



# Autotarvikealan vähittäiskaupan asiakaskokemuksen laadun kehittäminen kuluttaja-asiakkaan näkökulmasta

Nelli Nissinen

Opinnäytetyö, tradenomi ylempi AMK

Kesäkuu 2022

Liiketalouden ala

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

**Nissinen, Nelli**

**Autotarvikealan vähittäiskaupan asiakaskokemuksen laadun kehittäminen kuluttaja-asiakkaan näkökulmasta.**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Kesäkuu 2022, 125 sivua.

Liiketalouden ala. Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö ylempi AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

**Tiivistelmä**

Tutkimuksessa selvitettiin autotarvikealan yrityksen tuottaman asiakaskokemuksen nykytila kuluttaja-asiakkaan näkökulmasta, jotta tulevaisuuden liiketoimintauudistukset voitaisiin toteuttaa asiakaslähtöinen näkökulma edellä. Tarkoituksena ei ollut löytää uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä, vaan ennemminkin hyödyntää jo olemassa olevaa tietoa yrityksen liiketoiminnan hyväksi. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää yrityksen tuottaman asiakaskokemuksen nykyinen laatu sekä paikallistaa niin arvoa tuottavat tekijät kuin myös kehityskohteet yrityksen tämänhetkisessä toiminnassa. Lisäksi tavoitteena oli luoda tutkimustuloksiin nojaava ja ilmenneitä kehityskohtia korjaavaa toimenpide-ehdotus, jonka avulla yritys pystyisi suuntaamaan käytössä olevat resurssinsa toimintansa oikeisiin kohtiin uudistuksia tehdessään.

Tutkimusongelma ratkaistiin käyttämällä kvantitatiivista tutkimusotetta ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselytutkimusta verkossa. Mittausmalli kyselytutkimusta varten luotiin viitekehityksen pohjalta käsitteestä asiakaskokemus, josta johdettiin kysymyspatteristolle kolme päämuuttujaa toiminta, tunteet ja merkitys. Tutkimuksen kohderyhmänä oli yrityksen kahden toimipaikan kuluttaja-asiakkaat ja aineisto kerättiin kokonaistutkimuksena. Analysoitava otoskoko oli 203 havaintoyksikköä.

Tutkimustulosten mukaan yrityksen tuottaman asiakaskokemuksen nykyinen laatu kuluttaja-asiakkaan kokemana oli erittäin hyvä. Merkittävä osa asiakaskokemuksen synnyttämästä arvosta oli peräisin yrityksen henkilökunnan toiminnasta, kun vastaavasti arvoa menetettiin eniten tuotepuolen toimintojen seurauksena. Jotta yritys pystyisi tulevaisuudessa parantamaan asiakaskokemuksensa laatua, sen toiminnan keskeisimmiksi kehityskohteiksi määriteltiin seuraavat kolme asiaa: tuotekokemuksen laadun parantaminen, 50-vuotiaiden tai vanhempien asiakkaiden erityishuomioiminen sekä henkilökunnan alakohtaisen ammattitaidon ja -tiedon kehittäminen.

**Avainsanat (asiasanat)**

Asiakaskokemus, johtaminen, asiakaslähtöisyys, arvonluonti, kvantitatiivinen tutkimus, kyselytutkimus

**Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)**

Luku 4 ja liitteet 1, 2, 3 ja 4 ovat salassa pidettäviä ja ne on poistettu julkisesta työstä. Salassapidon perusteena on teknologista tai muuta kehittämistyötä ja niiden arviointia koskevat tiedot (JulkL 621/1999 24§:n kohta 21). Salassapitoaika on kaksikymmentä (20) vuotta. Salassapito päättyy 7.6.2042.

**Nissinen, Nelli**

**Developing the quality of the car accessories retail customer experience from the consumer perspective.**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, June 2022, 125 pages.

Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

### **Abstract**

The study was based on the need to resolve the quality of the car accessories retail customer experience from a consumer point of view, so that the company can implement its future business reforms from a customer-driven perspective. The purpose was not to find new information about the phenomenon under study but rather to utilize existing information for the benefit of the company's business. The aim of the study was to find out the current quality of the customer experience delivered by the company and to discover both the factors that create value and the factors that require development in the company's current operations from the perspective of the consumer customer experience. In addition, the aim was to create a proposal for development actions based on the research results, which would enable the company to direct its available resources to the right actions when making reforms.

The research problem was solved using a quantitative research method and the data was collected through an online survey. The created measurement model was based on the theoretical basis of the customer experience concept, from which the three main variables activity, emotions and significance were derived for the question set. The target group of the study was the consumer customers of the company's two locations, and the material was collected as full survey. The sample size to be analyzed was 203.

According to the research results, the current quality of the customer experience from the consumer point of view was very good. A significant part of the value of the consumer's customer experience arose from the operations of the company's personnel, while the value was lost most in the operations of the product department. If the company is willing to improve the quality of its customer experience in the future, the following three areas were identified as key actions for the development: improving the quality of the product experience, paying special attention to customers aged 50 or older and developing industry-specific skills and knowledge of employees.

### **Keywords/tags (subjects)**

Customer experience, management, customer orientation, value creation, quantitative research, questionnaire survey

### **Miscellaneous (Confidential information)**

Chapter 4 and appendixes 1, 2, 3 and 4 are confidential and have been removed from public service. Confidentiality shall be based on the information on technological or other development work and its evaluation (Article 24 (21) of Finnish Law 621/1999). The confidentiality period is twenty (20) years. Confidentiality ends 7.6.2042.

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>3</b>
1.1	Tutkimuksen tausta ja tarkoitus.....	3
1.2	Tutkimusasetelma .....	8
<b>2</b>	<b>Asiakaskokemuksen johtaminen .....</b>	<b>16</b>
2.1	Odotukset ylittävä asiakaskokemus .....	16
2.1.1	Asiakasodotuksiin vastaaminen.....	17
2.1.2	Asiakkaalle luotava arvo .....	18
2.1.3	Asiakaskokemuksen laatutekijät .....	22
2.1.4	Asiakaskokemuksen kosketuspisteet .....	28
2.1.5	Asiakaskokemuksen varmistaa henkilöstökokemus .....	31
2.2	Asiakaskokemuksen johtamisen strategia .....	33
2.2.1	Määrittele: asiakaskokemuksen tavoitteet .....	34
2.2.2	Kehitä: kosketuspistetoiminnan suunnittelu.....	38
2.2.3	Organisoi: yrityskulttuuri ja henkilöstö .....	40
2.2.4	Toteuta: toiminnot ja prosessit .....	43
2.2.5	Mittaa: toimitettu asiakaskokemus .....	46
2.2.6	Uudelleenmäärittele: kompastuskivet ja kuilut .....	51
<b>3</b>	<b>Tutkimuksen toteutus.....</b>	<b>54</b>
3.1	Toimeksiantajayrityksen esittely.....	54
3.2	Tutkimusmenetelmänä kvantitatiivinen tutkimus.....	56
3.3	Aineistonkeruumenetelmä .....	59
3.4	Aineiston analyysimenetelmät.....	72
<b>4</b>	<b>Tutkimustulokset (salassa pidettävä) .....</b>	<b>74</b>
4.1	Aineiston analyysi (salassa pidettävä).....	74
4.2	Johtopäätökset (salassa pidettävä).....	75
<b>5</b>	<b>Pohdinta.....</b>	<b>75</b>
	<b>Lähteet .....</b>	<b>82</b>
	<b>Liitteet (salassa pidettävä).....</b>	<b>87</b>
	Liite 1. Asiakaskyselyn mainoslehtinen (salassa pidettävä) .....	87
	Liite 2. Toimeksiantajayrityksen asiakaspolkukartta (salassa pidettävä) .....	87
	Liite 3. Teoreettisten käsitteiden operationalisointi mittausmalliksi (salassa pidettävä) .....	87
	Liite 4. Aineistonkeruun kyselylomake (salassa pidettävä) .....	87

## Kuviot

Kuvio 1. Asiakaskokemukseksikon tekityssuuntaukset.....	5
Kuvio 2. Tutkimuksen viitekehys.....	12
Kuvio 3. Arvon muodostumisen pyramidi. ....	19
Kuvio 4. Asiakkaalle luotavan arvon muodot.....	20
Kuvio 5. Asiakaskokemuksen laatutekijät.....	22
Kuvio 6. Asiakaskokemuksen johtamisen portaati. ....	34
Kuvio 7. Asiakaskeskeisyyden tasot.....	42
Kuvio 8. Asiakaspolkukartta.....	45
Kuvio 9. Net Promoter Score -mittari.....	48
Kuvio 10. Customer Effort Score -malli.....	49
Kuvio 11. Futurelab CX3D-malli.....	50
Kuvio 12. Tutkimuksen mittausmallin operationalisointi.....	63

## Taulukot (salassa pidettävä)

Taulukko 1. Mieliuiteiden jakaumat ja keskiarvot yrityksen tuotteista ja myymälätilasta.....	74
Taulukko 2. Mieliuiteiden jakaumat ja keskiarvot yrityksen henkilökunnasta.....	74
Taulukko 3. Mieliuidejakaumat keskiarvoina yrityksen toiminnasta sukupuolen mukaan.....	74
Taulukko 4. Mieliuidejakaumat keskiarvoina yrityksen toiminnasta ikäryhmien mukaan.....	74
Taulukko 5. Mieliuidejakaumat keskiarvoina yrityksen toiminnasta toimipaikkojen mukaan ..	74
Taulukko 6. Mieliuidejakaumat keskiarvoina yrityksen toiminnasta asiointitiheyden mukaan	74
Taulukko 7. Mieliuidejakaumat keskiarvoina yrityksen toiminnasta suositteluhaluukkuuden mukaan.....	74
Taulukko 8. Suositteluhaluukkuuden selittäjät mieliuideväättämistä regressioanalyysin mukaan	74
Taulukko 9. Suositteluhaluukkuus eri muuttujien mukaan.....	74
Taulukko 10. Asiointipaikan valintaan vaikuttavat tekijät ikärakenteen mukaan.....	74
Taulukko 11. Asiointipaikan valintaan vaikuttavat tekijät suositteluhaluukkuuden mukaan.....	74
Taulukko 12. Lisäpalvelutoiveet yrityksen toimintaan sukupuolen mukaan.....	74
Taulukko 13. Lisäpalvelutoiveet yrityksen toimintaan ikäryhmien mukaan.....	75
Taulukko 14. Toiveet yrityksen mainoskanavalle ikäryhmien mukaan.....	75
Taulukko 15. Toiveet yrityksen mainoskanavalle suositteluhaluukkuuden mukaan.....	75
Taulukko 16. Asiointitiheys yrityksen toimipaikoissa sukupuolen mukaan.....	75
Taulukko 17. Asiointitiheys yrityksen toimipaikoissa ikäryhmien mukaan.....	75
Taulukko 18. Yhteenveto avointen kysymysten vastauksista.....	75

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja tarkoitus

Markkinoinnin tieteenala on käynyt läpi suuria muutoksia viimeisen 25 vuoden aikana, kun painopiste on siirtynyt nopeasti muuttuvien kuluttajatuotebrändien luomisesta ja asiakassuhteiden rakentamisesta palvelumarkkinoinnin avulla kohti ylivertaisen asiakaskokemuksen tuottamista. (Jain, Aagja & Bagdare 2017, 645; Klaus & Maklan 2011, 771.) Nykypäivän kiristyvillä markkinoilla yrityksillä on kasvava tarve omaksua uusia innovatiivisia tapoja luoda itselleen kilpailuetua, mikä johtuu suurelta osin tarjonnan lisääntymisestä sekä entistäkin tietoisemmasta ja arvovetoisemmasta kuluttajakunnasta. Pysyäksesi tahdissa mukana, yritykselle ei enää riitä oman alansa asiantuntijuus, vaan heidän on pystyttävä tarjoamaan asiakkailleen myös relevantteja ja odotukset ylittäviä kokemuksia. Kyse ei ole yksittäisistä vuorovaikutushetkistä yrityksen ja asiakkaan välillä, vaan kokonaisvaltaisesta toiminnasta asiakaspolun jokaisessa kosketuspisteessä, joiden koko olemassaolo perustuu ylivertaisen arvon tuottamiseen asiakkaalle. (Ceesay 2020, 172.) Kaikki kulminoituu asiakkaan tarpeiden ymmärtämiseen, täyttämiseen ja ylittämiseen (Gerdt & Korkikoski 2016, 127).

Asiakaskokemuksesta onkin tullut viime aikoina yksi liiketoiminnan tärkeimmistä muotisansanoista (Lemon & Verhoef 2016, 69). Capgemini Consultingin (2017) tekemän tutkimuksen mukaan yli 80 % kuluttajista on valmiita maksamaan enemmän paremmasta kokemuksesta. Asiakaskokemuksen hallinnalla, eli asiakaskokemuksen johtamisella, on suora yhteys yrityksen markkinakapasiteettiin, kykyyn erilaistua ja myös taloudelliseen menestymiseen. Parhaiten pärjäävät yritykset kykenevät sisällyttämään ylivertaisen asiakaskokemuksen tuotteisiinsa ja palveluihinsa ainutlaatuisella tavalla, jolloin he myös nauttivat eniten mitattavissa olevaa taloudellisesta tulosta. (Grønholdt, Martensen, Jørgensen & Jensen 2015, 90.) Forresterin (2017) tekemän tutkimuksen mukaan ylivoimaisen asiakaskokemuksen omaavat yritykset kasvattavat liikevaihtoa keskimäärin viisi kertaa nopeammin kuin yritykset, joiden asiakaskokemuksen tuottaminen on heikompaa (Klink, Zhang & Athaid 2020, 157).

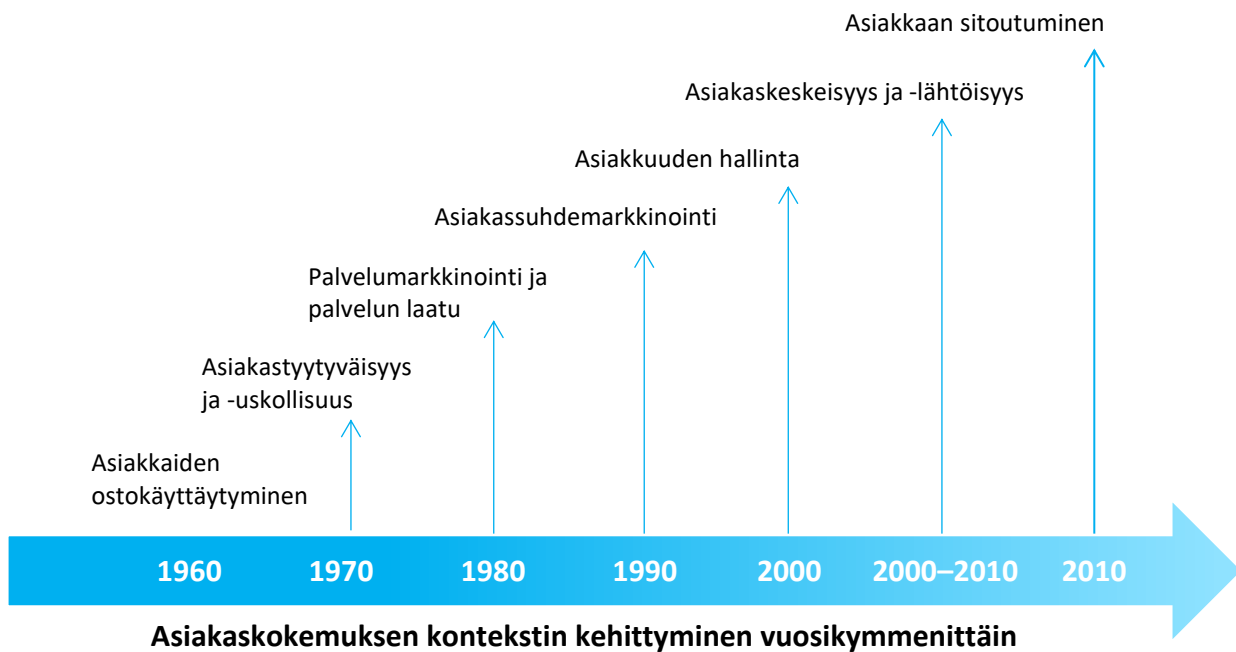
Nykypäivänä asiakaskokemuksen johtamista pidetään yhtenä lupaavimmista johtamisen muodoista (Klink ym. 2021, 840) ja siitä on tullut merkittävä osa monen yrityksen strategista suunnittelua (Löytänä & Korteso 2015, 22). Asiakaskokemuksen valjastaminen kestäväksi kilpailueduksi

edellyttää integroitua ja kokonaisvaltaista asiakaskokemuksen hallintaa läpi organisaatiolinjan jokaisessa sen kosketuspisteessä (Ceesay 2020, 164; Pei, Guo, Wu, Zhou & Yeh 2020, 3). Lisäksi on ensiarvoisen tärkeää ymmärtää, missä toiminnoissa arvoa luodaan ja missä sitä vastaavasti menetetään (Pennington 2016, 21–22). Korkeakoski (2019, 11) toteaa osuvasti yrityksen aseman olevan markkinoilla vahva silloin, kun sen asiakaskokemus ei ole ainoastaan ylivoimainen vaan myös hyvin johdettu niin fyysisissä kuin digitaalisissakin osto- ja kulutusympäristöissä.

Kun edellä mainittua asetelmaa peilataan auto- ja autotarvikealan tulevaisuuden näkymään Suomessa, potentiaalia menestystarinan rakentamiseen alalla on olemassa. Vuonna 2018 autojen vähittäiskaupan liikevaihto oli noin 11,6 miljardia euroa ja se on edelleen suurin vähittäiskaupan toimiala Suomessa heti päivittäistavarakaupan jälkeen. Vastaavasti autotarvikkeiden ja varaosien vähittäis- ja tukkukaupan liikevaihto oli samana vuonna noin 3,4 miljardia euroa kasvun pysyessä koko ajan noususuhdanteisena edeltävään viiteen vuoteen verrattuna. (Autoalan liikevaihtotilastot 2020.) Autoalalla onkin huomattava merkitys sekä Suomen talouskehityksen (Autoalan toimintaympäristö 2022) että työllistävyyden kannalta, etenkin alueellisesti, koska ala tarjoaa merkittävästi työpaikkoja myös taantuvien alueiden kunnissa (Autoala 2020).

Tällä hetkellä auto- ja autotarvikealalla puhaltavat kuitenkin uudet tuulet. Autoteknologia kehittyy ja autot sähköistyvät hurjaa vauhtia, kun ladattavien autojen osuus uusista autoista odotetaan kohoavan yli 40 prosenttiin vuoteen 2025 mennessä (Sähkö- ja hybridi ajoneuvot 2021). Tämä edellyttää kehitystä ja nopeaa reagoitua myös alan toimijoilta, kun tälläkään hetkellä työntekijöiden osaamistaso ei meinaa pysyä autoteknologian kehittymisen kanssa samassa tahdissa. (Niemi 2022). Yritysten täytyykin olla koko ajan valppaina etsimässä uusia arvonluonnin keinoja, kun toimialan tai asiakkaiden edellyttämät käyttäytymismallit, tarpeet ja odotukset vaihtuvat tai muuttavat muotoaan (Gerdt & Korkeakoski 2016, 93; Löytänä & Korkeakoski 2014, 41–42). Kyse on puhtaasti kysyntään vastaamisesta, johon pystytään vaikuttamaan parhaiten oman asiakaskokemuksensa ymmärtämisellä, kehittämisellä ja hallinnalla. Siihen kiteytyy tämänkin tutkimuksen syvin ydin.

Vaikka asiakaskokemus on suhteellisen uusi käsite sekä teoriassa että käytännössä, ilmiönä se on ollut olemassa siitä saakka, kun ihmisten välillä on ollut taloudelliseen vaihdantaan liittyvää toimintaa (Jain ym. 2017, 642; Saarijärvi & Puustinen 2021, 20). Jotta asiakaskokemuksen syvintä ole-musta voi todella ymmärtää, täytyy tietää mistä se tulee ja tunnistaa myös vakiintuneiden tutki-musalueiden panos asiakaskokemuskontekstin muodostumisen taustalla (Lemon & Verhoef 2016, 71). Osana tutkimustaan Lemon ja Verhoef (2016, 71) tunnistavatkin asiakaskokemuksen konteks-tin merkittävimmät kehityssuuntaukset, jotka on esitetty alapuolen kuviossa 1.



Kuvio 1. Asiakaskokemuskontekstin kehityssuuntaukset (Lemon & Verhoef 2016, 71, muokattu).

Tutkimuksessaan Lemon ja Verhoef (2016, 71) jäljittävät asiakaskokemuksen juuret 1960-luvulle, jolloin markkinoinnin ja kuluttajakäyttäytymisen ensimmäiset teoriat ja asiakkaiden ostokäyttäytymisen prosessimallit kehitettiin. 1970-luvulla kehitys jatkui asiakastyytyväisyyden ja -uskollisuuden (customer satisfaction & customer loyalty) käsitteen määrittämiseen sekä kyseisten aihealueiden kontekstin arviointiin osana asiakkaan ostokokemusta. Tätä seurasi 1980-luvulla palvelumarkkinoinnin kehitys omaksi tieteenalaksi, jolloin päätensä nosti myös termi palvelun laatu (service quality). Palvelun laatua pidetään yhdessä osatekijöidensä kanssa asiakaskokemuksen edeltäjänä. Lisäksi tämä vuosikymmen piti sisällään erityiskontekstien ja -elementtien tunnistamista asiakasko-

kemuksen viitekehyyksessä sekä niin kutsuttujen ”totuuden hetkien” eli kriittisten tapahtumien paikantamista palvelun toimittamisessa, jota nykyisin asiakaspoluiksikin kutsutaan. (Lemon & Verhoef 2016, 71–72.)

1990-luvulla asiakaskokemuksen viitekehys kasvoi asiakassuhdemarkkinointiin (Customer Relationship), kun alettiin kiinnittää huomiota vahvojen asiakassuhteiden kehittämiseen. Tämä aikakausi rikastutti asiakaskokemuskontekstia merkittävästi ja laajensi sen painopistettä myös tunneperäisiin tekijöihin. 2000-luvulla muodostui johtamisen käsite asiakkuudenhallinta (Customer Relationship Management), jolla pyrittiin tunnistamaan eri elementtien yhteydet toisiinsa sekä niiden vaikutusta liiketoiminnan tuloksiin. Siinä missä asiakassuhdemarkkinoinnissa keskityttiin pääasiassa vahvojen pitkäaikaisten asiakassuhteiden rakentamiseen, asiakkuudenhallinnassa pyrittiin ennemminkin asiakassuhteiden kannattavuuden ja asiakasarvon (customer value) optimointiin. (Lemon & Verhoef 2016, 72–73.)

2000–2010-luvulla termit asiakaskeskeisyys ja -lähtöisyys (customer centricity & customer orientation) sisältöineen nousivat osaksi monen yrityksen liiketoimintastrategiaa. Lisäksi asiakaskokemuksen termi ja määritelmä alkoi konkretisoimaan yrityksille, kun heistä ensimmäiset lähtivät tavoittelemaan yritystoiminnan onnistunutta yhdistämistä asiakaskokemusajattelun kanssa. 2010-luvulla asiakashallinnan suurin ja näkyvin suuntaus oli asiakkaiden sitoutuminen (customer engagement), joka sisälsi myös käsityksen brändisitoutumisesta. Sitoutumisessa keskitytään asiakkaiden asenteisiin, käyttäytymiseen ja arvon muodostumiseen, sekä asiakkaan kokonaisvaltaisen roolin tunnistamiseen osana asiakaskokemusta. (Lemon & Verhoef 2016, 72–73.)

Yhteenvedon voidaan todeta asiakaskokemuksen ja asiakaskokemuksen johtamisen kontekstin olevan erittäin moniulotteinen, mutta myös ajankohtainen ilmiö. Aiheesta on tehty paljon tieteellisiä tutkimuksia (Becker & Jaakkola 2020, Bustamante & Rubio 2017, Lemon & Verhoef 2016 ym.) etenkin viimeisen kymmenen vuoden aikana ja enenevässä määrin myös opinnäytetöitä (Lassila 2022, Skantz 2021, Siitari 2021 ym.). Tämän tutkimuksen aihe kiteytyi toimeksiantajayrityksen kulluttaja-asiakkaan asiakaskokemuksen nykytilan määrittämiseen autotarvikealan vähittäiskaupassa. Tarkoituksena oli luoda kyselytutkimus aiheesta kootun teorian pohjalta ja ottaa tutkimustuloksista saatu tieto haltuun, jotta toimeksiantajayritys voi hyödyntää sitä tulevaisuuden liiketoiminnassaan. Tarkoituksena ei ollut löytää uutta tietoa tutkittavasta aiheesta, vaan ennemminkin hyödyntää jo olemassa olevaa tietoa toimeksiantajayrityksen liiketoiminnan hyväksi.

Tutkimuksen aiheen taustalla oli toimeksiantajayrityksen halu uudistaa ja kehittää yrityksen liiketoimintaa entistä nykyaikaisempaan ja asiakaslähtöisempään suuntaan. Toimeksiantajayrityksellä on kaksi, vuonna 1973 ja 2006 perustettua autotarvikealan toimipistettä, jotka tarjoavat laajan tuotevalikoiman autotarvikkeita, varaosia ja työkaluja niin vähittäismyyntinä kuluttaja-asiakkaille kuin etämyyntinä lähialueiden yhteistyökorjaamoille. Yrityksessä tehtiin sukupolvenvaihdos noin viisi vuotta sitten. Tämä tutkimus toteutettiin siksi, koska nykyinen yrittäjä halusi tutkittua tietoa yrityksen tuottamasta tämänhetkisestä asiakaskokemuksesta, jotta se voi toteuttaa tulevat uudistuksensa asiakaslähtöinen näkökulma edellä ja tarkasti huomioituna. (Simsiö 2022.)

Yrityksessä on tehty aiemminkin pienempiä uudistuksia ja erilaisia kokeiluja paremman liikevaihdon saavuttamiseksi, mutta yleensä toimenpiteet on toteutettu konkreettisesti testaten, toimiiko joku ratkaisu vai ei. Sen sijaan nykyinen yrittäjä haluaa toteuttaa tulevat uudistukset asiakkailta lähtöisin olevan palautteen, vinkkien ja kehitysehdotusten pohjalta. Näin pystytään varmistamaan, että tulevaisuudessa yrityksen toimitilat, tuotteet ja palvelut vastaisivat mahdollisimman hyvin juuri asiakkaiden toiveita ja tarpeita. Lisäksi asiakasymmärrys ja odotukset täyttävän asiakaskokemuksen tarjoaminen auttavat yritystä rakentamaan tulevaisuudessa kilpailuetua alalla, jossa pienen yrityksen pärjääminen muilla keinoin on varsin haastavaa. Yrittäjä uskoo tutkimuksesta saatavan tiedon ja hyödyn olevan merkittävässä roolissa tulevia uudistuksia pohdittaessa, ja edistävän lopulta myös taloudellisesti yrityksen liiketoimintaa. (Simsiö 2022.)

Tutkimuksen aihevalinta tuki myös tutkijan oppimistavoitteita ja valmiuksia toteuttaa tämä tutkimus. Vaikka tutkijalla ei ollut kokemusta autotarvikealalta, hänellä oli kokemusta vähittäiskaupan asiakaspalvelu- ja myyntitehtävistä yli kymmenen vuoden ajalta. Vähittäismyyntin pääperiaatteet ovat kuitenkin samat alasta riippumatta. Tutkijalle oli muodostunut tarvittava osaaminen tutkimuksen toteuttamiselle sekä kertyneen työkokemuksen että käytyjen liiketoiminnan alan opintojaksojen muodossa. Lisäksi toimeksiantajayritys pystyi tarvittaessa antamaan tutkijalle alakohtaista erikoistietoa autotarvikealan näkökulmasta, jos tutkimusprosessi sitä vaatisi.

## 1.2 Tutkimusasetelma

Digitalisaation ja etäkaupan yleistymisen myötä asiakaskokemuksen merkitys on noussut arvoon arvaamattomaan, etenkin pienten yritysten kohdalla. Kilpailu alan jättejä vastaan ei välttämättä ole mahdollista edullisen hinnan tai tuotevalikoiman laajuuden avulla, miksi kilpailuetua täytyy luoda toisin keinoin. Kun asiakas otetaan kaiken liiketoiminnan ja strategisen ajattelun keskiöön, myös menestyminen alan isompien yritysten joukossa on mahdollista. Jotta tähän pystyttäisiin, avainasemaan nousee asiakaskokemuksen nykytilan laadun selvittäminen, sen ymmärtäminen ja kokonaisvaltainen hallinta. Ja siihen tällä tutkimuksella pyrittiin.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli

- **määrittää kuluttaja-asiakkaan asiakaskokemuksen nykytila yrityksen toiminnassa**
- **löytää keskeiset arvoa tuottavat tekijät yrityksen toiminnassa kuluttaja-asiakkaan asiakaskokemuksen näkökulmasta**
- **paljastaa yrityksen toiminnan kehityskohteet kuluttaja-asiakkaan asiakaskokemuksen näkökulmasta**
- **saada lopputulokseksi tutkimustuloksiin nojaava toimenpide-ehdotus tulevien uudistusten tueksi**

Tässä tutkimuksessa pyrittiin saamaan selkeä kokonaiskuva yrityksen tuottamasta tämänhetkisestä asiakaskokemuksesta, jotta tulevat uudistukset pystytään toteuttamaan asiakaslähtöinen näkökulma edellä ja tarkasti huomioituna. Tavoitteena oli saada selville yrityksen toiminnan tekijät, jotka tuottavat tällä hetkellä arvoa asiakkaille ja vastaavasti paljastaa myös asiakaskokemusta heikentävät kehityskohdat. Toisin sanoen, mikä asia oli jo toimiva näin, mitä kaivattiin kenties lisää tai mitä hieman vähemmän. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli luoda tutkimustuloksiin nojaavaa toimenpide-ehdotus, jossa esitettiin ratkaisuja löydettyjen kehityskohteiden korjaamiseksi. Näin yritys pystyi turvautumaan tulevissa päätöksissään tutkittuun faktatietoon ja ohjaamaan käytössä olevat resurssinsa järkevästi ja ennen kaikkea tehokkaasti oikeisiin kohtiin tämänhetkisessä toiminnassaan.

Tutkimusongelma ratkaistiin käyttämällä seuraavaa tutkimuskysymystä:

- **Mitä kehitettävää on yrityksen liiketoiminnassa kuluttaja-asiakkaan asiakaskokemuksen näkökulmasta?**

Tutkimuskysymyksen lisäksi tutkimusongelmasta johdettiin myös kaksi alatason kysymystä, joiden tehtävänä oli tuottaa tietoa varsinaiselle tutkimuskysymykselle. Alatason tutkimuskysymykset olivat:

- **Mitkä ovat yrityksen tuottaman tämänhetkisen asiakaskokemuksen keskeisimmät kehityskohdet ja arvoa tuottavat tekijät kuluttaja-asiakkaan näkökulmasta?**
- **Mikä on yrityksen tuottaman kuluttaja-asiakkaan asiakaskokemuksen nykytila?**

### **Tutkimusmenetelmä ja rajaukset**

Tutkimusongelma selvitettiin käyttämällä kvantitatiivista, eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Tarkoituksena ei ollut löytää uutta tietoa tutkittavasta aiheesta, vaan ennemminkin hyödyntää jo olemassa olevia teorioita toimeksiantajayrityksen liiketoiminnan hyväksi. Tutkittavasta ilmiöstä löytyi jo ennestään kattavasti sekä relevanttia teoretietoa että tieteellisiä tutkimuksia, mikä mahdollisti asiaankuuluvan kysymyspatteriston luomisen aineistonkeruuta varten ja tutkimusongelman ratkaisemisen kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen.

Tutkimuksen kohderyhmä rajattiin koskemaan kaikkia toimeksiantajayrityksen vähittäiskaupan kuluttaja-asiakkaita, vaikka yritys tarjosi tuotteitaan myös etämyyntinä yritysasiakkaille. Tämä rajaus tehtiin sekä tutkimuksen toimeksiantajan toiveesta että huomioiden myös tutkimuksessa käytössä olleet resurssit tutkijan puolelta. Lisäksi kuluttaja-asiakkaan ja yritysasiakkaan asiakaskokemuksen tarkasteleminen saman viitekehysten pohjalta olisi ollut epärealistista toteuttaa, koska asiakaskokemuksen kontekstissa on eroja näiden kahden ryhmän välillä.

Toimeksiantajayrityksessä ei ollut aiemmin tehty minkäänlaisia asiakastutkimusta, miksi tutkimuksessa haluttiin kerätä tietoa nimenomaan laaja-alaisesti ja kokonaisvaltaisella tasolla yrityksen koko kuluttaja-asiakkaiden asiakaskunnasta. Siksi aineisto kerättiin kokonaistutkimuksena, jolloin kaikki perusjoukon jäsenet tutkittiin. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselytutkimusta ja aineisto kerättiin verkossa Webropol-kyselytyökalua käyttäen aikavälillä 29.3.–9.4.2022. Mittausmalli kyselytutkimusta varten luotiin käsitteestä asiakaskokemus kolmen päämuuttujan avulla, jotka olivat toiminta, tunteet ja merkitys. Mittausmallin mittareina toimivat kysymykset, jotka johdettiin päämuuttujien eri ominaisuuksia edustavista muuttujista, joita oli yhteensä 17.

Analysoitavan tutkimusaineiston koko oli 203 havaintoyksikköä. Tutkimustuloksia havainnollistettiin ristiintaulukoimalla prosenttimuotoon muunnettuja tunnuslukuja, vertailemalla keskiarvoja, käyttämällä graafisia diagrammeja ja esittämällä sanallista tulkintaa. Löydösten merkitsevyyttä testattiin Khiin testin avulla laskemalla p-arvoja. Sen sijaan löydösten mahdollinen riippuvuuden luonne ja riippuvuuden suhde pyrittiin selvittämään korrelaatiota ja regressiosuoraa apuna käyttäen. Myös Webropol-kyselytyökalun muodostamat valmiit analyysit kerätystä aineistosta olivat merkittävässä roolissa tulosten kokonaiskuvan hahmottamisen kannalta.

Tutkimustulosten pohjalta löydettiin ratkaisu käsiteltävään tutkimusongelmaan ja vastaus tutkimuskysymykseen. Tutkimustulokset ovat toimeksiantajan pyynnöstä salassa pidettävää materiaalia, paitsi seuraavien johtopäätöksiä julkaisemiseen annettiin lupa. Tutkimustulosten mukaan yrityksen tuottaman asiakaskokemuksen nykytila kuluttaja-asiakkaan kokemana oli erittäin hyvä, ja merkittävä osa asiakaskokemuksen synnyttämästä arvosta oli peräisin yrityksen henkilökunnan toiminnasta, kun taas vastaavasti arvoa menetetään eniten tuoteosaston toimintojen seurauksena. Jotta yritys pystyisi tulevaisuudessa parantamaan jo valmiiksi hyvällä tasolla olevaa asiakaskokemuksensa laatua, sen toiminnan keskeisimmiksi kehityskohteiksi määriteltiin tuotekokemuksen laadun parantaminen, 50-vuotiaiden ja vanhempien asiakkaiden erityishuomioimen sekä henkilökunnan alakohtaisen ammattitaidon ja -tiedon kehittäminen.

Tutkimuksen luotettavuudelle luotiin pohja lähdekriittisellä ja huolellisesti rakennetulla viitekehysellä sekä määrittelemällä ilmiön kannalta olennaiset käsitteet tarkasti. Vastaavasti tutkimusstrategiset valinnat ja poisvalinnat perusteltiin yksityiskohtaisesti ja aukottomasti jokaisessa tutkimuksen vaiheessa käsiteltävä tutkimusongelma huomioon ottaen. Tutkimuksen luotettavuus taattiin huolellisella kohderyhmämäärittelyllä, johdonmukaisella mittausmallin operationalisoinnilla, kyselylomakkeen rakenteeseen ja kysymysmuotoiluun panostamalla sekä kerätyn aineiston analysoinnin perustamisella pelkkään faktatietoon ja tosiasioihin. Luotettavuuden kannalta olennaisessa roolissa oli myös tutkijan objektiivisen lähestymistavan säilyminen suhteessa käsiteltävään ilmiöön ja tutkimusongelmaan läpi koko tutkimusprosessin. Raportoinnin yhteydessä myös kunnioitettiin toimeksiantajayrityksen halua pysyä nimettömänä ja tunnistamattomana. Lisäksi luku 4 Tutkimustulokset ja tutkimuksen kaikki liitteet määriteltiin salassa pidettäväksi toimeksiantajan pyynnöstä. Kerättyä tutkimusaineistoa myös käsiteltiin ennen tutkimusta tehdyn aineistohallintasuunnitelman eettisiä periaatteita noudattaen, josta voi lukea tarkemmin luvusta 5 Pohdinta.

## **Tutkimusraportin rakenne**

Tutkimusraportin rakenne noudattaa opinnäytetyön tutkimusprosessissa perinteisiä ja yleisesti hyväksytyjä raportoinnin vaiheita. Luvussa yksi lukija johdatellaan käsiteltävään aiheeseen perustelemalla aihevalinnan ajankohtaisuus, taustat ja tutkimuksen tavoitteet, määrittelemällä tutkimusongelma sekä kuvaamalla lyhyesti tutkimusstrategiset valinnat. Puolestaan luku kaksi sisältää tutkimuksen kannalta keskeisen viitekehysten, joka on rakennettu asiakaskokemuksen johtamisen pääotsikon alle. Viitekehyksessä käsitellään käsiteltävän ilmiön pääteemoja, jotka ovat asiakaskokemuksen kontekstin ymmärtäminen ja sen valjastamiseen hyötykäyttöön yrityksen strategiseksi voimavaraksi.

Luku kolme pitää sisällään tutkimuksen toteutuksen. Ensin esitellään tutkimuksen toimeksiantajayritys tarkemmin, jonka jälkeen perustellaan tarkasti tutkimusstrategisen valinnat tai poisvalinnat käytetyn tutkimusmenetelmän, aineistonkeruumenetelmän sekä aineiston analyysimenetelmien kohdalla. Luvussa neljä esitetään tutkimustulokset eli tärkeimmät löydökset kerätystä tutkimusaineistosta. Vastaavasti luvussa viisi kuvataan varsinaiset tutkimustuloksista tehdyt johtopäätökset ja ratkaisut tutkimusongelmaan. Löydöksistä tehdään tulkintoja ja yhteenvetoja suhteessa viitekehyksessä esitettyihin teorioihin ja tuodaan esille myös omia näkemyksiä ja pohdintaa.

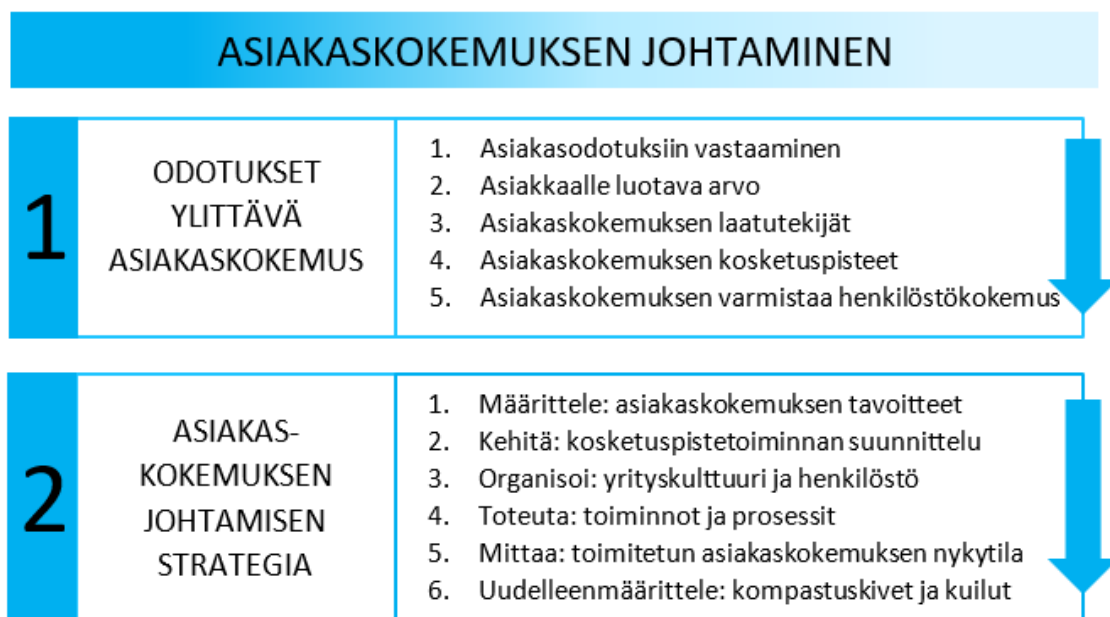
Vastaavasti tutkimusraportin viimeisessä luvussa kuusi eli pohdinnassa käydään läpi koko tutkimusprosessin kaarta aina tavoitteiden toteutumisesta viitekehysten kokoamiseen ja tutkimuksen toteutuksesta tulosten analysointiin ja niiden esittämiseen johtopäätöksinä. Pohdinnassa analysoidaan myös työn luotettavuutta (validiteetti), toistettavuutta (reliabiliteetti) ja käsitellään eettisten periaatteiden toteutumista. Lopuksi käydään läpi tuloksien hyödynnettävyyttä toimeksiantajayrityksen näkökulmasta ja esitetään mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Lisäksi tutkimusraportin pohdintaosuuden jälkeen on lista käytetyistä lähteistä sekä raportin liitteet (salassa pidettävät).

## **Tutkimuksen viitekehys**

Kuten Saarijärvi ja Puustinen (2021, 97) toteavat, asiakaskokemuksen ottaminen strategiseksi lähtökohdaksi liiketoiminnalle edellyttää tietoa ja kykyä määritellä, millainen on kilpailuetuun johtava

asiakaskokemus ja miten se otetaan käyttöön. Ylivertaisen asiakaskokemuksen luominen vaatii yritykseltä kokonaisvaltaista käsitystä asiakkaalle luotavan arvon muodostumisesta sekä siitä, mitä odotukset ylittävä asiakaskokemus ylipäättään pitää sisällään. Tämän lisäksi se edellyttää kyvykkyyttä niin strategiassa, johtamisessa, asiakasymmärryksessä, kosketuspistetoiminnassa, mittaamisessa kuin myös yrityskulttuurin hallinnassa. (Löytänä & Korhonen 2014, 16.)

Kaikkeen edellä mainittuun kiteytyy hyvin tämän tutkimuksen viitekehys, joka on esitettyä alapuolella (ks. kuvio 2). Viitekehys rakennettiin tutkimuksen kohderyhmän, eli kuluttaja-asiakkaiden asiakaskokemuksen näkökulmasta. Kuten Löytänä ja Kortesuokin (2015, 121) korostavat, eri asiakasroolit vaativat erialisia kokemuksia, miksi kuluttaja-asiakkaan tarpeet asiakaskokemukselle ovat täysin erilaisia kuin yritysasiakkaan. Tämä täytyi huomioida myös viitekehysten kokoamisessa.



Kuvio 2. Tutkimuksen viitekehys

Pohjimmiltaan tutkimuksessa oli kyse asiakaskokemuksen hallitsemisesta eli asiakaskokemuksen johtamisesta, joka muodostaa pääotsikon tutkimuksen koko viitekehykselle. Ensimmäisellä alatasolla määritellään ja haetaan ymmärrystä odotukset ylittävästä asiakaskokemuksesta, joka rakentuu pitkälti asiakkaalle luotavan arvon ympärille sekä asiakaskokemuksen erilaisiin laatutekijöihin. Lisäksi tutustutaan kosketuspisteisiin, joissa asiakaskokemukset syntyvät sekä henkilöstökokemukseen, jonka tehtävänä on toimia taustavaikuttajana ja varmistaa halutunlaisen asiakaskokemuksen toimittaminen.

Kun asiakaskokemuksen perusluonne ymmärretään, voidaan edetä sen valjastamiseksi strategiseksi voimavaraksi. Toisin sanoen, miten asiakaskokemus otetaan käyttöön ja miten sitä hyödynnetään yritystoiminnassa. Toisella alatasolla syvennyttään asiakaskokemuksen johtamisen strategiaan ja sen sisältämään kuuteen päävaiheeseen, jotka ovat yksinkertaistettuna: asiakaskokemuksen tavoitteiden määrittäminen, kosketuspistetoiminnan suunnittelu, yrityskulttuurin ja henkilöstön uudelleenorganisointi, strategian konkreettinen toteutus asiakaspolun toiminnoissa ja prosesseissa, asiakaskokemuksen nykytilan mittaaminen sekä tavoitteiden uudelleenmäärittäminen ilmenneiden kuilujen ja kompastuskivien pohjalta.

Ajankohtaista tietoa viitekehukseen kerättiin verkkojulkaisuista, jonne viimeisin tieto päivittyy painettuja lähteitä nopeammin. Verkkojulkaisujen kohdalla lähdekriittisyyttä ylläpidettiin kiinnittämällä huomioita sekä julkaisupaikan relevanttisuuteen että kirjoittajan taustoihin, pätevyyteen ja asiantuntijuuteen käsiteltävästä aiheesta. Tiedonkeruussa käytettiin pääasiassa Jyväskylän ammattikorkeakoulun tarjoamia luotettavia tietokantoja, kuten EBSCOhostia tai ProQuest Centralia, joista haettiin ainoastaan tieteellisiä vertaisarvioituja artikkeleita (peer reviewed). Aiempia tutkimuksia asiakaskokemuksesta autotarvikealalta ei löytynyt, miksi hakulausekkeet rajattiin lopulta koskemaan autoalan sijaan mitä tahansa vähittäiskaupanalan toimintaa. Perustoimintaperiaatteet vähittäismyyntitoiminnassa ovat kuitenkin samat alasta riippumatta.

Sen sijaan painetuista lähteistä koottiin yleispätevää viitekehystä tutkimuksen perustaksi, kuten aikaa kestäviä teorioita ja toimintamalleja. Painetusta lähdekirjallisuudesta pääasiallisen viitekehysten muodostivat korkeintaan seitsemän vuotta vanhat teokset, minkä lisäksi joukossa oli myös muutama uunituorekin painos. Lisäksi lähteinä käytettiin muutamaa vanhempaa teosta, joiden tarkoituksena oli täydentää ja antaa laajempaa näkökantaa käsiteltävästä aiheesta.

Tiedonkäytön eettisyyttä ylläpidettiin käyttämällä lähdeviitteitä oikein ja merkitsemällä lähteet aina näkyviin. Lisäksi toissijaisten lähdemateriaalien käyttöä pyrittiin välttämään aina, jos alkuperäinen julkaisu oli saatavilla. Viitekehys luotiin lähdemateriaaleista omin sanoin ja suoria lainauksia välttämällä, ellei niiden käyttö tuonut selvää lisäarvoa viitekehysten sisältöön. Lisäksi tutkimusraportissa pyrittiin erottelemaan mahdollisimman selkeästi, milloin kirjoitettu teksti oli lähdemateriaaleihin perustuvaa ja milloin vastaavasti tutkijan omaa analyysia ja tulkintaa, jotta väärinymmärryksiä ei pääsisi syntymään.

## Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Alapuolella on esitetty tutkimuksen keskeiset käsitteet, jotka ovat: asiakasymmärrys, asiakaskeisyys, asiakaslähtöisyys, asiakasuskollisuus, kosketuspisteet, asiakaspolku, palvelun laatu, asiakasarvo, asiakaskokemus ja asiakaskokemuksen johtaminen.

**Asiakasymmärrys (customer insights):** Asiakasymmärrys tarkoittaa sitä, että yritys tiedostaa ja sisäistää sen todellisuuden, jossa heidän asiakkaansa toimivat ja elävät. Tämä sisältää käsityksen asiakkaiden odotuksista ja tarpeista, kyvyn hahmottaa asiakkaiden valintoihin perustuvaa arvomaailmaa ja aitoa halua kartoittaa myös ostopäätösten takana olevia todellisia motiiveja.

Asiakasymmärrys auttaa yritystä kehittämään uusia, asiakkaan kannalta toimivampia sisäisiä prosesseja ja näin toteuttamaan myös erottuvia asiakaskokemuksia paremmin. (Tuulaniemi 2011, 71–72.)

**Asiakaskeisyys (customer centricity):** Asiakaskeisyys tarkoittaa sitä, että asiakasnäkökulma on aidosti nostettu kaiken yritystoiminnan keskiöön, jolloin asiakkaiden tarpeet ohjaavat vahvasti yrityksen jokapäiväistä toimintaa ja kaikkia siinä tehtäviä päätöksiä (Habel, Kassemeyer, Alavi, Haaf, Schmitz, ja Wieseke 2020, 28). Asiakaskeisessä toiminnassa yrityksen fokus on voimakkaasti ulkoisissa prosesseissa sisäisten prosessien sijaan (Gerdt & Korhonen 2016, 98; 118).

**Asiakaslähtöisyys (customer orientation):** Asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan parhaimpaa ratkaisun tarjoamista asiakkaille asiakkaan näkökulmasta huomioiden samalla olemassa olevat liiketaloudelliset ja kilpailulliset realiteetit. Se on keino ennakoita ja vastata asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin sekä ottaa niistä oppia. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 21.) Asiakaslähtöisyys rinnastetaan usein termin asiakaskeisyys kanssa, ja toisinaan näitä kahta käytetään jopa toistensa synonyymeina. Jos asiakaskeisyydessä asiakas nostetaan organisaation keskiöön kaikkea toimintaa ja päätöksiä ohjaavana tekijänä, asiakaslähtöisyydessä mennään askel pidemmälle ja otetaan asiakas mukaan myös tuotteiden tai palvelujen suunnitteluun ja kehittämiseen. Asiakaslähtöisyyden voisikin mieltää olevan asiakaskeisyyden seuraava vaihe, jossa asiakas nähdään sekä lähtökohtana yritystoiminnalle että sen voimavarana, kun taas asiakaskeisyydessä asiakas on ennemminkin toiminnan kohteena. (Boedeker 2021.)

**Asiakasuskollisuus (customer loyalty):** Asiakasuskollisuudella tarkoitetaan asiakkaan sitoutuneisuutta ostaa yrityksen tuotteita ja palveluita myös jatkossa. Asiakasuskollisuus voi olla joko käyttäytymiseen sidonnaista tai asenteeseen sidonnaista. Käyttäytymiseen sidonnainen asiakasuskollisuus tarkoittaa, että kuluttaja käyttää ”pakon edessä” tietyn yrityksen tuotteita tai palveluita, koska vastaavaa ei saa muualta. Asenteeseen sidonnainen asiakasuskollisuus puolestaan kertoo asiakkaan omasta motivaatiosta ja sekä kognitiivisesta että affektiivisesta mieltymyksestä ostaa tai kuluttaa tietyn yrityksen tarjoamia hyödykkeitä. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 241–242.)

**Kosketuspisteet (touch points):** Kosketuspisteet ovat asiakkaan ja yrityksen välisiä vuorovaikutushetkiä. Ne ovat subjektiivisesti koettavia paikkoja ja tilanteita, joissa asiakkaalle konkretisoituu yrityksen tuottama asiakaskokemus ja siitä muodostuva arvo. (Löytänä & Korteuo 2015, 95–96.)

**Asiakaspolku (customer journey):** Asiakaspolulla tarkoitetaan kaikkea sitä prosessia, jonka asiakas käy läpi aina tiedon etsimisestä ostopäätöksen kautta hankittuun palveluun tai tuotteen käyttöön, sekä mahdollisiin tukipalveluihin tai uusintaostoon (Gerdt & Korkiakoski 2016, 132).

**Palvelun laatu (service quality):** Palvelu on asiakkaalle tuotettava ainutkertainen prosessi, joka toteutetaan ja kulutetaan samaan aikaan. Palvelut koostuvat toiminnoista tai joukosta toimintoja ja ovat aina yksilöllisiä, miksi samaa palvelua ei voi koskaan tuottaa uudestaan täysin identtisesti. Palvelun laatu on seurausta odotetun laadun kohtaamisesta koetun laadun kanssa. Kyse on asiakkaan kokemasta palvelun kokonaisuudesta, jonka voidaan todeta olevan hyvä silloin, kun kokemukset vastaavat palvelulta odotettua laatua. (Grönroos 2009, 79; 100–105.)

**Asiakasarvo (customer value):** Asiakasarvolla tarkoitetaan asiakkaan kokemaa arvoa, eli se kuvastaa sitä, miksi yksilö ostaa jonkin asian. Se määrittyy subjektiivisesti, aika-, paikka- ja tilannesidonnaisesti, asiakkaan kokemien hyötyjen ja uhrausten erotuksen seurauksena. (Saarijärven & Puustisen 2021, 137; 140.)

**Asiakaskokemus (customer experience):** Asiakaskokemus on kokonaisvaltainen ja vuorovaikutteinen prosessi, jota edistävät kontekstuaalisten tekijöiden muokkaamat kognitiiviset ja emotionaaliset vihjeet (Jain ym. 2017, 642). Kyseessä on lopputulos yrityksen luomasta arvoketjusta, jonka läpi asiakas kulkee toimiessaan vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa (Gerdt & Korkiakoski 2016, 45).

Asiakaskokemus syntyy kosketuspisteissä ja siihen liittyy aina ajallinen luonne, joka rakentuu kosketuspisteiden kautta kulkevan asiakaspolun vaiheista, eli kaikista tapahtumista ostamisen tai kulluttamisen aikana, sitä ennen tai sen jälkeen. Asiakaskokemuksen muodostumisessa yhdistyvät sekä vanhat että uudet mielipiteet ja siihen vaikuttaa vahvasti asiakkaan subjektiivinen odotusarvo, minkä takia eri asioiden painoarvo eri asiointikerroilla voi vaihdella suurestikin (Fischer & Vainio 2014, 9).

**Asiakaskokemuksen johtaminen (Customer Experience Management):** Asiakaskokemuksen hallinta eli asiakaskokemuksen johtaminen on strateginen johtamisen ajattelutapa, jolla pyritään luomaan asiakkaille merkittäviä ja odotukset ylittäviä kokemuksia arvon tuoton maksimoimisella. (Löytänä & Korhikoski 2014, 12; 18). Asiakaskokemuksen johtamisen ydin kiteytyy sekä organisaation sisäiseen yhteistyöhön yhteistyön että yhteistyöhön asiakkaiden kanssa (Fischer & Vainio 2014, 110).

## 2 Asiakaskokemuksen johtaminen

### 2.1 Odotukset ylittävä asiakaskokemus

Odotukset ylittävä asiakaskokemus on systemaattisen ja sitoutuneen työn tulos. Se voi kummuta jo vuosia kestäneen asiakaskeskeisen kulttuurin kehittymisestä, onnistuneesta rekrytointipolitiikasta, tyytyväisistä työntekijöistä, hyvästä johtamisesta tai toimivasta kannustinjärjestelmästä. Usein 90 prosenttia on onnistumisia perusasioissa ja 10 prosenttia jotain erityistä. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 106.) Seuraavaksi perehdytään tarkemmin viiteen päätekijään, joilla jokaisella on oma tehtävänsä odotukset ylittävän asiakaskokemuksen muotoutumiseen. Nämä ovat asiakasodotuksiin vastaaminen, asiakkaalle luotava arvo, asiakaskokemuksen laatutekijät, asiakaskokemuksen kosketuspisteet ja henkilöstökokemus.

Lähtökohtana odotukset ylittävän asiakaskokemuksen muodostumiselle ovat asiakasodotukset, joihin yritys pyrkii vastaamaan kaikessa toiminnassaan. Se, pystyykö yritys vastaamaan asiakkaiden odotuksiin, kiteytyy konkreettisesti asiakkaalle luotavan arvon ympärille, jota välittävät erilaiset asiakaskokemuksen laatutekijät eri kosketuspisteiden kautta. Kaiken toiminnan taustalla on henkilöstökokemus, jonka tehtävänä on varmistaa halutunlaisen asiakaskokemuksen toteutuminen.

### 2.1.1 Asiakasodotuksiin vastaaminen

Asiakaskokemusta ei voi johtaa ilman, että johtaa asiakasodotuksia. Asiakkaiden odotukset muodostavat väistämättä sen vertailupohjan, johon todellista koettua kokemusta verrataan. Asiakasodotuksilla on aina kohde, jonka mukaan assosioituva odotus määräytyy. Yksinkertaistettuna ja riisuttuna hyvä tai huono asiakaskokemus määräytyy odotuksista ja niiden täyttymisestä. Odotusten alitus johtaa tyytymättömyyteen, odotuksen täytyminen tyytyväisyyteen ja odotuksen ylittäminen suorastaan onnellisuuden tunteeseen. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 94; 102.) Kun asiakas kokee tuotteen tai palvelun ylittäneen hänen odotuksensa, asettaa hän sen kokemuksena korkeammalle kuin jos odotukset olisi vain täytetty (Fischer & Vainio 2014, 165).

Asiakasodotukset rakentuvat monista eri tekijöistä ja ne voivat kummuta joko yleisistä tai erityisistä lähteistä. Jokaisen toimialan yleisesti tunnetut käytännöt muodostavat asiakasodotuksia yleisellä tasolla. Kyse on peruslähtökohdista tai normeista, mitä jokaisen asiakaskokemuksen odotetaan vähintään sisältävän. Vastaavasti erityiset odotukset ovat yhteistuotos monesta eri tekijästä ja ne kohdistuvat aina johonkin tiettyyn yritykseen, tuotteeseen tai palveluun. Erityisiin odotuksiin vaikuttavat esimerkiksi aiemmat kokemukset, muiden mielipiteet sekä suosittelut tai mainonta, jota kohteesta on ennen kulutusta tai ostopäätöstä nähty, kuultu tai koettu. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 97–98.)

Tyypillistä hyvälle asiakaskokemukselle on, että odotukset ylitetään asiakaspolun aikana yhdessä tai useassa kosketuspisteessä (Saarijärvi & Puustinen 2021, 108). Penningtonin (2016, 13) mukaan todellisissa odotusten ylittämisisä on kyse systemaattisesta ja johdonmukaisesta perustason toiminnasta läpi kohtaamisen, jossa korostuu ennemminkin pienten asioiden merkitys kuin yksittäinen huippuhetki. Etenkin liian tiheään esiintyvät huippuhetket voivat muuttua vähitellen normeiksi, jotka nostavat kokemukselta odotettavaa tasoa kerta kerralta korkeammaksi, kunnes mikään ei enää riitä tyydyttämään asiakkaiden odotuksia. Huippuhetkeä ei kannatakaan suunnitella vaan sen sijaan luottaa siihen, että oikein tehdyt pienet asiat kumuloituvat positiivisesti matkalla. (Pennington 2016, 13.)

Ylivertaisessa asiakaskokemuksessa on kyse yhteistyöstä yrityksen ja asiakkaan välillä, jossa asiakas ei ole ainoastaan vastaanottava kohde vaan osallistuu itsekin aktiivisesti oman asiakaskokemuksensa luomiseen (Fischer & Vainio 2014, 14). Subjektiiivisen luonteensa takia yhtä oikeaa tapaa

asiakaskokemuksen toteuttamiseen ei ole vaan toimivin ja paras ratkaisu on aina toimiala- ja tapauskohtaista (Gerdt & Korhikoski 2016, 94). Parhaassa tapauksessa yritys onnistuukin erilaistamaan toimintansa uniikille tasolle, eli luomaan asiakkaalle kokemuksen, joka ei ole kopioitavissa (Löytänä & Korteso 2015, 19). Pennington (2016, 24) huomauttaakin, että asiakkaat ovat useimmiten valmiita myös maksamaan vähän enemmän tällaisesta kokemuksesta.

Vastaavasti odotukset alittavat asiakaskokemukset muistetaan yleensä pitkään ja ne voivat aiheuttaa yritykselle kauaskantoisia seurauksia (Saarijärvi & Puustinen 2021, 101). Nämä poikkeustilanteet ovat asiakkaan ja yrityksen välisiä kohtaamisia ja tilanteita, jolloin asiakkaan odotukset eivät täyty ja hän tuntee itsensä pettyneeksi. Usein pohjimmainen syy pettymykselle on annettujen lupauksen täyttymättömyys, joka voi johtua esimerkiksi viivästyneestä toimituksesta, tuotteiden toimimattomuudesta tai epäonnistuneesta asiakaspalvelutilanteesta. Poikkeustilanteisiin täytyy aina reagoida nopeasti, koska se on suoraan verrannollinen asiasta ja asiakkaasta välittämiseen, etenkin asiakkaan näkökulmasta katsottuna. (Löytänä & Korteso 2015, 209; 214.)

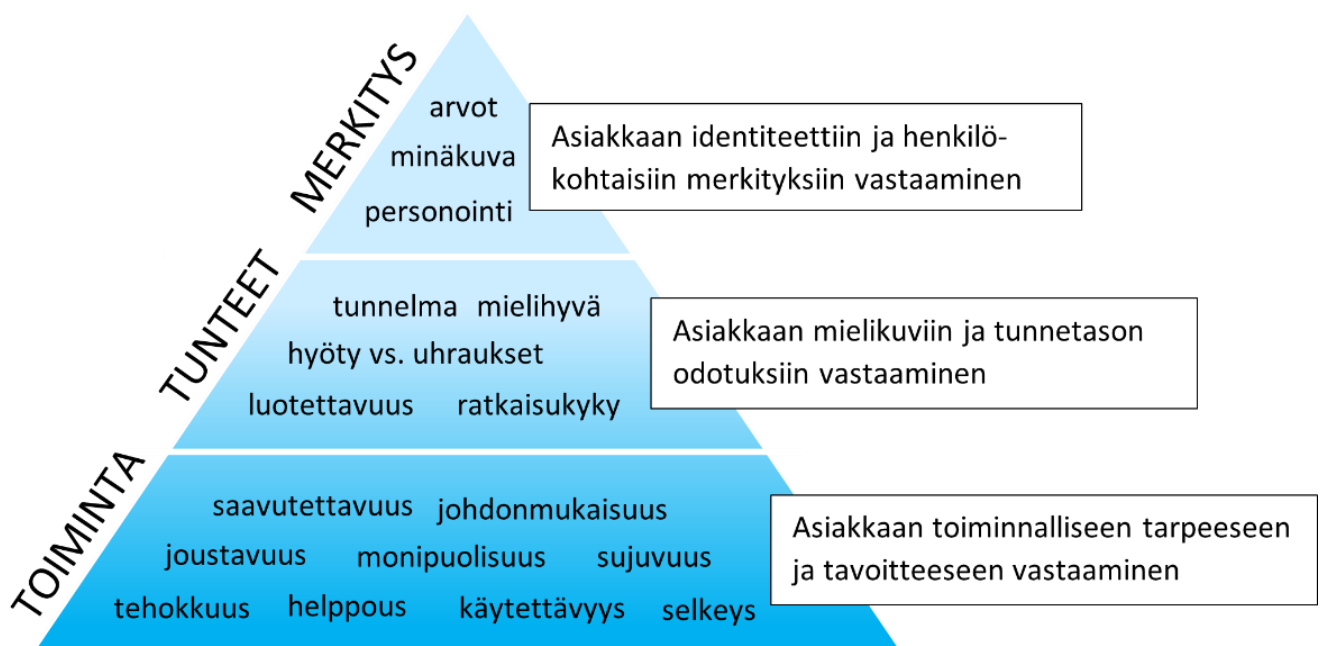
Saarijärvi ja Puustinen (2021, 115) korostavat, että esimerkiksi reklamaatiotilanteet täytyy ottaa tilaisuutena tehdä asiakkaista entistäkin tyytyväisempiä ja pyrkiä kääntämään huono kokemus odotusten ylittämiseksi. Reklamaatio on aina mahdollisuus nostaa asiakastyytyväisyys korkeammalle kuin mitä se oli ennen reklamaatiota. Etenkin, kun Löytänä ja Korteso (2015, 214) huomauttavat uusien asiakkaiden hankinnan olevan moninkertaisesti kalliimpaa, kuin vanhojen pitäminen. Hyvä lähtökohta tai tavoite jokaiselle palvelutilanteelle on se, että asiakas poistuu paikalta paremmassa tilanteessa kuin oli tullessaan (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 57).

### **2.1.2 Asiakkaalle luotava arvo**

Löytänen ja Korhikosken (2014, 12; 18) mukaan asiakaskokemuksen muodostuminen kiteytyy asiakkaalle tuotettavan arvon ympärille. Asiakasarvo määrittää sen, kuinka paljon ja kuinka usein asiakas on valmis maksamaan tuotteesta tai palvelusta, ja suosittelisiko hän käyttö- tai kulutuskokemustaan eteenpäin (Tuulaniemi 2011, 105). Toisinaan asiakastyytyväisyys sekoitetaan asiakkaan kokemaan arvoon, vaikka se on ennemminkin asiakaskokemuksen jälkeinen tila tai seuraus. Kun asiakasarvo kuvaa sitä, millainen asiakkaan kokema arvo on, viitataan asiakastyytyväisyydellä asiakasarvon vaikutuksiin, eli millaiseen tyytyväisyytasoon asiakaskokemus johtaa. Se mittaa tyytyväisyyttä tietyn asiakaskokemuksen jälkeen, miksi se on myös yksi olennaisista asiakaskokemuksen

seuraustason mittareista. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 240.) Keronen ja Tanni (2017, 34–35) lisäävät asiakasarvon vaikuttavan merkittävästi myös asiakasuskollisuuteen eli siihen, kuinka sitoutuneita asiakkaat ovat käyttämään yrityksen tuotteita tai palveluita. Jokaisen yrityksen tavoitteena on tehdä jokaisesta asiakkaasta vakioasiakkaitaan, eli saada asiakas palaamaan aina uudestaan ja uudestaan yrityksen tarjonnan pariin (Valvio 2010, 69).

Keronen ja Tanni (2017, 21) toteavat, että asiakkaiden kannalta arvokkain sisältö muodostuu asiakkaan ja organisaation kohtaamispaikoissa, eli kosketuspisteissä. Asiakkaat seuraavat niitä kanavia ja kosketuspisteitä, jotka he kokevat itselleen arvokkaiksi, jolloin yrityksen tehtäväksi jää onnistua arvontuotossa juuri oikeissa kohdissa, juuri oikeaan aikaan. Arvon muodostumista ohjaa aina asiakkaan senhetkiset tarpeet, tavat, arvomaailma ja odotukset. Muita arvonmuodostumiseen vaikuttavia elementtejä ovat muiden ihmisten suosittelut ja mielipiteet sekä myös vastaavien tuotteiden tai palveluiden tarjonta kilpailijayrityksillä. Kun vertailua tehdään, kiinnitetään erityisesti huomiota tuotteen tai palvelun erityisominaisuuksiin ja esimerkiksi hinta-laatusuhteeseen. Ilman arvonmuodostuksen ymmärrystä yrityksen on mahdotonta pystyä lunastamaan arvolutaustaan asiakkailleen. Arvoa muodostuu asiakkaalle kolmella eri tasolla, joihin yritys pyrkii vastaamaan toiminnassaan (ks. kuvio 3). Tasot ovat toiminta, tunteet ja merkitys. (Tuulaniemi 2011, 71–72.)



Kuvio 3. Arvon muodostumisen pyramidi (Tuulaniemi 2011, 75, muokattu).

Pyramidin alin taso, eli toiminta vastaa siihen, miten hyvin yritys toteuttaa asiakkaan tavoitetta ja vastaa asiakkaan tarpeeseen. Se pitää sisällään saavutettavuuden, prosessien sujuvuuden, käytettävyyden, tehokkuuden ja monipuolisuuden. Toiminnan tason olemassaolo on edellytys palvelun tai tuotteen olemiseen markkinoilla. Keskimäinen taso, eli tunteet vastaavat puolestaan siihen, miten hyvin yritys vastaa asiakkaan tunnetason odotuksiin eli niihin tuntemuksiin ja mielikuviin, joita asiakas haluaa kokea. Ylin taso, eli merkitys vastaa puolestaan siihen, miten yritys vastaa asiakkaan henkilökohtaisiin merkityksiin ja identiteettiin. Tämä tarkoittaa esimerkiksi kokemukseen liittyviä mielikuvia, lupauksia, oivalluksia. (Tuulaniemi 2011, 74–75.)

Emotionaalisten arvojen ja arvon tuoton merkitys on korostunut entisestään viime vuosien aikana, kun asiakkaat suuntautuvat yrityksen palveluihin ja tuotteisiin eritoten tunne edellä (Löytänä & Korhikoski 2014, 19–20). Siksi on hyvä muistaa, että tunteen ja järjen logiikat ovat erilaisia. Usein paras asiakaskokemus ei sisälläkään monimutkaisten ominaisuuksien sijoittamista tuotteisiin ja palveluihin, vaan se on ennemminkin asiakkaan ongelmien ratkaisemista yksikertaisilla ja helppokäyttöisillä menetelmillä. (Juuti 2015, 45.) Lisäksi Löytänä ja Korhikoski (2014, 18) huomauttavat, että yritykset pystyvät ainoastaan tarjoamaan asiakkaille edellytyksiä arvon muodostumiselle. Asiakas on lopulta itse se, joka omalla toiminnallaan luo niistä itselleen arvoa. Yleisesti asiakkaalle luotava arvo voidaan jakaa neljään tyyppiin, jotka ovat taloudellinen, toiminnallinen, emotionaalinen ja symbolinen arvo (ks. kuvio 4).



Kuvio 4. Asiakkaalle luotavan arvon muodot (Löytänä & Korhikoski 2014, 18).

Taloudellisen arvon keskiössä on hinta, miksi se on usein suoraviivaisin ja helpoiten hahmotettavissa oleva arvotyyppi. Edullinen hintataso, tarjoukset ja alennukset ovat vahvasti esillä tämän arvon muodostumisessa, eli toisin sanoen arvon tuotossa on onnistuttu silloin, kun kustannukset ovat mahdollisimman pienet asiakasnäkökulmasta katsottuna. Toiminnallisessa arvossa kilpailuetu muodostuu tuotteen tai palvelun kokonaisvaltaisesta laadusta, toimintavarmuudesta ja -luotettavuudesta. Se välittyy asiakkaalle sekä ajan- ja vaivansäästönä että tehokkaana toimintana. Symboliset arvot liittyvät puolestaan mielikuviin, brändeihin ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Lisäksi asiakkaan persoona ja sen kautta koetut hyödyt kuvaavat tätä arvotyyppiä hyvin. Sen sijaan emotionaaliset arvot peilaavat asiakkaat tunnekokemuksia, eli mitä tunteita ja tuntemuksia tuote tai palvelu välittää vastaanottajalleen. Personointi ja uniikkisuus ovat vahvoja tämän arvotyypin piirteitä. (Löytänä & Korhikoski 2014, 19–20.)

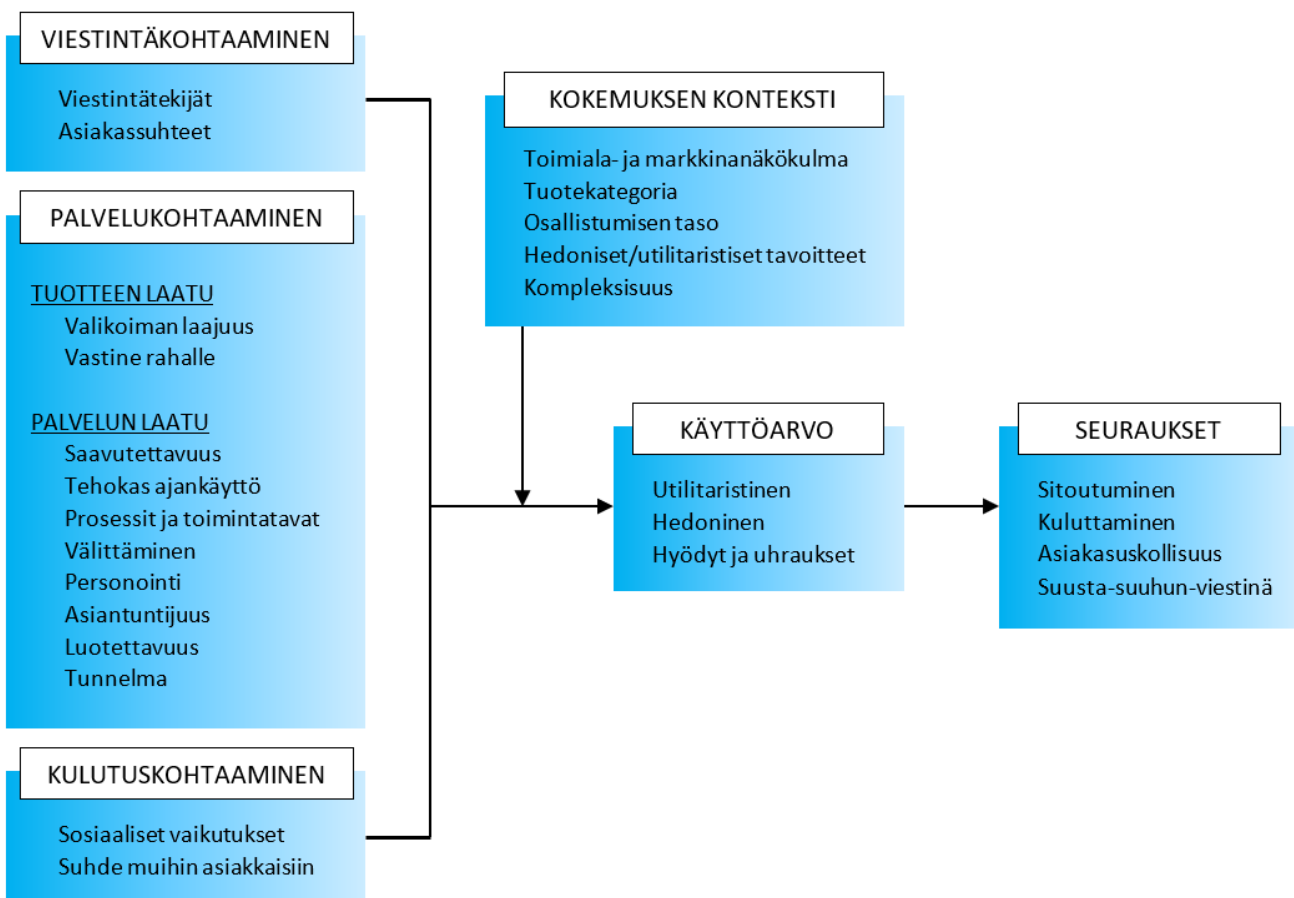
On olennaista luoda odotettua asiakasarvoa jokaisessa ostoprosessin vaiheessa. Kokonaisarvo muodostuu yhdistämällä kolme peräkkäistä arvon vaihetta, jotka ovat arvo ennen käyttöä, arvo käytön aikana ja arvo käytön jälkeen. Arvo ennen käyttöä muodostuu, kun kuluttajat etsivät etukäteen tietoa, tutustuvat ja kenties kokeilevat ostoaikeissa olevaa tuotetta tai palvelua. Vastaavasti käytön aikana muodostuva arvo syntyy siitä, kuinka hyvin tuote tai palvelu vastaa niitä odotuksia, joita kuluttaja on sille ennakkoon asettanut. Käytön jälkeinen arvo puolestaan viittaa kulutuksen jälkeisessä kokemuksessa luotuun arvoon, jolle on ominaista esimerkiksi myynnin jälkeinen asiakaspalvelu, palautustilanteet, korjaukset, huollot, asiakasvalitusten tai palautteiden käsittely. Jälki-käytön arvolla on erityisesti vaikutuksia yleiseen asiakastyytyväisyyteen, asiakasuskollisuuteen ja suusta-suuhun-viestintään. (Jain ym. 2017, 653.)

Arvon tuottamiseen liittyy myös käsite arvolupaus, jonka tarkoitus on tuottaa asiakkaalle merkityksellistä hyötyä mahdollisimman vähin uhrauksin. Yrityksen täytyykin tietää, mikä on asiakkaalle tärkeää ja mikä vähemmän tärkeää. Arvolupaus viestii ja tiivistää, millaista arvoa yritys on asiakkaalleen luomassa, mitä kilpailukeinoja se lupauksen lunastamiseksi käyttää ja miten se erottautuu kilpailevasta tarjonnasta. On kyse siitä, minkä osa-alueen tai kyvyn yritys pystyy hallitsemaan kilpailijoitaan paremmin ja luomaan siitä itselleen arvoa ja kilpailuetua. Arvolupaus keskittyy vain muutamiin keskeisimpiin tekijöihin. Yleensä se ilmaistaan sanoin, kuten markkinointisloganin muodossa. Arvolupauksen lunastamisen kannalta on erittäin tärkeää, että henkilökunnalla on selkeä yhteisymmärrys arvolupauksen ominaispiirteistä, tulkinnasta ja siitä, kenelle arvoa luodaan ja millä

keinoin. On kuitenkin huomionarvoista, että arvolupaus on vain lupaus lainausmerkeissä yrityksen puolelta. Lopulta asiakas itse määrittää sen, muodostaako yrityksen tarjoama arvo hänelle oikeasti arvoa vai ei. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 147; 149.)

### 2.1.3 Asiakaskokemuksen laatutekijät

Lemke, Clark ja Wilson (2010, 849) määrittelevät asiakaskokemuksen laadun koetuksi arvioksi asiakaskokemuksen erinomaisuudesta tai paremmuudesta, kun taas asiakaskokemuksen he määrittelevät asiakkaiden subjektiiviseksi vastaukseksi kokonaisvaltaiseen, eli sekä suoraan että epäsuoraan kohtaamiseen yrityksen kanssa. Asiakaskokemuksen laatu on aina sidonnainen asiayhteyteen, ja se rakentuu kolmesta ulottuvuudesta, jotka ovat viestintäkohtaaminen, palvelukohtaaminen ja kulutuskohtaaminen (ks. kuvio 5). Lisäksi asiakaskokemuksen laadun muodostuminen pitää sisällään tuotteen tai palvelun käyttöarvon, taustalla vaikuttavan kokemuksen kontekstin sekä arvon muodostumisen seuraukset. (Lemke ym. 2010, 848–849; 860; 864.)



Kuvio 5. Asiakaskokemuksen laatutekijät (Lemke ym. 2010, 859, muokattu).

## Viestintä-, palvelu- ja kulutuskohtaaminen

Ensimmäinen asiakaskokemuksen laadun ulottuvuus on viestintäkohtaaminen, joka käsittää kaikki yrityksen viestintätekijät ja kommunikoinnin asiakkaiden kanssa, eli asiakassuhteet. Viestinnässä täytyy pyrkiä selkeään, avoimeen, reagoivaan, ennakoivana ja tehokkaaseen yhteydenpitoon asiakkaiden kanssa heti ensimmäisestä yhteydenotosta alkaen, koko kohtaamisen ajan ja kohtaamisen jälkeen. Vastaavasti asiakassuhde yrityksen kanssa pitää puolestaan sisällään ajallisen aspektin. Yrityksen täytyy tietää, kuinka asiakkaiden vaatimukset vaihtelevat asiakassuhteen elinkaaren aikana. Kuluttajilla on erilaisia tarpeita suhteen elinkaaren eri vaiheissa, miksi täydellinen asiakaskokemus on otettava huomioon ensimmäisellä tapaamisella asiakkaan kanssa sekä myöhempien asiakassuhteen toimintojen aikana. Johdonmukaisuuden merkitys korostuu etenkin elinkaaren alkuvaiheissa, jolloin pohjaa asiakasuskollisuudelle aletaan rakentamaan. Yrityksellä täytyy olla aito halu ja yritys kehittää arvoa molemmille osapuolille ja ylläpitää tätä suhdetta asianmukaisesti. (Frow & Payne 2007, 99.)

Toinen asiakaskokemuksen laadun ulottuvuus on palvelukohtaaminen, joka rakentuu kolmesta alakategoriasta, jotka ovat tuotteen laatu, palvelun laatu ja verkostojen laatu. Tässä tutkimuksessa käsitellään viitekehyksen osalta ainoastaan tuotteen ja palvelun laatua. Lemken ja kumppaneiden (2010, 861) tutkimuksen mukaan verkostojen laatu, eli missä määrin yritys tuo asiakkaidensa käyttöön asianmukaista osaamista sisäisistä ja ulkoisista verkostoistaan, huomioidaan ainoastaan yritysasiakkaiden kohdalla. Tämän tutkimuksen kohderyhmänä olivat kuluttaja-asiakkaat, miksi verkostojen laatu jätettiin tutkimuksen viitekehyksen ulkopuolelle.

Ensimmäiseksi perehdytään palvelukohtaamisen ensimmäiseen alakategoriaan tuotteen laatuun, johon liittyy myös tuotekokemuksen konteksti. Tuotekokemuksia syntyy, kun kuluttajat ovat vuorovaikutuksessa tuotteiden kanssa eli kun he etsivät, tutkivat ja arvioivat tuotteita. Tuotekokemus voi olla suora tai epäsuora. Suora kokemus on kyseessä silloin, kun kuluttaja on fyysisesti kosketuksissa tuotteen kanssa, kun taas epäsuora kokemus tapahtuu esimerkiksi mainoksen tai virtuaalisen esittelyn välityksellä. (Brakus, Schmitt & Zarantonello 2009, 32.) Tuotekokemuksessa yhdistyvät asiakkaan kognitiivinen ja emotionaalinen käyttäytyminen, mikä lisäksi tuotekokemus on tärkeänä perustana brändiasenteen syntymiselle ja toistuvalla ostokäyttäytymiselle (Pei ym. 2020, 14).

Tuotteen laatuun vaikuttaa erityisesti kaksi asiaa, jotka ovat saatavilla olevan valikoiman laajuus ja vastineen saaminen kulutetuille rahoille. Valikoiman laajuudessa on kaikessa yksinkertaisuudessaan kyse siitä, että pystyykö yritys vastaamaan tarjonnallaan kysyntään. Sen sijaan vastineen saamiseen rahoille liittyy vahvasti tuotteiden hinnoittelu, mahdolliset tarjoukset sekä muut rahalliset hyödyt ja etuudet, joita asiakas toivoo yritykseltä saavansa. (Lemke ym. 2010, 856; 859.) Habelin ja muiden (2020, 25) tutkimuksen mukaan hintatason ollessa alhainen, asiakkaiden uskollisuus on enemmän riippuvainen heille tarjotuista taloudellisista hyödyistä kuin yrityksen ja sen henkilökunnan asiakaslähtöisyydestä. Vastaavasti, jos hintataso mielletään korkeaksi, myös odotukset asiakaslähtöisyydelle kasvavat. Kumarin, Umashankarin, Kimin ja Bhagwatin (2014, 674) tutkimus puolestaan osoittaa, että kuluttajat ovat vähemmän keskittyneet hintatekijöihin hyvinä talousaikoina, jolloin kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen merkitys kasvaa. Vastaavasti taloustilanteen ollessa huono hintaherkkyys kasvaa ja kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen suhteellinen merkitys päinvastoin pienenee.

Seuraavaksi perehdytään tarkemmin palvelukohtamisen toiseen alakategoriaan palvelun laatuun. Henkilökunnan perustehtävänä on luoda asiakkaille arvoa laadukkaasti toimitetun palvelun kautta. Asiakaspalvelun laatu on kriittinen asiakastyytyväisyyteen ja uudelleen asiointiin vaikuttava tekijä. Henkilökunta edustaa asiakkaiden silmissä yritystä sekä kaikkia sen tuotteita ja palveluita. (Pei ym. 2020, 4–5.) Palvelun laadun tuottamisessa on kyse siitä, kuinka organisaation jäsenet saadaan tiedostamaan oma paikkansa ja tehtävänsä tärkeys osana kokonaisuutta. Henkilön asemalla ei ole väliä, koska kaikki samat palvelun laadun lainalaisuudet koskevat kaikkia. (Valvio 2010, 9.) Käsitys palvelun laadusta perustuu Lemken ja kumppaneiden (2010, 859) mukaan seuraavaan kahdeksaan tekijään, jotka ovat: saavutettavuus, tehokas ajankäyttö, prosessit ja toimintatavat, välittäminen, personointi, asiantuntijuus, luotettavuus sekä tunnelma.

Saavutettavuus pitää sisällään konkreettisesti asioinnin helppouden, kuten toimitilaan saapumisen, avun saamisen tarvittaessa tai etsityn tiedon löytymisen vaivattomasti. Asiakas odottaa asiointinsa olevan myös ajankäytön kannalta tehokasta. Yrityksen toiminnasta täytyy näkyä ulospäin, että se arvostaa asiakkaan aikaa jokaisessa asiakaspolun vaiheessa pyrkien tekemään asiakkaan kokemuksesta mahdollisimman sujuvaa ja selkeää. (Lemke ym. 2010, 855–856; 859.) Tähän liittyvät merkittävästi käytössä olevat prosessit ja toimintatavat. Etenkin digitalisaation myötä asiakas-

polut ovat monikanavoituneet, ja asiakkaat edellyttävät yrityksiltä koko ajan yhä parempaa saavutettavuutta, nopeatempoisempaa kommunikointia ja välitöntä asioihin reagoimista. Valitsi asiakas minkä asiointipaikan tai -tavan tahansa, asiointiin täytyy olla johdonmukaista, saumatonta, yksinkertaista ja vaivatonta, jolloin siirtyminen kohtaamisesta toiseen on helppoa. Kohtaamispaikat täytyy suunnitella yhtenäiseksi systemaattiseksi ketjuksi ja kaiken täytyy olla sopusoinnussa keskenään. (Jaakkola & Terho 2021, 8.) Vaikka digitaalisen ja fyysisen ympäristön ostokäyttäytymiserot ovat suuria, yritykseltä edellytetään molempien hallintaa, jotta se pystyy tarjoamaan asiakasodotuksia vastaavia kulutus- ja ostokokemuksia nykypäivän markkinoilla (Gerdt & Korkiakoski 2016, 54).

Yrityksen täytyy myös näyttää aitoa kiinnostusta, huolenpitoa ja välittämisen tunnetta asiakasta kohtaa (Lemke ym. 2010, 854; 859). Itsensä tunteminen merkitykselliseksi on tärkeä osa asiakaskokemusta. Lisäksi ihmisellä on luontainen tarve etsiä ja kokea henkilökohtaiseen arvomaailmaansa kuuluvia asioita, jotka vaikuttavat eritoten mieltymysten muodostumiseen. Parhaassa tapauksessa osto- tai kulutustilanteessa asiakas voi kokea jopa elämän laatunsa kohentuvan, jos pystyy valintojensa kautta tukemaan hänelle tärkeitä arvoja ja merkityksellisiä asioita. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 33.) Ollakseen merkityksellinen, kokemusten täytyykin vastata asiakkaan ydintarpeita ja -toiveita (Löytänä & Kortesus 2015, 66).

Yksi tapa tähän on personointi, jossa on kyse pienistä teoista, jolloin yritys huomioi asiakkaan erityislaatuisen tilanteen ja pyrkii vastaamaan siihen. Tähän liittyy usein palvelun tai tuotteen räätälöinti asiakkaiden tarpeita vastaavaksi, mihin vaikuttaa merkittävästi yrityksen joustavuus ja joustonvara sen eri prosessissa. Personointi vaatii aina systemaattista työtä, ahkeraa tiedon- ja palautteenkeruuta sekä kerätyn tiedon analysointia ja myös tietoon reagoimista. (Löytänä & Kortesus 2015, 65; 67.) Gerdt ja Korkiakoski (2016, 41) lisäävät, että kitkattoman asiakaskokemuksen luomisen kannalta täytyy pystyä personoimaan eri kosketuspisteissä tapahtuva vuoropuhelu yhdeksi samaksi asiakaskokemukseksi. Kuten Valviokin (2010, 88) alleviivaa, nykypäivänä asiakas arvostaa ja jopa kaipaa yksilöllistä huomioimista.

Lisäksi kuluttajat odottavat saavan ammattitaitoista ja asiantuntevaa palvelua silloin, kun he sitä kaipaavat. Odotukset asiakaspalvelijoiden tietämykselle ja ammattitaidolle ovat kasvaneet, kun osaamisen vaatimuksissa on siirrytty yleiseltä tasolta yksityiskohtaiseen. Kaikki tieto on nykyisin

helposti asiakkaan saatavilla netistä ja toisinaan ilmenee tilanteita, jolloin asiakas itse tuntee tuotteen tai palvelun paremmin kuin asiakaspalvelija. Kun asiakas menee fyysiseen myymäläympäristöön, hän todella tarvitsee sellaista tietoa ja palvelua, jota netistä ei ole saatavilla. (Gerdt & Korhikoski 2016, 56; Pennington 2016, 16.) Lemke ja muut (2010, 854, 859) painottavatkin, että henkilökunnan täytyy pystyä ennakoimaan asiakkaan tarpeita ja kartuttaa arvon luomiseen tarvittavaa tietoutta myös etukäteen.

Puolestaan luotettavuudella tarkoitetaan yrityksen toiminnan johdonmukaisuutta, täsmällisyyttä, läpinäkyvyyttä ja moitteetonta toteuttamista (Lemke ym. 2010, 855; 859). Onnistuneet osto- ja kulutuskokemukset vahvistavat asiakkaiden luottamusta (Valvio 2010, 63), mihin liittyy myös annettujen lupauksen lunastaminen (Tuulaniemi 2011, 102). Yleensä hintalupaukset on helppo toteuttaa, mutta palvelulupaukset haastavampia (Löytänä & Korteso 2015, 92–93; 95). Olennaisinta on kuitenkin arvolupauksen toteutuminen, jonka täyttymättömyys olisi pahin tapa pettää asiakas (Saarijärvi & Puustinen 2021, 149).

Lopuksi tunnelmalla ja siihen vaikuttavilla tunnelmatekijöillä on vaikutusta palvelun laatuun, etenkin fyysisessä ympäristössä. Hyvä ilmapiiri edellyttää henkilökunnalta ymmärrystä sekä oman että muiden käyttäytymisen vaikutuksesta kokonaisuuteen (Fischer & Vainio 2014, 177). Tunnelmatekijöillä tarkoitetaan ympäristön taustaolosuhteita, joihin voi kuulua lämpötila, tuoksu, melu, musiikki tai esimerkiksi valaistus (Ogruk, Anderson ja Nacass 2018, 112). Jos edellinen vuorovaikutustilanne on ollut negatiivinen, huono energia siirtyy helposti mukana seuraavaan kohtaamiseen. Kaikkien käyttäytyminen, niin työyhteisön jäsenten kuin asiakkaidenkin, vaikuttaa palveluilmapiiristä välittyvään tunnelmaan ja sen myötä asiakaskokemukseen laatuun. (Fischer & Vainio 2014, 21.)

Seuraavaksi siirrytään kolmanteen asiakaskokemuksen laadun ulottuvuuteen eli kulutuskohtaamiseen, joka kuvastaa kokemuksen sosiaalisia vaikutuksia ja suhdetta muihin asiakkaisiin (Lemke ym. 2010, 861). Sosiaalisuus on erottamaton osa ihmisyyttä. Sosiaalinen vuorovaikutus voi parhaimmillaan muuttaa fyysisen ympäristön yhteisöksi, miksi yrityksen täytyisikin edistää vuorovaikutuksen syntymistä tarkoituksella. Fyysinen ympäristö tulisi varustaa henkilöstöllä ja fyysisillä elementeillä, jotka edesauttavat vuorovaikutusta ja luovat vieraanvaraisen kokonaisuuden. (Bustamante & Rubio 2017, 903.) Yhteisten arvojen ja maailmankuvan omaaville yksilöille voi olla tärkeää toimia

osana samanhenkistä porukkaa (Saarijärvi & Puustinen 2021, 32–34). Laadukas asiakaskokemus myös tukee ja vahvistaa asiakkaan minäkuvaa ja identiteettiä (Löytänä & Korteso 2015, 44). Epäonnistunut asiakaskokemus ei saa asiakasta ainoastaan epäilemään yrityksen kykyä tarjota odotukset täyttäviä kokemuksia vaan myös kyseenalaistamaan omat valintansa ja päätäntäkykynsä. Peräkkäiset pieleen menneet asiointikerrat saattavat heikentää huomattavasti asiakkaan itsevarmuutta kuluttajana. Lisäksi asiakaspalvelijan identiteetillä voi olla vaikutusta asiakkaan identiteettiin. Ammattimaiset ja varmat otteet luovat samanlaista tunnetta myös asiakkaaseen ja päinvastoin. (Juuti 2015, 127.)

### **Käyttöarvo, kokemuksen konteksti ja arvon muodostumisen seuraukset**

Tuotteen käytöstä tai palvelun kulutuksesta saatava käyttöarvo välittää ja määrittää asiakaskokemuksen laadun. Käyttöarvo on aina suhteellista ja se voi olla luoneeltaan joko hedonista, eli tunneperäistä tai utilitaristista, eli hyötyyn perustuvaa arvoa tai näiden kahden sekoitusta. Kyse on saatujen hyötyjen suhteesta tehtyihin uhrauksiin. Lisäksi käyttöarvon muodostumiseen vaikuttaa myös kokemuksen konteksti. Asiakaskokemuksessa luotava arvo on kontekstuaalista, ja se pitää sisällään toimiala-, markkina- tai tuotekategorianäkökulman sekä ennako-odotukset tuotteelta tai palvelulta. Lisäksi käytössä syntyvään arvoon vaikuttavat asiakkaan osallistumisen taso, eli kuinka kiintynyt hän on aikomuksiltaan osto- tai kulutustilanteeseen ja ovatko hänen tavoitteensa lähtökohtaisesti hedonisia vai utilitaristisia. Päinvastoin yrityksen näkökulmasta voisi kysyä, tavoitellaanko hedonista vai utilitaristista käyttöarvoa, eli edistääkö tuote tai palvelu luonnostaan näistä toista. Kokemuksen kontekstiin liittyy aina myös kompleksinen luonne, koska tuotteen tai palvelun käyttöarvon muodostumisessa on kyse monesta toisiinsa vaikuttavasta tekijästä. (Lemke ym. 2010, 849; 863.)

Puolestaan arvon muodostumisen seuraukset edustavat positiivisessa mielessä tuloksia, joita laadukas asiakaskokemus synnyttää. Viestintä-, palvelu- ja kulutuskohtaamisen muodostama yhteislaatu luo yhdessä kokemuksen kontekstin kanssa käyttöarvon, jonka seurauksena muodostuu sitoutumista, kulutusta, asiakasuskollisuutta ja positiivista suusta-suuhun-viestintää. (Lemke ym. 2010, 860; 862–863.) Laadukas asiakaskokemus saa asiakkaan haluamaan lisää ja sitouttaa asiakasta, koska ihmisellä on luontainen tapa hakeutua mielihyvää tuottaneen asian pariin uudestaan ja uudestaan (Löytänä & Korteso 2015, 49). Asiakkaan sitoutuminen edellyttää aina positiivisten

tunteiden herättämistä. Yrityksen täytyy hallita ympäristönsä virikkeitä, jotka tuottavat asiakkailleen hyvää mieltä, onnellisuutta ja optimismia, mikä puolestaan lisää positiivisesti ostoaikeiden todennäköisyyttä ja kulutusta myös jatkossa. (Bustamante & Rubio 2017, 903.) Lisäksi Saarijärvi ja Puustinen (2021, 34) korostavat sitoutumiselle olevan olennaista myös oikeanlainen ärsykkeiden määrä ja laatu, mikä luo edellytykset kohteeseen uppoutumiselle ja asiakasuskollisuuden muodostumiselle. Puolestaan myönteistä suusta-suuhun-viestintää edistää mieleenpainuvuus, eli elämykselliset ja yllätykselliset hetket asiakaskokemuksen varrella. Elämyksiä ovat voimakkaat positiiviset kokemukset, joihin liittyy myös vahvasti tunnetila. Elämykseen liittyy usein myös yllättyminen myönteisessä mielessä. (Löytänä & Korteso 2015, 45; 73.)

#### **2.1.4 Asiakaskokemuksen kosketuspisteet**

Yksittäisen kosketuspisteen rakentavat aina ihmiset, ympäristö ja toimintatavat. Kosketuspisteen ihmisiin kuuluvat asiakkaan ja työntekijän lisäksi kaikki muutkin asiointiympäristössä kyseisellä hetkellä olevat henkilöt, eli usein asiakkaan itsensä lisäksi muut asiakkaat ja yrityksen henkilökunnan jäsenet. (Tuulaniemi 2011, 81.) Muodostuvaan asiakaskokemukseen vaikuttavat kaikkien paikalliolijoiden ilmeet, eleet, sanat ja äänenpainot. Yhtä lailla esimerkiksi kaikella liikehdinnällä ja kehonkielellä, kuten katsekontaktin ottamisella tai innostuneisuuden näyttämisellä on oma merkityksensä suhteessa kokonaisvaikutelmaan. (Valvio 2010, 107–108; 144–115.)

Asiakaskokemus vaatii aina myös ympäristön muodostuakseen ja ympäristön merkitys on korvaamaton asiakaskokemuksen onnistumisen kannalta. Ennen kaikkea ensivaikutelma ympäristöstä stimuloi ja vaikuttaa asiakkaiden tunteisiin. Hyvä ensikokemus ympäristöstä tuo lisäarvoa ympäristössä oleville tuotteille tai palveluille. Asiakkaat, joilla on parempi mieli ennen ostoa, näkevät myös yrityksen tarjoamat tuotteet ja palvelut positiivisemmassa valossa. (Pei ym. 2020, 5.) Asiointiympäristöt voivat olla joko fyysisiä tai digitaalisia ympäristöjä (Tuulaniemi 2011, 81–82).

Fyysisessä ympäristössä asiakaskokemukseen vaikuttavat voimakkaimmin erilaiset visuaaliset tekijät, kuten graafiset materiaalit, esillepanot, kalusteet, yrityksen brändi-ilme tai käytössä olevat työasut. Lisäksi fyysisessä ympäristössä merkittävässä roolissa ovat myös tunnelmaa välittävät tekijät, kuten värit, valaistus ja musiikki. (Tuulaniemi 2011, 81–82.) Valvio (2010, 71) puhuu samasta asiasta sanapareilla silmin nähtävä yleisilme tai yrityksen ulkoinen olemus. Ei ole yhdentekevää, miltä

yrittäjien sisääntulo näyttää, miten tuotteet on sijoitettu tai minkälainen on henkilökunnan perusolemus. Viihtyisät ja huolitellut tilat viestivät asiakkaille myös sitä, miten yritys pitää huolta muista asioista toiminnassaan – kuten esimerkiksi asiakkaistaan. Kun asiakkaiden näkemys ympäristöstä on miellyttävä ja positiivinen, he viettävät siellä myös enemmän aikaa ja kuluttavat enemmän (Ogruk ym. 2018, 134; Pei ym. 2020, 5).

Digitalisaation ja älylaitteiden käytön yleistymisen myötä yhä suurempi osa kosketuspisteistä on digitaalisia. Digitaalisessa ympäristössä käyttöliittymä ja sen toimintavarmuus ovat avaintekijöitä asiakaskokemuksen muodostumisen kannalta. Digitaalisessa ympäristössä hyvä kokemus merkitsee ulkoasun käyttäjäystävällisyyttä, ääni- ja animaatioisällön hyväksyttävyyttä, linkkien mukavuutta ja tapaa, miten tuotteet on esitelty. Tehokas tuotteiden esittely ei ainoastaan houkuttele kuluttajia selaamaan sivustoa syvällisemmin läpi, vaan myös rohkaisee heitä tekemään ostopäätöksen ilman suoraa fyysistä tuotekokemusta. (Pei ym. 2020, 6.) Digitaalinen ympäristö on myös monikanavainen ympäristö, jossa asiakas on voinut olla vuoropuhelussa yrityksen kanssa jo useassa eri kosketuspisteessä ennen varsinaista kasvokkain kohtaamista, jos sellaista edes tapahtuu (Löytänä & Korkiakoski, 2014, 100–101). Ahvenainen ja muut (2017, 56) puolestaan korostavat, että digitaalisen viestinnän ja vuorovaikutuksen tehtävänä ei tulisi olla kasvotusten tapahtuvan kanssakäymisen korvaaminen, vaan ennemminkin sen tukeminen, rikastuttaminen ja ennen kaikkea lisäarvon luominen.

Toimintatavoilla puolestaan tarkoitetaan ennalta sovittuja käyttäytymismalleja asiakaskokemuksen toimittamiseen (Tuulaniemi 2011, 81–82). Toimintatapoja ohjaavat yrityksen arvot, jotka on määritelty strategiassa. Jokaisen kosketuspisteen tapahtumat heijastuvat asiakkaan käyttäytymiseen aina seuraavassa kohtaamisessa. Toimintatapojen osalta digitaalinen ympäristö vaatii asiakaspalvelijoilta kahdentyypistä osaamista: kykyä ratkaista ongelmia ja yllättäviä tilanteita sekä aitoa halua tuottaa odotukset ylittävää palvelua. Lisäksi asiakkaat vaativat myös nopeutta, helppoa saavutettavuutta ja asioiden tuleamista kerralla kuntoon ilman pompottelua asiakaspalvelijalta toiselle. (Löytänä & Korteso 2015, 87–89.)

Vastaavasti asioidessaan fyysisessä ympäristössä, asiakas odottaa saavansa jotain muutakin kuin mitä pelkkä puhelin tai Internet pystyvät tarjoamaan (Löytänä & Kortesus 2015, 86). Fyysisessä ympäristössä asiakkailta on usein korkeammat vaatimukset henkilökunnan toiminnalle ja koko ostoprosessille. Asiakkaiden tekemät päätökset perustuvat kokonaisvaltaiseen palvelun laatuun eli ympäristön ja henkilökunnan kykyyn vastata heidän odotuksiinsa. (Pei ym. 2020, 5–7.) Ogrukin ja kumppaneiden (2018, 134) tutkimus osoittaa, että asiakkaiden positiivinen käsitys palvelun laadusta on fyysisen ympäristön asiakaskokemuksen päätekijä. Kun asiakkaat kokevat myyntihenkilöstön olevan ystävällistä, asiantuntevaa, keskustelevaa, vuorovaikutteista ja sopivasti apua tarjoavaa, eli kun suorituskyky täyttää tai ylittää odotukset, syntyy positiivinen ja mieleenpainuva kokemus. Pei ja muut (2020, 7) korostavatkin, että asiakastyytyvyyden saavuttaminen fyysisessä ympäristössä on digitaalista ympäristöä haastavampaa, koska siihen liittyy aina tietynlaista monimutkaisuutta ja useita epävarmuustekijöitä.

Steinin ja Ramaseshanin (2020, 69) tutkimuksen mukaan eri kosketuspisteillä on erilainen painoarvo asiakaskokemuksen muodostumisessa. Asiakaskokemuksen laatuun ja siitä saatavaan arvoon vaikuttavat eniten kosketuspisteet, joissa pääroolissa on asiakaspalvelijan ja asiakkaan välinen vuorovaikutussuhde. Tämän jälkeen kosketuspisteiden arvokkuus tulee seuraavassa tärkeysjärjestyksessä: prosessien sujuvuus, asiakkaan vuorovaikutussuhde tuotteen tai palvelun kanssa, osto- ja kulutusympäristön muodostavat tekijät, kahden asiakkaan välinen vuorovaikutussuhde ja viimeisenä yrityksen käyttämät viestintäkeinot, kuten mainokset ja muut graafiset materiaalit. (Mts. 2020, 69.)

Saarijärvi ja Puustinen (2021, 73) korostavat, että vuorovaikutustilanteet kosketuspisteissä voivat olla joko suoria tai epäsuoria. Suora kokemus käydään välittömässä kontaktissa yrityksen itsensä kanssa, jolloin siihen on myös helpompi vaikuttaa. Välillinen kokemus on puolestaan usein yrityksen toisen asiakkaan luoma, kuten esimerkiksi Instagram-päivitys tuotekokemuksesta tai mielipidekirjoitus jollain yleisellä keskustelupalstalla. Tällöin yrityksen vaikutusmahdollisuudet käytävään vuoropuheluun ovat minimaaliset tai miltei mahdottomat. (Löytänä & Kortesus 2015, 144.) Juuti (2015, 41) toteaaakin osuvasti, että asiakkaan ennakkokäsitys tuotteesta tai palvelusta joko vahvistuu, heikkenee tai muuttaa muotoaan sen mukaan, millainen vaikutus yrityksen kanssa käydyillä kohtaamisilla ja vuorovaikutustilanteilla on hänen kokemaansa.

### 2.1.5 Asiakaskokemuksen varmistaa henkilöstökokemus

Henkilöstökokemus kuvastaa työntekijän näkemystä työnantajasta. Sen tehtävänä on myös varmistaa, että yrityksen välittämä asiakaskokemus lunastaa tehdyn brändilupauksen. (Korkiakoski 2019, 19). Luukka (2019, 118) käyttää henkilöstökokemuksesta synonyymina termiä työntekijäkokemus, kun taas Ahvenainen ja muut (2017, 76) puhuvat työpäiväkokemuksesta. Henkilöstökokemus on työympäristön, yrityskulttuurin ja teknologian summa, joka asiakaskokemuksen tavoin muodostuu tunteiden, vuorovaikutussuhteiden ja mielikuvien ohjaamana. Kyseessä on asiakaskokemusta hieman tuorempi näkökulma, joka painottuu motivaation, sitoutumisen ja viihtymisen elementtien ympärille. Lisäksi henkilöstökokemuksella on havaittu olevan suora yhteys henkilöstön kykyyn tuottaa onnistuneita ja laadukkaita asiakaskokemuksia. (Korkiakoski 2019, 21–22.) Luukka (2019, 136) toteaaakin, että työntekijöiden tuottaman asiakaskokemuksen taso asiakkaille vastaa heidän omaa kokemustasoaan organisaatiosta, eikä yhtään enempää.

Pohjimmiltaan henkilöstökokemuksessa on kyse siitä, kuinka yksilön odotukset toteutuvat ja kuinka hänelle annetut lupaukset lunastetaan. Keskeisenä työkaluna henkilöstökokemusta johdettaessa on työnantajalupaus, joka kuvaa arvoa, jonka työntekijä saa toteuttaessaan työpanostaan organisaation hyväksi. Tähän liittyy vahvasti se, miten yrityskulttuuria toteutetaan ja millä tavoin se toteutuu. (Luukka 2019, 128–129.) Henkilöstökokemusta ruokkivassa yrityskulttuurissa vallitsee myönteinen peruskäsitys yrityksestä, jolloin kaikki työyhteisön jäsenet kokevat itsensä arvostetuksi ja merkitykselliseksi osaksi tiimiä. Yrityskulttuuri tukee ja mahdollistaa uuden oppimista, on reilu työntekijöilleen ja hyväksyy monimuotoisuuden kaikki muodot. Työntekijöiden hyvinvoinnista ja terveydestä huolehditaan, jolloin työntekijät pystyvät aidosti suosittelemaan yritystä työpaikaksi myös muille. Nykypäivänä yrityskulttuurin laatu menee usein jopa palkkauksen edelle, kun yksilö punnitsee vaihtoehtojaan työllistymismarkkinoilla. (Korkiakoski 2019, 124–125.)

Jos henkilöstökokemukseen vaikutetaan yrityskulttuurilla, yrityskulttuurin muodostamiseen yritys tarvitsee työntekijäymmärrystä (employee insight). Työntekijäymmärrys on yksilölähtöinen keino ymmärtää jokaiseen yksittäiseen työntekijään vaikuttavia työhyvinvointi-, motivaatio- ja sitoutumistekijöitä. Lisäksi se pitää sisällään kokonaisuymmärryksen työntekijöiden yhteneväisyyksistä ja eroavaisuuksista organisaatiossa ja organisaation eri yksiköiden välillä. (Luukka 2019, 117–119.)

Työhyvinvointi koostuu yksilöllisistä, vuorovaikutuksellisista, työyhteisöllistä ja organisatorisista tekijöistä. Yksilöllisiä tekijöitä ovat esimerkiksi yksilön fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen kuntoon liittyvät tekijät, kun taas vuorovaikutukselliset tekijät pitävät sisällään työyhteisö- ja tunneälytaidot, kuten avuliaisuuden ja keskinäisen tuen. Puolestaan työyhteisöllisiin tekijöihin kuuluvat työilmapiiri, yhteistyön sujuvuus ja toimivat yhteiset pelisäännöt. Organisatorisissa tekijöissä on sen sijaan kyse asioista, jotka liittyvät työn johtamiseen ja esimiestyöhön sekä ylipäättään työn organisointiin. (Juuti 2015, 65.)

Motivaatio ja motivoituminen kuvaavat tekemisen intensiteettiä ja syitä tekemiselle. (Luukka 2019, 165.) Motivaation ulkoisia lähteitä ovat esimerkiksi erilaiset palkkiot ja vastaavasti sisäisiä lähteitä oman ammattitaidon kehittyminen tai tekeminen itsessään. Kun motivaation lähde on ulkoinen, syy tekemiselle on irrallinen itse tekemisestä. Vastaavasti sisäinen lähde ajaa yksilöä tekemään jotakin asiaa, koska se itsessään kiinnostaa häntä ja tuntuu arvokkaalta. (Luukka 2019, 143–144.)

Sitoutuneisuus kuvaa yksilön, ympäristön ja tekojen välistä psykologista suhdetta. Kun työntekijä on sitoutunut, hän laittaa itsensä täysillä likoon työyhteisössä ja työtehtävässään. (Luukka 2019, 165.) Yksilön sitoutuneisuuden taso näkyy usein siinä, miten valmis hän on ottamaan neuvoja vastaan ja kehittämään omia toimintatapojaan tai vastaavasti antamaan neuvoja toisille ja halukas auttamaan myös muita kehittymään (Valvio 2010, 42). Fischer ja Vainio (2014, 19) korostavat, että yksilön henkilökohtainen sitoutuminen tai sitoutumattomuus on ensisijaisesti yksilön omien valintojen summa. Sitoutumiseen vaikuttaa toki kanssatyöskentelijöiden käyttäytyminen, mutta on yksilön omalla vastuulla, kokeeko hän esimerkiksi ammatillista identiteettiä, osaamista, pysyvyyttä tai optimismia työssään. Esimies voi edistää teoillaan ja sanoillaan yksilön sitoutuneisuutta, mutta yksilö itse päättää lähteekö hän positiiviseen vuorovaikutukseen mukaan vai ei. Oma rooli täytyy pystyä kokemaan niin, että se heijastuu positiivisesti asiakkaisiin. Kun työntekijät ovat sitoutuneet työhönsä, he pystyvät toimittamaan paremmin parempia kokemuksia asiakkaille. Tämä luo myös työntekijöille onnistumisen tuntemuksia lisäten samalla työylpeyttä ja -tyytyväisyyttä. (Pennington 2016, 118.)

Korkiakoski (2019, 119) toteaa etenkin sitoutumis- ja motivaatiotekijöiden olevan vahvasti tunteiden ohjaamia, miksi tunne onkin yksi olennainen tekijä onnistuneen henkilöstökokemuksen muodostumisessa. Asiakkaiden odotuksia on hankala lunastaa, saati sitten ylittää, jos henkilökunta ei ole tunnetasolla sitoutunut työnantajaansa. Asiakkaiden odottamien kokemusten rakentaminen edellyttää kuitenkin myös tiedon ja toiminnan näkökulmien huomioimista, sillä työntekijöiden täytyy tietää, millaisia asiakaslupauksia heidän täytyy lunastaa ja mitä toimintamalleja käyttäen. (Korkiakoski 2019, 119.) Täydellinen asiakaskokemuksen kartoitus antaa työntekijöille paremman ymmärryksen asiakkaiden tarpeista, jolloin työntekijän on mahdollista parantaa suorituskyykyään ja motivoitua roolistaan osana paremman asiakastytyväisyyden tuottamisessa (Frow & Payne 2007, 100).

## **2.2 Asiakaskokemuksen johtamisen strategia**

Asiakaskokemuksen johtaminen on nykypäivänä niin sanottua johtamisen kovinta ydintä, mutta siitä huolimatta se jää turhan usein irralliseksi osaksi yrityksen strategiassa (Saarijärvi & Puustinen 2021, 35). Asiakaskokemuksen hallinta edellyttää aina asiakaskokemuksen johtamisen strategian luomista. Kaikki lähtee liikkeelle yrityksen perustehtävästä, jonka määrittävät yrityksen missiossa, visioissa, arvoissa ja strategiassa kuvatut tehtävät. (Juuti 2015, 25; 69.) Missio kertoo syyn yrityksen tarkoitukselle, eli miksi yritys on olemassa, kun taas visio kuvaa päämäärää, eli minne tai mitä kohti yritys pyrkii. Arvot sen sijaan määrittävät yrityksen kaikkea toimintaa ohjaavat tavat, eli miten he toimivat. Strategia puolestaan kertoo tavoitteeseen pääsyn keinot, eli mitä yrityksen täytyy tehdä. (Luukka 2019, 203.) Löytänä ja Korkiakoski (2014, 14) kuitenkin huomauttavat, että strategia ei ole pelkkä tehtyjen valintojen ja tavoitteiden luettelo, vaan ennen kaikkea johtamisen tapa mahdollisimman suuren hyödyn saavuttamiseksi. Se pitää sisällään kaikki strategiset valinnat ja poisvalinnat.

Jain ja muiden (2017, 652) tutkimuksen mukaan avainvaiheet asiakaskokemuksen strategiseen hallintaan sisältävät neljä eri osa-aluetta, jotka ovat asiakaskokemuksen suunnittelu, arvolupauksen kokemuksellisen alustan rakentaminen, asiakasrajapintojen ja kosketuspisteiden kehittäminen sekä asiakaskokemuksen arvioiminen ja uudelleenmäärittäminen. Sen sijaan Frow ja Penny (2007, 99) korostavat tutkimuksessaan asiakassuhteen elinkaaren huomioimista, yhtenäistä viestintää asiakaskokemuksen ja brändin välillä, systemaattisen asiakaskokemuksen tärkeyttä eri kanavissa ja kanavien välillä, asiakaskokemuksen eri toimintojen integroimista, asiakasymmärryksen

keräämistä ja kipukohtien tunnistamista asianmukaisilla mittareilla sekä työntekijöiden motivoimista ja sitouttamista. Vastaavasti Pennington (2016, 52) peräänkuuluttaa tärkeimmiksi osa-alueiksi asiakaskokemus- ja brändistrategian yhtenäisen linjan, liiketoiminnan prosesseja, olemassa olevaa asiakastietoutta ja uuden asiakasymmärryksen hankkimista, mittaamisen tärkeyttä sekä tavoitellun asiakaskokemuksen toimittamiseen sitoutunutta yrityskulttuuria.

Kaikki edellä mainitut avainasiat yhdistyvät oivallisesti Löytänän ja Kortesuon (2015, 167) asiakaskokemuksen johtamista mallintavassa porrasmallissa, joka on toteutettu mukailleen Arussyn (2010) alkuperäistä versiosta. Asiakaskokemuksen johtamisen porrasmalli jakaa asiakaskokemuksen hallinnan kuuteen, toistensa päälle muodostuvaan vaiheeseen, jotka ovat määrittele, kehitä, organiso, toteuta, mittaa ja uudelleenmäärittele (ks. kuvio 6). Seuraavaksi perehdytään jokaiseen porrasmallin vaiheeseen tarkemmin.



Kuvio 6. Asiakaskokemuksen johtamisen portaat (Löytänä & Kortesus 2015, 167, muokattu).

### 2.2.1 Määrittele: asiakaskokemuksen tavoitteet

Kaikki alkaa yrityksen asiakaskokemuksen tavoitteiden määrittämisestä, eli kenelle kokemuksia luodaan, millaisia kokemuksia tavoitellaan ja millä keinoin (Löytänä & Kortesus 2015, 166–169). Tavoitteiden täytyy olla realistisia ja toteutettavissa olevia. Sen sijaan, että pyrittäisiin luomaan vain positiivisia tai unohtumattomia asiakaskokemuksia, yrityksen tulisi määritellä heidän tavoitte-

lemansa asiakaskokemus yksityiskohtaisesti ja sanatarkasti (Becker & Jaakkola 2020, 643). Strategiset valinnat kohdistuvat erityisesti kolmeen toisiaan täydentävään tekijään, jotka ovat asiakkaan kokemus arvo, arvolupaus ja konkreettiset kilpailukeinot, joiden avulla erottaudutaan muista yrityksistä. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 45–46.)

Ennen kuin yritys voi määritellä, millaista asiakaskokemusta se tavoittelee ja miten, on ensin mietittävä kenelle. Asiakaskokemus on aina subjektiivinen, eli asiakkaan omaan arvioon perustuva kokemus. Niinpä esimerkiksi kuluttaja-asiakkaiden ja yritysasiakkaiden asiakaskokemukset muodostuvat hyvin erilaisista vaatimuksista. Yksilön käyttäytymistä ohjaavat asenteet ja asenteita puolestaan arvot. Lisäksi iällä, kulttuurilla, tulotasolla tai vaikkapa paikkakunnalla on oma vaikutuksensa siihen, millaisia kulutusratkaisuja asiakas tekee. On mahdotonta pystyä tarjoamaan odotukset ylittäviä asiakaskokemuksia kaikkiin eri asiakastarpeisiin, miksi yrityksen täytyy rajata kohde-ryhmänsä jollakin tavalla. Täytyy pohtia, millaisia asiakkaita varten yritys on olemassa ja mitkä tekijät muodostavat sen suurimman markkinapotentiaalin. Jos yritetään tehdä kaikkea kaikille, lopputuloksena asiakaskokemus jää valjuksi eikä kilpailuetua synny. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 125.)

Myös toimialanäkökulma on syytä tarkastella. Tärkeää ei ole ainoastaan huomioida saman toimialan yrityksiä, vaan myös mahdollisen perinteisen kilpailijakentän ulkopuoliset kilpakumppanit, jotka saattaisivat olla uhka omalle liiketoiminnalle. (Gerdt & Korhikoski 2016, 38.) On myös hyvä miettiä, mikä on toimialalla vallitseva tuotteiden ja palveluiden yleistarjonta ja menestykö liiketoiminta paremmin digitaalisessa vai fyysisessä ympäristössä. Lisäksi joitakin toimialoja säätelevät voimakkaammin yhteiskunnan lait ja valvontatoimet kuin toisia, mikä luo rajoitteita myös asiakaskokemuksen suunnitteluun. (Korhikoski 2019, 177–180.) Toisaalta asiaa voi tarkastella kannattavuus ja kasvupotentiaalin kautta, eli yrittää tunnistaa jo olemassa olevista asiakkaista ne tuotteelliaimmat ja panostaa heihin (Saarijärvi & Puustinen 2021, 130).

Seuraavaksi mietitään, millaista asiakaskokemusta tavoitellaan. Asiakaskokemuksen suunnittelu alkaa aina ydinkokemuksen määrittämisestä. Ydinkokemuksella tarkoitetaan yksinkertaisuudessaan sitä hyötyä ja hyödystä muodostuvaa arvoa, jonka takia asiakas ostaa tuotteen tai kuluttaa palvelun. Yrityksen tehtävä on ensisijaisesti varmistaa, että se pystyy kaikissa tilanteissa ja olosuhteissa

takaamaan ydinkokemuksen asiakkailleen. Laajennetussa kokemuksessa yritys tuo puolestaan jotain lisää ydinkokemukseensa, jolloin tuotteisiin tai palveluihin lisätään elementtejä. Tällaisia ovat esimerkiksi oheistuotteet, jotka nostavat varsinaisen tuotteen käytännöllisyyttä ja tuovat sitä kautta lisäarvoa. Ydinkokemuksen hallinta on edellytys laajennetulle kokemukselle, jotka molemmat yhdessä mahdollistavat odotukset ylittävän kokemuksen. (Löytänä & Kortesus 2015, 61–63.)

Lisäksi asiakaskokemuksen tavoiteasetannassa on tärkeää saavuttaa johdonmukaisuus yrityksen brändiviestinnän kanssa kaikissa yrityksen kanavissa (Frow & Payne 2007, 100). Brändäämällä itsensä yritys luo mielikuvia ja viestii lupauksensa asiakkailleen. Brändi pitää sisällään myös yrityksen visuaalisen identiteetin ja hyvin toteutettuna se luo yritykselle lisäarvoa, josta kuluttaja on valmis maksamaan enemmän. Brändiajattelulla on merkittävä rooli myös asiakaskokemuksen johtamisessa. Ainoa poikkeus on se, että nyt keskitytään myös lunastamaan brändin lupaukset. (Löytänä & Kortesus 2015, 32–33.) Brändi tekee siis lupauksen, jonka asiakaskokemus lunastaa, minkä takia asiakaskokemusta suunniteltaessa täytyy aina pitää brändilupaus tarkasti mielessä. Asiakaskokemuksen ja brändin yhteyden täytyy olla vahva, miksi asiakaskokemuksella on brändin rakentamisessa koko ajan suurempi ja suurempi rooli. (Gerdt & Korhikoski 2016, 71; 83.)

Viimeiseksi kehitetään toimintatavat asiakaskokemukselle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä tarkoittaa kosketuspistetoiminnan perusteellista läpikäyntiä sekä yrityksen että asiakkaan näkökulmasta. Jokainen kosketuspiste on konkretisoitava erikseen tavoiteasetannan kautta, jotta kokonaisvaltainen asiakaskokemusstrategia on mahdollista toteuttaa. (Löytänä & Kortesus 2015, 168–170.) Yrityksen täytyy pyrkiä tuottamaan asiakkaalle fysiologinen hyvinvointireaktio, joka edistää parempaa osto- ja kulutuskokemusta. Ympäristöjen ärsykkeiden täytyy sytyttää asiakkaissa kognitiivisia, affektiivisia, sosiaalisia ja fyysisiä kokemuksia, joiden avulla tarjotaan asiakkaille yliverkaisia arvoehdotuksia. (Bustamante & Rubio 2017, 903.)

Asiakaskokemuksen suunnittelussa ja johtamisessa haastavinta on usein systemaattisen asiakaskokemuksen onnistunut luominen. Tässä tapauksessa systemaattisuudella tarkoitetaan satunnaisen vastakohtaa, eli se pitää sisällään aina samat elementit. Asiakaskokemuksen johtamisessa se edellyttää tavoitteita, joihin kaikki toiminta linkittyy ja tietyllä tapaa yhteisiä pelisääntöjä, joihin yksilöt sitoutetaan. (Löytänä & Korhikoski 2014, 121.) Jos yhteisiä tavoitteita ja prosesseja ei ole määritetty, ei yrityskulttuuri tue asiakaskeskeistä työskentelytapaa, mikä heikentää asiakaskokemusta huomattavasti (Korhikoski 2019, 188). Saarijärvi ja Puustinen (2021, 104) kuitenkin korostavat,

että liiallisella asiakaskokemuksen standardisoinnilla on myös haittapuolensa. Vaikka huonoja asiakaskokemuksia saataisiin näin minimoitua, myös erityisen hyvät kokemukset voivat vähentyä samalla, jos henkilökunnan vastuuta ja persoonallisuutta rajataan liikaa. Tällöin asiakaskokemukset keskinkertaistuvat sanan kielteisessä merkityksessä.

Asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen kokemuksen tasoon johtamisen systemaattisuuden ja standardisuuden mukaan. Tasot ovat satunnainen kokemus, ennalta odotettava kokemus ja johdettu kokemus. Satunnainen kokemus on riippuvainen ajasta, paikasta ja henkilöstä. Sen laatu voi vaihdella ääripäästä toiseen riippuen kaikista edellä mainituista tekijöistä. Ennalta odotettava kokemus on niin sanotusti ennalta suunniteltu ja se on riippumaton ajasta ja paikasta, mutta riippuvainen henkilöstä. Se sisältää aina tietyt samat elementit ja etenee samalla rutiininomaisella kaavalla. Johdettu kokemus on puolestaan niin ikään ajasta ja paikasta riippumaton, mutta ennakkoon suunniteltu ja asiakkaalle arvoa tuottava. (Löytänä & Korteso 2015, 51–53.) Gerdt ja Korkiakoski (2016, 45) huomauttavat, että asiakaskokemus ei saisi ikinä olla riippuvainen yksittäisestä työntekijästä tai kosketuspisteestä. Tasalaatuisessa kokemuksessa yritys on onnistunut poistamaan kaikki kompastuskivet asiakaspolun varrelta. Erilaistavan kokemuksen rakentaminen edellyttää jo brändin elementtien yhdistämistä kosketuspisteiden suunnitteluun.

Asiakaskokemuksen toimintatapoja mietittäessä olennaista on ymmärtää eri toimintojen välisen integraation tarve, mikä voidaan saavuttaa ainoastaan silloin, kun kaikki yrityksen osastot ja koko organisaatio tekee yhteistyötä (Frow & Payne 2007, 99). Asiakaskokemus on luonteeltaan kokonaisvaltainen ja sitä eivät luo ainoastaan yrityksen hallitsevat elementit, vaan myös ne elementit yrityksen hallinnan ulkopuolella (Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros & Schlesinger 2009, 32). Toimintojensa avulla yrityksen täytyy varmistaa yhtenäinen asiakaskokemus kaikissa kanavissaan ja niiden välillä. Jokaisella yrityksellä on useita kanavia, joiden kautta asiakas voi olla yhteydessä tuotteeseen tai palveluun (Frow & Payne 2007, 99). Digitaalisten, fyysisten ja sosiaalisten maailmojen kehitys sekä muutokset niin yhteiskunnassa kuin toimijoiden resursseissa ja valmiudessa lisäävät räätälöityjen asiakaskokemusten tarvetta. Jotta yritys voivat todella ymmärtää ja luoda arvoa asiakaskokemuksessa, he tarvitsevat keinon integroida digitaaliset, fyysiset ja sosiaaliset maailmat yhteen. (Bolton, Mccoll-Kennedy, Cheung, Gallan, Orsingher, Witell & Zaki 2018, 777.)

### 2.2.2 Kehitä: kosketuspistetoiminnan suunnittelu

Kuten jo aiemmin mainittiin, kaikki kosketuspisteet eivät ikinä ole ikinä täysin yrityksen omassa hallinnassa. Yrityksen omistamia kosketuspisteitä ovat ne asiakaspolun tapahtumat, joita yritys voi itse suunnitella ja johtaa. Vastaavasti osa kosketuspisteistä on kumppanin omistamia, jolloin kosketuspisteen hallinnointi tapahtuu yhteistyössä. Lisäksi on olemassa asiakkaan omistamia kosketuspisteitä, joita yritys tai sen kumppanit eivät pysty hallitsemaan. Näitä ovat esimerkiksi asiakkaan ajatukset, puheet tai kirjoitukset yritykseen liittyen. Puolestaan sosiaaliset ja ulkoiset asiakaskokemuksen aikana tapahtuvat kosketuspisteet ovat sidonnaisia muihin paikalla oleviin henkilöihin ja heidän sanomisiinsa ja tekemisiinsä, joille yksilö altistuu. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 65; 74.)

On yleistä, että yritys joutuu ulkoistamaan tietoisesti osan kosketuspisteistään, koska harvalla yrityksellä on vaadittavia resursseja omistaa kaikkea asiakaskokemukseen vaadittavaa osaamista. Tällöin on olennaista miettiä, että mitkä kosketuspisteet on hyvä pitää omassa hallinnassa ja mitkä kannattaa ulkoistaa. Kaikki kosketuspisteet eivät ole samanarvoisia, vaan asiakkaan näkökulmasta katsottuna toiset kosketuspisteet ovat arvon muodostumisen kannalta merkittävämpiä kuin toiset. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 76–77.) Siksi on elintärkeää ymmärtää, missä kosketuspisteissä arvoa luodaan ja missä sitä menetetään. Tällöin aika, resurssit ja esimerkiksi henkilöstön koulutus pystytään priorisoimaan oikeissa kohdissa ja taata arvolupauksen täyttyminen asiakkaille. (Pennington 2016, 21–22.)

Kaiken kaikkiaan kosketuspistepolkua suunniteltaessa täytyy tiedostaa asiakaskokemusten moniulotteisuus. On olemassa arkisia, rutiininomaisia, merkityksellisiä tai vähemmän merkityksellisiä kohtaamisia. Toisinaan tuttu ja turvallinen vaihtoehto on se, mikä tuottaa eniten arvoa asiakkaalle, kun taas toisinaan kaivataan enemmän elämyksellisyyttä ja yllätysefektejä. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 69–70.) On myös kosketuspisteitä, joissa asiakas haluaa olla vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa ja vastaavasti kohtia, jolloin hän haluaa toimia itsenäisesti yksin. Yrityksen täytyy myös varmistaa, että se on saavutettavissa ja läsnä silloin, kun asiakas sitä tarvitsee ja vielä oikeassa kanavassa. (Gerdt & Korhikoski 2016, 50–51.) Jotta asiakkaalle oikeasti tärkeät kosketuspisteet pystytään paikallistamaan ja niiden toimintoja kehittämään, se edellyttää vuoropuhelua itse asiakkaan kanssa (Grønholdt ym. 2015, 102).

Maksimoidakseen asiakaskokemusstrategiansa, yrityksen on olennaista huomioida eri motiivit ja motivaatiotekijät kosketuspistesuunnittelussaan ja etenkin, mitkä motivaatiotekijät ohjaavat heidän omaa kohderyhmäänsä eniten. Hedonisia motivaatiotekijöitä ajavat eteenpäin vahvasti tunnepitoiset seikat, kuten tarve hauskuudelle, mielihyvälle ja nautinnolle. Vastaavasti utilitaarisia motivaatiotekijöitä ohjaavat ei-tunnepitoiset elementit, kuten hinta, helppokäyttöisyys, tehokkuus ja sujuvuus. Hedonisista motivaatiotekijöistä suuntautuvalla henkilölle tuottaa eniten arvoa vuorovaikutussuhteita sisältämät kosketuspisteet, kun taas utilitaristisista motivaatiotekijöistä suuntautuvan henkilön kohdalla arvon muodostuminen painottuu kosketuspisteiden prosesseissa onnistumiseen. Ymmärtämällä motivaation lähteet ja lähteiden vaikutuksen, yritys pystyy hallitsemaan asiakaskokemustaan tehokkaammin kaikissa sen kosketuspisteissä koko asiakaspolun ajan. Tällöin myös jokaisen kosketuspisteen suhteellinen merkitys kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen muodostumisessa paranee. (Stein & Ramaseshan 2020, 54; 70.)

Grønholdtin ja kumppaneiden (2015, 92; 98) tutkimuksessa painotetaan, että jokaiselle kosketuspisteelle täytyy kuvata ja asettaa sekä rationaaliset että emotionaaliset tavoitteet. Rationaalisuus kuvastaa esimerkiksi kokemuksen johdonmukaisuutta, toimivuutta tai hintatekijöitä, kun taas emotionaalisuus kuvastaa asiakaskokemuksen tunnevaltaista puolta. Tutkimuksen mukaan yrityksille on luontaista keskittyä enemmän rationaalsiin elementteihin emotionaalisten elementtien sijaan. Vaikka rationaalisten ja emotionaalisten elementtien vaikutus taloudelliseen tulokseen on lähes sama, yliveraisen asiakaskokemuksen potentiaali piilee kuitenkin emotionaalisten elementtien hallinnassa, koska suurin osa kuluttajien päätöksistä tapahtuu tunnepohjalta. Koska yritykset ovat nykyään suhteellisen hyviä suunnittelemaan kosketuspisteiden ja kokemusten rationaalisia komponentteja, erottautuminen hyvän ja parhaan välillä tehdään emotionaalisesti. (Mts. 2015, 98.)

Lisäksi Grønholdt ja muut (2015, 102) painottavat, että asiakaskokemuksen johtamisessa ei tulisi ainoastaan keskittyä kosketuspisteiden huolelliseen hallintaan vaan myös yhdenmukaisen asiakaskokemuksen varmistamiseen kosketuspisteissä välillä. Esimerkiksi usein odotuksien luominen tapahtuu eri kosketuspisteessä kuin odotukseen vastaaminen. Jos markkinointiosasto luo mainonnallaan odotuksia yrityksen tuotteille ja palveluille, varsinainen odotusten lunastaminen tapahtuu joko yrityksen fyysisessä toimitilassa tai digitaalisessa asiointiympäristössä. (Löytänä & Korteuo 2015, 95–96.) Jaakkola ja Terho (2021, 20) toteavatkin, että kosketuspisteiden saumattomuus

edellyttää yrityksen omien ja kumppanin hallitsemien kosketuspisteet integroimista ja kohdistamista prosessin aikana siten, että asiakas voi liikkua sujuvasti kosketuspisteiden välillä, oli kosketuspiste sitten ulkoistettu tai ei.

Myös kohderyhmällä on vaikutusta kosketuspisteiden suunnittelussa. Yritysassiakkaiden ja kuluttaja-asiakkaiden tapa tehdä ostopäätöksiä ja käyttää tavaroita tai palveluita on erilainen, miksi myös odotukset asiakaspolulle vaihtelevat (Gligor, Bozkurt, Gölgeci, Maloni, & Michael 2020, 736). Vastaavasti miehet suosivat verkkomediaa enemmän kuin naiset, miksi miesten altistuminen useammalle kosketuspisteelle on todennäköisempää, kuin naisten. Myös maantieteellinen asuinalue vaikuttaa kosketuspisteille altistumisen todennäköisyyteen ja kuluttajan ikä. Iäkkäät henkilöt altistuvat harvemmin kosketuspisteille sekä määrällisesti että altistumistiheyden osalta. Nuoremmat kuluttajat ovat alttiimpia sei ainoastaan digitaalisille kosketuspisteille, vaan ylipäättänsä mille tahansa kosketuspisteelle. Mitä useampaan ja useammin kuluttaja kosketuspisteille altistuu, sitä todennäköisempää on pitkäaikaisempi sitoutuminen yritykseen ja sen brändiin. Käytön intensiteetti linkittyy suoraan positiiviseen kuluttajareaktioon ja suusta suuhun viestintään eli suositteluun, mikä tekee yrityksen ponnisteluista kosketuspisteille altistumiselle kannattavaa. (Ieva & Ziliani 2018, 317).

### **2.2.3 Organiso: yrityskulttuuri ja henkilöstö**

Seuraava vaihe on strategian organisointi, jossa luotu strategia jalkautetaan yrityksen johdolta henkilöstötasolle asti. Tässä vaiheessa keskeisemmät teemat ovat yleensä asiakaskeskeisen yrityskulttuurin rakentaminen, uuden osaamisen rekrytointi, olemassa olevan osaamisen kouluttaminen, henkilökunnan valtaistaminen, strategiassa onnistumisen mittaaminen ja onnistumisesta palkitseminen. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 97; Löytänä & Kortesus 2015, 170–177.) Ceesayn (2020, 171) tutkimuksen mukaan ylimmällä johdolla on merkittävä rooli asiakaskokemuksen johtamisenstrategien muodostumiselle ja suunnan luomiselle läpi koko organisaation. Muutos lähtee aina liikkeelle yrityksen johdosta, jonka täytyy olla sitoutunut valitsemaansa toimintaan. Tässä yhtiössä johtajat ovat alaisilleen esikuvia, joiden tarkoitus on innostaa ja sitouttaa yksilöitä sekä edistää asiakaslähtöisen yrityskulttuurin syntymistä oman erityisasemansa ja esimerkin kautta. (Löytänä & Kortesus 2015, 77.)

Asiakaskokemukseen vaikuttaa koko organisaatio, vaikka se henkilöityy helposti etenkin kasvokkain tapahtuvassa yksittäisessä palvelutilanteessa. Osaaminen ja vuorovaikutus ketjuuntuvat organisaatiossa arvoketjuiksi, jonka tuloksia asiakas pääsee hyödyntämään. (Fischer & Vainio 2014, 165.) Hyvä yhteistoiminta on sitä, että kaikki otetaan täysipainoisesti mukaan asiakaspalveluun ja organisaation toiminnan kehittämiseen. Se on aktiivista keskustelua ja kanssakäyntiä eri osastojen ja henkilöstöryhmien välillä. (Juuti 2015, 66.) Pennington (2016, 66) korostaakin, että lähtökohtana erinomaiselle asiakaskokemukselle on yrityksen jokaisen työntekijän aito halu eikä tarve palvella asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. Yksittäisen työntekijän palveluhalukkuus ja -kyvykkyys juontuu suurelta osin tämän kokemasta, oppimasta ja arvoista, eikä arvomaailman muutos tapahdu hetkessä. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 100.)

Lisäksi asiakaskokemuksen tavoitteeseen pääseminen edellyttää, että työntekijöillä on käytössään tarvittavat resurssit ja työkalut heiltä odotettavan asiakaskokemuksen luomiseen. Jokaisen yksittäisen työntekijän pitää tietää ja ymmärtää, miten hänen omat päivittäiset tehtävänsä tukevat strategian toteutumista ja asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Merkityksellisyys lisää työntekijä positiivista tunne-energiaa, vahvistaa hänen toimintakykyään, joka edesauttaa positiivisen asiakaskokemuksen synnyttämistä. (Fischer & Vainio 2014, 13, 112.) Henkilöstön palkitsemisella on merkittävä vaikutus henkilökunnan sitouttamiseen, motivoimiseen ja sen myötä yrityksen tulokseen. Se ohjaa suoraan yksilön käyttäytymistä ja fokusalueita työssään. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 114.)

Lisäksi vastuun antaminen asiakasrajapinnan henkilöstölle ohjaa heitä itsenäiseen ajatteluun ja päätöksentekoon. Usein asiakaskokemuksen muodostumisessa merkittävässä roolissa on reagointinopeus asiakkaan käsillä olevaan asiaan tai tilanteeseen. Jotta tämä olisi mahdollista, toimintaohjeiden tulee olla selkeitä ja yrityskulttuurin vahva. Kun työntekijöillä on esimerkiksi valtuuden hyvillä haastavia asiakastilanteita pienen alennuksen tai hyvitysetelin turvin, lisää se asiakkaiden tyytyväisyyttä kenties alkujaan tyytymättömässä tilanteessa. Lisäksi tämä sitouttaa myös henkilöstöä, kun heihin ja heidän arvostelukykyynsä ratkaista tilanne uskotaan. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 112.) Tyytyväiset työntekijät myös pysyvät yrityksessä pidempään, työskentelevät tehokkaammin, lisäävät yrityksen vetovoimaisuutta ja saavat asiakkaat kuluttamaan enemmän (Pennington 2016, 20).

Toisinaan kovasta yrittämisestä huolimatta yrityksen ja työntekijän arvomaailmat eivät kuitenkaan kohtaa, ja jollekin voi olla verrattain haastavaa omaksua vaadittavaa uutta asennetta (Gerdt & Korkiakoski 2016, 109). Tällöin yritys voi joutua palkkaamaan uusia työntekijöitä, joilla on tarvittavat taidot omaksua yrityksen asiakaskokemuksen johtamisen strategia ja edistää siihen liittyvää henkilöstöpolitiikkaa. Kun työyhteisö on sitoutunut, motivoitunut ja ilmapiiri on positiivinen, myös toivotunlaisen asiakaskokemuksen synnyttäminen sujuu mutkattomammin. (Ceesay 2020, 172.) Rekrytoinnissa täytyisikin kiinnittää huomiota myös yksilön sisältämään potentiaaliin osaamisen lisäksi, kuten päättäväisyyteen, uteliaisuuteen sitoutumiskykyyn. Sanonta asenne ratkaisee ei ole tuulesta temmattu. On olennaista huomioida henkilöiden potentiaalia ja arvomaailman yhteensopivuutta yrityksen arvojen ja asiakaskokemustavoitteiden kanssa. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 110.)

Asiakaskokemuksen juurruttaminen yrityksen strategiseksi voimavaraksi pitää sisällään asiakaskeksisen toimintamallin hahmottamisen, jota Löytänä ja Korkiakoski (2014, 26) kuvaavat nelitasoisen pyramidin muodossa. Toiminnan muuttaminen tai sen alusta asti rakentaminen asiakaskeksiseksi ei tapahdu hetkessä vaan se on vuosien prosessi, joka etenee pyramidin alatasolta kohti sen korkeinta huippua. Pyramidin tasoja on neljä, joista jokainen kuvastaa yrityksen asiakaskeksisyyden kypsyyttä ja pitää sisällään myös kaikkien alapuolen tasojen ominaisuudet. Tasot ovat: keskittynyt, reagoiva, sitoutunut ja innostunut (ks. kuvio 7).



Kuvio 7. Asiakaskeksisyyden tasot (Löytänä & Korkiakoski 2014, 26, muokattu).

Pyramidin alimmalla tasolla yrityksen toiminta on asiakkaisiin keskittynyttä, eli he tuntevat asiakkaansa ja tietävät heidän ostotarpeensa. Tavoitteena on säilyttää nykyinen liikevaihto, jolloin asiakkaita pidetään enemminkin halutun päämäärän saavuttamisen välineenä kuin lisäarvoa tuovana tekijänä. Pyramidin toiseksi alimmalla tasolla edetään asiakkaisiin reagoimiseen, jolloin yritys on jo kiinnostunut asiakkaiden mielipiteistä ja heiltä saamastaan palautteesta. Yritystoimintaa pyritään kehittämään nimenomaan asiakkailta kerätyn tiedon pohjalta, kun tavoitteena on yhä korkeampi asiakastyytyväisyyden aste. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 25–26.)

Puolestaan pyramidin toiseksi ylimmällä tasolla yrityksen toiminta on jo asiakkaisiin sitoutunutta. Yritys pyrkii pitkiin asiakassuhteisiin ja huomioi toiminnassaan myös asiakkaan tunnetasoa. Tavoitteena on pystyä tuottamaan asiakkaan odotukset ylittäviä kokemuksia ja saada asiakkaista omia suosittelijoitaan. Pyramidin ylimmällä tasolla yritys innostuu asiakkaistaan ja pyrkii ymmärtämään heitä ei ainoastaan ostokokemuksen tasolla vaan myös henkilökohtaisen elämän puolella. Tämä mahdollistaa uusien arvonluontikeinojen löytämisen ja saa asiakkaan tuntemaan itsensä ainutlaatuisiksi. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 26–27.)

#### **2.2.4 Toteuta: toiminnot ja prosessit**

Seuraava vaiheessa, eli toteutuksessa määritetään toimintatavat ja prosessit, joiden avulla tavoitteen mukainen asiakaskokemus saavutetaan ja toteutetaan päivittäisessä arjessa. Se pitää sisällään toimintatapojen poistamista, uudistamista ja systemaattista kehittämistä. (Löytänä & Korteso 2015, 170–177). Toiminnoissa ja prosesseissa pitäisi keskittyä erityisesti ulkoisen rajapinnan toimintaan, eli asiakaspalvelijan ja asiakkaan väliseen kanssakäymiseen asiakasrajapinnassa (Valvio 2010, 75). Myös Juutin (2015, 31) mukaan asiakaskeskeisen yrityskulttuurin merkitys korostuu erityisesti asiakasrajapinnan toiminnassa, jossa määrällisten kriteereiden sijaan tulisi vaalia laadullisia kriteereitä pyrkimällä luovaan, innovatiiviseen ja joustavaan toimintaan.

Fischer ja Vainio (2014, 149–151) kuitenkin huomauttavat, että aina uusi suunta ei tarkoita isoa muutosta, vaan yleensä vanhoja toimintatapoja virtaviivaistetaan vastaamaan asiakkaiden tarpeita paremmin ja organisaatiossa oleva osaaminen otetaan käyttöön tehokkaammalla tavalla. Esimerkiksi asiakaslupaukset ovat hyvä keino ja konkreettinen väline asiakasrajapinnan toiminnan ohjaukselle. Ne eivät ainoastaan määritä toiminnalle vaadittua vaan myös tukevat brändilupauksia ja

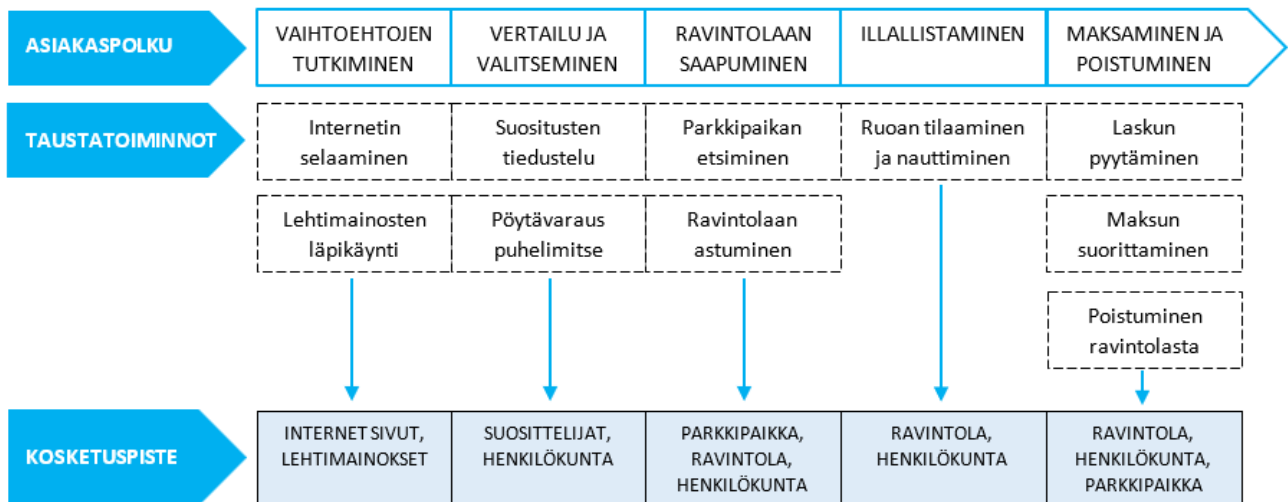
luovat perustan lisäarvon tuottamiselle. Hyvä asiakaslupaus pitää sisällään konkreettiset toimintaohjeet, jotka kattavat sekä asiakkaan että henkilökunnan. (Korkiakoski 2019, 108; 156.)

Nykypäivänä korostuu myös prosessien ja toimintojen ymmärtäminen suhteessa asiakaspolun eri vaiheisiin, koska asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa lukemattomien eri kosketuspisteiden kautta useissa eri kanavissa. (Lemon & Verhoef 2016, 69–70). Kosketuspisteitä ja niiden läpi kulkevaa asiakkaan polkua voidaan havainnollistaa kohtaamisista syntyvinä kosketuspistepolkuina, jotka ovat peräkkäisiä kohtaamispaikkoja yrityksen ja asiakkaan välillä (Gerdt & Korkiakoski 2016, 132). Kosketuspistepolussa yhdistyvät yrityksen toimintoketju ja asiakkaan asiakaspolku, miksi se on konkreettinen keino hahmottaa yrityksen ja asiakkaan välisen vuoropuhelun kokonaiskuvaa asiakaskokemuksen muodostumisen näkökulmasta. Polun avulla pystytään kuvaamaan, millaisia kokemuksia kukin kosketuspiste luultavasti voi tuottaa. (Löytänä & Korteso 2015, 115.)

Pennington (2016, 31; 86) korostaa, että yrityksen toimintoketju ei ole sama asia, kuin asiakkaan kulkema asiakaspolku, sillä se kuvaa palvelun tai tuotteen toimittamisprosessin sisältä ulos päin. Onkin olennaista verrata asiakasnäkökulmaa ulkoa sisäänpäin ja yrityksen näkökulmaan sisältä ulospäin ja löytää merkittävimmät kuilut näiden kahden näkökulman väliltä. Yrityksen on tärkeä ymmärtää sekä oma että asiakkaan näkökulma suhteessa kosketuspistepolkuun ja tunnistaa keskeiset näkökohdat kummankin näkökulman kussakin vaiheessa (Lemon & Verhoef 2016, 76). Nyrkisääntö on, että asiakasnäkökulma johtaa ja yritysnäkökulma seuraa tekemällä tarvittavia muutoksia (Pennington 2016, 92). Kosketuspistepolun tarkasteleminen tulisikin aloittaa hahmottamalla, kuinka asiakkaan polku vastaa yrityksen sisältä ulos päin kuvattuja prosesseja. Usein vastaavuus ei ole ikinä täysin sama, miksi erovaikeuksien ymmärtäminen näiden kahden polun välillä on tärkeää. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 132.)

Asiakaspolkua voi konkreettisesti havainnollistaa tekemällä asiakkaan liikehdintää kuvaavan reitin (Juuti 2015, 53). Tätä kutsutaan asiakaspolun kartaksi (customer journey map). Ideaalitalanteessa asiakaspolkukartan toteuttaisi yrityksen henkilökunnan noin 12–15 henkilön ryhmä, joka koostuisi eri ikäisistä, eri kokemuksen omaavista ja eri osastolta tulevista henkilöistä. Kartta tehdään aina ensin pääkohderyhmää kuvailevaksi, jonka jälkeen sitä voi laajentaa halutessaan myös pienemmillä segmenteillä. Kartan tekeminen aloitetaan kuvaamalla asiakaspolun perustoiminnot mahdollisimman pelkistetyksi siinä järjestyksessä, missä asiakkaan oletetaan matkansa taittavan. Tämän

jälkeen jokaisen toiminnan vaiheen alle laitetaan kaikki keskeiset vuorovaikutustekijät eli sellaiset taustatoiminnot, jotka ovat johtaneet itse toimintoon sekä kosketuspisteet, joissa toiminto tapahtuu. (Pennington 2016, 88–92.) Asiakaspolun kosketuspisteiden määrä on aina riippuvainen yrityksen koosta ja yrityksen sisältämistä toiminnoista. Yksittäisen kosketuspisteen vaikutus voi riippua myös siitä, missä vaiheessa se esiintyy asiakkaan kulkemalla asiakaspolulla. (Lemon & Verhoef 2016, 83.) Alapuolella esimerkki ravintolakäynnin asiakaspolkukartasta (ks. kuvio 8).



Kuvio 8. Asiakaspolkukartta (Pennington 2016, 90, muokattu).

Ensisijaisen tärkeää on tunnistaa asiakaspolkukartan pahimmat kipukohtat, jotka usein sijoittuvat eri toimintojen rajapintoihin ja liitoskohtiin. (Ahvenainen ym. 2017, 72.) Keskeisessä roolissa on asiakaslähtöinen lähestymistapa, eli mistä asioista asiakkaat antavat negatiivista tai rakentavaa palautetta eniten ja mihin kosketuspisteisiin palautteenanto useimmiten liittyy. Vastaavasti täytyy kartoittaa myös positiivisen palautteen ilmenemiskohdat ja verrata, mitä näissä kosketuspisteissä tehdään eri tavalla. (Pennington 2016, 10.) Lemon & Verhoef (2016, 76) korostavat, että on erityisen tärkeää tunnistaa sellaiset kipupisteet, jotka saavat asiakkaan joko jatkamaan tai lopettamaan asiointimatkinsa. Lisäksi täytyy kiinnittää huomiota, kenen hallinnassa kipupisteiden toiminnot ovat, kuka on vastuussa ja mitä asialle voidaan tehdä (Pennington 2016, 98). Lopuksi on hyvä huomioida myös ne kosketuspisteet, jotka yrityksen toiminnasta kenties vielä puuttuvat (Löytänä & Korteso 2015, 117).

### 2.2.5 Mittaa: toimitettu asiakaskokemus

Seuraavaksi mitataan, kuinka hyvin sillä hetkellä tuotettu asiakaskokemus vastaa asiakaskokemukselle asetettuja tavoitteita (Löytänä & Korteso 2015, 177–178). Silloin kun yritys haluaa omaksua asiakaskeskeisen toimintamallin pitkäaikaiseksi strategiakseen, täytyy sen kartoittaa asiakaskokemuksen lähtötilanne kaikki realiteetit huomioon ottaen, eli kerätä asiakasymmärrystä (Gerdt ja Korhikoski 2016, 32). Tarkoitus on selvittää, kuinka yrityksen missio, visiot ja arvot todellisuudessa yhdistyvät sillä hetkellä tuotettavan asiakaskokemuksen kanssa ja minkälaista arvoa asiakaskokemus yrityksen asiakkaille tuottaa (Pennington 2016, 51). Jotta saatu tieto on täysin relevanttia, se vaatii ehdottomasti tiedon keräämistä asiakkailta esimerkiksi haastattelujen tai kyselytutkimuksen avulla (Gerdt & Korhikoski 2016, 37). Tavoitteena on saada realistinen käsitys siitä, missä kohdassa yritys on menossa haluamansa asiakaskokemuksen toimittamisen matkalla (Pennington 2016, 51).

McCull-Kennedyn, Zakin, Lemonin, Urmetzerin, ja Neelyn (2019, 20) mukaan asiakaskokemuksesta täytyy kerätä sekä laadullisia että määrällistä tietoa, jotta kokonaisvaltaisen kuvan saaminen asiakaskokemuksen nykytilasta on mahdollista. Pelkkä määrällisen tiedon huomioon ottaminen ilman laadullisia sanatarkkoja kommentteja on harhaanjohtavaa, koska vaikka prosentuaalinen osuus osoittaisi enemmistön olevan tyytyväisiä, se tärkein eli kipukohdat voivat jäädä huomaamatta. Numeerinen tieto on helppo saada, verrata ja havainnollistaa kaavioina, mutta se tarjoaa vain rajallisen käsityksen taustalla olevista huolenaiheista tai parannusehdotuksista. Sen sijaan sanallisten kommenttien manuaalinen analysointi on aikaa vievää ja vaikeaa, koska kommentteja on valtava määrä ja tärkeitä yksityiskohtia on helppo unohtaa. (Mts. 2019, 20.)

Asiakaskokemus on paljon laajempi ja vähemmän rajallinen kuin tuotekokemuksen tai palvelun laadun käsite, miksi sen mittaaminenkin on monimutkaisempaa. Tästä huolimatta asiakaskokemukseen käsite ei ole kaikkea kattava, vaan senkin kohdalla on selvitettävä, mitkä attribuutit ja ulottuvuudet ovat tärkeimpiä mittaamiselle ja mitkä mittarit parhaita niiden mittaamiseen. (Klaus & Maklan 2011, 785.) Asiakaskokemuksessa mitataan usein tunnetta tai arvoa, mitä ei voida suoraan mitata myynnin tai tuotteen mittareilla. Ne voidaan kuitenkin kytkeä liiketoiminnan mittareihin, jolloin niihin saadaan yhdistettyä myös liiketoiminnalliset tavoitteet. Onkin olennaista pohtia, millaisia hyötyjä asiakaskokemuksen strategisella kehittämisellä halutaan saavuttaa. (Gerdt & Korhikoski 2016, 42–43.)

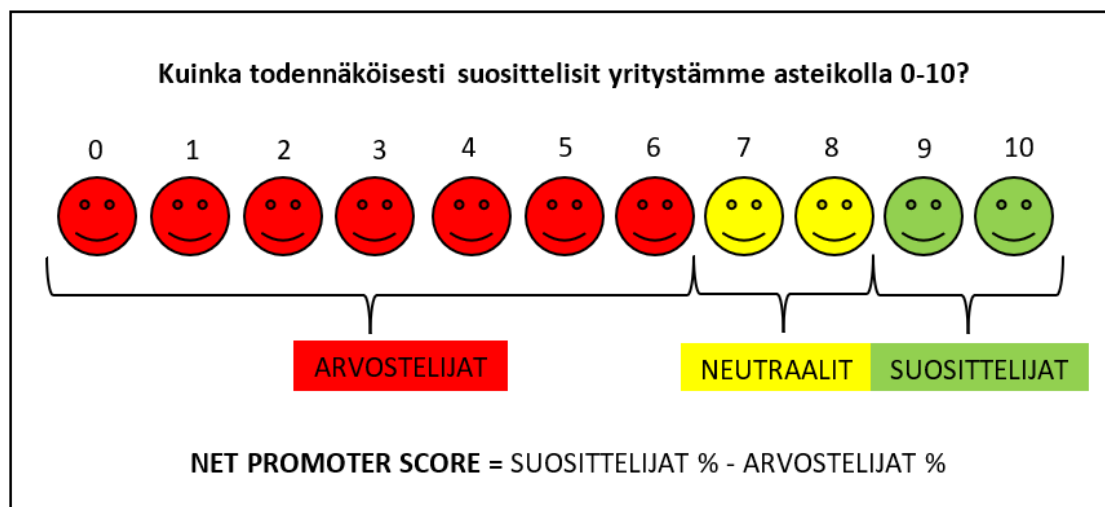
Gerdtin ja Korkiakosken (2016, 162) mukaan asiakaskokemuksen mittausmallin suunnittelu ja käyttöönotto koostuu neljästä vaiheesta, jotka ovat asiakaspolun kuvaus, mittareiden ja mittausmallin valinta, mittausmallin pilotointi ja mittausmallin käyttöönotto. Kaikki lähtee liikkeelle asiakasnäkökulmasta eli asiakaspolun tarkastelusta ja niiden kosketuspisteiden selvittämisestä, joissa mitausta halutaan suorittaa (Gerdt & Korkiakoski 2016, 163). Tämä tarkoittaa asiakastyytyvyyden, kasvun ja kannattavuuden kannalta tärkeimpiä kosketuspisteitä (Saarijärvi ja Puustinen 2021, 231).

Vastaavasti asiakaskokemusmittaria pohdittaessa täytyy ensin tietää, mitä mitaustuloksilta halutaan. On esimerkiksi eri asia mitata asiakkaan tunnetilaa kohtaamisen jälkeen kuin sitä, miten yritys onnistui suorituksessaan. Vastaavasti jos halutaan tulokseksi kuvailevaa laadullista tietoa, kriteerit mittaria kohtaan ovat jälleen täysin erilaiset. Mittarin valinnassa täytyy myös huomioida, mitä halutaan kehittää: laatua, tehokkuutta vai kenties asiakaspääomaa. (Korkiakoski 2019, 64.) Lisäksi valintaan vaikuttaa keneltä kysytään, mitä kysytään, milloin kysytään ja missä kanavassa. Mittausmallin pilotointi tarkoittaa puolestaan luodun mittariston testaamista ennen varsinaista käyttöönottoa. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 161; 172.)

Asiakastyytyvyys on yksi menestyvän ja pitkällä aikavälillä kestävä kilpailukyvyyn ydinmittari. Asiakastyytyvyys edustaa subjektiivista ja emotionaalista reaktiota ostoon tai kulutukseen toimien samalla asiakaskokemuksen arviointikriteerinä, jolla verrataan haluttuja odotuksia toteutuneisiin odotuksiin. (Pei ym. 2020, 3.) Pennington (2016, 145) mukaan asiakastyytyvyysmittaus on hyödyllinen keino mitata asiakaskokemusta, mutta sen käytön kanssa täytyy olla tarkkana, että yksittäiset tärkeät mielipiteet eivät katoa keskiarvojen taakse. Lisäksi asiakastyytyvyyskyselyn haasteisiin kuuluu kyselylomakkeen ja kysymysten muotoilu. Hyvänä esimerkkinä liian laaja tai liian pitkä kysely, jonka kysymysasettelu on toteutettu yritys näkökulma edellä eikä asiakasnäkökulman sijaan. Lisäksi kyselytutkimukset on yleensä toteutettu rationaaliset seikat tarkemmin huomioituna, kun vastaavasti asiakaskokemuksen kannalta tärkeä tunnenäkökulma pääsee monesti unohtumaan. (Löytänä & Korteso 2015, 193–194.)

Jo vuonna 2007 Frow ja Payne kuuluttivat asiakaskokemuksen asianmukaisen mittaamisen perään, koska edellä mainitun perinteisten asiakastyytyvyysmittausten avulla ei välttämättä pystytä ymmärtämään asiakkaiden syviä, tyydyttämättömiä tarpeita (Frow & Payne 2007, 99). Sittemmin eri

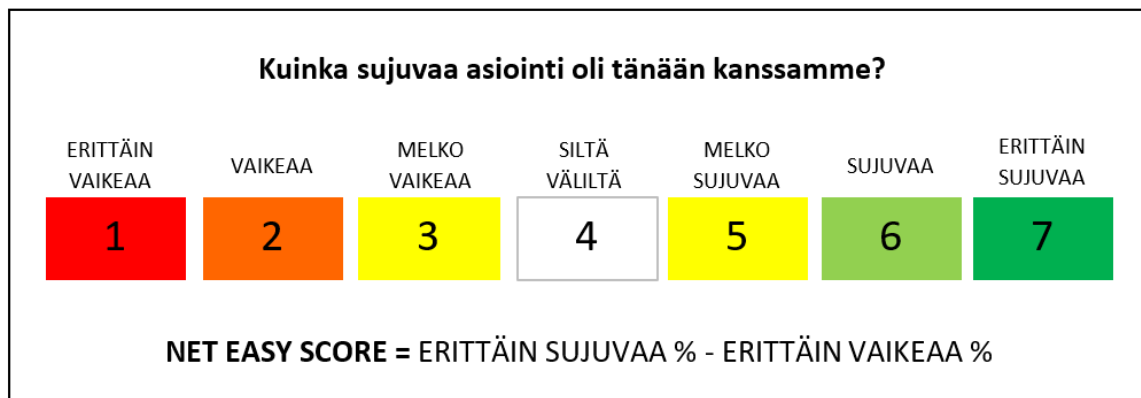
tutkijoiden (Klaus & Maklan 2011; Bagdare & Jain 2013; Bustamante & Rubio 2017; Becker & Jaakkola 2020 ym.) toimesta on kehitetty useita uusia malleja mittaamaan asiakaskokemusta eri näkökulmista. Tästä huolimatta suuremman yleisön tietoisuuteen ovat nousseet mittarit Net Promoter Score ja Customer Effort Score (Tuulaniemi 2011, 72). Tämän lisäksi Futurelab Finland on Korkeakosken (2019, 68) mukaan kehitellyt asiakaskokemuksen mittaamiseen CX3D-mallin, jossa asiakaskokemusta mitataan kolmen päämuuttujan avulla. Seuraavaksi kerrotaan lisää näistä kaikista kolmesta mallista.



Kuvio 9. Net Promoter Score -mittari (Löytänä & Kortesus 2015, 203, muokattu).

Yksi suosituimmista, yksinkertaisimmista ja laajimmin levinneistä asiakaskokemuksen mittareista on Net Promoter Score eli NPS (ks. kuvio 9), joka osoittaa yhteyden tuloksellisuuden kasvun ja asiakasuskollisuuden välillä ja mittaa suositeluhalukkuutta (Tuulaniemi 2011, 241–242). Mallin käyttö perustuu yhden ainoan kysymyksen käyttämiseen kosketuspisteessä asiointin jälkeen: ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystämme asteikolla 0–10?” Vastaus annetaan asteikolla 0–10, josta pienin tarkoittaa todennäköisyyttä nolla eli ”en suosittelisi” ja suurin todennäköisyyttä kymmenen eli ”ehdottomasti suosittelisin”. Vastausvaihtoehdot 0–6 katsotaan arvostelijoiksi ja vastausvaihtoehdot 9–10 suosittelemiksi. Vastaavasti väliin jäävät vastaukset 7–8 ovat niin sanottuja neutraaleja vastauksia eikä niillä ole vaikutusta lopputulokseen. (Löytänä & Kortesus 2015, 202–203.)

NPS-arvo saadaan, kun arvostelijoiden prosenttiosuus vähennetään suosittelijoiden prosenttiosuudesta. Mitä suurempi lopputulos, sitä paremmin yritys on onnistunut asiakaskokemuksen tuottamisessa. Yleisellä tasolla pelkkää positiivista NPS-arvoa pidetään jo hyvänä tuloksena ja jos arvo on yli 50, tulos on erinomainen. (Tuulaniemi 2011, 241–242.) Usein yritykset keskittyvät reagoimaan asiakkaisiin, jotka ovat antaneet NPS-arvosanaksi 0–6, eli niin sanottuihin arvostelijoihin. Tavoitteena on korjata ongelmakohta eli poistaa syy arvostella, jotta asiakas antaisi seuraavalla kerralla paremman arvosanan ja palautteen. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 84.) Korkiakoski (2019, 87) kuitenkin huomauttaa, että toisinaan tärkeämpää olisi keskittyä neutraalin arvosanan antajiin ja saada heistä suosittelijoita.

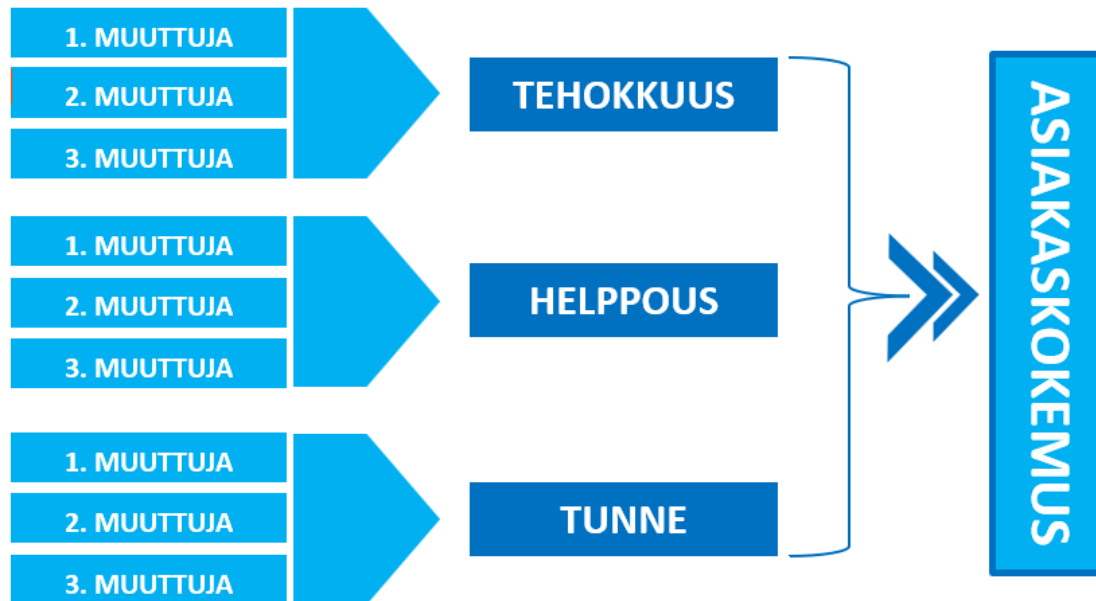


Kuvio 10. Customer Effort Score -malli (Korkiakoski 2019, 67, muokattu).

Vastaavasti Customer Effort Score, eli CES on tehty erityisesti palvelemaan asiakaspalveluorganisaatioita, ja mittaamaan asioinnin sujuvuutta ja asiakasuskollisuutta (ks. kuvio 10). CES-mittarilla asiakkailta kysyttävä kysymys voi vaihdella kohtaamisen mukaan, ja se soveltuu arkisten rutiininomaisten asiakaskohtaamisten mittaamiseen. Kysymys voisi esimerkiksi olla: ”Kuinka sujuvaa asiointi oli tänään kanssamme?” Mittarin alkuperäinen asteikko on 1–5, mutta sitä voidaan tarpeen mukaan soveltaa suppeammalle asteikolle 1–3 tai laajemmalle asteikolle 1–7. Asteikolla 1–7 vastaus seitsemän tarkoittaisi ”erittäin sujuvaa” asiointia ja vastaus yksi ”erittäin vaikeaa” asiointia. CES-arvon voi laskea samalla kaavalla kuin NPS-arvon. (Korkiakoski 2019, 67.)

Yksi asiakaskokemuksen mittari on myös Futurelabin kehittämä CX3D-malli, jossa asiakaskokemusta mitataan kolmen päämuuttujan avulla, jotka ovat tehokkuus, helppous ja tunne (ks. kuvio

11). Jokaista päämuuttujaa kohden valitaan kolme muuttujaa, jotka ovat aina tapauskohtaisia riippuen toimialasta ja yrityksestä. Jokaisesta muuttujasta johdetaan mittari muuttamalla se kysymykseksi, eli kysymyksiä tulee yhteensä kolme kappaletta per päämuuttuja. Tuloksista voidaan laskea myös keskiarvo jokaiselle päämuuttujalle. Tuloksia analysoidessa päämuuttujien kehitystä voidaan ristiintaulukoida taustamuuttujien kanssa keskiarvon laskemisen lisäksi. (Korkiakoski 2019, 68–69.)



Kuvio 11. Futurelab CX3D-malli (Korkiakoski 2019, 68, muokattu).

Yhteenvedona voidaan todeta, että asiakastyytyväisyysmittaus ja NPS-mittari toimivat yhtä hyvin yrityksen suorituskyvyn ja asiakkaiden käyttäytymisen ennustamisessa, vaikka ennakoiva suorituskyky vaihtelee tietyissä yhteyksissä. Sen sijaan CES tyyppinen asiakaspalautemittari, joka keskittyy vain tiettyyn toimialueeseen asiakaskokemuksessa, ei ole vahva tulevaisuuden suorituskyvyn ennustamisessa. (Lemon & Verhoef 2016, 81.) Toisaalta CES- ja NPS-mittareita voi tarvittaessa käyttää rinnatusten, koska ne mittaavat eri asiaa eivätkä ole toistensa kilpailijoita. Se missä NPS-mittari ottaa kantaa yritykseen, niin CES-mittari arvioi kohtaamista. (Korkiakoski 2019, 67.) Saarijärvi ja Puustinen (2021, 32) toteavakin osuvasti, että asiakaskokemuksen mittaamiseen ei ole löydetty vielä yksiselitteistä, kokonaisvaltaisesti toimivaa tapaa, vaan mittareiden käyttö on aina tapauskohtaista.

Mittaamisessa on olennaista systemaattisuus ja jatkuvuus, sekä kerätyn tiedon analyysi ja hyödyntäminen (Löytänä & Korkiakoski 2014, 83). Analysoinnin avulla tunnistetaan säännönmukaisuuksia ja kipupisteitä asiakkaiden käyttäytymisessä. Se auttaa hahmottamaan, mitä tapahtuu asiakaspulun eri kosketuspisteissä ja miten kosketuspistetoiminnassa on onnistuttu. Kerätyn aineiston analysointi vähentää arvailua ja luo tavoitteita kehitystyölle. Helpottaa näkemään kokonaisuuden yli siilo- ja yksilörajojen. Antaa osviittaa asiakaskokemuksen vaikutuksesta liiketoimintaan. (Kor-kiakoski 2019, 95.)

Pennington (2016, 10) kuitenkin huomauttaa, että monissa tapauksissa mitatuille tuloksille ei konkreettisesti tehdä yhtään mitään, eli kerätty tieto jää hyödyntämättä. Raportointi kerran vuodessa ei ole riittävä tapa käyttää tietoa, vaan kerätty materiaali pitäisi saada asiakasrajapinnassa toimivan henkilöstön käyttöön välittömästi (Löytänä & Korkiakoski 2014, 83). Näin pystytään reagoimaan reaaliajassa poikkeamiin ja tekemään korjaavat toimenpiteet mahdollisimman nopeasti (Löytänä & Korteso 2015, 199; 201). Sitä paitsi oikein valitut mittarit ja ylipäätään asiakaskokemuksen mittaaminen motivoivat myös työntekijöitä ja viestivät heille, että heidän työllään on merkitystä ja vaikutusta siihen, kuinka tyytyväiseksi asiakkaat itsensä tuntevat. Mittaustulokset olisivatkin hyvä yhdistää kulkemaan samassa linjassa esimerkiksi työntekijöiden palkitsemisjärjestelmän kanssa. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 232.)

### **2.2.6 Uudelleenmäärittele: kompastuskivet ja kuilut**

Viimeisenä paikannetaan asiakaskokemuksen kuilut ja poistetaan kriittisimmät asiakaskokemusta heikentävät kompastuskivet (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 36–38), jonka jälkeen uudelleen määritellään tavoitteet (Löytänä & Korteso 2015, 168–178). Ceesay (2020, 171) alleviivaa tutkimuksessaan siiloutumisen olevan pääsyy siihen, miksi asiakaskokemusstrategiassa usein epäonnistutaan. Löytänä & Korkiakoski (2014, 75) lisäävät edellä mainittuun vielä toisen, asiakaskokemuksen yleisen kompastuskiven, joka on osaoptimointi. Puolestaan Saarijärvi ja Puustinen (2021, 222) lähestyvät asiakaskokemusta heikentäviä tekijöitä asiakaskokemuksen tuottamisessa ilmenevien kuilujen kautta.

Siiloutumisella tarkoitetaan yrityksen organisoitumista esimerkiksi eri yksiköihin, osastoihin tai liiketoimintafunktioihin, jolloin jokainen taho ajautuu helposti keskittymään pelkkään omaan tekemiseensä ja toimintoihinsa yhteisen hyvä sijaan. Tällöin kokonaisvaltainen käsitys yrityksen toiminnasta suhteessa asiakkaaseen hämärtyy, ellei se jo lähtökohtaisesti loista poissaolollaan. (Löytänä & Korhikoski 2014, 70–73.) Toisinaan siiloutumisessa on kyse siitä, että yritystä johdetaan eri yksiköiden ja liiketoiminta-alueiden kautta. Tällöin myös palkitseminen hyvästä tuloksesta tapahtuu johtokohtaisesti, minkä takia yksikkökohtainen menestyminen menee helposti yhteisen menestymisen edelle. Siilojen purkaminen edellyttääkin yleensä palkitsemismallin uudistamista johtotasolta asti. (Korhikoski 2019, 187–188.) Lisäksi siiloutumista estettäessä avainasemassa ovat tiimityö, avoin kommunikointi ja yhteisten tavoitteiden määrittäminen yli siilorajojen (Löytänä & Korhikoski 2014, 74).

Siiloutumista voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta, eli joko operatiivisesta, kanavakohtaisesta tai hierarkkisesta perspektiivistä. Operatiivisessa siiloutumisessa yrityksen toiminta näyttää asiakkaalle joukkona erillisiä toimintoja yhtenäisen kokonaisuuden sijaan. Näissä tilanteissa asiakas saattaa joutua selittämään saman asian useaan kertaan eri osaston tai hierarkiataason henkilöille, mikä johtaa usein turhautumiseen ja väärinymmärryksiin. Vastaavasti kanavakohtainen siiloutuminen on vahvasti sidoksissa digitalisaation myötä lisääntyneisiin kommunikointivaihtoehtoihin. Tämä johtaa siihen, että asiakkaita pompotellaan eri kanavien välillä, kun kaikkia asiointivaatimuksia on mahdoton toteuttaa samassa kanavassa. (Löytänä & Korhikoski 2014, 71–72.)

Puolestaan hierarkkinen siiloutuminen näyttää usein organisaatiossa kuiluna eri hierarkiataasojen kommunikoinnin välillä. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi ylin johto, keskijohto ja päällikötasolla toimivat henkilöt puhuvat tärkeistä asioista oman ryhmittymänsä sisällä, jolloin tiedonprosessointia yli hierarkiarajojen ei tapahdu riittävästi. Usein tämä näyttää huonona asiakaspalveluna, kun asiakasrajapinnalla työskentelevällä henkilöllä ei ole tarvittavia työkaluja tai riittäviä valtuuksia tehdä itsenäisiä päätöksiä asiakkaan ongelman ratkaisemiseksi vaan hänen pitää kysyä virallista lausuntoa ylemmän tason henkilöltä. Tämä hankaloittaa valtavasti asiakaspalvelutilanteen sujuvuutta, aiheuttaa asiakkaalle turhaa odottamista ja ennen kaikkea heikentää asiakaskokemuksen laatua. (Löytänä & Korhikoski 2014, 72–73.) Hierarkkisuuudesta voi myös muodostua kompastuskivi rationaalisen organisoitumisen seurauksena. Positiot ja tehtävien jako

annetun aseman mukaan voi aiheuttaa katetutta tai oman edun pistämistä yhteisen edun edelle. Lisäksi konflikteja aiheutuu, jos henkilöä kohdellaan hänen asemansa mukaisesti tehtyjen tekojen sijaan. (Juuti 2015, 26.)

Toinen asiakaskokemusta heikentävä tekijä on osaoptimointi, jossa yrityksen yksittäiset toiminnan osat menevät kokonaisuuden edelle. Tällöin yritys on usein liian myyntiorientoitunut, jolloin työntekijöille asetetaan henkilökohtaisia lisämyyntitavoitteita senkin uhalla, että he tarjoavat ja myyvät asiakkaille tuotteita, joita nämä eivät oikeasti tarvitse. Tällöin työntekijä kenties saavuttaa hänelle asetetut tavoitteet, mutta sen sijaan yrityksen tuottama asiakaskokemus kokee kolauksen, kun asiakas huomaa ostaneensa turhan asian. Eri osa-alueet vaativat toki myös yksityiskohtaisiakin toimintamalleja, mutta kokonaisuuden hallintaa ei sovi unohtaa, jos tavoitteena on asiakaskokemuksen johtaminen. (Löytänä & Korhikoski 2014, 75.)

Puolestaan Saarijärvi ja Puustinen (2021, 222) lähestyvät asiakaskokemusta heikentäviä tekijöitä asiakaskokemuksen kuilumallin kautta, jossa on olennaista tunnistaa sekä asiakas- että yritysnäkökulmat. Kuiluja on yhteensä viisi ja niitä voi syntyä niin asiakkaan ja yrityksen välille kuin myös yrityksen eri sisäisten toimintojen välille. Ensimmäinen kuilu ilmenee asiakkaan ja yrityksen välillä silloin, kun yrityksen ymmärrys asiakkaan odotuksista ei oikeasti vastaa asiakkaan todellista odotustasoa. Eli yritys luulee tietävänsä asiakkaan tarpeet, halut ja odotukset arvon muodostumiselle asiakaskokemuksen aikana, mutta oikeasti näin ei ole, jolloin asiakkaan odottamaa arvoa ei pääse syntymään. (Mts. 2021, 222)

Toinen ja kolmas asiakaskokemuksen kuiluista ovat yrityksen sisäisiä. Toisessa kuilussa yrityksen asiakasymmärrys ja siihen vastaaminen eivät reflektoi. Toisin sanoen yritys ei pysty muuttamaan asiakasymmärrystään tuotteiksi ja palveluiksi tai resursseiksi ja prosesseiksi siten, että se vastaisi oikeita asiakastarpeita. Toisin sanoen toivottua asiakaskokemusta ei synny. Kolmas kuiluista on sidonnainen asiakaskokemusstrategian toteuttamiseen, eli miten hyvin määritelty strategia pystytään jalkauttamaan kilpailukeinoksi ja ottaa paperilta käytäntöön. Tähän liittyy vahvasti asiakas-keskeisyyden juurruttaminen yrityskulttuuriin ja arvolutauksen huomioiminen kaikessa yrityksen toiminnassa. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 222–223.)

Neljäs kuiluista on niin ikään yrityksen sisäinen ja se muodostuu asiakaskokemuksen toteutuksen ja markkinointiviestinnän välille. Yrityksen markkinointiviestinnän täytyy resonoida sitä asiakaskokemusta, jonka yritys pystyy aidosti ja oikeasti tuottamaan asiakkailleen. Katteettomat lupaukset herättävät epärealistisia odotuksia ja johtavat asiakastytymättömyyden kasvuun, mikä jo itsessään on hyvin keskeinen asiakaskokemusta heikentävä tekijä. Lopulta asiakaskokemuksen johtamisessa on kuitenkin kyse siitä, kuinka hyvin asiakkaan odotuksiin pystyttiin vastaamaan. Tämä on kuiluista viides ja viimeinen. Yksinkertaisesti viides kuilu määrittyy sen mukaan, kuinka hyvin koettu asiakaskokemus vastaa odotettua asiakaskokemusta. Tämän kuilun kokoa määrittävät kaikki aiemmat kuilut ja tässä kuilussa kumuloituvat myös kaikki aiempien kuilujen aikana tehdyt virheet. Niinpä asiakaskokemuksen todellinen arvontuotto asiakkaalle realisoituu vasta viidennen kuilun kohdalla. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 224.)

### **3 Tutkimuksen toteutus**

#### **3.1 Toimeksiantajayrityksen esittely**

Tämän tutkimuksen toimeksiantajana toimii perheyritys, joka avasi ensimmäisen autotarvike- ja varaosamyyntiä harjoittavan vähittäiskauppansa (myöhemmin toimipaikka A) vuonna 1973 ja on sittemmin laajentanut toimintansa myös toiseen toimipaikkaan (myöhemmin toimipaikka B) vuonna 2006. Yritys tarjoaa laajan tuotevalikoiman autotarvikkeita, varaosia ja työkaluja, minkä lisäksi yritys määrittelee kilpailuvalteikseen henkilökohtaisen ja ammattitaitoisen asiakaspalvelun. Yritys työllistää yhteensä kuusi henkilöä ja sen asiakaskuntaan kuuluvat sekä kuluttaja-asiakkaat että yritysasiakkaat. Liiketoiminta rakentuu sekä vähittäismyyntinä käytävän myymälätoiminnan että puhelimitse ja sähköpostitse tapahtuvan etämyynnin ympärille, joista jälkimmäistä toteutetaan ensisijaisesti lähialueiden yhteistyökorjaamoiden kanssa. Tällä hetkellä noin puolet yrityksen koko liikevaihdosta muodostuu vähittäismyyntitoiminnasta ja puolet yritysten kanssa käytävästä etämyynnistä. (Simsiö 2022.)

Toimipaikka A sijaitsee noin 10 000 asukkaan pienkaupungissa, jossa varsinaisia autotarvikealan vähittäismyyntiliikkeitä on toimeksiantajayrityksen lisäksi kaksi kappaletta. Lisäksi kilpailijoita löytyy sekatarvarapuolen vähittäismyyntiliikkeiden puolelta viisi, kuten esimerkiksi Tokmanni, Lidl ja Megamarket, joiden valikoima sisältää myös autotarvikealan tuotteita. Toimipaikka A muutti uusiin toimitiloihin maaliskuussa 2022. Uusi toimitila mahdollistaa yritykselle isomman (n. 140m<sup>2</sup>)

myymälätilan kuluttaja-asiakkaita varten sekä luo toiminnallisemmat puitteet myös etämyyntitilausten pakkaamiseen ja käsittelyyn. Koska uusi liiketila on kokonaisuudessaan katutasossa aiemman kaksikerroksisen liiketilan sijaan, antaa se myös paremmat lähtökohdat tehokkaammalle työkentelylle. Muuton yhteydessä päivitettiin myös myymäläpuolen visuaalinen ilme ja uusittiin koko myymäläkalusto. Toimipaikka A toimii niin sanottuna pilottiversiona meneillään olevassa uudistusprosessissa, ja toimivaksi koetut muutosratkaisut on tarkoitus siirtää ja ottaa käyttöön myöhemmin myös Toimipaikassa B. Tällä hetkellä Toimipaikka A työllistää kolme henkilöä, joilla kaikilla on autoalan koulutus ja vankka 10–30 vuoden työkokemus alalta, mistä suurin osa kerrytetty toimeksiantajayrityksen palveluksessa. (Simsiö 2022.)

Vastaavasti toimipaikka B sijaitsee noin 20 000 asukkaan kasvukaupungissa, jossa varsinaisia autotarvikealaaan erikoistuneita kilpailijoita löytyy kaksi. Tämän lisäksi sekatarvarapuolen vähittäismyynnin yrityksistä autotarvikkeita tarjoavat Tokmanni, Lidl ja Etra. Toimipaikassa B vähittäismyynnin myymälätilat ovat puolet pienemmät kuin Toimipaikassa A, minkä lisäksi myymälän visuaalinen ilme on toteutettu yrityksen vanhan brändi-ilmeen mukaan. Toimipaikassa B työskentelee kolme henkilöä, jotka ovat olleet yrityksen palkkalistoilla 5–10 vuotta. Heistä nuorin on parikymppinen, vanhin 50-vuotias ja viimeinen siltä väliltä, eli ikäjakauma on laaja. Kaikilla toimipaikan työntekijöillä on autoalan koulutus. (Simsiö 2022.)

Toimeksiantajayrityksessä tehtiin sukupolvenvaihdos noin viisi vuotta sitten. Tämän tutkimuksen toteuttamisen taustalla on nykyisen yrittäjän halu uudistaa ja kehittää yrityksen liiketoimintaa entistä nykyaikaisempaan ja asiakaslähtöisempään suuntaan. Uudistusprosessin toteuttaminen on jo osittain aloitettu, kun Toimipaikka A muutti uusiin toimitiloihin maaliskuussa 2022 ja yrityksen visuaalinen ilme päivitettiin. Yrityksessä on tehty aiemminkin pienempiä uudistuksia ja erilaisia keinoja paremman liikevaihdon saavuttamiseksi, mutta yleensä kaikki toimenpiteet on toteutettu konkreettisesti testaten, toimiiko joku ratkaisu vai ei. Sen sijaan nykyinen yrittäjä haluaa toteuttaa tulevat uudistukset asiakkailta lähtöisin olevan palautteen, vinkkien ja kehitysehdotusten pohjalta, jotta yrityksen toimitilat, tuotteet ja palvelut palvelisivat mahdollisimman hyvin juuri asiakkaiden toiveita ja tarpeita. Yrittäjä uskoo tästä tutkimuksesta saatavan hyödyn olevan merkittävässä roolissa tulevia uudistuksia pohdittaessa ja edistävän lopulta myös konkreettisesti yrityksen liiketoimintaa. (Simsiö 2022.)

### 3.2 Tutkimusmenetelmänä kvantitatiivinen tutkimus

Kanasen (2011, 12) mukaan tutkittava ilmiö luo aina lähtökohdat tutkimusmenetelmän valinnalle, ja Heikkilä (2008, 16) lisää myös tutkimuksen tarkoituksen sekä tutkimusongelman määrittävän tutkimusstrategisia valintoja. Tämä tutkimus toteutettiin kvantitatiivista, eli määrällistä tutkimusmenetelmää käyttäen. Kvantitatiivisen tutkimuksen käyttö edellyttää sekä käsiteltävän ilmiön tuntemista entuudestaan että valmiin teorian tiedon löytymistä tutkittavasta aiheesta. Ilmiön eri tekijät ja tekijöiden väliset suhteet täytyy olla tiedossa, jotta niitä pystytään mittaamaan kvantitatiivisen tutkimuksen avulla, jossa yleisin aineistonkeruuväline on teorioista johdettu kyselylomake. (Kananen 2015, 197.)

Kvantitatiivisen tutkimuksessa tutkimusongelma selvitetään tutkimuskysymyksellä tai -kysymyksillä, jotka aloitetaan sanoilla mitä, miten, kuinka, miksi tai paljonko. On olennaista huomioida, että tutkimuskysymyksiä pohdittaessa kaikkien kysymysten taustalla on aina kysymys ”mitä”, jolle muut kysymykset ovat alisteisia. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa varsinaisia tutkimuskysymyksiä luodaan yleensä yksi tai kaksi, mutta lisäksi voidaan määrittää alatason kysymyksiä, joiden tehtävänä on kerätä lisätietoa varsinaisen tutkimuskysymyksen ratkaisulle. (Kananen 2011, 26–27.) Tutkimuskysymysten asettelua ohjaavat olemassa olevat teoriat ja mallit. Ne eroavat aineistonkeruussa käytettävistä kyselylomakkeen kysymyksistä, jotka toimivat mittareina teorian tiedosta johdetuille tekijöille eli muuttujille, joiden avulla aineisto tutkimusongelman ratkaisemiseksi kerätään. (Kananen 2015, 198.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen yleisimpiä haasteita ovat validin kohderyhmän määrittely. Koska pyrkimys on yleistää tutkimustuloksia otoksen avulla, täytyy tutkimuksen kohteena olevan populaation eli kohderyhmän valinnan onnistua täydellisesti, jotta paikkansa pitävät ja yleistävät johtopäätökset pystytään tekemään. Tutkimukseen valitun otoksen täytyy peilata kaikilta ominaisuuksiltaan koko tutkimuksen kohderyhmää, miksi virhemahdollisuuden potentiaali on suuri, jos tässä epäonnistutaan. Yksi keino välttää tämä sudenkuoppa on käyttää kokonaisotantaa, jolloin koko perusjoukko tutkitaan. Tosin aina se ei ole mahdollista tai järkevää riippuen tutkittavasta aiheesta tai tutkimusongelmasta. (Kananen 2015, 200.)

Lisäksi kvantitatiivisen tutkimuksen erityisongelmiin kuuluu sen tietynlainen rajoittuneisuus. Tutkimusmenetelmänä se ei tarjoa vastaajalle selitysmahdollisuutta, vaan vastaaja pystyy ottamaan kantaa asiaan ainoastaan niihin asioihin, joita kyselylomakkeessa kysytään ja vain olemassa olevien vastausvaihtoehtojen avulla. (Kananen 2015, 200.) Myös syy-seuraussuhteiden määrittäminen pelkän kvantitatiivisen tutkimuksen pohjalta voi olla haastavaa tai joskus jopa mahdotonta, koska menetelmänä se tuottaa pelkkiä numeerisia arvoja. Esimerkiksi kun mitataan kahden asian riippuvuutta toisiinsa, eli korrelaatiota, saatu arvo voi olla suuri, mutta silti se ei kerro mitään varsinaisesta korrelaation suunnasta eli syy-seuraussuhteesta. (Kananen 2011, 26.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin tutkimusmenetelmänä kvantitatiivista tutkimusta, koska tutkimuksen tarkoituksena oli kerätä tietoa toimeksiantajayrityksen tuottamasta tämänhetkisestä asiakaskokemuksesta, jotta yritys voi toteuttaa tulevat uudistuksensa asiakaslähtöinen näkökulma edellä ja tarkasti huomioituna. Tarkoituksena ei ollut löytää uutta tietoa tutkittavasta aiheesta, vaan ennemminkin hyödyntää jo olemassa olevia teorioita toimeksiantajayrityksen liiketoiminnan hyväksi. Tutkimuksessa siis todennettiin jo olemassa olevaa yleistä näkökantaa käsiteltävästä ilmiöstä suhteessa tutkimusongelmaan, koska asiakaskokemuksesta ja asiakaskokemuksen johtamisesta löytyi jo ennestään kattavasti sekä relevanttia teoretietoa että tieteellisiä tutkimuksia. Tämä mahdollisti asiaankuuluvan kysymyspatteriston luomisen aineistonkeruuta varten ja tutkimusongelman ratkaisemisen kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän keinoin.

Kvantitatiivisen menetelmän valintaa puolsi myös tutkimuksen kohderyhmä, joka oli toimeksiantajayrityksen vähittäiskaupan kuluttaja-asiakkaat. Koska tutkimuksen kohteena oli määrällisesti suuri perusjoukko, toimi tässä tapauksessa paremmin kvantitatiiviselle tutkimusmenetelmälle tyypillinen piirre eli yleistäminen kuin syvällisempi luonne, jota puolestaan kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä olisi tarjonnut. Kuten Lemke ja kumppanitkin (2010, 886) toteavat, kuluttaja-asiakkaiden kohdalla yleistäminen toimii yritysasiakkaita paremmin, kun käsitellään suurempia kohderyhmiä. Lisäksi toimeksiantajayrityksessä ei ole aiemmin tehty minkäänlaisia asiakastutkimusta, miksi tässä tutkimuksessa haluttiin kerätä tietoa nimenomaan laaja-alaisesti ja kokonaisvaltaisella tasolla kohderyhmästä. Tarpeen vaatiessa syvällisempää lisätietoa pystyttäisiin keräämään tässä tutkimuksesta esiin nousseista yksityiskohtaisemmista aiheista myöhemmin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmän keinoin.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää yrityksen tuottaman asiakaskokemuksen laadun nykytila kuluttaja-asiakkaan kokemana. Lisäksi haluttiin saada selville ne yrityksen toiminnan tekijät, jotka muodostavat tällä hetkellä eniten arvoa kuluttaja-asiakkaan asiakaskokemuksen näkökulmasta ja vastaavasti paljastaa myös asiakaskokemusta heikentävät kehityskohteet. Lopputuotoksena muodostettiin myös tutkimustuloksiin nojaavaa toimenpide-ehdotus löytyneiden kehityskohteiden korjaamiseksi, jota yritys voi hyödyntää tulevaisuuden uudistuksia tehdessään. Näin yritys pystyy turvautumaan päätöksissään tutkittuun faktatietoon arvailujen sijaan ja ohjaamaan käytössä olevat resurssinsa järkevästi ja ennen kaikkea tehokkaasti oikeisiin kohtiin toiminnassaan.

Tutkimuksen kohderyhmä rajattiin koskemaan pelkästään toimeksiantajayrityksen kuluttaja-asiakkaita, koska tutkimukseen käytettävä aika ja resurssit olivat rajalliset. Kuten Jain ja muut (2017, 654) toteavat, yritysasiakkaan asiakaskokemuksen muodostuminen eroaa kuluttaja-asiakkaan asiakaskokemuksesta, miksi molempien näkökulmien tarkasteleminen esimerkiksi saman viitekehäyksen pohjalta olisi ollut epärealistista. Toinen vaihtoehto olisi ollut keskittyä ainoastaan toiseen yrityksen toimipaikoista ja yrittää huomioida sekä kuluttaja- että yritysasiakkaiden näkökulmat. Toimeksiantaja piti kuitenkin tärkeämpänä saada tutkittua tietoa molemmista toimipaikoista ja nimenomaan kuluttaja-asiakkaiden puolelta. Tämä siksi, koska tulevat uudistuksetkin keskittyvät ensisijaisesti yrityksen autotarvikkeiden vähittäiskaupanpuolen toimintaan yrityksille tarjottavan etämyynnin sijaan.

Yhteenvedona tämän tutkimuksen tavoitteena oli:

- **määrittää kuluttaja-asiakkaan asiakaskokemuksen nykytila yrityksen toiminnassa**
- **löytää keskeiset arvoa tuottavat tekijät yrityksen toiminnassa kuluttaja-asiakkaan asiakaskokemuksen näkökulmasta**
- **paljastaa yrityksen toiminnan kehityskohteet kuluttaja-asiakkaan asiakaskokemuksen näkökulmasta**
- **saada lopputulokseksi tutkimustuloksiin nojaava toimenpide-ehdotus tulevien uudistusten tueksi**

Tutkimusongelma ratkaistiin seuraavan tutkimuskysymyksen avulla:

- **Mitä kehitettävää on yrityksen liiketoiminnassa kuluttaja-asiakkaan asiakaskokemuksen näkökulmasta?**

Tutkimuskysymyksen lisäksi johdettiin myös kaksi alatason tiedonkeruukysymystä, joiden tehtävänä oli tuottaa lisätietoa varsinaiselle tutkimuskysymykselle. Alatason kysymykset olivat:

- **Mitkä ovat yrityksen tuottaman tämänhetkisen asiakaskokemuksen keskeisimmät kehityskohdet ja arvoa tuottavat tekijät kuluttaja-asiakkaan näkökulmasta?**
- **Mikä on yrityksen tuottaman kuluttaja-asiakkaan asiakaskokemuksen nykytila?**

Jokaisen tutkimuksen tarkoituksena on saada todenmukaista ja luotettavaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Kriteereitä hyvälle mittaamiselle ovat relevanssi eli mittauksen kohde ja sen tärkeys, validiteetti eli luotujen mittareiden kyky mitata oikeita asioita sekä reliabiliteetti eli mittaustulosten pysyvyys ja luotettavuus. Mittaus on silloin relevanttia, kun mittaamisella on jokin tarkoitus ja sen avulla saavutetaan oikeasti jotain hyötyä. Validiteetti puolestaan kertoo operationalisoinnin onnistumisesta, eli kyvystä luoda asianmukaiset mittarit mittaamaan tutkimusongelman ratkaisemisen edellyttämää tietoa tehokkaasti ja tarpeeksi kattavasti. Sen sijaan hyvää reliabiliteettia kuvastaa se, jos samalla mittarilla saadaan samat tulokset eri mittauserroilla ja eri ihmisten tekeminä. (Kananen 2011, 54; 118). Tässä tutkimuksessa hyvän mittaamisen kriteereihin kiinnitettiin huomiota dokumentoimalla ja perustelemalla mahdollisimman tarkasti jokaisessa tutkimuksen vaiheessa tehdyt ratkaisut tai tekemättä jättämiset. Lisäksi tutkija pyrki säilyttämään objektiivisen lähestymistavan käsiteltävään ilmiöön ja tutkimusongelmaan nähden läpi koko tutkimuksen toteuttamisen, millä pyrittiin takaamaan tutkimuksen perustuminen pelkkään faktatietoon ja tosiasioihin.

### **3.3 Aineistonkeruumenetelmä**

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytetään lähes poikkeuksetta kyselytutkimusta ja aineistonkeräys tapahtuu aina kysymyksillä. Nykyisin kyselytutkimukset toteutetaan useimmiten verkkokyselyinä, jonka hyödyt ovat moninaiset suhteessa tulostettuihin kyselylomakkeisiin. Verkkokysely on kustannustehokas ja nopea toteuttaa, koska kyselyitä ei tarvitse tulostaa ja postittaa tai vastauksia syöttää järjestelmään manuaalisesti, kun vastaajat suorittavat itse tallennustyön vastatessaan kyselyyn. Lisäksi verkkokyselyn vastausten määrää pystyy seuraamaan reaaliajassa, mikä mahdollistaa myös nopean reagoinnin ja toimenpiteisiin ryhtymisen, jos esimerkiksi vastausprosentti näyttäisi jäävän liian alhaiseksi. Verkkokyselynhyötyjä ovat myös automatisointi ja hyppytoiminto, jolloin vastaajalle pystytään esittämään ainoastaan ne kysymykset, jotka ovat hänen itsensä kannalta relevantteja. (Kananen 2015, 212–215.)

Vastaavasti verkkokyselyn haasteena ja samalla onnistumisen edellytyksenä ovat oikean kohderyhmän määrittely ja oikeat otantamenetelmät. Tutkimustulokset voivat helposti vinoutua, jos otanta ei vastaakaan todellista kohderyhmää. (Kananen 2015, 216). Lisäksi, jos kohderyhmään kuuluu esimerkiksi myös iäkkäämpiä henkilöitä, heillä ei välttämättä ole taitoa vastata verkkokyselyyn, jolloin vinouma on jo lähtökohtaisesti olemassa. Vastaajien osaamistason lisäksi vastausprosenttia voi alentaa vastaajien viitseliäisyys eli laiskuus mennä verkkoon ja täyttää kysely. Joissain tilanteissa paperiseen kyselylomakkeeseen vastaaminen voikin olla pienemmän ponnistelun takana. Lisäksi verkossa kuka tahansa voi vastata kyselyyn, jos kyselyn linkki on yleisesti saatavilla, mikä voi myös vinouttaa tuloksia. (Kananen 2015, 216.)

Tässä tutkimuksessa verkkokyselyn haasteisiin vastattiin viestimällä kyselyn olemassaolosta useassa eri yrityksen kanavassa. Kyselyä mainostettiin yrityksen Instagram, Facebook ja verkkosivuilla, minkä lisäksi yrityksen myymälätiloissa asiakkaiden mukaan annettiin mainoslehtisiä aiheeseen liittyen (ks. liite 1). Mainoslehtisissä oli lyhyt saateteksti, suora QR-koodi kyselylomakkeeseen sekä opastus yrityksen sosiaalisen median kanaviin, joiden kautta pääsi myös täyttämään kyselyä. Lisäksi kyselyyn liittyvää graafista materiaalia oli esillä yrityksen myymälätilassa, ja henkilökuntaa oli ohjeistettu kannustamaan asiakkaita vastaamaan kyselyyn. Asiakkaiden viitseliäisyyteen vaikutettiin myös pienellä porkkanalla, kun kyselyyn osallistujien kesken arvottiin kaksi 50 euron lahjakorttia yrityksen toimipaikkoihin. Puolestaan vinouman syntymistä estettiin käyttämällä kyselylomakkeessa hyppytoimintoa. Kyselyn alussa kysyttiin taustakysymyksenä yrityksen toimipaikkaa, jossa asiakas yleensä asioi. Jos kysymykseen vastasi ”en ole asioinut yrityksen toimipaikoissa”, lomakkeen hyppytoiminto ohjasi vastaajaan tiedonkeruukysymysten yli suoraan lahjakortin arvontaan.

Kaiken kaikkiaan tutkimuksen onnistuminen on pitkälti kiinni luotettavan tutkimustiedon saamisesta ja riittävän hyvästä vastausprosentista, jotka taataan ainoastaan hyvin suunnitellulla ja oikein toteutetulla aineistonkeruulla (Kananen 2015, 216–218). Hyvän aineistonkeruun salaisuus on asioiden kiteyttäminen ja oikeisiin asioihin keskittyminen (Löytänä & Korteso 2015, 200). Parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi tässä tutkimuksessa käytettiin apuna Heikkilän (2008, 48) määrittelemiä keskeisiä kyselylomakkeen laadinnan vaihteita, joiden pohjalta ja joita mukailemalla myös tämän tutkimuksen aineistonkeruuväline rakennettiin. Vaiheet olivat:

1. tutkittavien käsitteiden operationalisointi mitattavaan muotoon
2. kyselylomakkeen rakenteen suunnittelu
3. mittareiden kysymysasettelu
4. kyselylomakkeen esitestaus ja korjaukset
5. tutkimusaineiston kerääminen

### **Tutkittavien käsitteiden operationalisointi mitattavaan muotoon**

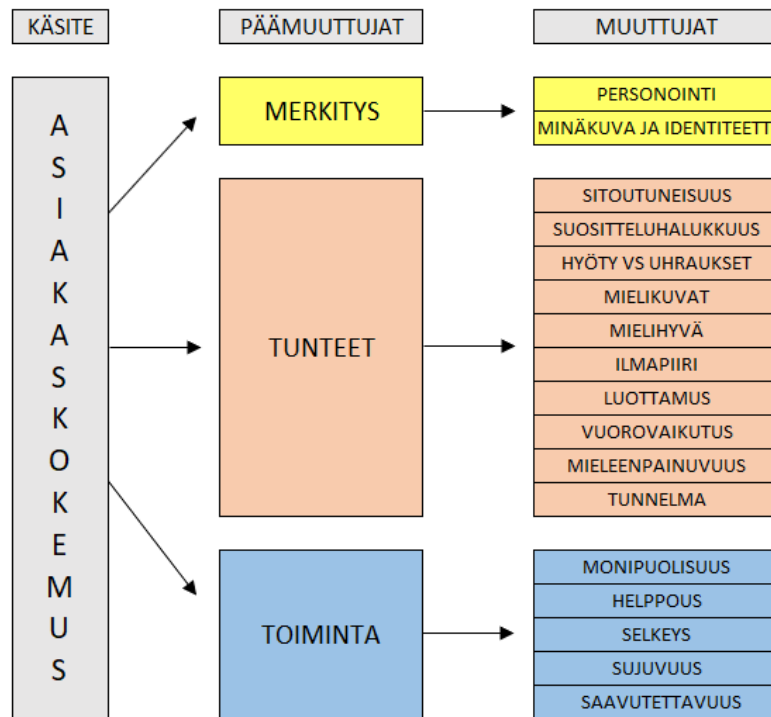
Kvantitatiivisessa tutkimuksessa operationalisoinnin avulla luodaan yhteys tutkimuksen viitekehysten ja empirian välille. Kaikessa yksinkertaisuudessaan operationalisointi on mittareiden luomista. Mittarit johdetaan muuttujista, jotka on puolestaan johdettu käsiteltävän ilmiön keskeisistä käsitteistä. Muuttujat ovat siis käsitteiden ominaisuuksia, joita mitataan. Siksi tieteellisen tutkimuksen alussa on olennaista määritellä käsitteet huolellisesti, koska huonosti tai väärin tehty käsitelmäärittely vääristää mittaustuloksia. Muuttuja-ajattelu täsmentää tutkittavan ilmiön ja käsitteiden välistä suhdetta, minkä lisäksi se auttaa suunnittelemaan ja toteuttamaan aineistonkeruun. (Kananen 2011, 54–55; 58.) Tämän tutkimuksen muuttujat johdettiin käsitteestä asiakaskokemus, koska se on käsiteltävän ilmiön kannalta keskeisin käsite ja kaikki muut ilmiön kannalta tärkeät käsitteet ovat sille alisteisia. Tällaisia käsitteitä ovat esimerkiksi asiakaskeskeisyys, -uskollisuus, -tyytyväisyys, -arvo ja palvelun laatu. Toisin sanoen asiakaskokemuksesta johdettujen muuttujien avulla pystytään luomaan yhteys kaikkiin edellä mainittuihin käsitteisiin muotoilemalla mittarit oikein.

Kuten Löytänä ja Korhikoski (2014, 18) viitekehyksessä aiemmin totesivat, asiakaskokemuksen perimmäinen ydinajatus kiteytyy asiakkaalle luotavan arvon ympärille. Kaikessa on pohjimmiltaan kyse arvosta, jota yritys pyrkii tarjoamaan asiakkailleen taloudellisen, toiminnallisen, symbolisen ja emotionaalisen arvonluonnin keinoin tavoitteenaan ylittää asiakkaan odotukset. On kuitenkin hyvä muistaa, että yritys kykenee ainoastaan luomaan edellytyksiä arvon syntymisille, mutta asiakas itse lopulta päättää muodostuuko arvoa vai ei. Viitekehyksessä aiemmin esitetty Tuulaniemen (2011, 75) arvon muodostumisen pyramidi onkin keskeisessä roolissa arvon muodostumisen perspektiivistä. Kyseisen mallin mukaan arvoa muodostuu kolmella eri tasolla, jotka ovat toiminta, tunteet ja merkitys. Arvon muodostuminen toiminnan tasolla luo edellytyksen arvon syntymiselle tasolla tunne, joka puolestaan mahdollistaa arvon muodostumisen merkityksen tasolla.

Arvon muodostumisen tärkeys ja edellytys onnistuneelle asiakaskokemukselle korostuu myös Lemken ja kumppaneiden (2010, 849) luomassa asiakaskokemuksen laatutekijöissä. Asiakaskokemuksen laatu rakentuu kolmesta ulottuvuudesta, jotka ovat viestintäkohtaaminen, palvelukohtaaminen ja kulutuskohtaaminen. Ulottuvuudet pitävät sisällään yrityksen viestintätekijät ja asiakassuhteet, minkä lisäksi merkittävässä roolissa ovat sekä tuotteen että palvelun laatu, joissa painottuvat monet samat asiat kuin edellä mainitussa Tuulaniemen arvon muodostumisen pyramidissa. Lisäksi taustalla olevalla asiayhteydellä eli kokemuksen kontekstilla on oma vaikutuksensa arvon muodostumiseen. Se mahdollistaa yhdessä asiakaskokemuksen laadun ulottuvuuksien kanssa asiakasuskollisuuden, sitoutumisen, kuluttamisen ja positiivisen suusta-suuhun-viestinnän syntymisen, jotka ovat syntyvät lopputuloksena tai seurauksena arvon muodostumisesta. (Lemke ym. 2010, 848–849.)

Vastaavasti Korkeakosken (2019, 68–69) aiemmin esittelemässä Futurelabin CX3D-mallissa asiakaskokemus ja sen mittaaminen kiteytyy kolmen päämuuttujan ympärille, jotka ovat tunne, tehokkuus ja helppous, eli mittausmalli on hyvin samantyyppinen sisällöltään kuin Tuulaniemen arvon muodostumisen pyramidin tasot ja yhtäläisyyksiä löytyy myös Lemken ja kumppaneiden asiakaskokemuksen laatutekijöiden kanssa. Sekä arvon muodostumisen pyramidissa että CX3D-mallissa tunne on yksi tekijöistä, minkä lisäksi CX3D-mallin helppous ja tehokkuus ovat sisällöltään alisteisia arvon pyramidin tekijälle toiminta. Toisin sanoen CX3D-malli korostaa asiakaskokemuksen kontekstissa samoja pääasioita kuin sekä Tuulaniemen että Lemken ja kumppaneiden mallit.

Lopulta tämän tutkimuksen mittausmalli operationalisoitiin käsitteestä asiakaskokemus, josta johdettiin kolme päämuuttujaa: toiminta, tunteet ja merkitys (ks. kuvio 12). Näiden muuttujien katsottiin peilaavan parhaiten kokonaiskuvaa käsiteltävästä ilmiöstä ja mahdollistavan parhaan lopputuloksen aineistonkeruun mittareiden muotoilulle. Vaikka päämuuttujat johdettiin lopulta suoraan Tuulaniemen arvon muodostumisen pyramidista, ne sisälsivät myös sekä Futurelabin CX3D-mallin, että Lemken ja kumppaneiden asiakaskokemuksen laatutekijöiden elementtejä. Päämuuttujista johdettiin vielä yhteensä 17 erilaisen ominaisuuden omaavaa muuttujaa, joista johdettiin varsinaiset kysymyksen muotoon muunnetut mittarit aineistonkeruuta varten.



Kuvio 12. Tutkimuksen mittausmallin operationalisointi

Päämuuttujasta merkitys johdettiin kaksi muuttujaa, päämuuttujasta tunteet kymmenen muuttujaa ja päämuuttujasta toiminta viisi muuttujaa. Päämuuttujasta tunteet luotiin tarkoituksella eniten mitattavia muuttujia, koska kuten Korkiakoskikin (2019, 52) aiemmin mainitsi, kaksi kolmasosaa asiakaskokemuksesta on tunnetta, miksi kyseisen päämuuttujan roolia haluttiin painottaa myös tämän tutkimuksen mittausmallissa. Vastaavasti päämuuttuja toiminta sisälsi toiseksi eniten muuttujia, koska kuten Tuulaniemi (2011, 75) aiemmin kertoi, toiminnan taso luo lähtökohdat ja edellytykset arvon muodostumiselle muilla tasoilla.

Seuraavaksi muuttujat muunnettiin mittareiksi eli kysymyksiksi, joilla tieto tutkimusongelman ratkaisemiseksi kerättiin. Tässä kohtaa oli olennaista huomioida myös kosketuspisteet, jossa tutkimusaineistoa kerättiin. Kuten Gerdt ja Korkiakoski (2016, 162–163) aiemmin painottivat, asiakaskokemuksen mittausmallin suunnittelu lähtee liikkeelle asiakasnäkökulmasta, eli asiakaspolun tarkastelusta ja niiden kosketuspisteiden selvittämisestä, joissa mittausta halutaan suorittaa. Niinpä myös tässä tutkimuksessa mittausmallin suunnittelussa huomioitiin toimeksiantajayrityksen asiakaspolkukartta (ks. liite 2), jossa esitettiin yrityksen kuluttaja-asiakkaan tyypillinen asiakaspolku ja siihen sisältyvät taustatoiminnot ja kosketuspisteet.

Olennaista oli huomioida Steinin ja Ramaseshanin (2020, 69) aiemmin painottama eri kosketuspisteiden painoarvon merkitys asiakaskokemuksen muodostumisessa. Heidän mukaansa asiakaskokemuksen laatuun ja arvon muodostumiseen vaikuttavat eniten ne kosketuspisteet, joissa pääroolissa on asiakaspalvelijan ja asiakkaan välinen vuorovaikutussuhde. Tämän jälkeen kosketuspisteiden arvokkuus tulee seuraavassa tärkeysjärjestyksessä: prosessien sujuvuus, asiakkaan vuorovaikutussuhde tuotteen tai palvelun kanssa, osto- ja kulutusympäristön muodostavat tekijät, kahden asiakkaan välinen vuorovaikutussuhde ja viimeisenä yrityksen käyttämät viestintäkeinot, kuten mainokset ja muut graafiset materiaalit. (Mts. 2020, 69.)

Edellä mainitun pohjalta mitattavaksi kosketuspisteiksi valittiin yrityksen henkilökunta, tuotteet ja myymälätila. Kuten Korkiakoskikin (2019, 19) aiemmin totesi, henkilökunta on keskeisessä roolissa halutunlaisen asiakaskokemuksen välittämisen asiakkaille toimien asiakaskokemuksen varmistajana. Samaa mieltä olivat Valvio (2010, 75) ja Juuti (2015, 31), jotka aiemmin toivat ilmi yrityksen tärkeyden keskittyä erityisesti ulkoisen rajapinnan toimintaan, eli asiakaspalvelijan ja asiakkaan välillä tapahtuvaan kanssakäymiseen asiakasrajapinnassa. Vastaavasti tuotteet ja myymälätila sekä niihin liittyvät toimintatavat ovat olennaisessa roolissa fyysisen ympäristön asiakaskokemuksen muodostumisessa. Lisäksi kuten Penningtonkin (2016, 21–22) aiemmin korosti, olennaisinta on hahmottaa yrityksen tärkeimmät kosketuspisteet ja ymmärtää, missä kosketuspisteissä arvoa eritoten luodaan ja missä sitä menetetään. Saarijärven ja Puustisen (2021, 231) mukaan tämä tarkoittaa asiakastyytyväisyyden, kasvun ja kannattavuuden kannalta tärkeimpiä kosketuspisteitä, joita kaikki edellä mainitut kosketuspisteet toimeksiantajayrityksen kohdalla edustavat.

Toimeksiantajayritys koki itselleen tärkeimmäksi tuotteisiin ja henkilökuntaan liittyvän tutkimustiedon, miksi kyseisistä kosketuspisteistä luotiin eniten kysymyksiä kyselylomakkeeseen. Puolestaan myymälätilasta kysymyksiä muodostettiin vain muutama osaksi senkin takia, koska osa tuotteisiin liittyvistä kysymyksistä sivusi myös myymälätilaa kosketuspisteenä. Vastaavasti viestinnän kosketuspisteiden mittaus jätettiin tarkoituksella tämän tutkimuksen ulkopuolelle, koska haluttiin keskittyä nimenomaan henkilökunnan ja tuotepuolen toimintoihin. Lopullinen operationalisoitu mittausmalli kysymyksineen löytyy liitteistä (ks. liite 3.)

## Kyselylomakkeen rakenteen suunnittelu

Kyselylomakkeen rakenteella ja asettelulla on suora yhteys kyselyn houkuttelevuuteen, miksi lomakkeen ulkoasuun ja visuaalisuuteen täytyy kiinnittää huomiota. Vastaaja voi päättää jo pelkän ulkonäön perusteella, vastaako hän kyselyyn vai ei. Onnistuneessa kyselylomakkeessa värimaailma ja fonttivalinta miellyttävät silmää, tekstiasettelu on selkeä ja visuaalinen ilme yhtenäinen läpi kyselyn. (Heikkilä 2008, 48.) Jos kysely toteutetaan verkossa, oman lisähaasteensa visuaalisuudelle tuo kehittynyt teknologia. Koska nykypäivänä verkossa voi liikkua tietokoneiden lisäksi myös erilaisilla älylaitteilla, kuten älypuhelimilla ja tableteilla, kyselylomakkeen ulkonäön ja käytettävyyden täytyy toimia yhtä hyvin ja samalla tavalla käytössä olevasta laitteesta riippumatta. Lisäksi verkossa toteutettavan kyselyn visuaalista toteutusta ohjaa tai jopa rajoittaa käytetty ohjelmisto. Suomessa kaksi yleisimmin käytössä olevaa ohjelmistoa kyselyiden toteuttamiseen on Webropol ja ZEF. (Valli 2018, 118.)

Verkossa toteutettava kysely aloitetaan aina saatetekstillä, jossa kerrotaan tutkimuksen toteuttaja, tutkimuksen tavoite ja tutkimusaineiston käyttötapa (Heikkilä 2008, 61–62). Lisäksi saateteksissä täytyy mainita lyhyesti ohjeistus kyselylomakkeeseen vastaamiseen, arvioitu vastausaika ja myös kyselyn vastuuhenkilön yhteystiedot. Olennaista on myös korostaa sekä vastausten luottamuksellisuutta että vastausten saamisen tärkeyttä tutkimustulosten kannalta. (Kananen 2015, 217–220.)

Saatekirjeen jälkeen alkaa varsinainen kyselylomakkeeseen vastaaminen. Hyvin rakennetussa kyselyssä kysymykset on ryhmitelty johdonmukaisesti ja selkeästi, eikä lomake ole liian pitkä tai täyteen ahdettu. (Heikkilä 2008, 48.) Kyselylomakkeen rakenne suunnitellaan etenemään loogisesti aihepiireittäin yleisestä yksityiseen suppilotekniikkaa käyttäen (Kananen 2011, 39). Lomakkeen alkuun kannattaa aina sijoittaa helppoja kysymyksiä, jotta vastaaja kokee vastaamisen mielekkääksi heti alkumetreiltä lähtien. Kun ensimmäiset kysymykset ovat yksinkertaisia ja nopeasti vastattavissa, motivoi se vastaajaa jatkamaan kyselyn läpikäyntiä myös pidemmälle. (Heikkilä 2008, 45.) Kananen (2011, 41) ja Heikkilän (2008, 48) mukaan mahdolliset arkaluontoiset tai haastavat kysymykset kannattaa sijoittaa kyselylomakkeen loppuun, koska luottamussuhde vastaajaan usein syvenee kyselyprosessin edetessä. Arkaluontoisten kysymysten lisäksi yleensä taustamuuttujat, kuten vastaajan ikä, siviilisääty, ammatti tai tulotaso sijoitetaan kyselyn päätteeksi. Valli (2018, 94)

kuitenkin huomauttaa, että taustamuuttajat voi halutessaan sijoittaa myös kyselyn alkuun, sillä joissain tapauksissa ne toimivat myös hyviä lämmittelykysymyksiä varsinaisille tiedonkeruukysymyksille tutkimusongelman ratkaisemiseksi.

Tämän tutkimuksen kyselylomakkeen (ks. liite 4) visuaalista ulkonäköä ohjasi toimeksiantajayrityksen brändi-ilme, jota yritys viestii kaikessa toiminnassaan niin fyysisessä liiketilassaan kuin verkkoviestinnässään. Yrityksen brändin teemavärit ovat turkoosi ja valkoinen, minkä lisäksi tehosteväriä käytetään punaista esimerkiksi kampanjoiden ja tarjouksien yhteydessä. Tutkimuksessa käytetty kyselylomake toteutettiin turkoosilla taustavärillä ja valkoisella tekstikentällä, jossa kysymykset näkyivät. Yrityksen logo sijoitettiin kyselylomakkeen yläreunaan punaiselle pohjalle, minkä lisäksi punaista väriä käytettiin tehosteena kyselyn väliotsikoissa ja siirtymäpalkeissa. Fonttina käytettiin Arialia. Kyselyn visuaalinen ilme miellytti niin tutkijan, toimeksiantajan kuin myös kyselylomakkeen testivastaajien silmää.

Kyselylomakkeen aloitti saateteksti, jossa kerrottiin, miksi kysely tehdään, mikä on kyselyn tavoite ja mihin kyselyn vastauksia käytetään. Lisäksi saatekirjeessä mainittiin vastaamiseen menevä aika-arvio, viimeinen vastauspäivä ja painotettiin annettujen vastausten luottamuksellisuutta ja anonymiteettiä. Saatekirjeessä oli myös maininta vapaavalintaisesta mahdollisuudesta osallistua kahden 50 euron lahjakortin arvontaan yrityksen toimipaikkoihin kyselyn päätteeksi. Tällä pienellä porkkanalla haluttiin motivoida asiakkaita vastaamaan kyselyyn.

Kyselylomakkeen sisältö ryhmiteltiin viiden väliotsikon alle: taustakysymykset, toimipaikka, tuotteet ja myymälätila, henkilökunta sekä viestintä ja lisäpalvelut. Taustakysymykset päätettiin sijoittaa kyselyn alkuun, koska niistä muodostui luonteva jatkumo varsinaiseen kyselyyn, sillä myös toimipaikkaan liittyvät kysymykset omasivat osittain taustakysymyksen piirteitä. Tämän jälkeen kyselyssä siirryttiin kysymyksiin tuotteista ja myymälätilasta. Nämä teemat päätettiin yhdistää, koska pelkästä myymälätilasta kysymyksiä oli vain muutama, sillä toimeksiantaja halusi keskittyä erityisesti tiedon keräämiseen tuotepuolelta.

Seuraavaksi edettiin kysymyksiin henkilökunnasta, jonka arvioitiin olevan aiheena arkaluontoisin, koska palautetta kysyttiin asioiden sijaan ihmisistä. Tarkoituksena oli edetä siis yleisestä yksityiseen ja helposta haastavampaan, kuten Kananenkin (2011, 39) aiemmin suositteli. Viimeisenä kysymyksiä esitettiin yrityksen viestinnästä ja lisäpalveluista. Tämä osio soveltui kyselyn loppuun hyvin, koska se oli tunnelmaltaan edeltäjiään selkeästi kevyempi. Osion kysymykset olivat pääosin helppoja kyllä-ei-kysymyksiä ja tiedusteluja asiakkaiden toiveista yrityksen liiketoiminnan kehittämiseksi tulevaisuudessa. Lisäksi varsinaisen kyselyn viimeisellä sivulla tiedusteltiin suositteluhalukkuutta ilman erillistä väliotsikkoa. Tämä toteutettiin tarkoituksella omana kysymyksenään ja omalla sivullaan, koska kyseessä oli NPS-mittarin käyttö.

Kyselylomakkeen viimeinen sivu oli kiitossivu, jossa kiitettiin kyselyyn osallistumisesta ja mainittiin kyselyn toteuttamisesta toimeksiantona yritykselle Jyväskylän ammattikorkeakoulun ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittavan opiskelijan toimesta. Lisäksi kiitossivulla oli erillinen linkki arvontaan osallistumista varten, jotta vastaaja saattoi olla sataprosenttisen varma, että hänen henkilöllisyytensä ei pystyisi yhdistämään annettuihin vastauksiin. Lopuksi kyselylomakkeen toimivuus testattiin tietokoneella, älypuhelimella ja tabletilla. Lomake toimi hyvin ja halutunlaisesti kaikilla laitteilla paitsi älypuhelimella, jossa visuaalinen ilme ja tekstiasettelu hieman kärsivät näytön ollessa pienempi. Esimerkiksi turkoosia taustaväriä ei juurikaan näkynyt ja osa tekstiasettelusta näytti hieman hassuilta tekstin jakautuessa useammalle riville. Asiaa ei pystytty korjaamaan, koska kyselyn tekoon käytetty Webropol-ohjelma sovitti automaattisesti tietokoneelle tehdyn kyselylomakkeen muihin laitteisiin sopivaksi eikä lopputulokseen pystynyt vaikuttamaan erikseen.

### **Mittareiden kysymysasettelu**

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tiedonkeruussa käytettävä kysymysasettelu on erittäin tärkeässä roolissa, koska kysymykset toimivat mittareina, joilla etsitään vastausta käsiteltävään ilmiöön. Jos kysymysasettelu on huono, myös mittaustulosten luotettavuus kärsii. Muuttujasta johdetun mittarin tarkkuuden määrittää se, millaista tietoa halutaan kerätä. Mittarin rakenteelliset ominaisuudet eli mitta-asteikot puolestaan määrittelevät, millaisia tunnuslukuja muuttujan saamista arvoista voidaan laskea ja mitä analyysimenetelmiä voidaan käyttää. Mitä enemmän ominaisuuksia mitta-asteikolla on, sitä enemmän mittari kykenee tuottamaan tietoa muuttujasta eli mittauksen kohteesta. (Kananen 2011, 21; 59–60.)

Usein opinnäytetöiden aineistonkeruussa muuttujien ominaisuuksia mitataan sanallisesti, jolloin käytettävänä mitta-asteikkona on joko nominaali- eli laatueroasteikko tai ordinaali- eli järjestysasteikko. Nominaaliasteikko on mitta-asteikoista pelkistetyin ja se mittaa muuttujan ominaisuutta kyllä-ei-tyyppisesti, eli ominaisuus joko on tai ei ole. Vastaavasti ordinaaliasteikko mahdollistaa mittaustulosten laittamisen järjestykseen mitatun ominaisuuden suhteen. (Kananen 2011, 59–61.) Hyvä esimerkki ordinaaliasteikosta on ääripääasettelun avulla mielipidettä mittaava Likert-asteikko, joka mahdollistaa laajan tietomäärän laittamisen pieneen tilaan. Likert-asteikko on joko 5- tai 7-portainen ja sen ääripäinä ovat ”täysin samaa mieltä” ja ”täysin eri mieltä” fraasit. (Heikkilä 2008, 52–55.) Lisäksi yksi yleisesti käytetty asteikko on yksisuuntainen intensiiviasasteikko, joka koostuu yhdestä yhtenäisestä viivasta ja sen kahdesta ääripäästä. Viivalle on asetettu numerot ykkösestä kymmeneen tai ykkösestä seiskaan riippuen käytössä olevasta asteikosta. Numerot kuvastavat vastaajan mielipidettä kysyttävään asiasta ja ääripäät voivat omata joko negatiivisen tai positiivisen ominaisuuden riippuen kysymysasettelusta. (Valli 2018, 111.)

Mittareiden kysymysasettelussa onkin hyvä pohtia, riittääkö pelkkä kyllä-ei-luokittelu jonkun ominaisuuden suhteen, halutaanko ominaisuutta mitata kenties jollakin lukuarvolla vai täytyykö mittaustulokset pystyä laittamaan järjestykseen jonkun tietyn ominaisuuden mukaan. Esimerkiksi, jos mitattava muuttuja on ”asiointi”, vastaukseksi saadaan erilaista tietoa eri tarkkuudella riippuen kysymysmuodosta: ”Kuinka usein asioitte yrityksen toimipisteessä” tuottaa enemmän tietoa kuin ”Oletteko asioineet yrityksen toimipisteessä”. Samaa muuttujaa voisi myös mitata ”Kuinka monta kertaa olette asioineet yrityksen toimipisteessä viimeisen kuukauden aikana”, jolloin mittaustulos olisi jälleen eri. Yleensä muuttujan perusrakenne ja ominaisuudet jo ohjaavat mittauksia joko laadun tai määrän mittaamisen suuntaan. (Kananen 2011, 57; 59.)

Suljetuissa kysymyksissä vastausvaihtoehdot on annettu valmiiksi, minkä takia niiden avulla pystytään yksinkertaistamaan ja rajaamaan asioita. Kysymystyyppin haasteita ovat sopivan vastausvaihtoehdon löytyminen jokaiselle vastaajalle, vastaajan johdatteleminen ja toisinaan liiankin rajalliset mahdollisuudet eritellä todellisia syitä vastauksen taustalla. (Heikkilä 2008, 50–51; 56.) Vastaavasti sekamuotoinen kysymys mahdollistaa valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi avoimen vastauskentän. Näin saadaan lisäarvoa aineistonkeruulle, jos tutkijalla ei ole täysiä takeita valmiiden vastaus-

vaihtoehtojen kattavuudesta. (Heikkilä 2008, 52.) Sen sijaan täysin avoin kysymysasettelu mahdollistaa sellaisen tiedon saannin, mitä suljetut kysymykset eivät pysty antamaan, kuten uudet näkökannat tai varteenotettavat parannusehdotukset (Kananen 2011, 30–31).

Oli käytetty mitta-asteikko sitten mikä tahansa, kyselylomakkeen kysymysten täytyy olla yksiselitteisiä ja kysymysmuotojen tarkkaan mietittyjä siten, että virheolettamille tai väärinymmärryksille ei ole mahdollisuutta. Lisäksi kaikille vastaajille täytyy löytyä sopiva vastausvaihtoehto ja vastaajalla täytyy olla kysymysten edellyttämä tieto myös hallussaan. (Kananen 2011, 30.) Olennaista on myös jo olemassa olevan taustatiedon huomioiminen, ettei asiakkaan ei tarvitse vastata kysymyksiin, joihin yrityksellä on jo vastaus (Löytänä & Korteso 2015, 200). Lisäksi mitta-asteikolla ja sen kysymysasettelulla on suora yhteys myös kerätyn tiedon analysointivaiheeseen ja menetelmiin, joita analysoinnissa käytetään, miksi toteutustavat täytyy olla valittuna jo kyselylomakkeen suunnitteluvaiheessa. Lomakkeen kysymyksiä ei voi parannella tai muuttaa enää aineistonkeruun aikana. Jo kysymysten suunnitteluvaiheessa tutkijalla täytyy olla tieto, mitä ohjelmaa kyselyn toteuttamiseen käytetään, kuinka kerätty tieto käsitellään ja miten sitä pyritään analysoimaan. (Heikkilä 2008, 47–48.)

Tämän tutkimuksen kyselylomake luotiin käyttämällä suljettuja, avoimia ja sekamuotoista kysymyksiä. Täysin suljetut kysymykset koettiin toimiviksi taustakysymysten kohdalla (kysymykset 1 ja 2) sekä sellaisissa kysymyksissä, joita haluttiin rajata tiettyihin ennalta määrättyihin vastausvaihtoehtoihin (kysymykset 4, 5, 7, 12 ja 15). Puolestaan sekamuotoista kysymysasettelua käytettiin silloin, kun vastaajalle haluttiin jättää myös mahdollisuus antaa vastaus olemassa olevien vaihtoehtojen ulkopuolelta (kysymykset 3, 13, 14 ja 16). Näin pystyttiin keräämään myös sellaista tietoa, joka olisi voinut jäädä pimentoon, jos avoin vastauskenttä olisi puuttunut. Sekamuotoisissa kysymyksissä valittujen vastausvaihtoehtojen määrää ei myöskään haluttu rajoittaa, eli vastaaja pystyi halutessaan valitsemaan useamman vastausvaihtoehdon. Tämä huomioitiin myös kysymysasettelussa, jolla kannustettiin vastaajaa ilmaisemaan mielipidettään ilman rajoituksia.

Lisäksi kyselylomakkeessa oli neljä täysin avointa kysymystä (kysymykset 9, 11, 17 ja 19). Avoimet kysymykset sijoitettiin aina jokaisen käsiteltävän aihealueen loppuun, jolloin vastaaja pystyi halutessaan kirjoittamaan lisäkommentteja tai -huomioita jo aiemmin esitettyihin kysymyksiin tai ilmaisemaan aihetta koskevan mielipiteensä vapain sanoin esitettyjen kysymysten ulkopuolelta.

Avoimiin kysymyksiin vastaaminen oli vapaaehtoista, koska näihin kysymyksiin toivottiin asiaankuuluvia ja ajatuksella kirjoitettuja vastauksia eikä tuulesta temmattuja tai pakon edessä keksittyjä asioita. Jos vastauskenttään kirjoittaminen olisi ollut pakollista, myös vastausten laatu olisi todennäköisesti myös kärsinyt.

Kyselylomakkeessa käytettiin myös väittämämuotoon kirjoitettuja kysymyksiä, joihin vastaaminen tapahtui 5-portaisella Likertin asteikolla (kysymykset 6 ja 10). Kyseisellä kysymysasettelulla pystyttiin keräämään paljon tietoa ja tehokkaasti, minkä lisäksi väittämämuotoon asetetut kysymykset tukivat erinomaisesti tutkimusongelman ratkaisemista. Lisäksi kyselyn toiseksi viimeisenä kysymyksenä (kysymys 18) käytettiin yksinkertaista intensiivisyysasteikkoa 0–10 mittaamaan vastaajien suosittelemuutta yrityksestä, eli toisin sanoen NPS-mittaria.

Kaiken kaikkiaan kysymysten muotoilu pyrittiin toteuttamaan käyttämällä yksiselitteisiä sanamuotoja ja välttämään vastaajan johdattelua vastaamisessa. Joissain kysymyksissä kuitenkin nähtiin parhaaksi mainita mahdollisuus valita useampi vastausvaihtoehto, jotta tämä ei jäisi vastaajalta huomaamatta. Lisäksi jokaisessa kysymyksessä pyrittiin mainitsemaan ja painottamaan yrityksen nimeä, koska seassa oli myös muutama sellainen yleisen tason kysymys (kysymykset 3, 17 ja 19), joissa vastauksia toivottiin yrityksen ulkopuolisesta näkökulmasta.

### **Kyselylomakkeen esitetaus ja korjaukset**

Kvantitatiivisen tutkimuksen vaiheisiin kuuluu myös kyselylomakkeen esitetaus. Testaus mahdollistaa virheisiin puuttumisen ja niiden korjaamisen ennen todellista aineistonkeruuta, jolloin myös tutkimuksen luotettavuus kasvaa. (Kananen 2011, 21–22.) Heikkilän (2008, 61) mukaan kyselylomakkeen testausryhmään riittää 5–10 henkilöä, kunhan heillä on aito halu ja aktiivisuus selvittää lomakkeen todellinen toimintakapasiteetti. Testiryhmän avulla paikallistetaan mahdolliset epäjohtamukaisuudet ja kirjoitusvirheet niin oheistuksissa kuin myös kysymysasettelussa, minkä lisäksi on olennaista kiinnittää huomiota kysymysten ja vastausvaihtoehtojen muotoilutapaan, yksiselitteisyyteen ja järjestykseen. Testiryhmän on myös pohdittava, onko jokainen kysymys relevantti tutkimusongelman kannalta katsottuna tai onko jotakin tärkeää kenties jäänyt kysymättä. Testaa-

misen jälkeen lomakkeeseen tehdään tarvittavat korjaukset, jonka jälkeen se vielä annetaan vertaisarvioijan tai toisen tutkijan arvioitavaksi. Näin varmistetaan, että muutokset on tehty onnistuneesti. (Heikkilä 2008, 61.)

Tämän tutkimuksen kyselylomake esitettiin seitsemällä eri ikäisellä henkilöllä, joista kolme oli naisia ja neljä miehiä. Testihenkilöistä neljä oli autotarvikealan ammattilaisia tai harrastajia, eli he pystyivät ottamaan kantaa kyselylomakkeen sisällön paikkansapitävyyteen asiantuntijanäkökulmasta ja todentamaan myös autotarvikealan asiansanojen oikeinkäytön kyselyssä. Sen sijaan loput kolme testihenkilöä edusti autotarvikeliikkeissä satunnaisesti asioivan kuluttaja-asiakkaan näkökulmaa, eli he pystyivät tarkastelemaan kyselyn ymmärrettävyyttä ja siihen vastaamisen selkeyttä myös sellaisen henkilön näkökulmasta, jolla ei ole alan erityistuntemusta tai -osaamista. Testihenkilöiden avulla kyselystä pyrittiin paikantamaan myös mahdolliset kirjoitusvirheet, epä johdonmukaisuudet ja kitkemään pois sellaiset kysymys- tai vastausmuodot, joissa oli mahdollisuus monitulkinnallisuuteen.

Kaiken kaikkiaan kyselylomakkeen esitestaus sujui hyvin. Esitestauksen jälkeen lomakkeesta korjattiin muutama kirjoitusvirhe ja muotoiltiin kaksi kysymystä (kysymykset 3 ja 6) uudelleen siten, että monitulkinnan mahdollisuutta ei pääse syntymään. Lisäksi kahteen monivalintakysymykseen (kysymykset 3 ja 14) lisättiin muutamat vastausvaihtoehdot ja vastausvaihtoehtojen valintamäärän rajaus poistettiin kaikista monivalintakysymyksistä, joissa sellainen oli ollut. Tämä siksi, koska vastaajalle haluttiin antaa valtuudet täysin vapaaseen mielipiteeseen. Näistä pienistä korjauksista huolimatta kyselyn rakenne koettiin kaikkien testaajien osalta toimivaksi ja kysymysten järjestys loogisesti eteneväksi. Testivastaajien lisäksi myös tutkija ja toimeksiantajayritys olivat tyytyväisiä kyselylomakkeen lopulliseen sisältöön, rakenteeseen ja ulkoasuun. Luodun kyselylomakkeen avulla uskottiin saatavan vastaus sekä käsiteltävään tutkimusongelmaan että muutamaan yksityiskohtaisempaan kysymykseen, jotka askarruttivat toimeksiantajaa, kuten asiakkaiden mielipide kanta-asiakasjärjestelmän tai verkkokaupan käyttöönotosta.

## Tutkimusaineiston kerääminen

Aineistonkeruu suoritettiin verkossa Webropol-kyselytyökalun avulla aikavälillä 29.3.–9.4.2022. Kyselylomake oli avoinna 11 päivää. Aineistonkeruu suoritettiin toimeksiantajayrityksen molemmissa toimipaikoissa samanaikaisesti, minkä lisäksi kyselyä mainostettiin yrityksen verkkosivuilla sekä sosiaalisen median kanavissa Instagramissa ja Facebookissa. Instagramissa yrityksellä oli kyselyn avautuessa 151 seuraajaa ja Facebookissa 463 seuraajaa, miksi kyseiset kanavat koettiin hyväksi keinoksi saada näkyvyyttä kyselylle. Tämän lisäksi yrityksen myymälätilassa mainostettiin kyselyä sekä A4-kokoisilla julisteilla että pienemmillä mainoslehtisillä, joita annettiin asiakkaiden matkaan kassalla ostosten yhteydessä (ks. liite 1).

Aineistonkeruu sujui yli odotusten. Tavoitteena kyselyyn oli saada 100 vastausta, mutta tämä luku tuplaantui, kun vastaajia oli lopulta 220. Etenkin kyselyn mainostaminen yrityksen somekanavissa toi ison vastausryöpyn heti kyselyn kahtena ensimmäisenä päivänä, jolloin kyselyyn vastasi 127 henkilöä. Seuraavan kolmen päivän aikana vastaajien määrä päivää kohden vaihteli kahdenkymmenen molemmin puolin, jonka jälkeen seuraavat kolme päivää päivittäinen vastaajamäärä oli noin kymmenen henkilöä. Viimeiset kolme päivää olivat selkeästi hiljaisempia ja mietittiin, pitäisikö kysely sulkea pari päivää aiemmin. Tätä ei kuitenkaan tehty, koska sekä mainoslehtisissä että verkossa oli mainittu vastausaikaan olevan 9.4.2022 asti. Jos kysely olisi suljettu ennen aikojaan, olisi se näyttäytynyt epäluotettavalta toiminnalta yrityksen puolelta etenkin sellaisen asiakkaan silmissä, joka olisi ollut aikeissa vielä vastata kyselyyn alun perin annetun vastausajan puitteissa. Kyselyyn vastanneista arvontaan osallistui 199 vastaajaa, mistä voi päätellä arvonnän toimineen hyvänä innostajana kyselyyn vastaamiselle.

### 3.4 Aineiston analyysimenetelmät

Kananen (2011, 25) korostaa, että aineiston analyysissa on olennaista ymmärtää syy-seuraussuhteita, jotta ilmiöön puuttuminen ja siihen vaikuttaminen olisi mahdollista. Tässä tutkimuksessa mittaustulokset esitettiin ristiintaulukoimalla prosenttimuotoon muunnettuja tunnuslukuja, vertailemalla keskiarvoja, käyttämällä graafisia diagrammeja ja esittämällä sanallista tulkintaa. Kananen (2015, 291) mukaan ristiintaulukointi on hyödyllinen ja helpohko keino selvittää muuttujien välisiä riippuvuuksia ja eri ryhmien välisiä eroja, miksi sitä käytettiin tämänkin tutkimuksen aineiston analysoimisessa paljon.

Löydösten merkitsevyyttä tutkittiin laskemalla p-arvoja. Ristiintaulukointien kohdalla tämä tehtiin Khiin testin avulla ja vastaavasti keskiarvoja vertaillaessa t-testin tai ANOVAn avulla riippuen vertailtavien ryhmien määrästä. Khiin testin kohdalla oli olennaista huomioida, että odotetusta frekvenssistä enintään 20 % sai olla arvoltaan pienempiä kuin 5, ja vastaavasti pienin odotettu frekvenssi ei saanut olla pienempi kuin 1, jotta tulokset olisivat luotettavia. Jos p-arvoista löytyi vihjeitä mahdollisesta riippuvuudesta, riippuvuuden luonne ja riippuvuuden suhde selvitettiin mahdollisuuksien mukaan korrelaatiota ja regressioanalyysia apuna käyttäen, kuten Kananenkin (2015, 312) ohjeistaa. Aineiston analyysissä oli huomionarvoista muistaa, että vaikka riippuvuussuhde pystyttäisiin todentamaan kahden muuttujan välillä, se ei ollut tae syy-seuraussuhteen olemassaololle (Kananen 2011, 74).

Vastaavasti mielipidekysymyksiä Kananen (2011, 99; 2015, 292) kannustaa analysoimaan prosenttitaulukkona ja keskiarvoina profiiligrafiaa käyttäen, jolloin yhdellä silmäyksellä pystytään näkemään koko vastausprofiili ja profiilien väliset erot. Keskiarvoina vertailu helpottaa myös ristiintaulukointia esimerkiksi taustamuuttujien kanssa. Tässä tutkimuksessa keskiarvoina vertailu koettiin toimivaksi etenkin NPS-mittarilla saatujen vastausten vertaamisessa mielipideväittämistä saatujen vastausten kanssa. Sen sijaan graafisten diagrammien avulla kuvattiin sellaisia tuloksia, joissa haluttiin nopealla vilkaisulla mahdollistaa kokonaiskuvan hahmottuminen lukijalle ja tuloksia, joita ei ollut järkeä lähteä esittämään esimerkiksi ristiintaulukoimalla.

Avoimien kysymysten analysointi tehtiin niin ikään Kananen (2015, 296) vinkkien mukaan, kun avoimista kysymyksistä saatu aineisto käsiteltiin tekstinkäsittelyohjelmalla. Ensin jokaisesta vastauksesta poimittiin ylös ydinasia ja sisältö. Tämän jälkeen samaa tarkoittavat vastaukset laskettiin yhteen ja ne tiivistettiin yhdeksi ryhmää parhaiten kuvaavaksi termiksi, joista koottiin positiivisen ja rakentavan palautteen ryhmät. Avoimista vastauksista saatuja sitaatteja käytettiin myös tehokkeina havainnollistamaan paremmin tutkimustuloksista esitettyjä johtopäätöksiä.

Tutkimustulosten analysointimenetelmiä valittaessa täytyi huomioida tutkijan heikko osaamisen taso tilasto-ohjelmien käytössä, joka hieman rajoitti vaativampien aineiston analyysimenetelmien käyttöä. Aineistonkeruuseen käytetystä Webropol-kyselytyökalusta oli tässä kohtaa myös iso apu, sillä kokonaiskuvan saaminen tutkimustuloksista helpottui huomattavasti tarkastelemalla ohjelman automaattisesti muodostamia yhteenvetoja kerätystä aineistosta. Aineistoa käsiteltiin myös

Webropolin tarjoamalla Professional Statistics työkalulla, joka loi hyvät puitteet tilastollisten analyysien tekoon ja löydösten siirtämiseen Exceliin, jossa varsinaiset taulukot ja kuviot tulosten esittämistä varten muodostettiin.

## **4 Tutkimustulokset (salassa pidettävä)**

### **4.1 Aineiston analyysi (salassa pidettävä)**

Taulukko 1. Mielenpitojen jakaumat ja keskiarvot yrityksen tuotteista ja myymälätilasta

Taulukko 2. Mielenpitojen jakaumat ja keskiarvot yrityksen henkilökunnasta

Taulukko 3. Mielenpitojen jakaumat keskiarvoina yrityksen toiminnasta sukupuolen mukaan

Taulukko 4. Mielenpitojen jakaumat keskiarvoina yrityksen toiminnasta ikäryhmien mukaan

Taulukko 5. Mielenpitojen jakaumat keskiarvoina yrityksen toiminnasta toimipaikkojen mukaan

Taulukko 6. Mielenpitojen jakaumat keskiarvoina yrityksen toiminnasta asiointitieteyden mukaan

Taulukko 7. Mielenpitojen jakaumat keskiarvoina yrityksen toiminnasta suositteluhaluuden mukaan

Taulukko 8. Suositteluhaluuden selittäjät mielenpitojen väittämistä regressioanalyysin mukaan

Taulukko 9. Suositteluhaluus eri muuttujien mukaan

Taulukko 10. Asiointipaikan valintaan vaikuttavat tekijät ikärakenteen mukaan

Taulukko 11. Asiointipaikan valintaan vaikuttavat tekijät suositteluhaluuden mukaan

Taulukko 12. Lisäpalvelutoiveet yrityksen toimintaan sukupuolen mukaan

Taulukko 13. Lisäpalvelutoiveet yrityksen toimintaan ikäryhmien mukaan

Taulukko 14. Toiveet yrityksen mainoskanavalle ikäryhmien mukaan

Taulukko 15. Toiveet yrityksen mainoskanavalle suositteluhaluuden mukaan

Taulukko 16. Asiointitiheys yrityksen toimipaikoissa sukupuolen mukaan

Taulukko 17. Asiointitiheys yrityksen toimipaikoissa ikäryhmien mukaan

Taulukko 18. Yhteenveto avointen kysymysten vastauksista

## **4.2 Johtopäätökset (salassa pidettävä)**

## **5 Pohdinta**

Tutkimusprosessi on ohi ja se saatettiin loppuun onnistuneesti. Kaikki tavoitteet saavutettiin ja tutkimusongelmaan löydettiin ratkaisu, vaikka kaikkia kehityskohteiden taustalla olevia syitä ei pystytty paikantamaan tutkimustulosten perusteella. Lopputuloksena onnistuttiin tuottamaan tutkittua tietoa yrityksen asiakaskokemuksen nykyisestä laadusta, sen kehityskohteista ja arvoa tuottavista tekijöistä kuluttaja-asiakkaan kokemana. Johtopäätösten ohessa esitettiin myös toimenpide-ehdotuksia kehityskohtien korjaamiseksi, mikä oli myös yksi tutkimuksen tavoitteista. Kaiken kaikkiaan tutkimusprosessi sujui suunnitellusti ja eteni laaditun aikataulun mukaisesti. Tutkijan opintovapaa mahdollisti täyden työpanoksen antamisen tutkimusprosessille, joka suoritettiin onnistuneesti intensiivisessä neljän ja puolen kuukauden aikaikkunassa.

Tutkimuksen viitekehyksen kohdalla haasteena oli ennemminkin tiedon paljous kuin tiedon vähyys. Kyseessä oli varsin laaja-alainen ja moniulotteinen ilmiö, kuten johdannossakin esitetty kuvio asiakaskokemuksen kontekstista osoittaa. Tämä haastoi myös tutkijaa viitekehyksen rajaamisessa ja kirjoittamisessa. Koska teoretietoa ja tehtyjä tutkimuksia oli runsaasti, myös viitekehyksen rakenteella ja sisällöllä oli lukuisia eri toteutustapoja. Etenkin kirjoittamisen alkuvaiheessa oli haastavaa erottaa tutkimusongelman kannalta kaikista relevantein tieto ei niin olennaisesta. Loppujen

lopuksi tutkija kokee luoneensa johdonmukaisesti etenevän viitekehysten, joka sekä tuki tutkimusongelman ratkaisua että mahdollisti yhteyden rakentamisen viitekehysten ja empirian välille.

Lähteiden määrä viitekehyksessä oli hyvä ja niitä yhdisteltiin onnistuneesti. Tosin lähdemateriaalien kirjo olisi voinut olla monipuolisempi ja vertailevaa otetta olisi voinut käyttää enemmän. Lähteiden käyttö painottui tieteellisiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen, kun esimerkiksi blogitekstit tai asiantuntijahaastattelut olisivat voineet olla oiva lisä edellä mainittujen rinnalle. Lisäksi autotarvikealan näkökulma lähdemateriaaleissa oli vähäinen. Tieteellisiä tutkimuksia käsiteltävästä ilmiöstä ei alalta löytynyt tai sitten niitä etsittiin väärin hakutermein. Lopulta viitekehys rakennettiin pelkästä vähittäiskaupan näkökulmasta. Näin jälkiviisaana tähän ratkaisuun päädyttiin ehkä liian vähäisen yrittämisen seurauksena, mikä saattoi johtua tutkijan omista lähtökohdista tehdä tämä tutkimus. Koska tutkijalla ei ollut autotarvikealan alakohtaista kokemusta, oli asiaa luontevampi lähestyä vähittäiskaupan näkökulmasta, joka oli tutkijan omaa erikoisosaamisaluetta yli kymmenen vuoden työkokemuksella.

Asiakaskokemuksen mittaamiseen on kehitelty yllättävän monia erilaisia mittaustyökaluja eri tutkijoiden toimesta viime vuosin aikana. Tämä laittoi pohtimaan jo tutkimusprosessin varhaisessa vaiheessa aineistonkeruun mittaustyökalun vaatimuksia myös tässä tutkimuksessa. Toisin sanoen, mikä olisi riittävän perusteltu keino mitata asiakaskokemusta, jotta lopputulos ei olisi rinnastettavissa perinteiseen asiakastyytyväisyyskyselyyn. Lopulta aineisto kerättiin kyselylomakkeella, jonka kysymyspatteristo ja mittausmalli muodostettiin johdonmukaisesti ja perustellen asiakaskokemuksen kontekstista kootun viitekehysten pohjalta. Tutkija koki tämän riittäväksi ja parhaaksi ratkaisuksi olemassa olevat resurssit, oman osaamistason ja käytettävissä olevan aikataulun huomioon ottaen.

Vastaavasti oli alusta asti selvää, että aineiston kerääminen asiakaskokemuksesta sen autenttisimmassa muodossaan ei ollut mahdollista tämän tutkimuksen yhteydessä. Asiakaskokemusta täytyisi oikeaoppisesti mitata jokaisessa kosketuspisteessä reaaliajassa heti koetun jälkeen. Tällöin annettu vastaus kuvastaisi parhaiten juuri tapahtumahetken mielipidettä ja koettuja tunteita. Koska tutkimuksen aineistonkeruun kyselylomake sijaitsi verkossa, kyselyyn saattoi vastata milloin tahansa ja missä tahansa. Luultavasti suurta osaa vastauksista ei annettu reaaliajassa heti koske-

tuspistekontaktin jälkeen, vaan asioinnin ja kyselyyn vastaamisen välissä saattoi olla tunteja, viikkoja tai jopa kuukausia. Yleensä ajan kuluessa hyvä muisto vahvistuu ja vastaavasti huono kokemus tuntuu entistäkin huonommalta. Onkin mahdollista, että joidenkin vastaajien vastaukset kärjistyivät suuntaan tai toiseen riippuen vastausajankohdasta suhteessa asiointiajankohtaan yrityksen toimipaikassa.

Tutkimusprosessin todelliset haasteet ilmenivät kerätyn aineiston käsittelyvaiheessa. Tutkijalla ei ollut aiempaa kokemusta kvantitatiivisen tutkimuksen aineiston analyysimenetelmistä eikä kerätyn aineiston käsittelemisestä tilasto-ohjelmilla. Tutkija valmistautui edellä mainittuun työvaiheeseen ilmoittautumalla kvantitatiivisen tutkimuksen opintojaksolle ja perehtymällä etukäteen aiheesta kirjoitettuihin opasteoksiin. Siitä huolimatta aineiston käsittely oli hidasta ja tutkijan ymmärtämisen taso tekemäänsä kohtaan koetuksella, koska tilasto-ohjelmien käyttö ei meinannut onnistua. Lisätukea työvaiheeseen tutkija sai Jyväskylän ammattikorkeakoulun tarjoamasta opinäytetyöpajasta. Lopulta apu ja ratkaisu ongelmaan löytyi Webropolin tarjoama Professional Statistics työkalusta, jonka toiminnot mahdollistivat kerätyn tutkimusaineiston käsittelemisen, vertailun ja analysoinnin ilman tilasto-ohjelmien taitamista. Tutkijalle jäi tehtäväksi vain ymmärtää käytetyt analyysimenetelmät, niiden osoittamat tulokset ja luoda lopulliset taulukot tutkimusraporttia varten Excelillä.

Aineiston analyysivaiheessa konkretisoitui myös kyselylomakkeen kysymysmuotoilun ja käytettyjen mitta-asteikkojen merkitys. Esimerkiksi tutkimuksen kyselylomakkeessa ikää kysyttiin suljetulla kysymyksellä, vaikka jälkiviisaana kysymys olisi pitänyt toteuttaa tarkemman mittaustason avoimena kysymyksenä. Tämä olisi mahdollistanut tarkempien ikäryhmien muodostamisen myöhemmin aineiston käsittelyvaiheessa. Lisäksi kyselylomakkeesta puuttui analyysin syvyyden kannalta olennainen taustamuuttuja, eli kuinka paljon vastaaja yleensä kuluttaa rahaa asioidessaan yrityksen toimipisteessä. Tämän kysymyksen avulla olisi pystytty tutkimaan ostovoimaa yrityksen asiakaskunnassa, kuten missä ostopotentiaalia on tällä hetkellä eniten ja hyödynnetäänkö sitä jo parhaalla mahdollisella tavalla vai ei. Tämän kysymyksen olisi voinut kysyä esimerkiksi suhdeasteikolla.

Lisäksi kysymyslomakkeen kysymyksessä 3 olisi pitänyt käyttää erilaista mitta-asteikkoa. Kysymyksessä tiedusteltiin vastaajilta asiointipaikan valintaan vaikuttavia tekijöitä ja nominaaliasteikolla,

jossa pystyi valitsemaan useita vastausvaihtoehtoja. Kyseisen asteikon käyttö rajoitti aineiston analyysimenetelmien käyttöä huomattavasti ja myös tutkimustuloksista saatavan tiedon syvyyttä. Monipuolisempaan lopputulokseen olisi päästy käyttämällä kysymyksessä Likertin asteikkoa ja kysymällä, kuinka tärkeänä vastaaja piti eri ominaisuuksia asiointipaikan valinnassa asteikolla 1–5. Toinen vaihtoehto olisi ollut pyytää laittamaan tietyt ominaisuudet tärkeysjärjestykseen. Vastaavasti kysymyksessä 5 tiedusteltiin asiointitiehyyttä. Vastausvaihtoehtoista voidaan todeta jälkikäteen puuttuneen mahdollisuus valinnalle ”olen asioinut vain kerran ” tai valinnalle ”olen asioinut vain kerran, enkä asioi uudestaan”. Edellä mainittujen vastausvaihtoehtojen avulla kysymys olisi antanut viitteitä todellisesta asiakasuskollisuudesta, jota ei pystytty täysin todentamaan kyseisten vastausvaihtoehtojen puuttuessa.

Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän valinta tutkimusongelman ratkaisemiseksi oli oikea ratkaisu, vaikka menetelmän tarjoamaa täyttä potentiaalia ei pystyttykään hyödyntämään täydellisesti tutkijan kokemattomuuden takia. Tutkimustuloksia ja koko tutkimusprosessia voidaan kuitenkin pitää luotettavina ja toistettavina vedoten seuraavaksi esitettyihin argumentteihin. Pohja tutkimuksen luotettavuudelle luotiin lähdekriittisellä ja huolellisesti rakennetulla viitekehyksellä sekä määrittelemällä ilmiön kannalta olennaiset käsitteet tarkasti, mikä mahdollisti myös asiaankuuluvan ja faktoihin perustuvan mittausmallin luomisen aineistonkeruuta varten. Vastaavasti mittausmallin operationalisoinnissa ja kyselylomakkeen luomisessa jokainen työvaihe perusteltiin yksityiskohtaisesti ja tarkasti, jotta virheolettamille ei jäänyt sijaa. Pääperiaate oli kertoa jokaisesta tehdystä ratkaisusta mieluummin yksityiskohtaisesti ja liika kuin epäselvästi ja liian vähän.

Tutkimuksen luotettavuutta ja toistettavuutta lisäsi myös huolellinen kohderyhmämäärittely, kerätyn aineiston riittävä havaintoyksiköiden määrä johtopäätösten tekoon sekä ylipäättään tutkimusaineiston johdonmukainen käsittely. Webropolin Professional Statistic -työkalun automaattisesti laskemat tulokset eri muuttujavertailuissa takasivat sen, että esimerkiksi näppäilyvirheitä ei aineiston käsittelyssä päässyt syntymään. Lisäksi johdonmukaisella ja määrätietoisella työotteella mahdollistettiin tutkimusprosessin säilyminen yhtenäisenä ja intensiivisenä koko tutkimuksen suorittamisen ajan, minkä lisäksi apua kysyttiin tarvittaessa osaavammalta henkilöltä tutkimuksen tason säilyttämiseksi toivotunlaisena. Luotettavuuden kannalta olennaisessa roolissa oli myös tutkijan objektiivisen lähestymistavan säilyminen suhteessa käsiteltävään ilmiöön ja tutkimusongelmaan koko prosessin ajan.

Ennen tutkimusprosessin aloittamista tehtiin myös aineistohallintasuunnitelma ohjaamaan eettisten periaatteiden toteutumista koko tutkimusprosessin ajan. Luotua suunnitelmaa noudatettiin tarkoin seuraavilla toimenpiteillä. Tutkimusaineisto kerättiin anonyymisti eikä se sisältänyt arkaluontoista tietoa. Kerätty aineisto säilytettiin tutkijan kotitietokoneella salasanasuojatun käyttäjätunnuksen takana, johon ainoastaan tutkijalla oli pääsy. Lisäksi aineistoa käsiteltiin luottamuksellisesti ja pelkästään suojatun Internet-yhteyden välityksellä. Alkuperäinen data säilytettiin erillään analyysitiedostoista, jolla taattiin alkuperäisen aineiston säilyvyys, jos datan prosessoinnissa ilmeneisi virheitä. Tutkimusprosessin valmistuttua kaikki kerätty ja analysoitu aineisto tuhottiin ja hävitettiin, paitsi toimeksiantajan itselleen pyytämät tiedostot, joihin hän oli oikeutettu.

Tutkimuksen toimeksiantajayritys halusi pysyä myös tunnistamattomana, mikä huomioitiin koko tutkimusprosessin ajan paljastamatta julkisesti yrityksen nimeä tai toimipaikkojen sijainteja muille, paitsi ohjaavalle opettajalle. Salassapitovelvollisuuteen sitouduttiin heti tutkimuksen alussa kirjoittamalla salassapitosopimus toimeksiantosopimuksen liitteeksi ja sitä ylläpidettiin koko tutkimusprosessin ajan. Lisäksi toimeksiantajan toivomuksesta tutkimusraportin sisällöstä määriteltiin salassa pidettäväksi luku 4 Tutkimustulokset ja myös kaikki liitteet. Poikkeuksena toimeksiantaja antoi luvan julkaista tiivistetyn yhteenvedon tutkimustulosten keskeisimmistä kohdista tutkimusraportin kuvailulehdessä.

Tulokset paljastivat yrityksen tuottaman asiakaskokemuksen nykytilan kuluttaja-asiakkaan kokemaana sekä myös arvoa tuottavat tekijät että keskeisimmät kehityskohteet. Asiakaskokemuksen laadun selvittäminen, sen ymmärtäminen ja kehityskohteiden paikantaminen mahdollistaa yrityksen tulevaisuuden toiminnan kehittämisen entistäkin asiakaslähtöisempään suuntaan. Parhaassa tapauksessa yritys oppii hallitsemaan asiakaskokemustaan tavalla, josta seuraa taloudellista hyötyä yrityksen liiketoiminnalle ja kilpailuetua suhteessa muihin alan toimijoihin. Tutkimustulosten yhteydessä esitetyt toimenpide-ehdotukset ilmenneiden kehityskohteiden korjaamiseksi antavat myös yritykselle suuntaviivoja toimintansa kehittämiseksi siten, että olemassa olevat resurssit pystytään kohdistamaan oikeisiin toiminnan kohtiin. Tutkimustuloksista onkin iso hyöty toimeksiantajayritykselle. Riittävä tutkimusaineiston havaintoyksiköiden määrä takasi myös sen, että tuloksista pystyttiin tekemään paikkaansa pitäviä johtopäätöksiä, joihin myös yritys voi tukeutua luottavaisin mielin.

Vaikka tutkimus antoi hyvän kokonaiskuvan yrityksen tuottamasta tämänhetkisestä asiakaskokemuksen laadusta, heräsi aihioita myös mahdollisille jatkotutkimusaiheille. Yrityksen ensisijaiset kehityskohteet löytyvät tällä hetkellä tuotepuolelta. Aihetta kannattaa tutkia lisää, sillä tämä tutkimus ei paljastanut kaikkia syitä tyytymättömyydelle tuotekokemuksen laatua kohtaan. Oli jo etukäteen tiedossa, että välttämättä kaikki syy-seuraussuhteet eivät selviä kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla. Siksi aihetta olisi hyvä tutkia yksityiskohtaisemmin omana tutkimuksenaan laadullisen tutkimusmenetelmän keinoin esimerkiksi haastattelujen tai havainnoinnin muodossa.

Lisäksi asiakaskokemuksen vastapainona olisi tärkeää tutkia yrityksen henkilöstökokemusta, eli työntekijöiden näkemyksiä työnantajastaan. Kuten viitekehityksessäkin aiemmin todettiin, motivaatioon, sitoutumiseen ja viihtymiseen painottuvalla henkilöstökokemuksella on havaittu olevan suora yhteys henkilöstön kykyyn tuottaa onnistuneita ja laadukkaita asiakaskokemuksia. Vaikka tämän tutkimuksen perusteella asiakkaat olivat erityisen tyytyväisiä juuri henkilökunnan toimintaan, olisi olennaista kuulla myös henkilökunnan näkemykset työnantajastaan ja työstään. Toisin sanoen, mihin ollaan tyytyväisiä ja missä puolestaan olisi kehitettävää. Vastaavasti myös yrityksen yritysasiakkaille olisi suotavaa toteuttaa samantyyppinen asiakaskokemuskysely kuin mikä tässä tutkimuksessa toteutettiin kuluttaja-asiakkaille. Tutkimusmenetelmänä kannattaisi tosin käyttää laadullisena tutkimusta, koska yritysasiakkaiden määrä on etukäteen tiedossa ja inhimillisesti rajautuva. Lisäksi laadullinen tutkimus toisi varmasti enemmän syvyyttä tutkimustuloksiin kuin tässä tutkimuksessa käytetty määrällinen ote.

Jatkotutkimusaiheiden kohdalla on myös huomioitava, että tässä tutkimuksessa tutkittiin pääasiassa asiakaskokemusta kosketuspisteissä myymälätila, tuotteet ja henkilökunta. Toisin sanoen viestinnän kosketuspiste jäi tarkoituksella lähes huomioitatta, lukuun ottamatta muutamaa kyselylomakkeen kysymystä. Yksi jatkotutkimusaihe voisikin keskittyä tutkimaan yrityksen viestintäpuolta tai markkinointiosaamisen kehittämistä, kuten esimerkiksi eri mainonnan ja mainoskanavien käytön tehokkuutta tai sosiaalisen median hyödyntämistä osana liiketoimintaa.

Kaiken kaikkiaan tämän tutkimusprosessin läpivienti oli opettavainen projekti, jossa uutta tietoa tarttui matkaan valtavasti. Vaikka haasteita koettiin aineiston käsittelyn yhteydessä ja jälkikäteen jäi jossiteltavaa myös kysymysmuotoilujen ja valittujen mitta-asteikkojen kohdalla, siitä huolimatta lopputulokseksi saatiin yhtenäinen ja eheä kokonaisuus. Kun koko tutkimusprosessia suhteutetaan

tutkijan aikataulullisiin resursseihin ja muihin realiteetteihin, paras lopputulos saatiin varmasti juuri tällä tavalla. Tästä onkin hyvä jatkaa eteenpäin ja ponnistaa kohti uusia haasteita taas yhtä kokemusta rikkaampana.

## Lähteet

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus: tee asiakkaistasi fanaja. Helsinki: Kauppakamari.

Arussy, L. 2010. Customer Experience Strategy. Hackensack: Stravity Group Media Company.

Autoala. 2020. Autoalan tiedotuskeskus verkkosivu. Viitattu 10.3.2022. <https://www.aut.fi/autoala>.

Autoalan liikevaihtotilastot. 2020. Autoalan tiedotuskeskus verkkosivu. Viitattu 10.3.2022. [https://www.aut.fi/tilastot/toimialatilastoja/autoalan\\_liikevaihtotilastot](https://www.aut.fi/tilastot/toimialatilastoja/autoalan_liikevaihtotilastot).

Autoalan toimintaympäristö. 2022. Autotuoja ja -teollisuus Ry verkkosivu. Viitattu 10.3.2022. [https://www.autotuoajat.fi/autoalan\\_toimintaymparisto/autoalan\\_tyollistavyys\\_ja\\_liikevaihto](https://www.autotuoajat.fi/autoalan_toimintaymparisto/autoalan_tyollistavyys_ja_liikevaihto).

Bagdare, S. & Jain, R. 2013. Measuring retail customer experience. *International journal of retail & distribution management*, 41, 10, 790-804. Viitattu 6.3.2022. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

Becker, L. & Jaakkola, E. 2020. Customer experience: fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 4, 630-648. Viitattu 28.2.2022. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

Boedeker, M. 2021. Asiakas hukassa? Tampereen ammattikorkeakoulu blogikirjoitus 11.2.2021. Viitattu 7.2.2022. <https://blogs.tuni.fi/tamkblogi/teema2/asiakas-hukassa/>.

Bolton, R. N., Mccoll-Kennedy, J. R., Cheung, L., Gallan, A., Orsingher, C., Witell, L. & Zaki, M. 2018. Customer experience challenges: together digital, physical and social realms. *Journal of Service Management*, 29, 5, 776-808. Viitattu 22.2.2022. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

Bustamante, J.C. & Rubio, N. 2017. Measuring customer experience in physical retail environments. *Journal of service management*, 28, 5, 884-913. Viitattu 16.2.2022. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

Capgemini Consulting. 2017. The disconnected customer: what digital customer experience leaders teach us about reconnecting with customers. Tutkimus. Viitattu 28.2.2022. [https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/the\\_disconnected\\_customer-what\\_digital\\_customer\\_experience\\_leaders\\_teach\\_us\\_about\\_reconnecting\\_with\\_customers.pdf](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/the_disconnected_customer-what_digital_customer_experience_leaders_teach_us_about_reconnecting_with_customers.pdf).

Ceesay, L. B. 2020. Building a High Customer Experience Management Organization: Toward Customer-Centricity. *Jindal Journal of Business Research*, 9, 2, 162-175. Viitattu 20.2.2022. <https://janet.finna.fi/>, Sage Premier.

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

Frow, P. & Payne, A. 2007. Towards the 'perfect' customer experience. *The journal of brand management*, 15, 2, 89-101. Viitattu 26.2.2022. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

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

Gligor, D., Bozkurt, S., Gölgeci, I., Maloni, & Michael, J. 2020. Does supply chain agility create customer value and satisfaction for loyal B2B business and B2C end-customers? *International journal of physical distribution & logistics management*, 50, 7/8, 721-743. Viitattu 22.2.2022. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

Grønholdt, L., Martensen, A., Jørgensen, S. & Jensen, P. 2015. Customer experience management and business performance. *International journal of quality and service sciences*, 17, 1, 90-106. Viitattu 20.2.2022. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

Grönroos, C. 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Helsinki: WSOYpro Oy.

Habel, J., Kassemeier, R., Alavi, S., Haaf, P., Schmitz, C. & Wieseke, J. 2020. When do customers perceive customer centricity? The role of a firm's and salespeople's customer orientation. *The Journal of personal selling & sales management*, 40, 1, 25-42. Viitattu 18.2.2022. <https://janet.finna.fi/>, EBSCOhost, Business Source Elite.

Heikkilä, T. 2008. *Tilastollinen tutkimus*. 7. uud. p. Helsinki: Edita.

Ieva, M. & Ziliani, C. 2018. Mapping touchpoint exposure in retailing: Implications for developing an omnichannel customer experience. *International journal of retail & distribution management*, 46, 3, 304-322. Viitattu 22.2.2022. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

Jaakkola, E. & Terho, H. 2021. Service journey quality: conceptualization, measurement and customer outcomes. *Journal of service management*, 32, 6, 1-27. Viitattu 25.2.2022. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

Jain, R., Aagja, J. & Bagdare, S. 2017. Customer experience – a review and research agenda. *Journal of service theory and practice*, 27,3, 642-662. Viitattu 12.2.2022. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Kananen, J. 2011. Kvantti: kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Keronen, K. & Tanni, K. 2017. Sisältöstrategia: asiakaslähtöisyydestä tulosta. Helsinki: Alma Talent.

Klink, R., Zhang, J.Q. & Athaide, G. 2020. Designing a Customer Experience Management Course. *Journal of marketing education*, 42, 2, 157-169. Viitattu 28.2.2022. <https://janet.finna.fi/>, SAGE Journals.

Klink, R.R., Zhang, J.Q. & Athaide, G.A. 2021. Measuring customer experience management and its impact on financial performance. *European Journal of Marketing*, 55, 3, 840-867. Viitattu 21.2.2022. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Kumar, V., Umashankar, N., Kim, K.H. & Bhagwat, Y. 2014. Assessing the Influence of Economic and Customer Experience Factors on Service Purchase Behaviors. *Marketing science (Providence, R.I.)*, 33, 5, 673-692. Viitattu 18.2.2022. <https://janet.finna.fi/>, EBSCOHost, Business Source Elite.

Lassila, P. 2022. Asiakaslähtöisyys päivittäistavarakaupan liiketoiminnan kehittämisessä. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, matkailu- ja ravitsemisala, matkailu- ja palvelutoiminnan johtaminen. Viitattu 20.5.2022. <http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202203103333>.

Lemke, F., Clark, M. & Wilson, H. 2010. Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 6, 846-869. Viitattu 28.2.2022. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

Lemon, K. & Verhoef, P.C. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80, 6, 69-96. Viitattu 25.2.2022. <https://janet.finna.fi/>, EBSCOhost, Business Source Elite.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: mikä, miksi, miten? 2. p. Helsinki: Alma Talent.

Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi: rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki: Talentum.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2015. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. 3. p. Helsinki: Talentum.

Maklan, S. & Klaus, P. 2011. Customer Experience: Are We Measuring the Right Things? *International journal of market research*, 53, 6, 771-772. Viitattu 24.2.2022. <https://janet.finna.fi/>, SAGE Journals.

McColl-Kennedy, J.R., Zaki, M., Lemon, K.N., Urmetzer, F. & Neely, A. 2019. Gaining Customer Experience Insights That Matter. *Journal of service research*, 22, 1, 8-26. Viitattu 3.3.2022. <https://janet.finna.fi/>, SAGE Journals.

Niemi, P. 2022. Sähköautoilija ei aina saa asiantuntevaa palvelua – Autoalan Keskusliitto huolestui myyjien ja mekaanikkojen valtavasta osaamisvajeesta. Artikkelin Ylen verkkosivut. Viitattu 22.4.2022. <https://yle.fi/uutiset/3-12285451>.

Ogruk, G., Anderson, T.D. & Nacass, A.S. 2018. In-Store Customer Experience and Customer Emotional State in the Retail Industry. *Journal of research for consumers*, 32, 110-141. Viitattu 21.2.2022. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

Pei, X-L., Guo, J-N., Wu, T-J., Zhou, W-X. & Yeh, S-P. 2020. Does the Effect of Customer Experience on Customer Satisfaction Create a Sustainable Competitive Advantage? A Comparative Study of Different Shopping Situations. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 12, 18, 7436. Viitattu 25.2.2022. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

Pennington, A. 2016. *The customer experience book: how to design, measure and improve customer experience in your business*. Harlow: Pearson Education.

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. *Strategiana asiakaskokemus: miksi, mitä, miten?* Jyväskylä: Docendo.

Siitari, K. 2021. *Asiakaskokemus ja asiakaskeskeinen johtaminen – kokemuksia Customer First -mallista tapaustutkimuksena*. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketalouden ala, yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen. Viitattu 20.5.2022. <http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021121025124>.

Skantz, H. 2022. *Yrittäjä ykköspaikalle – asiakaskokemus oppisopimuskoulutuksessa*. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, matkailu- ja ravitsemisala, matkailu- ja palvelutoiminta. Viitattu 20.5.2022. <http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202102152329>.

Simsiö, E. 2022. *Toimeksiantajayrityksen omistaja*. Haastattelu 6.1.2022.

Stein, A. & Ramaseshan, B. 2020. The customer experience – loyalty link: moderating role of motivation orientation. *Journal of service management*, 31, 1, 51-78. Viitattu 17.2.2022. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

Sähkö- ja hybridi ajoneuvot. 2021. Yle verkkosivut. Viitattu 22.4.2022. <https://yle.fi/uutiset/3-11790351>.

Tuulaniemi, J. 2011. *Palvelumuotoilu*. Helsinki: Talentum.

Valli, R. 2018. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 5. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.

Valvio, T. 2010. *Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen*. Helsinki: Kauppakamari.

Verhoef, P.C. Lemon, K.N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L.A. 2009. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of retailing*, 85, 1, 31-41. Viitattu 18.2.2022. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

## **Liitteet (salassa pidettävä)**

**Liite 1. Asiakaskyselyn mainoslehtinen (salassa pidettävä)**

**Liite 2. Toimeksiantajayrityksen asiakaspolkukartta (salassa pidettävä)**

**Liite 3. Teoreettisten käsitteiden operationalisointi mittausmalliksi (salassa pidettävä)**

**Liite 4. Aineistonkeruun kyselylomake (salassa pidettävä)**