostamia tunteita ennakkoon muodostuneeseen odotusarvoon, josta syntyy tunnetila siitä, onko palvelu tai tuote sellainen, jota asiakas odotti saavansa. Saavutettu unelma kuvaa sitä hetkeä, kun asiakas pääsee käyttämään tuotetta. Jälkipalveluvaiheessa asiakasta lähestytään esimerkiksi NPS-kyselyllä tai asiakas lähestyy kauppa asiakaspalautteen tai reklamaation vuoksi. Kaikkien eri kosketuspisteiden asiakaskokemusta voidaan kehittää esimerkiksi palvelumuotoilun, haastattelujen ja kyselyjen avulla.



#### 4 Teoriaperustan eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen aihe syntyi oman pohtimisen, teorioihin tutustumisen ja toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen lopputuloksena. Tarve ja halu tutkia rautakaupan asiakaskokemusta tulee myös oman päivätyöni kautta ja halustani kehittää omaa osaamistani kyseessä olevan aiheen ympärillä.

Opinnäytetyön teoriaperusta on rakennettu niin, että pääotsikon aiheesta siirrytään aina pienempiin asiaa käsitteleviin osakokonaisuuksiin, jotka kuitenkin liittyvät vahvasti pääotsikon aiheeseen. Työn teoriaperustana toimiva asiakaskokemus on mahdollista jakaa pienempiin osioihin muillakin kuin tässä työssä esitetyillä tavoilla, mutta valitut alaotsikot ja teoriat ovat luetun kirjallisuuden perusteella kaikkein merkittävimmät.

Lähteiden luotettavuuteen ja objektiivisuuteen on panostettu ja teoriapohjaan on pyritty valitsemaan työn kannalta relevantteja ja ajankohtaisia lähteitä. Olen noudattanut Hirsjärven ym. (2014, 113) ohjetta ja valinnut mukaan lähteitä, joiden kirjoittaja toistuu muiden arvostettujen tutkijoiden lähdeviitteissä tai aiheesta tehtyjen julkaisujen tekijänä.

Koska työn teoriaperustan pohjana on asiakaskokemus ja siihen vaikuttavat tekijät, projekti on käynnistetty hankkimalla ensin kotimaista lähdekirjallisuutta asiakaskokemukseen ja sen teorioihin liittyen. Kotimaista kirjallisuutta valittiin siksi, että siten saatiin varmemmin ja ymmärrettävämmin vahvaa taustatietoa opinnäytetyön tärkeimmästä asiasta, eli asiakaskokemusta. Omalla äidinkielellä kirjoitettujen teosten lukeminen alussa helpotti asioiden hahmottamista ja ymmärtämistä. Suomalaista lähdekirjallisuutta lukemalla löydettiin paljon kiinnostavaa termistöä ja joitakin hyviä viittauksia ulkomaisiin lähteisiin ja tutkijoihin, joiden kautta saatiin hankittua paljon kaivattua kansainvälistä näkökulmaa opinnäytetyöhön.

Useimmiten tutkimuksen tekijän kannattaa hankkia mahdollisimman tuoreita lähteitä, koska tieto saattaa vanhentua nopeasti ja vanhemman tiedon ajatellaan kumuloituvan viimeispään tutkimustietoon (Hirsjärvi ym. 2014, 113). Teoriaperustan lähteiksi olen valinnut mahdollisuuksien mukaan uusimpia asiakaskokemusta käsitteleviä lähteitä. Vanhempia teoksia olen ottanut mukaan, mikäli joku tutkija on aiheen tunnustettu pioneeri ja hänen vanhempiin kirjoituksiinsa viitataan edelleen uudemmissa tutkimuksissa ja artikkeleissa.

Opinnäytetyöni teoriaperustassa en ole käyttänyt sellaisia lähteitä, joilla voisi olla selkeitä kirjoittajan omaa etua tavoittelevia intressejä. Tutkimusten pitääkin aina pyrkiä totuuteen ja olla puolueettomia, riippumatta siitä kenelle ja mitä varten ne on tehty (Hirsjärvi ym. 2014, 113). Tieteellisen opinnäytetyön laatua ja totuudellisuutta mitataan tavallisesti tutkimuksen reliabiliteetilla ja validiteetilla. Reliabiliteettia arvioitaessa mietitään käytettyjen

tiedonkeruumenetelmien ja saatujen tutkimustulosten luotettavuutta. Validiteettia arvioitaessa pohditaan puolestaan tutkimuksen paikkansa pitävyyttä. (Saunders, Lewis & Thornhill 2009, 156-157.) Eettisyyteen opinnäytetyön tekemisessä liittyy vahvasti objektiivinen tiedonkeruu, mikä on ehdottoman tärkeää luotettavien tutkimustulosten saamiseksi. Ilman puolueettomasti ja objektiivisesti kerättyä tietoa, aineiston analysoinnista ja raportoinnista tulee hyvin vaikeaa ja tutkimustuloksista epäluotettavia. (Saunders ym. 2009, 194.)

## 5 Kehittämistutkimus

Kehittämistutkimus on joukko eri tutkimusmenetelmiä, jotka valitaan tilanteen ja kehittämis-kohteen perusteella. Taustalla on aina teoriaa, johon kehittämisessä turvaudutaan. Tieteellisen tutkimuksen kehittämistyöstä tekee se, että se dokumentoidaan ja siinä hyödynnetään tieteellisiä, uutta tietoa tuottavia menetelmiä. (Kananen 2012, 19.) Kehittämistutkimuksessa tarvittava kirjallisuus jaetaan kahteen pääluokkaan, substanssi- eli aihealuekirjallisuuteen ja menetelmäkirjallisuuteen. Kirjoittaja näyttää kirjallisuudella perehtyneisyytensä aiheeseen ja sitä tarvitaan lisäksi teoreettisen viitekehyksen rakentamiseen. (Kananen 2012, 88 ja 91.)

### 5.1 Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä

Tämä opinnäytetyö on kehittämistutkimus, jonka pääasialliseksi tutkimusotteeksi valitsin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimustavan, Kananen (2012, 29) argumenttien pohjalta, joiden perusteella laadullinen tutkimus sopii hyvin käytettäväksi seuraavissa olosuhteissa:

- Tieto, tutkimukset ja teoriat aiheesta ovat vähäiset tai niitä ei ole lainkaan
- Aiheesta on tavoitteena saada syvälinen käsitys
- Luodaan uusia teorioita ja oletuksia
- Käytössä on mixed-tutkimusstrategia, eli triangulaatio
- Asiasta pitää saada hyvä selvitys

Lisäksi Kananen (2012, 92) toteaa, että ilman laadullista tutkimusta mitään kehittämistyötä ei voida kutsua tutkimukseksi ja, että kehittämistutkimuksen jokaisessa vaiheessa tarvitaan laadullista tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmät pystytään pilkkomaan tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiin. Laadullisen tutkimuksen tärkeimmät tiedonkeruumenetelmät ovat havainnointi, teemahaastattelu ja kirjalliset lähteet, joista teemahaastattelua ja kirjallisia lähteitä käytettiin tämän opinnäytetyön tiedonkeruussa. (Kananen 2012, 92-94.)

Teemahaastatteluun pääasiallisena tutkimusmenetelmänä päädyin pitkälti teoriaosuudessa esitetyn Gerdtin ja Korhosen teorian ja kuvion 7 pohjalta. Teorian pohjalta ajattelin, ettei asiakkaan tuntemuksia asioinnin aikana ole parasta tai edes mahdollista selvittää kyselylomakkeella jälkepäin. Asiointitilanteen yhteydessä haastattelemalla asiakkaita, asiat ovat asiakkaalla konkreettisesti läsnä ja paremmassa muistissa. Haastatteluissa on mahdollista

havainnoida asiakkaan kehon kieltä, äänenpainoja ja sanatonta viestintää, mitä ei kyselyin saada selville. Pyrin rakentamaan haastattelun siten, että sillä saataisiin selville asiakkaan tuntemuksia koko oletetun palvelupolun matkalta, ennen kauppaan menoa, kaupassa asioidessa ja asioinnin jälkeen, keskittyen kuitenkin tarkemmin tapahtumiin myymälän sisällä. Laadullista tutkimustapaa ja teemahaastattelua puolsi myös tieto siitä, että toimeksiantaja mittaa jo itse hyvin organisoidusti ja säännöllisesti asiakastyytyväisyyttä verkkokyselyillä.

## 5.2 Kysely henkilökunnalle

Sen sijaan, että olisin järjestänyt asiakkaille kyselyn ennen haastattelemista, järjestinkin sen kaupan henkilökunnalle. Tarkoitukseni oli selvittää henkilökunnan mielipide asiakaskokemuksen nykytilasta. Pyysin kaupan työntekijöiltä nettipohjaisella Office365 Forms -kyselyllä vastauksia kuviossa 5 esitetyn Penningtonin mallin mukaiseen kysymykseen. Penningtonin malli on esitelty teoriaosuuden luvussa 3.2. Tarkentavana kysymyksenä oli henkilön työskentely-yksikkö kaupassa, josta voidaan ainakin osittain päätellä työntekijän kosketuspiste asiakasiin.

Kysymys 1. Kun ajatellaan yrityksen X asiakaskokemuksen kehittämistä ja rakentamista, niin missä kohdassa aikajanaa olemme sinun mielestäsi tällä hetkellä menossa?

- Aloitus
- Kehittyminen
- Kypsyminen
- Nykytila

Kysymys 2. Oma työskentely-yksikköni?

- Osastot
- Kassa
- Ulkomyymälä
- Myynnin tai hankinnan johtaminen
- Muu

Kyselyn vastaukset ja tulokset esitetään kappaleessa 6.1.

## 5.3 Teemahaastattelu laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä

Kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmistä kaikkein käytetyin on teemahaastattelu (Kananen 2012, 100). Tätä puolistrukturoitua haastattelumenetelmää kutsutaan kansankielisemmin teemahaastatteluksi, koska haastattelu kohdennetaan yksityiskohtaisten kysymysten sijasta ennalta määriteltyihin teemoihin, joista jutellaan tutkimuksessa mukana olevien

henkilöiden kanssa (Hirsjärvi & Hurme 2014, 47-48). Teemahaastattelun perustarkoitus on hankkia ymmärrystä ilmiöstä tai tutkittavasta aiheesta. Se on tutkijan ja tutkittavan välinen vuorovaikutusprosessi ja sen lopputulosten analysoinnissa voidaan hyödyntää samanlaisia keinoja kuin kirjallisen aineiston analysoinnissakin. (Kananen 2012, 94.) Teemahaastattelu ei vaadi tiettyä kokeellisesti muodostettua yhteistä kokemusta, sillä sen perustana on, että jokaista yksilön ajatusta, uskomusta, kokemusta ja tunnetta pystytään tutkimaan tällä metodilla (Hirsjärvi & Hurme 2014, 48).

Haastattelun etuja: Soveltuu käytettäväksi koko väestölle tai vain alhaisempaakin koulutustasoa edustavien ryhmien kanssa, joilla voi esiintyä ongelmia kyselylomakkeen täyttämisen kanssa. Haastattelun aikana on mahdollista motivoida haastateltavia paremmin kuin lomakekyselyssä. Haastattelun aikana kysymysten teemojen järjestystä voi muuttaa, toisin kuin lomaketta käytettäessä. Haastattelussa haastateltava voi paremmin tulkita kysymyksiä ja se sallii myös lisäkysymykset. Kieltäytymisprosentti on haastatteluissa pienempi kuin lomaketutkimuksissa. Haastattelussa kyseenalaiset vastaukset on helpompi havaita vastaajasta. Haastattelua voidaan käyttää esiselvityksenä ja löytää uuden tiedon rinnalle lisäksi uusia oletuksia. Sen avulla voidaan saada konkreettisia esimerkkejä tutkittavasta aiheesta. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 36.)

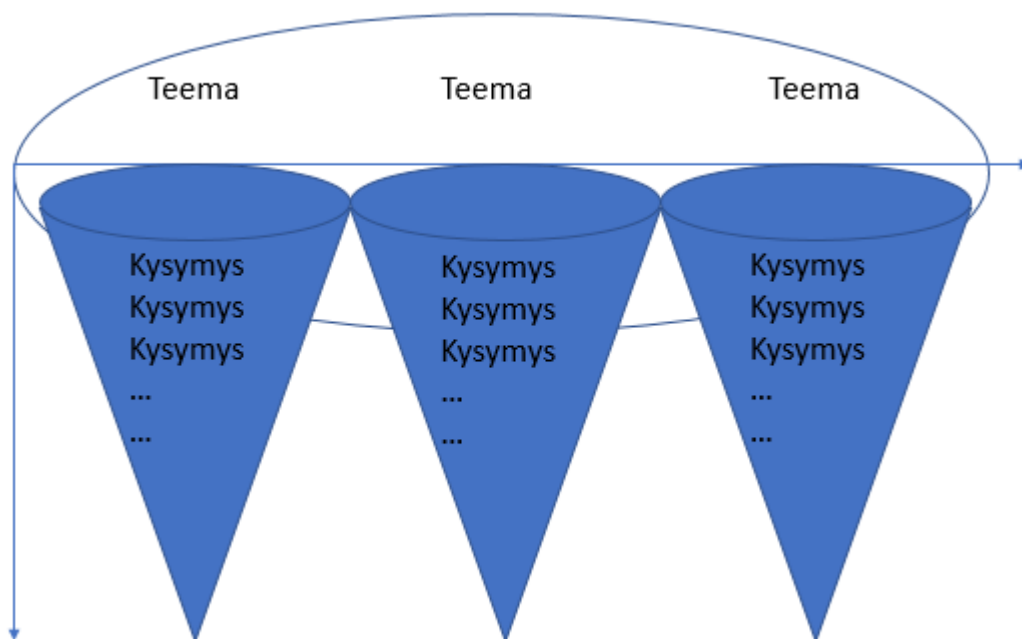
Haastattelun haittoja: Metodina haastattelu on yleensä kalliimpi kuin lomakekysely. Haastattelun avulla saadaan paljon opinnäytetyön aiheen näkökulmasta irrelevanttia aineistoa, jonka erottelamiseen saattaa kulua paljon aikaa. Haastatteluissa ei pystytä takaamaan haastateltavien anonymiteettiä samalla tavalla kuin lomakekyselyissä. Haastattelu on tutkijalle selvästi haastavampi kuin kysely. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 36.)

Teemahaastattelu voidaan pitää yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Itse en halunnut pitää isoja ryhmähaastatteluja, sillä koin niiden järjestämisen hankalana. Olkoonkin, että ryhmähaastattelun hyötynä voidaan pitää sitä, että samalla kerralla voidaan haastatella useampia henkilöitä ja tällöin säästetään haastattelijan aikaa, saaden samalla kerralla useampia vastauksia. Olin kuitenkin samaa mieltä Kananen kanssa siitä, että haasteelliseksi ryhmähaastattelun pitämisessä voisi tulla kaikkien mielipiteiden ja näkemyksien esiin saaminen tasapuolisesti. Valitsin yksilöhaastattelun myös siitä syystä, että sillä saadaan monesti tarkempaa ja luotettavampaa aineistoa kuin ryhmähaastatteluilla, joiden tieto on yksilöhaastatteluja tiivistetympää. (Kananen 2012, 100.)

Haastateltavat henkilöt valitaan sillä perusteella, että he liittyvät ilmiöön ja, että se koskettaa heitä. Mikäli tällaisten henkilöiden tavoittaminen on hankalaa, valitaan sellaiset henkilöt, jotka tietävät eniten käsiteltävästä aiheesta. Haastateltavaksi, eli havaintoyksiköksi valitaan tyypillinen tapaus, eli sellainen henkilö, joka on ilmiön näkökulmasta tyypillinen.

Haastateltavien määrää eli saturaatiota ei useinkaan voida määrittellä etukäteen. Riittävä määrä henkilöitä on yleensä haastateltu siinä vaiheessa, kun vastaukset alkavat toistua samoina, eli satureituvat. Saturaation saavuttaminen edellyttää tiedonkeruu- ja analyysivaiheen kokoaikaista interaktiota, jotta tiedetään, milloin tiedonkeruu on riittävää. (Kananen 2012, 101.)

Haastatteluteemojen tulee käsitellä mahdollisimman kattavasti koko ilmiötä. Kysymyksillä pitää varmistaa aiheen jokaisen osa-alueen käsittely. Haastattelu etenee yleisistä asioista yksityiskohtaisempiin asioihin, jonka jälkeen vaihdetaan seuraavaan teemaan. Kaikissa teemoissa toistetaan samantyylistä suppilotekniikkaa, siirtyen vähitellen teemaa käsitteleviin yksityiskohtaisempiin avoimiin kysymyksiin, kuten kuviossa 10 näytetään. Haastattelukierroksia pidetään monia, eikä kysymyksiä ja teemoja voida lukita kokonaan ennen kaikkia haastatteluja, koska yleensä saadut vastaukset tuovat esille uusia kysymyksiä, joita ei alussa osattu odottaa ja luovat jatkokysymyksiä. Yleinen virhe on pysyä liian tiukasti etukäteen suunnitelluissa kysymyksissä, jolloin vuorovaikutuksen ja reflektion puute haastattelijan ja haastateltavan välillä vähenee. (Kananen 2012, 102-103.)



Kuvio 10: Teemahaastattelun eteneminen mukaillen (Kananen 2012).

Ihmisten lingvistiset valmiudet ja kommunikaatiotyylit vaihtelevat eri sosiaaliluokissa. Sen huomioon ottaminen on tärkeää jo haastatteluja suunniteltaessa. Eri ihmisillä sanojen

sivumerkitykset eli konnotaatiot voivat vaihdella suurestikin. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 53.) Teemahaastattelun kysymykset muodostuvat avoimista ns. ei-diktomisista kysymyksistä, jotka alkavat kysymyssanoilla: mitä, miksi tai kuinka. Tällaisiin kysymyksiin ei voi vastata yhdellä sanalla, koska niihin vastaaminen vaatii selittämistä. Strukturoitujen eli diktomisten kysymysten käyttäminen teemahaastattelussa ei ole suotavaa, sillä se voi johtaa keskustelun ennenaikaiseen loppumiseen ja edellyttää haastattelijalta hyvin perusteellista ennakkokäsitystä aiheesta. Johdattelevat kysymykset ja teemat eivät ole myöskään sopivia käytettäväksi, sillä niillä vastaustulos on ennalta haluttu ja se voi laittaa tutkimuksen totuudenmukaisuuden kyseenalaiseksi. (Kananen 2012, 106, 108.)

Haastattelujen tallennus on syytä tehdä nauhoittamalla äänitallenne, koska haastattelija ei todennäköisesti pysty kirjaamaan jokaista haastateltavan kertomaa asiaa samanaikaisesti, kun tekee kysymyksiä. Kirjoittamalla haastattelija ei myöskään saa tallennettua äänenpainoja tai haastattelun henkeä, jotka voivat kertoa enemmän kuin kysymykseen kirjoitettu vastaus, jonka haastateltava antoi. (Kananen 2012, 108-109.)

Litterointi, eli haastattelujen purkaminen kirjalliseen muotoon on usein hidas prosessi. Siinä äänitteet, kuvat ja videot kirjoitetaan tekstimuotoon niin sanatarkasti kuin mahdollista. Tutkimuksen dokumentoinnissa litteroinnin eri tarkkuustasot on syytä kertoa ja esitellä haastateltavat sekä mahdolliset koodit, joita heistä on käytetty. (Kananen 2012, 109.)

Litteroinnin eri tasoja ovat:

- Täysin sanatarkasti, mikä on kaikkein tarkin taso
- Yleiskielisesti, jolloin teksti muutetaan kirjakielelle
- Propositiotasoisesti, jolloin kirjataan vain havaintojen ydinkohdat (Kananen 2012, 109).

Haastattelukysymykset

Rakensin valmiita haastattelukysymyksiä eri teemojen ympärille. Kuviossa 11 olen havainnollistanut minkä teorioiden pohjalta olen luonut haastattelukysymykseni. Ensimmäisen teeman kysymykset liittyivät rautakaupanalaan ja asiakaskokemukseen ylätasolla, eivätkä liity tarkemmin teoriaperustaan. Halusin tietää millaiseksi asiakkaat mieltävät rautakaupanalan Suomessa yleisesti, jolloin yleiseen mielikuvaan on helpompaa verrata toimeksiantajasta saatavia mielikuvia.

Toisen teeman kysymykset käsittelivät tutkittavana olevan yrityksen brändiä ja asiakkaan siihen kohdistuvia ennako-odotuksia sekä asiakkaan odotusarvoa asiakaskokemuksesta toimeksiantajallani Mark Dorganin teorioiden pohjalta. Halusin esimerkiksi tietää, onko

kotimaisuudella merkitystä ostopaikan valintaan. Lisäksi yrityksen merkittävimmät kilpailijat kiinnostivat minua siksi, että saisin kuulla mitä muualla tehdään onnistuneesti.

Kolmannen ja kaikkein laajimman ja tärkeimmän teeman kysymykset koskettivat asiakkaan palvelupolkua ja sen eri kosketuspisteitä. Kaikkein syvällisimmin keskityin asiakaskokemukseen sisällä kaupassa, jonka itse koen olevan selkeästi toimeksiantajani ydinpalvelua. Halusin selvittää asiakkaiden asiointipaikan valintaan liittyviä perusteita. Lisäksi koska monissa käyttämässäni teorialähteissä kerrottiin nimenomaan tunteiden olevan avainasemassa asiakaskokemuksen syntymisessä, pyrin kysymään asiakkailta heidän kokemiaan tuntemuksia asiointin eri vaiheissa.

Pyrin myös selvittämään asiakkaiden mahdollisesti kokemia odotukset ylittäviä asiakaskokemuksia, niin ikään kuin negatiivisiakin kokemuksia ja sellaisia merkityksellisiä totuuden hetkiä, jotka heille olivat jääneet mieleen kaupoissa asiointista. Esitin heille myös suositteluun liittyvän NPS-kysymyksen ja vaivannäköön liittyvän CES-kysymyksen, koska niitä pidetään hyvinä asiakaskokemuksen mittaamisen kysymyksinä.

<b>Rautakauppa-ala ja asiakaskokemus</b> Haastattelun teema 1	<b>Mielikuvat ja odotusarvot toimeksiantajasta</b> Haastattelun teema 2	<b>Kosketuspisteet</b> Haastattelun teema 3
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yleiskuvan saamiseksi ja vertailtavuuden vuoksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odotusarvot ja mielikuvat toimeksiantajan brändistä (<a href="#">Dorgan</a>) ja (<a href="#">Ahvenainen, Gylling &amp; Leino</a>)</li> <li>• Kilpailijat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palvelupolun kipupisteet (<a href="#">Pennington</a>) ja tunteet (<a href="#">Zomerdjiik &amp; Voss</a>) ja (<a href="#">Ahvenainen</a>)</li> <li>• Asiakaskokemuksen peruspilarit, mahdollistajat ja odotusarvo (<a href="#">Dorgan</a>)</li> <li>• Odotukset ylittävät asiakaskokemukset (<a href="#">Löytänä &amp; Kortesus</a>) ja totuuden hetket (<a href="#">Pennington</a>)</li> <li>• Palautekanavat (<a href="#">Löytänä &amp; Kortesus</a>)</li> <li>• NPS (<a href="#">Reichheld</a>) ja CES (<a href="#">Ahvenainen</a>)</li> </ul>

Taulukko 1: Haastattelukysymysten teemat, ja taustat niiden takana

## 6 Tulokset ja johtopäätökset

Tässä luvussa koostetaan aluksi yhteen kaupan henkilökunnalle pidetyn kyselyn tulokset. Kyselyn tulosten jälkeen käydään läpi teemahaastattelujen toteutustapa, tulokset ja johtopäätökset. Teemahaastatteluihin osallistuneiden asiakkaiden NPS- ja CES-kyselyjen tulokset esitetään aivan luvun lopussa.

### 6.1 Henkilökuntakysely

Sain yrityksen X henkilökunnalta kyselyyni yhteensä 28 vastausta. Taulukossa 2 on esitetty vastaajien mielipide yrityksen asiakaskokemuksen nykytilasta aikajanalla. Suurin osa vastanneista 16 kpl oli sitä mieltä, että asiakaskokemuksen kehittäminen ja rakentaminen on vielä kehitysvaiheessa. Yhdeksän työntekijää oli sitä mieltä, että asiakaskokemus oli siirtynyt kypsytymistilaan. Vain yksi vastanneista oli sillä kannalla, että asiakaskokemuksen kehittäminen on aloitusvaiheessa. Kaksi henkilöä vastasi asiakaskokemuksen olevan jo ylläpitovaiheessa.

**Kysymys 1: Kun ajatellaan yrityksen X asiakaskokemuksen kehittämistä ja rakentamista, niin missä kohdassa aikajanaa olemme sinun mielestäsi tällä hetkellä menossa?**



Taulukko 2: Asiakaskokemuksen nykytila yrityksessä X.

Taulukossa 3 on havainnollistettu vastanneiden työskentely-yksikkö kaupassa. Eniten vastauksia 16 kpl sain osastoilla työskenteleviltä myyjiltä. Kassatyöntekijöiltä sen sijaan en saanut yhtään vastausta. Vastaamattomuuteen on syynä se, että linkki kyselyyn välitettiin henkilökunnalle sähköpostilla, eikä kassatyöntekijöillä ole yrityksessä X sähköpostia käytössä. Ulkomyyjän pientä vastausmäärää selittää varmasti osittain sama asia kuin kassojakin. Myynnin ja hankinnan johtamisesta vastaavia henkilöitä kyselyyni vastasi viisi kappaletta. Heistä kolme vastaajaa oli sitä mieltä, että asiakaskokemus on vielä kehitysvaiheessa, neljäs vastasi, että kypsytymisvaiheessa ja viidennen mielestä se on jo ylläpitovaiheessa. Muu-statuksella vastanneita oli kaikkiaan kuusi kappaletta.



### Kysymys 2: Oma työskentely-yksikköni?

Osastot	16
Kassa	0
Ulkomyymälä	1
Myynnin tai hankinnan johtam...	5
Muu	6



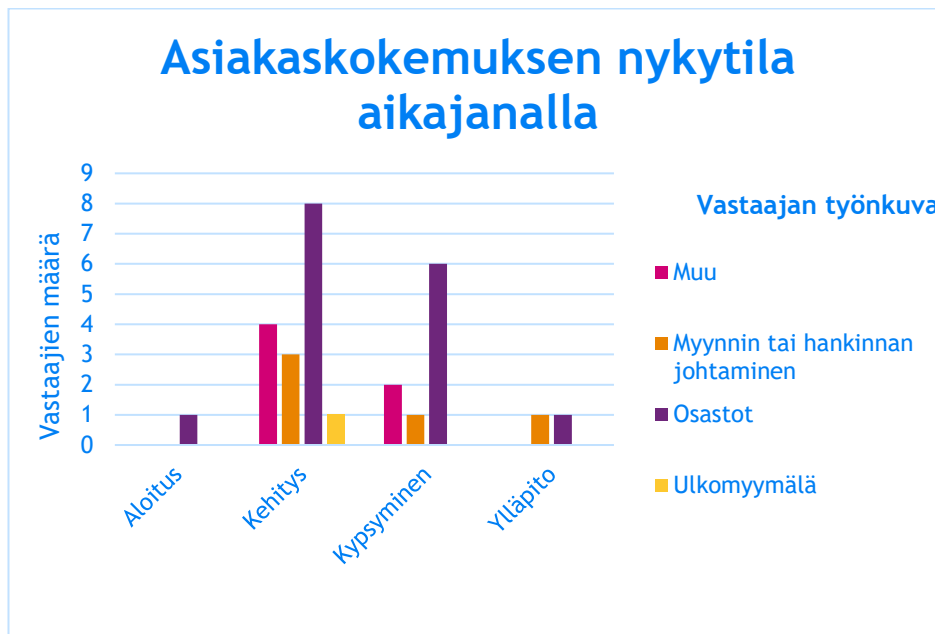
Taulukko 3: Asiakaskokemuksen nykytila -kysymykseen vastanneiden työskentely-yksikkö kaupassa.

Taulukkoon 4 olen koonnut Excelin Pivot taulukko-ominaisuudella yhteenvetoon henkilökunnan vastauksista. Excelin Pivot taulukoilla on mahdollista tehdä yhteenvetoja suuristakin tietomääristä, mikä helpottaa tulosten analysointia ja esittämistä. Taulukosta 4 näkee vastauksittain mitä kultakin kaupan työskentely-yksiköltä on vastattu asiakaskokemuksen tilaa koskevaan kysymykseen. Esimerkiksi mielenkiintoinen yksityiskohta on se, että viidestä myynnin tai hankinnan johtamisesta vastaavasta henkilöistä yksi on sitä mieltä, että asiakaskokemus on ylläpitovaiheessa. Osastoilla työskentelevistä henkilöistä 15 vastaajaa on siitä eri mieltä, kuten loput neljä muuta myynnistä ja hankinnasta vastaavaa henkilöä.

Asiakaskokemuksen tila	Muu	Myynnin tai hankinnan johtaminen	Osastot	Ulkomyymälä	Kaikki yhteensä
Aloitus			1		1
Kehitys	4	3	8	1	16
Kypsyminen	2	1	6		9
Ylläpito		1	1		2
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>28</b>

Taulukko 4: Kyselyn vastausten jakauma.

Taulukossa 5 on vielä Excelin Pivot taulukosta luotu pylväsdiagrammi havainnollistamaan vastausten hajontaa henkilökunnan keskuudessa. Mitä korkeampi pylväs, sitä enemmän vastauksia kyseinen vaihtoehto on saanut.



Taulukko 5: Kyselyn vastausten jakauma pylväsdiagrammina.

## 6.2 Teemahaastattelu asiakkaille

Teemahaastattelua varten minulla oli teemat ja monta valmisteltua kysymystä mietittynä. Ennen haastattelujen tekemistä jännitin, että mitä jos asiakkaat eivät olekaan puheliaita ja valmiita keskustelemaan, vaan joudun kysymään koko kysymyspatteristoni läpi saadakseni aineistoa. Hyvin nopeasti kuitenkin huomasin, että asiakkaat olivat hyvinkin avoimia kertomaan kokemuksistaan, eikä heitä ollut lainkaan vaikeaa saada puhumaan. Käytin kuitenkin etukäteen tekemääni haastattelurunkoa tukena kysymysten esittämiseksi, vaikka aivan kaikkia kysymyksiä en lopulta haastateltaville esittänytkään. Joihinkin vastauksiin esitin tarkentavia kysymyksiä syvällisemmän tiedon saamiseksi. Minun oli yllättävänkin helppo saada ihmiset pysähtymään ja jäämään keskustelemaan kanssani. Lopulta haastattelut menivät todella hienosti ja luontevasti lävitse. Sain omasta mielestäni luotua asiakkaille helpon ja turvallisen olotilan keskusteluille.

Haastateltavat haastattelujärjestyksessä, koodattuna lyhenteillä tulosten esittämisen helpottamiseksi:

- Vanhempi eläkeläispariskunta Vantaalta, kevyillä tarvikeostoksilla (EP1N = pariskunnan nainen, EP1M = pariskunnan mies ja EP1 = molemmat).
- Noin 35-vuotias nainen Helsingistä, huoneistoremontoija (N35).
- Noin 45-vuotias yrittäjämies Helsingistä, mökin rakentaja (M45).
- Nuorempi eläkeläispariskunta Vantaalta, lisäksi mökki Uudellamaalla (EP2N = pariskunnan nainen, EP2M = pariskunnan mies, EP2 = molemmat).

- Huoneistoremonttia tekevä mies 67-vuotta Vantaalta, vuoden eläkkeellä (M67).
- noin 40-45 vuotias nainen Vantaalta, huoneistoremonttija (N45).
- Noin 25-30 vuotias pariskunta Vantaalta, huoneistoremontit. Nainen myyjänä, mies rakentamisen alalla. (PN = pariskunnan nainen, PM = pariskunnan mies ja PMN = molemmat).

### 6.2.1 Haastattelujen toteutus

Haastattelut tapahtuivat rautakaupan kahviossa helmikuun lopussa sunnuntaipäivänä klo 10-17 välisenä aikana. Tavoitteenani oli saada haastateltaviksi asiakkaita mahdollisimman laajalla skaalalla ja isolla ikäjakaumalla. Haastattelupyynnöksi esitin kassojen jälkeen ja ennen kassoja. Kassojen jälkeen sain haastateltaviksi eläkeläispariskunnan, yrittäjämiehen ja huoneistoremonttia tekevän eläkeläismiehen sekä Vantaalaisnaisen. Haastateltavia hankkiessani huomasin, että ennen kassalle menoa ihmisiä oli helpompi saada pysähtymään ja kiinnostumaan keskustelusta kanssani. Minusta tuntui, että tuolloin he eivät olleet vielä tehneet päätöstä kaupasta poistumisestaan, niin heidät sai helpommin jäämään juttelemaan. En pitänyt kirjaa itselläni siitä, kuinka moni kieltäytyi haastattelusta, mutta arviolta jopa joka viides kysytyistä suostui haastatteluun, mikä on mielestäni hyvä saavutus. En luvannut haastateltaville etukäteen mitään muuta palkkiota haastattelusta paitsi pullakahvit.

Yhteensä tein seitsemän haastattelua, joihin osallistui kaikkiaan kymmenen asiakasta. Kaikille haastateltaville kerroin, että haastattelu koskee toimeksiantajayrityksen asiakaskokemusta ja että olen tekemässä siihen liittyen omaa lopputyötäni. Tehtyjen haastattelujen kesto oli 18 minuutista 52 minuuttiin, keskiarvo keston ollessa 33 minuuttia. Kaikki haastattelut tallensin ystävältäni lainaamalla sanelukoneella, joka osoittautui helpoksi ja varmatoimiseksi laitteeksi. En halunnut käyttää puhelimeen saatavia sanelusovelluksia, koska minua epäilytti niiden toimintavarmuus. Haastattelut litteroin myöhemmin sanatarkasti Microsoft Wordilla. Pariskuntien haastattelut ja litterointi oli haasteellisempia suorittaa, kuin yksittäisten asiakkaiden haastattelut. Välillä pariskunnat saattoivat jatkaa toisen lausetta tai ajatusta ja puhua hieman päällekkäin. Pariskunnan toinen osapuoli saattoi myös kertoa mitä mieltä hänen mielestään toinen heistä on, eli puhui toisen puolesta. Pariskuntien kanssa haastattelut lähtivät välillä myös helpommin aiheen viereen. Toisaalta pariskuntien kanssa aineistoa tuli enemmän, kun tarinaa riitti kahden haastateltavan edestä ja sain samalla haastattelulla kahden asiakkaan mielipiteitä.

Annoin haastateltavien osallistua tutkimukseen nimettöminä ja ilman tarkempia taustakysymyksiä. Tein näin siksi, että saisin heidät kertomaan kokemuksistaan mahdollisimman esitoittoa. En halunnut, että heille tulee tunne, joka estäisi heitä kertomasta jotain arkaluonteisempaa oman henkilöllisyytensä paljastumisen pelossa. Keskustelun edetessä sain mielestäni lopulta riittävän hyvät taustatiedot asiakkaista ilman erillisiä taustakysymyksiäkin.

Haastattelua tehdessäni pyrin tietoisesti siihen, etten johdattelisi asiakkaita tai vastaisi heidän puolestaan, välillä se tosin oli vaikeaa. Jos asiakas esimerkiksi jäi miettimään vastaus- taan, niin saatoin joitakin kertoja auttaa häntä jatkamalla lausetta. Sellaiset vastaukset, joissa olen itse jatkanut asiakkaan lausetta, olen jättänyt tästä työstä pois.

Pidin yhteensä seitsemän haastattelua, joihin osallistui 10 asiakasta, määrä voisi varmasti olla suurempikin, mutta saamani aineiston laajuus ja laatu oli mielestäni täysin riittävä. Haastateltavien ikäjakauma oli mielestäni riittävän laaja, osallistujien ollessaan arviolta 25-75 vuoti- aita, edustaen näin laajalti toimeksiantajan asiakaskuntaa. Täydelliseen ikäjakaumaan pääs- täkseni, joukossa olisi voinut olla vielä yksi 18-20-vuotias asiakas. Vastaaajien sukupuoli- jakauma oli hyvin tasainen, haastateltavista viisi oli naisia ja viisi miehiä.

Haastattelujen päätteeksi annoin yllätykseksi kaikille haastatelluille suklaalevyt kiitokseksi heidän vaivannäöstä ja avusta. Pyrin tällä yllättävällä suklaalevyn antamisella tuottamaan asi- akkaille omalta osaltani edes pienen odotukset ylittävän kokemuksen, ja moni olikin siitä hy- vin mielissään.

#### 6.2.2 Rautakauppa-ala ja toimeksiantaja

##### Mielikuvat rautakauppa-alasta

Positiivisiksi luokiteltavia kommentteja, tunteita tai ajatuksia vastattiin yhteensä 22 kappa- letta, negatiivisia vastauksia oli 13 ja neutraaleja kahdeksan. Koko alan maineen ja mieliku- van kerrottiin asiakkaiden mielestä parantuneen viime vuosina. Kolme haastateltavaa (EP1M, EP2M ja N45) sanoi kauppojen koon kasvaneen ja sen aiheuttaneen joitain hankaluuksia tuot- teiden löytämisessä, mutta toisaalta isoa kokoa pidettiin myös hyvänä asiana, jotta tavaraa on sitten enemmän ja monipuolisemmin saatavilla. Kahdelle rautakauppa toi mieleen remon- toinnin ja siihen liittyvän työn tunteen. Haastatelluista yksi (N45) kertoi saavansa innostusta tai inspiraatioita rautakaupasta ja yksi (M45) vastasi löytävänsä kaikkea kivaa uutta. Yhden naisasiakkaan (EP2N) mielestä rautakaupoissa on menty tasa-arvoisempaan suuntaan, mutta toisaalta toinen naisvastaaja (N35) luonnehti rautakauppoja maskuliinisiksi, miehiseksi ja tek- nisiksi. Nuoren pariskunnan nainen (PN) piti rautakauppaa hämmentävänä paikkana, koska ei tiennyt niistä oikein mitään. Pariskunnan miehellä (PM) oli ollut hyvin negatiivinen asiakaspal- velukokemus viime aikoina, mutta välillä hän oli saanut myös hyvää palvelua. Kaksi vastaa- jista (EP2M ja PM) nostivat esiin Speden vanhan rautakauppasketsin, jossa Speden hahmo on rautakaupan myyjänä hyvin hidas ja huono asiakaspalvelija. Haastateltavat asiakkaat sanoivat sen leimaavan alaa ehkä kuitenkin aivan turhaan.

##### Mielikuvat toimeksiantajasta

Kysyttäessä asiakkailta, millaisilla adjektiiveilla he kuvailisivat toimeksiantajaratkausta. Vastauksista kaikkiaan 19 oli positiivisia. Seuraavassa suurin osa niistä lueteltuna: hyvä, helppo, runsas valikoimainen, monia palveleva, monipuolinen, hyvin räätälöity, hyvin konseptoitu, tuttu, turvallinen, luotettava, selkeä, siisti, halpa, laadukas, iloinen ja iso. Iso ja halpa voivat tarkoittaa positiivista tai negatiivista, tässä yhteydessä ne olivat kuitenkin asiakkaiden mukaan positiivisia asioita. Negatiivisia asioita ilmeni vain kolme, jotka olivat: ei mitään persoonallista, kylmä ja ei mitään erikoista. Kaikki negatiiviset vastaukset tulivat yhdeltä helsinkiläisnaiselta (N35), joka antoi myös kolme positiivista vastausta. Neutraaleiksi luokiteltuja vastauksia oli kaksi kappaletta: sininen ja standardi, jotka tulivat samalta henkilöltä kuin negatiivisetkin kommentit (N35). Kaikki muut vastaajat antoivat positiivisia vastauksia tähän kysymykseen.

Nuorempi eläkeläispariskunta (EP2) piti aluksi tärkeämpänä kaupan myymien tuotteiden kotimaisuutta, kuin niitä myyvän yrityksen kansallisuutta. Heillä oli myös hieman epäilyjä toimeksiantajayrityksen kotimaisuusasteesta.

”Kuinka monta prosenttisesti se on enää kotimainen?” (EP2M)

”Niin tai onks tavara enää kotimaista, siis sehän merkkää enemmän.” (EP2N)

”Se merkkää enemmän joo. Se on täällä Suomessa todella tehty, eikä niin, et se on tuotu ja pakattu täällä suomessa.” (EP2M)

”Mutta kyllä silläkin jonkun näköinen merkitys on, että.., että... onks.. Ensi alkuun me ei käyty Bauhausissa eikä Liiterissä. (Haastateltava naurahtaa) Mut tietenkin siihen tottuu pikkuhiljaa, että tännekin tulee ulkolaisia. Mut meille on niinku enempikin tärkeää se, että minne maksetaan verot ja jääkö rahat suomeen.” (EP2N)

”Kyllä sillä jonkun näköinen merkitys on.” (EP2N)

Mainittua pariskuntaa lukuun ottamatta haastatellut vastasivat, että ostavat mieluummin kotimaiselta kuin ulkomaiselta yritykseltä. Myös muut haastatellut mainitsivat, että tuotteiden kotimaisuudella on merkitystä, jos vaihtoehtona on suomalainen ja ulkolainen tuote, valitaan mieluummin suomalainen. Yrittäjämies (M45) tarkensi omaa kommenttiaan kuitenkin siten, että hakee kaupasta lopulta sen tuotteen minkä tarvitsee, ja jos sitä on kahdessa paikassa, niin mieluummin kotimaiselta toimijalta.

Vantaalaisnainen (N45) piti suomalaisuutta lopulta yhtenä syynä miksi käy yrityksessä X.

”Eeeeeiii... osittain kyllä, et jos mä niinku edelleenkin vertaan siihen Bauhausiin, joka on ei suomalainen. Niin kyl mä mieluummin. Niinku nyt justiin mä saan täältä kaiken mitä mä tarviin, niin mieluummin mä täältä haen, kun se on kotimainen.” (N45)

”Että se oli yksi syy, miksi sä tänään tulit tänne?” (Haastattelija)

”Kyllä.” (N45)

Nuoren parinkin mielestä kotimaisuudella on ollut merkitystä asiointipaikan valinnassa.

”Mitäs tämmönen kotimaisuus teissä herättää, et kun yritys X on kuitenkin kotimainen firma, niin onko sillä merkitystä?” (Haastattelija)

”On.” (PN)

”Joo. Jotenkin oletuksena on että varmaan kaikki on kotimaista tuossakin mitä on tuohon koriin saatu.” (PM)

”Mutta arvostatte sitä, että kun on tuotteet kotimaisia, mutta onko sillä väliä, että yritys on itsessään kotimainen? Verrattuna esimerkiksi muihin rautakauppoihin, jotka ei oo kotimaisia?” (Haastattelija)

”Voi olla alitajuntainen juttu.” (PM)

”Mulla ainakin tulee semmonen, semmonen, jos vertaa näihin edellä mainittuihin, niin mulla ainakin tulee semmonen niinku, että enemmän mää luotan ostaa täältä, ku sieltä. En tiedä miksi, mutta tulee vaan siis sellainen, et niinku olo, että jos täältä ostaa ja sit tulis jotakin reklamoitavaa esimerkiksi, niin todennäköisesti se hoituis täällä helpommin, kuin mitä ulkomaalaisessa firmoissa.” (PM)

Liittyen kauppiuuteen ja yrittäjyyteen, useimpien haastateltavien kommentteista huomasi, että asiakkaat eivät varsinaisesti mieltäneet yritystä X yrittäjävetoiseksi rautakaupaksi.

”Minusta ei olisi yrittäjäksi. Tämmönen firma on niin iso, että täällä ei ole enää yrittäjiä.” (EP1M)

Yrittäjyyttä kuitenkin pidettiin pääosin positiivisena tekijänä mielipidettä siitä kysyttäessä, varsinkin niiden haastateltavien keskuudessa, joilla siitä oli omakohtaistakin kokemusta. Nuorempi eläkeläispariskunta (EP2) piti yrittäjyyttä hyvin arvostettavana.

”Mites sit semmonen kuin yrittäjyys tai kauppiuus?” (Haastattelija)

”Ihan kunnioitettavaa.” (EP2N)

”Joo on tullut sitä kokeiltua.” (EP2M)

”Ei oo helppoa.” (EP2N)

”Että arvostatte sitä että on tämmösiä?” (Haastattelija)

”Kyllä, kyllä. Niin, että joku lähtee tälle uralle.” (EP2N)

”Kuka uskaltaa, ei kaikki uskalla.” (EP2M)

”Nii-i.” (EP2N)

Yrittäjämies (M45) piti yrittäjyyttä myös arvossaan.

”No se on. Kyllä mä sitä kannatan, kun itekin oon yrittäjä. Esimerkiksi käyn myös noissa pikkukaupoissa sen takii, et siellä on aika paljon tutumpaa väkeä ja on se muutenkin laadukkaampaa. Se yrittäjyys tekee sen, että sillä on kasvat sillä toiminnalla. Kyllä.” (M45)

Helsinkiläisnainen (N35) ei osannut kommentoida yrittäjyyteen ja kauppiuuteen paljoakaan, mutta ruokakaupoissa sillä voi hänen mukaansa olla merkitystä.

”Yrityksen X kohdalla ei oikeastaan mitään, en osaa sanoa kauheasti siitä mitään. Ei näy millään lailla yrityksen X kohdalla, ruokakauppojen kohdalla ehkä.” (N35)

Valikoiman laajuus

Kysymykseen siitä tarvitseeko asiakkaiden lähteä toimeksiantajaurakassa asiointin jälkeen vielä jonnekin toiseen urakka-alueeseen, vastattiin melko yleisesti, että ei tarvitse. Valikoimaa pidettiin riittävän laajana ja asiakkaiden ei usein tarvitse valikoimapuutteiden vuoksi lähteä enää muualle. Haastateltavista (EP1N) aikoi vielä kyseisellä ostokerralla käydä Bauhausissa tekemässä hintavertailua, koska valikoimasta ei löytynyt niin sanottua keskihintaista petkelettä lainkaan, jollaista Bauhausissa piti sitten käydä katsomassa. Vantaalaisnainen (N45) kertoi, että sisustamisen tuotteita, kuten valaisimia hän ei tulisi yrityksestä X ostamaan valikoiman suppeuden vuoksi, vaan menee niitä tarvitessaan Bauhausiin, jossa on hänen mielestään niissä tuotteissa selkeästi isompi valikoima. Helsinkiläisnainen (N35) kaipasi lisää persoonallisia ja erikoisempia tuotteita, sekä mahdollisuutta tilata ulkomaisia tuotteita valikoiman ulkopuolelta.

Eläkeläispariskunnan mies (EP1M) ja nainen ovat tyytyväisiä urakan valikoiman laajuuteen.

”Onko valikoima riittävä?” (Haastattelija).

”Kyllä normaali ihmiselle, se on ihan varma. (EP1M)

”Täällä on taivaan ja maan välillä kaikkea.” (EP1N)

Huoneistoaan remontoiva eläkeläismies ei myöskään keksi puutteita valikoimaan.

”No ei tuu mieleen, täällä on mitä rakentamiseen tarvii.” (M67)

Nuoren pariskunnan mies (PM) sen sijaan toi esille, että yrityksestä X ei saa huonekaluja, jotka kuuluvat heidän projektissaan hankintalistalle. Lisäksi hän sanoi, että joissakin tapauksissa oli huomannut tiettyjen tuotteiden olevan huomattavasti kalliimpia kuin viereisessä kaupassa.

Maailman muuttuessa koko ajan nopeammin halusin kysyä asiakkaiden mielipidettä siihen, että onko yritys X heidän mielestään uusiutuva ja edistysellinen. Helsinkiläis- ja Vantaalaisnainen olivat ainoina sitä mieltä, että sitä se ei ole. Helsinkiläisnainen (N35) kokee, että esimerkiksi myymälän etualan sisustamisen tavarat ovat bulkkia, keskivertokauraa, jolla yritetään miellyttää kaikkia. Yrittäjämies (M45) oli toista mieltä ja totesi X:stä löytyvän ne tuoreimmat tuotteet ja kertoi yhden esimerkinkin, jossa oli hankkinut akkukäyttöisen painepesurin itselleen X:stä, kun muilta ei ollut löytynyt niin paljon vaihtoehtoja. Nuori pariskunta oli samaa mieltä siitä, että kaupasta löytyy uusinta uutta ja esimerkiksi maaleihinkin kaikenlaista glitteriä saa halutessaan sekoitettua. Ensin haastatellun eläkeläispariskunnan mies (EP1M) kertoi käyttäneensä yrityksen X rautakauppaa jo 50-60 luvulta lähtien ja muutosta on sinä aikana tapahtunut. Samassa yhteydessä hän kritisoi elintarvikekauppoja siitä, että niissä vaihdetaan myymäläkiertoa liian usein, kun tavaroita siirretään paikasta toiseen. Nuorempi eläkeläispariskunta (EP2) halusi muistuttaa, että he arvostavat sitä, että kaupasta saa myös perinteisiä tuotteita ja materiaaleja, joilla voi kunnostaa vanhoja taloja.

#### Haastateltavien asiointitiheys rautakaupassa

Kysymykseen, kuinka usein haastateltavat käyvät rautakaupassa, lähes kaikissa haastatteluissa (6/7), asiakkaat ilmoittivat käyvänsä juuri sillä hetkellä useammin. Näillä asiakkailla oli jokin projekti työn alla, joka aiheutti tarpeen asioida säännöllisemmin. Yksi vastaajista (M67) sanoi nyt vierailevansa joka toinen päivä ja toinen miesvastaajista (M45) kertoi asioivansa viikoittain. Loput vastaajista eivät osanneet sanoa tarkempaa viikoittaista tai kuukausittaista asiointimäärää. Yksi asiakkaista (N45) kertoi, että ei nauti kaupoissa käymisestä yleensäkään, ettei ole sellaista kauppaa, jossa hän nauttisi käydä. Kaksi vastaajista yrittäjämies (M45) ja nuoren parin mies (PM) käyttivät rautakaupan palveluita myös töiden vuoksi, nuorimies (PM) aiemmin jopa päivittäin ja kertoi käyneensä varmaan tuhat kertaa rautakaupassa. Vanhin pariskunnista kävi rautakaupassa harvemmin, mutta mies (EP1M), kertoi käyneensä enemmän rautakaupassa, silloin kun heillä oli talon remontointi menossa. Toisaalta pariskunnan nainen (EP1N) sanoo, että voisi tulla rautakauppaan, vaikka päiväksi kiertelemään.

Asiointitiheys kiinnosti minua siksi, että halusin tietää ovatko haastateltavat tottuneita rautakauppapalvelujen käyttäjiä. Kukaan vastaajista ei ollut aivan ensimmäistä kertaa rautakaupassa. Kaikilla oli jo jonkinlaisia kokemuksia rautakaupoissa asioinnista, toisilla enemmän ja toisilla vähemmän. Kaikkein vähiten kokemusta rautakaupoista entuudestaan oli nuoren parin naisella (PN), joka kertoi olevansa arviolta neljättä kertaa elämässään rautakaupassa.



## Kilpailutilanne

Kysymykseen yrityksen X parhaista tai pahimmista kilpailijoista viisi haastateltavaa (M45, EP2M, M67, N45 ja PN) vastaavat Bauhaus. Perusteluina sijainti, valikoiman laajuus ja tavaran määrä, kilpailukykyiset hinnat ja hyvät tarjoukset. Yksi vastaajista ei tosin ole koskaan käynyt siellä, mutta epäili että menisi sinne, jos pitäisi käydä jossain muualla. Myös RTV mainitaan hyvänä rautakauppana aukioloaikojen, palvelun ja sijainnin vuoksi (EP1N). Nettikaupat, esimerkiksi ulkolaiset saksalaiset toimittajat Amazonin kautta, olivat ehdottomasti yhden vastaajan mielestä paras kilpailija, ei hinnan vaan, valikoiman laajuuden vuoksi. Sama asiakas totesi, että ellei yrityksen X verkkokaupasta löydy jotain tuotetta, niin hän ei välttämättä silloin mene sinne ollenkaan (N35). Kolme haastatelluista (EP1M, EP2N ja PM), eivät mainitse mitään kilpailijaa nimeltä. Eläkeläismies (EP1M) oli sitä mieltä, että paras kilpailija voi olla mikä tahansa samankokoinen rautakauppa ja toteaa, että pienemmillä rautakaupoilla palvelun merkitys korostuu. Voidaan olettaa, että heidänkin (EP1M ja N) mielestä Bauhaus on yksi merkittävimmistä yrityksen X kilpailijoista, koska he olivat ainoat haastatellut, jotka olivat vielä lähdössä Bauhausissa käymään haastattelun jälkeen. Nuoren parin mies (PM) ei maininnut yhtään kilpailijaa nimeltä ja totesi ettei osaisi muita tietämiään rautakauppoja laittaa minkäänlaiseen järjestykseen. Hän pohti sitä, miksi yritys X oli valikoitunut heidän käyttämäksi rautakaupaksi, ja tuli lopulta siihen tulokseen, että olettaa sieltä saavansa ammattitaitoisimman avun, jos sitä oikeasti tarvitsee. Vastausten perusteella Bauhaus ja verkkokaupat ovat tämän yrityksen pahimpia kilpailijoita kuluttajien keskuudessa.

## Rautakaupan valitseminen

Miksi asiakas hakeutuu juuri tiettyyn myymälään asiakkaaksi? Haastattelujen perusteella siihen on monia eri syitä. Ensimmäinen eläkeläispariskunta (EP1M) oli tullut, koska tämä rautakauppa oli matkan varrella sinne, minne heidän oli pääasiallisesti tarkoitus sinä päivänä mennä. Eli sijainti oli ratkaisevassa asemassa. Myös Vantaalaisnaisen (N45) valintaan vaikutti sijainti, sillä asui aivan kaupan vieressä. Hän on muutenkin pitempiaikainen kaupan asiakas, joka pitää tätä tuttuna, turvallisena ja luotettavana rautakauppana. Nuorempi naisasiakas (N35) teki valinnan sen perusteella, että hän oli aiemmin saanut hyvää palvelua tässä rautakaupassa, vaikkei tällä kerralla tarvikkeiden ostamisessa myyjän apua tarvinnutkaan. Hänellä on kuitenkin tapana käyttää yhtä toista rautakauppaa, koska siellä mainostetaan etuovella, että myös koirat ovat tervetulleita. Hänellä oli tälläkin kertaa koira mukana, ja hieman jännitti, että tuleeko joku sanomaan, ettei kaupassa saa asioida koiran kanssa. Yrittäjämies (M45) käyttää säännöllisesti tämän rautakaupan palveluita, hänellä on hyviä aiempia kokemuksia tästä kaupasta, minkä vuoksi asioi useimmin juuri täällä. Myyjät ovat jo osaksi tuttuja, jolloin asiointi on mutkatonta ja hänellä on myös tili, johon hänen vaimonsa on mahdollista ostaa täällä. Myös eläkeläispariskunta (EP2) pitää siitä, että henkilökunta on jo osittain tullut

heille tutuksi vuosien varrella ja ettei vaihtuvuus henkilökunnassa ole ollut liian suurta. Yleensä heidän käydessään rautakaupassa, heillä on joku tarve, minkä vuoksi he kauppaan menevät. Silloin he haluavat saada toisen näkökannan myyjältä aiheeseen tai tuotteeseen, jota he ovat hankkimassa. Huoneistoremonttia tekevän eläkeläismiehen (M67) sai tulemaan kauppaan se, että maali loppui. Hän teki rautakaupan valinnan puhtaasti tuotteen hinnan ja sijainnin takia. Maali on täällä halvempaa kuin muualla ja tämä kauppa on lähempänä hänen kotiaan, kuin pahin kilpailija Bauhaus. Lisäksi valintaan vaikutti se, että hän on asioinut täällä aiemminkin ja tietää mistä hänen tarvitsemansa maali kaupasta löytyy. Nuori pariskunta (PMN) on asioinut nyt noin neljä kertaa täällä ja tuli alun perin siksi, että tämän kaupan verkkokaupasta löytyi heidän tarvitsemansa kipsilevy kilpailukykyisellä hinnalla. Vaikkei levyä verkkokaupan kautta saanutkaan ostettua, se sai heidät tulemaan myymälään, jonka jälkeen he ovat olleet tämän kaupan asiakkaita.

”Kyllä mä luulen, että aika paljon se miks me ollaan valikoiduttu just tänne, niin on tavallaan just se, että me ollaan ehkä jopa vähän valmiita maksamaan siitä ammattitaidosta mitä siltä myyjältä tulee tai siitä asiakaspalvelusta. Ei me olla hirveesti kilpailutettu hintoja, kun me ollaan aateltu, että me saadaan täältä se kaikista niinku ammattitaitoisin palvelu.” (PN)

### 6.2.3 Toimeksiantajarautakaupan asiakaskokemus

Haastattelupäivän asioinnista kaupassa keskusteltaessa, pyrkimyksenä oli selvittää, että missä kohdassa asiointia heillä oli tunnelma sillä kertaa ollut parhaimmillaan. Neljässä haastattelussa seitsemästä asiakkaat pystyivät sanomaan, että paras hetki oli silloin, kun he asioivat kaupan myyjän kanssa. Nainen (N45) oli maalihyllyjen välissä katselemassa vaihtoehtoja, kun myyjä tuli kysymään, että voiko olla avuksi. Hänelle sillä oli suuri merkitys, koska hänen mielestään tänä päivänä mennään paljon itsepalvelumeiningillä ja se, että joku tarjoaa apuaan, on hyvin harvinaista. Yrittäjämiehellä parhaat hetket olivat myös asiakaspalvelutilanne myyjän kanssa ja kassalla. Hän kaipasi kiukaaseen uutta nuppia ja saikin saman tien myyjän apua vaihtoehtojen kanssa. Kuten sanottua, myös kassalla hän koki asiointin olevan parhaimmillaan.

Tehokas ja asiantunteva myyjä maaliosastolla oli nuoren parin mielestä sen kertaisen kauppaikäynnin paras hetki. Myyjä osasi heti kertoa, että mitä maalia ja kuinka paljon. Asiakkaana heille ei jäänyt yhtään epävarma olo maaliostoksestaan. Lisäksi he kertoivat sen jälkeen onnistuneesta kokemuksesta rakennustarvikkeen info-tiskillä, josta olivat saaneet neuvoja kipsilevyn kiinnittämiseen. He pitivät siitä, ettei tarvinnut kuin suunnilleen kertoa millainen tilanne heillä on ja myyjä osasi sen jälkeen vastata, että tarvitsette tämän. Nainen kertoi, että sellaista palvelua hän kaipasi enemmänkin hyllyjen väliin, jolloin hänen ostoskorinsa olisi todennäköisesti vieläkin täydempi.

Kaksi haastateltavaa (N35 ja M67) eivät asioineet kuin kassan kanssa, joten he eivät voineet varsinaista infotiskin asiakaspalvelutilannetta edes arvioida. Eläkeläismies kertoi vain hake-neensa maalipurkin ja tarvikkeet. Hänkin osasi sanoa parhaan asiointihetken, mutta se oli vain kauniin naisasiakkaan näkeminen, joten sitä ei voida laskea kaupan onnistumiseksi. Kassatyöskentelystä remonttia tekevä mies (M67) antoi sellaisia terveisiä, että kassatyöntekijä ei tervehtinyt häntä lainkaan, vaikka hän tervehti kassaa. Lähtiessä kassahenkilö sanoi kyllä kiitoksia ja hyvää päivän jatkoa, mutta ei tervehtinyt. Miehestä tervehtiminen olisi tärkeää, koska siinä tehdään vähän niin kuin sinunkaupat. Mies totesi, että, meinasi sanoa kassatyöntekijälle, että eikös sinun kuuluisi vähän tervehtiä, mutta jätti kuitenkin sanomatta. Mies sanoi kuitenkin unohtavansa tuollaiset kokemukset nopeasti, mutta joillekin se voi olla isompi asia. Hän on myös huomannut, että viimeisen viiden vuoden aikana monessa paikassa on aloitettu toivottamaan hyvää päivän jatkoa. Sitä toivotetaan hänen mielestä joka paikassa, hänestä se on jo vähän liikaa. Eikä hän pidä siitäkään, kun esimerkiksi Shellillä asioidessaan häneltä aina kassatyöntekijä kysyy, ostaisinko suklaata. Kaikki haastateltavat eivät ehtineet vielä kassalle asti, mutta kolme muuta haastateltavaa kertoivat kassan olleen erittäin hyvä (EP1N), ihan hyvä (M45) ja ystävällinen, ei mitään negatiivista sanottavaa ainakaan (N45).

Eläkeläispariskunta (EP2) ei osannut tarkentaa parasta hetkeä, vaan asiointi oli tasaisen neutraalia. Heille parhaita hetkiä ovat olleet sellaiset, kun he ovat löytäneet kaupasta jotain sel-laista, jonka he ovat olettaneet jo poistuneen valikoimista tai loppuneen, mutta he ovatkin saaneet sen viimeisen kappaleen.

#### Asiakaskokemuksen muuttuminen asioinnin aikana

Koitin selvittää, että muuttuivatko asiakkaiden tunteet asioinnin aikana positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan ja olivatko he odotuksiinsa nähden tyytyväisiä päivän asiointiin. Eläkeläispariskunnan mies koki, että hänellä oli astetta mukavampi fiilis pois lähtiessä, koska kaikki meni putkeen. Myyjää tai tuotteita ei tarvinnut etsiä kauaa ja kukkaruukustakin sai 30% alenusta, koska se oli poistotuotteena. Muut haastateltavat eivät osanneet tehdä eroa sille, että oliko heillä tullessaan vai lähtiessään parempi tunnelma. Heistä siinä ei ollut juurikaan eroa ja tunnelmat pysyivät tasaisina. Keskimäärin voisi tulkita, että asiakkaat olivat odotuksiinsa nähden tyytyväisiä päivän asiointiinsa. Naiset (N35 ja N45) ja yrittäjämies (M45) vastasivat suoraan asioinnin menneen odotusten mukaisesti. Nuoripari (PMN) kertoi, että ”aika lailla”, mutta nainen olisi kaivannut maaliosaston myyjältä lopulta hieman aktiivisempaa asiakaskontaktointia. Mies tosin kertoi, että häneen myyjä oli luonut katsekontaktin, johon reagoimalla toisin he olisivat luultavimmin saaneet palvelua kyseiseltä myyjältä heti. Nainen kuitenkin kertoi, että hänen mielestään asiakkaan ei kuuluisi olla se, jonka pitäisi mennä pyytämään tai kysymään, että voisiko joku hymyillä hänelle. Häntä vastaan oli kaupassa tullut myyjä, jolle oli luonut katsekontaktin ja hymyillyt, mutta myyjä oli vain kääntänyt katseensa pois hänestä.

”Et tavallaan ite koen, että mielellään saisin edes sen hymyn ja sen moi.”  
(PMN).

Nainen kertoi toimivansa myyjänä ja totesi, että moni myyjänä työskentelevä huomaa tuollaiset asiat helpommin, ja jos mietitään kuinka paljon myyjiä, on Suomessakin, niin kaikista asiakkaista aika moni on itsekin myyjän työssä.

#### Ulkomyymälä

Haastatelluista kaikki olivat joskus asioineet jonkun rautakaupan niin kutsutussa ulkomyymälässä, useat myös tässäkin liikkeessä. Ulkomyymälällä tarkoitetaan tässä yhteydessä erillisellä sisäänkäynnillä varustettua ulkona olevaa ja myymälä- ja varastoaluetta, jonne on mahdollista ajaa myös autolla. Siellä on myynnissä tavallisesti kaikkein raskaimmat ja suurimmat rakennusmateriaalit.

Haastatelluista naisilla (N35 ja N45) oli positiivisimmat kokemukset ulkomyymälässä asioimisesta. Heillä asiointi oli sujunut aina nopeasti ja vaivattomasti. Joskin nuoremman naisen kokemukset ovat vähäisemmät, hän on sieltä hankkinut puutavaraa ja multaa. Vanhempi naisista kertoi, että on pihamyymälästä saanut myös inspiraatioita pihalle, kuten suihkulähteet, aita tai koristekivet. Hänellä on melko paljonkin kokemusta eri rautakauppojen ulkomyymälöistä, muun muassa lahdesta ja Helsingistä.

Yrittäjämies (M45) kertoi joskus 10-vuotta sitten antaneensa palautetta kaupalle, koska autolla ei päässyt riittävän lähelle puutavaraniippuja, se asia tulikin kuntoon sitten hetken päästä. Avun saaminen on hänelle välillä ollut vaikeaa, mutta kyllä sitten kun trukin on pysäyttänyt, niin aina myyjät ovat lapun kirjoittaneet ostoksista. Paljon on siitäkin kiinni, että mihin aikaan on ostoksilla, eikä aina ole tarvetta edes saada apua, jos tietää mistä tavarat löytyvät. Kunhan vain saa sen ostoslapun, jolla voi maksaa kassalle.

Eläkeläispariskunta (EP2) on asioinut myös monesti ulkomyymälässä ostamassa esimerkiksi puutavaraa, eristeitä ja teräsverkkoa. Asioinnit ovat menneet useimmiten ihan hyvin, mutta välillä on ollut huonompia kokemuksia. Jos on joutunut kysymään lisätietoa tuotteista, niin nuoremmat myyjät eivät välttämättä ole osanneet vastata, tai eivät ole tienneet missä tavarat sijaitsevat. Kärjistäen sanottuna, nuoremmat osaavat vaan ajaa trukkia ja nostaa tavaraa kyytiin.

Huoneistoaan remontoiva eläkeläismies (M67) ei heti kysyttäessä tiedä missä ulkomyymälä kaupassa sijaitsee. Muistelee sitten kuitenkin, että on joskus saattanut jonkun lankun pätkän sieltä käydä ostamassa, korkeintaan kerran vuodessa. Hän ei muista kuinka asiointi on sujunut, mutta muistaa sen, että siellä on ollut kylmä. Bauhausissa hän on käynyt katetussa

ulkohallissa ja hyödyntänyt myös heidän sahauspalveluaankin, johon on ollut hyvin tyytyväinen. Bauhausin ulkomyymälässäkin oli hänen mukaansa kylmä.

Huonoimmat kokemukset ulkomyymälästä ja rautakaupasta yleisestikin ovat nuoren parin miehellä. Mies (PM) sai osakseen huonoa kohtelua vain muutama päivä sitten tämän rautakaupan ulkomyymälässä. Mies oli ystävänsä kanssa ostamassa kipsilevyjä, kun tämä tapahtui.

”Siellä oli kyllä tosi ylimielistä meininkiä”.

”Siellä oli vähä semmoinen kaveri, että se lamsi sieltä ja sillä oli ilme jo semmoinen, että häntä ei kiinnosta ihan hirveästi niinku meidän asiat eikä tunteet. Se koko ajan kommentoi kaikkeen, että se on ihan kuule, niinku herra haluaa”.

”Siltä ei niinku oikeen auttanu mitään kysyä ja sit siinä yhdessä kohtaa se oli sanonut, että peruuta se auto sinne loossiin, sinne ysiin vai mistä niitä nyt saatiin niitä levyjä. Mä ajoin sinne ja sit se vaan vähän sähelsi siellä jotain ja sanoi että noni tää vaatii vähä kikkailua ja se ei antanut mitään ohjeita. Mä oletin, että se varmaan joutuu tulla trukilla sitten nostaan sieltä ylempää jotain alas. Mä sitten kysyin, että otanko mä auton tästä pois. Niin, se ei sanonut mitään se vaan lamsi niin kun sillein vihaisen näköisenä. Sit mä katoin et se hyppää trukkiin, niin mä ajoin siitä auton pois tieltä. Sit se tulee sieltä ja ei sano taas mitään. Niin sanoopahan sen verran, että ota sinä edes tuo tuosta ja lyö mulle sen lapun et millä voi mennä sit maksamaan. Sillä aikaa se oli sen mun kaverin kanssa sitten touhunnut niitä levyjä alas ja sehän oli runtannut sitten yhdenkin levyn paskaks mitä ei silloin edes pimeessä oo nähty ja kun mä ite olin maksamassa niitä levyjä, niin ei se mun kaverikaan sillei osannut kiinnittää huomiota. Ja se sillä nostatti sitten sinä maassa olevat levyt siihen trukin kyytiin, sano vaan että nostappas sinä tuosta nuo kyytiin. Niinku. Näin meidän kesken. Älä nauhota, mutta ihan täys kyrpä oli kyllä se äijä”.

”Kyllä mun mielestä tuolla myöskin varastoukkojen pitäis tajuta, että he ovat myös asiakaspalvelijoita. Et se ei oo ihan semmoinen normaali varastotyö tuokaan, että ollaan omissa luolassa, jossa ei tarvii ketään tavata”. (PM).

#### 6.2.4 Asiointikanavat ja kosketuspisteet

##### Kivijalkamyymälä

Kysyttäessä tärkeintä kanavaa asioida yrityksen X kanssa, oli kivijalkamyymälä asiakkaiden mielestä tärkein. Kuusi haastatteluun osallistuneista (M45, EP2N, N45, M67 ja PM & N) pitivät fyysistä myymälää tärkeimpänä kanavana asioida rautakaupassa. Helsinkiläisnainen (N35) vastasi kuitenkin täysin epäröimättä, että netti.

”Netti, eikä mitään chattibottia sinne ärsyttämään, joka pompsahtaa sinne koko ajan esiin häiritsemään. Se haku, vinkit ja personointi, mutta ei tää tule tässä yrityksessä tapahtumaan, mutta voihan sitä ehdottaa.” (N35)

Eläkeläispariskunnan mies (EP2M) kertoi, että katsoo ensin verkosta, löytyykö tavaraa, ja mikäli löytyy, niin sitten menee paikan päälle katsomaan tuotetta ja ostaa sen kaupasta. Hänen vaimonsa täydentää, että niin kutsuttuja bulkkitavaroita ei yleensä tutkita verkosta vaan

lähdetään suoraan ostamaan. Esimerkiksi maaleja ei välttämättä tarkisteta etukäteen, koska he tietävät, että niitä varmasti löytyy ja maaliosaston palvelukin on ihan hyvää. Silloin voi lähteä ilman etukäteisselvityksiä suoraan ostamaan.

### Verkkokauppa

Verkkokaupasta ei ollut vastaajilla paljoakaan positiivista sanottavaa, useimmat kommentit olivat negatiivisia. Haastatelluista kaksi (EP1 ja M67) kertoivat etteivät ole käyneet yrityksen X verkkokaupassa, lopuilla oli kokemusta siellä asioinnista. Kaksi vastaajista (N35 ja M45) kertoi ostaneensa sieltä, mutta he eivät muistaneet mitä olivat sieltä hankkineet. Nuorin parisunnista (PM & N) oli yrittänyt ostaa verkkokaupasta, mutta lopulta selvisi, että kotiin asti kipsilevyjä ei saisi sitä kautta tilattua. Tilaamisen yrittäminen oli kaiken kaikkiaan heidän mielestään hämmentävä kokemus. Verkkokaupassa markkinoitiin postin kuljetusta hintaan 12,90 €, mutta se ei lopulta ollutkaan mahdollista mihinkään hintaan, vaan ostaminen piti tehdä kaupasta. Kiitosta tuli siitä, että toimeksiantajayrityksen hinta tuotteelle oli edullisin ja, että heidän tarvitsemaansa tuotetta ei tainnut kovin monesta muusta verkkokaupasta edes löytyä, yritys X nousi hakutuloksissa korkealle kipsilevyä etsiessä.

Vastaajista naiset (N35 ja N45) pitivät verkkokauppaa toiminallisesti huonona ja käyttäjäystävällisyydestä tuli moitteita. Vantaalaisnainen (N45) oli yrittänyt etsiä jollekin tuotteelle saatavuutta, mutta koska ei ollut siinä onnistunut, niin oli mennyt sitten myymälään paikan päälle, josta tuote oli löytynyt. Helsinkiläisnainen (N35) käyttää paljon verkkokauppoja hankintoihin, myös rautakaupan tuotteissa. Hän tutkii ensin verkosta haluamiensa tuotteiden saatavuuksia ja hintoja, ja menee sen perusteella paikan päälle, mikäli on tarvetta nähdä tuote ensin. Hän tarkentaa, että haun lajittelu saisi olla parempi. Eläkeläispariskunta (EP2) kertoi, että hakusanojen keksiminen voi olla välillä vaikeaa. Joskus saattaa tulla liian monta osumaa, joista on vaikeaa lähteä etsimään sitä mitä oli oikeasti hakemassa. He huomauttavat, että pitäisi pystyä ottamaan huomioon myös miesten ja naisten erilaisuus sekä käyttäjän ikä tuotenniemäisessä. Naiset, miehet, nuoret ja vanhemmat ihmiset saattavat käyttää samasta asiasta eri nimeä ja hakusanaa.

Helsinkiläismies (M45) oli ostanut, hakenut tietoa ja tutkinut tuotteiden saatavuuksia yrityksen X verkkokaupassa. Hän kertoi kuitenkin mieluummin asioivansa myymälässä ja näkevänsä tuotteen ennen sen hankkimista. Tuotetietoihin hän kaipaisi enemmän kuvia ja lisää infoa tuotteiden mitoista. Esimerkiksi kiuashankintaa tehdessään hän oli vaimonsa kanssa tutkinut tuotetta verkkokaupassa, mutta sieltä ei ollut löytynyt sellaista kuvaa, josta olisi riittävän hyvin hahmottanut tuotteen koon. Mittatiedot löytyivät, mutta kuvasta ei pystynyt päättämään tuotteen fyysistä kokoa.

### Sähköposti

Kaikki muut vastaajat paitsi helsinkiläismies (M45) vastasivat etteivät ole asioineet yrityksen X kanssa koskaan sähköpostitse. Hän sanoi, että oli mökille keittiötä hankkiessaan ollut yhteydessä kauppaan sähköpostilla ja se oli kyllä onnistunut. Oli saanut hieman tingittyä hintaakin mainitessaan, että toisesta paikasta oli saanut halvemman tarjouksen.

#### Puhelin

Puhelimella yrityksen X kanssa oli asioinut neljä vastaajaa (M45, EP1M, EP2M ja PM). Nuorempien mies (PM) on töiden puolesta soitellut paljonkin ja aina hoitaa asiat ennakkoon sitä kautta, että tavarat ovat noudettavissa valmiina. Se on onnistunut hänen mukaansa tosi hyvin. Jos puhelimeen ei ole vastattu, niin on saattanut soittaa vaihteeseen, josta käännetty seuraavalle myyjälle. Helsinkiläismies (M45) kertoi soittavansa virka-aikaan yleensä tietyille myyjälle suoraan ja jos ei sieltä heti vastata, niin kaupasta soitetaan kyllä takaisin. Hän ymmärsi sen, että jos soittaa neljän aikaan tai viikonloppuisin, niin saattaa olla, ettei myyjä ole helppo saada kiinni, koska puhelin ei ole ehkä se pääsääntöinen yhteydenpitoväline enää tänä päivänä. Eläkeläismies (EP1M) muistelee, että on mökillä ollessaan saattanut soittaa ja kysyä tuotteiden saatavuutta, ettei mene turhaan paikanpäälle. Yksi (EP2M) kertoi, että on joskus soittanut maaliosastolle, mutta se onkin kääntynyt puhelinvaihteeseen. Useammin kauppa on ollut heihin päin yhteydessä tekstiviestillä, kun heidän tilaamansa tuote on saapunut.

#### TV

TV-mainoksista keskusteltaessa ei kukaan anna selkeää positiivista palautetta niistä. Negatiivista palautetta sain TV-mainoksista yleisellä tasolla, että niitä ei jakseta tai haluta edes katsoa. Yrittäjämies (M45) epäilee ainoana haastatelluista, että on joskus saattanut lähteä jotain tuotetta katsomaan mainoksen perusteella.

Eläkeläispariskunnan nainen (EP1N) kertoi miehensä vihaavan mainoksia.

”Yksinkertaisesti kyllästyttää. Mä oon niin ärsyyntynyt nykyisin niistä, kun joka paikalla sitä tulee niin että korvista pursuaa. Ja sitten kun jostain syystä vuosi vuodelta tulee hullummaksi ja hullumaksi se lähestymistapa tähän varsinaiseen tuotteeseen” (EP1M).

Helsinkiläisnainen (N35) ei muistanut nähneensä TV-mainoksia. Hän hieman kyseenalaisti niiden tarpeellisuuden ja kertoi, että mikäli toimeksiantaja haluaa kohdentaa markkinointia yli 40-vuotiaille, on TV varmaan ihan ok kanava, mutta sitä nuoremmat tavoittaisi paremmin digimarkkinoinnin kautta. Hänen mielestään markkinointia ennen pitäisi laittaa kuntoon tuotevalikoima siinä mielessä, että löytyisi jotain persoonallista, jota markkinoida.

”Facebook on täynnä sellaisia askartelurakennuskanavia, missä ihmiset näyttää, että hei VAU, mä olen tehnyt tän ja mä oon ylpee tästä ja ihmiset keskustele

tosin hyvin. Niin tota tän tyyppisiä onnistumisia esimerkiksi, muut voi samais-  
tua.” (N35)

Nuoremman eläkeläispariskunnan mies (EP2M) oli huomannut yrityksen TV-mainonnan, että mainoksia näkyy, koska nykyään mainokset alkavat niin yhtäkkisesti, ettei kanavaa ehdi kääntämään ennen kuin se mainos on jo alkaa. Vantaalaisnainen (N45) ei myöskään katsonut TV-mainoksia. Hän kertoi ohittavansa ne siten, ettei yksinkertaisesti katso niitä, ei välttämättä käännä kanavaa niiden alkaessa, mutta ei katso niitä siten, että muistaisi niitä jälkikäteen. Myöskään eläkeläismies (M67) ei muistanut yhtään onko nähnyt toimeksiantajayrityksen TV-mainoksia. Nuorin pariskunnista (PM&N) ei muistanut millaisia yrityksen TV-mainokset olisivat olleet.

”Nyt en muista, että olisin yrityksen X telkkarimainosta nähnyt, mutta kai niitä pyörii.” (PM)

Hieman autettuna pariskunnan nainen lopulta muisti, millainen mainos sillä hetkellä näkyi TV:ssä.

”Ainiin joo se missä se mummeli tekee itelle sellasta tanssistudioo. Se tuli eilen. Siinä on kukkatapettia.” (PN)

#### Lehtimainokset

Lehtimainosten ja kuvastojen selailu menee haastateltavien vastauksissa melko tasan. Vastaa-  
jista neljä (N35, N45, M67 ja PMN) eivät seuranneet printtimainontaa.

”En lue. Ja pliiis do not, koska se jo ympäristöystistä ärsyttää. Et käytätte sitten teidän aivosoluja siihen, että te teette sen printtimainoksen. Enemmän se ärsyttää kaikissa muodoissa.” (N35)

”En, mulla lukee kotona, että ei mainoksia.” (N45)

Nuorin pariskunta (PMN) meni mieluummin nettiin Googlaamaan, jos oli tarve hankkia jotakin.

”Yleensäkin tarvii netistä vähän tarkistella, että mitä tuotetta edes niinku tarvii.” (PM). ”Aika paljon meillä vaikutti tuo niinku tuo maali ehkä sillai, kun me vaikka Googlattiin minkä tyyppistä, niin ihan kun laittaa vaan Googleen, että tummansininen maali, niin tosi paljon tulee niinku Tikkurilalta valmiita sävyjä, ja sit tulee, vaikka blogeja missä on vaikka mainittu se tietty sävy ja mistä sitä saa.” (PN)

Kolmessa muussa haastattelussa (EP1, EP2 ja M45) kävi ilmi, että lehtimainontaa kyllä seurattiin jonkin verran. Yhdelle vastaajista (EP1M) esimerkiksi Bilteman kuvasto oli kuin perheraamattu, jonka hän laittoi talteen aina sen ilmestyttyä. Kerralla hän ei sitä jaksanut kuitenkaan



selailla, kun se on niin paksu. Nuorempi eläkeläispariskunta (EP2) selaili mainoksia joskus lehdistä, tykkäsivät niistä enemmän kuin TV-mainoksista. Ne olivat heidän mielestään enemmän ajan tasalla ja he olivat tottuneet selailemaan niitä. Yrittäjämies suhtautui positiivisesti toimexiantajan printtimainoksiin.

”Kyl mä katon. En mä nyt sano, että jokaista, mut kun nippu tulee, niin kyl toi on yks niistä joka tulee katottua läpi, et mitä siinä on.” (M45)

#### 6.2.5 VAU-kokemukset, eli odotukset ylittävät kokemukset

Koska hyvään asiakaskokemukseen liittyy tärkeänä elementtinä niin sanotut VAU-kokemukset, pyrin selvittämään haastateltavilta, että ovatko he itse koskaan kokeneet sellaisia tai, että mitä se voisi olla. Aivan yllättäen sellaisista kysyttäessä niitä saattaa olla joskus vaikeaa muistaa, mutta saimme tästäkin aiheesta hyvää keskustelua asiakkaiden kanssa aikaiseksi.

Vanhemman eläkeläispariskunnan mies (EP1M) muisti tapahtuman, kun hän oli tapettiostoksilla vuonna 2008 tässä liikkeessä ja sillä kerralla sattui olemaan kolme myyjää vapaana ja he asiakkaina saivat siitä heti oman myyjän avuksi. Myyjä oli oikein ymmärtäväinen ja jaksoi keskustella, vaikka siinä tapettien valitsemisessa kesti pitkän aikaa.

Helsinkiläisnainen (N35) osasi kertoa pääkaupunkiseudun ulkopuolella sijaitsevasta pienestä puutavaraliikkeestä, jossa on hyvin persoonalliset myyjät.

”...mä tiedän, että ihmiset tulee vähän matkan päästäkin kesälomalla ostamaan tavarat sieltä, koska siellä on niin persoonalliset myyjät. Joku saattaa karttaa, jos on introvertti ja halua olla rauhassa, mut toi on ollut yks niiden erottautumiskeino.” (N35). Olen itsekin tehnyt samanlaisia havaintoja, että persoonallisilla myyjillä saattaa olla enemmän niin sanottuja kanta-asiakkaita. Se mistä se johtuu, saattaa olla, että ihmiset kaipaavat elämyksiä siinä muodossa, että tapaavat erilaisia ihmisiä tai siitä, että sellainen erilainen käytös vaan jää mieleen, jolloin on helpompaa muistaa, että menenpä sen myyjän juttusille.

Yrittäjämies (M45) kertoi, että oli hankkinut kylpypaljun toimitettuna kesämökilleen, mutta tiukasta aikataulusta johtuen siihen ei ollutkaan saanut sellaisia valoja, jotka hän olisi halunnut. Toimituksessa oli kuitenkin ollut lopulta ylimääräisenä sellaiset valot irrallaan, ilman lisähintaa. Se oli ollut heille todella mukava yllätys. Toinen asia, josta hän kertoi pitävänsä tiettyissä rautakaupoissa, muun muassa tässäkin, on se, että löytyy tällainen kahvilaravintola. Voi yhdistää rautakauppaostokset siihen, kun käy ruokatauolla. Kolmas asia, jota hän piti hyvänä rautakauppa-kokemuksena, oli se, kun hän hankki saunaan laudelautoja. Niitä ei hänen halua massassa leveydessä ollutkaan heti saatavilla tästä kaupasta, niin hänelle oli kerrottu sellaisesta puutavaran erikoisliikkeestä, josta niitä saisi.

”Et sä sait jeesin sitten kuitenkin?” (Haastattelija).

”Joo, eikä pidetty sitä, että jos et sä osta meiltä, niin jätä ostamatta. Heh heh.. Et on sekin tavallaan kyl VAU fiilis, tuli mieleen silloin, et niinku nää on mun puolella tavallaan, että saadaan homma maaliin, eikä se, että ne saa rahat veks.” (M45)

Nuoremman eläkeläispariskunnan nainen (EP2N) kertoi, että heille rautakauppa on vain kauppa, missä käydään tekemässä hankintoja, eikä mikään huvipuisto. Toisaalta hän kertoi, että joskus kun sattuu löytämään jotain sellaista, jota he ovat pitkään ajatelleen hankkia, mutta se onkin ehtinyt jo kaikkialta loppua, ja jos sellaisen sitten löytääkin jostain, niin tulee tunne kuin olisi löytänyt aarteen. Mutta sellaista sattuu hyvin harvoin.

Eläkeläismies (M67) kertoi sattumuksesta, jossa hän etsi vanhaan peilikaappiin valon muovikupua, joka oli mennyt halki. Hän soitti Turkuun yritykseen, jonka verkkosivuilta oli löytänyt esitteen tästä peilikaapista, mutta heilläkään ei ollut kyseistä valosuojaa myytävissä. Myyjä siellä oli kuitenkin ehdottanut käymään kierrätyskeskuksissa, koska niistä saattaisi löytyä.

”Mä sitten kiersin tässä näitä kierrätyskeskuksia ja niissä aina välillä oli niitä, mut ne oli huonokuntoisia tai eri merkkisiä. Sit mä menin tohon Ikeaan, mikä on tuolla kehä 3:n päässä, siinä kierrätyskeskuksessa. Aina kun mä lottoon, niin toivoisin, että mä voittaisin. Sitten mä menin siihen pihalle, ku mä näin semmoisen, aina kun mä nään kolmenumeroisen rekkarin, niin silloin mä aina toivon jotain. Sit mä toivoin, että ei vaan olis sellasta kupua tässä kaupassa. Ku lotossa, jos mä toivon, että mä voitan, niin mä en voita. Niin nyt mä toivoin toisin päin, ja sitten kun mä menin sinne sisälle, niin siellä oli sellainen kaappi ja mä ostin sen vitosella sen koko kaapin ja otin siitä sen muovin ja vein takas sen sinne niiden keräykseen.” (M67).

Nuoren pariskunnan mies (PM) kertoi kuinka hän vuokrasi pakettiauton kipsilevyjen kuljettamista varten.

”Kyllä se vuokrapakun saaminen niin halvalla oli sellainen odotukset ylittävä kokemus. No itse asiassa me olis saatu varmaan ilmaiseksi se, kun me saatiin se paku vähä myöhässä. Siinä oli jotain ulkomaalaisia, sillä meidän pakulla liikenteessä, ja ne ei sitten saanut sitä ihan ajoissa palautettua, niin meillehän olis hyvitetty sekin kymppi tai kaks. Mä sanoin, että tää on jo niin halpa, että, niin odotukset ylittävä kokemus, että kyllä mää nyt ton maksan kuitenkin. No kun ne ei tavallaan laittanut sitten meille mitään takarajaa, ja kai siihen olis bensat tai dieselit pitänyt sitten ostaa, mutta ei me niitäkään siihen sitten joututtu laittaan. Mää koin, että se oli ihan ilmainen. En mää oo tottunut tommosteen, että oikeesti alle satasella saa pakun alle.” (PM)

Pariskunnan nainen (PN) oli sitä mieltä, että pienistä liikkeistä saisi yleensä parempaa palvelua, kuin suurista. Hän kertoi, että millaista palvelua oli saanut Kodin Ykköessä Vantaalla.

”Mulla on kerran ollu siis itse asiassa tolla Kodin Ykköessä. Niin oli sillai et mä olin just kättelemassa verhoja enkä tiennyt yhtään mitä mä haen ja sit mulle tuli sellainen myyjä esittelemään niitä ja vähän kyseli niinku pikkasen tyyliä ja loppujen lopuksi se tilanne meni niin, että se myi mulle sellaiset mittatilausverhot, joista mä maksoin melkein 400 € ja mun budjetti oli jotain satasen verran. Että tota se oli kyllä sellainen. Eikä oo viäkään harmittanut.” (PN)

**”Niin, että sulla jäi hyvä mieli siitä, vaikka se maksoi sit kuitenkin enemmän?”** (Haastattelija)

”Niin, koska ne oli just eikä melkein sitä mitä mä hain. Tai niin se myyjä sai mut sitten uskomaan.” (PN)

Mies (PM) oli kotoisin Kuopiosta ja nainen (PN) Oulusta, he olivat sitä mieltä, että heidän kotipaikkakunniltaan sai parempaa tai mukavampaa palvelua kuin pääkaupunkiseudulta. Lisäksi he olivat molemmat kokeneet ja kuulleet muiltakin, että Mustissa ja Mirrissä olisi hyvä palvelu.

”Mä kokisin, että nyt kun oon asunut, siis mä oon Kuopiosta kotoisin ja nyt kun oon monta vuotta asunut töiden takia pois sieltä, pääsääntöisesti täällä niinku etelän suunnalla. Nyt sitten kun välillä, nykyään hyvin harvoin, käyt tuolla Kuopiossa ja menee johonkin, vaikka nyt sanotaan Dressmanniin vaateostoksille. Niin kyllä ne jotenkin ne on niin sillain lämpimiä ja mukavia. Mää en tiä johtuuko se siitä, että ne vähän niinku viäntää (haastateltava tarkoittaa murretta). Mutta ne saa niinku myytyä mulle ihan mitä vaan ja kaikilla on hauskaa ja se on vaan ihan erilainen..” (PM)

”Kyllä musta tuntuu kans, että pienemmällä paikkakunnilla se asiakaspalvelu on, en tiä johtuuko se just siitä, että se on pienempi, se kilpailu on ehkä vähän tiiviimpää siellä. Niin tavallaan se asiakaskokemus on siellä huomattavasti lämpimämpi ja se, että ihmisiä lähestytään ihan eri tavalla. Määkin oon Oulusta kotoisin ja Turussa asunut, niin... Hei! Tuolla Tammiston Mustissa ja Mirrissä, siellä on aina tosi hyvä palvelu.” (PN)

”Siellä on muuten hyvä palvelu.” (PM)

”Ihan huippu palvelu!” (PN)

**”Onko se siitä, että ne kyselee vai?”** (Haastattelija)

”Joo, ne tervehtii ja tulee kyselemään ja kulkee ympäriinsä ja neuvoo tosi hyvin. Jos ei osaa neuvoo, niin kohta tulee työkaveri, joka osaa. Et siellä ei kyllä niinku tarvi niin sanotusti jäädä yksin omien ajatusten kanssa vaan, et siellä on niinku joku tosi osaava kertomassa koko ajan.” (PN)

”Se on kyllä totta, vaikka mää kuljen vaan siinä mukana, kun se ei oo tavallaan mun asia mitä siellä tehdään, niin mullekin jää sellainen lämmin olo niinku siitä.” (PN)

”Mun työkaveri on vasta hankkinut tollasen Huskyn tyyliisen koiran, mikä Malamutti se on. Kyllä se hänkin kehuu sitä Mustia ja Mirriä ja ne oli siellä tulleet ihan innoissaan pöröisen koiranpennun kimppuun. Ja se oli päätyntä sinne niiden someenkin, varmaankin Instaan. Ne oli tehneet siitä sellaisen ihan jutunkin, että tällöinen suloisuus kävi täällä.” (PM)

”Niin se on semmoista henkilökohtaisempaa, lämpimämpää se palvelua. Ja mun mielestä se on just noilla pienemmillä paikkakunnilla noissa isommissakin kaupoissa niin. Mut esim. just Turussa ja Vantaalla ei niinku, se ei oo ihan niinku normi tavallaan. Mut kyllä mä luulen, että se vois olla siltikin, vaikka täällä ihmiset on ehkä lähtökohtaisesti kiireisempiä, niin kyllä mä koen, että se voisi olla sellainen valtti millä sitä myyntiä tehtäis.” (PN)

”Mut kyllä se varmaan on jonkunmoinen kulttuurierokin siinä, että mitä nuo nyt ihan aidot stadilaismummit puhuu, että Helsingissä esimerkiksi ihmiset ei oo sillain kiinnostuneita toisten asioista. Että saa olla rauhassa. Ja sitä pidetään sitten niinku hyvänä juttuna. Ei meillä tuolla keskemällä Suomee esimerkiksi siellä ollaan varsin kiinnostuneita.” (PM)

”Et tota täälläkin, jos nyt vähän lähdetään tonne Mäkkärin tiskille, niin ainakin kivikon mäkkärissä muistaakseni ja on niitä muuallakin ja tarviiko siellä kohta henkilökuntaa kassalla enää ollenkaan.” (PM)

**”Niinku siinä on ne automaattit?” (Haastattelija)**

”Ja mä oon ymmärtänyt, että se on sen takia kun niin paljon ihmisiä on sellaisia, jotka ei halua olla kanssakäymisessä. Siinä niinku ne ei halua kokea sitä asiakaspalvelutilannetta. Et ne saa siinä ihan niinku omissa rauhassa tehdä sen.” (PM)

#### 6.2.6 Negatiiviset asiakaskokemukset

Yksilöityjä negatiivisia asiakaskokemuksia ei tullut kovinkaan montaa haastateltavien mieleen. Tähän tutkittavaan yritykseen liittyen nuorenparin mies (PM) kertoi tapahtumasta, jonka hän koki ystävänsä kanssa tässä kaupassa ulkomyyvälän puolella. Se tapahtuma käsiteltiin tarkemmin jo aiemmin tässä opinnäytetyössä, kohdassa ulkomyyvälä, mutta alla vielä lisäkommentti siihenkin liittyen. Mies mainitsi tässä yhteydessä myös Simonkylän Salen, josta hän kertoi kommentteja niin hyvässä kuin pahassakin.

”Viime kesänä, melkein joka kerta kun siellä kävi, niin siinä oli liukuovilta joku kusemassa joko ulos tai sisään, että tuota. Se on semmoinen spehtaakkelimainen ympäristö asukkaiden puolesta. Toisaalta ihan mielenkiintoinen paikka käydä. Mutta siinäkin kaupassa on hyvä henkilökunta, että siellä kyllä tervehditään. Se on vähä kuitenkin sellainen pikkukauppa. Ja siellä on ainakin tarpeeksi henkilökuntaa, että niillä on vähä aikaa keskittyä.” (PM).

Pariskunnan naisen (PN) näkemys oli, että huonot kokemukset liittyvät useimmiten myyjiin.

”Lähinnä mulla ainakin tulee sellaiset kaikki, jos on jotakin huonoja kokemuksia, niin ne on jotain tiuskivia myyjiä tai just sellaista, et kun sä meet kysymään apua, niin sulle pyöräytetään silmiä ja kuvitellaan, että se asiakas ei huo- maa sitä. Mut on paljon huonoja ja paljon hyviä kokemuksia.” (PN)

”Mulla on yleensä sillain, että mä annan yleensä niinku tavallaan, jos mä saan huonon asiakaskokemuksen, niin mä annan yhden mahdollisuuden, mut sitten mä kyllä niinku äänestän jaloilla, että mä en vaan enää mee.” (PN)

”Se on vähän sama, että en mäköön. Siis mä koen, että mulla ei oo varsinaisesti mitään asiaa tonne enää, niinku tämän kaupan takapihalle. Et en mä halua sitä kokea, että siellä joku paiskoo tavaroita mitä mä oon just ostanut. Et ei mulla oo mitään haettavaakaan, mutta kyllä mä niinku seuraavan kerran käyn sitten siinä seiskavitosessa.” (PM)

Eläkeläispariskunnista nuorempi oli huomannut, että myyjiltä puuttui välillä riittävä tietotaito tuotteista ja esimerkiksi siitä, missä jokin tuote oli valmistettu. Tässä kaupassa he kommentoivat olleensa henkilökuntaan tyytyväisiä, koska sen vaihtuvuus oli ollut pientä.

”Joskus tietysti harmittaa keväällä, kun puutarhaosastolla on hirveesti porukkaa, kun ei saa myyjää kiinni ja sit voi olla niin, että hän ei oo kauheen asiantunteva.” (EP2N)

”Kun olis halunnut vielä hiukan enemmän tietää, niin se olis voinut ratkaista ostonkin. Elikkä tähän henkilökunnan perehdyttämiseen kannattais satsata.” (EP2M)

”Niin tai viehän tää aina aikansa, että ennen kuin tähän kaikkeen tavarän määrään, et sen pystyy omaksumaan. (EP2N)

”Täällä on lajivalikoima iso, et ei se riitä, et sä tiedät jostain yhdestä pyyhekuumista, että tää pyyhkii näin, et sen pitää tietää vähän muutakin. Ja sit yks kysymys on semmoinen, että kun menee kysyyn aika usein: Missä tää on tuotettu? Ei minkään näköistä (tietoa), sit ne lähtee ettiin ja tulee hikihatussa takasin, juoksee ja joo nää on siellä tehty.” (EP2M)

”Ja välillä ei niinku kukaan osaa vastata, et missä se on tehty?” (EP2N)

”Et onko se Suomessa niinku todella tehty? (EP2M)

”Niin tai yleensäköön missä se on tehty? (EP2N)

Keskustellessani negatiivisista kokemuksista yrittäjämiehen (M45) kanssa, sain kuulla erään toisen rautakaupan verkkokauppaan liittyen seuraavan kokemuksen.

”No sanotaan, et kun me ostettiin ulko-ovi sinne mökille sitä kautta, niin tota sit, kun sä näät siinä näytöllä sen värin, niin sit kun se tulee paikan päälle, niin ei oo ihan saman värinen. Kyl me sillä toimeen tultiin, mut siinä oli yks semmoinen negatiivinen kokemus siltä puolelta. Sit kun sä katot sen, niin no mä oon valinnut tän värin ja tässä lukee tää väri, mut siinä kuvassa näyttää ihan erilaiselta kuin päivänvalossa. Sen takia mä tykkäisin et ainakin pääkaupunkiseudulla olis mahdollista käydä katsomassa tommosia, että sä näet livenä sen värin. Mut netissä se on vaikea katsoa. Kun sä mietit, sä katsot jollain aurinkoisella kelillä sohvalla ja se peilaa, siellä kääntelet ja katselet jostain kulmasta, kyl ne luonnonhommat on vähän erilaisia kyllä. Mut sinnehän me ollaan kovaa vauhtia menossa, mut toivon, että tässä nyt ihmisiäkin vielä tapaa joskus tässä elämässä.” (M45)

### 6.2.7 Asiakaspalautteen antaminen

Kaksi haastatteluihin osallistunutta (M45 ja N45) kertoivat antaneensa joskus kirjallista palautetta toimeksiantajalleni. Mies kertoi antaneensa asiakaspalautetta ulkomyymälän puutavarahyllyjen järjestyksestä, nainen ei muistanut mistä aiheesta, koska siitä oli kulunut jo niin pitkä aika. Helsinkiläsnainen (N35) vastasi ettei ole koskaan antanut palautetta toimeksiantajayritykselle, koska ei ole ollut mitään tarvetta. Vanhempi eläkeläisparikunnista (EP1) totesi, että palautteen antaminen olisi varmasti helppoa nykyisin sähköpostilla ja hänen mielestään harva menee enää paikan päälle palautetta antamaan.

Nuorempi eläkeläispariskunnista (EP2) kertoi jonkin verran antaneensa palautetta suullisesti paikan päällä, yleensä tilanteen mukaan. Samoin kuin remonttia tekevä Vantaalaismieskin (M67) kertoi aina sanovansa heti, jos joku ei onnistu, joskus kuulemma turhankin pienestä. Mutta koska kyseessä on palveluyritys, niin hän kokee, että täytyy saada rahoille vastinetta.

Nuorin pariskunta (PMN) ei ollut kokenut palautteen antamista tarpeeksi helppona.

”Ei kyllä mä luulen, että mun olis varmaan pitänyt ihan ettiä. Facebookkiin en menis kyllä kirjotteleen.” (PN)

”Työnpuolesta aikaisemmin, niin silloin on ollut helppo antaa palautetta, koska oon tehnyt niinku isoja tilauksia ja kokenut olevani niinku tärkeä (hymyilee). Siis tärkeä niille, että ne haluaa oikeesti pitää kiinni siitä, kun juuri minä ja edustamani yritys ollaan asiakkaana. Mutta että nyt en pidä ihteeni oikeen niinku minkään arvoisena. Siinä mielessä, että en nähnyt, että olis ollut vai vanarvosta minkään foorumin kautta tästä nyt tästä varastokokemuksesta ottaa puhelua. Ja kun tiiän, että mulla ei nyt oo tarvetta mennäkään sinne, niin mä annan asian olla”. (PM)

Suurin osa asiakkaista piti palautteen antamista riittävän helppona ja epäili, että tarvittaessa se heiltä onnistuisi. Koska joukosta löytyi myös vastaajia, joille ei ollut täysin selvää missä asiakaspalautetta kaupalle voisi antaa, niin sen tekemistä on syytä helpottaa. Kaikki palautteen antamisen kanavat kannattaa valjastaa käyttöön ja viestiä ne asiakkaille selkeämmin.

### 6.2.8 Asiakkailta saadut kehitysehdotukset ja lopputerveiset

Haastattelujen tavoitteina oli saada asiakkaat kertomaan sekä kaupan epäkohdista että kehityskohteista. Nuorelle parille tuli mieleen hyvä kehitysehdotus liittyen maaliosastolla asioimiseen.

”Onhan tää niinku niin iso halli, että kyllä se muuttuu vaivalloiseksi, varsinkin jos ei suunnittele tätä. Ottaa ensimmäiseksi kaikki raskaat tavarat tosta kantaan ja niiden kanssa lähtee kulkemaan ja varsinkin jos on se vaihe, että sää et tiedä edes mitä sää etit. Että seikkaillet tuolla ympäriinsä.” (PM)

**”Kanniskelet ympäriinsä.” (Haastattelija)**

”Se vois muuten olla tosi hyvä, että tuossa olis muutamat kärryt mistä niitä maaleja haetaan.” (PN).

”No ei tää oli kyllä meidän ihan omaa huonoo suunnittelua, tossa on ihan hyvät kyllä tollaset tasokärryt millä kuljetella näitä.” (PM)

”Mutta se vois olla silti tosi hyvä sellaisille muille, jotka suunnittelee huonosti. Tai jos sattuis oletettavasti, että sulla olis niin hyvä myyjä, et sä et lähtökoh-  
taisesti tullut hakeen sitä maalia, mut sulle myytäis sitä maalia.” (PN)

Lisäksi pariskunnan nainen kertoi seuraavia terveisiä asiakaspalveluun liittyen.

”Asiakaspalveluun, mun mielestä aktiivisempia ja hymyilevämpiä myyjiä, niin homma on bueno.” (PN)

Nuorempi eläkeläispariskunta (EP2MN) muistutti, että ei pidä unohtaa vanhojen talojen kor-  
jaajia ja perinnerakentajia. Heille suunnattuun tuotevalikoimaan voisi kauppa perehtyä pa-  
remmin ja laajentaa sen tarjontaa.

”Ja sit toinen asia, ei pidä unohtaa, et mennään tähän nykyaikaan. Koska on paljon taloja mitkä ei oo nykyaikaisia, ne vaatii erilaista tavaraa, kun nää uu-  
det talot, elikkä materiaalitasot on erilaisia, se pitää huomioida. Ei pidä unoh-  
taa niitä, jotka on niinku me ollaan jo rakennettu talo, niin silloin materiaalit  
oli erilaisia kuin nykyään. Niin sitten materiaaleja pitäis löytyä niihin sitten.”  
(EP2M)

”Ja välttämättä se uusi teknologia ei sovellu niihin vanhoihin aina.” (EP2N)

Helsinkiläisnainen (N35) kaipasi paljon enemmän erikoisempia ja persoonallisempia tuotteita. Siihen liittyen hän kysyi mahdollisuutta, että voisiko rautakaupan kautta tilata esimerkiksi ul-  
komailta sellaisia tuotteita, joita ei Suomesta mistään saa. Naista harmitti printtimainonta  
ympäristösyistä ja hän pyysi lopettamaan sen kokonaan. Markkinoinnissa voisi hyödyntää  
enemmän digitaalisia palveluita ja sosiaalista mediaa. Tee se itse- ja vinkkivideot voisivat esi-  
merkiksi olla yksi tapa aktivoida ihmisiä remppaamaan ja käyttämään rautakaupan palveluita.  
Hänelle koiraihminenä on tärkeää, että voi ottaa koiran mukaan rautakauppaan. Silloin kun  
ulko-ovella on kyltti, jossa kerrotaan koirien olevan tervetulleita kauppaan, hän asioi siellä  
mieluummin.

Yrittäjämiehen (M45) haastattelussa ilmeni, että tämän rautakaupan valikoimaan ei välttä-  
mättä pitäisi ottaa sellaisia tuotteita, joita myyvät TV-shopit ja halpatavarakaupat. Tulles-  
saan tänne, hän odottaa saavansa laadukkaita tuotteita ja hyvää palvelua. Lounas- tai kahvi-  
tauon yhdistäminen rautakauppakäyntiin on miehelle yksi hyvä lisäsy käydä tietyissä rauta-  
kaupoissa, joten niihin ravintolapalveluihinkin kannattaa panostaa.

”Mihin asiaan sun mielestä rautakaupan X tulisi jatkossa kiinnittää huomiota?” (Haastattelija).

”Puolittaa hinnat. Varsinkin niiden telojen.” (M67). *Kommentoi pilke silmäkulmassa.*

”Onko sulla vielä jotain muuta mitä sä haluaisit kertoa tästä asiakaskokemuksesta tänään tai aiemmin?” (Haastattelija)

”En mä täällä kävisi, jos ei tää olisi toimiva. Mää oon sanonut, täällä kyllä tuolla maalipuolella heti kyllä tulee apua. Ja tolla puolellakin (osoittaa työväline- ja rakennustarvikeosastoa), siellä on kaverit heti paikalla. Paljon paremmin siellä on kuin Bauhausissa, siellä on myyntipiste missä ei ole ketään.” (M67)

”Kyllähän se on aika pitkäikäinen se suhde, jonka sä otat (tarkoittaa kauppasuhdetta). Joku rautakauppa X on, en mä enää sitä vaihda mihinkään. Tuun aina käymään siellä. Auto on semmoinen, pankki on semmoinen mitä hyvin harvoin vaihtelee.” (M67)

”Pitäkää siitä huolta, että asiakkailta on riittävästi palvelua, siis myyjä. Sillä te pyöritätte tämän, ettekä millään muulla. Koska se kaupankäynti, kun tehdään helpoksi, niin silloin se onnistuu.” (EP1M)

#### 6.2.9 NPS ja CES tulokset

Käsittelin näitä mittareita jo aiemmin teoriaosuudessa, kohdassa asiakaskokemuksen, mittaminen, johtaminen ja kehittäminen. Kaikkiaan näihin kysymyksiin vastasi yhteensä kymmenen asiakasta, samat henkilöt, joita haastattelinkin.

#### **NPS-kysymys: Kuinka todennäköisesti suosittelisit tätä rautakauppaa ostopaikkana ystäville ja tuttavillesi asteikolla 1-10?**

Parhaan arvosanan 10 antoivat eläkeläispariskunnasta (EP1) molemmat ja Vantaalaisnainen (N45). Eläkeläismies (M67) antoi arvosanaksi 9,5, yrittäjämies (M45) 9, toinen eläkeläispariskunta molemmat 8,5, nuoren parin nainen (PN) 8,5, helsinkiläisnainen (N35) 8,5 ja nuoren parin mies 7,5 pistettä. Tässä kysymyksessä minun olisi pitänyt olla tiukempi ja pyytää asiakailta vastaus tasalukuna. Pyörityssäännöstä poiketen päätin tehdä niin, että pyöristän kaikki puolikkaat seuraavaan tasalukuun alaspäin, siten että esimerkiksi 8,5 pistettä pyöristyy kahdeksaan. Tällä tavoin alaspäin pyöristettynä NPS ei ole ainakaan liian hyvä verrattuna vastauksiin. Suosittelijoita haastatelluista on viisi ja neutraaleja samoin viisi. Koska vastaajia on vain kymmenen, tulos on tilastollisesti melko epäluotettava ja virhemarginaali on +-15,8 pistettä, virhemarginaalin laskin taskulaskuri.fi -sivuston NPS-laskurilla.

NPS = Suosittelijat miinus parjaajat jaettuna vastaajien määrällä kerrottuna sadalla.

Tässä tapauksessa luvut kirjataan näin:

$NPS = (5-0)/10 \times 100 = 50$ . Tällä pienellä otannalla NPS on tasan 50.



Yleisesti ottaen yli nollan olevaa NPS lukua voidaan pitää positiivisena, mutta yli 50 olevat luvut ovat jo erinomaisia. Vaikka luvusta 50 vähennetään virhemarginaalin 15,8 pistettä, niin NPS-luku on silti edelleen selkeästi positiivisen puolella, joten tämän mittarin näkökulmasta asiakaskokemus on kohtalaisen hyvällä tasolla.

Vaivannäköä mittaava CES-kysymys: Kuinka paljon vaivannäköä koitte tänään asioidessanne tässä rautakaupassa asteikolla 1-5. Vähiten tai ei ollenkaan vaivannäköä kokivat kahdeksan vastaajaa (EP1, N35, M45, EP2, M67 ja N45) kymmenestä, jotka vastasivat kaikki numeron yksi, eli ei lainkaan vaivannäköä. Nuoripari vastasi 2,5 (PN) ja 2 (PM). Pyöristetään tässäkin tapauksessa niin sanotusti epäedullisempaan suuntaan, eli  $2,5=3$ , eli neutraali. 1 tai 2 arvostuksiksi vastanneet eivät kokeneet juurikaan vaivannäköä ja vain yksi vastaajista oli neutraali, eikä kukaan kokenut asiointia vaivalloiseksi ja vastannut 4 tai 5. Siten laskettuna

$CES = (9/10 \cdot 100) - (0/10 \cdot 100) = 90$ . Tulos on erinomainen, maksimipisteiden ollessa 100.

## 7 Pohdinta

Tässä luvussa käsitellään tulosten luotettavuustekijöitä: pätevyyttä, tarkkuutta ja objektiivisuutta. Lisäksi pohditaan henkilökuntakyselyistä ja teemahaastatteluista saatuja tuloksia. Lisätausta kehittämistoimenpiteistä ja jatkotutkimusehdotukset käsitellään luvun lopuksi.

### Tulosten luotettavuus

Kehittämistutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan laadullisen ja määrällisen tutkimuksen luotettavuuskriteereiden, eli validiteetin ja reliabiliteetin kautta, koska kehittämistutkimuksella ei ole omaa metodologiaansa (Kananen 2012, 24).

Validiteetti, eli pätevyys tarkoittaa tutkimusmenetelmän tai mittarin edellytyksiä mitata tarkoitettua asiaa, eli sitä kuinka tutkittavat käsittävät esimerkiksi haastattelukysymykset. Siksi validiutta pitää miettiä jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. Teemahaastattelut toimivat mielestäni hyvin tämän aiheen tutkimusmenetelmänä, koska asiakaskokemus on aiheena hyvin monitahoinen, henkilökohtainen ja tunteista riippuvainen. Haastattelemalla on mahdollista luoda hyvä yleiskuva aiheesta ja saada siitä lisää ymmärrystä. Haastateltaessa asiakas ei välttämättä yritä päästä tilanteesta pois lyhyimmän mahdollisen vastauksen kautta, kuten kirjoittaessa saattaa monesti käydä ihan vain sen vuoksi, että kirjoittaminen on hitaampaa kuin puhuminen. Asiakkailta saadaan haastattelemalla monisanaisempia ja kattavampia vastauksia, monikaan ei tunnetusti jaksa kirjoittaa kovin pitkäsanaisesti ja syvällisiä vastauksia avoimen vastausvaihtoehdon kyselyissä. Kyselyillä ei myöskään mielestäni saada aivan niin hyvin esille asiakkaiden aitoja tunteita, koska kyselyissä vastaustila ja aihealuekin on usein rajatumpi, haastatteluissa on mahdollista mennä syvemmälle asioihin. Lisäksi kirjoitetun tekstin voi ymmärtää väärin, mikäli vastauksen takana on esimerkiksi sarkasmia tai jotain mikä pitäisi osata

lukea rivien välistä. Haastatteluissa tällaiset asiat on ainakin mahdollista tunnistaa helpommin haastateltavan äänenpainosta, naurahduksista tai ilmeistä. Teemahaastattelua tutkimusmenetelmänä ja sen ominaispiirteitä olen käsitellyt tarkemmin luvussa 5.3 ja teemahaastattelun toteuttamista luvussa 5.5.

Henkilökunnalle tehdyn kyselyn rooli tässä työssä oli melko pieni, mikä oli ihan tarkoituksellista. Kyselyn toiseen kysymykseen, jossa halusin tietää vastaajan työskentely-yksikön, osastot-vastausvaihtoehto olisi pitänyt jakaa tarkemmalle tasolle osastoittain. Se olisi siten kertonut paremmin, mikäli jollain osastolla asiakaskokemus koetaan eri lailla kuin toisella. Yksi lisävastausvaihtoehto, eli ammattiasiakasmyynti, olisi ollut hyvä ottaa mukaan.

Reliabiliteetti, eli luotettavuus sen sijaan kertoo tulosten tarkkuudesta ja toistettavuudesta. Eli esimerkiksi siitä, että toistuuko samoilla henkilöillä samat vastaukset, riippumatta kuka tutkimuksen tekee. (Hirsjärvi & Hurme 2014.) Itse en usko, että eri haastattelija aiheuttaisi vastausten yleiskuvaan suurta muutosta, mutta vastausten pituuteen ja syvällisyyteen se vaikuttaisi. Joku haastattelija saa enemmän aineistoa haastatteluista kuin toinen. Tällaisten haastattelujen teossa harjoitus olisi aivan varmasti hyvästä. Mitä enemmän haastatteluja tekee, sen paremmin oppii esimerkiksi odottamaan oikeassa paikassa asiakkaan vastausta, että jatkaako hän vielä vai oliko siinä kaikki mitä häneltä aiheesta saa vastaukseksi.

Voidaan olettaa, että haastatteluihin osallistuneet suhtautuivat jossain määrin ennalta positii-visesti toimeksiantajayritystä kohtaan, koska olivat sinne alun perin saapuneet. Haastattelujen anti ja tulokset olisivat ainakin osaan kysymyksistä toisenlaiset, mikäli haastattelut pidettäisiin toisaalla, esimerkiksi kilpailevan rautakaupan tiloissa heidän asiakkailleen. Tai jos haastattelut vedettäisiin asiakkaille, jotka eivät asioi säännöllisesti toimeksiantajayrityksessä vaan kilpailijalla, niin vastauksissa saataisiin paremmin selville mitä ovat toimeksiantajan negatiiviset asiakaskokemuksen aiheuttajat. Erilaisia vastauksia ja haastatteluja olisi saattanut syntyä siinäkin tapauksessa, jos haastattelut olisi pidetty jonain arkipäivänä tai jos myymälässä olisi ollut ruuhkaisempi päivä. Viikonloppu ja sunnuntai valikoitui haastatteluajankohdaksi, osittain siitä syystä, että silloin asiakkailta saattoi olettaa olevan enemmän aikaa pysähtyä juttelemaan. Toisaalta eri ajankohtana pidetyillä haastatteluilla ei todennäköisesti olisi ollut suurta vaikutusta opinnäytetyön tuloksiin, vaan lähinnä haastattelutilanteeseen ja myymälän sen hetkiseen asiakaskokemukseen. Kehittämistoimenpiteisiin ja -tekijöihin, joilla hyvä asiakaskokemus luodaan, haastatteluajankohdalla ei luultavasti ole suurta merkitystä. Saadut tulokset ja kehitystoimenpiteet ovat monistettavissa tällaisenaan muihinkin rautakauppoihin ja muihin vastaavanlaisiin myymälöihin.

Puolueeton tutkimusote on kaikkien tutkimusten ehdoton kulmakivi. Se luo pohjan hyvälle tutkimukselle ja tulosten käytettävyydelle. Kaikessa toiminnassani, kuten analysoidessani

tuloksia ja luodessani tulkintoja tulosten pohjalta, olen pyrkinyt puolueettomaan ja objektiiviseen näkökulmaan. Luonnollisesti tulkinnat ja analyysit kuitenkin pohjautuvat omiin näkemysiini tuloksista ja haastateltavien vastauksista niiden takana. Tuloksia esiteltäessä olen pyrkinyt tuomaan ilmi kaiken oleellisen tiedon sellaisenaan kuin se olen saanut, mitään tärkeitä niistä poistamatta tai mitään siihen lisäämättä.

#### Tulkintoja henkilökuntakyselystä

Kyselyyn liittyen yksi myynnistä ja hankinnasta vastaava henkilö oli sitä mieltä, että asiakaskokemus on jo ylläpitovaiheessa. Toisin sanoen vastaus kuvastaa sitä, että asiakaskokemusta johtavat prosessit olivat jo vastaajan mielestä valmiita ja toimivia. Jos myös muu henkilökunta olisi ollut enemmistönä sitä mieltä, että asiakaskokemuksen tila olisi jo kypsymis- ja ylläpitovaiheessa, tarkoittaisi se mielestäni silloin sitä, että asiakaskokemusta johtavat prosessit ja toimintatavat olisivat vastaajille selviä ja asiakaskokemuksen tavoitetila kirkas. Vastauksen perusteella asia ei kuitenkaan tällä hetkellä näin ole.

Mielestäni henkilökuntakyselyn tärkein tieto on se, että henkilökunta oli suurimmaksi osaksi sitä mieltä, että asiakaskokemuksen kehittäminen on vielä kehitys- tai kypsymisvaiheessa. Vastauksista voidaan karkeasti tulkita henkilökunnan olevan vastaanottavaisia muutoksille ja halukkaita kehitystoimiin asiakaskokemuksen parantamiseksi ja oman toiminnan kehittämiseksi.

#### Tulkintoja teemahaastattelusta

Teemahaastattelujen pohjalta voidaan todeta, että toimeksiantajan ja alan yleinen maine ja sen herättämät tunteet ovat haastateltavien keskuudessa selvästi enemmän positiivisia kuin negatiivisia. Toimeksiantajaan liittyvän mielikuvakysymyksen lähestulkoon pelkkien positiivisten vastausten perusteella, voidaan panna merkille tutkimukseen osallistuneiden asiakkaiden pääosin pitävän toimeksiantajan rautakauppaa varsin hyvänä kauppana.

Haastattelujen perusteella asiakkaiden asiointipaikan valintaan vaikuttavat kaupan sijainti, aiemmat asiakaskokemukset kaupasta, hinnat, palvelun laatu, myyjien ammattitaito ja tuotevalikoima. Myös suomalaisuus ja kotimaisuus ovat haastattelujen pohjalta asiakkaiden asiointipaikkaan vaikuttavia tekijöitä. Yrityksen kotimaisuus tuo asiakkaille luotettavuutta ja turvallisuutta esimerkiksi poikkeustilanteissa, silloin kun kaikki ei menekään suunnitellusti. Merkille pantavaa on, että vaikka palvelun laatu ja myyjien ammattitaito mainittiin monessa haastattelussa tärkeimpinä asiointipaikkaan vaikuttavina tekijöinä, niin toimeksiantajan pääkilpailijan ominaispiirteiksi näitä ei yhdistetty.

Ennakkoon arvelin, että asiakkaiden tärkein asiointikanava kaupan kanssa olisi fyysinen myymälä eli kivijalkakauppa. Tämä ennakkokäsitys vahvistui haastattelujen pohjalta, kun lähes kaikki asiakkaat vastasivat myymälän olevan tärkein kanava asioida rautakaupan kanssa. Verkkokauppa oli vain yhden asiakkaan mielestä tärkein kanava. Verkkokauppa kuitenkin tukee mainiosti kivijalkamyymälää ja päinvastoin. Näiden haastattelujen perusteella kivijalkamyymälä on kuitenkin vielä selkeästi asiointikanavana tärkeämpi kuin verkkokauppa.

Haastattelujen tulosten pohjalta nähdään, että toimeksiantajan verkkokaupan toimivuuden kanssa on vielä tekemistä. Haastattelujen tekemisen jälkeen kehitystä asiakkaiden mainitsemilla heikoilla osa-alueilla on kuitenkin jo tapahtunut merkittävästi. Esimerkiksi verkkokaupan valikoima on laajentunut ja toimitukset onnistuvat nyt myös kipsilevyille, joita ei vielä haastattelujen aikaan pystynyt sieltä ostamaan. Verkkorautakauppoja ei yleisellä tasolla vielä pidetä haastateltavien keskuudessa aivan yhtä tärkeinä asiointikanavina kuin kivijalkamyymälöitä, mutta se ei poista sitä faktaa, että yhtenä asiakkaan kosketuspisteenä sillä on vaikutusta asiakaskokemukseen.

Muista kanavista puhelimella asiointi on haastateltavien keskuudessa yllättävän vähäistä. Ne kokemukset, joita puhelinasiointista haastatelluilla oli, ovat olleet asiakkaille heidän mielestään riittävän hyvällä tasolla. Itse arvelen, että internetin käytön kasvu ja sieltä löytyvät tuotteiden saatavuus- sekä hintatiedot ovat vähentäneet merkittävästi asiakkaiden tarvetta soittaa puhelimella rautakauppaan. Sähköpostikaan ei ollut haastateltavien asiakkaiden keskuudessa juurikaan käytössä kaupan suuntaan ja syynä on luultavasti samat asiat kuin puhelimella asiointin kohdallakin. Vastausten perusteella toimeksiantajan tekemä TV-mainonta oli mennyt näiltä asiakkailta hyvin pitkälle ohi, eivätkä he mainoksiin kiinnittäneet juuri mitään huomiota, ennemminkin yrittävät niitä vältellä. Mielekkäämpää voisi olla katsoa esimerkiksi tee-se-itse-tyylisiä videoita verkosta, silloin kun se itselle sopii ja on aikaa. Printtmainonta selkeästi jakoi asiakkaiden mielipiteet, joten tässä asiassa on erittäin vaikeata miellyttää kaikkia asiakkaita. Osa ei ollut lukenut printtiä eikä edes halunnut sitä saada, yksi vastaajista piti sitä jonkinlaisena luonnonvarojen haaskauksena. Toiset asiakkaat taas oikein pitivät lehti-mainosten selailusta ja näkivät ne hyödyllisinä tiedonhankintakanavina.

Lähes kaikissa haastatteluissa kävi ilmi, että tuotteita voi joskus olla vaikea löytää suurista kaupoista, joissa tavaraa on paljon. Toisaalta opastukseen voidaan kiinnittää aina enemmän huomiota, mutta kaikkein tärkeimpänä haastateltavat pitivät osaavan ja mukavan henkilökunnan näkymistä ja saatavilla olemista. Henkilökunnalta on voitava kaupassa harhailun välttämiseksi kysyä mistä jokin tuote löytyy. Pelkkään itsepalveluun ohjaaminen ei ole asiakkaiden mukaan hyvä suuntaus.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että kaupan myyjällä on erittäin suuri rooli asiakkaan asiakaskokemuksen tekijänä ja tunnelman luoja. Tutkimuksen kaikkein tärkein huomio liittyykin mielestäni juuri myyjän roolin merkittävyyteen asiakaskokemuksen muodostajana myymäläympäristössä. Asiakaspalvelun tärkeys nousi monessa kohdassa haastatteluja esille ja myyjän miellyttävyyden ja asiantuntijuuden arvotettiin korkealle asiakaskokemuksesta arvioitaessa. Se kuinka suuri merkitys myyjällä on asiakaskokemukseen, on näin jälkikäteen helppoa ymmärtää, kun muistelee omiakin asiakaskokemuksia eri tilanteissa. Ei pidä myöskään unohtaa, että ulkomyymälässäkin ollaan luomassa koko kaupan asiakaskokemusta. Kohteliaat käytöstavat ja hyvä palveluasenne pitää olla myös ulkomyymälän työntekijöillä. Todettakoon tässä lisäksi, että asiakkaat eivät olleet heti kysyttäessä ihan tietoisia siitä, mitä ulkomyymälällä tarkoitetaan. Se oli monille hieman vieras paikka, vaikka kaikki siellä olivatkin joskus käyneet. Markkinoinnilla olisi mahdollista viestittää asiakkaille ulkomyymälän olemassa olosta ja siitä, että se on osa myymälää, ei vain tuotteiden varastointipaikka. Parinkin eri haastateltavan kommentista päätellen palvelun laatu ei ulkomyymälässä ole aivan sisämyymälän tasolla.

Odotukset ylittävät asiakaskokemukset liittyivät valtaosalla asiakkaista hyvään asiakaspalveluun ja myyjän toimintaan. Tällaiset kokemukset eivät liittyneet kenellekään esimerkiksi teknologisiin ratkaisuihin tai jonkin muunlaisiin uusiin innovaatioihin tai esillepanoihin kaupassa. Parissa tapauksessa odotukset ylittävä asiakaskokemus liittyi jollain lailla edulliseen hintaan. Tuloksista voidaan mielestäni päätellä, että asiakkaille on mahdollista tuottaa odotukset ylittäviä asiakaskokemuksia myös ihan vain iloisella ja huomioonottavalla asiakaspalvelulla, sen ei aina tarvitse tarkoittaa kallista extrapalvelua, kaupanpäällistä tai olla muulla lailla rahallisesti arvokas asia asiakkaalle. Aivan kuten odotukset ylittävät asiakaskokemukset, niin myös haastateltavien negatiiviset asiakaskokemukset liittyivät pääsääntöisesti myyjiin tai muihin asiakaspalvelijoihin. Teemahaastattelujen perusteella asiakaskokemus toimeksiantajarakupan myymälässä on hyvällä mallilla. Parhaimmillaan asiakaskokemus oli haastateltavien mielestä monesti juuri siinä vaiheessa asiointia, kun asiakas oli tekemisissä jonkun henkilökuntaan kuuluvan kanssa. Negatiivisia kokemuksia asiakkaille tuli vähemmän mieleen kuin hyviä kokemuksia, tai sitten niitä ei vain haluttu haastatteluissa jakaa. Vastausten perusteella vahvistuu edelleen käsitys siitä, että myyjällä on yksittäisenä tekijänä kaikkein suurin vaikutus asiakaskokemuksen muodostumiseen ja laatuun.

#### Kehittämistoimenpiteet

Teemahaastattelujen ja NPS- sekä CES-mittareiden perusteella toimeksiantajan asiakaskokemus on jo hyvällä tasolla, mutta sitä halutaan yhä parantaa. Olen koostanut alle teoriaperustan ja haastattelujen pohjalta kehittämistoimenpiteet, joilla asiakaskokemusta lähdetään kehittämään.

1. Määritellään yhdessä henkilökunnan kanssa ne asiakaskokemuksen avainominaisuudet, joita pyritään tuottamaan. Kootaan yhteen missio, visio, arvot, brändilupaus ja strategia, jonka pohjalta luodaan asiakaskokemuskuvaus. Kuvausta valtuutetaan suunnittelemaan tiimi, jossa on edustus mahdollisimman monelta yrityksen eri osa-alueelta. Kuvaus alkaa näin: ”Me vaadimme, että asiakkaamme saavat kokemuksen, joka on...” ja maksimissaan 10-20 sanaa noiden sanojen jälkeen muodostavat asiakaskokemuskuvaus. Lisäksi määritellään kolmesta viiteen sanaa, jotka herättävät kuvauksen eloon ja tuovat sen tarkemmalle tasolle. (Pennington 2016, 59-61.) Tämä asiakaskokemuskuvaus laitetaan näkyvälle paikalle henkilökunnan tiloihin.
2. Asiakkaat arvostavat asiantuntevaa myyjää ja haastattelujen perusteella se oli yksi tärkeimmistä syistä asiakkaan asiointipaikan valintakriteerinä. Hetket, jolloin asiakkaat olivat tekemisissä myyjän kanssa, jäivät haastattelujen perusteella asiakkaille mieleen parhaina hetkinä myymälässä asioimisen aikana. Neljässä haastattelussa seitsemästä, asiakas mainitsi myyjän kanssa asioimisen olleen paras hetki koko myymälässä asioinnin aikana. Toisin sanoen, mitä useammin asiakkaat ovat tekemisissä hyvän ja miellyttävän myyjän kanssa asiointinsa aikana, sitä parempi on asiakaskokemus ja sitä enemmän positiivisia hetkiä asiakkaat kokevat. Asiakkaiden VAU-kokemuksista monet kertomukset liittyivät asiakaspalvelutilanteeseen, myyjän miellyttävyyteen, hänen asiantuntijuuteen tai osaamiseen sekä oikeiden ratkaisujen löytämiseen. Hyvä myyjä on selkeästi kilpailuetu, jonka seurauksena asiakassuhde voi syventyä sellaiselle tasolle, jossa asiakas palaa kauppaan yhä uudelleen. Yksi haastatelluista kertoi kokemuksensa persoonallisten myyjien vetovoimasta, joten myyjien persoonallista tapaa hoitaa myyntityötä kannattaa vastaisuudessa tarkkailla ja kannustaa siihen, mikäli se vaikuttaa asiakkaisiin positiivisella tavalla. Kaikkien myyjien ei tarvitse olla samasta muotista. Myyjille järjestetään jatkossakin mahdollisuus osallistua tuote- ja myyntikoulutuksiin näiden taitojen kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi.
3. Haastatelluista nuoren pariskunnan nainen (PN) nosti myyjän hymyn ja katsekontaktin isoon rooliin hänen asiakaskokemustansa merkittävästi parantavana tekijänä. Brasiliaistutkimuksen (Aureliano-Silva 2016) mukaan hymyilevä myyjä on asiakkaiden mielestä paremmin soveltuva henkilö myyjäksi, kuin hymyilemätön myyjä. Saman tutkimuksen mukaan asiakas olisi ollut valmis maksamaan hymyilevälle myyjälle tuotteesta korkeampaa hintaa, kuin hymyilemättömälle myyjälle. Vuorion (2011, 37) mukaan non-verbaaliset viestit, kuten esimerkiksi hymy, useimmiten ilmaisevat puhujan toisia ihmisiä kohtaan kokemasta asenteesta. Sanalliseen ilmaisuun verrattuna non-verbaalisella viestinnällä onkin dominoivampi asema, se voi jopa mitätöidä sanallisen viestin (Vuorio 2011, 38).

Myyjiä kannustetaan ja ohjeistetaan hymyilemään asiakkaille, sekä huomioimaan tervehtimällä myymälässä tavattavat asiakkaat. Myyjän tulee aina ehtiä tervehtiä asiakasta ennen kuin asiakas on tervehtinyt myyjää. Ahvenaisen, Gyllingin ja Leinon kehittämä ”Kohteliaan kohtaamisen kasitaulu”, lanseerataan myyjien ohjenuoraksi asiakaspalvelutilanteisiin. Ohjeen muistilista laitetaan esille henkilökunnan tiloihin. Muistilista on liite 3.

1. ”Huomioi aivan jokainen asiakas hymyllä tai nyökkäämällä.”
2. ”Reipas ja hyväntahtoinen tervehdys tai huomiota herättävä hymy.”
3. ”Tilanteeseen sopiva keskustelun avaava kysymys ja sille jatkokysymys.”
4. ”Asiakkaan tarpeiden aito ja aktiivinen kuuntelu.”
5. ”Asiantuntijuuden osoittava ratkaisuehdotus, joka perustuu asiakkaan kertomaan informaatioon.”
6. ”Vihreää valoa saatuasi varmista yhteisymmärrys siitä, että tarjottu tuote tai palvelu on asiakkaan etsimä. Muista myös lisämyynti.”
7. ”Varmistus kertoo asiakkaalle, että olet varmasti kuunnellut ja luo välillenne yksimielisyyden kohtaamisen lopuksi.”
8. ”Lopuksi aito leveä hymy, kunnan kiitokset käynnistä ja reipas lopputervehdyslause.” (Ahvenainen ym. 2017, 58-59.)

Samaan yhteyteen liitetään vielä Ahvenaisen, Gyllingin ja Leinon työkalupakista asiakas kohtaamisen jälkeen myyjän itselleen esittämät itsereflektiokysymykset:

1. ”Lähtikö asiakas liikkeestä tarvitsemansa palvelun tai tuotteen kanssa?”
  2. ”Lähtikö hän iloisemmalla mielellä kuin mitä oli tullessaan?”
  3. ”Olisinko myyjänä pystynyt palvelemaan asiakasta paremmin?” (Ahvenainen ym. 2017, 57.)
4. Teemahaastattelujen perusteella kaupan myyjän oletetaan löytyvän infotiskiltä, joten myyjille osoitetaan selkeästi perehdytettäessä, että se on paikka mihin he palaavat palveltuaan edellisen asiakkaan. Myyjille painotetaan, että ensin palvellaan myymälässä olevat asiakkaat ja vasta sen jälkeen jatketaan muita tehtäviä. Jonotilanteessa myyjän pitäisi ystävällisellä katseella, hymyllä, nyökkäämällä tai tervehdyksellä viestiä myös jonottaville asiakkaille, että heidät on huomattu. Jonosta voi myös yrittää sopivassa välissä kysyä, että mitä asiakas on hakemassa. Jos asiakkaan tarve onkin eri osaston tuotteista, niin kiiretilanteessa asiakas voidaan jonosta ohjata oikealle osastolle sanallisesti opastamalla, jolloin asiakas saadaan tyytyväisemmäksi, kun hän ei jonota väärässä paikassa turhaan. Kannattaa opastamista varten opetella kertomaan

asiakkaalle selkeät maamerkit kaupasta, joita seuraamalla asiakas varmasti löytää oikealle osastolle.

5. Asiakkaat kertoivat haastatteluissa, että isosta myymälästä ja suuresta määrästä tuotteita voi olla vaikea löytää etsimäänsä. Myymälän opastetaulujen paikkansapitävyys tarkistetaan ja havaitut virheet korjataan. Koulutuksissa ja perehdytyksissä myyjille opetetaan oikeat tavat, joilla asiakasta saa ja pitää opastaa myymälässä. Kokemukseni ja haastatteluiden perusteella paras tapa on aina viedä asiakas henkilökohtaisesti hänen etsimänsä tuotteen luokse. Kaikkien myyjien tuleekin opetella myymälästä löytyvien tuotteiden sijainnit ja hyllypaikat. Mikäli tuote ei kuulu myyjän varsinaiselle osaamisalueelle, niin myyjä opastaa asiakkaan tuotteen luokse ja kertoo sen jälkeen, mistä löytyy toinen myyjä kertomaan halutusta tuotteesta, tai mahdollisuuksien mukaan käy etsimässä toisen myyjän auttamaan.
6. Löytänän ja Kortesuon mukaan reklamaatiotilanteet ovat usein oikein hoidettuina hyviä tilanteita pitkän ja kestävästi asiakassuhteen aloittamiseen. Valitettavasti liian usein käy kuitenkin niin, että asiakas ei kerro pettymyksestään yritykselle, vaan ainoastaan omalle verkostolleen, jolloin reklamaatiota on mahdoton ratkaista. Hyvin hoidetun poikkeustilanteen jälkeen asiakas on tutkimusten mukaan noin 15 kertaa sitoutuneempi, kuin asiakas, joka ei ole kokenut poikkeustilannetta. (Löytänä & Kortesus 2011, 213-214.)

Palautteen antaminen tehdään entistä helpommaksi asiakkaille ja asiakaspalautelaatikot tuodaan jokaiselle info- ja myyntitiskille. Kaikkein tärkeimmät asiakaspalautteet otetaan hyödynnettäviksi asiakassuhteen syventämiseksi. Kaikkiin asiakaspalautteisiin vastataan esimerkkivastauksen kaavan pohjalta, joka opetetaan kaikille myyjille. Kirjallisesti saatuihin palautteisiin vastataan maksimissaan 24 tunnin sisällä.

Vastaus laaditaan soveltaen Löytänän ja Kortesuon (2011, 218) kaavaa ja se sisältää:

- Kiitoksen asiakkaalle, että hän kertoo tapahtuneesta yritykselle.
- Tiiviin lyhennelmän asiakkaalle tapahtuneesta tilanteesta ja sen seurauksista asiakkaalle.
- Pintapuolisen selostuksen mihin toimiin reklamaation jälkeen on alettu.
- Ehdotuksen toimenpiteistä asian kuntoon laittamiseksi.

7. Haastateltavien kommenttien perusteella tuotevalikoimasta tulisi löytyä kombinaatio persoonallisia, laadukkaita, kotimaisia, perinnerakentamiseen sopivia ja hintakilpailukykyisiä tuotteita. Niin sanottuun TV-shop-tavaraan, ainakin yrittäjämiehen (M45), suhtautuminen oli varauksellista. Kaupan valikoimaa tarkastellaan palautteiden



pohjalta ja tarpeellisiin toimenpiteisiin asioiden parantamiseksi entisestään ryhdytään. Suosittelemme tuomaan vielä vahvemmin esille tilaustuotevalikoimaa. Myös sitä tietoa voisi jalostaa myymälämarkkinointiin, että tilaamalla on mahdollista ostaa melkein mitä vain asiakas haluaa.

8. Asiakkaat miettivät usein tuotteen valmistusmaata ja pitivät kotimaisuutta tärkeänä asiana tuotetta valitessa. Asia tiedostetaan valikoimaa ja markkinointi tehdessä, ja myyjä opastetaan hankkimaan tietoa valmistusmaasta itsenäisesti. Mikäli tuotteet on valmistettu Suomessa, sen kotimaisuutta tuodaan esille markkinoinnissa ja myyntitilaisuuksissa.
9. Haastattelussa yrittäjämies (M45) toi spontaanisti esiin, että kahvila- ja ravintolapalvelut ovat hyvä lisä rautakaupassa, kun samalla käynnillä hoituu myös kahvi- tai ruokatauko. Pienen tauon jälkeen on taas mukavampi jatkaa ostoksia, eikä tarvitse nälän tai janon vuoksi lähteä myymälästä ennen aikojaan. Kahvilapalvelujen tarjoamista jatketaan ja kehitetään.
10. Haastattelujen perusteella asiakaskokemus parantuu, kun asiakkaan ei tarvitse lähteä etsimään ostoskärkyjä siinä vaiheessa, kun on saanut 20 litran maalipurkin sävytyksestä. Jatkossa pidetään aina pieni määrä ostoskärkyjä valmiina ainakin maaliosastolla ja mahdollisesti myös muualla painavien tai isojen tuotteiden lähetyksillä. Kartoitetaan missä muualla myymälässä voisi olla mahdollista ja järkevää pitää pientä määrää ostoskärkyjä ja -koreja saatavilla.
11. Osa asiakkaista ei uskalla ottaa koiraa mukaansa myymälään ja saattaa siitä syystä jättää kokonaan tulematta tai asioida toisaalla. Varsinkin kesäisin, kun koiraa ei voi jättää autoon odottamaan, laitetaan myymälän etuovelle hyvätuulinen juliste, ”Ethän jätä koiraa kuumaan autoon, lemmikit ovat tervetulleita myymäläämme”. Juliste liitteissä. Liite 4.

Yle uutisten mukaan ihmisistä noin 15 prosenttia on eläimille yliherkkiä, joten kaikki asiakkaat eivät välttämättä allergian tai pelkojen takia tiedotteesta täysin ilahdu. Koirien päästäminen rautakaupan liiketiloihin on toimijan itsensä päätettävissä eikä laki sitä kiellä. Ylen uutisten mukaan koirat ovat tervetulleita yhä useampaan kauppa-keskukseen Suomessa. (YLE uutiset 2018.) Suomessa on noin 700 000 koiraa, joten myös koirien ystäviä ja niihin myönteisesti suhtautuvia on tähän lukuun peilaten suhteellisen paljon (Tilastokeskus 2018).

12. Haastattelujen perusteella verkkokaupan käyttäminen ei ollut asiakkaille kokemusena kovinkaan positiivinen. Haku, lajittelu tai suodatus eivät toimineet toivotulla tavalla, tuli joko liikaa tai ei ollenkaan hakuosumia. Asiakas ei tiennyt oikeita hakusanoja, joilla tuotteet löytyisivät, eli kansansanastoa lisättävä tuotteiden SEO-teksteihin. Kaikkia myytäviä tuotteita tai niiden saatavuuksia ei löytynyt verkosta, vaikka myymälästä on saatavilla. Tuotetta ei voinut ostaa verkkokaupasta kotiin kuljetettuna ja kuvia ja tuotetietoja ei ollut riittävästi.

Verkkokaupan toimitusvaihtoehtojen ja tuotteiden näkyvyyden suhteen kehitystä onkin jo tapahtunut, nykyään myös suuremmat tuotteet ja materiaalit ovat valtaosin tilattavissa verkosta suoraan työmaalle tai kotiin. Tuotteiden nimeämiseen on olemassa ohje, jota kaikkien tuotenimeämistä suorittavien on noudatettava. Verkkokauppaan liittyvää hakukoneoptimoitua tekstiä on lisätty tuotteiden yhteyteen.

#### Jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyö pyrki vastaamaan kaupan kuluttaja-asiakkaiden asiakaskokemuksen nykytilanteeseen ja sen parantamiseen liittyviin kysymyksiin. Jatkotutkimuksissa voitaisiin selvittää tehtyjen kehittämistoimenpiteiden vaikutusta asiakaskokemukseen tai syventyä osastojen väliseen asiakaskokemukseen tarkemmalla tasolla. Onko rakennustarvike- ja työvälineosaston asiakaskokemus eri tasolla, kuin sisustus- tai puutarhaosastojen asiakaskokemus?

Toinen asiakaskokemukseen liittyvä tutkimusaihe voisi keskittyä pelkästään ammattiasiakkaiden asiakaskokemukseen. Sitä voitaisiin tutkia asiakkaan kokoluokan mukaan ja verrata onko asiakkaan omalla liikevaihdolla ja heidän ostovolyymillään millainen korrelaatio asiakaskokemukseen?

Kolmas mielenkiintoinen ja hyödyllinen jatkotutkimusaihe voisi käsitellä rautakaupan henkilökunnan työtyytyväisyyttä ja mielikuvaa omasta kaupastaan sekä heidän muodostamansa työnantajamielikuvan vaikutusta asiakaskokemukseen. Millainen vaikutus työnantajamielikuvalla ja työtyytyväisyydellä on asiakaskokemukseen kaupassa, löytyykö millaisia korrelaatioita? Näkökulma henkilökunnan luomista mielikuvista antaisi todennäköisesti kaupan johdolle uusia ulottuvuuksia asiakaskokemuksen johtamiseen.

## Lähteet

### Painetut

Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Juva: PS-kustannus

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Tee asiakkaistasi faneja. 2. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Bedford, C. & Lee, A. 2008. Would you like service with that? *Design Management Review*. 38-43, 80-82. Boston.

Berry, L., Carbone, L. & Haeckel, S. 2002, Managing the total customer experience, *MIT Sloan Management Review*, 43(3), pp. 85-89.

Bitner, M. J. 1992. Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57-71. Chicago.

Cooper, A., Cronin, D., Noessel, C. & Reimann, R. About Face: The Essentials of Interaction Design. 4. painos. Wiley. E-kirja.

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

Gerdt, B. & Korkiakoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: työkalupakki. Helsinki: Talentum.

Grewal, D., Levy, M. & Kumar, V. 2009. Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework. *Journal of Retailing* 85. 1-14.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. 19. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Jüttner, U., Schaffner, D., Windler, K. & Maklan, S. 2013. Customer service experiences. Developing and applying a sequential incident laddering technique. *European Journal of Marketing*. 47(5/6), 738-768.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Luchs, M., Swan, S. & Griffin A. 2015. Design Thinking. E-kirja.

Pennington, A. 2016. The customer experience book. Harlow: Pearson.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2009. Research methods for business students. Edinburgh: Pearson Education Limited.

Shaw, C., Dibeehi, Q. & Walden, S. 2010. Customer Experience. Future Trends & Insights. New York: Palgrave Macmillan.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum.

Trischler, J. & Scott, D. 2015. Designing Public Services: The usefulness of three service design methods for identifying user experiences. Public Management Review. 718-739.

Verhoef, P. C. & Lemon, K. N. 2016 Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. Journal of Marketing, 80 (6), 69-96.

Vuorio, P. 2011. Myyntitaidon käsikirja: Osa II, Menesty myyjänä: mistä on hyvät myyjät tehty? Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Zomerdijs, L. & Voss, C. 2010. Service design for experience-centric services. Journal of Service Research, 13(1), 67-82.

#### Sähköiset

Aureliano-Silva, Leonardo. 2016. Smile and Earn my Money: Effect of Salesperson's Smile on Consumer Behavior in Retail Stores. Viitattu 4.5.2019. [https://www.researchgate.net/publication/309430716\\_Smile\\_and\\_Earn\\_my\\_Money\\_Effect\\_of\\_Salesperson's\\_Smile\\_on\\_Consumer\\_Behavior\\_in\\_Retail\\_Stores](https://www.researchgate.net/publication/309430716_Smile_and_Earn_my_Money_Effect_of_Salesperson's_Smile_on_Consumer_Behavior_in_Retail_Stores)

Kauppinen, I. 2017. Kuva Finnairin lentäjästä leviää maailmalla: ”United voisi oppia pari asiaa”. Viitattu 8.5.2017. <http://www.is.fi/matkat/art-2000005176077.html>

Kauppalehti 2017. Remontteja, kuntotarkastuksia, hälytysjärjestelmiä, aurinkopaneeleita - ovelta ovelle -myynti on voimissaan. Viitattu 21.5.2019. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/remontteja-kuntotarkastuksia-halytysjarjestelmia-aurinkopaneeleita-ovelta-ovelle-myynti-on-voimissaan/67b851a0-ce63-3d4c-8ad1-83eec0eeca57>

Kauppalehti 2017. Rautakauppa löysi hennon kasvun. Viitattu 12.3.2018. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/rautakauppa-loysi-hennon-kasvun/nQGCwJVj>

Kauppalehti 2018. Asiakaskokemuksesta tulossa hintaakin tärkeämpi kilpailutekijä: ”Asiakkaan edessä pitää olla nöyrä”. Viitattu 24.3.2018. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/asiakaskokemuksesta-tulossa-hintaakin-tarkeampi-kilpailutekija-asiakkaan-edessa-pitaa-olla-noyra/jML-TiAfz>

Korkiakoski, K. 2017. Huomioita asiakaskokemuksesta, kommunikaatiosta ja taloudesta. Viitattu 20.11.2017. <https://karikko.wordpress.com/>

Taloussanommat 2017. Matkustajan väkivaltainen raahaaminen käy kalliiksi lentoyhtiölle: osakeluisuus, arvosta kadonnut yli puoli miljardia. Viitattu 8.5.2017. <http://www.is.fi/taloussanomat/porssiutiset/art-2000005167223.html>

Tilastokeskus 2018. Suomessa on noin 700 000 koiraa. Viitattu 10.5.2019. <https://www.tilastokeskus.fi/tietotrendit/blogit/2018/suomessa-noin-700-000-koiraa/>

Yle uutiset 2018. Koira pääsee yhä useammin mukaan kauppakeskukseen - Koda-husky suhtautuu levollisesti ihmisvilinään. Viitattu 10.5.2019 <https://yle.fi/uutiset/3-10110676>

## Kuviot

Kuvio 1: Asiakaskokemus vs. asiakaspalvelu (Löytänä & Kortesus 2011, 15).....	10
Kuvio 2: Odotukset ylittävä asiakaskokemus (Löytänä & Kortesus 2011, 60.) .....	12
Kuvio 3: Asiakaskokemuksen kolme peruspilaria, mahdollistajat ja odotusarvo (Dorgan 2010, 4).....	14
Kuvio 4: Asiakaskokemuksen kaikki tasot (Dorgan, 2010, 5). Kaavion tekstit vapaasti suomennettuna. ....	14
Kuvio 5: Asiakaskokemuksen aikajana (Pennington 2016, 51). ....	16
Kuvio 6: Asiakaskokemuksen mittaamisen spektri. (Löytänä & Kortesus 2011, 188) .....	17
Kuvio 7: Asiakaskokemuksen mittaamisessa ratkaisevat tekijät. (Gerdt & Korkiasuo 2016, 161) .....	20
Kuvio 8: Palvelupolku esimerkki mukaillen (Nyman 2015) ja (Tuulaniemi 2011). ....	23
Kuvio 9: Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys .....	24
Kuvio 10: Teemahaastattelun eteneminen mukaillen (Kananen 2012). ....	29

## Taulukot

Taulukko 1: Haastattelukysymysten teemat, ja taustat niiden takana .....	31
Taulukko 2: Asiakaskokemuksen nykytila yrityksessä X. ....	32
Taulukko 3: Asiakaskokemuksen nykytila -kysymykseen vastanneiden työskentely-yksikkö kaupassa. ....	33
Taulukko 4: Kyselyn vastausten jakauma. ....	33
Taulukko 5: Kyselyn vastausten jakauma pylväsdiagrammina. ....	34

## Liitteet

Liite 1: Kyselylomake rautakaupan henkilökunnalle.....	72
Liite 2: Teemahaastattelurunko.....	73
Liite 3: Kohteliaan kohtaamisen kasitaulu ja myyjän itsearvio juliste. ....	75
Liite 4: Juliste myymälän etuovelle. ....	76

## Liite 1: Kyselylomake rautakaupan henkilökunnalle

## Yrityksen X asiakaskokemuksen nykytila

Hei! Olisitko ystävällinen ja vastaisit opinnäytetyötäni varten kahteen kysymykseen. Vastaamiseen menee aikaa alle minuutti. Vastaajan henkilöllisyys ei selviä vastauksista. Kiitos!

\* Pakollinen

1. Kun ajatellaan yrityksen X asiakaskokemuksen kehittämistä ja rakentamista, niin missä kohdassa aikajanaa olemme sinun mielestäsi tällä hetkellä menossa? \*

- Aloitus
- Kehitys
- Kypsyminen
- Ylläpito

2. Oma työskentely-yksikköni? \*

- Osastot
- Kassa
- Ulkomyymälä
- Myynnin tai hankinnan johtaminen
- Muu

Lähetä



Liite 2: Teemahaastattelurunko

## Teemahaastattelurunko

Pääteemat lihavoitu.

(Lisäkysymykset: Mitä, miksi ja kuinka?)

### Teema 1: Ala ja asiakaskokemus yleisellä tasolla:

Mitä tunteita rautakauppa yleisesti teissä herättää?

Millaista on mielestänne asioida rautakaupassa?

Käyttökö usein rautakaupassa? Nautitteko siitä yleensä?

Missä tai minkä tyyliässä kaupassa nautitte asioida, voi olla miltä alalta tahansa? Miksi?

### Teema 2: Yrityksen brändi ja odotusarvo

1. Tunteet: Mitä tunteita yritys X teissä herättää?
2. Mitä tuleen ensimmäisenä mieleen, millä adjektiivilla kuvailisitte yritystä X? Mistä se tuli mieleenne?
3. Tarvitseeko teidän mennä täällä käynnin jälkeen vielä johonkin toiseen rautakauppaan, jotta saatte kaiken tarvitsemanne? Onko valikoima riittävä?
4. Onko X mielestänne uusiutuva ja edistyksellinen?
5. Ymmärtääkö yritys X mielestänne asiakasta, tai haluaako se ymmärtää? Miten se näkyy?
6. Viestiikö se riittävän hyvin ulospäin mitä sillä on tarjottavana? Näkyykö se riittävästi?
7. Mitä tunteita kotimaisuus teissä herättää? Entäpä kauppiuus ja yrittäjäyys?
8. Mikä on mielestänne yrityksen x paras kilpailija? Miksi? Asioitteko siellä usein?

### Teema 3: Kosketuspisteet ja asiakkaan matka (kipukohdat?) sekä asiakasymmärrys

1. Verkkokauppa
  - Oletteko käyneet yrityksen X verkkokaupassa? Mikä oli perimmäinen syy vierailuun siellä? Mitä mieltä olette yrityksen X verkkosivuista/kaupasta?
2. Sähköposti
  - Oletteko olleet yrityksen x kanssa sähköpostikeskustelussa?
3. Puhelin:
  - Oletteko olleet yrityksen x kanssa tekemisissä puhelimella?
4. Kauppa:
  - Miksi valitsitte ostopaikaksenne juuri tämän kaupan?
  - Mitä tunteita ensikohtaaminen kauppaan astuessanne herätti?
  - Jos mietitään asiointia kaupassa, niin missä kohdassa koette, että kokemuksenne oli parhaimmillaan? Pahimmillaan? Milloin tunsitte, että oli ns. paras hetki?
  - Mitä mieltä olette kassan toiminnasta?
  - Mikä oli tavoitteenne ja asiointinne syy, kun tulitte tänään kauppaan?
  - Olitteko paremmalla tuulella tullessanne kauppaan vai lopettaessanne asiointianne?

- Menikö asiointi odotusten mukaisesti? Millaisen arvosanan antaisitte tämän päivän asiointikokemukselle 1-10? Suositteisitko yritystä ystäville?
  - Mitä mieltä olette kaupan esillepanoista ja näyttelyistä?
  - Mitä mieltä olette kaupan asiakaspalvelusta ja henkilökunnasta?
  - Oletteko asioineet ulkomyymälässä? Jos ette, niin miksette ole? Millaista siellä oli asioida?
  - Pystyttkö sanomaan mitä kaupassa voisi mielestänne muuttaa? Miksi?
  - Millaisia mieleenpainuvia hetkiä olette kokeneet rautakaupoissa, niin hyviä kuin pahojakin? Myös muissa kuin tässä kaupassa? Oletteko kokeneet odotuksia ylittäviä kokemuksia, ns. ”WAU-kokemuksia” rautakaupoissa? Jos, niin minkälaisia?
  - Millaisia huonoja kokemuksia teillä on yrityksestä X? Oletteko joutuneet pettymään asioidessanne x:n rautakaupoissa? Entä muissa saman alan toimijoissa?
  - Mitä sellaista tästä kaupasta ei saa, mitä odotusarvoisesti voisi odottaa saavan, mutta ei kuitenkaan kuulu kaupan tarjontaan. Onko jokin tuote tai palvelu, jota täältä pitäisi saada? Tiedättekö saako jostain toisesta rautakaupasta jotain mitä täältä ei saa?
  - ”CES kysymys”: Kuinka paljon ”vaivannäköä” asiointinne tänään vaati asteikolla 1-5? Yksi on vähän, viisi on paljon.
5. Palvelut:
- Oletteko käyttäneet asennuspalveluja, suunnittelupalveluja kuljetuspalveluja tai muita palveluja? Olitteko tyytyväinen saamiinne palveluihin?
6. Muut kanavat:
- Mitä mieltä olette yrityksen X TV-mainoksista?
  - Entä lehtimainoksista?
7. Mikä on mielestänne kaikkein tärkein kanava asioida yrityksen x kanssa ja miksi?
8. Koetteko, että teillä on mahdollisuus antaa palautetta yrityksen x toiminnasta riittävän helposti? (Esim. Valikoima, aukioloaika, hinnat, palvelu yms.).
9. Mihin asiaan yrityksen tulisi jatkossa kiinnittää huomiota?
10. Onko vielä jotain muuta mitä haluaisitte sanoa yrityksestä X?

Kiitos haastattelusta!

## Liite 3: Kohteliaan kohtaamisen kasitaulu ja myyjän itsearvio juliste

## Hymy tarttuu!

1. Huomioi aivan jokainen asiakas hymyllä tai nyökkäämällä.
2. Reipas ja hyväntahtoinen tervehdys tai huomiota herättävä hymy.
3. Tilanteeseen sopiva keskustelun avaava kysymys ja sille jatkokysymys.
4. Asiakkaan tarpeiden aito ja aktiivinen kuuntelu.
5. Asiantuntijuuden osoittava ratkaisuehdotus, joka perustuu asiakkaan kertomaan informaatioon.
6. Vihreää valoa saatuasi varmista yhteisymmärrys siitä, että tarjottu tuote tai palvelu on asiakkaan etsimä. Muista myös lisämyynti.
7. Varmistus kertoo asiakkaalle, että olet varmasti kuunnellut ja luo välillenne yksimielisyyden kohtaamisen loppuksi.
8. Lopuksi aito leveä hymy, kunnon kiitokset käynnistä ja reipas lopputervehdyslause.



### ASIAKASPALVELUTILANTEEN JÄLKEEN

1. Lähtikö asiakas liikkeestä tarvitsemansa palvelun tai tuotteen kanssa?
2. Lähtikö hän iloisemmalla mielellä kuin mitä oli tullessaan?
3. Olisinko myyjänä pystynyt palvelemaan asiakasta paremmin?

Lähde: Viiden tähden asiakaskokemus

Liite 4: Juliste myymälän etuovelle



**Ethän jätä koiraa  
kuumaan autoon,  
lemmikit ovat  
tervetulleita  
myymäläämme!**