



# Asiakkaan ostopäätöksen peruminen.

Laadullinen tutkimus ostopäätösprosessin asiakaskokemuksesta.

Heidi Joki

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Huhtikuu 2023

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

Restonomi (YAMK), Matkailu- ja palveluliiketoiminta

Joki Heidi

**Asiakkaan ostopäätöksen peruminen. Laadullinen tutkimus ostopäätösprosessin asiakaskokemuksesta.**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Helmikuu 2023, 62 sivua.

Matkailu- ja ravitsemisala, Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtaminen, opinnäytetyö, ylempi AMK

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

## Tiivistelmä

Asiakaskokemusjohtaminen on noussut keskeiseksi suuntaukseksi myynnin ja markkinoinnin saralla. Yrityksissä halutaan panostaa asiakaskeskeisyyden tutkimiseen, kommunikointiin asiakkaiden kanssa sekä asiakkaiden tunnekokemuksen analysointiin. Viime vuosikymmenten tutkimustulosten mukaan asiakkaiden päätöksiin vaikuttavat rationaalisten seikkojen lisäksi vahvasti myös asiakkaan tunteet ja kokemuksellisuus. Rationaalinen toimintamalli ei enää riitä, vaan yritysten tulee löytää uusia ratkaisuja, houkutelakseen asiakkaat palveluidensa pariin. Eletään asiakkaan aikakautta, jossa yrityksiltä vaaditaan uudistumiskykyä ja kykyä kehittyä asiakkaan odotuksia ylittäväksi palveluntarjoajaksi. Tämän saavuttamiseksi yrityksiltä edellytetään asiakaskokemuksen syvällisempää ymmärtämistä.

Tutkimusaihe nousi toimeksiantajan tarpeesta ymmärtää syvemmin miksi asiakkaat peruvat ostopäätöksensä. Tutkimuksella haluttiin ymmärtää mitkä tekijät johtavat ostopäätöksen perumiseen, ja voiko tämän tiedon perusteella toimeksiantaja vaikuttaa perumisprosentin pienentämiseen. Asiakaskokemusta päätettiin lähteä tutkimaan laadullisena tutkimuksena, koska haluttiin ymmärtää ilmiötä.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, koska tarkoituksena oli syventää ymmärtämystä tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisella lähestymistavalla keskityttiin tarkastelemaan ostopäätöksen peruneiden asiakkaiden subjektiivista näkökulmaa. Tutkimuksen tarkoituksena oli teoriaa tukena käyttäen muodostaa tulkinta sille ostopäätöksen perumisen taustalla. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja.

Keskeisimpänä tuloksena havaittiin, että tekijät, jotka vaikuttivat ostopäätöksen perumiseen, tapahtuivat myyntihetkessä sekä sen jälkeen. Myynnin aikana tapahtuneet väärinkäsitykset, informaatiotulva, aukot myynnin jälkihoidossa, tuotteen jälleenmyynnin haasteissa, sekä asiakkaiden päätyminen lukemaan negatiivisia kuluttajakokemuksia mielipidepalstoilta vaikuttivat ostopäätöksen perumiseen.

## Avainsanat (asiasanat)

Asiakaskokemus, ostopäätösprosessi, ostopäätöksen peruminen, kvalitatiivinen tutkimus, haastattelututkimus

## Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Luvut 4 ja 5 ovat salassa pidettäviä, poistettu julkisesta työstä ja lisätty liitteisiin. Salassapidon peruste on Julkisuuslain 621/1999 24§, kohta 17, yrityksen liike- tai ammatillisaisuus. Salassapitoaika on viisi (5) vuotta, salassapito päättyy 8.6.2027.

**Joki Heidi**

**Cancellation of the customer's purchase decision. Qualitative research on the customer experience of the purchase decision process.**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, February 2023, 62 pages.

Master's Degree Programme in Tourism and Hospitality Management

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

### **Abstract**

Customer experience management has become a central trend in the field of sales and marketing. Companies want to invest in researching customer focus, communicating with customers and analyzing customers' emotional experience. According to the research results of the past decades, in addition to rational factors, customer decisions are also strongly influenced by the customer's emotions and experience. A rational operating model is no longer enough, companies must find new solutions to attract customers to their services. We live in the era of the customer, where companies are required to have the ability to renew themselves and the ability to develop into a service provider that exceeds the customer's expectations. To achieve this, companies are required to have a deeper understanding of the customer experience.

The research topic arose from the client's need to understand more deeply why customers cancel their purchase decisions. The aim of the study was to understand which factors lead to the cancellation of a purchase decision, and whether, based on this information, the client can influence the reduction of the cancellation percentage. It was decided to investigate the customer experience as a qualitative study because we wanted to understand the phenomenon.

A qualitative research method was used as the research method, because the purpose was to deepen the understanding of the phenomenon under study. The qualitative approach focused on examining the subjective perspective of customers who canceled their purchase decision. The purpose of the study was to use theory as a support to create an interpretation of the reasons behind the cancellation of the purchase decision. Theme interviews were used as the data collection method.

The most important result was that the factors that influenced the cancellation of the purchase decision occurred at the time of sale and afterwards. The misunderstandings that occurred during the sale, the flood of information, the gaps in the after-sales care, the challenges of reselling the product, as well as the customers ending up reading negative consumer experiences on opinion forums contributed to the cancellation of the purchase decision.

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

Customer experience, purchase decision process, purchase decision cancellation, qualitative research, interview research

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

Chapters 4 and 5 are kept secret, removed from public work and added to appendices. The basis for confidentiality is § 24, section 17 of the Public Information Act 621/1999, the business or professional secret of the company.

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Asiakaskokemus ja ostopäätösprosessi .....</b>	<b>4</b>
2.1	Asiakaskokemus .....	4
2.2	Ostopäätösprosessi .....	16
2.2.1	Tarpeen tunnistaminen .....	19
2.2.2	Tiedon etsiminen .....	19
2.2.3	Vaihtoehtojen vertailu .....	20
2.2.4	Ostopäätös.....	21
2.2.5	Oston jälkeinen käyttäytyminen.....	22
<b>3</b>	<b>Tutkimuksen toteuttaminen .....</b>	<b>24</b>
<b>4</b>	<b>Tulokset.....</b>	<b>30</b>
<b>5</b>	<b>Johtopäätökset ja pohdinta .....</b>	<b>30</b>
	<b>Lähteet .....</b>	<b>31</b>
	<b>Liitteet .....</b>	<b>35</b>
	Liite 1. Haastattelukysymykset.....	35
	Liite 2. Tulokset 3. Johtopäätökset ja pohdinta (salassa pidettävä) .....	36
	<b>Kuviot</b>	
	Kuvio 1. Asiakaskokemuksen näkökulmat (Kortesuo & Löytänä 2011, 43–49).....	8
	Kuvio 2. Asiakaskokemuksen johtamisen portaat (Löytänä & Kortesuo 2011, 167).....	16
	Kuvio 3. Ostoprosessimalli (Kotler & Keller 2016, 195). .....	18
	Kuvio 4. Teema-alueet osana tutkimuskokonaisuutta (Hirsijärvi & Hurme 2000, 67). .....	26

# 1 Johdanto

Asiakaskokemuksen tutkiminen eri organisaatioissa on noussut merkitykselliseksi, koska asiakkaiden odotukset ovat kasvaneet ja asiakkaat odottavat erilaisia elämyksiä sen lisäksi että entistä nopeampi ja laadukkaampi palvelu houkuttaa (Juuti 2015, 18). Eletäänkin asiakkaan aikakautta, jossa menestyvät ne yritykset, joilla on uudistumiskykyä ja kykyä kehittyä asiakkaan odotuksia ylittäväksi palveluntarjoajaksi. Tämän saavuttamiseksi edellytetään yritykseltä asiakaskokemuksen syvällistä ymmärtämistä sekä ammattimaista otetta asiakaskokemuksen johtamisessa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 8-9.) Asiakkaiden ostokäyttäytyminen on muuttunut johtuen mm. globalisoitumisesta, digitaalisen teknologian nopeasta kehityksestä sekä kasvavista asiakaskanavista, jotka mahdollistavat melkein mitä tahansa kenelle tahansa, vaikka omalta kotisohvalta (Villani 2018, 2).

Asiakaskokemusta ohjaa nykypäivänä paljolti asiakkaiden tunteet ja mielikuvat yrityksiä sekä niiden palveluita kohtaan. Valinnan varaa palveluntarjoajissa on runsaasti, joten kilpailu asiakkaista ja heidän lojaaliudesta palveluntarjoajaa kohtaan on kovaa. Rationaalinen toimintamalli ei enää riitä, vaan yritysten tulee löytää uusia ratkaisuja, jotta asiakkaat löytävät yrityksen palveluiden pariin ja jotta yritykset säilyttävät kilpailukykyä, koska asiakkaiden päätöksiin vaikuttavat rationaalisten seikkojen lisäksi vahvasti myös asiakkaan tunteet ja kokemuksellisuus. (Juuti 2015, 13; Moccanu 2020, 361, 366; Schmitt 1999, 11-31.)

2000-luku on muodostunut niin sanotuksi asiakkaan aikakaudeksi. Aiemmin panostettiin tietojärjestelmiin sekä rationaalisin ratkaisuihin ja hyötyihin asiakkaalle, joiden avulla pyrittiin luomaan kestävämpiä asiakassuhteita. Asiakaskokemusjohtaminen on noussut keskeiseksi suuntaukseksi myynnin ja markkinoinnin saralla. Suuntaus keskittyy tutkimaan ja analysoimaan asiakaskeskeisyyttä, kommunikointia asiakkaiden kanssa, asiakkaiden mukaan ottamista tuotekehittelyyn sekä asiakkaiden tunnekokemuksen analysointia. (Hodkinson, Jackson & West 2021; Juuti 2015, 39; Du Plessis & De Vries 2016; Löytänä & Korkiakoski 2014, 8- 9.) Asiakkaat ovat siis oppineet hyvin tietoisiksi kuluttajiksi ja palveluun satsatuille varoille halutaan laadukasta vastinetta. Asiakkaiden kasvaneisiin odotuksiin vastatakseen yritysten on tärkeää panostaa kokonaisvaltaiseen asiakaskokemukseen ja asiakkaan mielikuvaan koko brändistä, ei pelkästään yskittäisiin palvelutapahtumiin. (Enriching the Customer Experience 2019, 11.)

## Tutkimuksen tavoite ja näkökulma

Tutkimuksen idea nousi ongelmasta ja ilmiöstä, jota haluttiin ymmärtää. Toimeksiantajan kaupoja on purettu viime vuosina toivottua enemmän, ja toimeksiantaja esitti tarpeen lähteä tutkimaan syvemmin ostoprosessin asiakaskokemusta, sekä sen mahdollisia vaikutuksista oston perumiseen. Tutkimuksella haluttiin ymmärtää mitkä tekijät johtava kauppojen perumiseen, ja voiko tämän tiedon perusteella toimeksiantaja vaikuttaa kauppojen perumisprosentin pienenemiseen. Asiakaskokemusta päätettiin lähteä tutkimaan laadullisena tutkimuksena, koska haluttiin ymmärtää ilmiötä. Laadullisella tutkimuksella ei tavoitella yleistettävää tietoa, vaan sen pyrkimyksenä on tuottaa ymmärrystä lisäävää sekä syvempää tietämystä tutkittavasta ilmiöstä (Juuti & Puusa 2020, 73-76.)

Jotta laadullisessa tutkimuksessa onnistutaan, tutkijalta vaaditaan taitoa muodostaa kysymyksiä mistä tutkimusprosessissa lähdetään liikkeelle sekä tarvittaessa kykyä muokata tutkimuskysymystä tai -kysymyksiä prosessin eri vaiheissa. On oleellista osata rajata aihealuetta ja määritellä tutkimuskysymykset rajatun näkökulman mukaisesti. Tutkimuksen tarkoituksena on pystyä vastaamaan laadittuihin tutkimuskysymyksiin teoreettisen viitekehyksen sekä kerätyn tutkimusaineiston pohjalta. (Eriksson & Kovalainen 2008, 37–38.)

Tutkimuksessa haluttiin ymmärtää millaisia tuntemuksia toimeksiantajan myyntiprosessin asiakaskokemuspolku asiakkaisissa herättää ja mitä ostopäätöksen jälkeen tapahtuu. Haluttiin selvittää, onko asiakaskokemuksella ja ostoprosessilla vaikutusta kauppojen peruuntumiseen. Tutkimuksella pyrittiin ymmärtämään asiakkaiden käyttäytymistä ja tuntemuksia ennen ostoprosessia, ostoprosessin aikana ja sen jälkeen sekä saada syvälinen ymmärrys asiakkaiden subjektiivisista kokemuksista ja näkemyksistä kaupan purkuun johtaneista tekijöistä. Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää ostoprosessin asiakaskokemuksesta tekijöitä, joihin toimeksiantaja voi vaikuttaa kauppojen perumisprosenttia pienentääkseen. Keskeinen tutkimuskysymys tässä tutkimuksessa on: Miten asiakaskokemus ostoprosessin eri vaiheissa vaikuttaa oston perumiseen? Tutkimus on osittain salainen, ja salainen osuus on siirretty liitteisiin.

## 2 Asiakaskokemus ja ostopäätösprosessi

### 2.1 Asiakaskokemus

Kuten johdannossa mainittiin, asiakaskokemuksesta on alettu kiinnostua syvällisemmin eri aloilla sen myötä, kun on huomattu, että asiakkaat eivät teekään valintoja ja päätöksiään puhtaasti rationaalisista lähtökohdista, vaan kokemuksen herättämällä tunnetiloilla on suurempi vaikutus ohjaamaan asiakkaan valintoja. Tässä osiossa tarkastellaan mistä asiakaskokemus yleisesti ottaen tämänhetkisen tutkimustiedon valossa muodostuu, jotta voidaan ymmärtää syvällisemmin mitä ja miksi asiakas kokee ostoprosessin ja myynnin eri vaiheissa. Halutaan syventyä siihen, miksi asiakkaan kokemuksella on niin suuri merkitys ostopäätökseen ja sen pitävyyteen. Asiakaskokemuksen mittaamisella ja johtamisella on myös suuri merkitys asiakaskokemuksen onnistumisen kannalta, siksi näitä aihealueita halutaan myös tarkastella tässä osiossa.

#### Asiakaskokemus käsitteenä

Asiakaskokemus on käsitteenä vielä melko nuori. Asiakaskokemuksesta on alettu kirjoittamaan enenevässä määrin vasta 2000-luvun alkupuolelta lähtien, siltikään ei vielä kovin täsmällisesti määriteltynä (Walter, Edvardsson & Öström 2010, 238). 2000-luvun alkupuolella bisneskielessä alkoi yleistyä englanninkielinen termi Customer Experience. B. Josephine Pine II ja James H. Gilmore olivatkin ensimmäisiä, jotka kirjoittivat aiheesta tätä termiä käyttäen. Sen myötä aihealuetta termin asiakaskokemus ympärillä on alettu tutkimaan ja hyödyntämään kiihtyvään tahtiin niin Yhdysvalloissa kuin Euroopassa. (Löytänä & Korteso 2011, 11.)

Ennen asiakkaiden nähtiin tekevän ostopäätökset pelkästään rationaaliselta pohjalta ja yleisesti ajateltiin, että kuluttajalla on tarve, jonka ratkaisemiseksi kuluttaja etenee rationaalisesti tiedon hakuun, vaihtoehtojen arviontiin, ja sieltä ostopäätökseen. Ennen yritysten välisen kilpailun nähtiin tapahtuvan pelkästään samanlaisten tuotteiden kesken, ei niinkään korvaavien vaihtoehtojen kesken. (Schmitt 1999, 11-31.) Asiakaskokemuskäsitettä on edeltänyt tutkijoiden Pine ja Gilmore esittämä ajatusmalli elämystaloudesta "The Experience Economy" 1990-luvun loppupuolella (Jain, Aagja, & Bagdare 2017). Schmitt (1999) puolestaan toi ensimmäisenä esille käsitteen kokemusperäinen markkinointi (experiental marketing), kun huomasi yritysmaailman liukuvan rationaalisten



hyötyjen tarjoamisesta asiakaskokemuksen luomiseen. Hän toi esille, miten kulutus onkin kokonaisvaltaista kokemusta, ja miten asiakkaan päätöksiin vaikuttavat rationaalisten seikkojen lisäksi vahvasti myös kokemuksellisuus. Hän havaitsi, että asiakkaan päätöksentekoon vaikutti rationaalisten tekijöiden lisäksi tunnepohjaiset tekijät. Markkinoinnissa tuote ei ole enää yksin keskiössä, vaan se mitä sen ympärille kokonaisvaltaisesti muodostetaan sekä miten asiakkaan suuntaan kommunikoidaan, luo kokonaisvaltaisemman merkityksen. Schmitt toi esille vuosituhannen vaiheessa, miten tuotekeskeisyydestä ollaan siirtymässä kokemuskeskeisyyteen. (Schmitt 1999, 11-31.)

Kranzbühler, Kleijnen, Morgan ja Teerling (2018) painottavat, että ”customer experience” käsitteen esittelivät kuitenkin jo 1980-luvun alkupuolella Holbrook ja Hirschman. Kranzbühlerin ja kumppaneiden mukaan Holbrook ja Hirschman halusivat nostaa esille, että asiakkaat eivät ole pelkästään rationaalisia ongelman selvittäjiä. Holbrookin ja Hirschmanin päämääränä oli kiinnittää huomio ostopäätöksen kokemuksellisen puoleen. Pelkän kognitiivisen puolen lisäksi asiakkaan kokonaisvaltaisella kokemuksella oli myös hedonistinen, symbolinen ja esteettinen luonne, joka on subjektiivista eikä aina yksin yrityksen hallittavissa. (Kranzbühler, Kleijnen, Morgan & Teerling 2018, 434.)

Asiakaskokemukseen kuuluu jokainen kontaktipiste, jossa asiakas on tekemisissä yrityksen kanssa. Asiakaskokemukseen vaikuttaa asiakkaan oma tapa nähdä ja havainnoida maailmaa ja miten yrityksen kanssa kohtaaminen istuu asiakkaan tapaan havainnoida. Jokainen ihminen katselee maailmaa hieman eri tavalla, aina lopputulemana siihen asti eletystä elämästä. Yrityksenä voidaan tehdä tietynlaisia yleistyksiä siitä, millaista asiakassegmenttiä tavoittelemme, minkä tyyppisen asiakkaan tarpeita palvelumme täyttävät. Tuotteet ja palvelut räätälöidään vastaamaan sitä, millaisia kokemusta oletamme asiakkaidemme toivovan.

Asiakaskokemusta määritellään usein seuraavasti: ”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tulkintojen tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.” Asiakaskokemus ei ole rationaalinen päätös, vaan kokemus, johon vaikuttavat tunteet, sekä alitajuiset tulkinnat tilanteista. Organisaatiolla on mahdollisuuksia valita, millaisia kokemuksia pyritään luomaan, mutta täysin mahdollista vaikuttaa siihen millaisen asiakaskokemuksen asiakas muodostaa ei organisaatiollakaan ole. (Löytänä Korteso 2011, 11; Kranzbühler, Kleijnen, Morgan & Teerling 2018, 434.) Korkiakoski (2019, 19-20) kiteyttää asiaa vielä näin: ”Asiakaskokemus on asiakkaan

näkemyksistä yrityksestä kosketuspisteiden, mielikuvien ja tunteiden perusteella. Brändi lupaa, asiakaskokemus lunastaa ja henkilöstökokemus varmistaa.” Yrityksen toiminnan kestävyys kannalta on erittäin tärkeää pitää asiakkaille annetut arvopuheet ja täten myös tarjottava asiakkailleen parasta mahdollista palvelua (Fischer & Vainio 2014, 176–177).

### **Asiakaskokemuksen muodostuminen**

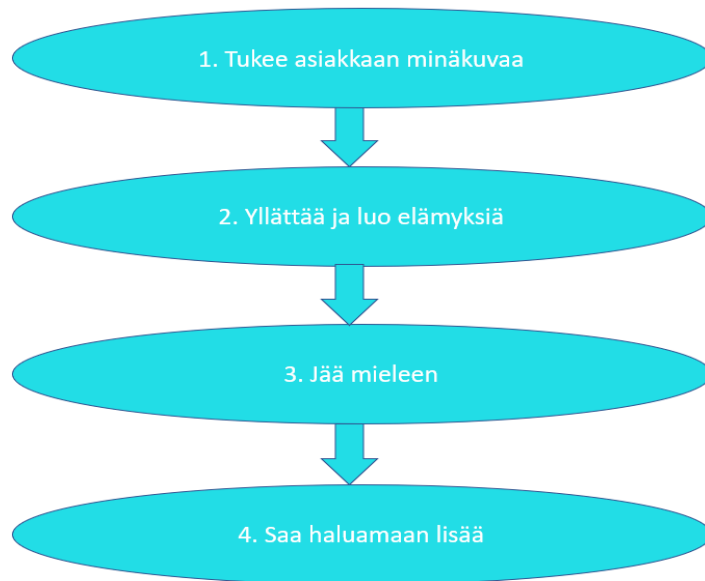
Asiakaskokemus muodostuu monesta tekijästä. Yksinkertaistettuna jokainen tilanne, jossa asiakas kohtaa yrityksen ja luo mielikuvaa yrityksestä on asiakaskokemusta. Asiakkaan mielikuviin ja ennako-odotuksiin vaikuttaa nykypäivänä myös vahvasti muiden asiakkaiden kokemukset, ja sosiaalisen median kautta nämä kokemukset ovat nopeasti jaettavissa tuhansille tai vaikka miljoonille. On ymmärrettävää, että asiakaskokemus on noussut yhä merkityksellisemmäksi yritysten menestymisen kannalta. Kankkusen ja Österlundin (2012) mukaan asiakaskokemus muotoutuu kaikista kosketuspisteistä, joissa asiakas on jollain tapaa tekemisissä yrityksen kanssa. Tähän kuuluu markkinointi, asiakaspalvelu, myynti, jakelu, puskaradio, huhut, asiakkaan omat odotukset sekä tietenkin yrityksen tuotteet ja palvelut. Ei kilpailla enää pelkästään hinnalla ja laadulla, vaan kokonaisuus ja asiakkaan kokemus ratkaisevat. Nykypäivänä asiakkaat voivat jakaa asiakaskokemuksensa hetkessä sadoille ja tuhansille ihmisille internetin välityksellä, joten sillä on yritykselle merkitystä millaisen kokemuksen asiakas saa. (Kankkunen & Österlund 2012, 49-50, 52.)

Myös Löytänä ja Korteso (2011) painottavat sitä, miten asiakkaiden toiminta on viime vuosikymmeninä muuttunut. Kuluttajilla on pääsy ainakin biljoonaan eri nettisivustoon, Facebookissa on yli 500 miljoonaa käyttäjää, wikipediassa yli 13 miljoonaa artikkelia, YouTubea katsotaan joka päivä miljardi videota, Twitterillä on sata miljoonaa käyttäjää, puhumattakaan paljonko Instagramissa kerrotaan tarinoita päivittäin. Nämä luvut ovat viime vuosina ja vuosikymmeninä kasvaneet nollasta. Siitä että yritykset ennen myivät tuotteitaan on siirrytty aikakauteen, jossa asiakkaat päättävät mistä ja milloin ostavat. Ennen asiakas ostopäätöstä pohtiessa kysyi myyjältä, nykyään asiakas etsii itse tiedon Googlesta, yritysten nettisivuilta sekä asiakaskokemuksia foorumeilta ja keskustelupalstoilta. Kuluttajien toimintatavat ovat muuttuneet ja ne yritykset, jotka pysyvät muutoksen mukana ja mahdollistavat helpon ostamisen, tulevat menestymään jatkossa. (Löytänä & Korteso 2011, 26-31.)

Löytänä ja Kortesus (2011) lisäävät vielä, että sen lisäksi että myyminen ja ostaminen tapahtuu nykyään nopeasti netissä, myös kokemusten jakaminen käy sadoille ja tuhansille ihmisille netin ja somen välityksellä sekunneissa. Markkinoinnin vanha sanonta siitä kuinka hyvä kokemus kerrotaan yhdelle ja huono kymmenelle on todellakin jäänyt vanhaksi, määrät ovat nykyisin potenssissa. Yrityksen mahdollisuudet vaikuttaa asiaan tapahtuu systemaattisen asiakaskokemuksen johtamisen avulla. Systemaattisella asiakaskokemuksen johtamisella varmistetaan että asiakkaalle tapahtunut negatiivinen poikkeustilanne hoidetaan niin, että asiakkaan kerrottava kääntyy pikemminkin positiiviseksi kokemukseksi, jonka jakaminen somessa on yritykselle positiivista markkinointia. (Löytänä & Kortesus 2011, 31-32.)

Asiakkaan kokemuksen muodostumiseen vaikuttaa tietenkin aina vahvasti myös asiakkaan omat odotukset. Ahvenainen, Gyllingin ja Leino (2017) esittävät, että asiakaskokemus on jaettavissa kolmeen tasoon; heikkoon, keskinkertaiseen tai erinomaiseen asiakaskokemukseen. Heikossa asiakaskokemuksessa asiakas on pettynyt suhteessa omiin odotuksiinsa palvelusta. Keskinkertaisessa asiakaskokemuksessa palvelun taso on vastannut asiakkaan odotuksia. Erinomaisessa asiakaskokemuksessa palvelun taso on ylittänyt asiakkaan odotukset. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 23.)

Kun katsotaan asiakaskokemusta psykologiselta kannalta, asiakaskokemus on elämys, jossa on voimakkaita positiivisia kokemuksia ja vahvoja tunteita esim. ilo, onni oivallus tai ilahtuminen. Asiakaskokemus tukee asiakkaan omaa minäkuva, ja huono palvelu voi jopa loukata sitä. Ihmisen aivot on luotu niin, että suuntaamme huomion asioihin, jotka lisäävät mielihyvää. Tavatessamme uuden mielenkiintoisen ihmisen, haluamme tavata uudelleen, maistaessamme uutta herkullista ruokaa, tahdomme palata herkutteluhetkiin saman ruoan äärellä myöhemminkin. Aivojen mielihyvätunne johtuu lisääntyneestä serotoniinin ja dopamiinin tuotannosta, jotka ovat aivojen ”palkitsemisjärjestelmän” välittäjäaineita. Näistä välittäjäaineista ihmiset ovat luontaisesti riippuvaisia. Kun jokin kokemus on positiivisesti yllättävä ja nostaa serotoniinin ja dopamiinin tasoja, kokemus jää mieleen toistamme mielellämme tätä kokemusta. Tämä toimintamalli toimii niin alitajuisesti, kuin osittain myös tietoisesti. Juuri tämä luontainen mielihyvää kohti hakeutuminen on syy, miksi asiakaskokemuksen luomiseen kannattaa panostaa erityisen paljon. Kuvio 1. jaottelee asiakaskokemuksen näkökulmat. (Löytänä & Kortesus 2011, 47-49.)



Kuvio 1. Asiakaskokemuksen näkökulmat (Kortesuo & Löytänä 2011, 43–49).

Asiakkaan kokemus yrityksen palveluista vaikuttaa suoraan asiakkaan päätöksentekoon sekä siihen millainen tunnetila ja mielikuva yrityksestä asiakkaalle jää itse kokemuksen jälkeen. Killström (2020) myös painottaa, että asiakaskokemuksen tärkein osa on asiakkaan tunne. Palvelualalla on entistä tärkeämpää erottautua kilpailijoista asiakaskokemuksen kautta. Jokaisessa kohtaamisessa herää aina tunne, joten tunteet ovat merkittävässä roolissa. Pohjimmiltaan tunne vaikuttaa päätöksentekoon ja muistikuviin, joita tilanteesta jää. (Killström 2020, 9.)

Asiakkaan kokema arvo jakautuu kahteen eri ulottuvuuteen: utilitaariset sekä hedonistiset arvot. Utilitaarisilla arvoilla tarkoitetaan rationaalisia ja kokemuksen mitattavia ominaisuuksia. Nämä ominaisuudet eivät itsessään tuota asiakkaalle arvoa, vaan ovat keino jonkin päämäärän saavuttamisessa. Palvelussa utilitaarisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi hinta, toimitusaika tai huoltosopimukset. Hedonistiset lähteet taas ovat subjektiivisia ja emotionaalisia. Nämä ovat elämyksellisiä ja aisteja herättäviä kokemuksia, jotka jokainen asiakas kokee eri tavalla. Hedonistinen arvo muodostuu tuotteen tai palvelun muodostamista erilaisista tunteista. (Löytänä & Korteso 2011, 54-55.) Asiakaskokemus koostuu monesta tekijästä. Näitä ovat kognitiiviset eli tiedolliset, emotionaaliset, fyysiset, aistimukselliset sekä sosiaaliset kokemukset. (Lemon & Verhoef 2016, 71; Schmitt 1999, 53)

Jokaisella asiakkaalla on omanlaisensa odotukset tullessaan jonkin yrityksen asiakkaaksi, ja asiakaskokemuksen tulisi olla niitä odotuksia vastaava. Todellisuudessa on haastavaa pystyä vastaamaan kaikkiin asiakkaan odotuksiin. Ulkoisella markkinointiviestinnällä voidaan kuitenkin luoda asiakkaille odotuksia siitä palvelusta, jollaista kyseinen yritys pystyy tuottamaan. Tärkeää tässä onkin suunnitella oma palvelukonsepti, markkinointiviestintä sekä brändiä rinnakkain. Brändin ja palvelukonseptin pitäisi vastata toisiaan asiakkaan näkökulmasta sekä olla samalla yrityksen strategian mukaisia. Strategia taas on vastaus siihen, millaisilla toimilla saadaan riittävästi yrityksen toimintaa kannattavia asiakkaita. (Reinboth 2008, 62-63.) Asiakas lähestyykin organisaatiota aina subjektiivisesti asiakkaan omasta näkökulmasta ja odotusarvosta. On tärkeää, että organisaation sisällä jokainen ymmärtää myös vastuunsa toisillemme tuottamastamme palvelusta. (Fisher & Vainio 2014, 165.)

Miellyttävien kokemusten jälkeen asiakas suhtautuu yritykseen positiivisemmassa valossa, kuin jos kokemus on asiakkaalle pelkkää rationaalisesti selitettävää toimintaa. Lomailu ja mielikuvat lomasta ovat ennekaikkea hyvin subjektiivisia kokemuksia siitä miltä kaikki tuntuu ennen lomaa, kun on päässyt vihdoinkin lomalle ja sen jälkeen. Löytänä ja Kortesus (2015) esittävät, että tutkimusten mukaan asiakas suhtautuu yritykseen myönteisemmin ja intohimoisemmin hedonististen kokemusten jälkeen kuin pelkästään utilitääristen kokemusten jälkeen. Jos asiakas on kokenut hedonistisia elementtejä sisältäneitä kokemuksia yrityksen palveluissa, on hän myös halukkaampi suosittelemaan yritystä ja sen palveluita, kuin pelkkien utilitääristen kokemusten jälkeen. (Löytänä & Kortesus 2011, 55.)

Asiakaskokemukseen vaikuttaa yrityksen toiminnan lisäksi myös kaikki mitä asiakkaalle ennen ostoprosessia on tapahtunut, sekä mitä asiakas on koko elämänsä aikana kokenut. Se miten asiakas suhtautuu koko ostotilanteeseen, muihin asiakkaisiin, myyjään ja tarjottuun palveluun tapahtuu sen suodattimen läpi, joka asiakkaalle on henkilöhistorian ja ihan viimepäivien tapahtumien jälkeen muodostunut. Shaw (2007) esittää että, asiakaskokemukseen vaikuttaa viisi erilaista tekijää: ominaisuudet, elämäntapahtumat, esikokemus, kokemus, ja jälkikokemus. Ominaisuuksiin sisältyy aina asiakkaan luonteenpiirteet ja henkilöhistoria. Elämäntapahtumia ovat ne arjen tapahtumat, jotka voivat vaikuttaa asiakkaan vallalla olevaan mielentilaan, esimerkiksi läheisen ihmisen kuolema vaikuttaa monesti voimakkaasti sen hetkiseen kokemuksen tasoon. Esikokemuksia ovat ennen varsinaista kohtaamista edeltävät kokemukset, jotka jollain tavoin

kuitenkin liittyvät kohtaamiseen. Kokemus on se hetki jossa asiakaskohtaaminen tapahtuu ja johon yritys eniten pystyy vaikuttamaan. Jälkikokemus on kohtaamisen jälkeiset tapahtumat, jotka liittyvät kuitenkin itse kohtaamiseen esimerkiksi kontaktit yrityksestä. (Shaw 2007, 35-37.) Asiakaskokemus on yksinkertaistettuna asiakkaan kokemus palvelusta. Erinomainen asiakaspalvelu syntyy vasta, kun ymmärretään, miten ja milloin ihmiset kohtaavat yrityksen. (Tuulaniemi 2011, 37.)

### **Asiakaskokemus ja myynti**

Kaupanteko on usein hidasta, koska asiakas pelkää väärän ostopäätöksen tekoa, etenkin ostaessaan kallista ja pitkäaikaisempaan käyttöön tarkoitettua tuotetta tai palvelua. Tätä pelkoa voidaan kuitenkin helpottaa muutamalla eri tavalla. Esimerkiksi antamalla asiakkaalle mahdollisuus testata tuotetta tai palvelua ennen ostopäätöksen tekoa, tai esimerkiksi palautusoikeus. Viimeisenä mutta tärkeimpänä on hyvä muistaa brändin suotuisa imago ja maine, joka voi vähentää riskinoton pelkoa asiakkaassa monissa ostopilanteissa. (Jobber & Lancaster 2015, 231.)

Myynti on oikeastaan aika laaja käsite, kaikki yrityksen toiminta johtaa myyntiin tai tukee myyntiä. Myymisen ja ostamisen vallanvaihdon muuttuminen vaikuttaa olennaisesti myös asiakaskokemukseen. Asiakkaat eivät välttämättä halua, että heille myydään, vaan että ostaminen tehdään helpoksi ja myyjä tuo ostoprosessiin lisäarvoa. Perinteisesti myyntiprosessi etenee ensikosketuksesta tarvekartoitukseen, jossa asiakkaan tarpeet kartoittamalla yritetään löytää ratkaisu, joka tyydyttää kaikki asiakkaan tarpeet. Ratkaisu esitetään asiakkaalle, otetaan vastaan vastaväitteet ja argumentoidaan niihin ratkaisemalla asiakkaan pelot ja riskit. Lopuksi kauppa clousataan vaikkapa hinnanalennuksella, joka on voimassa vain hetken. (Löytänä & Korteso 2011, 79.)

Myyntissä tärkeää on kartoittaa huolellisesti jokaisen asiakkaan kohdalla yksilölliset tarpeet. Jokaisella asiakkaalla on erilainen elämäntilanne, huolellisella kysymysten esittelyllä ja tarpeiden kartoituksella osataan tarjota juuri oikeanlainen asiakkaan tarpeita vastaava tuote. Myynnin onnistumisen kannalta on oleellista, että asiakasta askarruttavat ja ostopäätöksen epäröintiä aiheuttavat asiat keskustellaan ja pohditaan yhdessä läpi. Täten asiakkaalle luodaan riskittömyyden tunne isoa kauppaa tehdessä. Näin voidaan myös ehkäistä tilannetta, jossa asiakas jää vielä kaupanteon jälkeen pohtimaan mieltä askarruttavia ja ratkaisemattomia pelkoja ja kysymyksiä, mikäli ne sivuutettiin itse ostopilanteen aikana. Löytänä ja Korteso (2011) korostavat viittä

tärkeää toimintaa myynnille asiakaskokemuksen näkökulmasta. Ensimmäisenä tärkeää myynnissä on esitellä arvoa tuottava ratkaisu arvon ja hyötyjen kautta. Annetaan asiakkaalle muutama vaihtoehto, josta asiakas voi itse valita sopivamman ja mieluisamman, muistaen että ostopäätös tehdään aina tunteella. Jos suinkin mahdollista, annetaan asiakkaan itse kokeilla jotain konkreettista. Helpotetaan ostopäätöksen tekemistä kertaamalla ja mahdollisesti konkretisoimalla hyödyt. Poistetaan ostamisen riskit erilaisten takuiden ja tukipalveluiden avulla. Varmistetaan toimitus luvutulle arvolle. Ennen kaikkea ostopäätöksen jälkeen, pidetään vielä huoli asiakkaasta, ettei asiakas jää yksin. (Löytänä & Kortesus 2011, 80-81.)

Ensimmäinen askel siirryttäessä tuotokeskeisestä ajattelusta asiakaskeskeiseen ja kokemukaskeiseen ajatteluun, on ymmärtää että asiakas ei tarvitse oikeanlaista poranterää vaan oikeanlaisen reiän seinäänsä. On erilaisia asiakkaita, erilaisine elämäntilanteineen, motiiveineen ja tarpeineen. Asiakaskokemuksen johtamisessa keskeisintä onkin ne keinot, joilla luodaan erilaistettuja kokemuksia. (Löytänä & Kortesus 2011, 128.) Asiakaskokemusta johdettaessa myynnin oikeanlaisella mittaamisella on merkitystä. Mitataanko myyntiä henkilötasolla euroissa (eli määrää), vai mitataanko myynnin laatua. Myynnin toiminnan laatua mittaa vielä vain harva yritys. Huippumyyjän luvut saattavat olla kunnossa, mutta asiakkaat vaihtuvat tiuhaan tahtiin, mikäli asiakas ei ymmärrä myydyt tuotteen arvoa. Tästä syystä henkilöstön luomia asiakaskokemuksia onkin mitattava, koska se on edellytys kestäväälle kehitykselle. (Löytänä & Kortesus 2011, 174.) Parhaaseen myyntiin yltävä myyjä ei välttämättä rakenna yrityksen toivomaa kokemusta ja palvelumielikuvaa asiakkaalle, mikäli myynti saavutetaan lupaillemalla asiakkaalle liikoja (Gredts & Korkiakoski 2017, 109).

### **Asiakaskokemuksen mittaaminen**

Asiakaskokemukseen liittyviä toimintoja on aiheellista pystyä mittaamaan. Asiakaskokemus muodostuu eri kosketuspisteiden summasta, joten mittaaminenkin tulisi rakentaa niin, että palautetta saataisiin mahdollisimman monesta kosketuspisteestä. (Löytänä & Kortesus 2011, 188–189.) Mittaamalla seurataan yrityksen toimintaa ja asiakkaiden kokemuksia, sen lisäksi mittaaminen kuitenkin myös motivoi jatkuvaan laadun ylläpitämiseen ja kehittämiseen.

Toimeksiantajalla on käytössä NPS-kysely. Tässä kartoitetaan asiakkaan suositteluhalukkuutta sekä pyydetään kertomaan omin sanoin vastauksen taustaa. Kyselyssä kartoitetaan myös toimeksiantajan myyntihenkilön onnistumista asiakkaan ystävällisessä palvelemissa, tarpeiden kartoituksessa sekä asioiden johdonmukaisessa läpikäymisessä. (Paakkunainen 2022.) Yksi parhaista tavoista mitata asiakaskokemusta on mitata asiakkaan halukkuutta suositella yritystä eteenpäin. Tämän mittaamiseen yksi selkein ja laajimmalle levinnyt menetelmä on Fred Riechheldin ja Bain Companyn kehittämä Net Promoter Score -malli eli NPS. Malli perustuu kysymykseen: kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystä X ystävillesi tai kollegallesi? Vastaukset ovat asteikolla 0-10, josta 0 antaneet eivät suosittele lainkaan ja 10 antaneet suosittelevat todennäköisimmin. Tuloksia analysoidessa vastaukset 7-8 katsotaan neutraaleiksi, jolloin vastaukset eivät vaikuta tulokseen. NPS-mallin nerokkuus piilee siinä, että se on riittävän helppo ja yksinkertainen, jotta asiakkaat jaksavat vastata siihen, mutta antaa kuitenkin selkeän ja konkreettisen kuvan suositteluista ja asiakastyytyvyydestä. (Löytänä & Korteso 2011, 202-203.)

### **Asiakaskokemuksen johtaminen**

Asiakaskokemuksen johtaminen on ajattelutapa, jossa kiinnitetään huomio kaikkiin yrityksen osa-alueisiin, jotka ovat suoraan tai välillisesti kosketuksissa asiakkaaseen. Vaikka asiakaspalvelu ja myynti ovat monesti ne kosketuspisteet, jotka ovat eniten kontaktissa asiakkaiden kanssa, yrityksen muut toiminnot kuitenkin vaikuttavat isolta osalta siihen, millaisia kokemuksia myynti ja asiakaspalvelu pystyvät asiakkaalle luomaan. Pystytäänkö täyttämään odotukset tai mahdollisesti luomaan kokemuksia, jotka ylittävät odotukset. Asiakaskokemukseen keskittyvä kilpailustrategia tarkoittaa sitä, että yrityksen tavoitteena on luoda asiakkaille enemmän arvoa samoin kuin itselleen kilpailuetua markkinoilla keskittyen nimenomaan luomaan merkityksellisiä kokemuksia asiakkailleen. Tällöin asiakaskokemuksen luominen on yrityksen kilpailustrategian ydin, ei hinta, ei tuote tai palvelu vaan kokonaisasiakaskokemus. Tästä esimerkkinä Amazon, jonka toimitusjohtaja painottaa, että heillä käytetään mieluummin mainosbudjetti asiakaskokemusten luomiseen, koska asiakkaat kertovat aina hyvistä kokemuksista eteenpäin. Myönteisillä asiakaskokemuksilla on suuremmat vaikutukset kuin mainonnalla. (Löytänä & Korteso 2011, 14-15, 23.)



Markkinoinnin ja myynnin onkin tärkeää toimia tiiviissä yhteistyössä, parhaimmillaan markkinointi pohjautuu asiakasryhmistä kerättyihin ja koottuihin tietoihin. Monissa organisaatioissa markkinointi luodaan kuitenkin ennalta määriteltyjen segmenttien pohjalta johdon omien uskomusten ja oletusten perusteella. Ristiriita tulee siinä, että usein johdon ja asiakasrajapinnan välissä on iso kommunikaatiokuilu, joten todelliset asiakastarpeet eivät helposti välity johdolle asti. On tyypillistä, että organisaatiot investoivat asiakastietoja sisältäviin järjestelmiin, kun olennaista olisi saada asiakaskohtaamiset sekä asiakkaiden tunnekokemukset tarkasteluun. (Juuti 2015, 38–39.)

Markkinoinnissa voidaan vaikuttaa siihen, millaisin odotuksin asiakas tulee asiakaskokemuspolun seuraavaan kosketuspisteeseen. Markkinoinnin on hyvä luoda mahdollisimman todenperäinen mielikuva, jotta asiakkaan odotukset seuraavaista tapahtumista asiakkaana, ovat positiiviset mutta kuitenkin realistiset. Tämä koskee myös myyntiä, ja sitä mitä asiakkaalle myynnin yhteydessä luvataan. Gredt ja Korkiakoski (2017, 52) tähdentävät, että asiakkaan on helpompi hyväksyä muodostunut palvelukokemus yleensä silloin, kun yritys on onnistunut kommunikoimaan selkeästi ja todenperäisesti asiakkaalle mitä on odotettavissa missäkin kohtaa palvelupolkua.

Epäonnistuneen asiakaskokemuksen sattuessa on tärkeää analysoida yksityiskohtaisesti tapahtumat, jotta vastaisuudessa tällaiset tilanteet voidaan välttää. Yrityksen kuin sen henkilökunnankin tulisi ottaa aito vastuu asiakaskokemuksen luomisesta. Mikäli yritys haluaa jättää asiakkailleen laadukkaan ja positiivisen muistijäljen, asiakaskokemusta täytyy johtaa ja kehittää tietoisesti. Tämä onnistuu esimerkiksi analysoimalla juuri niitä kosketuspisteitä asiakkaan kanssa, joissa voidaan todella vaikuttaa omaan toimintaan erinomaisen asiakaskokemuksen luomiseksi. Johtamalla asiakaskokemusta järjestelmällisesti saadaan aikaan positiivisia muistijälkiä entistä tehokkaammin ja tiheämpään tahtiin. Johtamalla asiakaskokemusta, yritys voi luoda erottuvia ja erityistä arvoa luovia kokemuksia. Yrityksen on tärkeää huolehtia siitä, että yrityksen luomat kokemukset tuottavat hedonistista arvoa, koska ihminen tekee päätökset loppupeleissä aina tunteella. (Löytänä & Korteso 2011, 47-49,57.)

Asiakaskokemuksen johtamisessa, on tärkeää että yrityksen strategia on jalkautettu onnistuneesti asiakasrajapintaan saakka. Kun halutaan tuottaa odotukset täyttäviä tai ylittäviä kokemuksia, asiakkaan kanssa tekemisissä olevan henkilöstön on osattava toimia yrityksen strategian mukaisesti. Tässä tärkeää on kiinnittää huomio rekrytointiin, kouluttamiseen, strategiaan sekä

riittäviin resursseihin, jotta työnteke pysyy mielekkäänä. Löytänä ja Kortesus (2011) painottavatkin, että asiakaskokemusjohtamisessa yksi tärkeimmistä osa-alueista on rekrytointi. Rekrytoitaessa kannattaa keskittyä siihen rekrytoidaanko oikeanlaista osaamista vai oikeanlaista asennetta. Osaamista pystytään aina lisäämään, mutta asenteen muuttaminen on paljon haastavampaa. Tämän vuoksi rekrytoitaessa on tärkeämpää keskittyä työnhakijoiden asenteeseen kuin osaamiseen. (Löytänä & Kortesus 2011, 170.) Gedts ja Korkiakoski (2017) myös korostavat rekrytoinnin tärkeyttä asiakaskokemuksessa. Asiakaskokemus on usein kiinni ihmisten välisistä kohtaamisista, aito halu palvella ja hymy on monesti halvin tapa tuottaa asiakaalle hyvä kokemus. Asiakaspalvelukulttuurin rakentaminen onnistuu silloin, kun rekrytointi on onnistunut ja kohdennettu valikoimaan potentiaalisimmat henkilöt selviytymään asenteellisesti alati muuttuvassa toimintaympäristössä asiakkaiden muuttuvia tarpeita huomioiden. 2000-luvun alussa Suomessa on panostettiin rekrytoitaessa kompetenssiin, mutta nykyään kompetenssin lisäksi on alettu kiinnostua hakijoiden potentiaalista, jossa kiinnitetään huomio hakijan uteliaisuuteen, oivaltamiskykyyn, sitoutumiseen sekä päättävyyteen. Tämän lisäksi tärkeäksi on katsottu hakijan arvomaailman kohtaaminen yrityksen arvomaailman kanssa. (Gredts & Korkiakoski 2017, 109-110.)

Rekrytointi vie monesti aikaa ja oikean henkilön löytäminen tehtävään, voi olla haastavaa. Kuitenkin pitkällä tähtäimellä yritykselle on aina kannattavampaa löytää oikea henkilö oikeaan tehtävään. Gredts ja Korkiakoski (2017) huomauttavat että monissa tutkimuksissa on havaittu rekrytoinnin lopulliset valinnat tekevän henkilö tukeutuvan usein olemassa oleviin verkostoihinsa täyttääkseen avoimet paikat nopeasti. Haasteena tässä on se, että tällöin rekrytointikriteereistä joustetaan helpommin, koska juuri sopivan henkilön löytäminen voi viedä aikaa. Kompetenssissa ja potentiaalisissa joustaminen, voi tulla pitkällä tähtäimellä yritykselle kalliiksi. (Gredts & Korkiakoski 2017, 109-110.)

Yrityksen johdolle on edullista pitää hyvä vuorovaikutus henkilöstöön ja asiakasrajapinnoille, molempiin suuntiin kulkevaa kommunikointia painotetaan useissa lähteissä. Strategian tulee olla selvää henkilöstölle, jotta he tietävät mitä se tarkoittaa juuri heidän työnsä kannalta. Myös viestin kulkeminen asiakasrajapinnasta päättävälle taholle, on oleellista silloin, kun asiakaskokemuksen laatu halutaan pitää erinomaisena. Gredts ja Korkiakoski (2017) esittävät, että yrityksen strategian tulee olla selkeä ja ymmärrettävissä olevaa asiakasrajapinnassa asti. Asiakasrajapinnassa

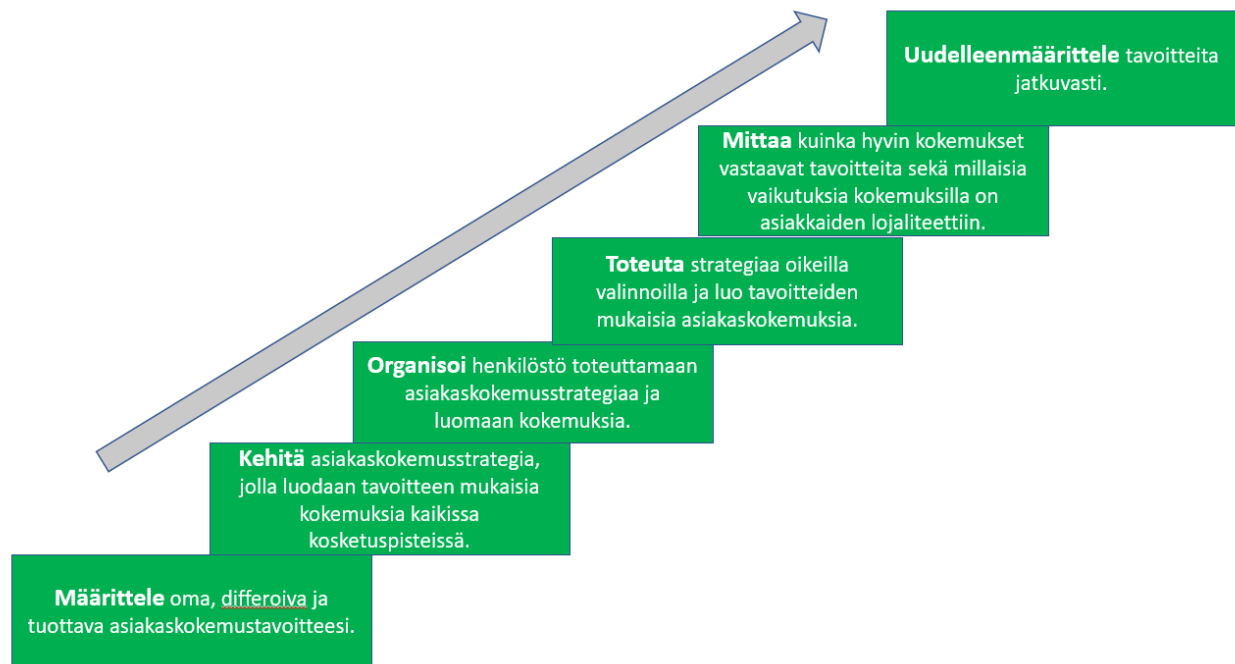
tapahtuvat asiat on hyvä myös kulkea nopeasti johdon tietoon. Kommunikointi on tässä kaiken keskiössä. Johdon tulee olla selvillä riittääkö resurssit toteuttamaan tehdyt asiakaslupaukset. Tavoitteiden saavuttamiseksi on hyvä varmistaa työkalut, koulutuksen, työprosessien ja palkitsemisen yhteensopivuus. (Gredts & Korhikoski 2017, 111.)

Kentältä saatu palaute auttaa usein innovoimaan uusia ratkaisuja. Henkilökunnan kannustaminen kokeiluun ja innovointiin saattaa johtaa parhaisiin tapoihin palvella asiakkaita. (Gredts & Korhikoski 2017, 112.) Jotta yhteisö innostuu, tarvitaan innostava ja innostunut johtaja. Ihmisten johtajan tulee saada ihmiset ajattelemaan laajemmin ja luovemmin. Itsenäiselle ajattelulle pitää antaa tilaa, eikä suinkaan olla koko ajan itse äänessä ja odottaa että muut seuraavat vain ohjeita perässä. Ihmisten johtajan tehtävänä on rakentaa työkalut, jossa virheiden tekeminen on sallittua, se johtaa rohkeampaan kokeiluun ja oppimiseen sekä mielipiteiden vapaampaan ilmaisuun. Tällaisen dialogin johtaminen vaatii kykyä sietää hetkittäistä kaaosta ja epävarmuutta, sekä kykyä luottaa prosessiin. Ihmisten johtaja saa johdettavat itseohjautumaan. Johtaja ei mieti miten hän itse voisi olla suuri, vaan miten saa autettua johdettavansa suuremmiksi. Ihmisten johtajan tärkeimpiä taitoja ovat kyky kuunnella, empaattisuus, oivalluttavat ja ratkaisukeskeiset kysymykset, joiden avulla johdettavat alkavat oivaltamaan, itseohjautumaan ja oppimaan. (Leppänen & Rauhala 2012, 313.)

Jotta organisaatiolla on resursseja tuottaa positiivisia kokemuksia asiakkaille, on keskeistä, että henkilökunta voi hyvin. Asiakaskokemusten johtamiseen vaaditaan kykyä myös tunteiden johtamisesta. Organisaation tulisi kohdella työntekijöitään samoin, kuin haluaa heidän kohtelevan asiakkaitaan. (Killström 2020, 10, 96.) Asiakaskokemusta voidaan tutkia sekä organisaation että asiakkaan näkökulmasta. Kokonaisuutta on helpompi ymmärtää molempia näkökulmia tarkastelemalla. Miltä asiakaskokemus näyttää asiakkaan näkökulmasta ja miten sitä johdetaan menestyksekkäästi organisaation toimesta. (Kranzbühler, Kleijnen, Morgan ja Teerling 2018, 434.)

Asiakaskokemuksen johtamisen tulisi siis olla yrityksen strategian ja vision yksi ydinosa. Asiakaskokemusten johtaminen voidaan jakaa kuuteen eri osa-alueeseen (Kuvio 2). Asiakaskokemuksen johtaminen on usein osa yrityksen strategiaa, joka luo toiminnoille punaisen langan tavoitteiden ja mittareiden avulla. Asiakaskokemuksen johtaminen on pitkäjänteisesti kehitettävä jatkuva pro-

sessi. Asiakaskokemuksen toteuttajina toimivat yrityksen työntekijät ja usein eritoten asiakasrajapinnassa työskentelevät työntekijät, jotka organisoivat ja jalkauttavat asiakaskokemusstrategian käytäntöön. Se että painotetaan oikeanlaiseen asenteeseen, tulee huomioida heti rekrytointivaiheessa. (Löytänä & Kortesus 2011, 165–179.)



Kuvio 2. Asiakaskokemuksen johtamisen portaavat (Löytänä & Kortesus 2011, 167).

## 2.2 Ostopäätösprosessi

Ostopäätösprosessi on yksi vaihe asiakaspolkua ja tämän tutkimuksen kannalta se oleellisin osa. Asiakaspolku muotoutuu asiakkaan ja yrityksen välisistä kohtaamispaikoista. (Arantola & Simonen 2009, 10.) Ostopäätösprosessin vaiheet on hyvä tunnistaa mahdollisimman tarkkaan, jotta voidaan vaikuttaa niihin tekijöihin, jotka määrittävät asiakkaan käyttäytymistä ostoprosessin aikana (Ylikoski 2000, 92). Myös Kotler ja Keller (2016) korostavat, että yritykselle on aina hyödyllistä tutkia ostajan päätöksentekoprosessia, koska se auttaa yritystä ymmärtämään ostoprosessia asiakkaan näkökulmasta. Tämän myötä yrityksen on helpompi kehittää metodeja, miten saada asiakas tyytyväisenä ostoprosessin eri vaiheiden läpi. (Kotler & Keller 2016, 194-196.) Asiakkaalla voi olla useita ja erilaisia polkuja asiakassuhteensa aikana. Tämän vuoksi onkin aiheellista tunnistaa missä asiakassuhteen vaiheessa asiakas on menossa. Asiakas voi olla täysin uusi asiakas, uudelleen palveluita

käyttävä asiakas tai jo poistuva asiakas (Reason, Løvlie & Flu 2016, 167). Bowie, Buttle, Brookes ja Mariussen (2017, 58–89) mukaan kuluttajan ostokäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät ovat jaettavissa kolmeen eri kategoriaan: sosiokulttuurisiin tekijöihin, yksilöllisiin tekijöihin sekä tilannesidon-naisiin tekijöihin.

Kuluttajan ostopäätösprosessi muotoutuu erilaisista vaiheista, joiden läpi kuluttaja kulkee tarpeen havaittuaan. Tutkijoilla onkin erilaisia näkemyksiä siitä, miten nämä vaiheet jaetaan, mutta useat mallit sisältävät paljon myös samoja asioita eri tavalla muotoiltuna. Schiffman, Kanuk ja Hansen (2012) kiteyttävät, että osa ostoista tehdään nopeammin ja vähemmällä harkinta-ajalla kuin toiset. Henkilökohtaisissa ja tärkeiksi koetuissa hankinnoissa päätöksentekoprosessi on monesti kuitenkin pidempi. Kaikkien ostotilanteiden tiedonhakuun kuluttaja ei katso tarpeelliseksi käyttää resursse-jaan ja ostopäätös tehdään spontaanimmmin. Esimerkiksi monet päivittäistavarat ovat tällaisia kevy-emmän harkinnan ostopäätösprosessin hankintoja. (Schiffman ym. 2012, 216–218.)

Kuluttajan sitoutuminen voidaan jakaa korkean sitoutumisen ja matalan sitoutumisen ostoproses-siin. Korkean sitoutumisen osto- tai päätösprosessi tarkoittaa sellaista hankintaa, jolla on suuri merkitys kuluttajalle tai kun ostamiseen liittyy riskejä. Matalan sitoutumisen ostoprosessi puoles-taan tarkoittaa sitä, että kuluttaja kokee ostopäätöksen olevan riskittömämpi. Korkean ja alhaisen sitoutumisen kahtiajako ei kuitenkaan ole niin mustavalkoinen, vaan monet hankinnat sijoittuvat johonkin näiden kahden ääripään välillä. (Ylikoski 2000, 92; Hoyer, MacInnis, & Pieters 2013, 12.) Halutusta tavoitetilanteesta sekä sen saavuttamisen helppoudesta riippuu, miten motivoitunut ku-luttaja ylipäätään on ostamaan (Blythe 2012, 51). Myös asian tärkeys kuluttajalle vaikuttaa siihen, miten intensiivisesti hän sitoutuu itse ostoprosessiin (Bergström & Leppänen 2009, 141). Kuluttaja käyttää resursseja tiedonhakuun ja vaihtoehtojen vertailuun eniten aina korkean sitoutumisasteen ostoprosesseissa. Useissa tutkimuksissa on havaittu, että korkean sitoutumisasteen ostopäätök-sissä brändejä arvioidaan syvällisemmin kuin matalan sitoutumisasteen ostopäätöksissä. Myös os-ton jälkeinen arviointi on yleisempää korkean sitoutumisasteen ostopäätöksen jälkeen. (Schiffman ym. 2012, 218.)

Markkinointitutkijoiden kehittelemä viiteen vaiheeseen jaettu ostoprosessimalli, on selkeä ja yksi käytetyimmistä teorioista ostoprosessia tutkittaessa. Ostoprosessimallin mukaan prosessi alkaa tarpeen tunnistamisesta, jatkuu tiedon etsinnällä ja vaihtoehtojen vertailulla ostopäätökseen,

jonka jälkeen tulee vielä oston jälkeinen käyttäytyminen. (Kotler & Keller 2016, 195; Bergström & Leppänen 2015, 140; Solomon 2020, 318-321.) Aminoff ja Rubanovitsch (2015) puolestaan jakavat ostopäätösprosessin kuuteen vaiheeseen. Näitä ovat: 1. kuluttajalle syntyvä inspiraatio ja tarpeen herääminen tuotteelle tai palvelulle. 2. Tiedon kerääminen ja monikanavainen vertailu vastaaviin tuotteisiin ja palveluihin. 3. Budjetointi sekä harkintavaihe. 4. Ostopäätös. 5. Tuotteen tai palvelun käyttöönotto ja mahdolliset lisäostot. 6. Asiakasuskollisuus ja suosittelu. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 49-50). Reason, Løvlie & Flu (2016, 168) jakavat ostopäätösprosessissa asiakkaan ja palveluyrityksen kohtaamispisteet nelivaiheisen asiakaspolkuun: ennen palvelutilannetta, palvelutilanteen alkuvaihe, palvelun loppuvaihe ja palvelutilanteen jälkeinen vaihe. Kotlerin ja Kellerin (2016) ym. markkinointitutkijoiden usein käytettyä viiteen vaiheeseen jaettua ostoprosessimallia käytetään myös tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä ostoprosessiin perehtymisen runkona, joka esiteltä myös kuviossa 3.



Kuvio 3. Ostoprosessimalli (Kotler & Keller 2016, 195).

Asiakkaan oma sitoutumisen taso sekä ostopäätökseen liittyvät riskit vaikuttavat siihen, missä järjestyksessä prosessin vaiheet lopulta etenevät, ja kuinka suuri painoarvo kullakin ostoprosessin vaiheella loppujen lopuksi on (de Pelsmacker, Van den Bergh & Geuens 2017, 86–87). Asiakas siis tiedostaa tarpeensa ja halunsa, jonka jälkeen hän alkaa etsiä ratkaisua tarpeen tyydyttämiseen etsimällä tietoa erilaisista tarjolla olevista vaihtoehdoista. Tämän tehtyään asiakas vertailee vaihtoehtoja. Vaihtoehtoja vertailtuaan asiakas tekee päätöksen, joka hänen mielestään ratkaisee parhaiten kyseisen ongelman ja tarpeen. Päätöksen tehtyään asiakas arvioi vielä ostoprosessia ja

päätöstään. (Kotler & Keller 2016, 195; Howard & Sheth 1969, 471; Solomon 2013, 320; de Pelsmacker ym. 2018, 90–91; Bergström & Leppänen 2009, 140).

### **2.2.1 Tarpeen tunnistaminen**

Ostoprosessi alkaa kuluttajan tunnistettua jonkin ongelman, johon tarvitsee ratkaisua. Se voi alkaa ulkoisen tai sisäisen ärsykeen stimuloimana. Sisäisiin tarpeisiin kuuluu perustarpeiden tyydyttäminen kuten ruoka, jano, lämpö, turva. Ulkoisen tarpeen aktivoi usein ulkopuolelta tuleva houkutteleva ärsyke, kuten ystävän hieno uusi auto tai lomamatka. (Kotler & Keller 2016, 195.) Ylikoski (2000) myös summaa, että ostoprosessin käynnistää kuluttajan havaitsema tarve tuotteelle tai palvelulle. Kun kuluttaja päättää tyydyttää tarpeensa, ostoprosessi alkaa. Kuluttajan tarpeen tunnistamisen käynnistää yleensä jokin ärsyke. Ärsyke voi tulla esimerkiksi markkinointiviestinnän muodossa luoden mielikuvia kuluttajalle ihanteellisesta tilanteesta. Ostoprosessi voi myös katketa erinäisistä syistä, kuten jos kuluttaja huomaa, että rahat eivät riitäkään, tai jos kuluttaja huomaa jonkin tärkeämmän tarpeen tyydyttämisen nousevan etusijalle. Kuluttajalle riittämätön informaatio voi myös katkaista ostoprosessin. (Ylikoski 2000, 94-96.)

### **2.2.2 Tiedon etsiminen**

Aminoffin ja Rubanovitschin (2015) mukaan tarpeen muodostuttua asiakas aloittaa vertailuprosessin monikanavaisesti lisäten ymmärtämystään sekä tietämystään tuotteesta tai palvelusta eri kanavien avulla. Vertailuprosessi voi olla lyhyt tai pitkäkestoinen, riippuen asiakkaasta ja asiakkaan hetkisestä tilanteesta. Googlen teettämän tutkimuksen (2012) mukaan älypuhelin on useimmiten se ensimmäinen tiedonhaun väline. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 49-50.)

Ylikoski (2000) jakaa tiedonhaun sisäiseen sekä ulkoiseen tiedonetsintään. Ensisijaisesti kuluttaja käyttää tiedonlähteenään aina sisäistä tiedonetsintää, joka tarkoittaa, että asiakas hyödyntää omia aiemmin hankittuja muistitietojaan palvelua tai tuotetta koskien. Asiakkaan tyytyväisyys aikaisemmin koettuihin asiakaskokemuksiin, vaikuttaa voimakkaasti myös siihen, miten paljon asiakas kokee tarvetta uuden tiedon hankkimiseen ennen ostopäätöstä. Kun asiakas siirtyy hyödyntämään ulkoista tiedonetsintää, hän alkaa hankimaan ulkopuolista tietoa oman päätöksentekonsa tueksi. Ulkopuoliseen tiedonetsintään lukeutuu erilaiset kanavat esimerkiksi markkinointiviestintä, henki-

lökohtaiset tietolähteet ja julkiset tietolähteet. Henkilökohtaisiin kuluttajan tietolähteisiin lukeutuu asiakkaan omat ystävät, sukulaiset ja tuttavat. Kuluttajat pitävät yleensä varsin luotettavina omia henkilökohtaisia lähteitään. Henkilökohtaisten lähteiden kautta saadaan myös hyvin yksityiskohtaista tietoa palvelukokemuksen laadusta, joka vaikuttaa vahvasti kuluttajan päätöksentekoon. Julkiset lähteet vaikuttavat kuluttajan mielikuviin yrityksestä, tuotteista ja palveluista ja vaikuttavat vahvasti myös ostopäätöksen muodostumiseen. (Ylikoski 2000, 97-100.)

Kotler ja Keller (2016) myös jakavat kuluttajan tiedonetsinnän neljään eri lähteeseen, jotka jakautuvat hyvin samalla tavoin, kuten Ylikoski ne edellä mainitusti esittää. Näitä ovat henkilökohtainen (perhe, ystävät, naapurit, tuttavat), kaupallinen (markkinointi, nettisivut, myynti), julkinen (sosiaalinen media, massamedia, kuluttaja-arvostelu sivustot) ja kokemusperäinen tiedonlähde. Myös Kotlerin ja Kellerin mukaan kuluttaja painottaa suurimman arvon henkilökohtaisiin, kokemusperäisiin sekä julkisiin tietolähteisiin. (Kotler & Keller 2016, 196.) Tiedonhaku- ja harkintavaiheissa kuluttajan perimmäinen tavoite on minimoida ostopäätöksestä tulevia mahdollisia riskejä (Bergström & Leppänen 2009, 140).

### **2.2.3 Vaihtoehtojen vertailu**

Kuluttaja pyrkii vertailemalla löytämään parhaan tavan tyydyttää vallitsevan tarpeensa. Kuluttaja etsii aina omia ongelmia parhaiten ratkaisevan sekä parhaimman hyödyn antavan vaihtoehdon. Ennakkoasenteet, joita on erittäin vaikea ja hidas muuttaa, ohjaavat monesti kuluttajakäyttäytymistä. Siitä syystä yrityksen on hyvä sovittaa tuote tai palvelu olemassa oleviin asenteisiin, sen sijaan että yrittäisi liian aggressiivisesti muuttaa kuluttajan asennetta. Mikäli kuluttajien asenteet kuitenkin muuttuvat yleisesti liian negatiiviseen suuntaan, on yrityksen hyvä miettiä tarvittavia toimenpiteitä asenteiden muuttamiseksi. Ennakkoasenteet ja odotukset ohjaavat myös vaihtoehtojen vertailuprosessia. (Kotler & Keller 2016, 197.)

Kuluttajan persoonasta ja ostettavasta kohteesta riippuen vaihtelee, miten aktiivisesti eri tuotteiden ja palvelujen vaihtoehtoja vertaillaan. Toisinaan kuluttajat vertailevat vaihtoehtoja hyvinkin rationaalisesti ja laskelmallisesti, toisinaan taas ostokäyttäytyminen voi olla impulsiivisempaa ja vaihtoehtojen vertailua ei juuri suoriteta. (Kotler & Armstrong 2003, 200.) Kun oston kohde on kokemuksellinen esimerkiksi palvelu, kuluttaja käyttää enemmän aikaa ulkoiseen kuin sisäiseen tiedonhakuun, eli muiden kokemuksilla on isompi painoarvo. Tiedonhaulla ja vertailulla kasvatetaan



luottamusta brändiä kohtaan ja pyritään minimoimaan riskit tehdä itselle sopimattomia valintoja. (Hoyer ym. 2013, 195-199.) Yrityksen läpinäkyvyys lisää kuluttajan luottamusta. Sosiaalisen verkon kautta asiakkaiden on nykypäivänä helppo jakaa kokemuksensa ja näkemyksensä brändistä. Mikäli ristiriitaista tietoa on esillä runsaasti vähentää se brändin uskottavuutta (Cushman & Burken 2014, 208).

Vaihtoehtoja arvioidessaan kuluttaja usein punnitsee mikä on se ydinhyöty, jonka tuote tai palvelu hänelle tuottaa. Kuluttaja pohtii, onko hankinta taloudellisen investoinnin arvoinen ja vastaako se juuri hänen tarpeitaan. Kuluttajalla on aina omat valintakriteerit, joita mukaillen hän etenee päätöksenteossaan. Tällaisia valintakriteerejä ovat esimerkiksi taloudelliset, tekniset, sosiaaliset ja henkilökohtaiset kriteerit. Näiden merkitys on varsin kuluttajakohtaista, mikä kriteeri tuottaa eniten painoarvoa kenellekään ostopäätöstä tehtäessä. Siinä missä toiselle hinta voi olla tärkein kriteeri, voi toiselle taas olla moraaliset ja eettiset periaatteet tärkeämpiä kuin hinta, toisille taas sosiaalinen vaikutus voi olla se tärkein. (Ylikoski, 1999, 103-104.)

#### **2.2.4 Ostopäätös**

Arvioituaan ja vertailtuaan vaihtoehtoja, asiakas valitsee sen tuotteen tai palvelun, jonka kokee sopivan hänen tarpeeseensa parhaiten. Tämän prosessin tehtyään asiakas päätyy ostopäätökseen. (de Pelsmacker ym. 2018, 90–91; Kotler & Keller 2016, 195; Solomon 2013, 319.) Gredit ja Korhikoski (2017, 73) esittävät, että asiakkaan ostopäätökseen vaikuttaa aina asiakkaan omat uskomukset, kokemukset, muiden kertomukset, asiakkaan käyttämät tietolähteet, yrityksen markkinointi sekä tietenkin mielikuvat brändistä. Kognitiivisten resurssien lisäksi ostopäätökseen vaikuttaa asiakkaan tunteet, asenteet ja mielikuva brändistä sekä ostajan fyysiset resurssit. Myös ajankäyttö, häiriötekijät sekä palveluun tai tuotteeseen käytetyt informaation saanti vaikuttavat asiakkaan lopulliseen päätökseen joko negatiivisesti tai positiivisesti. (Hoyer ym. 2013, 61–62, 128.)

Ostopäätökseen vaikuttaa vahvasti kuluttajan kokemus palveluntarjoajan luotettavuudesta. Keskinen ja Lipiäinen (2013) mukaan Kuluttaja palaa omassa arvioinnissaan aina perusarvoihin eli luottamukseen, kuunneltiinko häntä ja hänen tarpeitaan, otettiin hänen toiveensa huomioon, pystyikö myyjä ratkaisemaan asioita hänen eduksensa (Keskinen & Lipiäinen 2013, 120, 122). Myös Andersén (2019) painottaa, että asiakas ensimmäisenä arvioi aina palveluntarjoajan ja palvelun

luotettavuutta. Luottamuksen muodostuminen ei ole aina pelkästään rationaalisuuteen perustuvaa, vaan pohjimmiltaan luottamuksen heräämisen tunne muodostuu kokonaisuudesta, johon pienimmätkin seikat voivat vaikuttaa. (Andersén 2019, 48.)

Korkean sitoutumisen ostopäätöstä tehdessä asiakas haluaa olla varma, että sijoitettavat rahat tulee käytettyä järkevästi. Palveluiden monimutkaisuus ja epäselvä hinnoittelu voivat hidastaa ostopäätöksen tekemistä. Andersén (2019) korostaa, että laadun merkitys asiakkaan ajattelussa on asia, jota ei sovi aliarvioida. Asiakas haluaa käyttää sijoittamat varat parhaalla mahdollisella tavalla. Myös palveluiden monimutkaiset hinnoittelut voivat olla asiakkaalle vaikeasti ymmärrettäviä. Mikäli hinnoittelua ei osata avata asiakkaalle riittävän selkeästi asiakas ei pysty tekemään ostopäätöstä. Mitä selkeämpään hinnoitteluun päästään, sen nopeampaa asiakkaan ostopäätöksen tekokin on. (Andersén 2019, 49.)

Andersén (2019) summaa että ostopäätökseen vaikuttaa vahvasti konteksti eli ympäristö, jossa ostopäätös tehdään. Tähän kuuluu elämäntilanne, taloudellinen tilanne, päätöksenteon aikataulu, päätöksentekopaikka, palvelu, palveluntarjoaja, myyjä jne. Jos konteksti on selkeä ja varma, edellytykset tehdä ostopäätös paranee. Yhtä lailla palvelun ja tuotteen monimutkaisuus ja vaikeasti ymmärrettävyys tekee päätöksenteosta vaikeampaa. Hyvän talouslukutaidon omaava asiakas osaa tehdä nopeasti oman edun mukaisia päätöksiä, kun taas heikomman talouslukutaidon omaavan asiakkaan päätöksenteko voi olla vaikeampaa, ja voi syntyä päätöksiä, jotka eivät vastaakaan asiakkaan tarpeita. Mikäli ostopäätös ei perustu asiakkaan omille lähtökohdille, voi asiakassuhde jäädä lyhyeksi. (Andersén 2019, 51-53.)

### **2.2.5 Oston jälkeinen käyttäytyminen**

Ostopäätösprosessin viimeisessä vaiheessa eli ostopäätöksen jälkeen, asiakas tekee arviointia ostoprosessista perustuen omiin kokemuksiinsa (de Pelsmacker ym. 2018, 90– 91; Solomon 2020, 319). Ylikoski (1999) painottaa, että tehdessään isoja hankintoja asiakas voi oston jälkeen olla epävarma tekemästään päätöksestä. Tämä on yleistä isojen, lopullisten ja vaikeiden päätösten jälkeen. (Ylikoski 1999, 109.) Yritykselle olisi hyödyllistä hankkia mahdollisimman paljon tietoa siitä, mitä kuluttaja tuntee tekemänsä hankinnan jälkeen. Tämän pohjalta olisi hyödyllistä panostaa niihin asioihin, jotka vahvistavat asiakkaan tunnetta onnistuneista kaupoista. Tärkeää on myös painottaa

siihen, että markkinoija luo totuudenmukaisen kuvan kuluttajalle myymästään tuotteesta tai palvelusta, jotta kuluttaja ei odota liikoja ja mahdollisuus pettymiseen kasvaa, mikäli mielikuva ei vastaaakaan todellisuutta. (Solomon, Marshall, Stuart, Mitchell & Barnes 2013, 146, 159.)

Muiden asenteet ja mielipiteet tai asiakkaalle sattuvat odottamattomat tapahtumat voivat myös johtaa ostopäätöksen kumoamiseen. Mikäli puoliso on sitä mieltä, että palvelu tai tuote on liian kallis, voi tämä vaikuttaa vahvasti jo muodostuneeseen ostopäätökseen. Asiakas päätyy ostopäätökseen usein oletettujen tulojensa, tuotteen hinnan ja ominaisuuksien perusteella. Näihin asioihin äkillisesti ilmenevät muutokset, esimerkiksi työtilanteen muuttuminen tai tuttavalta kuultu pettymys tuotteeseen tai palveluun, voi perua asiakkaan jo tehdyn ostopäätöksen. (Kotler & Armstrong 2020, 200.)

Mikäli asiakkaalla tulee oston jälkeen negatiivisia tunteita, ne voivat vaikuttaa siihen, että asiakas lopettaa palvelun käytön. Tämän myötä asiakas myös yleensä kertoo tuttavilleen huonosta kokemuksestaan, valittaa palvelun laadusta tai vie pettymyksensä jopa kuluttajaviranomaisten käsitteilyyn. (Ylikoski 1999, 109.) Ostopäätökseensä tyytyväinen asiakas on taas halukas käyttämään yrityksen palveluita uudelleen, halukas suosittelemaan yritystä eteenpäin sekä huomio vähemmän kilpailevia yrityksiä (Kotler & Armstrong 2020, 201).

Kuluttaja saattaa kokea kognitiivista dissonanssia ostopäätöksen jälkeen. Termi kuvaa oston jälkeisiä ristiriitaisia tunteita, jolloin kuluttaja kokee epävarmuutta siitä, oliko ostopäätös kannattava. Ostopäätöstä tehdessään kuluttaja usein joutuu tekemään kompromisseja. Toisessa tuotteessa on ominaisuuksia, joista kuluttaja saattaa luopua valitessaan jonkin toisen tuotteen jonka ominaisuudet kokee kuitenkin tärkeämpänä. Tuotetta, jossa on kaikki kuluttajan haluamat ominaisuudet ja kuluttajaa tyydyttävä hinta voi olla haastava löytää. Kuluttajan pitää valita mitkä ominaisuudet ovat ne itselle tärkeimmät. Kognitiivista dissonanssia tunnetaan usein etenkin isojen tai kuluttajalle tärkeiden ostopäätösten jälkeen. (Kotler & Armstrong 2017, 178). Vaihtoehtojen vertailuvaiheessa kuluttaja pyrkii ehkäisemään kognitiivista dissonanssia tekemällä tarkkaa vertailutyötä (Bergström & Leppänen 2015, 111).

*Asiakkaan käyttökokemus, tuotteen tai palvelun laatu, hinnoittelu ja brändin asettamat odotukset sekä lopullinen käyttöarvo aiottuun tarpeeseen määrittävät lopulta asiakkaan tyytyväisyyden ostopäätökseensä. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 136.)*

Kysymys on yksinkertaisimmillaan ratkaisujen löytämisestä asiakkaan tarpeisiin (Keskinen & Lipiäinen 2013, 136). Mikäli saamme selkeän ymmärryksen siitä, millaista tilannetta asiakas ostamisella tavoittelee, osaamme heti kommunikoida tuotteestamme tai palvelustamme paremmin (Keskinen & Lipiäinen 2013, 136.)

### **3 Tutkimuksen toteuttaminen**

Tässä luvussa esitellään tutkimuskonteksti sekä tutkimusmenetelmä. Lisäksi käydään läpi tutkimuksen toteuttamiseen ja aineistojen käsittelyyn liittyvää metodologiaa. Luvun lopussa mietitään vielä tutkimuksen luotettavuutta ja eettisiä ratkaisuja.

#### **Tutkimuskonteksti**

Holiday Club Resorts Oy:n toimiala on majoitus- ja ravitsemustoiminta. Holiday Clubin palveluihin kuuluu kylpylähotellitoimintaa, loma-asuntotoimintaa sekä loma-osaketoimintaa. Näiden lisäksi tarjolla on monipuoliset ravintolapalvelut sekä vapaa-ajan harrastepalveluita. Holiday Clubilla on yhteensä 30 lomakohdetta, joista 5 loma-asuntohotellia sijaitsee Gran Canariaalla, yksi Ruotsin Åressa ja loput ovat sijoittuneet Suomen rajojen sisäpuolelle etelästä pohjoiseen. Hotellihuoneita löytyy yhteensä 1000 ja loma-asuntoja yli 2000. Holiday Club on yksi Suomen johtavista matkailu ja vapaa-ajan toimijoista. Kohteissa vietetään vuosittain yli miljoona lomaa. Loma-osakkeiden omistajia on tällä hetkellä yli 60 000. Holiday Club työllistää yli 700 palvelualan ammattilaista sekä lukuisa joukko eri sidosryhmiemme työntekijöitä. Holiday Clubin omistaa intialaisen Mahindra&Mahindran tytäryhtiö Mahindra Holidays&Resorts. (Tietoa yrityksestä n. d.)

#### **Tutkimusmenetelmä**

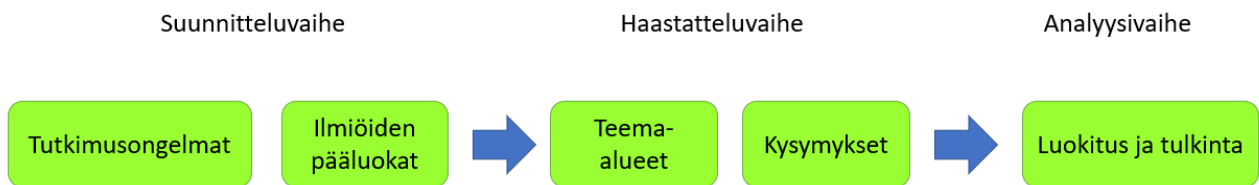
Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, koska laadullisella tutkimusmenetelmällä pyritään kuvaamaan ja tulkitsemaan ilmiötä ja syventämään ymmärtämystä. Laadullisella lähestymistavalla keskitytään tarkastelemaan todellisuuden ja siitä saatavan tiedon subjektiivista näkökulmaa. Laadullisessa tutkimuksessa keskeistä on tutkittavien kokemukset. Tutkimuksen tarkoituksena on teoriaa tukena käyttäen muodostaa tulkinta tutkimuksen koh-

teena olevasta ilmiöstä. (Puusa & Juuti 2018, 47-48.) Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan tavoitteena on ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä tutkittavien subjektiivisesta näkökulmasta katsottuna. Tästä syystä valittiin kohdistaa tutkimus laatuun eikä määrään. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98, 173.)

## **Aineistonkeruu**

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelu. Haastattelu on laadullisen tutkimuksen yksi yleisimpiä, toimivimpia ja yksinkertaisimpia aineistonkeruumenetelmiä. Halutesamme ymmärtää miksi ihminen toimii niin kun toimii ja mitä hän siinä tilanteessa ajattelee, on suorinta kysyä sitä häneltä itseltään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84.)

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin tarkemmin teemahaastattelut ostopäätöksen purkaneille asiakkaille. Teemahaastattelussa kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat ja haastateltavilla on vapaus vastata kysymyksiin täysin omin sanoin. Kysymykset suunniteltiin ennalta, mutta tutkija vaihteli tarvittaessa kysymysten sanamuotoa tai järjestystä. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että jotkin haastattelun näkökulmat on suunniteltu ennalta, mutta ei välttämättä kaikkea. Teemahaastattelu tehdään tyypillisesti sellaisille henkilöille, jotka ovat kokeneet jonkin saman tietyn tilanteen keskittyen juuri tutkittavien subjektiivisiin kokemuksiin kyseisestä tilanteesta. Tätä tilannetta haastattelijä tutkii ennalta teoreettiseen näkökulmaan syventyen. Teemahaastatteluissa keskeisintä on se, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu keskittyy etenemään tutkimuksen kannalta tärkeimpien teemojen parissa. Tutkijan laatimien teemojen on tärkeää olla riittävän laajoja, jotta tutkittavan ilmiön monivivahteinen sisältö pääsee mahdollisimman hyvin esille. Tämä menetelmä vapauttaa haastattelun tutkijan näkökulmasta ja nostaa haastateltavien näkemykset paremmin esille. Kuviossa 4. osoitetaan teema-alueiden paikka tutkimuskokonaisuudessa. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 46-47, 66-67.)



Kuvio 4. Teema-alueet osana tutkimuskokonaisuutta (Hirsijärvi & Hurme 2000, 67).

Tutkija sai huhtikuun 2022 aikana kaupat peruneiden asiakkaiden yhteystietoja yhteensä 20 kappaletta haastattelua varten. Näistä 11 kanssa tehtiin haastattelu. Näistä asiakkaista yksi oli osakas ja loput eivät. Tarkoituksena oli haastatella kaupat purkaneita asiakkaita, jotka eivät entuudestaan ole osakkaita, joten tämän yhden osakkaan (haastateltava nro. 8) haastattelu jätetään tulosten ulkopuolelle ja yhteensä 10 asiakkaan haastattelut puretaan. Haastateltavat olivat kaikki tehneet kevään aikana kaupat, ja purkaneet kaupat 14 vuorokauden kuluttajansuojalain mukaisen purkuajan sisällä. Haastattelukysymyksiä oli 21, joista neljä oli tarkentavia kysymyksiä, mikäli asiakas vastasi kyllä tai ilmeni että asiakas majoittui samalla kohteessa. Haastattelut kestivät keskimäärin 20 minuuttia. Haastattelut asiakkaille tehtiin puhelimitse soittamalla. Haastattelut nauhoitettiin, jotta niiden litterointi ja analysointi olisi luotettavampaa sekä objektiivisempää.

Aineistoon haluttiin haastatella henkilöitä, jotka ovat tehneet kaupat toimeksiantajan kanssa ja sen jälkeen peruneet kaupan kuluttajansuojalain mukaisena kaupan perumisaikana. Haastatteluun ei valikoitu iän, paikkakunnan tai sosioekonomisen taustan perusteella henkilöitä, vaan otettiin valikoimatta viimeisimmät kaupan purkaneet asiakkaat. Näin esittelyn ja kaupan purkuun vaikuttavat asiat olivat asiakkailta vielä tuoreessa muistissa. Aineistoon haluttiin asiakkaita, jotka eivät ole vielä toimeksiantajan osakkaana, vaan tekivät ensimmäisen kaupan toimeksiantajan kanssa. Tutkimukseen osallistuneista haastateltavista henkilöistä käytetään tulokset-osiossa pseudonyymejä eli tunnistekoodeja, eli H1 tarkoittaa haastateltava nro 1 jne.

Teemahaastattelun teemoittelu:

1. Ennen esittelyä: Ennakkokäsitykset Holiday Clubista ja viikko-osakkeista, markkinoinnin onnistuminen oikean mielikuvan luomisessa.
2. Myyntitilaisuus: Myyjän onnistuminen lomatarpeiden kartoituksessa, hinnoittelun selkeydessä, myyjän ratkaisukeskeisyys, kokiko asiakas saavansa riittävästi informaatiota esittelyssä, korkean vai matalan riskin sijoitus, tunnelma ostopäätöksen jälkeen.
3. Esittelyn jälkeen: Mikä johti mielen muuttumiseen, etsikö asiakas vastauksia nettisivuilta tai keskustelufoorumeilta, mikä olisi ollut ratkaisevaa jotta ostopäätös olisi pitänyt.

Ennen varsinaista haastattelujen aloittamista tehtiin yksi testi-/esihaastattelu, jolla voidaan Hirsijärven ja Hurmeen (2010, 72) mukaan testata haastattelun toimivuutta sekä kysymysten muotoilua. Tutkija itse ei tuntenut entuudestaan haastatteluun osallistuvia asiakkaita.

Haastattelu tapahtui tutkijan aloitteesta ja on täten haastattelijan eli tutkijan johdatteleva. Jotta haastattelusta voidaan tehdä uskottavia päätelmiä, haastattelut tallennettiin. Haastattelumenetelmässä ja laadullisessa tutkimuksessa tutkija tekee aina päätelmiä jonkun toisen tekemistä tulkinnoista. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteluun valittujen henkilöiden omakohtaisista tulkinnoista ja kokemuksista liittyen tutkittavaan ilmiöön. (Puusa & Juuti 2011, 73.)

Kun tarkastellaan haastattelutilannetta, on hyvä muistaa että, kummankaan osapuolen tuottama käsitys ei voi kattaa koko totuutta, mutta kokonaisuus totuudesta voi kuitenkin kattaa molempien osapuolten mielipiteet. Haastattelumenetelmä on myös joustava, koska haastattelija voi aina pyytää haastateltavaa tarkentamaan tai selittämään tarkemmin sanomaansa. Haasteena haastattelussa on juuri se, että sen avulla voidaan saada selville ainoastaan haastateltavan käsityksiä ilmiöstä, ei niinkään suoraan ilmiötä. (Puusa & Juuti 2011, 75-77.)

### **Aineiston analyysi**

Laadullista tutkimusta tehdessä analysointi vaati ensin kerätyn aineiston pilkkomista valitun menetelmän mukaan ja sen jälkeen aineiston pohjalta tehtiin synteesejä ja uudelleenkoontia. Uudelleen

kootusta aineistosta tehtiin johtopäätöksiä, jotka esitetään raportissa tieteelliseen pohjaan nojautuen. (Puusa & Juuti 2011, 115.) Aineistoa kerätessä tutkija teki jo havaintoja ilmiöistä ja toistuvuudesta tyyppitellen ja hahmotellen syntyneitä havaintoja. Tutkija keräsi lisää aineistoa tarkistaakseen heränneitä hypoteeseja. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 136.)

Kvalitatiivisten tutkimusraporttien sudenkuoppa on monesti se, että tulosten esittäminen pysähtyy analyysin vaiheeseen, jolloin synteesi jää puuttumaan ja syvemmän tulkinnan ja ymmärryksen osuus myös teoreettisesta näkökulmasta jää vähäiseksi. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 144.)

Aineiston analyysimetodina käytettiin teoriaohjaavaa, eli abduktiivista analyysiä. Teoriaohjaavassa analyysissä empiirinen aineisto liitetään aiemmin tiedettyihin teoreettisiin käsitteisiin, kun taas aineistolähtöisessä analyysissä teoria luodaan hankitun aineiston pohjalta. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 117.) Teoriaohjaavassa analyysissä tutkija hankki teoreettista pohjatietoa ja johtoajatuksia, joita hän pyrki haastattelun avulla todentamaan (Hirsijärven & Hurme 2010, 136). Tässä tutkimuksessa valmiiksi hankittua teoriaa on saatavilla, joten sen käyttäminen on luonnollista ja tässä asiayhteydessä erittäin hyödyllistä, jotta kvalitatiivisten tutkimusten sudenkuoppaan ei tämän työn osalta pudota. Pyritään siis syvempään ymmärrykseen ja tulkintaan nojautumalla jo tutkittuun teoriaan. Teoriaohjaavalla analyysillä uskotaan myös tässä tutkimuksessa saatavan objektiivisempi tutkimustulos subjektiivisia empiirisiä kokemuksia tutkittaessa, kun voidaan käyttää aikaisemmin aihealuetta tutkivaa teoriaa tutkimuksen pohjana.

### **Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus**

Eettisesti hyväksyttävä ja luotettava tieteellinen tutkimus tulee olla toteutettu hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Tutkimusta tehdessä toteutetaan rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta niin työtä tehdessä, tuloksia tallennettaessa ja esittäessä kuin niitä arvioitaessakin. Tutkimuksen luotettavuus- ja arviointikriteerit muodostavat tutkimuksen eettisyyden. Tutkijan eettinen sitoutuneisuus myös ohjaa hyvään tutkimukseen. Tutkimuksen uskottavuus pohjautuu siihen, noudattaako tutkija hyvää tieteellistä käytäntöä. Tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia sekä eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus-, ja arviointimenetelmiä. Avoimuus sekä muiden tutkijoiden työn ja saavutusten asianmukainen tunnustus ja kunnioitus omia tutkimustuloksia ja päätelmiä julkaistaessa. Tutkimuksen suunnittelu, toteutus ja raportointi tulee olla yksityiskohtaista ja tieteelliselle tiedolle ominaisten vaatimusten tasoista. (Hyvä tieteellinen käytäntö...2012, 6; Tuomi & Sarajärvi 2012, 127-128, 132.)



Tutkimuksen luotettavuutta on aina syytä arvioida, analysoida ja perustella tutkimuksen yhteydessä, se on osa hyvää tutkimuskäytäntöä. Tutkimustulosten on hyvä olla riippumattomia satunnaisista ja epäoleellisista tekijöistä. Tutkimuksessa tulee aina esittää ne perusteet, joiden mukaan tutkimus voidaan todeta luotettavaksi. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta ei voida kuitenkaan ilmaista jonkin objektiivisen ja määrällisen mittarin mukaan, kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Monet tutkijat ovat sitä mieltä, että täydelliseen objektiivisuuteen on mahdotonta päästä, vaikka objektiivisuus onkin varsin keskeistä tieteellistä tutkimusta tehdessä. Tutkimuksen arvioitavuus on kuitenkin oltava mahdollista tutkimusta luettaessa, jotta lukija pystyy seuraamaan tutkijan päättelypolkua ja voi halutessaan asettaa sen kritiikin kohteeksi. (Puusa & Juuti 2011, 153-154.)

Tutkijan tavoite oli saada asiakkaiden kokemukset puolueettomasti esille tutkimuksen myötä. Tutkija katsoo, että kokemusten esilletuomisesta voi olla toimeksiantajalle hyötyä ostoprosessin toimintatapojen suunnittelussa. Tutkijan pyrkimys olla objektiivinen, oli osittain helppoa siitä syystä, että tutkija ei itse työskentele myynnissä vaan tarkastelee tilannetta jo toimenkuvansakin puolesta sekä asiakaan että toimeksiantajan näkökulmista. Tutkija kokee, että asiakkaiden kokemuksen esilletuomisesta, on hyötyä niin toimeksiantajalle kuin asiakkaillekin jatkoa ajatellen. Objektiivisuus tässä tapauksessa sisältää aitoa asiakkaan näkökannan kuuntelua ja esilletuomista teoriatietaustallavaikuttajana. Tutkija tallensi haastattelut ja litteroi ne. Litteroituaan haastattelut tutkija tiivistä haastattelujen tärkeimmät sanomat, teemoitteli esille nousevat ilmiöt ja tiivistä haastatteluiden sanomaa vielä lisää helpommin analysoitavaan ja luettavaan muotoon. Tutkija katsoi, että viimeisimmät kysymykset olivat tärkeimmät työn tutkimusongelman ja tutkimuskysymyksen kannalta, ja jätti asiakkaiden kommentteille tästä syystä tulosten yhteydessä enemmän tilaa tulla esille ja luettavaksi.

Tutkimusta aloittaessaan tutkijalla on useimmiten jo jonkintasoinen ymmärrys aihealueesta, joka voi pohjautua omaan tietoon ja kokemukseen, tai toisen kautta saatuun tietoon, kuten tätäkin tutkimusta aloittaessa. (Juuti & Puusa 2020, 76). Objektiivisuuden kannalta on hyvä että tutkija ei itse työskentele myynnissä, näin oli helpompi katsoa asiaa puhtaasti asiakkaan näkökulmasta haastattelua tehdessä. Tutkimuksen tekijä keskustelee kuitenkin työssään päivittäin asiakkaiden kanssa ja on täten päässyt melko syvällisesti jo ennen haastattelujen tekemistä kuulemaan asiakkaiden näkökulmaa, kokemuksia ja tuntemuksia ja tämä helpotti kysymysten laatimista.

## **4 Tulokset**

Liite 2.

## **5 Johtopäätökset ja pohdinta**

Liite 3.

## Lähteet

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Helsinki: Helsingin Kamari Oy

Aminoff, J. & Rubanovitsch, M. 2015. Ostovallankumous. Helsinki. Oy Imperial Sales AB/Johtajatiimi.

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan: asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekes.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi, 16. painos. Helsinki: Edita.

Blythe, J. 2012. Essentials of marketing. 5. painos. Harlow: Pearson.

Bowie, D., Buttle, F., Brookes, M. & Mariussen, A. 2017. Hospitality Marketing. New York: Routledge

Cushman, D. & Burke, J. 2014. The 10 principles of open business: building success in today's open economy. Viitattu 20.9.2022. <http://janet.finna.fi>. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

de Pelsmacker, P., Geuens, M. & van den Bergh, J. 2017. Marketing Communications: A European Perspective. 6. painos. Harlow: Pearson.

Enriching the Customer Experience: An innovative approach is needed. 2019. Strategic Direction, 35:8, 11-13. Viitattu 15.9.2022. <https://janet.finna.fi>. Emerald Journals.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. Qualitative Methods in Business Research. Sage

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

Gerdt, B. & Korkiakoski, K. 2017. Ylivoimainen asiakaskokemus. Helsinki: Alma Talent Oy

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2000. Helsinki: Yliopistopaino.

Hoyer, W. D., MacInnis, D. J. & Pieters, R. 2013. Consumer Behavior. Mason: SouthWestern Cengage Learning.

Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. 2012. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 16.10.2022. [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf).

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 6.9.2022. <https://janet.finna.fi>, Emerald Journals.

Jobber, D & Lancaster, G. 2015. *Selling and sales management*. Tenth edition. Pearson.

Juuti, P. 2018. Huono johtaminen – tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön. Viitattu 21.9.2021 Gaudeamus. <https://janet.finna.fi>.

Juuti, P. 2015. *Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen*. Juva: PS-kustannus

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 5.12.2021. <https://janet.finna.fi> , Ellibslibrary.

Kananen, J. 2015. *Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202.

Kankkunen, P. & Österlund, P. 2012. *Tykkäämistalous*. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Keskinen, T. & Lipiäinen, J. 2013. *Asiakkaan matkassa – tuotokeskeisyydestä symbioosistrategiaan*. Helsinki: Talentum.

Killström, M. 2020. *Vetoa tunteisiin: Luo parempia asiakaskokemuksia ja pysyvämpiä asiakassuh-teita*. Helsinki: Alma Talent.

Kotler P. & Armstrong G. *Principles of marketing*. 2017. 7th European edition. Harlow, England : Pearson.

Kotler, P. & Armstron, G. 2020. *Principles of Marketing, Eight European Edition*. Harlow: Pearson Education Limited.

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

Kranzbühler, A., Kleijnen, M. H., Morgan, R. E. & Teerling, M. 2018. The Multilevel Nature of Customer Experience Research: An Integrative Review and Research Agenda: Customer Experience Research. *International journal of management reviews* : IJMR, 20:2, 433-456. Viitattu 14.9.2022. <https://janet.finna.fi/>, Business Source Elite, EBSCOhost Business Source Elite.

Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96. Viitattu 1.2.2020. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Business Source Elite.

Leppänen, M., Rauhala, I. (2012) *Johda ihmistä – Psykologiaa johtajille*. Talentum. Viitattu 17.1.2022. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi>.

- Löytänä, J., Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus – Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Löytänä, J. & Korhikoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi – rohkeus + rakkaus = raha. Talentum. Viro: Print Best.
- Mocanu, R. 2020. The expanding role of customer knowledge management and brand experience during the pandemic crisis. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 8:4, 357-369. Viitattu 15.9.2022. <https://janet.finna.fi>, Proquest Central.
- Paakkunainen, T. 2022. NPS kyselyt. Sähköpostiviesti 11.3.2022. Vastaanottaja H. Joki.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO.
- Reason, R., Løvlie, L. & Flu, M. B. 2016. *Service Design for Business: A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Reinboth, C. 2008. *Johda ja kehitä asiakaspalvelua*. Helsinki: Tammi.
- Schiffman, L. G., Kanuk, L. L. & Hansen, H. 2012. *Consumer Behavior: A European Outlook*. Harlow: Pearson Financial Times.
- Schmitt, B. 1999. *Experiential marketing: how to get customers to sense, feel, think, act, and relate Marketing to your company and brands*. New York: Free Press.
- Solomon, M. R. 2020. *Consumer Behavior: Buying, Having and Being*. 13. painos. Harlow: Pearson.
- Solomon, R., Marshall, G., Stuart, E., Mitchell, V. & Barnes, B. 2013. *Marketing – Real People, Real Decisions*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard, S. & Hogg, M. 2019. *Consumer behaviour : a European perspective*. Seventh edition. Harlow, England: Pearson.
- Tietoa meistä. N.d. Holiday Club. Viitattu 26.11.2021. <https://www.holidayclubresorts.com/fi/tietoa-meista/>.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. EU: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tuulaniemi, J. 2011. *Palvelumuotoilu*. Hämeenlinna: Talentum.
- Villani, I. 2018. *Transform Customer Experience : How to Achieve Customer Success and Create Exceptional CX*. John Wiley & Sons, Incorporated. Viitattu 15.9.2022. <https://janet.finna.fi>, Ebook central.

Vinerean, A. 2014. Motivators that Intervene in the Decision Making Process in Tourism. *Expert Journal of Marketing*, 2, 61-67. Viitattu 6.9.2022 <https://janet.finna.fi>, Directory of Open Access Journals

Walter, U., Edvardsson, B. & Öström, Å. 2010. Drivers of customers' service experiences: A study in the restaurant industry. *Managing Service Quality*, 20 (3), 236–258. Viitattu 16.9.2022. <https://janet.finna.fi>, Emerald Journals Premier.

Ylikoski, T. 2000. *Unohtuiko asiakas*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Kutsuttiinko teidät esittelyyn, vai varasitteko oma-aloitteisesti esittelyajan?
2. Tutkitteko esittelyvahvistuksen mukana tulleen linkin sisältöä liittyen esittelytilaisuuteen?
  - Minkälaisia ajatuksia linkki herätti teissä?
3. Olitteko jutelleet osakkaiden kanssa osakkaana olemisesta ennen esittelyyn osallistumista?
  - Millaisia käsityksiä keskustelu oli teille luonut osakkuudesta?
4. Olitteko jutelleet esittelyssä käyneiden ihmisten kanssa esittelyistä ennen esittelyyn osallistumista?
  - Millaisia mielikuvia tämä teille loi esittelytilaisuudesta?
5. (Mikäli majoituitte samalla kohteessa, millaisia mielikuvia ja tuntemuksia huone/huoneisto teille loi? Olitteko majoitukseen ja palveluun tyytyväisiä?)
6. Vastasiko esittelytilaisuus ennakkokäsityksiänne? Jos ei miten esittely poikkesi ennakkoodotuksistanne?
7. Onnistuiko markkinointi luomaan mielestänne oikeanlaisen mielikuvan esittelytilaisuudesta?
8. Tutkitteko lomaosakkeista tai Holiday Clubista tietoa internetistä ennen esittelyä tai sen jälkeen?
  - Jos kyllä, niin millaisia mielikuvia internetin välityksellä teille muodostui?
9. Kartoittiko myyjä mielestänne riittävän hyvin lomailutarpeenne?
10. Osasiko myyjä miettiä ratkaisuja teitä askarruttaviin kysymyksiin osakkeen hankkimisesta?
11. Koitteko saavanne riittävästi informaatiota esittelyn aikana osakkuuteen liittyen?
12. Osasiko myyjä käydä hinnoittelun läpi selkeästi?
13. Mikä oli tunnelma ostopäätöksen tehtyänne kauppakirjojen allekirjoittamista odotellessa?
14. Teittekö mielestänne korkean vai matalan riskin sijoitusta osaketta ostaessanne?
15. Mikä johti mielen muuttumiseen ostopäätöksen jälkeen?
16. Mikä olisi ollut ratkaiseva tekijä juuri teidän kohdallanne, jotta ostopäätös olisi pitänyt?

**Liite 2. Tulokset ja 3. Johtopäätökset ja pohdinta (salassa pidettävä)**

Salassapito päättyy 8.6.2027.