

# **Päivittäistavarakaupan asiakas- ja henkilöstö- kokemus**

**Case: Yritys X**

## Tiivistelmä

Tekijä Ida Kataja	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 62	Valmistumisaika 2023
Työn nimi <b>Päivittäistavarakaupan asiakas- ja henkilöstökokemus</b> Case: Yritys X		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (AMK), liiketalous		
Toimeksiantajaorganisaatio Yritys X		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Yritys X:n neljän päivittäistavarakaupan asiakas- ja henkilöstökokemuksen nykytila. Nykytilaa analysoimalla pyrittiin löytämään asioita, joita yksiköissä voitaisiin lähteä kehittämään asiakaskokemuksen parantamiseksi.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusosuus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena. Yksiköiden tuottamaa asiakaskokemusta tutkittiin Yritys X:n teettämien asiakastytyväisyyskyselyiden ja mystery shopping -tutkimusten tuloksia analysoimalla. Yksiköiden henkilöstökokemusta mitattiin yrityksen henkilöstölle tehdyllä kyselytutkimuksella. Kyse-lyissä oli strukturoituja, valmiita vastausvaihtoehtoja sisältäviä kysymyksiä, sekä avoimia kysymyksiä.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella Yritys X:n päivittäistavarakaupat tuottavat hyvää asiakas- ja henkilöstökokemusta. Tutkimuksen avulla löydettiin kuitenkin paljon kehityskohteita, joihin paneutumalla yritys voi kehittää asiakaskokemustaan vieläkin paremmaksi. Myös henkilöstökokemuksesta löytyi parannettavaa. Yrityksen henkilöstö on isossa roolissa asiakaskokemuksen muodostumisessa, joten henkilöstökokemuksen kehittäminen voisi näyttäytyä positiivisena yrityksen tuottamassa asiakaskokemuksessa.</p>		
Asiasanat asiakaskokemus, henkilöstökokemus		

## Abstract

Author Ida Kataja	Type of Publication Bachelor's Thesis	Published 2023
	Number of Pages 62	
Title of Publication <b>Grocery store's customer and employee experience</b> Case: Company X		
Degree, Field of Study Bachelor of Business Administration		
Organisation of the client Company X		
Abstract <p>The aim of the thesis was to find out the current state of Company X's four grocery store's customer and employee experience. By analyzing the current situation, the goal was to find things that could be developed in the units to improve the customer experience.</p> <p>The research part of the thesis was carried out as a quantitative study. Customer experience produced by the units was studied by analyzing the results of customer satisfaction surveys and mystery shopping surveys commissioned by Company X. Employee experience was measured by a survey conducted for the company's employers. The surveys had structured questions with ready-made answer options, as well as open-ended questions.</p> <p>Based on the research results, Company X's grocery stores produce good customer and employee experience. With the help of the research, a lot of development targets were found, which by focusing on the company can develop its customer experience to be even better. There was also room for improvement in the employee experience. The company's employers play a big role in the formation of the customer experience, so the development of the employee experience could appear positive in the customer experience produced by the company.</p>		
Keywords customer experience, employee experience		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Asiakaskokemus.....	2
2.1	Asiakaskokemuksen määrittelemine.....	2
2.2	Asiakaskokemuksen kehittämine.....	3
2.3	Asiakaskokemuksen mittaamine.....	7
2.4	Asiakaskokemuksen mittarit.....	10
3	Henkilöstökokemus.....	13
3.1	Henkilöstökokemuksen määrittelemine.....	13
3.2	Henkilöstökokemuksen kehittämine.....	14
3.3	Henkilöstökokemuksen mittaamine.....	16
3.4	Henkilöstökokemuksen mittarit.....	17
3.5	Asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen suhde.....	18
4	Tutkimuksen toteutus.....	20
4.1	Tutkimusmenetelmä.....	20
4.2	Tutkimusaineiston analysointi.....	21
4.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	22
5	Tutkimustulokset.....	24
5.1	Asiakastyytyväisyyskysely.....	24
5.2	Mystery shopping.....	37
5.3	Henkilöstökysely.....	40
6	Johtopäätökset.....	49
6.1	Asiakaskokemuksen nykytila.....	49
6.2	Henkilöstökokemuksen nykytila.....	53
6.3	Kehitysehdotukset.....	55
7	Yhteenveto.....	60
	Lähteet.....	61

## Liitteet

Liite 1 Yritys X:n henkilöstökyselylomake

## 1 Johdanto

Opinnäytetyön aihe on päivittäistavarakaupan asiakas- ja henkilöstökokemus. Ajatus aiheesta heräsi kiinnostuksesta asiakaskokemusta kohtaan. Opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä kaupan alan yrityksen kanssa, josta käytetään nimeä Yritys X. Aiheen valintaan vaikutti myös se, että yhdessä tutkimuksen yhteistyökumppaniyrityksen päivittäistavarakaupassa oli jo pidempään kamppailtu heikon NPS-luvun kanssa, joten tarve asiakaskokemuksen tutkimiselle oli ajankohtainen. Ajankohtaisen aiheesta tekee myös se, että nykypäivänä yhä useampi yritys näkee asiakaskokemuksen tärkeänä menestymisen keinona. Korhakiakosken (2023, 25–34) mukaan asiakaskokemukseen panostaminen tuo yritykselle esimerkiksi taloudellista menestystä ja kestäväää kasvua. Tämän lisäksi muista erottuva asiakaskokemus luo yritykselle kilpailuetua. Kivijalkamyymälöissä toimivissa päivittäistavara-kaupoissa henkilöstön rooli on merkittävä asiakaskokemuksen syntymisessä, minkä takia tutkimuksessa haluttiin mitata myös henkilöstökokemuksen tilaa.

Tutkimuksen tavoitteena on rakentaa ajantasainen kuva Yritys X:n neljän eri päivittäistavarakaupan asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen nykytilasta. Asiakas- ja henkilöstökokemuksen nykytilaa analysoimalla pyritään löytämään keinoja asiakaskokemuksen kehittämisen avuksi. Tutkimus on rajattu yhteistyökumppaniyrityksen päivittäistavarakaupan asiakas- ja henkilöstökokemuksen tutkimiseen. Tutkimuksen kohteina olevat kaupat toimivat kivijalkamyymälöissä. Jotta tutkimus pysyisi aikataulun asettamissa rajoissa ja valittuja tutkimusnäkökulmia pystyttäisiin analysoimaan huolellisesti, tutkimus on rajattu yrityksen kivijalkamyymälöiden luoman asiakaskokemuksen tutkimiseen eikä siinä huomioida esimerkiksi yrityksen verkkokauppatoimintaa.

Työn teoreettisessa osuudessa käsitellään asiakas- ja henkilöstökokemusta, niiden kehittämistä ja mittaamista sekä niiden välistä suhdetta. Opinnäytetyön tutkimusosuus toteutetaan kvantitatiivisena tutkimuksena. Yksiköiden tuottamaa asiakaskokemusta tutkitaan Yritys X:n teettämien asiakastyytyväisyyskyselyiden ja mystery shopping -tutkimusten tuloksia analysoimalla. Yksiköiden henkilöstökokemusta mitataan yrityksen henkilöstölle tehdyllä kyselytutkimuksella.

Opinnäytetyön tavoitteeseen löytää keinoja asiakaskokemuksen kehittämisen avuksi, ohjaa tutkimuksen pääkysymys: Miten Yritys X:n päivittäistavara-kauppojen asiakaskokemusta voidaan kehittää? Nykytila-analyysiin ohjaavat tutkimuksen alakysymykset:

- Millainen asiakaskokemuksen nykytila on?
- Millainen henkilöstökokemuksen nykytila on?

## 2 Asiakaskokemus

### 2.1 Asiakaskokemuksen määritteleminen

Asiakaskokemus on käsitteenä laaja ja yhtä yleisesti käytettävää asiakaskokemuksen määritelmää ei ole vielä vakiintunut. Tässä osiossa esitellään muutamia asiakaskokemusta tutkineiden tietokirjailijoiden määritelmiä asiakaskokemuksesta.

Saarijärvi ja Puustinen (2020, 36–37) määrittelevät asiakaskokemuksen yksilöllisesti muodostuvaksi, moniulotteiseksi kokemukseksi, joka rakentuu ajan kuluessa asiakaspolun eri kosketuspisteissä. Asiakaspolku voidaan karkeasti jakaa vaiheeseen ennen ostamista, ostamiseen ja ostamisen jälkeiseen vaiheeseen. Kosketuspisteillä taas tarkoitetaan kaikkia niitä tilanteita, joissa asiakas kohtaa yrityksen. Moniulotteisuudella Saarijärvi ja Puustinen tarkoittavat sitä, että asiakaskokemus koostuu neljästä eri ulottuvuudesta: emotionaalista, sosiaalisesta, sensorisesta ja kognitiivisesta ulottuvuudesta. Asiakaskokemuksen emotionaalisen ulottuvuuden muodostavat asiakkaan kokemat erilaiset tunteet, jotka heräävät asiakkaan ja yrityksen välisessä vuorovaikutuksessa. Tunteita voivat herättää muun muassa asiakaspalvelutilanteet tai tuotteiden käyttökokemus. Asiakas voi kokea esimerkiksi turhautumista hitaan asiakaspalvelun takia tai iloa uuden puhelimen arkea helpottavista ominaisuuksista.

Sosiaaliseen ulottuvuuteen vaikuttavat toiset asiakkaat ja henkilökunta. Muun muassa henkilökunnan sosiaaliset taidot, ystävällisyys ja ammattitaitoisuus rakentavat asiakaskokemuksen sosiaalista ulottuvuutta. Asiakkaat saattavat myös arvioida esimerkiksi yrityksen tuotteita ja palveluita sen perusteella, millaisia yrityksen muut asiakkaat ovat. Sensorinen ulottuvuus muodostuu asiakkaan aistikokemuksista. Aistikokemuksia ovat, mitä asiakas kuulee, näkee, tuntee ja haistaa osto- ja kulutusympäristössä tai tuotteita ja palveluita käyttäessään. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 50.) Esimerkiksi ruokakaupassa myymälän valaistus, henkilökunnan pukeutuminen, vastapaistetun leivän tuoksu ja kaiuttimista kuuluva musiikki ovat esimerkkejä asiakaskokemuksen sensorisesta ulottuvuudesta.

Kognitiivista ulottuvuutta määrittää se, miten hyvin asiakkaan odotuksiin vastataan. Asiakkaan odotustasoon vaikuttavat muun muassa aiemmat kokemukset, muiden suositukset ja markkinointiviestintä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 50.) Esimerkiksi, jos asiakas päätyy ruokailemaan ravintolaan, josta saa suosittelevien mukaan herkullista kanasalaattia, asiakas odottaa saavansa sieltä herkullista kanasalaattia. Se ylittyvätkö vai alittuvatko asiakkaan odotukset, määrittää asiakaskokemuksen kognitiivista ulottuvuutta.

Korkiakosken mukaan asiakaskokemus tarkoittaa asiakkaan yrityksestä muodostamaa käsitystä. Se koostuu asiakkaan kokemuksista, uusista ja vanhoista mielikuvista yrityksestä,

sekä yrityksen herättämistä tunteista. Se muodostuu erilaisissa kosketuspisteissä, joissa asiakas kohtaa yrityksen. Korkiakoski luettelee hyvän asiakaskokemuksen pääelementeiksi tehokkuuden, helppouden ja tunteen. Tehokkuudella tarkoitetaan yrityksen sisäisten prosessien toimivuutta ja sujuvuutta. Helppoudella tarkoitetaan sitä, että asiakkaan on helppo asioida yrityksen kanssa ja asiat tulevat kerralla kuntoon. Tunteen Korkiakoski kuvailee merkityksellisimmäksi, mutta myös haastavimmaksi asiakaskokemuksen osa-alueeksi. Merkityksellisen tunteesta tekee se, että asiakaskokemuksesta jopa kaksi kolmasosaa on tunnetta. Tunnetta on kuitenkin vaikea luoda, koska tunne on tilanneriippuvainen ja yksilöllinen. (Korkiakoski 2019, 19, 49–51.)

Ahvenainen ym. (2017, 9–10, 34) määrittelevät asiakaskokemuksen olevan se mielikuva ja tunne, joka asiakkaalle muodostuu kohtaamisista yrityksen edustajien, kanavien ja palveluiden kanssa. Kokonaisvaltainen asiakaskokemus rakentuu kolmesta osatekijästä: fyysisestä, digitaalisesta ja tiedostamattomasta kohtaamisesta. Fyysisessä kohtaamisessa asiakas ja yrityksen edustaja kohtaavat kasvotusten esimerkiksi kaupan kassalla. Digitaalisella kohtaamisella tarkoitetaan digitaalisessa ympäristössä tai sosiaalisessa mediassa tapahtuvaa asiakaskohtaamista, jossa asiakas esimerkiksi itsenäisesti vertailee tuotteita verkossa. Tiedostamattomalla kohtaamisella tarkoitetaan tunnekokemusta, jossa aiemmat näkemykset, oletukset ja mielikuvat yrityksestä vaikuttavat kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen muodostumiseen.

Löytänä ja Korteso (2011, 7, 24–26) määrittelevät asiakaskokemuksen olevan niiden mielikuvien, tunteiden ja kohtaamisten summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Asiakaskokemuksen määritelmässä on oleellista huomioida se, että asiakaskokemukseen vaikuttavat alitajuisesti tehdyt tulkinnat sekä asiakkaan tunteet, eikä se ole rationaalinen päätös. Tämän takia yritys ei voi täysin vaikuttaa asiakkaan muodostamaan asiakaskokemukseen. Yritys voi kuitenkin vaikuttaa siihen, millaisia kokemuksia se pyrkii luomaan.

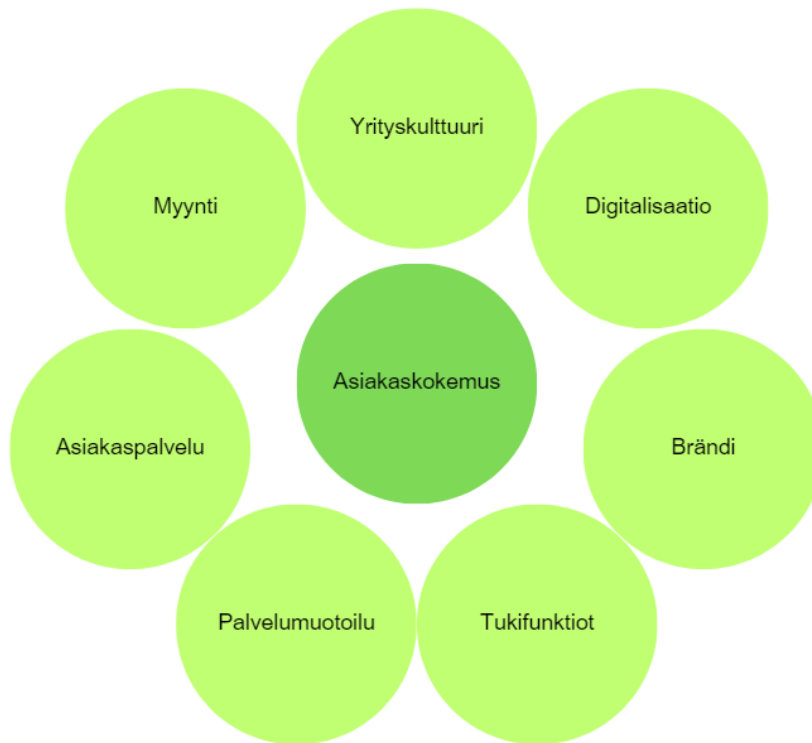
## 2.2 Asiakaskokemuksen kehittäminen

Koska asiakaskokemus on käsitteenä laaja, moni ymmärtää asiakaskokemuksen eri tavalla. Jollekin asiakaskokemus on digitaalista tekemistä, toiselle se tarkoittaa myynnin kehittämistä ja kolmannelle se on yhtä kuin henkilöstökokemus. Asiakaskokemuksen kehittämisen tulisikin lähteä liikkeelle siitä, että yrityksessä määritellään yhteisesti, mitä asiakaskokemus tarkoittaa ja millaisia kokemuksia yritys aikoo tarjota asiakkailleen. (Korkiakoski 2023, 11, 47.) Jos yrityksessä ei määritellä, millainen on merkityksellinen ja kilpailuetuun tähtäävä asiakaskokemus, sen kehittäminen jää herkästi puhetasolle (Saarijärvi & Puustinen 2020, 25).

Kun yhteinen suunta on löydetty, yrityksessä on hyvä tehdä asiakaskokemuksen nykytila-analyysi. Nykytila-analyysissa on tarkasteltava yrityksen sisäistä kyvykkyyttä, kilpailuympäristöä ja asiakkaita (Korkiakoski & Gerdt 2016, 33). Nykytila-analyysin avulla voidaan selvittää, millaisia kokemuksia yritys tarjoaa tällä hetkellä. Keskeistä on pyrkiä ymmärtämään, millaista asiakkaiden arki on, millaisia tarpeita heillä on ja mitä he odottavat tulevaisuudelta. Tietoa voidaan kerätä esimerkiksi asiakashaastatteluiden avulla. Henkilökunnan osallistaminen nousee tässä oleelliseksi tekijäksi, koska asiakasrajapinnassa työskentelevällä henkilökunnalla on usein selkeä näkemys nykytilanteesta. Kun tiedetään mitä mieltä asiakkaat ovat tällä hetkellä ja mitä he odottavat jatkossa, kehitystoimenpiteitä osataan ohjata oikeaan suuntaan. (Korkiakoski 2023, 47–48, 58.)

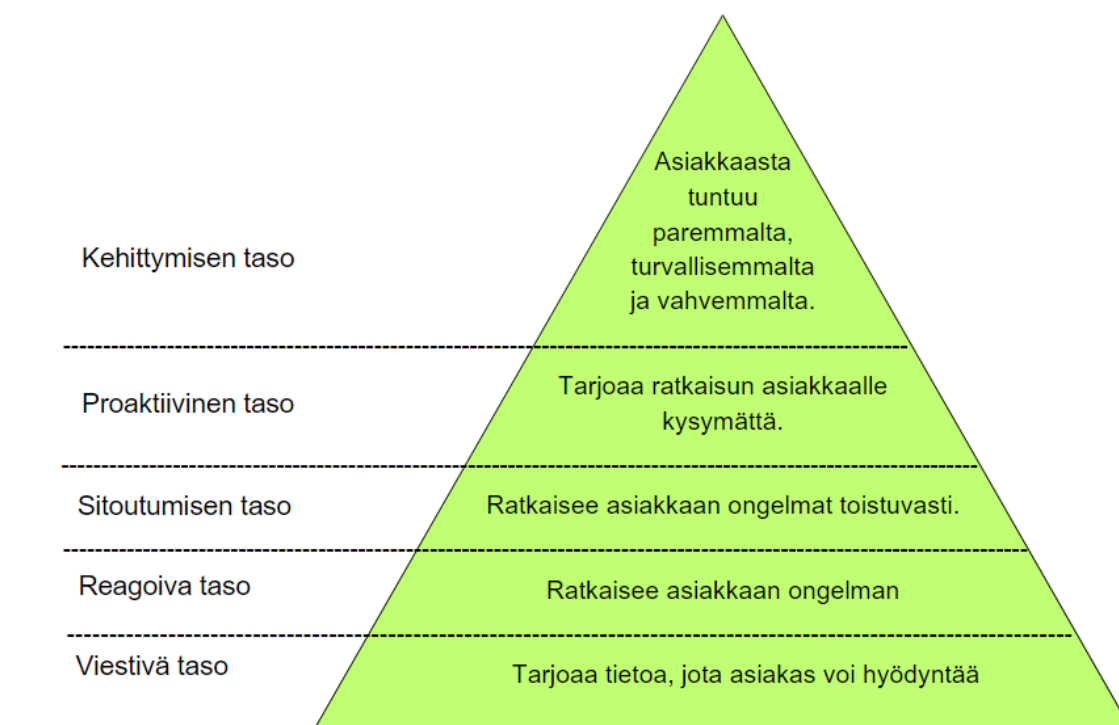
Saarijärven ja Puustisen (2020, 29–30) mukaan asiakaskokemuksen kehittämisessä oleellista on luoda kehittämiselle selkeä strategia. Tämä sisältää valintoja siitä, millaista asiakaskokemusta yritys pyrkii luomaan, kenelle ja miten. Yrityksen on tehtävä strategisia valintoja siitä, millaista arvoa asiakkaille pyritään luomaan. On pohdittava, onko tavoitteena esimerkiksi asiointin nopeus, helppous, vaivattomuus vai edullisuus. Nämä tavoitteet määrittelevät sen, mitä kehittämisessä priorisoidaan. Asiakasarvoon liittyvien valintojen lisäksi yrityksen on tehtävä kilpailukeinovalintoja. Kilpailukeinot, kuten sijainti, hinta, tuotevalikoima ja aukioloajat ovat keinoja, joilla asiakasarvoa luodaan. Arvolupaus on lupaus asiakkaille tuotettavasta arvosta ja sen määrittelemisen sisältää myös valinnan tärkeimmistä asiakas-segmenteistä, eli siitä, keille arvoa luodaan. Saarijärven ja Puustisen mukaan asiakasarvo, kilpailukeinot ja arvolupaus määrittävät, millaisella asiakaskokemuksella yritys aikoo menestyä.

Korkiakosken mukaan asiakaskokemuksen kehittämistä voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta: organisaation rakenteiden ja osaamisen tai asiakkaan kautta. Kuviossa 1 on esiteltyinä osa-alueita, joiden kehittämispotentiaalia voidaan tarkastella organisaation näkökulmasta. (Korkiakoski 2019, 42.)



Kuvio 1. Asiakaskokemuksen kehittämisen osa-alueita (mukailtu Korkiakoski 2019, 43)

Yrityksen johdolla tulisi olla yhteinen näkemys siitä, mitkä kuvassa esitellyistä kehityskohdeista ovat tärkeimpiä, jotta kehityssuunnitelma voidaan rakentaa niiden ympärille. Pelkätään organisaation näkökulmasta rakennettu kehityssuunnitelma voi kuitenkin jäädä vajaaksi. Siksi vähintään yhtä tärkeää olisi pyrkiä ymmärtämään, mitä asiakkaat odottavat kokemukseltaan. Asiakastarpeiden näkökulmasta asiakaskokemuksen kehittämisen tasoja voidaan tarkastella kuviossa 2 esitellyn tutkimus- ja konsultointiyritys Gartnerin pyramidimallin avulla. (Korkiakoski 2019, 46.)



Kuvio 2. Asiakaskokemuksen kehittämisen tasot (mukailtu Gartner, Korkiakosken 2019, 47 mukaan)

Korkiakosken mukaan valtaosa asiakaskokemuksen kehittämistoimenpiteistä kohdistuu pyramidin kolmelle alimmalle tasolle, jolloin usein kehitetään yrityksen toimintoja, viestintää ja asiakkaan toimintaan reagoimista. Tällä tavoitellaan asiakkaiden lojaliteetin lisääntymistä. Kahdella ylimmällä tasolla onnistuminen tarkoittaa sitä, että yritys pystyy tunnistamaan ja ratkaisemaan asiakkaan ongelmia ennen kuin asiakas itse huomaa niitä. Ylimmillä tasoilla onnistuminen voi tarkoittaa myös sitä, että yritys saa asiakkaan tuntemaan olonsa arvostetummaksi ja kokemus tuntuu henkilökohtaiselta. Jos alimmilla tasoilla kehittymiseen riittää perustoiminnan parantaminen, proaktiivinen taso vaatii keinoja, joilla voidaan ennakoita asiakkaiden tulevia tarpeita. Ylimmän, kehittymisen tason ratkaisuksi teknologia ei useinkaan enää riitä, vaan tunnetason rakentamiseen tarvitaan ihmisten välistä vuorovaikutusta. (Korkiakoski 2019, 47–48.)

Vaikka asiakkaat kertoisivat olevansa tyytyväisiä, he odottavat jatkuvasti jotain uutta. Jos kilpailija tarjoaa yllättäen jotain uutta ja tavallisesta poikkeavaa, asiakas voi päättää vaihtaa yhteistyökumppania. Asiakaskokemuksen kehittämässä tulisi keskittyä pelkän ongelmanratkaisun sijaan erottuvan asiakaskokemuksen innovointiin. Tarkoituksena ei ole seurata kilpailijan jalanjälkiä, vaan kehittää rohkeasti oma, erilainen näkemys asiakaskokemukseen. (Korkiakoski 2023, 58, 62–63.) Innovoimalla voidaan tunnistaa toimialalle uusia

asiakaskokemuksen ominaisuuksia, joista on hyötyä asiakkaille ja joiden avulla yritys pystyy erottumaan kilpailijoistaan. Esimerkkinä tällaisesta innovoinnista on päivittäistavarakaupan niin sanottu ravintolamaistuminen, jossa päivittäistavarakaupat pyrkivät tarjoamaan valmiin ruoan ratkaisuja asiakkaille. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 103.) Valikoimissa voi olla esimerkiksi sushiaterioita tai lämpimiä lounaskeittoja.

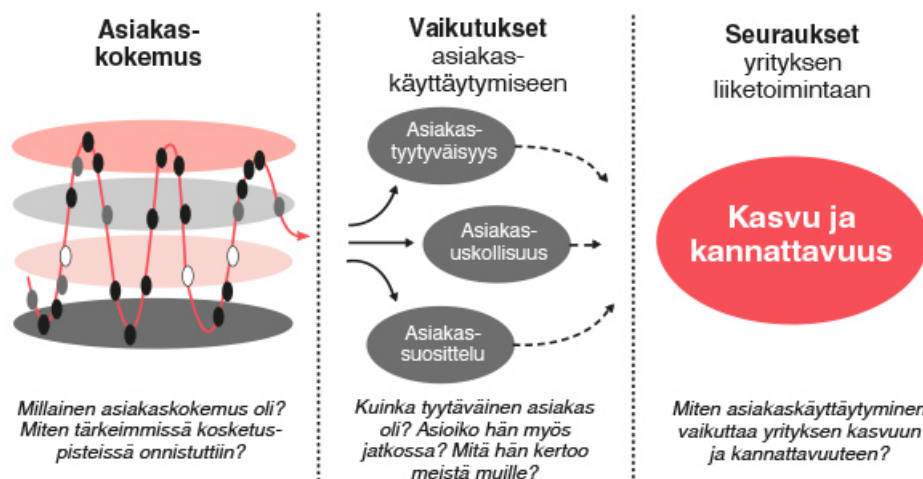
Gerdtin ja Eskelisen (2018, 235–238) mukaan asiakaskokemuksen kehittämisen tulisi perustua yrityskulttuuriin, sisäisten kyvykkyyksien tunnistamiseen ja hyödyntämiseen, prosessien parantamiseen sekä mittaamiseen. Asiakaslähtöisen yrityskulttuurin tulisi ohjata päätöksentekoa ja kehitystyötä, varmistaen, että asiakas huomioidaan toiminnan jokaisessa vaiheessa. Asiakaskokemusta kehitettäessä voidaan yrityskulttuurin näkökulmasta tarkastella esimerkiksi sitä, onko yrityksen arv lupaus vahva ja asiakasta korostava, sekä toteutuuko arv lupaus käytännössä. Tämän lisäksi muun muassa rekrytoinneissa tulisi kiinnittää huomiota osaamisen lisäksi työntekijän kyvykkyyteen ja haluun toimia asiakaslähtöisesti. Sisäiseen kyvykkyyteen vaikuttavat tarvittavan osaamisen hankkiminen, kehittäminen ja siitä kiinni pitäminen.

Asiakaskokemus muodostuu erilaisissa kosketuspisteissä, joissa asiakas kohtaa yrityksen. Kohtaamisia ovat vuorovaikutuksen lisäksi kaikki yrityksen kanssa tehtävät toimenpiteet, esimerkiksi maksaminen. Siksi asiakaskokemusta tuottavien prosessien toimivuus, tehokkuus ja varmuus on huomioitava. Jos yrityksen perusprosessit eivät toimi, kaikki asiakaskokemuksen parantamiseksi suunnitellut hankkeet kaatuvat. Prosessien toimivuuden lisäksi myös asiakaskokemuksen tilaa ja kehitystä seuraavien mittareiden tulee olla toimivia. (Gerdt & Eskelinen 2018, 236, 239.)

### 2.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Tärkeä osa asiakaskokemuksen kehittämistä on mittaaminen. Toimiva mittaaminen tarjoaa yritykselle tietoa siitä, millaisia kokemuksia se tuottaa asiakkailleen. Mittaamista voidaan hyödyntää niin lähtötilanteen kartoittamisessa, kuin tehtyjen kehitystoimenpiteiden tulosten seurannassa.

Saarijärven ja Puustisen (2020, 139–140) mukaan asiakaskokemuksesta on mitattava sekä syy- että seuraustason asioita. He ovatkin jakaneet asiakaskokemuksen mittaamisen kuviosta 3 nähtäviin kolmeen eri vaiheeseen: millainen asiakaskokemus oli, mitkä olivat sen vaikutukset asiakaskäyttäytymiseen ja mitkä olivat sen seuraukset yrityksen kasvuun ja kannattavuuteen.



Kuvio 3. Asiakaskokemuksen kolmen vaiheen mittaaminen (Saarijärvi & Puustinen 2020, 140)

Saarijärven ja Puustisen (2020, 140) mukaan asiakaskokemuksen mittaamisen tärkeä lähtökohta on erottaa toisistaan nämä kolme mittaamisen vaihetta. Jos syy- ja seuraustason mittarit menevät sekaisin, mittareiden tuottaman informaation perusteella tehdään helposti vääriä johtopäätöksiä. Esimerkiksi suosittelemittaukset kertovat, millaiset vaikutukset tietynlaisella asiakaskokemuksella on asiakkaiden käyttäytymiseen jatkossa, mutta ne eivät kerro, miksi näin on.

Löytänä ja Kortesus (2011, 102) ovat jakaneet asiakaskokemuksen mittaamisen aktiivisiin ja passiivisiin keinoihin. Ero näiden välillä on siinä, saadaanko asiakkaiden kokemuksista tietoa aktiivisesti kysymällä vai antavatko asiakkaat palautetta oma-aloitteisesti. Passiivista, eli asiakkaan oma-aloitteisesti antamaa palautetta on esimerkiksi spontaani palaute. Asiakkaat voivat antaa spontaania palautetta haluamanaan ajankohtana, haluamallaan tavalla ja haluamassaan paikassa. Erilaisia tapoja antaa palautetta on lukemattomia. Esimerkiksi ravintolassa asiakas voi pyytää välittämään kiitokset kokille, elektroniikkaliikkeessä asiakas kertoo naapurikaupan tarjouksista tai hotellivieras kirjoittaa arvionsa sosiaaliseen mediaan. Passiiviselle palautteelle ominaista on, että asiakkaat antavat hyvin negatiivista tai huippuposiitivista palautetta enemmän kuin keskialueen palautetta.

Asiakaskokemuksen mittaamisen aktiiviset keinot ovat yrityksen asiakkailleen tekemiä kyselyitä tai tutkimuksia. Yleisin esimerkki asiakaskokemuksen mittaamisen aktiivisesta keinoista on asiakastytyväisyystutkimus. Asiakastytyväisyystutkimukset ovat usein kertaluontoisia ja laaja-alaisia tai esimerkiksi vuosittain asiakkaista tehtäviä selvityksiä. Laajojen asiakastytyväisyyskyselyiden sijaan tehokkaampia ovat kuitenkin jatkuvat palautekyselyt kosketuspisteissä. Koska asiakaskokemus muodostuu erilaisissa kosketuspisteissä, myös mittaukset tulee rakentaa niin, että palautetta saadaan jatkuvasti mahdollisimman monesta kosketuspisteestä. Siinä missä esimerkiksi asiakaspalvelu ja myyntiyksiköt mittaavat

systemaattisesti jokaisen asiakaskohtaamisen onnistumista, esimerkiksi yrityksen laki-osasto voi kerätä palautetta sopimusten ymmärrettävyydestä tai talousosasto laskujen oikeellisuudesta. Kosketuspisteissä on hyvä huomioida myös spontaanin palautteenannon mahdollistaminen. Palautteen antamisesta pitää tehdä asiakkaalle helppoa ja asiakkaita on kannustettava antamaan palautetta. Yleisimpiä esimerkkejä palautekanavista ovat palautesähköpostit, palautelomakkeet nettisivuilla, palautepuhelimet ja yrityksen ylläpitämät keskustelupalstat. Asiakaskokemuksen mittaamisen ja palautteen keräämisen tulee olla jatkuvaa ja systemaattista, jotta tietoa asiakaskokemuksen tilasta saadaan reaaliaikaisesti ja poikkeamiin voidaan reagoida nopeasti. Jatkuvalla mittaamisella saatavia tuloksia asiakaskokemuksesta voidaan käyttää myös tavoite- ja kannustinpalkkioiden perusteina. (Löytänä & Korteso 2011, 102–109.) Kuviossa 4 on esitettyinä esimerkkejä asiakaskokemuksen mittaamisen aktiivisista ja passiivisista keinoista.

## Asiakaskokemuksen mittaamisen keinot



Kuvio 4. Asiakaskokemuksen mittaamisen keinot (mukailtu Löytänä & Korteso 2011, 103)

Korkiakosken mukaan asiakaskokemuksen tilaa ja kehitystä seuraavaa mittausta suunniteltaessa on pohdittava, miten mittaamisella saadaan asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyvien päätösten ja toimenpiteiden kannalta oleellista tietoa. Mittaamista suunniteltaessa on tärkeää pohtia, keneltä asiakaskokemuksen palautetta kysytään, mitä mittauksessa kysytään, missä kanavassa ja milloin. (Korkiakoski 2019, 76–77.) Oleellista on ymmärtää asiakaspolkua ja tunnistaa keskeisiä kosketuspisteitä. Kosketuspisteissä ja asiointissa tehtävien mittausten on oltava lyhyitä, maksimissaan viiden kysymyksen kyselyitä, koska laajemmat kyselyt vähentävät nopeasti vastausprosenttia. Asiakassuhteen tasolla tehtävät

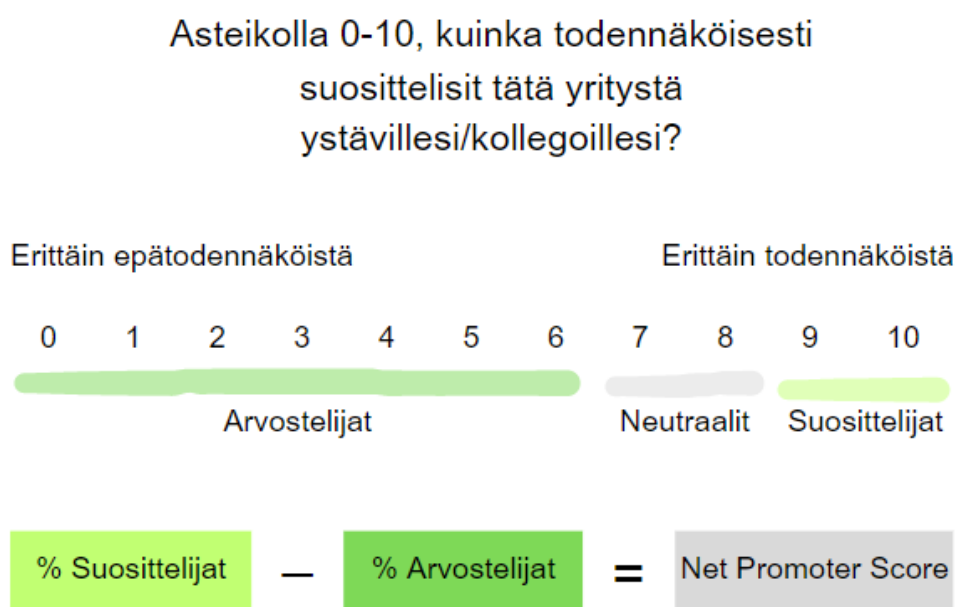
mittaukset voivat olla laajempia ja sisältää jopa kolmenkymmenen kysymyksen kyselyitä. On kuitenkin huomioitava, että kuluttaja-asiakkaat eivät välttämättä koe olevansa samalla tavalla asiakassuhteessa yritykseen, kuin yritysasiakkaat. Siksi kuluttaja saattaa kokea vuosittain tehtävän, laajan, asiakassuhdetta kartoittavan mittaamisen erikoisena. Yritysasiakkaiden näkökulmasta vuosittainen kysely voi sen sijaan olla parempi kuin yksittäisten kosketuspisteiden mittaaminen. (Korkiakoski 2023, 132–134.)

## 2.4 Asiakaskokemuksen mittarit

Asiakaskokemuksen mittarit voidaan jakaa tulostittareihin, kokemusmittareihin ja toiminnan mittareihin. Tulostittareiden avulla mitataan liiketaloudellisiin tavoitteisiin pääsemistä. Esimerkiksi jos yritys pyrkii kasvattamaan asiakkaiden uusintaostojen määrää tai haluaa yritykselle uusia asiakkaita suosittelun kautta, tulisi keksiä keino, jolla voidaan tunnistaa ja mitata asiakkaiden uusintaostoja tai sitä, kuinka moni uusista asiakkaista on tullut suosittelun kautta. Liiketaloudellisia tuloksia voi olla kuitenkin hankala mitata. On vaikeaa esimerkiksi tunnistaa, ketkä uusista asiakkaista ovat tulleet suosittelun kautta. Jos tuloksia ei pystytä mittaamaan, on mitattava taloudellisia tuloksia edeltäviä tai ennustavia toimenpiteitä. Toiminnan mittareilla pyritään selvittämään yrityksen toimintojen ja liiketaloudellisen tuloksen välistä yhteyttä. Mitattavia toimintoja voivat olla esimerkiksi asiakkaiden avun tarve, asiakaspalvelun jonotusaika tai myymälässä asioivien asiakkaiden käyntimäärä. Toiminnan ja tuloksen väliin jää asiakkaan kokemus, jota mitataan kokemusmittareiden avulla. Kokemusmittareiden avulla voidaan selvittää, miten toimintoja pitäisi kehittää, jotta asiakaskokemus kehittyisi asiakkaan haluamaan suuntaan, lopulta parantaen tulosta. (Futurelab Finland, 3.)

Korkiakoski on esitellyt toisenlaisen tavan luokitella asiakaskokemuksen mittareita. Mittarit on jaettu tehokkuuden, asiakaspääoman ja laadullisen kehittämisen mittareihin sen perusteella, millaisissa tilanteissa mittareita käytetään. Tehokkuusmittarit pohjautuvat tietoihin, joita yritys saa omista järjestelmistään, eivätkä ne lähtökohtaisesti perustu asiakkaiden antamaan palautteeseen. Yrityksen omista järjestelmistään saatavaa tietoa ovat esimerkiksi konversioaste, eli kuinka moni verkkokauppaa selanneista päätyy tekemään tilauksen, ratkaisuaste, eli todennäköisyys sille, että asiakkaan asia on hoidettu kerralla kuntoon, tai klikkausprosentti yrityksen kotisivuilla. Asiakaspääoman mittarit kertovat miten yrityksen yksittäisten asiakkaiden tai asiakkuuksien arvo kehittyy. Asiakaspääoman mittareita ovat esimerkiksi asiakkaan elinkaaren arvo, asiakaspoistuma ja asiakkuuden laajentuminen. Nämä mittarit auttavat osaltaan ymmärtämään, miten asiakaskokemuksen kehittäminen yksittäisen asiakkaan tasolla vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan. (Korkiakoski 2019, 72–73.)

Laadullisilla mittareilla pyritään selvittämään millaisia asiakkaan aiemmat kohtaamiset yrityksen kanssa ovat olleet. Laadulliset mittarit perustuvat asiakaskyselyihin, joista suosituin on asiakkaiden suositteluhalukkuutta mittaava Net Promoter Score (NPS). Mittari on esitettyä kuviossa 5. NPS-kyselyssä asiakkaita pyydetään arvioimaan asteikolla nolasta kymmeneen, kuinka todennäköisesti he suosittelisivat yritystä X ystävilleen tai kollegoilleen. NPS:n tulos eli nettosuositelluluku lasketaan vähentämällä suosittelijoiden prosentuaalisesta lukumäärästä ei-suositelijoiden prosentuaalinen lukumäärä. Arvot seitsemän tai kahdeksan vastanneita asiakkaita pidetään neutraaleina, joten niitä ei lasketa tulokseen. (Korkiakoski 2019, 64–66.)

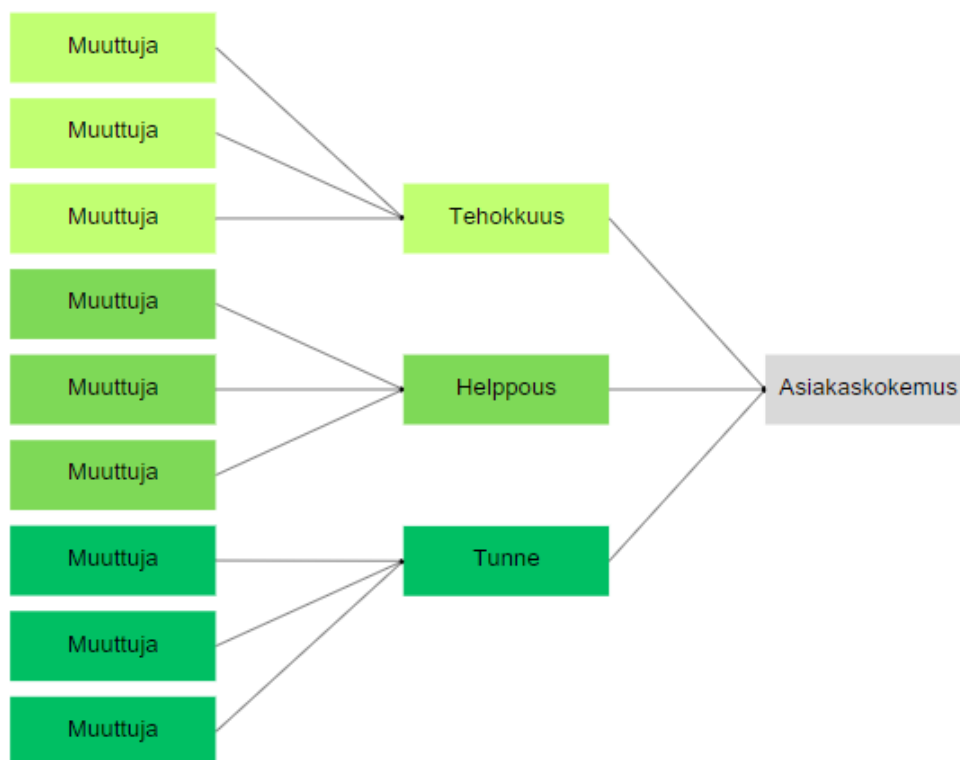


Kuvio 5. Net Promoter Score (mukailtu Korkiakoski 2019, 66)

NPS-mittarin ohella yleisesti käytettävä laadullinen mittari on asioiden helppoutta mittaava Customer Effort Score (CES). CES-kyselyssä asiakkaita pyydetään arvioimaan asteikolla yhdestä viiteen, kuinka helppoa asiointi yritys X:n kanssa on ollut. CES:n tulos lasketaan vähentämällä asioiden helppoksi kokeneiden asiakkaiden prosentuaalisesta lukumäärästä asioiden hankalaksi kokeneiden prosentuaalinen lukumäärä. (Korkiakoski 2019, 67.)

Futurelab Finland on kehittänyt kuviossa 6 nähtävän asiakaskokemuksen mittaamiseen soveltuvan CX3D-mallin, jossa tehokkuus, helppous ja tunne on yhdistetty yhdeksi kokonaisuudeksi. Mallissa jokaisesta kolmesta päämuuttujasta (tehokkuus, helppous ja tunne) esitetään kolme eri kysymystä. Kysymysten keskiarvo määrittää päämuuttujan arvon. Päämuuttujien arvojen perusteella voidaan tulkita, miten yritys on onnistunut kullakin

asiakaskokemuksen osa-alueella. (Korkiakoski 2019, 67–68.) Esimerkiksi helppoutta mitattaessa voidaan pyytää asiakasta arvioimaan asteikolla yhdestä viiteen, kuinka helposti hän löysi etsimänsä tuotteet, mahtuiko myymälässä liikkumaan vaivattomasti ja kuinka sujuvaa maksaminen oli. Jos asiakas vastaisi kysymyksiin arvoilla 2, 5 ja 3, päämuuttujan arvoksi saataisiin 3.



Kuvio 6. CX3D-malli (mukailtu Korkiakoski 2019, 68)

Asiakkaiden tunteiden mittaamisessa voidaan käyttää esimerkiksi Happy Or Not-mallia. Happy Or Not-mallissa asiakkailla on mahdollisuus esimerkiksi yrityksen liikkeestä lähtiesään valita palautteenantolaitteesta tunnetilaansa parhaiten kuvaava hymiö. Hymiön valitsemisen jälkeen asiakkaat voivat lisäksi antaa kirjallista palautetta saamastaan palvelusta. (Happy Or Not.)

### 3 Henkilöstökokemus

#### 3.1 Henkilöstökokemuksen määrittelyminen

Korkiakosken (2019, 21,122) mukaan henkilöstökokemus on työntekijän näkemys yrityksestä, jossa hän työskentelee. Henkilöstökokemus muodostuu työntekijän ja työnantajan välisen vuorovaikutuksen, sekä yrityksen herättämien tunteiden ja mielikuvien perusteella.

Jacob Morgan määrittelee henkilöstökokemuksen muodostuvan työympäristöstä, yrityskulttuurista ja teknologiasta. Työympäristöllä tarkoitetaan sitä fyysistä ympäristöä, jossa työntekijät työskentelevät. Se sisältää niin kalusteet, valaistuksen, yrityksen mahdollisesti tarjoamat lounaat, kuin taulutkin seinillä. Miellyttävä työympäristö inspiroi ja antaa energiaa, lisäten työntekijöiden luovuutta, sitoutuneisuutta ja yhteyden tunnetta yritykseen, jossa he työskentelevät. (Morgan 2017, 12, 57–59.) Yrityskulttuurilla tarkoitetaan yrityksen tiedostettuja ja tiedostamattomia arvoja, toimintatapoja ja rakenteita, jotka ohjaavat työntekijöiden käyttäytymistä ja ajattelua (Luukka 2019, 25). Yrityksen teknologinen ympäristö sisältää kaiken työn tekoon liittyvän teknologian, muun muassa käytössä olevat sovellukset, laitteet, ohjelmistot ja käyttöliittymät. Teknologia on isossa roolissa nykyajan työskentelyssä ja sitä käytetään yrityksissä muun muassa kommunikointiin, yhteistyöhön ja itse työn tekoon. (Morgan 2017, 77–78.)

Morganin mukaan henkilöstökokemusta voidaan tarkastella erikseen työntekijän ja työnantajan näkökulmasta. Henkilöstökokemus työntekijän näkökulmasta perustuu siihen, millaista organisaatiossa työskentely työntekijän mielestä on. Työnantajan näkökulmasta henkilöstökokemus perustuu siihen, millaiseksi työskentely on suunniteltu. Ihanteellisessa tilanteessa työnantajan suunnittelema kokemus ja työntekijän todellinen kokemus kohtaavat ja siten yhdessä muodostavat henkilöstökokemuksen. Toisin sanoen työntekijän odotukset, tarpeet ja toiveet vastaavat yrityksen käsitystä työntekijöiden odotuksista, tarpeista ja toiveista. (Morgan 2017, 7–8.)

Kaijalan ja Tolvasen (2020, 210) mukaan henkilöstökokemus on tunne, joka syntyy, kun työntekijän odotukset ja yrityksen antama henkilöstölupaus kohtaavat. Yrityksen henkilöstölupaus voi sisältää esimerkiksi lupauksia palkkatasosta, kouluttautumismahdollisuuksista, työsuhte-eduista, vastuullisuudesta, terveydenhuollosta tai työn sisällöstä. (Kaijala & Tolvanen 2020, 22, 63.)

Henkilöstökokemuksesta käytetään usein myös nimitystä työntekijäkokemus. Luukka (2019, 128) määrittelee työntekijäkokemuksen työntekijän henkilökohtaiseksi kokemukseksi. Se muodostuu, kun työntekijän odotukset ja työnantajan hänelle tekemät lupaukset kohtaavat työntöön arjen ja yrityskulttuurin luoden joko positiivisen tai negatiivisen

kokemuksen. Positiivinen kokemus luo tyytyväisyyttä ja sitoutumista, kun taas negatiivinen kokemus luo tyytymättömyyttä ja sitoutumattomuutta.

### 3.2 Henkilöstökokemuksen kehittäminen

Korkiakosken mukaan henkilöstökokemuksen kehittämisen tavoitteena on rakentaa toimintaedellytykset, jotka mahdollistavat työntekijöiden keskittymisen lisäarvon tuottamiseen asiakkaille. Lisäarvo koostuu tunteesta, tiedosta ja toiminnasta. Jotta työntekijöillä olisi mahdollisuus rakentaa asiakkaiden odottamia kokemuksia, heillä on oltava käytössään riittävää osaamista, sekä tarvittavat työkalut. Työntekijöiden tulisi olla myös tunnetasolla sitoutuneita työnantajaansa. Tämä edellyttää sitä, että yrityksen ja työntekijän arvot kohtaavat, työntekijä on innostunut työstään ja kokee roolinsa merkitykselliseksi, sekä tuntee luottamusta työnantajaansa. Jos jokin näistä ei toteudu, työntekijän on hankalaa heittäytyä työhön omana itsenään ja lunastaa asiakkaiden odotuksia. (Korkiakoski 2019, 118–119.)

Yrityksen arvot kuvastavat yrityksen tapaa toimia ja niiden pitäisi näkyä henkilöstön päivittäisessä toiminnassa. Henkilöstön näkökulmasta yrityksen arvot voivat tuntua kaukaisilta ja niihin on vaikea sitoutua, jos niitä ei tiedä. Arvot tulisikin määritellä helposti ymmärrettäviksi ja käsitellä niitä yhdessä henkilöstön kanssa. Arvoista voidaan keskustella esimerkiksi tiimin kesken, pohtien mitä ne henkilöstölle merkitsevät ja miten ne näkyvät tiimin päivittäisessä toiminnassa. (Kaijala & Tolvanen 2020, 13–16.)

Tunnetason sitoutumiseen vaikuttaa erityisesti se, että työntekijä on innostunut työstään ja kokee roolinsa merkitykselliseksi (Korkiakoski 2019, 119). Tästä käytetään usein määritelmää työn imu. Työterveyslaitoksen artikkelin mukaan työn imun kokemuksella on positiivinen vaikutus työntekijän fyysiseen ja henkiseen terveyteen, työsuoritukseen ja sitä kautta yrityksen taloudelliseen tulokseen. Artikkelin mukaan työn imua kokevat työntekijät muun muassa sitoutuvat työhönsä, ovat auttavaisia ja levittävät työn imua työyhteisöönsä. Työterveyslaitos luettelee työn imua edistäviksi asioiksi:

- Työn palkitsevuuden, monipuolisuuden ja kehittävyuden.
- Työaikojen joustavuuden, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, sekä työroolien ja tavoitteiden selkeyden.
- Palautteen annon, arvostuksen, ystävällisyyden, arkisen huomaavaisuuden, oikeudenmukaisuuden, esihenkilön ja työyhteisön tuen, johtamisen selkeät käytännöt ja muiden kokeman työn imun.
- Työpaikan ilmapiirin, työn varmuuden, innovatiiviset toimintatavat, sekä muun elämän ja työn yhteensovittamista tukevat käytännöt ja asenteet.

Tunteen lisäksi tarvitaan tietoa. Työntekijöiden on oltava kartalla siitä, miksi yritys on olemassa, mitä heiltä odotetaan ja millainen heidän kehityspolkunsa voi olla. Heillä tulisi myös olla riittävästi tietoa yrityksen asiakkaista ja asiakaslupauksista, sekä toimintamalleista, joilla lupauksia pyritään lunastamaan. (Korkiakoski 2019, 118–119.) Asiakaskokemuksen kehittämistä käsittelevässä kappaleessa tuotiin esille se, kuinka kehittämisen tulisi lähteä liikkeelle siitä, että yrityksessä määritellään yhteisesti, mitä asiakaskokemus tarkoittaa ja millaisia kokemuksia yritys aikoo tarjota asiakkailleen. Tämän viestiminen henkilöstölle on siis myös henkilöstökokemuksen kehittämisessä oleellista. Asiakaslupaukset taas ovat työkaluja, joilla asiakasrajapinnassa tapahtuvaa toimintaa voidaan ohjata uuteen suuntaan (Korkiakoski 2019, 156).

Asiakaslupausten vastinparina toimivat henkilöstölupaukset/työnantajalupaukset (Korkiakoski 2019, 156). Luukan mukaan henkilöstökokemuksen kehittäminen edellyttää työntekijöiden tuntemista ja ymmärtämistä. Henkilöstökokemuksen kehittämisessä oleellinen työkalu on työntekijäymmärrykseen perustuva työnantajalupaus. Työnantajalupauksen tehtävänä on kuvata arvoa, jonka työntekijä saa yritykseltä vastineeksi työnteostaan. Työnantajalupauksen tulee olla tarkasti pohdittu, sekä yrityksen kulttuuria ja sen arkea aidosti kuvaava. Kun yritys antaa realistisia lupauksia ja panostaa niiden toteuttamiseen, työntekijöiden odotukset on asetettu kohdilleen ja annetut lupaukset voidaan lunastaa. Kun yritys on antanut selkeitä ja realistisia työnantajalupauksia ja niitä on jatkuvasti viestitty niin sisäisesti kuin ulkoisestikin, on pidettävä huolta siitä, että yrityksen arki ja yrityskulttuuri toteuttaa ja tuottaa luvattuja asioita. Näin voidaan rakentaa positiivista henkilöstökokemusta. (Luukka 2019, 129–130.)

Graham (2018) on esitellyt viiden kohdan listan, jonka avulla henkilöstökokemusta voidaan lähteä kehittämään. Ensimmäisenä kommunikaatio on saatava toimimaan. Monipuolinen, vastavuoroinen ja avoin kommunikointi edistää työntekijöiden sitoutumista. Toisena Graham esittelee arjen ja onnistumisien juhlistamisen. Esimerkiksi syntymäpäiviä, ylennyksiä tai tiimin yhteisiä onnistumisia juhlimalla voidaan luoda yhteenkuuluvuuden tunnetta ja parantaa työyhteisön ilmapiiriä. Kolmantena Graham nostaa esille yksilöllisen kehittymisen merkityksen. Usein kauniista sanoista huolimatta työntekijöille ei anneta mahdollisuuksia oppia ja kehittyä haluamallaan tavalla. Hän suosittelee käymään työntekijöiden kanssa kahdenkeskisiä keskusteluja, joissa kartoitetaan työntekijän toiveet oppimiselle ja urakehitykselle ja sitten tukemaan niiden toiveiden toteutumista erilaisten oppimismahdollisuuksien ja kasvun tukemisen avulla. Neljäntenä on tarkasteltava yrityksen prosesseja ja pyrittävä löytämään työtä helpottavia ratkaisuja. Esimerkiksi vaivalloisen lomahakemuslomakkeen voi korvata yksinkertaisella kalenterimerkinnällä, jonka esimies voi hyväksyä tai hylätä. Tai sähköisiin oppimateriaaleihin investoimisen avulla työntekijät voivat opiskella vaivattomasti

työkoneensa äärellä. Viidentenä Graham kannustaa yrityksiä monipuoliseen palkkaamiseen. Esimerkiksi erilaisia koulutuksia ja työkokemuksia omaavien henkilöiden palkkaaminen laajentaa yrityksessä esiintyviä näkökulmia ja ongelmanratkaisutaitoja.

### 3.3 Henkilöstökokemuksen mittaaminen

Henkilöstökokemuksen mittaamisen avulla pyritään saamaan henkilöstön kehittämiseen liittyvän päätöksenteon ja toimenpiteiden kannalta oleellista tietoa. Yritysten on pysyttävä mukana nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä ja siksi ei enää riitä, että henkilöstön tyytyväisyyttä mitataan vain kerran vuodessa. Mittaamisen on sen sijaan oltava monipuolista ja säännöllistä. (Korkiakoski 2019, 135–136.)

Henkilöstökokemuksen mittaamisessa voidaan mitata muun muassa erilaisia työsuhteen hetkiä. Erilaiset hetket työsuhteessa voidaan jakaa avainhetkiin, arkisiin hetkiin ja suunniteltuihin hetkiin. Avainhetkiä ovat esimerkiksi rekrytointi, perehdytys ja erilaiset koulutukset. Avainhetkien mittaamisessa on valittava työntekijän näkökulmasta luonteva mittaustapa. Jos työntekijä aloittaa esimerkiksi uudessa tehtävässä, sähköpostikyselyn avulla voidaan kerätä tietoa edellisen työtehtävän hyvistä ja huonoista puolista. Jos taas rekrytoidaan uusia työntekijöitä, voidaan rekrytoinnin jälkeen lähettää sähköpostikysely, jolla kartoitetaan työntekijän tuntemukset rekrytointivaiheesta. Yhteistä avainhetkien mittaamiselle on se, että niillä pyritään saamaan tietoa avainhetkiin liittyvistä kehitystarpeista, sekä työntekijän omista kokemuksista. (Korkiakoski 2019, 135–138.)

Arkisten hetkien kartoittamista voidaan tehdä esimerkiksi tablet-kyselyiden avulla. Kyselyiden avulla voidaan osoittaa, että työntekijöiden hyvinvoinnilla on väliä. Sen lisäksi ne auttavat johtoa ymmärtämään työntekijöiden arjessa vallitsevaa tunnelmaa. Kyselyiden toteuttamisen ohella on tärkeää, että yrityksen johto havainnoi arjen tunnelmaa ja on läsnä. Arkisten hetkien mittaamisessa kannattaa välttää laajoja ja monimutkaisia kyselyitä, koska palautteen antamisen tulee olla helppoa. Arkisten hetkien mittaamisen näkökulma koskee myös suunniteltuja hetkiä, kuten projektin päätöstä tai kesäjuhlia. (Korkiakoski 2019, 138–139.)

Työsuhteen tasolla mitataan sitä, miten henkilöstö kokee työsuhteensa. Tällaista mittausta voidaan tehdä vuositasolla, joten vuosittain tehtävä laajempi mittaus ei ole menettänyt arvoaan. Jatkuva mittaaminen vapauttaa kuitenkin vuosikyselyn kaiken mahdollisen kysymisen sijaan työntekijän henkilökohtaisen kehittymisen seurantaan. (Korkiakoski 2019 136, 138.)

### 3.4 Henkilöstökokemuksen mittarit

Henkilöstökokemuksen mittareista yksinkertaisin ja suoraviivaisin on työntekijän tunnetilaa mittaava emoji-palautte, jossa työntekijää pyydetään valitsemaan eri vaihtoehtoista tunnetilaansa parhaiten kuvaava emoji. Emoji-palautetta voidaan pyytää silloin, kun mittaamisen on oltava helppoa ja nopeaa. Yksi yleisesti käytetty henkilöstökokemuksen mittari on eNPS (Employee Net Promoter Score) eli henkilökunnan NPS. ENPS toimii samalla periaatteella, kuin asiakaskokemuksen NPS ja sillä voidaan mitata kuinka todennäköisesti työntekijä suosittelee työpaikkaansa ystävilleen tai tuttavilleen. NPS-kyselyä on helppo varioida ja sitä voidaan käyttää esimerkiksi kollegiaalisen palautteen antamiseen. Ennen kehityskeskustelua työkavereille voi lähettää NPS-kyselyn, jossa kysytään, suosittelisivatko kollegat henkilöä työkaverina. (Korkiakoski 2019, 131–132.)

Työsuhteen tasolla henkilöstökokemuksen mittarina voidaan käyttää esimerkiksi Lapin yliopistossa kehitettyä Quality of Working Life-indeksiä. QWL-indeksi mittaa työelämän koettua laatua. (Korkiakoski 2019, 132.) QWL (työelämän laatu) muodostuu kolmesta osa-alueesta: fyysisestä ja emotionaalista turvallisuudesta (FE), yhteenkuuluvuudesta ja identiteetistä (YI), sekä päämääristä ja luovuudesta (PL). QWL-kyselyssä jokaisesta osa-alueesta voidaan esittää esimerkiksi kaksi kysymystä ja vastaustuloksista voidaan laskea QWL-indeksi. Indeksiksi lasketaan kaavalla  $QWL = FE * (YI + PL / 2)$ . (Kesti 2016, 11.)

Toinen työsuhteen tasolla käytettävä mittari on Futurelabin kehittämä henkilöstökokemuksen 3D-malli EX3D. Tämä malli perustuu tunteen, tiedon ja toiminnan ymmärtämiseksi rakennetuista kolmen kysymyksen pattereista ja se onkin rakenteellisesti samanlainen kuin asiakaskokemuksen vastaava CX3D-malli. (Korkiakoski 2019, 132.)

Jos yrityskulttuuria ja henkilöstökokemusta halutaan verrata kilpailijoihin, käytössä ovat Great Place to Work -kilpailu ja Trust Index. Nämä mittarit tarjoavat yrityksille mahdollisuuden verrata henkilöstöjohtamisen onnistumista suhteessa kilpailijoihin, tai samankokoisiin yrityksiin. (Korkiakoski 2019, 134.)

MPS People Analytics on kehittänyt henkilöstökokemuksen vaiheistetun pulssimittauksen. Mittari on esitettyä taulukossa 1. Vaiheistetussa pulssimittauksessa laaja henkilöstötutkimus tehdään pilkottuna eri ajankohtiin. Tällä pyritään maksimoimaan tulosten hyödynnettävyys, sekä parantamaan tulosten ajankohtaisuutta. Vaiheistetussa pulssimittauksessa henkilöstökokemusta selvitetään neljän eri pääteeman: hyvinvoinnin ja turvallisuuden, työn imun, sitoutumisen, sekä muutoksen avulla. Mittarissa kysymykset esitetään neljän eri vuorovaikutustason pohjalta. Vuorovaikutustasot ovat ympäristö, organisaatio, oma tiimi ja yksilö. Jokaista teemaa kohden esitetään 15–20 kysymystä. (Silvonon 2020.)



Taulukko 1. Vaiheistetun pulssimittauksen viitekehys (Silvonen 2020)

Silvosen (2020) mukaan vaiheistetun pulssimittauksen avulla yritys saa koko mittauksen ajan ajankohtaista tietoa henkilöstökokemuksen kehittymisestä ja sen avulla pystytään reaaliaikaisesti seuraamaan esimerkiksi muutosten vaikutuksia henkilöstökokemukseen. Hyvä mittaussykli vaiheistetussa pulssimittauksessa on kvartaalipohjainen. Tällä syklillä kulloinenkin mitattava tema voidaan linkittää HR:n vuosikelloon.

### 3.5 Asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen suhde

Asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen välisestä yhteydestä on käyty paljon keskustelua pohtien muun muassa niiden tärkeysjärjestystä tai kuinka merkittävä niiden välinen suhde käytännössä on (Korkiakoski 2019, 9, 15). Maylettin ja Wriden mukaan hyvän asiakaskokemuksen taustalla on hyvä henkilöstökokemus. Asiakkaat ovat yrityksen olemassaolon ehto ja edellytys sille, että työntekijöillä on työpaikka. Työntekijät taas ovat avain siihen, että yritys voittaa kilpailun asiakkaista saaden yritykselle uskollisia, tuottavia ja suositteluvia asiakkaita. Maylett ja Wride perustelevat tätä väitettä sillä, että asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilöstö voi omalla toiminnallaan vaikuttaa suoraan asiakaskokemuksen muodostumiseen. Lisäksi asiakkaiden odotukset ylittävät innovaatiot ovat yleensä peräisin henkilökunnalta. (Maylett & Wride 2017, 19, 24.)

Korkiakosken mukaan asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen välisen suhteen voimakkuus riippuu toimialasta, sekä yrityksen strategiasta (Korkiakoski 2019, 24). Asiakas- ja henkilöstökokemuksen suhdetta tutkinut Maurice Fitzgerald on julkaisut tutkimuksen, jossa hän on verrannut Glassdoor -verkkopalvelun tietoja ja American Customer

Satisfaction Indexin tuloksia toisiinsa. Vertailussa Fitzgerald on jakanut yritykset toimialoitain high-touch ja low-touch aloihin sen perusteella, kohtaavatko työntekijät yrityksen asiakkaita säännöllisesti vai eivät. Tutkimustulosten perusteella low-touch alojen henkilöstökokemuksella ei ole merkittävää vaikutusta asiakaskokemukseen, mutta high-touch aloilla vaikutukset näkyvät selvästi. (Fitzgerald 2019.)

Toimialan lisäksi asiakas- ja henkilöstökokemuksen välisen suhteen voimakkuuteen vaikuttavat yrityksen strategiset asiakaskokemusvalinnat. Low-touch alan yritys voi esimerkiksi strategiansa mukaan pyrkiä erottumaan kilpailijoistaan panostamalla vuorovaikutukseen asiakkaidensa kanssa. Silloin low-touch alan yritys toimii high-touch-strategialla. (Korkiakoski 2019, 18.)

Korkiakosken mukaan yritysten tulisi panostaa niin asiakaskokemuksen kuin henkilöstökokemuksenkin kehittämiseen, koska ne molemmat vaikuttavat yrityksen taloudelliseen menestykseen hiukan eri tavoin. Yhdessä vaikutukset ovat merkittäviä. Korkiakoski onkin muuttanut väitteen asiakaskokemus = henkilöstökokemus, muotoon: asiakaskokemus + henkilöstökokemus = yrityksen menestyminen. (Korkiakoski 2019, 28.)

## 4 Tutkimuksen toteutus

### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen tavoitteena oli rakentaa ajantasainen kuva Yritys X:n neljän eri päivittäistavarakaupan asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen nykytilasta. Asiakas- ja henkilöstökokemuksen nykytilaa analysoimalla pyrittiin löytämään asioita, joita yksiköissä voitaisiin lähteä kehittämään asiakaskokemuksen parantamiseksi. Kuviossa 7 on esitettyä tutkimuskysymykset, joihin tutkimuksessa haettiin vastauksia.



Kuvio 7. Tutkimuskysymykset

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena, eli määrällisenä tutkimuksena. Määrällisessä tutkimuksessa tutkittavia asioita pyritään selvittämään riittävän suurella ja edustavalla otannalla. Aineiston keruussa voidaan käyttää valmiita tilastoja, rekistereitä ja tietokantoja tai kyselylomakkeita. Tutkittavia asioita kuvataan numeroiden avulla ja tuloksia voidaan havainnollistaa kuvioin ja taulukoin. Usein pyritään myös selvittämään eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia. Tutkimustuloksia pyritään yleistämään tutkittua laajempaan joukkoon tilastollisen päättelyn keinoin. Kvantitatiivisella tutkimuksella ei pystytä selittämään ilmiöiden syitä, mutta se soveltuu hyvin olemassa olevan tilanteen kartoittamiseen. (Heikkilä 2014, 15–16.)

Yritys X:n päivittäistavarakauppojen asiakaskokemuksen tutkimisessa aineistonkeräystapana käytettiin valmiiden aineistojen hankkimista. Aineistot hankittiin Yritys X:ltä ja ne sisälsivät yrityksen teettämien asiakastytyväisyyskyselyiden ja mystery shopping -tutkimusten

tulokset ajalta tammikuu-huhtikuu 2023. Asiakastyytyväisyyskyselyt ovat Yritys X:n asiakaskokemuksen mittaamisessa jatkuvasti käytettävä mittaamiskeino. Kysely lähetetään kanta-asiakkuustietoja hyödyntämällä sähköpostiviestillä asiakkaalle tämän vierailtua yrityksen toimipaikassa. Jokaisesta vierailusta ei kyselyä lähetetä, vaan asiakkailta pyydetään palautetta satunnaisesti. Mystery shopping -tutkimukset ovat yrityksen ulkopuoliselta taholta tilattuja tutkimuskäyntejä, joilla seurataan, kuinka yrityksen toimipaikoissa on onnistuttu mitattavilla osa-alueilla. Tutkimuksessa päädyttiin hyödyntämään valmiita aineistoja, koska niistä saatiin kattavasti tietoa toimipaikkojen asiakaskokemuksesta. Erillisen lomakekyselyn tekemisen ei katsottu olevan tutkimuksen laajuuden ja ajallisten resurssien puitteissa tehokasta.

Toimipaikkojen henkilöstökokemuksen tutkimisessa aineistonkeräystapana käytettiin Webropol -ohjelmalla laadittua sähköistä kyselylomaketta. Linkki kyselyyn lähetettiin jokaisen toimipaikan omaan keskusteluryhmään, minkä avulla tutkittava kohdejoukko, eli toimipaikkojen henkilöstö tavoitettiin. Sähköiseen kyselylomakkeeseen vastaamisen katsottiin olevan henkilöstölle vaivattomin tapa vastata kyselyyn. Sähköisesti laaditun kyselylomakkeen avulla myös tulokset saatiin ladattua helposti suoraan tilasto-ohjelmaan käsittelyä varten.

## 4.2 Tutkimusaineiston analysointi

Tutkimusaineistoja käsiteltiin huolellisesti ja ne analysoitiin tarkasti käyttäen apuna tiedonkeruuohjelma Webropolia ja taulukkolaskentaohjelma Exceliä. Asiakastyytyväisyyskyselyn vastaukset käsiteltiin Excelissä, jossa ne ryhmiteltiin kysymystyypeittäin. Tämän lisäksi vastaukset taulukoitiin, niille laskettiin keskiarvoja ja niistä muodostettiin kuvioita helpottamaan tulosten raportointia. Kyselyn avoimet vastaukset ryhmiteltiin niissä esiintyvien teemojen mukaan. Teemoittelussa tutkimusaineistosta nostetaan esiin tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet, jonka jälkeen voidaan vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa (Eskola & Suoranta 1998, 125).

Henkilöstökyselyn vastaukset käsiteltiin Webropolin ja Excelin avulla. Webropolissa vastauksia käsiteltiin hyödyntäen ohjelman suodatus- ja vertailuominaisuuksia, sekä muodostaen aineistosta peruseräraportteja, jotka vietiin Exceliin. Excelissä vastaukset ryhmiteltiin kysymystyypeittäin. Tämän lisäksi vastaukset taulukoitiin, niille laskettiin keskiarvoja ja prosenttiosuuksia, sekä niistä muodostettiin kuvioita.

### 4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen onnistuminen riippuu siitä, saadaanko sen avulla luotettavia vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen mittaustulosten luotettavuutta voidaan kuvata kahdella eri käsitteellä, jotka ovat validiteetti (pätevyys) ja reliabiliteetti (luotettavuus). Nämä yhdessä muodostavat mittarin kokonaisluotettavuuden. (Heikkilä 2014, 27, 176.)

#### **Tutkimuksen validiteetti**

Tutkimusmenetelmät pyrittiin valitsemaan niin, että niiden avulla saatiin riittävästi tietoa tutkittavista asioista ja tietojen avulla pystyttiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Asiakaskokemuksen mittaamiseen käytetty asiakastytyväisyyskysely on lähetetty asiakastietojen perusteella toimipaikoissa asioineille asiakkaille, joten se on tavoittanut oikean kohderyhmän. Henkilöstökokemuksen mittaamiseen käytetty henkilöstökysely lähetettiin toimipaikkojen henkilöstölle, joten myös sen osalta oikea kohderyhmä on tavoitettu. Molempiin kyselyihin on voinut vastata vain kerran.

Asiakastytyväisyyskyselyllä saatiin kattavasti tietoa asiakkaiden henkilökohtaisista kokemuksista toimipaikoissa asioimisesta. Suosittelemista lukuun ottamatta kyselylomakkeen kysymykset olivat strukturoituja eli kysymyksiin oli valmiit vastausvaihtoehdot, mikä on ehkäissyt vastausten analysoimisessa esimerkiksi kirjoitusvirheistä johtuvien virheiden syntymistä. Strukturoituihin kysymyksiin on kuitenkin voitu vastata harmitsematta. Ei myöskään pystytä todistamaan, ovatko vastaajat ymmärtäneet kysymykset oikein, tai vastanneet kysymyksiin totuudenmukaisesti. Tulosten luotettavuutta heikentää se, että muutamassa kysymyksessä kysyttiin samanaikaisesti kahta eri asiaa esimerkiksi *tässä myymälässä minua kuunnellaan ja toiveeni huomioidaan*. Vastaaja on esimerkiksi voinut kokea, että häntä kyllä kuunnellaan, mutta hänen toiveitaan ei huomioida. Joku toinen on taas voinut kokea, että hänen toiveensa kyllä huomioidaan, mutta henkilökunnalla ei ole aikaa keskustella esimerkiksi kuunnellen asiakkaan kuulumisia.

Henkilöstökyselyllä saatiin tietoa henkilöstön henkilökohtaisista kokemuksista yrityksessä työskentelystä. Kyselyn kysymykset mietittiin tarkkaan ja niissä kysyttiin vain yhtä asiaa kerrallaan. Kysymykset laadittiin hyödyntäen henkilöstökokemusta käsittelevää kirjallisuutta. Myös tämän kyselyn kysymykset olivat strukturoituja suosittelemista lukuun ottamatta.

Asiakastytyväisyyskyselyyn on saatu hyvin vastauksia. Vastaajia oli yksiköstä A 114, yksiköstä B 101, yksiköstä C 64 ja yksiköstä D 78. Kyselylle ei kuitenkaan voitu laskea vastausprosenttia, koska yhteistyökumppanilta ei saatu tietoa siitä, kuinka monelle asiakkaalle kysely on lähetetty. Henkilöstökyselyn osalta vastauksia saatiin melko vähän.

Vastausprosentti oli yksikössä A 63, yksikössä B 28, yksikössä C 57 ja yksikössä D 71. Matalat vastausprosentit voivat heikentää tutkimustulosten luotettavuutta.

### **Tutkimuksen reliabiliteetti**

Tutkimus voitaisiin toistaa samanlaisena toisena ajankohtana, päätyen samoihin tuloksiin. Asiakastyytyväisyyskyselyn, henkilöstökyselyn, sekä mystery shopping -tutkimuksen avointen kysymysten kohdalla vastaukset olisivat kuitenkin erilaisia, koska vastaajilla on ollut mahdollisuus kirjoittaa vastauksensa omin sanoin. Jos tutkimus toistettaisiin, vastaukset eivät olisi sanasta sanaan samanlaisia kuin edellisellä tutkimuskerralla. Tutkimuksessa tutkittiin tunnepohjaisia kokemuksia ja tunteet ovat tilanneriippuvaisia. Tämä voisi vaikuttaa tutkimuksen lopputulokseen, koska tulosten toistettavuus riippuu vastaajien mielipiteistä kysytyistä aiheista.

## 5 Tutkimustulokset

### 5.1 Asiakastyytyväisyyskysely

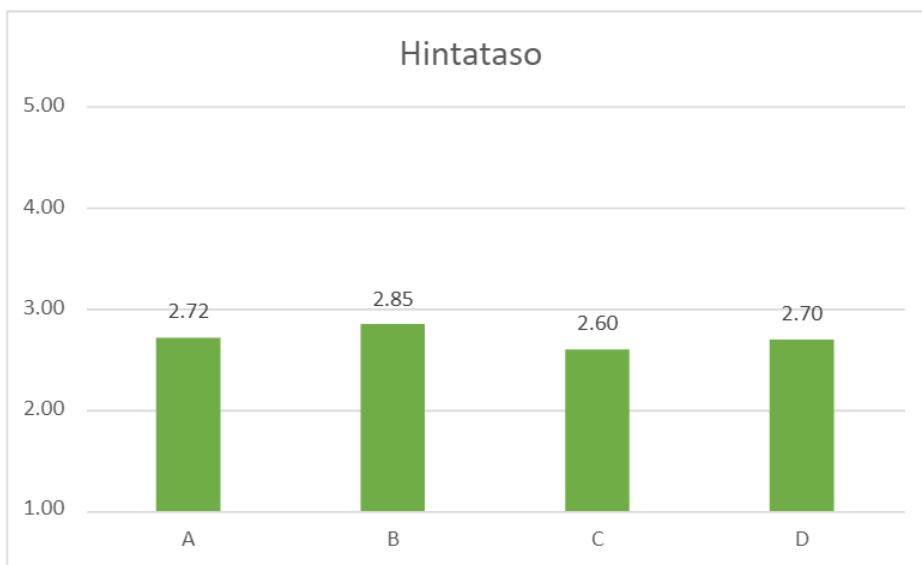
Seuraavaksi esitellään asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset. Tutkituista päivittäistavarakau-  
poista käytetään nimityksiä yksikkö A, yksikkö B, yksikkö C ja yksikkö D. Yritys X:n toteut-  
tamassa asiakastyytyväisyyskyselyssä kysymykset on esitetty väittäminä, joihin asiakas on  
voinut valita vastausvaihtoehdon sen perusteella, miten hyvin väittämät sopivat myymä-  
lään. Vastausvaihtoehdot on numeroitu yhdestä viiteen seuraavasti:

- 1 Heikosti
- 2 Kohtalaisesti
- 3 Hyvin
- 4 Erittäin hyvin
- 5 Todella erinomaisesti

Tulokset on jaettu osa-alueisiin kysymysten sisällön perusteella. Osa-alueet ovat hintataso,  
valikoima ja saatavuus, hedelmä- ja vihannesosasto, asiakaspalvelu, asiainnoin helppous,  
myymälä, yleisarvosana, sekä NPS. Kyselyn vastaustuloksia on havainnoitu kuvioiden ja  
taulukoiden avulla. Jokaisesta osa-alueesta on esitetty kuvio, joka esittää vastaustulos-  
ten keskiarvot yksiköittäin. Kuvioiden avulla vastausten keskiarvoja voidaan vertailla yksi-  
köiden välillä. Yksikkökohtaista kehitystä voidaan tarkastella taulukkomuodossa esitettyjen  
kuukausikohtaisten tulosten avulla. Tulokset ovat ajalta tammikuu-huhtikuu 2023. Kyselyyn  
vastanneita oli tältä ajalta yksiköstä A 114, yksiköstä B 101, yksiköstä C 64 ja yksiköstä D  
78.

#### Hintataso

Hintatasoon liittyvässä kysymyksessä asiakkaita on pyydetty arvioimaan, kuinka hyvin väit-  
tämä ”myymälän hintataso on edullinen”, sopii myymälään asiakkaan kokemuksen perus-  
teella. Kuviossa 8 esitettyjen tulosten perusteella kaikkien yksiköiden saamien vastausten  
keskiarvot olivat alle 3. Tämän perusteella väittämä sopi kaikkiin myymälöihin kohtalaisesti.  
Taulukosta 2 nähtävien kuukausikohtaisten tulosten perusteella etenkin alkuvuodesta hin-  
tataso on koettu hyvinkin korkeaksi. Yksikköä D lukuun ottamatta kaikkien yksiköiden hin-  
tataso on vastausten perusteella laskenut hieman alkuvuodesta, mutta asiakkaat kokevat  
sen silti melko korkeana.



Kuvio 8. Asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset hintatason osalta

Yksikkö	Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	Huhtikuu	Keskisarvo
A	2.52	2.68	2.57	3.12	2.72
B	2.76	2.53	2.95	3.14	2.85
C	2.18	2.93	2.29	3.00	2.60
D	3.00	2.71	2.43	2.65	2.70

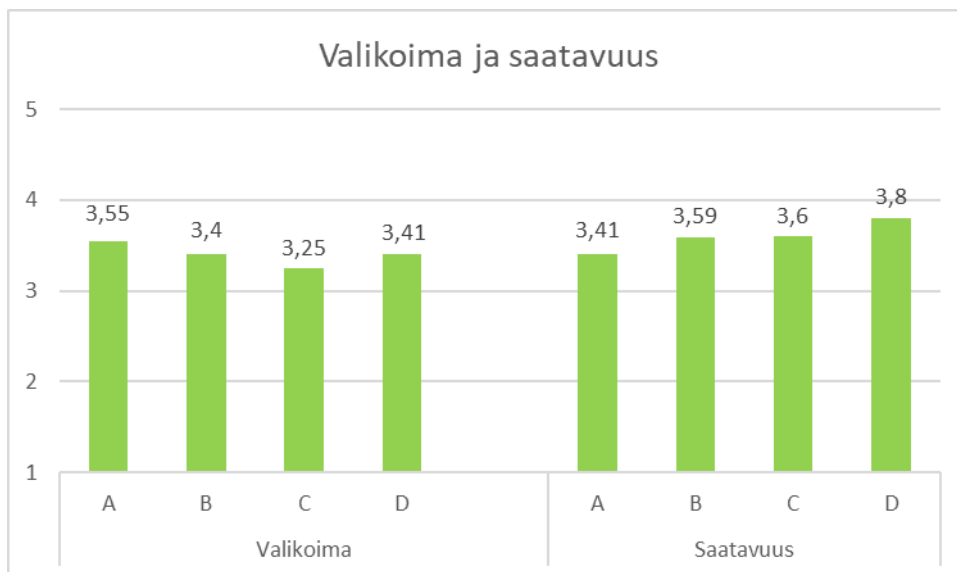
Taulukko 2. Kuukausikohtaiset tulokset hintatasosta

### Valikoima ja saatavuus

Yksiköiden tuotevalikoimiin liittyvässä kysymyksessä asiakkaita on pyydetty arvioimaan, kuinka hyvin väittämä ”myymälässä on tarpeitani vastaava valikoima minua kiinnostavia tuotteita”, sopii myymälään asiakkaan kokemuksen perusteella. Kuviossa 9 esitettyjen tulosten perusteella väittämä sopii kaikkiin yksiköihin hyvin. Vastausten keskiarvot ovat kaikissa yksiköissä arvon 3 yläpuolella. Taulukossa 3 esitettyjen kuukausikohtaisten tulosten perusteella alkuvuoteen verrattaessa asiakkaiden tyytyväisyys myymälöiden valikoimiin on ollut hieman nousussa.

Saatavuuteen liittyvässä kysymyksessä asiakkaita on pyydetty arvioimaan, kuinka hyvin väittämä ”tuotteiden saatavuus oli kunnossa ja tuotteet eivät olleet loppuneet kesken”, sopii myymälään asiakkaan viimeisen asiointikerran perusteella. Kuviossa 9 esitettyjen tulosten perusteella väittämä sopii kaikkiin yksiköihin hyvin. Vastausten keskiarvot ovat kaikissa yksiköissä arvon 3 yläpuolella. Erityisen tyytyväisiä asiakkaat ovat olleet yksikön D saatavuuteen. Taulukossa 3 esitetyistä kuukausikohtaisista tuloksista voidaan huomata, että yksikkö D on kuukausittain saanut parhaat arvot saatavuuden osalta. Muiden yksiköiden

saatavuus on alkuvuodesta pääosin parantunut, mutta tulosten perusteella saatavuus heittelee jonkin verran.



Kuvio 9. Asiakastytyväisyyskyselyn tulokset valikoiman ja saatavuuden osalta

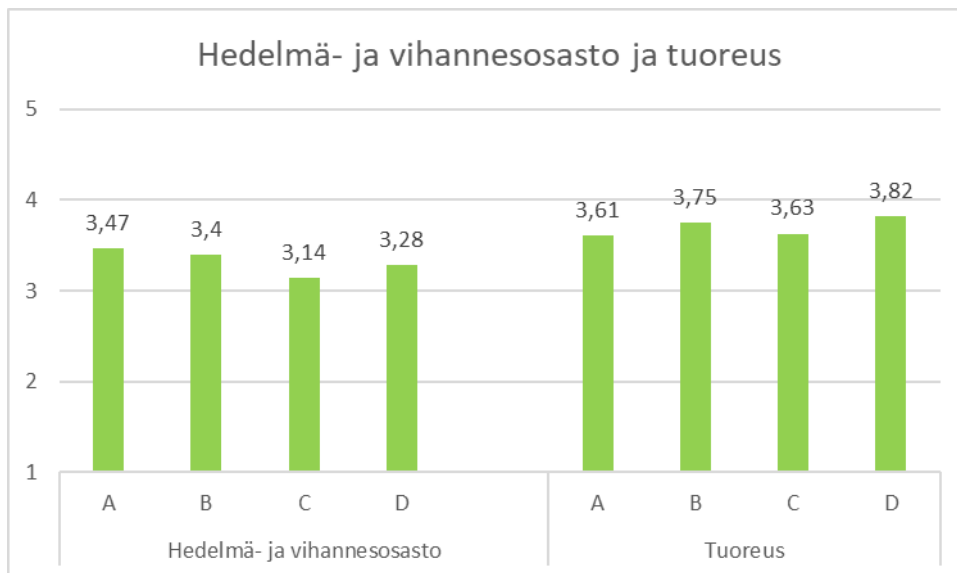
Valikoima					
Yksikkö	Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	Huhtikuu	Keskiarvo
A	3.57	3.25	3.71	3.68	3.55
B	3.07	3.33	3.67	3.54	3.40
C	3.09	3.33	3.06	3.53	3.25
D	3.39	3.38	3.29	3.59	3.41
Saatavuus					
Yksikkö	Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	Huhtikuu	Keskiarvo
A	3.39	3.16	3.58	3.50	3.41
B	3.14	3.67	3.68	3.86	3.59
C	3.55	3.56	3.69	3.58	3.60
D	3.72	3.79	3.79	3.91	3.80

Taulukko 3. Kuukausikohtaiset tulokset valikoimasta ja saatavuudesta

### Hedelmä- ja vihannesosasto

Hedelmä- ja vihannesosastoon liittyvissä kysymyksissä asiakkaita on pyydetty arvioimaan, kuinka hyvin väittämät, ”myymälän hedelmä- ja vihannesosasto oli houkutteleva”, sekä ”tuotteet olivat tuoreita ja laadukkaita”, sopivat myymälään asiakkaan viimeisimmän asiointikerran perusteella. Kuviossa 10 esitettyjen tulosten perusteella väittämät sopivat vastausten keskiarvojen perusteella kaikkiin yksiköihin hyvin. Yksiköiden tuloksia vertailemalla voidaan havaita, että osaston houkuttelevuudesta heikoimman tuloksen on saanut yksikkö C.

Yksikkö A on saanut väittämästä parhaat pisteet ja on myös taulukossa 4 esitettyjen tulosten perusteella yksiköistä ainut, missä on pystytty kuukausittain parantamaan hedelmä- ja vihannesosaston houkuttelevuutta. Myös tuoreuden osalta asiakkaat ovat tulosten perusteella pääosin tyytyväisiä.



Kuvio 10. Asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksen hedelmä- ja vihannesosaston osalta

Hedelmä- ja vihannesosasto					
Yksikkö	Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	Huhtikuu	Keskisarvo
A	3.29	3.32	3.54	3.73	3.47
B	3.11	3.29	3.82	3.37	3.40
C	3.20	3.06	3.13	3.18	3.14
D	3.12	3.32	3.29	3.40	3.28
Tuoreus					
Yksikkö	Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	Huhtikuu	Keskisarvo
A	3.64	3.58	3.59	3.61	3.61
B	3.34	3.93	4.00	3.74	3.75
C	3.55	3.81	3.75	3.41	3.63
D	3.78	3.86	3.79	3.86	3.82

Taulukko 4. Kuukausikohtaiset tulokset hedelmä- ja vihannesosastosta

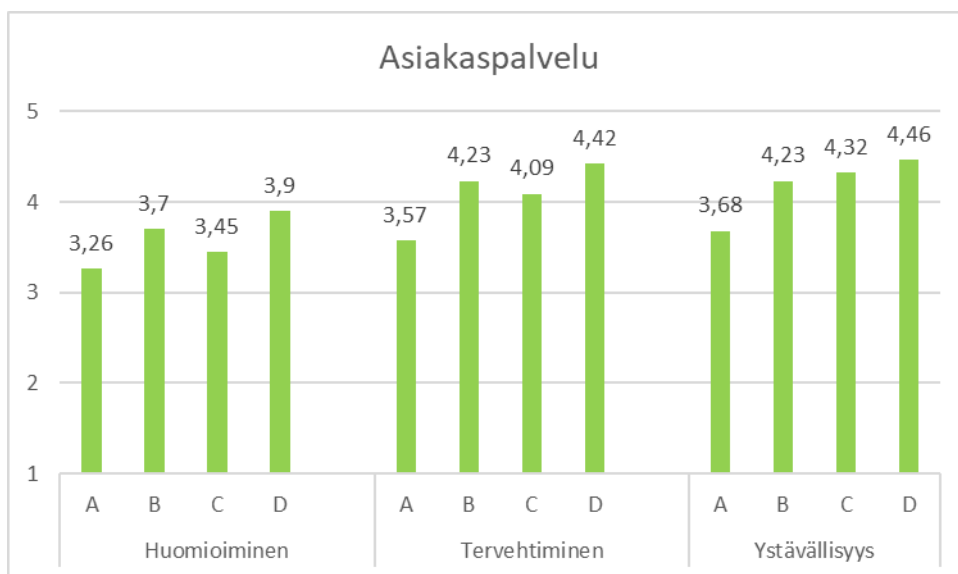
### Asiakaspalvelu

Asiakaspalveluun liittyvistä kysymyksistä ensimmäisessä asiakkaita on pyydetty arvioimaan, kuinka hyvin väittämä ”tässä myymälässä minua kuunnellaan ja toiveeni huomioidaan”, sopii myymälään asiakkaan kokemuksen perusteella. Kuviossa 11 esitettyjen tulosten perusteella väittämä sopii vastausten keskiarvojen perusteella kaikkiin yksiköihin hyvin.

Tässä väittämässä nähdään kuitenkin melko suurta hajontaa yksiköiden keskiarvoisten tulosten välillä. Hännillä asiakkaiden huomioimisessa on yksikkö A keskiarvolla 3,26, kun taas parhaiten suoriutunut yksikkö D on saanut keskiarvoksi 3,90. Taulukon 5 kuukausikohtaisia tuloksia tarkastellessa yksikkö D on myös ainut, jossa on suoriuduttu kahtena kuukautena erittäin hyvin (arvosana 4) asiakkaiden huomioimisessa.

Hajontaa on nähtävissä myös asiakaspalveluun liittyvän osion toisen kysymyksen tuloksissa. Kysymyksessä asiakkaita on pyydetty arvioimaan, kuinka hyvin väittämä ”henkilökunta tervehti myymälässä”, sopii myymälään asiakkaan viimeisen asiointikerran perusteella. Kuviossa 11 esitettyjen tulosten perusteella väittämä sopii asiakkaiden vastausten keskiarvojen perusteella yksikköön A hyvin ja muihin yksiköihin erittäin hyvin.

Viimeisessä asiakaspalveluun liittyvässä kysymyksessä asiakkaita on pyydetty arvioimaan, kuinka hyvin väittämä ”henkilökunta oli ystävällistä ja palveluultista”, sopii myymälään asiakkaan viimeisen asiointikerran perusteella. Tässäkin asiassa kuviossa 11 esitettyjen tulosten perusteella väittämä sopii asiakkaiden vastausten keskiarvojen perusteella yksikköön A hyvin ja muihin yksiköihin erittäin hyvin. Tuloksista voidaan päätellä, että yksikössä A asiakaspalvelun taso on muihin yksiköihin verrattaessa selvästi heikommalla tasolla.



Kuvio 11. Asiakastytyväisyyskyselyn tulokset asiakaspalvelun osalta

Huomioiminen					
Yksikkö	Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	Huhtikuu	Keskiarvo
A	3.29	3.15	3.32	3.29	3.26
B	3.52	3.58	3.78	3.92	3.70
C	3.10	3.50	3.69	3.50	3.45
D	4.15	3.67	3.78	4.00	3.90
Tervehtiminen					
Yksikkö	Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	Huhtikuu	Keskiarvo
A	3.83	3.42	3.38	3.64	3.57
B	4.04	4.13	4.55	4.18	4.23
C	3.73	4.31	4.35	3.95	4.09
D	4.41	4.42	4.29	4.55	4.42
Ystävällisyys					
Yksikkö	Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	Huhtikuu	Keskiarvo
A	3.65	3.63	3.51	3.93	3.68
B	4.07	4.20	4.45	4.21	4.23
C	4.18	4.44	4.41	4.25	4.32
D	4.39	4.46	4.36	4.62	4.46

Taulukko 5. Kuukausikohtaiset tulokset asiakaspalvelusta

### Asioidin helppous

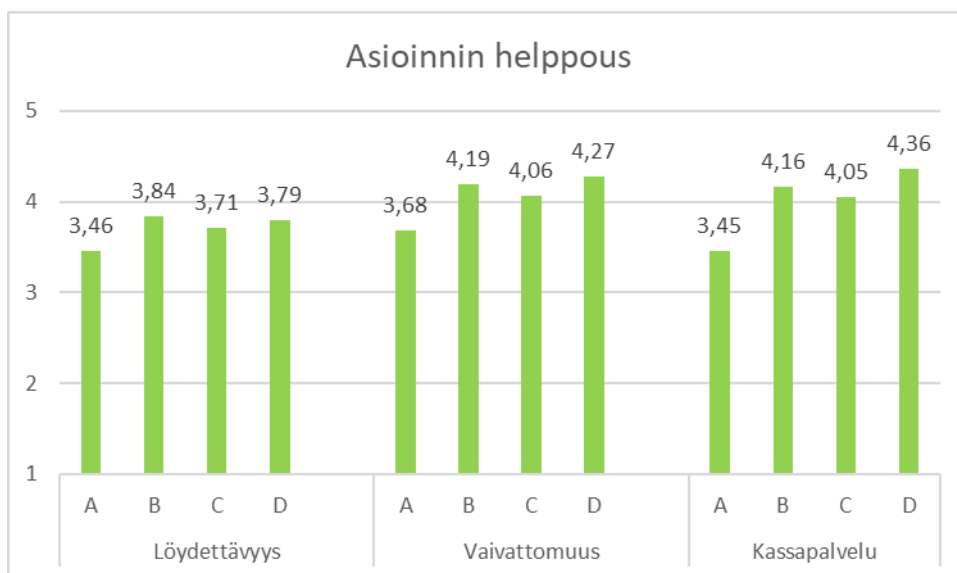
Asioidin helppouteen liittyvistä kysymyksistä ensimmäisessä asiakkaita on pyydetty arvioimaan, kuinka hyvin väittämä ”haluamani tuotteet oli helppo löytää”, sopii myymälään asiakkaan viimeisen asiointikerran perusteella. Kuviossa 12 esitettyjen tulosten perusteella väittämä sopii asiakkaiden vastausten keskiarvojen perusteella kaikkiin yksiköihin hyvin. Kaikkien yksiköiden saamien vastausten keskiarvot ovat arvon 3 yläpuolella.

Vaivattomuuteen liittyvässä kysymyksessä asiakkaita on pyydetty arvioimaan, kuinka hyvin väittämä ”asiointi sujui vaivattomasti”, sopii myymälään asiakkaan viimeisen asiointikerran perusteella. Kuviossa 12 esitettyjen tulosten perusteella tämän väittämän tuloksissa on havaittavissa hajontaa. Väittämä sopii asiakkaiden vastausten keskiarvojen perusteella yksikköön A hyvin, keskiarvon ollessa arvon 3 luokkaa ja muihin yksiköihin erittäin hyvin, keskiarvojen ollessa yli 4.

Osa-alueen viimeisessä kysymyksessä asiakkaita on pyydetty arvioimaan, kuinka hyvin väittämä ”ostosten maksaminen kassoilla oli nopeaa ja sujuvaa”, sopii myymälään asiakkaan viimeisen asiointikerran perusteella. Kuviossa 12 esitettyjen tulosten perusteella myös tämän väittämän kohdalla on havaittavissa hajontaa yksikkökohtaisten tulosten välillä. Asiakkaiden vastausten keskiarvojen perusteella yksiköissä B, C ja D väittämä sopii

myymälöihin erittäin hyvin ja vastausten keskiarvot ovat yli 4. Yksikössä A kassapalvelun nopeus ja sujuvuus on arvioitu vain hyväksi ja vastausten keskiarvo on arvon 3 luokkaa.

Taulukossa 6 esitetyistä kuukausikohtaisista tuloksista voidaan päätellä, että yksikössä A on muihin yksiköihin verrattaessa kehitettävää asioinnin helppouden saralla. Yksikkö on joka kuukausi suoriutunut muihin yksiköihin nähden heikommin.



Kuvio 12. Asiakastytyväisyyskyselyn tulokset asioinnin helppouden osalta

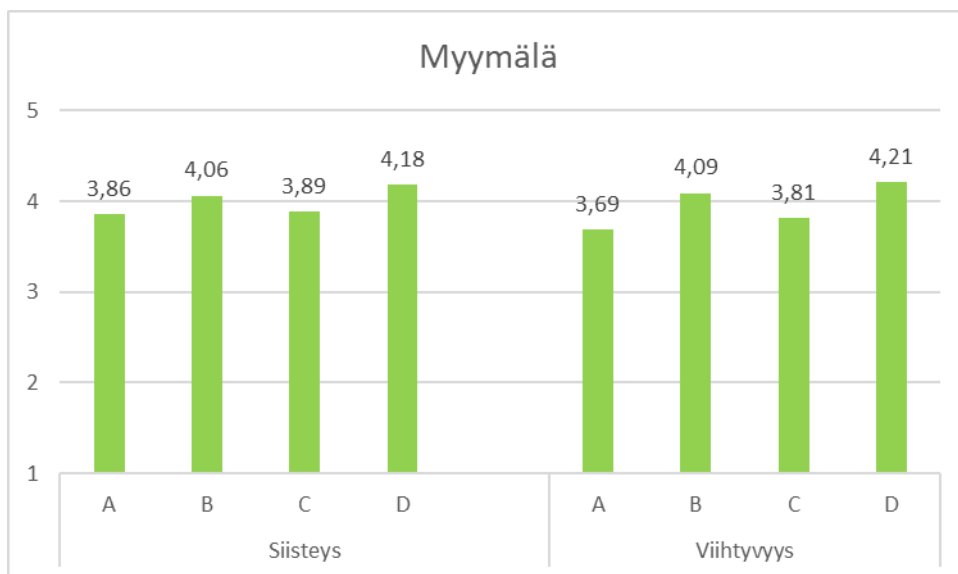
Löydettävyys					
Yksikkö	Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	Huhtikuu	Keskiarvo
A	3.39	3.40	3.53	3.50	3.46
B	3.55	3.93	4.00	3.86	3.84
C	3.64	3.94	3.59	3.65	3.71
D	3.72	3.79	3.86	3.77	3.79
Vaivattomuus					
Yksikkö	Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	Huhtikuu	Keskiarvo
A	3.57	3.64	3.68	3.82	3.68
B	3.97	4.20	4.50	4.09	4.19
C	3.82	4.25	4.18	4.00	4.06
D	4.28	4.29	4.29	4.23	4.27
Kassapalvelu					
Yksikkö	Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	Huhtikuu	Keskiarvo
A	3.48	3.48	3.39	3.46	3.45
B	3.93	4.13	4.41	4.17	4.16
C	3.45	4.25	4.29	4.20	4.05
D	4.50	4.25	4.43	4.27	4.36

Taulukko 6. Kuukausikohtaiset tulokset asioinnin helppoudesta

## Myymälä

Myymälän siisteyttä on selvitetty kysymällä asiakkailta, kuinka hyvin väittämä ”myymälä oli siisti ja puhdas”, sopii myymälään asiakkaan viimeisen asiointikerran perusteella. Kuviossa 13 esitettyjen tulosten perusteella väittämä sopii vastausten keskiarvojen perusteella yksiköihin A ja C hyvin, ja yksiköihin B ja D erittäin hyvin. Taulukossa 7 esitettyjen kuukausikohtaisten tulosten perusteella yksiköissä A ja C on vielä siisteyden osalla kehitettävää, kun taas toiset kaksi yksikköä ovat lähes joka kuukausi pystyneet pitämään siisteyden keskiarvon 4 yläpuolella.

Myymälöiden viihtyvyyttä on selvitetty kysymyksellä ”kuinka hyvin väittämä ”myymälässä oli mukava ja viihtyisä asioida”, sopii myymälään asiakkaan viimeisen asiointikerran perusteella. Kuviossa 13 esitettyjen tulosten perusteella myös tämän väittämän kohdalla yksiköt B ja D ovat suoriutuneet yksiköitä A ja C paremmin.



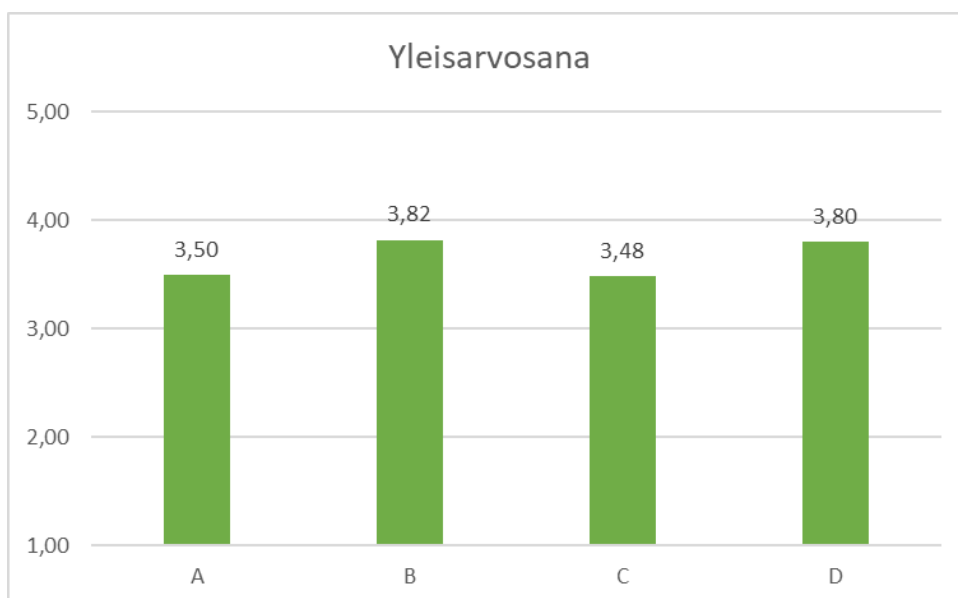
Kuvio 13. Asiakastytyväisyyskyselyn tulokset myymälöiden osalta

Siisteys					
Yksikkö	Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	Huhtikuu	Keskiarvo
A	4.00	3.76	3.87	3.82	3.86
B	3.76	4.07	4.36	4.03	4.06
C	3.73	4.00	3.88	3.95	3.89
D	4.44	4.04	4.14	4.09	4.18
Viihtyvyyys					
Yksikkö	Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	Huhtikuu	Keskiarvo
A	3.87	3.60	3.66	3.64	3.69
B	3.86	4.00	4.45	4.06	4.09
C	3.91	3.94	3.59	3.80	3.81
D	4.22	4.04	4.29	4.27	4.21

Taulukko 7. Kuukausikohtaiset tulokset myymälöistä

**Yleisarvosana**

Kysymyksessä asiakkaita on pyydetty arvioimaan myymälää kokonaisuutena viimeisen asiointikäynnin perusteella. Kuviossa 14 esitetyistä tuloksista on nähtävissä, että kaikki yksiköt ovat saaneet kysymyksestä yleisarvosanan, joka on arvon 3 luokkaa, eli hyvä. Taulukossa 8 esitettyjen tulosten perusteella yksiköissä B ja D on oltu myös lähellä arvosanaa 4, eli erittäin hyvä.



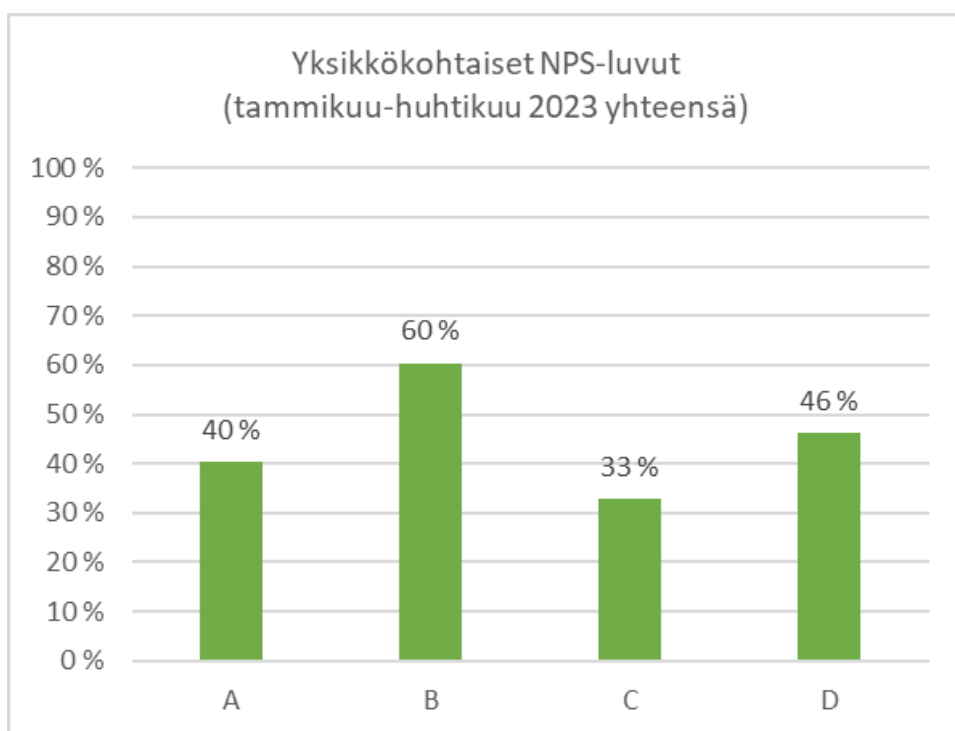
Kuvio 14. Asiakastytyväisyyskyselyn tulokset yleisarvosanan osalta

Yksikkö	Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	Huhtikuu	Keskiarvo
A	3.39	3.52	3.50	3.57	3.50
B	3.55	3.80	3.95	3.97	3.82
C	3.00	3.75	3.53	3.65	3.48
D	3.89	3.71	3.93	3.68	3.80

Taulukko 8. Kuukausikohtaiset yleisarvosanat

### NPS

Kuviossa 15 ja taulukossa 9 on esitettyä yksiköiden NPS-tulokset, joissa on huomioitu vastaukset ajalta tammi-huhtikuu 2023. Yksikön A NPS-luvuksi muodostui 40, yksikön B 60, yksikön C 33 ja yksikön D 46. Parhaimman NPS-luvun sai yksikkö B, jonka asiakastytyväisyyskyselyihin vastanneista asiakkaista suosittelijoita oli 64 % ja arvostelijoita vain 4 %. Toiseksi parhaimman luvun on saanut yksikkö D, jonka asiakkaista suosittelijoita oli 53 % ja arvostelijoita 6 %. Toiseksi heikoimman NPS-luvun on saanut yksikkö A, jonka asiakkaista suosittelijoita oli 47 %. Arvostelijoita ei kuitenkaan ollut kuin 7 % vastaajista, mutta passiivisia 46 %. Heikoimman NPS-luvun sai yksikkö C, jonka asiakkaista suosittelijoita on 42 % ja arvostelijoita 9 %.



Kuvio 15. Asiakastytyväisyyskyselyn tulokset NPS-kysymyksen osalta

NPS-kyselyn vastaukset yksiköittäin tammikuu-huhtikuu 2023 yhteensä					
Yksikkö	Vastaaajat (kpl)	Suosittelijat (%)	Passiiviset (%)	Arvostelijat (%)	NPS
A	114	47%	46%	7%	40%
B	101	64%	32%	4%	60%
C	64	42%	48%	9%	33%
D	78	53%	41%	6%	46%
Kuukausikohtaiset NPS-tulokset yksiköittäin					
Yksikkö	Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	Huhtikuu	
A	39	32	39	50	
B	45	60	82	60	
C	36	38	18	40	
D	44	46	29	59	

Taulukko 9. NPS-tulokset

### Avoimet palautteet

Asiakastyytyväisyyskyselyn NPS-kysymyksen ohella asiakkaita on pyydetty vapaasti perustelemaan antamansa arvosana omien kokemustensa pohjalta. Aineiston analysoinnin aikana asiakkaiden antamat palautteet luokiteltiin positiivisiin ja negatiivisiin palautteisiin, sekä kehitysehdotuksiin.

Yksikön A asiakkaat antoivat eniten positiivista palautetta yksikön henkilökunnasta. Henkilökuntaa kuvailtiin kahdeksassa vastauksessa ystävälliseksi tai mukavaksi. Yksi asiakkaista kuvaili asiointikokemustaan henkilökunnan osalta seuraavasti: *Aina on ollut iloisia ilmeitä vastassa*. Kaksi asiakasta kehui myös hyvää ja sujuvaa asiakaspalvelua, sekä kaksi asiakkaiden tervehtimistä. Yksi asiakas kehui myyjien avuliaisuutta ja yksi sitä, kuinka asiakkaiden toiveita kuunnellaan.

Paljon positiivista palautetta keräsi myös yksikön tuotevalikoima. Kahdeksassa palautteessa valikoimaa kuvailtiin kattavaksi. Kolmen asiakkaan mukaan tavaravalikoima vastasi heidän tarpeisiinsa. Muutamassa palautteessa tuotevalikoimaa kuvailtiin myös laadukkaaksi ja tuotteita erinomaisiksi. Asiakkaat antoivat muun muassa seuraavanlaista palautetta: *Kaiken tarpeellisen olen saanut ja hyvää on ollut, sekä perustuotteita löytyy hyvin ja nykyisin löytyy vähän parempiakin ja erikoisempia asioita*. Yksikön A myymälää keuhuttiin kolmessa vastauksessa siistiksi ja kahdessa mukavan kokoiseksi. Myymälästä käytettiin myös adjektiiveja selkeä, monipuolinen, tilava ja valoisa. Kolmessa vastauksessa keuhuttiin sitä, että myymälässä on viihtyisää asioida. Asiointin helppouden näkökulmasta kaksi asiakasta piti myymälässä asiointia helppona ja kaksi löysi tarvitsemansa tuotteet helposti. Positiivisena nähtiin myös se, että myymälärakennuksessa on myös muita palveluita kaupan lisäksi. Asiakkaat kuvailivat yksikköä muun muassa seuraavin kommentein: *Luotettava ja*

*asiakasystävällinen lähikauppa, oma vaki kauppa ja aina ollut tyytyväinen, paikallinen ja sujuva lähikauppa, ja mutkatonta palvelua ja itsepalvelukassa on plussaa!*

Yksikkö A:n saamat negatiiviset palautteet koskivat hintatasoa, kassatoimintaa, henkilökuntaa, tuotevalikoimaa ja saatavuutta. Vaikka yksikkö A sai paljon positiivista palautetta tuotevalikoimastaan, tuotteet ja saatavuus esiintyivät myös negatiivisissa palautteissa. Tuotteiden laatua moitittiin neljässä palautteessa, saatavuutta neljässä ja yhden palautteen mukaan valikoima on suppea. Kolmessa palautteessa mainittiin kaupan korkea hintataso. Kassatoimintaan liittyvistä kommentteista kahdessa mainittiin itsepalvelukassat. Toisen näistä mukaan itsepalvelukassat on sijoiteltu huonosti palvelukassoihin nähden, mikä synnyttää jonoa ja odottelua. Myös kassojen ruuhkautumisesta mainittiin kahdessa palautteessa. Kassojen kuvailtiin olevan usein ruuhkautuneita ja ruuhka-aikoina kassoja on liian vähän. Kassahenkilökunnan toimintaan liittyen yhdellä asiakkaalla oli negatiivinen kokemus kassahenkilön tekemästä virheestä. Henkilökunta mainittiin tämän palautteen lisäksi kolmessa palautteessa. Yhden asiakkaan mukaan henkilökunta ei tervehti ja toinen kuvaa osaa myyjistä tiuskiviksi. Yhdessä palautteessa kuvattiin tilannetta, jossa asiakas on joutunut kohtuuttoman kauan odottamaan palvelutorilla, että häntä palveltaisiin.

Yksikkö A sai myös muutaman kehitysehdotuksen. Yhdessä palautteessa pakasteosastolle toivottiin loogisuutta, jota voisi saada esimerkiksi sijoittamalla osastolle kylttejä, jotka osoittavat tuotteiden paikoitusta. Kahdessa palautteessa valikoimiin toivottiin lisää gluteenittomia tuotteita. Myös uutuustuotteiden toivottiin tulevan nopeammin hyllyihin.

Myös yksikön B, asiakkaat antoivat runsaasti positiivista palautetta yksikön henkilökunnasta. Kolmestatoista palautteessa henkilökuntaa kuvailtiin ystävälliseksi ja neljässä iloiseksi. Adjektiiveilla mahtava tai loistava, henkilökuntaa kuvailtiin kuudessa palautteessa. Yhdeksässä palautteessa asiakaspalvelua keuhuttiin hyväksi. Neljässä palautteessa kerrottiin siitä, että henkilökunta tervehtii asiakkaita. Palautteissa henkilökuntaa kuvailtiin myös muun muassa osaavaksi, huomaavaiseksi, auttavaiseksi ja helposti lähestyttäväksi. Yksi asiakas nosti esille myös sen, että yksikössä myös pienet asiakkaat huomioidaan kivasti. Henkilökunnasta annettiin palautetta esimerkiksi seuraavasti: *Erytismaininta henkilökunnan ystävällisyydestä – palvelualltiudesta ja iloisuudesta, sekä: Aina olen saanut hyvää palvelua ja henkilökunta on ystävällistä.*

Asiakkaat antoivat positiivista palautetta myös tuotevalikoiman ja saatavuuden osalta. Seitsemässä palautteessa valikoimaa keuhuttiin hyväksi ja kahdessa vastauksessa kerrottiin, että yleensä tuotteita on hyvin saatavilla. Yksi asiakas kehui sitä, että hedelmäosastolla on tuoreita tuotteita ja hyvä saatavuus. Eräs asiakas kirjoitti seuraavasti: *Kokoisekseen kaupaksi erinomainen valikoima. Harvoin tarvitsee muuta mitä valikoimassa jo on. Valikoimat*

*vaihtuvat myös hyvin kausien mukaan (esim. kesällä tulee enemmän grillattavaa tuotetta yms.).* Asiain helppouden osalta kolmessa palautteessa keuhuttiin sitä, kuinka kaupassa on nopea asioida. Pikakassoilla maksamisen nopeutta keuhuttiin kahdessa vastauksessa. Kolmen vastaajan mielestä kaupassa on helppo asioida. Myös kaupan sijainti sai kehuja kolmelta asiakkaalta. Lisäksi muutaman kommentin mukaan kaupasta löytää kaiken tarvittavan ja myymälä on selkeä.

Myymälää kuvailtiin palautteista neljässä sopivan kokoiseksi ja myös siisteyttä keuhuttiin neljässä palautteessa. Yksi asiakas oli tyytyväinen siihen, että kaupan yhteydessä on paljon pysäköintitilaa. Muita positiivisia palautteita annettiin muun muassa kaupan sosiaalisen median tilistä, josta mainittiin kolmessa palautteessa. Eräs asiakas kommentoi seuraavasti: *Plussaa kaupan Instagram-tili; vähän niin kuin kavereiden luokse tulisi, kun kasvot tuttuja ja touhuja seuraan.*

Negatiivista palautetta yksikkö B sai jonkun verran tuotevalikoimasta ja saatavuudesta, sekä tuotteiden laadusta. Kolmessa palautteessa kerrottiin, että saatavuudessa on ollut puutteita. Yhden vastaajan mukaan myös valikoima on pieni. Kolme vastaajista ei ollut tyytyväisiä tuotteiden laatuun. Esimerkiksi hedelmä- ja vihannesosastolla on erään asiakkaan mukaan ollut usein pilaantuneita tuotteita. Negatiivista palautetta oli tullut myös yksi siitä, että kauppa on sijainniltaan syrjässä, sekä yksi siitä, että henkilökunta ei tervehti ja kaupassa on ahdasta. Kehitysehdotuksia yksikkö B sai kolmelta asiakkaalta. Tuotevalikoimaan toivottiin enemmän rasvattomia jogurtteja, edullisia perhekokoja ja lihatuotteisiin laajempaa valikoimaa. Yksi asiakas toivoi panostusta hedelmä- ja vihannesosaston tuoreuteen ja monipuolisuuteen.

Yksikön C positiivisista palautteista suurin osa koski myymälän henkilökuntaa. Henkilökuntaa kuvailtiin kahdeksassa vastauksessa ystävälliseksi. Tämän lisäksi kuudessa vastauksessa henkilökuntaa kuvailtiin adjektiiveilla ymmärtäväinen, mukava, reipas, palvelunhaluinen tai iloinen. Kahdessa vastauksessa keuhuttiin asiakaspalvelua. Yksi asiakas kommentoi seuraavasti: *Viihtyisä pikku kauppa, jossa ystävälliset myyjät piristää mieltä aina kun asioin kaupassa.* Tuotevalikoiman ja saatavuuden osalta kahdessa vastauksessa valikoimaa kuvailtiin kattavaksi ja kahden vastauksen mukaan asiakas on saanut kaiken tarpeellisen. Asiain helppouden osalta kolmessa palautteessa asiointia kuvattiin nopeaksi ja kahdessa helpoksi. Lisäksi yksi asiakas kuvasi asiointia sujuvaksi ja yhden mielestä myymälässä kaikki toimii erinomaisesti. Myymälää kuvailtiin kahdessa palautteessa siistiksi ja yhdessä viihtyisäksi. Yksi asiakas kommentoi seuraavasti: *Siisti – parkkipaikalla tilaa – selkeät opasteet – leveät käytävät liikkua.*

Negatiivista palautetta yksikkö C sai esimerkiksi hintatasosta, jota kaksi asiakasta kuvaili kalliiksi. Tämän lisäksi yhden mielestä myymälän tarjonta on hieman liian suppea. Yhden asiakkaan mielestä myymälä oli sekava ja tuotteita oli vaikea löytää. Kehitysehdotuksia oli kahdessa palautteessa. Kaupan valmisruokavalikoimaan toivottiin lisää kasvisvaihtoehtoja ja hedelmä- ja vihannesosaston valikoimaan laajennusta.

Kuten muiden yksiköiden kohdalla, myös yksikkö D sai eniten positiivista palautetta myymälän henkilökunnasta. Yhdeksässä palautteessa henkilökuntaa kuvailtiin ystävälliseksi, neljässä mukavaksi ja kolmessa iloiseksi. Kahdessa palautteessa palvelua keuhuttiin hyväksi ja kahdessa mainittiin, että myyjät tervehtivät asiakkaita ystävällisesti. Kaksi asiakasta on kokenut olonsa aina tervetulleeksi. Näiden lisäksi henkilökuntaa kuvailtiin adjektiiveilla kohtelias, osaava ja auttavainen. Kommentteja oli myös siitä, että asioinnista jää hyvä mieli ja liikkeessä on mukavasti huomioitu perheen pienimmät. Yksi kommentti kuului seuraavasti: *Kokonaisuudessaan oli hauska kauppakäynti – erittäin asiakasystävällinen myyjä ja pilke oli silmäkulmassa. Kassinkin pakkasi ihan suitsait sukkelaan jutustelun ohessa. Erittäin miellyttävä kokemus. KIITOS.*

Tuotevalikoiman ja saatavuuden osalta kolmessa palautteessa tuotevalikoimaa kuvailtiin riittäväksi ja kahdessa hyväksi. Saatavuutta keuhuttiin kahdessa vastauksessa. Yhden asiakkaan mukaan yksikkö D on oikein hyvä lähikauppa, kun päivittäistavaroista on kyse. Yhden vastauksen mukaan myymälään on lisätty paljon uusia tuotteita ja yhden mukaan hintalaatusuhde on pääsääntöisesti kohdillaan. Asioinnin helppoutta keuhuttiin useassa vastauksessa. Neljän asiakkaan mielestä kaupassa on helppo asioida, kahden mukaan asiointi on nopeaa ja kahden mukaan mukavaa. Eräs asiakas kommentoi seuraavasti: *Mukava -siisti ja asiakasystävällinen lähikauppa johon pääsee ostoksille ilman huolta ruuhkasta.*

Yksikkö D sai eniten negatiivista palautetta hintatasostaan. Neljän asiakkaan mielestä myymälässä on kallista. Myös valikoima on neljän asiakkaan mielestä ollen suppea. Yhden palautteen mukaan osa henkilökunnasta ei huomioi asiakasta. Kehitysehdotuksia yksikkö D sai valikoiman osalta. Kaksi asiakasta toivoi laajempaa tuotevalikoimaa. Valikoimiin toivottiin esimerkiksi kasvisruokavaihtoehtoja, sushia ja edullisempia tuotevaihtoehtoja.

## 5.2 Mystery shopping

Yritys X:n toteuttamassa mystery shopping -tutkimuksessa niin sanottu mysteeriasiakas on asioinut tavallisen asiakkaan tapaan yrityksen myymälöissä ja arvioinut yksiköiden toimintaa ennalta sovitussa osa-alueissa. Havaintojensa perusteella mysteeriasiakas on vastaananut hänelle laadittuihin kysymyksiin. Tutkimuksen toteutushetkellä mystery shopping käynnejä oli tehty jokaiseen yksikköön yksi helmikuussa ja yksi maaliskuussa 2023. Seuraavaksi

esitellään näiden käyntien tulokset yksiköittäin. Kuvioissa pystysuorat sarakkeet kuvaavat yhtä testikäyntiä ja tavoitteiden toteutumista käynnin aikana. Vaakasuorat rivit kuvaavat tavoitteiden toteutumista kriteereittäin. Vastausvaihtoehdot on jaoteltu seuraavasti:

- Harmaa ruutu = kysymystä ei voitu arvioida
- Punainen ruutu = arvosana 0–49, tavoite ei toteutunut
- Keltainen ruutu = arvosana 50–89, tavoite toteutui osin
- Vihreä ruutu = arvosana 90–100, tavoite toteutui

## Asiakaspalvelu

Asiakkaiden tervehtimisen, palvelun ja hyvästelyn osalta käyntien tulokset on esitetty kuviossa 16. Tulosten perusteella mikään yksiköistä ei ole suoriutunut molemmilla asiointikerroilla täydellisesti. Kanta-asiakaskortti on jokaisella yksiköllä jäänyt yhdellä tai molemmilla asiointikerroilla kysymättä. Tämän lisäksi yksiköissä A ja C kassamyymä ei ole toisella asiointikerroista huomionnut mysteeriasiakasta riittävästi. Mysteeriasiakkaiden kommenttien mukaan molemmissa tapauksissa asiakkaan hyvästeleminen on jäänyt tekemättä.

### ASIAKKAIDEN TERVEHTIMINEN, PALVELU JA HYVÄSTELY

Tervehdtiinkö sinua aina kohdattaessa myymälässä mm. käytävillä ja hyllyjen välissä?

Kassamyymjän huomiointi

Ottiko kassamyymjä katsekontaktin ja tervehti? (apukysymys)

Kiittikö myyjä ja hyvästelikö hän silmiin katsoen? (apukysymys)

Kysyikö myyjä kanta-asiakaskorttia?

	A	A	B	B	C	C	D	D
Tervehdtiinkö sinua aina kohdattaessa myymälässä mm. käytävillä ja hyllyjen välissä?								
Kassamyymjän huomiointi	100	50	100	100	50	100	100	100
Ottiko kassamyymjä katsekontaktin ja tervehti? (apukysymys)	100	100	100	100	100	100	100	100
Kiittikö myyjä ja hyvästelikö hän silmiin katsoen? (apukysymys)	100	0	100	100	0	100	100	100
Kysyikö myyjä kanta-asiakaskorttia?	0	0	100	0	0	0	0	100

Kuvio 16. Mystery shopping -tulokset asiakaspalvelun osalta

## Saatavuus ja kaupalliset esillepanot

Tuotteiden saatavuuden ja kaupallisten esillepanojen osalta käyntien tulokset on esitetty kuviossa 17. Tässä osa-alueessa yksiköt C ja D ovat päässeet erinomaiseen tulokseen molemmilla käyntikerroilla. A ja B yksiköiden osalta tavoitteisiin on vain osittain päästy nimettyjen tuoteryhmien esittelyjen hoidon ja runsauden osalta. Mysteeriasiakkaan mukaan yksikön A juomaosastolla on ollut siellä täällä tyhjää ja kalakaapissa on ollut puutteita. Myös yksikkö B oli saanut kommentin kalakaapin puutteista.

### SAATAVUUS JA KAUPALLISET ESILLEPANOT

Olivatko nimettyjen tuoteryhmien esittelyt hoidetut ja runsaat?

Oliko vaihtuva kaupallinen esittely hoidettu ja runsas? (kuukausittain vaihtuva)

	A	A	B	B	C	C	D	D
Olivatko nimettyjen tuoteryhmien esittelyt hoidetut ja runsaat?	100	50	100	50	100	100	100	100
Oliko vaihtuva kaupallinen esittely hoidettu ja runsas? (kuukausittain vaihtuva)	100	100	100	100	100	100	100	100

Kuvio 17. Mystery shopping -tulokset saatavuuden ja kaupallisten esillepanojen osalta

## Ruokatori

Ruokatorin osalta käyntien tulokset on esitetty kuviossa 18. Yksikkö A on ainoa ruokatorilinen myymälä ja siksi ainoa, joka on arvioitu. Ruokatorin osalta tulokset ovat erinomaiset ja yksikölle asetetut tavoitteet on saavutettu. Mysteeriasiakkaan kommentit ruokatorista olivat seuraavat: ”Ruokatori oli siisti ja tuotteet hyvän näköisiä. Myyjä tervehti, kun menin asiomaan. Hän esitteli erilaisia vaihtoehtoja minulle. Ei lisämyyntiä, mutta mukavan illan toivotus.” ”Ruokatori oli hyvin hoidettu ja tuotteet houkuttelevasti esillä. Ystävällinen myyjä edisti myyntiä kysymällä, esittelemällä tarjoamaa ja suosittelemalla lisätuotteita.”

### RUOKATORI

Myyjän aktiivisuus tuotteiden ja ruokaratkaisujen myynnissä  
 Kohtasiko myyjä sinut keskittyneesti ja ystävällisesti? (apukysymys)  
 Selvittikö myyjä tarpeesi kysymyksin? (apukysymys)  
 Edistikö myyjä palvellessaan aktiivisesti ratkaisun löytämisessä? (apukysymys)  
 Oliko ruokatorin yleisvaikutelma houkutteleva ja laadukas?

A	A	B	B	C	C	D	D
100	100						
100	100						
100	100						
100	100						
100	100						

Kuvio 18. Mystery shopping -tulokset ruokatorin osalta

## Hedelmä- ja vihannesosasto

Hedelmä- ja vihannesosastojen osalta käyntien tulokset on esitetty kuviossa 19. Perustuotteiden laadun ja osastojen yleisilmeiden osalta yksiköt ovat suoriutuneet erinomaisesti ja kaikki yksiköille asetetut tavoitteet on saavutettu. Erinomaisista tuloksista huolimatta sato-kausituotteiden ja perustuotteiden runsauden saralta löytyy myös muutama kehittämiskohde. Yksikön D osalta tavoite esillepanojen runsaudesta nimettyjen satokausituotteiden osalta on toteutunut maaliskuun käynnillä vain osin. Mysteeriasiakkaan kommentin mukaan hyvälaatuisia kausituotteita oli esillä esitteiden kera, mutta mandariineissa oli vajausta. Yksikön C osalta tavoite banaanien esillepanon runsaudesta ei ole toteutunut helmikuun käynnillä ollenkaan, koska perusbanaaneja ei mysteeriasiakkaan kommenttien mukaan ollut ollenkaan tarjolla.

**Satokausituotteet**

Onko esillepano merkitty vähintään yhdellä satokausijulisteella, diginäyttö, hyllynreunuskyltti (A5)?

Onko esillepanossa vaaditut ajankohtaiset tuotteet (ei myöskään vanhoja tuotteita)?

Olivatko esillepanot laadukkaan näköisiä?

Ovatko esillepanot runsaat nimettyjen satokausituotteiden osalta?

A	A	B	B	C	C	D	D
100	100	100	100	100	100	100	100
100	100	100	100	100	100	100	100
100	100	100	100	100	100	100	100
100	100	100	100	100	100	100	50

**Perustuotteiden runsaus**

Onko perustomaattien esillepano runsas? (Ei rasiatomaatit)

Onko peruskurkkujen esillepano runsas? (Ei avomaakurkut)

Onko banaanien esillepano runsas? (Ei luomubanaanit)

Onko salaattien ja yrttien esillepano runsas?

100	100	100	100	100	100	100	100
100	100	100	100	100	100	100	100
	100		100	0	100		100
100	100	100	100	100	100	100	100

**Perustuotteiden laatu**

Onko perustomaattien laatu hyvä?

Onko peruskurkkujen laatu hyvä?

Onko banaanien laatu hyvä?

Onko salaattien ja yrttien laatu hyvä?

100	100	100	100	100	100	100	100
100	100	100	100	100	100	100	100
	100		100		100		100
100	100	100	100	100	100	100	100

**Yleisilme**

Muodostuiko hevi-osastosta runsas, siisti ja laadukas kuva?

Olivatko hevi-kalusteet siistit ja puhtaat asiakkaalle näkyvien osien (hyllyt, pöytäpinnat ja muut näkyvät tasot, kylmäkalusteiden eturitilät, hintaetiketitaskut) osalta?

100	100	100	100	100	100	100	100
100	100	100	100	100	100	100	100

Kuvio 19. Mystery shopping -tulokset hedelmä- ja vihannesosaston osalta

### 5.3 Henkilöstökysely

Toimipaikkojen henkilöstökokemusten tutkimista varten laadittu henkilöstökysely jaettiin kolmeen osioon, joilla mitattiin tietoa, tunnetta ja toimintaa. Näiden lisäksi kyselyssä oli kysymyksiä asiakaskokemukseen liittyen, sekä eNPS-kysymys. Kyselylomake on nähtävissä liitteessä 1. Tieto-osion kysymykset olivat väittämiä, joihin vastausvaihtoehtoina olivat kyllä ja ei. Muissa osioissa vastaajat arvioivat asteikolla yhdestä seitsemään, kuinka eri/samaa mieltä vastaaja oli esitetyn väittämän kanssa. Seuraavaksi henkilöstökyselyn tulokset esitellään osio kerrallaan. Tuloksia on havainnoitu kuvioden avulla.

Kyselyyn vastasi toimipaikasta A 19 henkilöä. Toimipaikassa työskentelee 30 henkilöä, joten vastausprosentiksi saatiin 63. Toimipaikasta B vastasi 5 henkilöä. Toimipaikassa työskentelee 18 henkilöä, joten vastausprosentiksi saatiin 28. Toimipaikasta C vastasi 4 henkilöä. Toimipaikassa työskentelee 7 henkilöä, joten vastausprosentiksi saatiin 57. Toimipaikasta D vastasi 5 henkilöä. Toimipaikassa työskentelee 7 henkilöä, joten vastausprosentiksi saatiin 71.

#### Tieto

Tietoa mittaavan osion ensimmäisessä kysymyksessä esitettiin väittämä ”tunnen yritysemme arvot.” Vastaajat valitsivat vastausvaihtoehdoista kyllä ja ei, tuntevatko he Yritys X:n arvot. Kuviossa 20 esitettyjen tulosten perusteella yksikössä A vastanneista lähes kaikki

(95 %) tuntevat yrityksen arvot ja vain 5 %, eli yksi työntekijä ei tunne yrityksen arvoja. Yksikössä B vastanneista 60 % eli 3 työntekijää tuntee yrityksen arvot ja 40 %, eli 2 työntekijää ei tunne yrityksen arvoja. C ja D yksiköissä kaikki kyselyyn vastanneet tuntevat Yritys X:n arvot.

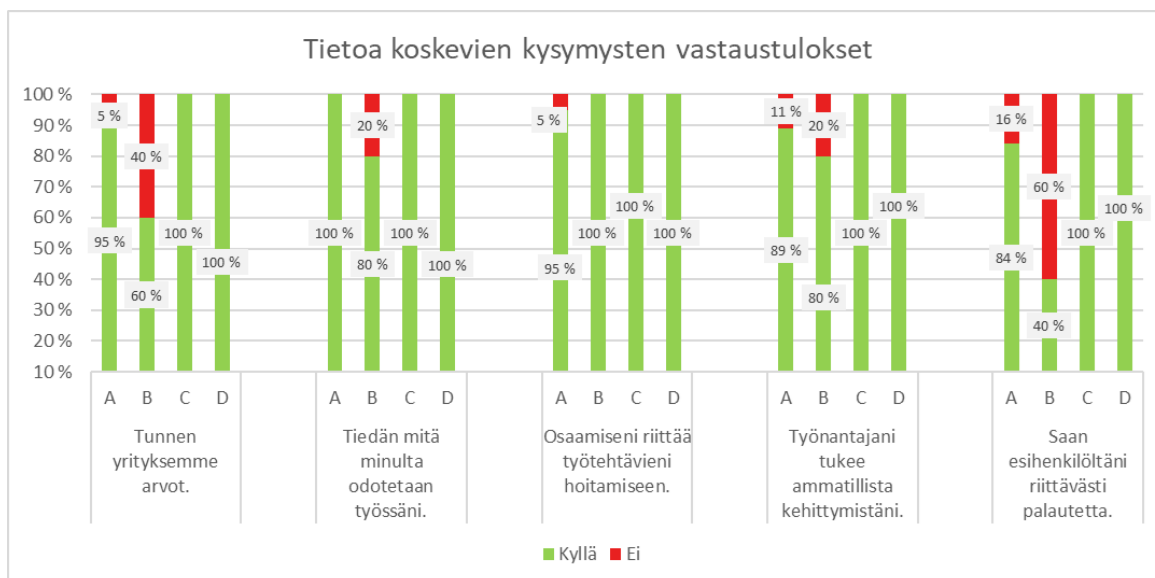
Osion toisessa kysymyksessä esitettiin väittämä ”tiedän, mitä minulta odotetaan työssäni.” Kuviossa 20 esitettyjen vastaustulosten perusteella yksiköissä A, C ja D, kyselyyn vastanneet työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan. Yksikössä B, 80 %, eli 4 työntekijää tietää mitä heiltä odotetaan ja 20 %, eli 1 työntekijä ei tiedä. Kokonaisuudessaan Yritys X:n työntekijät ovat tulosten perusteella hyvin tietoisia heihin kohdistuvista odotuksista, koska 33 vastaajasta vain yksi ei tiennyt, mitä häneltä työssään odotetaan.

Osion kolmannessa kysymyksessä esitettiin väittämä ”osaamiseni riittää työtehtävieni hoitamiseen.” Kuviossa 20 esitettyjen tulosten perusteella kaikissa yksiköissä osaaminen on riittävällä tasolla, koska lähes kaikki vastanneet arvioivat osaamisensa riittävän työtehtävien hoitamiseen. Yksikössä A 5 %, eli yksi vastaaja on kuitenkin arvioinut osaamisensa olevan liian heikkoa työtehtävien vaatimuksiin nähden.

Osion neljännessä kysymyksessä esitettiin väittämä ”työnantaja tukee ammatillista kehittymistäni.” Kuviossa 20 esitettyjen tulosten perusteella yksikössä A 89 %, eli 17 vastaajaa oli väittämän kanssa samaa mieltä, mutta 11 %, eli 2 vastaajaa kokee, että työnantaja ei tue heidän ammatillista kehittymistään. Yksikössä B 80 %, eli 4 vastaajaa oli samaa mieltä väittämän kanssa ja 20 %, eli 1 vastaaja kokee, että ammatillista kehittymistä ei tueta. Yksiköissä C ja D kaikki vastaajat olivat väittämän kanssa samaa mieltä. Tulosten perusteella valtaosa Yritys X:n työntekijöistä kokee, että heidän ammatillista kehittymistään tuetaan, mutta tulokset näyttävät, että kehitettävääkin löytyy.

Kehittämisen tarve näkyy myös palautteenannon saralla. Osion viimeisessä kysymyksessä esitettiin väittämä ”saan esihenkilöltäni riittävästi palautetta.” Kuviossa 20 esitettyjen tulosten perusteella yksikössä A 84 %, eli 16 vastaajaa kokee saavansa riittävästi palautetta ja 16 %, eli 3 vastaajaa kokee, että palautetta ei anneta riittävästi. Yksikössä B vastaajista 60 %, eli 3 vastaajaa kokee palautteenannon riittämättömäksi ja 40 %, eli 2 vastaajaa kokee saavansa riittävästi palautetta. Yksiköissä C ja D, vastaajat saavat esihenkilöltään riittävästi palautetta. Kokonaisuudessaan 33 vastaajasta 6 (18 %) kokee, että palautetta ei anneta riittävästi.

Tietoa mittaavien kysymysten vastaustulosten perusteella yritys X:n tutkimuksen kohteina olleissa yksiköissä osaaminen on hyvällä tasolla, ja työntekijät ovat tietoisia heihin kohdistuvista odotuksista. Arvojen tuntemus, ammatillisen kehittymisen tukeminen ja esihenkilöiden palautteenanto nousivat tämän osa-alueen kehityskohteiksi.



Kuvio 20. Tietoa koskevien kysymysten vastaustulokset

## Tunne

Tunnetta mittaavassa osiossa vastaajia pyydettiin arvioimaan asteikolla yhdestä seitsemään, kuinka samaa/eri mieltä he ovat esitettyjen väittämien kanssa. Asteikolla 1 oli täysin eri mieltä ja 7 täysin samaa mieltä.

Osion ensimmäisessä kysymyksessä esitettiin väittämä ”koen innostusta työstäni.” Kuviossa 21 esitettyjen tulosten perusteella yksiköissä C ja D kyselyyn vastanneiden työntekijöiden innostuksen taso on korkealla. Näistä yksiköistä kaikki vastaajat arvioivat innostuksensa olevan tasoa 5 tai korkeampi. Yksiköissä A ja B tulokset ovat heikkommat. Yksikön A vastaajista 47 % vastasi arvolla 5–7, 32 % arvolla 4, ja 21 % arvolla 1–3. Yksikön B vastaajista 60 % vastasi arvolla 5–7, 20 % arvolla 4, ja 20 % arvolla 1–3.

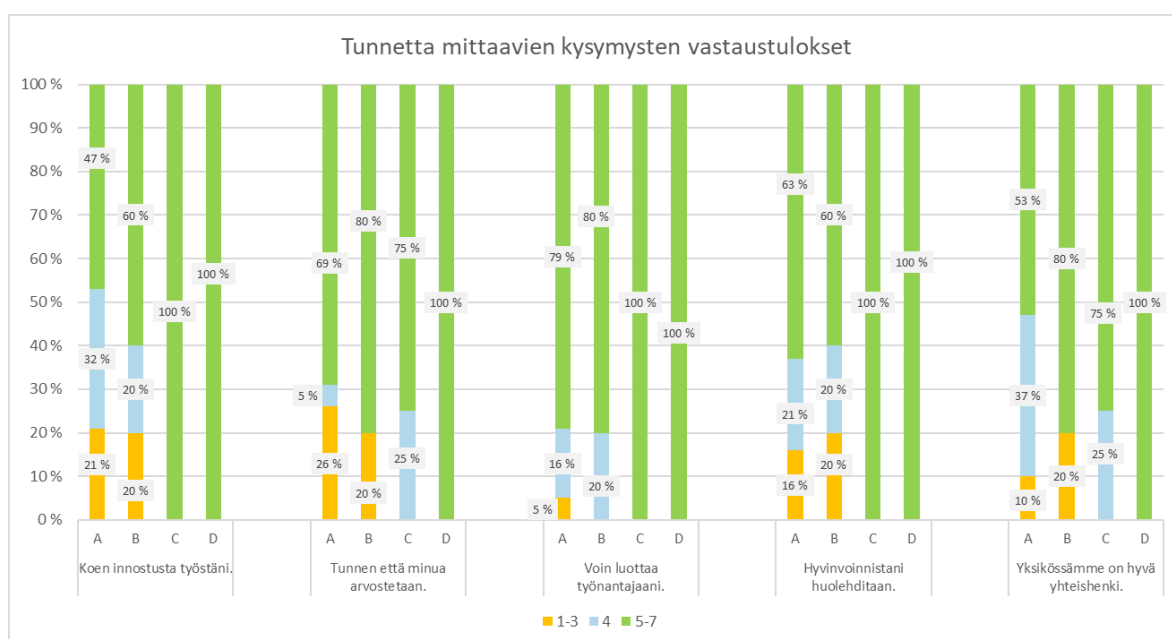
Osion toisessa kysymyksessä esitettiin väittämä ”tunnen, että minua arvostetaan.” Kuviossa 21 esitettyjen tulosten perusteella yksiköiden C ja D vastaajat tuntevat olevansa arvostettuja. Yksikön C vastaajista 75 % vastasi arvolla 5–7 ja 25 % arvolla 4. Yksikön B vastaajista 80 % vastasi arvolla 5–7, mutta 20 % arvolla 1–3. Yksikön A vastaajista 69 % vastasi arvolla 5–7, 5 % arvolla 4, ja 26 % arvolla 1–3.

Osion kolmannessa kysymyksessä esitettiin väittämä ”voin luottaa työnantajani.” Kuviossa 21 esitettyjen tulosten perusteella yksiköissä C ja D, vastanneiden luottamus työnantajaan kohtaan on huipussaan. Yksikössä A, vastaajista 5 % vastasi arvolla 1–3, 16 % arvolla 4, ja 79 % arvolla 5–7. Yksikössä B, vastaajista 20 % arvioi luottamuksen arvolla 4 ja 80 % arvolla 5–7.

Osion neljännessä kysymyksessä esitettiin väittämä ”hyvinvoinnistani huolehditaan.” Kuviossa 21 esitettyjen tulosten perusteella kaikki yksiköiden C ja D vastaajista kokevat, että heidän hyvinvoinnistaan huolehditaan. Yksikön A vastaajista 63 % vastasi arvolla 5–7, 21 % 4 ja 16 % arvolla 1–3. Yksikön B vastaajista 60 % vastasi arvolla 5–7, 20 % arvolla 4 ja 20 % arvolla 1–3.

Osion viimeisessä kysymyksessä esitettiin väittämä ”yksikössämme on hyvä yhteishenki.” Kuviossa 21 esitettyjen tulosten perusteella yksikön A vastaajista 53 % vastasi arvolla 5–7, 37 % arvolla 4 ja 10 % arvolla 1–3. Yksikön B vastaajista 80 % vastasi arvolla 5–7 ja 20 % arvolla 1–3. Yksikön C vastaajista 75 % vastasi arvolla 5–7 ja 25 % arvolla 4. Yksikön D kaikki vastaajat kokevat yksikkönsä yhteishengen hyväksi.

Tunnetta mittaavien kysymysten vastaustulosten perusteella yritys X:n tutkimuksen kohteina olleissa yksiköissä luottamus työnantajaa kohtaan on hyvällä tasolla ja valtaosa henkilöstöstä kokee, että heidän hyvinvoinnistaan huolehditaan. Yksiköiden A ja B henkilöstön innostuksen taso on kuitenkin muita yksiköitä alhaisempi. Lisäksi osa työntekijöistä kokee, että heitä ei arvosteta. Yksikön A yhteishenki kaipaa myös parannusta.



Kuvio 21. Tunnetta mittaavien kysymysten vastaustulokset

## Toiminta

Toimintaa mittaavassa osiossa vastaajia pyydettiin arvioimaan asteikolla yhdestä seitsemään, kuinka samaa/eri mieltä he ovat esitettyjen väittämien kanssa. Asteikolla 1 oli täysin eri mieltä ja 7 täysin samaa mieltä.

Osion ensimmäisessä kysymyksessä esitettiin väittämä ”viestintämme on sujuvaa.” Kuviossa 22 esitettyjen tulosten perusteella kaikissa yksiköissä henkilöstö kokee viestinnän sujuvaksi. Yksiköiden B, C ja D tulokset ovat erittäin hyvät. Yksikön A vastaajista 74 % vastasi arvolla 5–7, 21 % arvolla 4 ja 5 % arvolla 1–3.

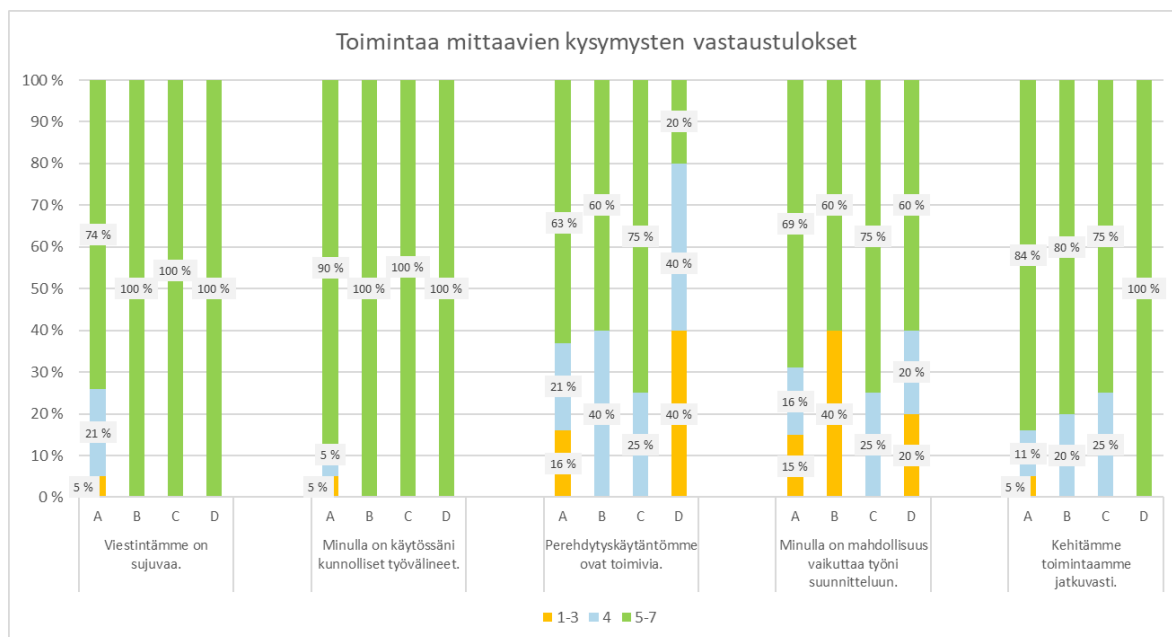
Osion toisessa kysymyksessä esitettiin väittämä ”minulla on käytössäni kunnolliset työvälineet.” Kuvion 22 perusteella kaikissa yksiköissä vastaajilla on mielestään käytössään kunnolliset työvälineet. Kaikki yksiköiden B, C ja D vastaajista antoivat vastaukseksi arvon 5–7. Yksikön A vastaajista 90 % antoi vastaukseksi arvon 5–7, 50 % arvon 4 ja 5 % arvon 1–3.

Osion kolmannessa kysymyksessä esitettiin väittämä ”perehdytyskäytäntömme ovat toimivia.” Kuviossa 22 esitettyjen tulosten perusteella perehdytyskäytännöissä olisi kehittämisen varaa. Yksikön A vastaajista 63 % vastasi arvolla 5–7, 21 % arvolla 4 ja 16 % arvolla 1–3. Yksikön B vastaajista 60 % vastasi arvolla 5–7 ja 40 % arvolla 4. Yksikön C vastaajista 75 % vastasi arvolla 5–7 ja 25 % arvolla 4. Yksikön D vastaajista vain 20 % vastasi arvolla 5–7, 40 % arvolla 4 ja 40 % arvolla 1–3.

Myös työn suunnitteluun liittyvissä tuloksissa näkyy kehittämisen tarvetta. Osion neljännessä kysymyksessä esitettiin väittämä ”minulla on mahdollisuus vaikuttaa työni suunnitteluun.” Kuviossa 22 esitettyjen tulosten perusteella yksikön A vastaajista 69 % vastasi arvolla 5–7, 16 % arvolla 4 ja 15 % arvolla 1–3. Yksikön B vastaajista 60 % vastasi arvolla 5–7 ja 40 % arvolla 4. Yksikön C vastaajista 75 % vastasi arvolla 5–7 ja 25 % arvolla 4. Yksikön D vastaajista 60 % vastasi arvolla 5–7, 20 % arvolla 4 ja 20 % arvolla 1–3.

Toimintaa mittaavan osion viimeisessä kysymyksessä esitettiin väittämä ”kehitämme toimintaamme jatkuvasti.” Kuviossa 22 esitettyjen tulosten perusteella yksikön A vastaajista 84 % vastasi arvolla 5–7, 11 % arvolla 4 ja 5 % arvolla 1–3. Yksikön B vastaajista 80 % vastasi arvolla 5–7 ja 20 % arvolla 4. Yksikön C vastaajista 75 % vastasi arvolla 5–7 ja 25 % arvolla 4. Yksikön D kaikki vastaajat ovat tulosten perusteella sitä mieltä, että yksikössä toimintaa kehitetään jatkuvasti.

Toimintaa mittaavien kysymysten vastaustulosten perusteella yritys X:n tutkimuksen kohteina olleissa yksiköissä viestintä on sujuvaa, työvälineet ovat kunnollisia ja toimintaa kehitetään jatkuvasti. Perehdytyskäytännöt vaativat kuitenkin kehittämistä ja henkilökuntaa voisi osallistaa enemmän töiden suunnitteluun.



Kuvio 22. Toimintaa mittaavien kysymysten vastaustulokset

### Asiakaskokemus

Asiakaskokemukseen liittyvässä osiossa vastaajia pyydettiin arvioimaan asteikolla yhdestä seitsemään, kuinka samaa/eri mieltä he ovat esitettyjen väittämien kanssa. Asteikolla 1 oli täysin eri mieltä ja 7, täysin samaa mieltä.

Osion ensimmäisessä kysymyksessä esitettiin väittämä ”yksikössämme henkilökunta otetaan mukaan asiakaskokemuksen kehittämiseen.” Kuviossa 23 esitettyjen tulosten perusteella Yksikön A vastaajista 79 % vastasi arvolla 5–7, 5 % arvolla 4 ja 16 % arvolla 1–3. Yksikön B vastaajista 60 % vastasi arvolla 5–7, 20 % arvolla 4 ja 20 % arvolla 1–3. Yksikön D vastaajat ovat kaikki vastanneet arvolla 5–7. Yksikön C vastaajista 80 % vastasi arvolla 5–7 ja 20 % arvolla 1–3.

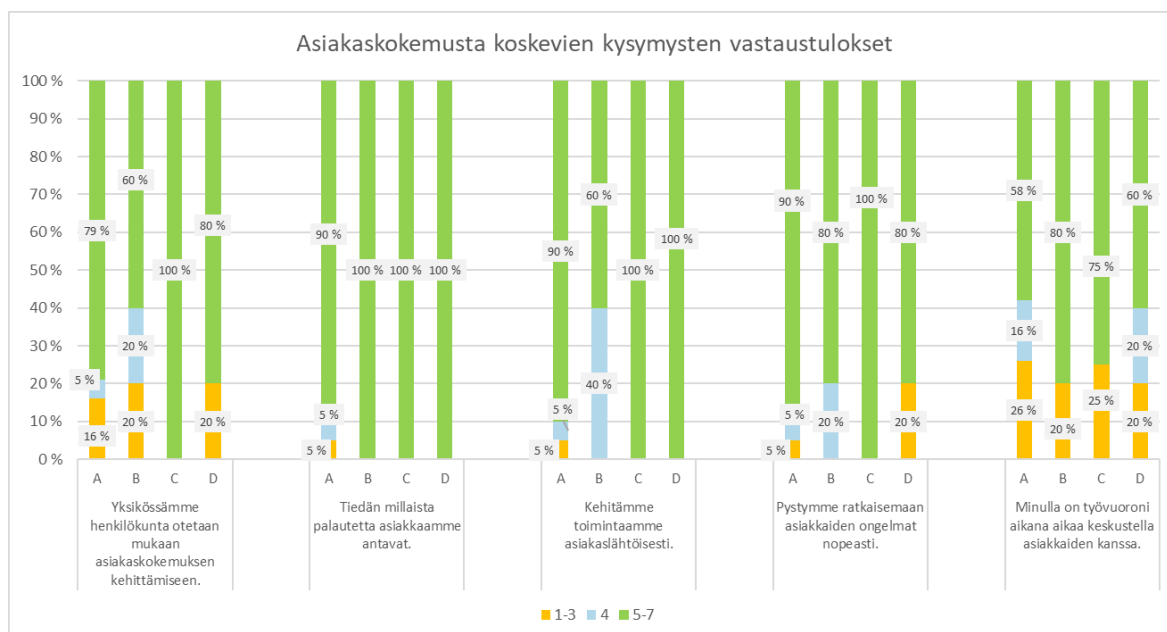
Osion toisessa kysymyksessä esitettiin väittämä ”tiedän millaista palautetta asiakkaamme antavat.” Kuviossa 23 esitettyjen tulosten perusteella kaikissa yksiköissä henkilöstö on tietoinen asiakkaiden antamista palautteista. Vain yksikön A vastaajista 5 % on vastannut arvolla 4 ja 5 % arvolla 1–3. Kaikki muut vastaajat ovat vastanneet arvolla 5–7.

Osion kolmannessa kysymyksessä esitettiin väittämä ”kehitämme toimintaamme asiakaslähtöisesti.” Kuviossa 23 esitettyjen tulosten perusteella tämänkin asian osalta yksiköissä toimitaan vastaajien mielestä hyvin. Yksiköiden C ja D tulokset ovat lähes täydelliset. A vastaajista 90 % vastasi arvolla 5–7, 5 % arvolla 4 ja 5 % arvolla 1–3. Yksikön B vastaajista 60 % vastasi arvolla 5–7 ja 40 % arvolla 4.

Osion neljännessä kysymyksessä esitettiin väittämä ”pystymme ratkaisemaan asiakkaiden ongelmat nopeasti.” Kuviossa 23 esitettyjen tulosten perusteella kaikissa yksiköissä asiakkaiden ongelmat pystytään ratkaisemaan melko nopeasti. Yksikön A vastaajista 90 % vastasi arvolla 5–7, 5 % arvolla 4 ja 5 % arvolla 1–3. Yksikön B vastaajista 80 % vastasi arvolla 5–7 ja 20 % arvolla 4. Yksikön D vastaajista kaikki vastasivat arvolla 5–7. Yksikön D vastaajista 80 % vastasi arvolla 5–7 ja 20 % arvolla 1–3.

Asiakaskokemukseen liittyvän osion viimeisessä kysymyksessä esitettiin väittämä ”minulla on työvuoroni aikana aikaa keskustella asiakkaiden kanssa.” Kuviossa 23 esitettyjen tulosten perusteella tässä asiassa on kaikissa yksiköissä kehitettävää. Yksikön A vastaajista 58 % vastasi arvolla 5–7, 16 % arvolla 4 ja 26 % arvolla 1–3. Yksikön B vastaajista 80 % vastasi arvolla 5–7 ja 20 % arvolla 1–3. Yksikön C vastaajista 75 % vastasi arvolla 5–7 ja 25 % arvolla 1–3. Yksikön C vastaajista 60 % vastasi arvolla 5–7, 20 % arvolla 4 ja 20 % arvolla 1–3.

Asiakaskokemukseen liittyvien kysymysten vastaustulosten perusteella Yritys X:n tutkimuksen kohteina olleissa yksiköissä toimintaa kehitetään asiakaslähtöisesti ottamalla myös asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilöstö mukaan kehitystyöhön. Lisäksi henkilöstö tietää millaista palautetta asiakkaat antavat ja asiakkaiden ongelmat pystytään ratkaisemaan nopeasti. Tulosten perusteella osa henkilöstöstä kuitenkin kokee, että heillä ei ole tarpeeksi aikaa keskustella asiakkaiden kanssa.

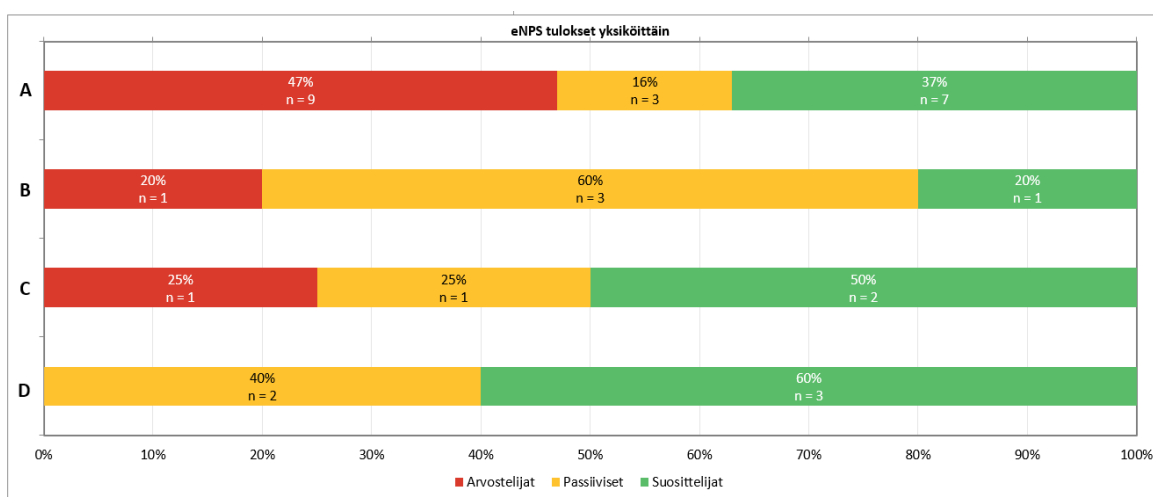


Kuvio 23. Asiakaskokemusta koskevien kysymysten vastaustulokset

## eNPS

Kyselyn viimeisessä osiossa mitattiin henkilöstön suositteluhalukkuutta. Kysymyksessä vastaajia pyydettiin arvioimaan asteikolla nollasta kymmeneen, kuinka todennäköisesti he suosittelisivat työpaikkaansa ystävilleen tai tuttavilleen. Arvosanan 0–6 vastanneet luokitellaan arvostelijoiksi, arvon 7–8 passiivisiksi ja arvon 9–10 suosittelijoiksi. Kuviossa 24 on esitettyä yksiköiden eNPS tulokset.

Yksikön A eNPS -luku oli -10, yksikön B 0, yksikön C 25 ja yksikön D 60. Eniten suositteluhalukkuutta löytyi yksiköstä D, jonka vastaajista 3 on suosittelijoita ja 2 neutraaleja. Arvostelijoita ei vastanneista ollut yksikään. Jonkin verran suositteluhalukkuutta löytyi myös yksiköstä C, jonka vastaajista 2 on suosittelijoita. Passiivisia ja arvostelijoita oli molempia yksi. Yksikön D eNPS -luku on 0, koska suosittelijoita ja arvostelijoita on molempia yksi. Neutraaleja vastaajista oli 3. Selvästi huonoimman, jopa miinukselle menevän eNPS -luvun sai yksikkö A, jonka vastaajista 7 oli suosittelijoita, 3 neutraaleja ja 9 arvostelijoita.



Kuvio 24. Yksiköiden eNPS -tulokset

## Avoimet palautteet

Henkilöstökyselyn eNPS kysymyksen jälkeen henkilöstöä pyydettiin vapaasti perustelemaan, miksi he suosittelisivat tai eivät suosittelisi työpaikkaansa ystävilleen tai tuttavilleen. Yksikön A vastaajien kommenttien mukaan Yritys X on hyvä työnantaja ja esimerkiksi henkilöstöedut ovat hyviä. Yksikössä on kivat ja auttavat työkaverit, mukavat asiakkaat ja hyvä esihenkilö. Lisäksi työtehtävät ovat monipuolisia, viestintä toimii ja työtunneista voidaan sovitusti joustaa, mikä on eduksi esimerkiksi opiskelijoille. Joidenkin kommenttien mukaan työ on kuitenkin kuormittavaa, koska työtehtäviin nähden aikaa töiden suorittamiseen on liian vähän, työntekijöistä on usein vajetta, kiirettä on jatkuvasti, perehdytyksen taso on heikkoa ja työilmapiiri voisi olla parempi.

Yksikön B vastaajien kommenttien mukaan yksikössä on mukava työporukka ja mukavat asiakkaat, mutta negatiivisena asiana esiin nousi jatkuva kiire. Lisäksi yksi vastaajista ei koe työtä mielenkiintoiseksi.

Yksikön C vastaajien kommenttien mukaan yksikössä on hyvä yhteishenki ja monipuoliset työtehtävät. Lisäksi uudet työntekijät otetaan hyvin vastaan. Yhden kommentin mukaan töissä on kuitenkin jatkuvaa kiireen tuntua, mikä on kuormittavaa.

Yksikön D vastaajien kommenttien mukaan Yritys X on hyvä työnantaja, yksikössä on hyvät työkaverit ja hyvä yhteishenki. Lisäksi yksikössä on monipuolisia työtehtäviä ja esihenkilö, joka kuuntelee. Yhden kommentin mukaan työ on kuitenkin todella kuormittavaa, koska töissä on jatkuva kiire.

## 6 Johtopäätökset

### 6.1 Asiakaskokemuksen nykytila

Yksiköiden asiakaskokemusten nykytilaa selvitettiin Yritys X:n toteuttaman asiakastyytyväisyyskyselyn sekä mystery shopping -tutkimuksen tulosten avulla. Seuraavaksi vastataan tutkimuksen alakysymykseen, millainen asiakaskokemuksen nykytila on?

#### **Asiakaskokemuksen nykytila yksikössä A**

Asiakastyytyväisyyskyselyn osalta yksikkö A sai jokaisesta osa-alueesta hintatasoa lukuun ottamatta arvosanan (vastausten keskiarvo), joka oli kolmen ja neljän välillä. Kyselyn vastausvaihtoehtoihin peilaten tämä tarkoittaa arvosanaa hyvä. Yksikön NPS-luku oli 40. Parhaimmat arvosanat yksikkö sai myymälän siisteydestä (3,86) ja viihtyvyydestä (3,69). Myymälän siisteyttä keuhuttiin myös kolmessa avoimessa palautteessa. Valikoiman ja saatavuuden osalta tulokset olivat hyvät. Valikoimalle vastaajat antoivat arvosanan 3,55 ja saatavuudelle 3,41. Saatavuuteen liittyen kahdesta mystery shopping -käyntikerroista toisella, myymälän juomaosastolla ja kalakaapissa on ollut tyhjiä paikkoja. Jos kaikkien yksiköiden tuloksia verrataan toisiinsa, yksikkö on saanut parhaan arvosanan valikoiman osalta. Valikoimaa keuhuttiin myös avoimissa palautteissa muun muassa kattavaksi ja asiakkaiden tarpeita vastaavaksi.

Hedelmä- ja vihannesosasto sai kyselystä myös hyvät arvosanat. Houkuttelevuudesta 3,47 ja tuoreudesta 3,61. Jos kaikkien yksiköiden tuloksia verrataan toisiinsa, yksikkö on saanut parhaat tulokset hedelmä- ja vihannesosaston houkuttelevuudesta. Houkuttelevuutta on myös pystytty kuukausittain parantamaan. Myös mystery shopping -tulosten perusteella yksikkö on molemmilla käyntikerroilla päässyt yrityksen asettamiin tavoitteisiin kaikissa hedelmä- ja vihannesosastoon liittyvissä arvioitavissa asioissa.

Asiainnin helppouden osalta arvosanat olivat myös hyvät. Löydettävyydestä 3,46, vaivattomuudesta 3,68 ja kassapalvelusta 3,45. Vaikka arvosanat voi luokitella hyviksi, yksikkö arvioitiin asiainnin helppouden osalta huonommaksi kuin muut yksiköt. Myös asiakaspalvelun osalta yksikkö sai selvästi huonommat arvosanat kuin muut vertailtavat yksiköt. Huomioidmisesta 3,26, tervehtimisestä 3,57 ja ystävällisyydestä 3,68. Vaikka asiakkaat antoivat avoimissa palautteissa eniten positiivista palautetta asiakaspalvelusta, yksikössä voitaisiin tähdätä vielä parempiin tuloksiin tässä osa-alueessa. Kaikki mitatut asiakaspalvelun osa-alueet mainittiin myös yksikön saamissa negatiivisissa palautteissa. Tämän lisäksi mystery shopping -tulosten perusteella yksikkö ei ole suoriutunut kassapalvelusta yrityksen asettamien tavoitteiden mukaisesti.

Tulosten perusteella yksikkö A tuottaa asiakkailleen pääosin hyvää asiakaskokemusta, mutta erityisesti verrattaessa sitä muihin yksiköihin myös kehityskohteita nousi paljon esiin. Asiakastytyväisyyskyselyssä jokaisen kysymyksen maksimipiste oli 5 ja yksikön saamien vastausten keskiarvot olivat jokaisesta kysymyksestä alle 4. Kehitettävää on erityisesti asiointin helppouden ja asiakaspalvelun osalta.

Yksikkö A:n asiakkaiden suositteluhalukkuutta mittaava NPS-luku oli vain 40. Vastaajista passiivisia oli kuitenkin lähes yhtä monta (46 %), kuin suosittelijoitakin (47 %). Pienellä parannuksella passiivisista asiakkaista saataisiin mahdollisesti suosittelijoita.

### **Asiakaskokemuksen nykytila yksikössä B**

Asiakastytyväisyyskyselyn osalta yksikkö B sai jokaisesta osa-alueesta hintatasoa lukuun ottamatta arvosanan (vastausten keskiarvo) 3 tai enemmän. Kyselyn vastausvaihtoehtoihin peilaten tämä tarkoittaa arvosanoja hyvä tai erittäin hyvä. Yksikön NPS-luku oli 60. Parhaimmat, erittäin hyvät arvosanat yksikkö sai asiakaspalvelun osalta: huomioimisesta 3,7, tervehtimisestä 4,23 ja ystävällisyydestä 4,23. Asiakaspalvelun taso näkyi myös asiakkaiden antamissa avoimissa palautteissa, joissa esimerkiksi kolmessatoista henkilökuntaa kuvailtiin ystävälliseksi ja neljässä iloiseksi. Yhdeksässä palautteessa asiakaspalvelua keuhuttiin hyväksi. Myös mystery shopping -tulosten perusteella yksikkö on suoriutunut asiakaspalvelusta moitteettomasti, vaikkakin toisella asiointikerroista kanta-asiakkuuden kysyminen on jäänyt kassahenkilöltä tekemättä.

Erittäin hyvät arvosanat yksikkö sai kyselystä myös asiointin helppoudesta: löydettävyydestä 3,84, vaivattomuudesta 4,19 ja kassapalvelusta 4,16. Avointen palautteiden perusteella asiakkaat arvostivat eniten asiointin nopeutta. Asiakaspalvelun ja asiointin helppouden lisäksi yksikkö sai erittäin hyvät arvosanat myymälän siisteydestä (4,06) ja viihtyvyydestä (4,09). Esimerkiksi myymälän siisteyttä keuhuttiin neljässä avoimessa palautteessa.

Valikoiman ja saatavuuden osalta arvosanat olivat hyvät: valikoimasta 3,4 ja saatavuudesta 3,59. Mystery shopping -tulosten kommenttien perusteella myymälän kalakaapissa on toisella asiointikerralla ollut puutteita. Saatavuuden osalta yksikkö on kuitenkin pystynyt tasaisesti parantamaan tulostaan ja viimeisimmän kyselyn osalta arvosana on ollut jo 3,86. Myös hedelmä- ja vihannesosaston arvosanat olivat hyvät: houkuttelevuudesta 3,4 ja tuoreudesta 3,75. Mystery shopping -tulosten perusteella yksikön hedelmä- ja vihannesosastolla on onnistuttu yrityksen asettamien kriteerien mukaisesti. Vaikka arvosanat näyttävät hyviltä, yksikkö sai jonkin verran avoimissa palautteissa moitteita hedelmä- ja vihannesosaston tuotteiden laadusta. Yksi asiakas toivoi panostusta myös osaston monipuolisuuteen.

Muista yksiköistä yksikkö B erottui siinä, että sen saamista asiakaspalautteissa keuhuttiin kaupan sosiaalisen median tiliä. Yksi asiakkaista kuvaili myymälään saapumista, kuin kavereiden luokse tulisi, koska henkilökunnan kasvot ovat sosiaalisesta mediasta tuttuja ja heidän tekemisiään on sieltä seurannut.

Tulosten perusteella myös yksikkö B tuottaa asiakkailleen hyvää asiakaskokemusta. Yksikön NPS-luku on 60, mikä on vertailussa paras. Yksiköllä on muihin nähden myös vähiten arvostelijoita (4 %). Asiakaspalvelun osalta yksikkö on saanut erittäin hyvät tulokset keräten myös avoimissa kommentteissa paljon positiivista palautetta. Tämä saattaa selittää hyvän suositteluluvun, sekä tukee päätelmää siitä, että tunteella on merkittävä vaikutus hyvän asiakaskokemuksen tuottamiseen. Erittäin hyvät arvosanat yksikkö sai myös asioinnin helpoudesta.

Kehitettävää yksikössä on valikoiman, saatavuuden, sekä hedelmä- ja vihannesosaston osilta. Pienet parannukset näissä osa-alueissa voisivat parantaa asiakaskokemuksen tasoa huippulaatuisiksi.

### **Asiakaskokemuksen nykytila yksikössä C**

Asiakastytyväisyyskyselyn osalta yksikkö sai jokaisesta osa-alueesta hintatasoa lukuun ottamatta arvosanan (vastausten keskiarvo) 3 tai enemmän. Kyselyn vastusvaihtoehtoihin peilaten tämä tarkoittaa arvosanoja hyvä tai erittäin hyvä. Yksikön NPS-luku oli 33. Erittäin hyvät arvosanat yksikkö sai asiakaspalvelusta: huomioimisesta 3,45, tervehtimisestä 4,09 ja ystävällisyydestä 4,32. Asiakaspalvelua keuhuttiin myös avoimissa palautteissa, joista esimerkiksi kahdeksassa henkilöstöä kuvailtiin ystävälliseksi ja kuudessa muilla positiivisilla adjektiiveilla. Mystery shopping -tutkimuksen tulosten perusteella asiakaspalvelu ei kuitenkaan toisella asiointikäynnillä ole vastannut yrityksen kriteerejä. Puutteita on ollut kassahenkilön toiminnassa. Erittäin hyvät arvosanat yksikkö sai myös asioinnin helpoudesta: löydettävyydestä 3,71, vaivattomuudesta 4,06 ja kassapalvelusta 4,05.

Myymälän siisteyden ja viihtyvyyden osalta arvosanat olivat hyvät: siisteydestä 3,89 ja viihtyvyydestä 3,81. Myös valikoiman ja saatavuuden arvosanat olivat hyvät: valikoimasta 3,25 ja saatavuudesta 3,6. Myös mystery shopping -tulosten perusteella yksikkö on täyttänyt yrityksen asettamat kriteerit saatavuuden osalta. Vaikka arvosanat näyttävät hyviltä, jos kaikkien yksiköiden tuloksia verrataan toisiinsa, yksikkö C on saanut valikoimastaan huonoimmat arvosanat. Ero on nähtävillä myös kuukausikohtaisissa arvosanoissa. Valikoima tuli esille myös asiakkaiden antamissa avoimissa palautteissa, joissa yksikkö sai kehitysehdotuksia muun muassa valmisruoka-, ja hedelmä- ja vihannesosaston valikoimiin liittyen.

Myös hedelmä- ja vihannesosastossa on asiakkaiden vastausten perusteella kehitettävää. Houkuttelevuudesta yksikkö on saanut arvosanan 3,14 ja tuoreudesta 3,63. Nämäkin arvostat voidaan luokitella hyviksi, mutta osaston houkuttelevuus on muihin yksiköihin verrattaessa huonoin. Mystery shopping -tulosten perusteella yksikkö on saavuttanut yrityksen asettamat kriteerit muuten täydellisesti, mutta toisella asiointikerralla perusbanaaneja ei ole ollut tarjolla ollenkaan.

Tulosten perusteella myös yksikkö C tuottaa asiakkailleen hyvää asiakaskokemusta. Yksikkö sai asiakastytyväisyyskyselyssä erittäin hyvät arvostat asiakaspalvelusta ja asiointin helppoudesta. Kehitettävää yksikössä on erityisesti valikoiman osalta. Muihin yksiköihin verrattuna yksikön C valikoima on huonoin ja se sai myös palautetta avoimissa kommentteissa. Myös hedelmä- ja vihannesosaston houkuttelevuudessa on parannettavaa.

Vaikka kyselyn tulokset olivat ihan hyvät, yksikön NPS-luku oli vain 33. Huonoa NPS-lukua voi selittää esimerkiksi se, että yksikön asiakkaista passiivisia oli 48 %, mikä on eniten kaikista yksiköistä. Yksikkö C oli saanut myös vähiten vastauksia asiakastytyväisyyskyselyihinsä.

### **Asiakaskokemuksen nykytila yksikössä D**

Asiakastytyväisyyskyselyn osalta yksikkö sai jokaisesta osa-alueesta hintatasoa lukuun ottamatta arvosanan (vastausten keskiarvo) 3 tai enemmän. Kyselyn vastusvaihtoehtoihin peilaten tämä tarkoittaa arvostanoja hyvä tai erittäin hyvä. Yksikön NPS-luku oli 46. Erittäin hyvät arvostat yksikkö sai myymälän siisteydestä (4,18) ja viihtyvyydestä (4,21). Muihin yksiköihin nähden arvostat ovat parhaimmat. Parhaimmat arvostat yksikkö sai myös asiointin helppoudesta: löydettävyydestä 3,79, vaivattomuudesta 4,27 ja kassapalvelusta 4,36. Myös asiakkaiden antamissa positiivisissa palautteissa asiointin helppoutta keuhuttiin toistuvasti. Myös asiakaspalvelun osalta yksikkö suoriutui parhaiten. Arvostat olivat huomioimisesta 3,9, tervehtimisestä 4,42 ja ystävällisyydestä 4,46. Kuten muita yksiköitä, myös yksikköä D keuhuttiin avoimissa palautteissa eniten asiakaspalvelusta. Mystery shopping -tulosten perusteella yksikkö on täyttänyt asiakaspalvelun osalta myös yrityksen asettamat kriteerit, mutta toisella asiointikerroista kanta-asiakaskortin kysyminen on jäänyt tekemättä.

Yksikkö sai hyvät arvostat hedelmä- ja vihannesosaston houkuttelevuudesta ja tuoreudesta: houkuttelevuudesta 3,28 ja tuoreudesta 3,82. Vaikka arvostat ovat hyvät, muihin yksiköihin verrattuna yksikön D arvostana houkuttelevuudesta on toiseksi huonoin. Hedelmä- ja vihannesosaston houkuttelevuudessa on siis vielä parantamisen varaa. Parantamisen varaa on myös valikoiman osalta. Valikoimasta yksikkö on saanut arvostaksi 3,41 ja saatavuudesta 3,8. Saatavuus on muihin yksiköihin nähden paras, mutta valikoimaa voisi vielä parantaa. Asiakkaiden antamista palautteista neljässä mainittiin valikoiman suppeus ja

kahdessa palautteessa toivottiin laajempaa tuotevalikoimaa. Valikoimiin toivottiin esimerkiksi lisää kasvisruokavaihtoehtoja. Mystery shopping -tulosten perusteella yksikkö on saavuttanut sille asetetut tavoitteet.

Tulosten perusteella yksikkö D tuottaa erittäin hyvää asiakaskokemusta. Asiakastyytyväisyyskyselyn tulosten osalta yksikkö sai lähes kaikista osa-alueista muihin yksiköihin verrattuna parhaat pisteet. Kehitettävää löytyi kuitenkin hedelmä- ja vihannesosaston houkuttelevuudesta, sekä valikoimasta.

Vaikka yksikkö D sai asiakastyytyväisyyskyselystä lähes huippupisteet, sen NPS-luku oli vain 46. Kuten yksikön C kohdalla, myös tässä esiintyy ristiriitaa. Tämä osoittaa sen, että NPS ei välttämättä yksittäisenä mittarina tarjoa tarpeeksi kattavasti tietoa asiakaskokemuksesta, vaan se tarvitsee rinnalleen myös muita mittaustapoja.

## 6.2 Henkilöstökokemuksen nykytila

Henkilöstökokemuksen nykytilaa selvitettiin tutkittavien yksiköiden henkilökunnalle teetetyn henkilöstökyselyn avulla. Seuraavaksi vastataan tutkimuksen alakysymykseen, millainen henkilöstökokemuksen nykytila on?

### **Henkilöstökokemuksen nykytila yksikössä A**

Yksikkö A sai henkilöstökyselyn tietoa mittaavasta osa-alueesta hyvät arvosanat. Vastaa- jista 95 % tuntee yrityksen arvot. Kaikki tietävät mitä heiltä odotetaan työstään ja 95 % mielestä heidän osaamisensa riittää työtehtävien hoitamiseen. Kehitettävää tässä osa-alueessa on ammatillisen kehittymisen tukemisessa, sekä esihenkilöiden palautteen antamisessa. 11 % vastaajista kokee, että työnantaja ei tue heidän ammatillista kehittymistään ja 16 % kokee, että he eivät saa esihenkilöltään riittävästi palautetta.

Myös toimintaa mittaavan osa-alueen tulokset olivat hyvät. Valtaosa vastaajista on sitä mieltä, että yksikössä viestintä on sujuvaa, henkilöstöllä on käytössään kunnolliset työvälineet ja toimintaa kehitetään jatkuvasti. Osioista nousi kuitenkin esiin muutama kehityskohde. Yksikön perehdytyskäytännöt (vastausten keskiarvo 5), sekä henkilökunnan mahdollisuus vaikuttaa työnsä suunnitteluun (vastausten keskiarvo 4,9).

Osa-alueista heikoimmat arvosanat yksikkö sai tunnetta mittaavasta osa-alueesta. Yksiköiden vertailussa tulokset olivat muita yksiköitä huonommat. Väittämä, koen innostusta työstäni, sai keskiarvoksi 4,7 ja tunne arvostuksesta 4,6. Myös yksikön yhteishenkeä voisi vielä parantaa, koska se sai keskiarvon 4,6. Luottamus työnantajaa kohtaan sai keskiarvon 5,7 ja tunne siitä, että henkilöstön hyvinvoinnista huolehditaan, arvon 5,2.

Asiakaskokemusta koskevien kysymysten vastaustulosten perusteella yksikössä henkilökunta pidetään ajan tasalla asiakkaiden antamista palautteista, toimintaa kehitetään asiakaslähtöisesti ja asiakkaiden ongelmat pystytään ratkaisemaan nopeasti. Tulosten perusteella henkilökunnan voisi kuitenkin ottaa paremmin mukaan asiakaskokemuksen kehittämiseen (vastausten keskiarvo 5). Tämän lisäksi henkilöstöllä ei tulosten perusteella ole työvuoronsa aikana riittävästi aikaa keskustella asiakkaiden kanssa (vastausten keskiarvo 4,6).

Henkilöstön suositteluhalukkuutta mittaavasta eNPS kysymyksestä yksikkö A sai huonot pisteet. Vastaajista suosittelijoita oli 7, neutraaleja 3 ja arvostelijoita 9. ENPS-luvuksi muodostui -10. Tulosten perusteella yksikkö A:n henkilöstökokemus kaipaavaa kehittämistä erityisesti tunneosion näkökulmasta.

### **Henkilöstökokemuksen nykytila yksikössä B**

Tietoa mittaavan osa-alueen tuloksista päätellen yksikössä B kaikkien vastanneiden mielestä heidän osaamisensa riittää työtehtävien hoitamiseen, 80 % vastanneista tietää mitä heiltä odotetaan ja 80 % mielestä työnantaja tukee heidän ammatillista kehittymistään. Kuitenkin yksikössä A, myös tässä yksikössä henkilöstö kaipaavaa esihenkilöltään enemmän palautetta (60 %). Myös yrityksen arvojen tuntemiseen voisi kiinnittää huomiota, sillä 40 % vastaajista ei tunne yrityksen arvoja.

Toimintaa mittaavan osa-alueen tulokset olivat pääosin hyvät. Tulosten perusteella yksikössä viestintä on sujuvaa, henkilöstöllä on käytössään kunnolliset työvälineet ja toimintaa kehitetään jatkuvasti. Tulosten perusteella yksikön perehdytyskäytännöissä olisi kehittämisen varaa (vastausten keskiarvo 5,2). Lisäksi henkilökunnalle voisi antaa enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa työnsä suunnitteluun (vastausten keskiarvo 4,2).

Tunnetta mittaavan osa-alueen tulosten perusteella yksikkö B:n henkilöstö luottaa työnantajansa ja valtaosa tuntee, että heitä arvostetaan. Myös yksikön yhteishenki on lähes kaikkien vastaajien mielestä erinomaisella tasolla. Innostuksen kokeminen sai kuitenkin heikommat arvosanat (keskiarvo 4,6). Tunne siitä, että henkilöstön hyvinvoinnista huolehditaan, sai arvosanan 5.

Asiakaskokemusta koskevien kysymysten vastaustulosten perusteella yksikössä tiedetään millaista palautetta asiakkaat antavat, asiakkaiden ongelmat pystytään ratkaisemaan nopeasti ja toimintaa kehitetään asiakaslähtöisesti. Myös valtaosa vastaajista (80 %) on sitä mieltä, että heillä on työvuoronsa aikana aikaa keskustella asiakkaiden kanssa. Tulosten perusteella henkilökunta voitaisiin kuitenkin ottaa paremmin mukaan asiakaskokemuksen kehittämiseen (vastausten keskiarvo 4,8). Henkilöstön suositteluhalukkuutta mittaavasta

eNPS kysymyksestä yksikkö sai arvon 0. Suosittelemia oli 1, passiivisia 3 ja arvostelijoita 1.

### **Henkilöstökokemuksen nykytila yksikössä C**

Yksikkö C sai tietoa mittaavasta osa-alueesta erinomaiset tulokset. Kaikki vastaajat tuntevat yrityksen arvot, tietävät mitä heiltä odotetaan ja heidän osaamisensa on riittävällä tasolla. Vastaajat kokevat myös, että heidän ammatillista kehittymistään tuetaan ja he saavat esihenkilöltään riittävästi palautetta. Myös tunnetta ja toimintaa mittaavien osa-alueiden tulokset hipovat täydellisyyttä.

Yksikön C kohdalla ainoaksi kehittämistä vaativaksi asiaksi nousi se, että väittämään minulla on työvuoroni aikana aikaa keskustella asiakkaiden kanssa 25 % vastaajista vastasi arvon 1–3. Lähes täydellisistä tuloksista huolimatta yksikön eNPS luku oli vain 25. Suosittelemia oli 2, neutraaleja 1 ja arvostelijoita 1.

### **Henkilöstökokemuksen nykytila yksikössä D**

Myös yksikkö D sai tietoa ja tunnetta mittaavista osa-alueista erinomaiset tulokset. Toimintaa mittaavasta osa-alueesta erinomaiset tulokset sai viestintä, työvälineet ja toiminnan kehittäminen. Yksikkö sai kuitenkin kaikista yksiköistä heikoimman arvosanan perehdytyskäytännöistä (vastausten keskiarvo 4). Lisäksi myös tässä yksikössä henkilökunnalle voisi antaa enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa työnsä suunnitteluun.

Asiakaskokemukseen liittyvän osa-alueen tulosten perusteella yksikössä tiedetään millaista palautetta asiakkaat antavat ja toimintaa kehitetään asiakaslähtöisesti. Valtaosa vastaajista (80 %) on myös sitä mieltä, että yksikössä henkilökunta otetaan mukaan asiakaskokemuksen kehittämiseen ja asiakkaiden ongelmat pystytään ratkaisemaan nopeasti. Myös tässä yksikössä osa vastaajista on kuitenkin sitä mieltä, että heillä ei ole työvuoronsa aikana tarpeeksi aikaa keskustella asiakkaiden kanssa. Yksikön eNPS luku oli kaikista yksiköistä paras, 60. Suosittelemia oli 3 ja neutraaleja 2. Yksikään vastaajista ei ollut arvostelija.

## **6.3 Kehitysehdotukset**

Seuraavaksi vastataan tutkimuksen pääkysymykseen, miten Yritys X:n päivittäistavara-kauppojen asiakaskokemusta voitaisiin kehittää? Kehitysehdotukset ovat esitettyinä yksikökohtaisesti. Tämän lisäksi lopussa on koottuna muutamia yleisiä kehitysehdotuksia.

### **Kehitysehdotukset yksikölle A**

Asiakaskokemusta mittaavien tulosten perusteella yksikön asiakaskokemuksen kehityskohdeiksi nousivat erityisesti asioinnin helppous ja asiakaspalvelu. Asiakaskokemusta

käsittelyssä kirjallisuudessa tunne kuvataan usein yhdeksi merkittävimmistä asiakaskokemukseen vaikuttavista osa-alueista. Esimerkiksi Korhosen (2019, 50) mukaan jopa kaksi kolmasosaa asiakaskokemuksesta on tunnetta. Asiakaspalvelussa asiakkaiden huomioimisella, tervehtimisellä ja ystävällisyydellä voitaisiin tuottaa asiakkaille positiivisia tunnekokemuksia parantaen asiakaskokemusta. Tutkimustulosten perusteella henkilöstöllä ei ole kuitenkaan työvuoronsa aikana riittävästi aikaa keskustella asiakkaiden kanssa. Tämä saattaa osittain selittää sen, että asiakkaat eivät koe tulleet huomioituksi. Kuten asiakaskokemuksen kehittämistä käsittelevässä kappaleessa mainittiin, asiakaskokemuksen kehittämisessä tunnetason rakentamiseen tarvitaan kuitenkin ihmisten välistä vuorovaikutusta. Tunnetasolla onnistuminen saa asiakkaan tuntemaan olonsa arvostetuksi ja kokemus tuntuu henkilökohtaiselta (Korhonen 2019, 48). Jotta henkilökunnalla olisi enemmän aikaa kohdata asiakkaita ja keskustella heidän kanssaan, työskentelytapoihin ja työvuorosuunnitteluun voisi kohdistaa enemmän huomiota. Pohdintaan voisi ottaa esimerkiksi sen, miten työtehtävät saataisiin hoidettua mahdollisimman tehokkaasti tai onko työtehtävät jaettu riittävän tasaisesti.

Tunne nousi esiin myös henkilöstökokemusta mittaavista tuloksista. Yksikön henkilöstön innostuksen kokeminen, tunne arvostuksesta, sekä yhteishenki nousivat tulosten perusteella kehitettäviksi kohteiksi. Lisäksi henkilökunnan mahdollisuus vaikuttaa työnsä suunnitteluun kaipaa kehittämistä. Nämä kaikki tekijät vaikuttavat henkilöstökokemuksen kehittämistä käsittelevässä kappaleessa mainittuun työn imuun. Jos henkilöstö saataisiin kokemaan työn imua, sillä voitaisiin nähdä positiivisia vaikutuksia henkilöstön hyvinvointiin, työsuoritukseen ja sitä kautta yksikön taloudelliseen tulokseen. Hyvinvoiva henkilöstö suorittaisi myös paremmin asiakaspalvelutehtävistä ja positiivisen tunteen välittämisestä asiakkaille. Henkilökunnan mukaan ottaminen työn suunnitteluun voisi myös auttaa edellä mainitussa ongelmassa ajallisten resurssien käytöstä.

Tulosten perusteella yksikössä on kehitettävää myös työntekijöiden ammatillisen kehittymisen tukemisessa, perehdytyskäytännöissä, sekä esihenkilön palautteen antamisessa. Se, että työntekijöiden ammatillista kehittämistä tuettaisiin ja palautetta annettaisiin enemmän, voisi lisätä henkilöstön tunnetta siitä, että heitä arvostetaan. Kehittymisen tukeminen ja perehdytykseen panostaminen kasvattaisi myös henkilöstön osaamistasoa ja taitoa luoda ylivoimaisia asiakaskokemuksia.

Myös asioinnin helppous kuvataan kirjallisuudessa yhdeksi merkittävästi asiakaskokemukseen vaikuttavaksi osa-alueeksi. Yksikön A saamista asiakaspalautteissa mainittiin esimerkiksi kassojen ruuhkautuminen. Tämä aiheuttaa varmasti asiakkaille turhaa odottelua ja turhautumisen tunnetta, mikä heijastuu negatiivisesti asiakaskokemukseen. Kassatoiminnan

nopeutta voitaisiin kehittää esimerkiksi huomioimalla herkemmin kassoille kertyvät jonot ja pyrkimällä jonojen tehokkaaseen purkamiseen. Myös perehdytyskäytäntöjen parantaminen voisi sujuvoittaa kassatyöskentelyä. Kokemattomampien kassatyöntekijöiden on usein pyydettyä ongelmatilanteissa työkavereidensa apua, mikä aiheuttaa asiakkaille turhaa odottelua.

### **Kehitysehdotukset yksikölle B**

Asiakaskokemusta mittaavien tulosten perusteella yksikkö B:n kehityskohteiksi nousivat erityisesti valikoima ja saatavuus, sekä hedelmä- ja vihannesosaston houkuttelevuus. Asiakaskokemusta käsittelevässä kirjallisuudessa nousee usein esille asiakkaiden odotuksiin vastaaminen. Jos asiakas ei esimerkiksi huonon saatavuuden tai puutteellisen valikoiman takia saa tuotteita, joita on odottanut myymälästä löytävänsä, asiakkaan odotuksiin ei ole voitu vastata. Tämä taas voi vaikuttaa negatiivisesti asiakaskokemuksen muodostumiseen.

Asiakastyytyväisyyskyselyn tulosten, sekä avointen palautteiden perusteella yksikön hedelmä- ja vihannesosaston tuotteiden laadussa on kehitettävää. Laadun valvontaa voitaisiin tehostaa esimerkiksi käymällä päivittäin tuoretuotteet systemaattisesti läpi keräten huonolaatuiset tuotteet pois asiakkaiden saatavilta. Tuotevalikoiman kehittämisessä asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen, sekä toiveiden kuunteleminen nousevat tärkeään rooliin.

Henkilöstökokemusta mittaavien tulosten perusteella yksikön perehdytyskäytäntöjä voisi tehostaa ja henkilökunnalle voisi antaa enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa työnsä suunnitteluun. Tämän lisäksi henkilökunta voitaisiin ottaa paremmin mukaan asiakaskokemuksen kehittämiseen. Asiakaskokemuksen kehittämistä käsittelevässä kappaleessa mainittiin, kuinka henkilökunnan osallistaminen on tärkeä osa asiakaskokemuksen kehittämistä. Asiakasrajapinnassa työskentelevällä henkilökunnalla on usein selkeä näkemys siitä, mitä mieltä asiakkaat ovat tällä hetkellä ja mitä he mahdollisesti odottavat jatkossa (Korkiakoski 2023, 47). Asiakaskokemuksen kehittämistä voisi käsitellä esimerkiksi henkilökunnan yhteisissä tapaamisissa. Tapaamisissa kehityskohteiksi nousseet asiat voitaisiin esitellä henkilöstölle ja kehitysehdotuksia ideoida yhdessä.

Henkilöstökokemusta mittaavien tulosten perusteella yksikössä yrityksen arvojen tuntemiseen voitaisiin kiinnittää huomiota ja esihenkilöiltä kaivattaisiin enemmän palautetta. Myös henkilöstön innostuksen taso kaipaa kehittämistä. Henkilöstökokemuksen kehittämistä käsittelevässä kappaleessa tuotiin esille Kaijalan ja Tolvasen (2020, 16) ehdotus siitä, kuinka yrityksen arvoista voitaisiin keskustella esimerkiksi tiimin kesken pohtien, mitä ne henkilöstölle merkitsevät ja miten ne näkyvät tiimin päivittäisessä toiminnassa.

Arvoista keskusteleminen, esihenkilöiden antama palaute ja henkilöstön osallistaminen kehitystyöhön voisi parantaa henkilöstön innostuksen kokemusta ja sitä kautta työn imua. Työterveyslaitoksen mukaan työn imu synnyttää halua tehdä työ hyvin (Työterveyslaitos). Tällä voisi olla positiivinen vaikutus myös laadun ja saatavuuden kehittämiseen ja sitä kautta asiakaskokemuksen parantamiseen.

### **Kehitysehdotukset yksikölle C**

Asiakaskokemusta mittaavien tulosten perusteella yksikkö C:n kehityskohteiksi nousivat valikoima, sekä hedelmä- ja vihannesosaston houkuttelevuus. Kuten yksikön B kohdalla, myös yksikön C tuotevalikoiman kehittämässä asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen, sekä toiveiden kuunteleminen on tärkeää. Esimerkiksi asiakastytyväisyyskyselyn avoimissa palautteissa valikoimiin toivottiin lisää valmisruokavaihtoehtoja, sekä laajempaa valikoimaa hedelmä- ja vihannesosastolle. Hedelmä- ja vihannesosaston houkuttelevuudesta ja tuoreudesta huolehtimiseen kaivattaisiin myös kehittämistä. Laadun valvontaa voitaisiin myös tässä yksikössä tehostaa esimerkiksi käymällä päivittäin tuoretuotteet systemaattisesti läpi, keräten huonolaatuiset tuotteet pois asiakkaiden saatavilta. Ideoita hedelmä- ja vihannesosaston houkuttelevuuden parantamiseksi voitaisiin pohtia henkilökunnan kanssa yhteisesti. Tämän lisäksi kehitysideoita voisi hakea muiden yksiköiden hedelmä- ja vihannesosastoista.

Yksikön henkilöstökokemusta mittaavan kyselyn tulokset olivat erinomaiset. Ainoaksi kehityskohteeksi nousi se, että työntekijöillä ei ole mielestään työpäivän aikana aikaa keskustella asiakkaiden kanssa. Kuten yksikön A kohdalla, myös tässä yksikössä voitaisiin kiinnittää huomioita työskentelyn tehokkuuteen, sekä työvuorosunnitteluun. Henkilökunnan osuutta toiminnan kehittämisessä ei pidä unohtaa.

### **Kehitysehdotukset yksikölle D**

Asiakaskokemusta mittaavien tulosten perusteella myös yksikkö D:n kehityskohteiksi nousivat valikoima, sekä hedelmä- ja vihannesosaston houkuttelevuus ja tuoreus. Kuten muissakin yksiköissä, yksikössä D tuotevalikoiman kehittämässä asiakkaiden kuunteleminen ja tarpeiden huomioiminen ovat tärkeitä tekijöitä. Asiakastytyväisyyskyselyn avoimissa palautteissa valikoimiin toivottiin esimerkiksi kasvisruokavaihtoehtoja ja sushia. Tuoreuden varmistamiseksi tuotteiden säännölliseen läpikäymiseen voisi kiinnittää huomiota.

Henkilöstökokemusta mittaavan kyselyn tulokset olivat yksikön kohdalla lähes täydelliset, mutta kehitettävää löytyi perehdytyskäytännöistä ja henkilöstön mahdollisuuksista vaikuttaa työnsä suunnitteluun. Tämän lisäksi myös tässä yksikössä osa henkilöstöstä oli sitä mieltä, että heillä ei ole työvuoronsa aikana aikaa keskustella asiakkaiden kanssa. Kuten muissa

yksiköissä, myös yksikössä D kehityskohteita voitaisiin käsitellä yhdessä henkilöstön kanssa, jotta heille annettaisiin mahdollisuus vaikuttaa töiden suunnitteluun.

### **Yleiset kehitysehdotukset**

Esihenkilöiden palautteen antaminen ja perehdytyskäytännöt nousivat toistuvasti esiin pohdittaessa yksiköiden kehityskohteita. Nämä ovat teemoja, joita voitaisiin pohtia yrityksessä yhteisesti esihenkilöiden kesken. Esimerkiksi Työterveyslaitos on julkaissut esihenkilöille suunnatun Innostava esimies -työkirjan (2015), jossa annetaan vinkkejä muun muassa palautteen antamiseen ja siihen, miten työn imua voidaan edistää. Työkirja sisältää vinkkien lisäksi erilaisia tehtäviä, joita voi tehdä sekä itsenäisesti että yhteisesti.

Perehdyttämisen tueksi esimerkiksi Työturvallisuuskeskus on julkaissut Perehdyttämisen tarkistuslistan (2022). Lista sisältää luettelon perehdyttämisessä esille otettavista asioista ja sitä voidaan käyttää perehdyttäjän ja perehdytettävän apuna perehdytysprosessissa. Lista on helposti kopioitavissa ja sitä voi täydentää ja karsia yrityksen mieltymysten mukaan. Jos perehdyttämisessä haluaa kokeilla jotain uutta, nykyaikaista ja hauskaa tapaa yritys voi tutustua esimerkiksi Seppo-perehdytyspeliin. Sen tarkoituksena on pelillistää perehdytysprosessi. Seppo on selainpohjainen peli, jota voi pelata helposti esimerkiksi mobiililaitteella. (Seppo)

Asiakastyytyväisyyskyselyn osalta yritys voisi kehittää kysymysten muotoilua sekä sisältöä. Saadakseen luotettavampia mittaustuloksia kysymyksissä tulisi kysyä vain yhtä asiaa kerrallaan. Korkiakoski (2023, 126) huomauttaa, että asiakas ei ole laadunvalvoja. Esimerkiksi kysymykset myymälän siisteydestä ja tuotteiden laadusta voisi jättää pois ja siirtää mystery shopping -tutkimukseen. Tämän avulla kyselyssä voitaisiin keskittyä kysymään enemmän asiakkaiden kokemuksia ja tunteita.

Mitä henkilöstökokemuksen mittaamiseen tulee, yrityksessä voitaisiin alkaa mittaamaan henkilöstökokemusta pulssimuotoisesti. Pulssimuotoisella mittaamisella yritys pysyy kartalla henkilöstökokemuksen tasosta ja pystyy nopeasti reagoimaan siinä tapahtuviin muutoksiin. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa käytettyä henkilöstökyselyä voitaisiin hyödyntää säännöllisessä mittaamisessa. Jokaisesta kyselyn osa-alueista voitaisiin kysyä esimerkiksi 3 kysymystä, jolloin kysely pysyisi lyhyenä ja siihen vastaaminen olisi helppoa ja nopeaa.

Muista yksiköistä erottuen yksikön B ylläpitämä Instagram-tili oli saanut asiakkailta kehuja. Myös muiden yksiköiden kohdalla voitaisiin panostaa enemmän sosiaalisen median hyödyntämiseen markkinoinnissa.

## 7 Yhteenveto

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa Yritys X:n neljän eri päivittäistavarakaupan asiakas- ja henkilöstökokemuksen nykytila. Nykytilaa analysoimalla pyrittiin löytämään asioita, joita yrityksessä voitaisiin lähteä kehittämään asiakaskokemuksen parantamiseksi.

Työn teoreettisessa osuudessa käsiteltiin asiakaskokemusta ja henkilöstökokemusta, niiden kehittämistä ja mittaamista, sekä niiden välistä suhdetta. Työn tutkimusosuus sisälsi Yritys X:n päivittäistavara-kauppojen asiakas- ja henkilöstökokemuksen kartoittamista varten tehdyn tutkimuksen, sekä tutkimustulosten esittelemisen. Tämän lisäksi tutkimusosuudessa esitettiin tuloksista tehdyt johtopäätökset, sekä kehitysehdotukset.

Tutkimustulosten perusteella Yritys X:n päivittäistavara-kaupat tuottavat hyvää asiakaskokemusta, mutta yksiköiden vertaileminen osoitti sen, että toimintaa voidaan myös kehittää. Keskeisimmiksi kehityskohteiksi nousivat valikoima ja saatavuus, hedelmä- ja vihannesosaston houkuttelevuus ja tuoreus, sekä asiakaspalvelu ja asiainnin helppous. Kehityskohdet esiteltiin yksikkökohtaisesti.

Asiakaskokemukseen vahvasti liittyvän henkilöstökokemuksen nykytilaa analysoitaessa keskeisimmiksi kehityskohteiksi nousivat esihenkilöiden palautteen antaminen ja perehdytyskäytännöt. Tämän lisäksi osa henkilöstöstä ei koe tarpeeksi innostusta työstään. Myös henkilöstökokemuksen kehityskohdet esiteltiin yksikkökohtaisesti, ja löydettiin useita osaluueita, joissa henkilöstökokemuksen parantamisella voitaisiin nähdä positiivisia vaikutuksia asiakaskokemukseen.

Jatkotutkimuksena Yritys X voisi alkaa mittaamaan henkilöstökokemusta pulssimuotoisesti ja seurata henkilöstökokemuksessa tapahtuvien muutosten vaikutuksia asiakaskokemukseen pidemmällä aikavälillä. Tutkimus on yleistettävissä myös muihin päivittäistavara-kaupoihin. Asiakastytyväsyysskyselyn kysymyksiä muokkaamalla tai käyttämällä yritysten omia asiakaskokemusmittareita tutkimusta voidaan käyttää minkä tahansa kaupan alan yrityksen kivijalkamyymälän asiakas- ja henkilöstökokemuksen tutkimiseen.

## Lähteet

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. 3. painos. E-kirja. Helsinki: Helsingin kamari. Kauppakamari Ammattikirjasto.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. E-kirja. Tampere: Vastapaino. Primo.

Fitzgerald, M. 2019. Do happy employees bring you happy customers? (Answer: In general – No!). Customer Strategy. Viitattu 7.5.2023. Saatavissa <https://customerstrategy.net/happy-employees-customers/>

Futurelab Finland. Asiakaskokemuksen mittarit ja mittaaminen. Futurelab Finland pikaopas. Viitattu 17.4.2023. Saatavissa <https://futurelab.fi/opaat/asiakaskokemuksen-mittarit-ja-mittaaminen/>

Gerdt, B. & Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiakaskokemus. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Alma Talent Bisneskirjasto.

Graham, C. 2018. Five Things You Can Do Right Now To Improve Employee Experience. Forbes. Viitattu 3.5.2023. Saatavissa <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2018/05/10/five-things-you-can-do-right-now-to-improve-employee-experience/?sh=7d78ae6e61a3>

Happy Or Not. Smiley Touch™. Viitattu 26.4.2023. Saatavissa <https://www.happy-or-not.com/fi/ratkaisu/smiley-touch/>

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. E-kirja. Helsinki: Edita. Primo.

Kajjala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö. Strateginen investointi? 1. painos. E-kirja. Helsinki: Helsingin kamari. Kauppakamari Ammattikirjasto.

Kesti, M. 2016. Työelämän laatu tuotantotekijänä. Lapin yliopisto. Viitattu 15.8.2023. Saatavissa [http://tyokaari.fi/wp-content/uploads/2016/07/Marko\\_Kesti\\_esitys\\_R1.pdf](http://tyokaari.fi/wp-content/uploads/2016/07/Marko_Kesti_esitys_R1.pdf)

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Alma Talent Bisneskirjasto.

Korkiakoski, K. 2023. Huomisen asiakas. 1. painos. E-kirja. Helsinki: Helsingin Kamari. Kauppakamari Ammattikirjasto.

Koskensalmi, S., Seppälä, P., Hakanen J. & Pahkin K. 2015. Innostava esimies. Työterveyslaitos. Helsinki: Kopio Niini Oy. Viitattu 28.7.2023. Saatavissa <https://www.ttl.fi/file-download/download/public/2567>

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: mikä, miksi, miten? E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Alma Talent Bisneskirjasto.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus, palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. E-kirja. Helsinki: Talentum. Primo.

Maylett, T. & Wride, M. 2017. The Employee Experience. How to Attract Talent, Retain Top Performers, and Drive Results. E-kirja. Hoboken: John Wiley & Sons. ProQuest.

Morgan, J. 2017. The Employee Experience Advantage. E-kirja. Hoboken: John Wiley & Sons. ProQuest.

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus. E-kirja. Jyväskylä: Docendo. Primo.

Seppo. Perehdytys peliksi Seppo -alustan avulla. Viitattu 28.7.2023. Saatavissa <https://seppo.io/fi/henkiloston-perehdytys/>

Silvonen, J. 2020. Henkilöstökokemus 2.0. Blogi. MPS. Viitattu 1.8.2023. Saatavissa <https://www.mps.fi/blogi/henkilostokokemus-2.0>

Työterveyslaitos. Työn imu. Viitattu 13.7.2023. Saatavissa <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinyvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>

Työturvallisuuskeskus. 2022. Perehdyttämisen tarkistuslista. 11. uudistettu painos. Viitattu 28.7.2023. Saatavissa <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttamisen-tarkistuslista/>

## Liite 1. Yritys X:n henkilöstökyselylomake

### Henkilöstökysely

Tämä kysely toteutetaan osana LAB-ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijan opintoihin kuuluvaa opinnäytetyötä. Tavoitteena on selvittää yksikkönne asiakas- ja henkilöstökokemusta. Vastaamalla tähän kyselyyn annat arvokasta apua opinnäytetyön onnistumiseksi ja voit vaikuttaa yksikkönne henkilöstökokemuksen kehittämiseen. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu anonyymisti ja vastauksia käsitellään luottamuksellisesti.

Kyselyyn voi vastata vain kerran. Tähdellä (\*) merkityt kentät ovat pakollisia ja ne tulee täyttää lomakkeen lähettämiseksi.

Kiitos osallistumisestasi!

#### 1. Tunnen yrityksemme arvot. \*

- Kyllä  
 Ei

#### 2. Tiedän mitä minulta odotetaan työssäni. \*

- Kyllä  
 Ei

#### 3. Osaamiseni riittää työtehtävieni hoitamiseen. \*

- Kyllä  
 Ei

#### 4. Työnantajani tukee ammatillista kehittymistäni. \*

- Kyllä  
 Ei

**5. Saan esihenkilöltäni riittävästi palautetta. \*** Kyllä Ei

Valitse asteikolla 1-7 kuinka eri/samaa mieltä olet väittämän kanssa.

**6. Koen innostusta työstäni. \***

	1	2	3	4	5	6	7	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

**7. Tunnen että minua arvostetaan. \***

	1	2	3	4	5	6	7	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

**8. Voin luottaa työnantajaani. \***

	1	2	3	4	5	6	7	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

**9. Hyvinvoinnistani huolehditaan. \***

	1	2	3	4	5	6	7	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

**10. Yksikössämme on hyvä yhteishenki. \***

	1	2	3	4	5	6	7	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Valitse asteikolla 1-7 kuinka eri/samaa mieltä olet väittämän kanssa.

**11. Viestintämme on sujuvaa. \***

	1	2	3	4	5	6	7	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

**12. Minulla on käytettävissäni kunnolliset työvälineet. \***

	1	2	3	4	5	6	7	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

**13. Pehdytyskäytäntömme ovat toimivia. \***

	1	2	3	4	5	6	7	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

**14. Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työni suunnitteluun. \***

	1	2	3	4	5	6	7	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

**15. Kehitämme toimintaamme jatkuvasti. \***

	1	2	3	4	5	6	7	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Valitse asteikolla 1-7 kuinka eri/samaa mieltä olet väittämän kanssa.

**16. Yksikössämme henkilökunta otetaan mukaan asiakaskokemuksen kehittämiseen. \***

Asiakaskokemus tarkoittaa asiakkaan yrityksestä muodostamaa käsitystä. Se koostuu asiakkaan kokemuksista, uusista ja vanhoista mielikuvista yrityksestä, sekä yrityksen herättämistä tunteista. Se muodostuu erilaisissa kosketuspisteissä, joissa asiakas kohtaa yrityksen.

	1	2	3	4	5	6	7	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

**17. Tiedän millaista palautetta asiakkaamme antavat. \***

	1	2	3	4	5	6	7	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

**18. Kehitämme toimintaamme asiakaslähtöisesti.**

	1	2	3	4	5	6	7	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

**19. Pystymme ratkaisemaan asiakkaiden ongelmat nopeasti. \***

