



Asiakastyytyväisyyden kehittäminen urheiluvälineliikkeessä

Aleksi Saurila

2023 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Asiakastyytyväisyyden kehittäminen urheiluvälineliikkeessä

Aleksi Saurila
Laurea Leppävaara
Opinnäytetyö
04/2023

Aleksi Saurila

Asiakastyytyväisyyden kehittäminen urheiluvälineliikkeessä

Vuosi

2023

Sivumäärä

31

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia urheiluvälineliike Intersport Suomenojan asiakastyytyväisyyttä ja asiakaskokemusta. Työn tarkoituksena oli antaa toimeksiantajayritykselle tietoa tuotteiden, myymälän ja asiakaspalvelun laadusta.

Opinnäytetyön teoriaosiossa on hyödynnetty asiakastyytyväisyyden, asiakaskokemuksen, asiakasymmärryksen ja asiakasarvon teemoja. Edellä mainituista teemoista vahvimpina toistuu asiakaskokemus ja asiakastyytyväisyys, jotka toimivat opinnäytetyön viitekehyksinä. Asiakastyytyväisyyskyselyssä syvennyttiin asiakastyytyväisyyden ja asiakaskokemuksen eri mittareihin, joita hyödyntämällä kysely suoritettiin.

Asiakastyytyväisyyskysely toteutettiin määrällisenä tutkimuksena eli kvantitatiivisena tutkimuksena asiakastyytyväisyyden kautta. Kysely toteutettiin verkossa. Kysely jaettiin jokaisen osaston kassalle, jotta saataisiin mahdollisimman paljon vastauksia. Kyselyn tuloksien perusteella saatiin tietoa mihin toimeksiantajan asiakkaat ovat tyytyväisiä sekä mitkä ovat yrityksen kehityskohteet.

Asiakastyytyväisyyskyselyn mukaan asiakkaat ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä yrityksen tuotteisiin, palveluun sekä laajaan valikoimaan. Asiakastyytyväisyyttä on pystytty myös nostamaan paremmalle tasolle. Asiakastyytyväisyyttä laski se, että asiakas ei saanut palvelua, saldovirheistä johtuneet turhat reissut sekä ajoittaiset pitkät odotusajat.

Asiasanat: Asiakastyytyväisyys, asiakaskokemus, asiakastyytyväisyyden kehittäminen, asiakastyytyväisyyden mittaaminen

Aleksi Saurila

Developing customer satisfaction in a sporting goods store

Year

2023

Pages

31

The goal of this thesis was to study the customer satisfaction and customer experience of the sporting goods store Intersport Suomenoja. The purpose of the study was to give the client company information about the quality of the products, the store and the customer service.

The theory section of the thesis utilizes the themes of customer satisfaction, customer experience, customer understanding and customer value. Among the themes mentioned above, customer satisfaction and customer experience are the main themes, which serve as the reference framework for the thesis. The customer satisfaction survey delved into the various measures of customer satisfaction and customer experience, which were used to conduct the survey.

The customer satisfaction survey was executed as a quantitative study through customer satisfaction. The survey was conducted online. The survey was distributed to cash registers on every department in order to get as many answers as possible. Based on the results of the survey, we were informed about what the client's customers are satisfied with and areas for development.

According to the survey, customers are generally satisfied with the company's products, service and its wide selection. It has been also possible to raise customer satisfaction to a better level. Customer satisfaction decreased due to the customer not getting help, unnecessary trips made due to balance errors and occasional long waiting times.

Keywords: Customer satisfaction, customer experience, developing customer satisfaction, customer satisfaction measurement

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Asiakastyytyväisyys ja asiakaskokemus	2
2.1	Asiakastyytyväisyys	2
2.2	Asiakasarvo	4
2.3	Asiakkuuksien johtaminen	5
2.4	Asiakaskokemus.....	7
2.5	Asiakaskokemuksen johtaminen	8
3	Asiakastyytyväisyyden mittarit	9
3.1	Net Promoter Score (NPS).....	9
3.2	Customer Satisfaction Index (CSAT/CSI).....	10
3.3	Customer Effort Score (CES).....	11
3.4	Muita mittareita	12
4	Asiakastyytyväisyyskartoitus	13
4.1	Työn tavoite.....	13
4.2	Tutkimusmenetelmät	14
5	Asiakastyytyväisyyskyselyn toteutus ja tulokset.....	15
5.1	Asiakastyytyväisyyskysely	15
5.2	Miksi juuri IS Suomeonoja?.....	16
5.3	Myyvälän siisteys	17
5.4	Tuotteiden selkeä esillepano	18
5.5	Henkilökunnan ammattitaito	19
5.6	CSAT-luku.....	19
5.7	CES-luku	21
5.8	NPS-luku	21
5.9	Avoin tekstikenttä.....	22
5.10	Kehitysehdotukset	23
5.11	Asiakastyytyväisyyskyselyn hyödyllisyyden arviointi	25
	Lähteet	26
	Kuviot.....	27
	Liitteet	28

1 Johdanto

Asiakastyytyväisyys on yksi tärkeimmistä tekijöistä yrityksen menestykselle. Tyytyväiset asiakkaat ovat todennäköisemmin lojaaleja ja suosittavat yritystä tuttavilleen, kun taas tyytymättömät asiakkaat voivat johtaa huonoon maineeseen ja jopa liiketoiminnan menetykseen. Tämän vuoksi yrityksen on tärkeää ymmärtää, miten asiakastyytyväisyys muodostuu ja miten sitä voidaan parantaa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia asiakastyytyväisyyttä, sen merkitystä ja miten sitä voidaan mitata urheiluvälineliike Intersport Suomenojalla. Opinnäytetyö koostuu asiakaspalvelun ja asiakaskokemuksen tärkeimmistä aihealueista ja niiden mittareista, sekä asiakastyytyväisyyskyselystä, johon toimeksiantajayrityksen asiakkaat ovat vastanneet.

Opinnäytetyön taustana yhdistyy oma henkilökohtainen mielenkiinto urheilua ja liikuntaa kohtaan sekä opiskeluun liittyvä akateeminen näkökulma. Lisäksi toimeksiantajayrityksen asiakastyytyväisyys on ollut ketjun keskiarvon alapuolella, jonka vuoksi on todella mielenkiintoista päästä syvemmin tutkimaan sen syitä ja millä keinoilla sitä voidaan nostaa. Edellä mainitusta syystä on myös toimeksiantajayritykselle tärkeää mitata asiakastyytyväisyyttä.

Asiakastyytyväisyyskyselyn suunnittelu alkoi siitä, että minulla oli kaksi eri vaihtoehtoista ideaa opinnäytetyötä varten. Tuolloin vaihtoehdot olivat myynnin kehittäminen ja asiakastyytyväisyyden kehittäminen. Kauppiaan kanssa pääsimme hyvin äkkiä yhteisymmärrykseen siitä, että asiakaspalvelun kehittäminen on kaikin puolin parempi vaihtoehto. Suurimpia syitä sille, miksi tähän päädyttiin, olivat se, että Suomenojan NPS-luku on ketjun keskiarvon alapuolella sekä asiakastyytyväisyyden parantuminen todennäköisesti myös omalla painollaan kehittää myyntiä.

Työn asiakastyytyväisyyskysely on tehty kvantitatiivisena tutkimuksena eli määrällisenä tutkimuksena. Asiakastyytyväisyyskyselyä on pidetty Intersport Suomenojan kassoilla ja vastauksia on kerätty toimeksiantajayrityksen asiakkailta. Kyselyssä on käytetty keskeisimpiä asiakastyytyväisyyden mittareita. Työssä on myös käyty läpi ja avattu asiakastyytyväisyyden ja asiakaskokemuksen keskeisimpiä käsitteitä.

Kyselyn tarkoituksena oli saada käsitys siitä, mihin Intersport Suomenojan asiakkaat ovat tyytyväisiä ja missä Suomenojalla on vielä parannettavaa. Kyselyn tuloksien pohjalta yrityksen on mahdollista luoda suunnitelma asioista, joissa sen tulee parantaa, millaisia toimenpiteet ovat sekä miten tulosten kehittymistä seurataan.

2 Asiakastyytyväisyys ja asiakaskokemus

Tässä kappaleessa käydään läpi asiakastyytyväisyyden ja asiakaskokemuksen keskeisiä käsitteitä. Kappaleessa käsitellään myös aiheiden ympärillä olevia olennaisia teemoja, kuten asiakasarvoa ja asiakkuuksien johtamista.

Asiakaspalvelu- ja myyntityössä ihmisen erilaisen käyttäytymisen ymmärtämisen tarve korostuu. Myyjän on siksi tunnistettava omat ostokriteerinsä ja arvostuksensa, ettei hän perustelisi tuotteita tai palvelisi asiakasta niiden perusteella vaan ottaisi selville, mitkä ovat asiakkaan arvostukset, ja etsisi juuri niihin sopivan tuotteen. Asiakkaan odotukset pystytään ylittämään vain tuottamalla asiakkaan arvoja ja käyttäytymistä arvostavaa palvelua. (Travantti, 2007, s. 10)

B2C-myyntissä on yksittäisille asiakkaille pystyttävä luomaan lisäarvoa kivijalkamyymälässä käymiselle aikana, kun verkkokauppa ostaminen on yleistynyt valtavasti. Yksittäisellä asiakaskokemuksella voi olla aina suuri vaikutus. Onnistunut asiakaskokemus voi johtaa asiakasta suosittelemaan yritystä tutuilleen, joka voi tuoda lisää myyntiä. Huono asiakaskokemus taas voi tuoda huonoa palautetta ja huonoa näkyvyyttä, joka vaikuttaa yrityksen imagoon. Hyvällä asiakaspalvelulla ja asiakaskokemuksella voidaan luoda kanta-asiakkaita, jotka mielellään ostavat kaikki tarvittavat tuotteensa samasta paikasta. Vakiintuneet asiakkaat ostavat myös todennäköisemmin useammin ja suuremmilla summilla. (Ahvenainen, Gylling & Leino, 2017, s. 33-35)

2.1 Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyys on käsite, joka kuvaa asiakkaan kokemaa tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä tuotteeseen, palveluun tai kokonaisvaltaiseen asiakaskokemukseen. Se mittaa asiakkaan odotusten täyttymistä ja arviointia siitä, kuinka hyvin yritys tai organisaatio on pystynyt vastaamaan asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin. Asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata eri menetelmillä, kuten kyselyillä, arvosteluilla, asiakaspalautteella ja asiakkaan toistuvuudella. Korkea asiakastyytyväisyys on tavoiteltavaa, koska se heijastaa positiivista asiakaskokemusta, luottamusta ja sitoutumista yritykseen tai organisaatioon. Tyytyväiset asiakkaat ovat todennäköisemmin uskollisia ja suosittelevat yritystä muille potentiaalisille asiakkaille. Asiakastyytyväisyys voi olla myös indikaattori palvelun tai tuotteen laadusta sekä organisaation kyvystä täyttää asiakkaiden tarpeet ja odotukset. Se voi olla keskeinen tekijä yrityksen menestyksessä ja kilpailuedussa markkinoilla.

Asiakaspalvelutyössä ihmisten erilaisen käyttäytymisen ymmärtämisen tarve korostuu. Pelkkä asiakkaan kuuntelu ei riitä, vaan myyjän on osattava kohdata ihminen ja ratkaista hänen ongelmansa. Jokainen kaupan tilanne on erilainen, eikä ketjujen ohjeistuksista löydy käytännön neuvoa yksittäisiin asiakaskohtaamisiin. On tärkeää eläytyä asiakkaan ongelmaan olemalla läsnä ja kuuntelemalla aktiivisesti. Kuuntelun ajaksi on tyhjennettävä oma mieli tietämisestä. Varsinkin impulsiivisella myyjällä voi jo asiakkaan ensimmäisen lauseen syntyä idea siitä, mitä asiakkaalle voisi tarjota. Maltti on kuitenkin valttia, kannattaa kuunnella loppuun asti. Aktiivinen kuuntelu ei ole pelkkää kuulemistä, vaan tarkentavien kysymysten tekoa. Eläytymällä asiakkaan ongelmaan myyjä voi ymmärtää sen ja auttaa asiakasta ratkaisemaan ongelman. Eläytyminen on assosioitumista, tarinan kuvittelua miltä myyjästä tuntuisi asiakkaan asemassa. Ongelma ei kuitenkaan ratkea pelkästään eläytymällä vaan myyjän on osattava myös dissosioitua eli etääntyä. (Travantti, 2007, s. 43-44)

Travantin mukaan taitava asiakaspalvelija osaa säädellä vuorovaikutustaan kolmen näkökulman välillä. Joskus kun asiakaspalvelussa syntyy ongelmia, voi hyväkin päivä mennä pilalle. Sitä ei kannata ohittaa olankohautuksella, vaan miettiä, mitä tästä voisin oppia. Paras tapa siihen on miettiä tapahtunutta kolmesta näkökulmasta: minä, asiakas ja tarkkailija.

Asiakaspalvelija minänäkökulmasta:

Minä-näkökulmassa asiakaspalvelija on yhteydessä omiin tunteisiin, toiveisiin, haluihin ja mielipiteisiin. Silloin käytetään puheessa muotoja minun mielestäni, minä ajattelen jne. Minä näkökulma on hyödyllinen, kun asetetaan tavoitteita itselle asiakaspalvelussa.

Asiakaspalvelija asiakkaan näkökulmasta:

Toisen ihmisen asemaan asettuminen antaa myyjälle mahdollisuuden katsoa tilannetta hänen kannaltaan. Se antaa ymmärrystä siitä, miten ja miksi asiakas kokee asian niin kuin kokee ja toimii niin kuin toimii. Toisen asemaan asettuminen opettaa empatiaa eli tunteella ymmärtämistä. Toisen asemaan asettumalla voit löytää uusia ideoita, joita voi hyödyntää muitakin asiakkaita palvellessa.

Asiakaspalvelija tarkkailijan näkökulmasta:

Tarkkailijan näkökulman etu on siinä, että saadaan etäisyyttä minänäkökulmasta ja toisen näkökulmaan. Tarkkailijan näkökulma on neutraali ja puolueeton, jossa objektiivinen tilanteen tarkastelu mahdollistuu. Tarkkailijan näkökulmasta avautuu tilanteen kokonaisuus, eikä vain sen yksi osa.

2.2 Asiakasarvo

Asiakasarvo on käsite, joka kuvaa asiakkaan kokema hyötyä ja tyytyväisyyttä yrityksen tuotteista tai palveluista. Se on asiakkaan näkökulmasta arvoa, joka syntyy, kun tuote tai palvelu vastaa hänen tarpeitaan ja odotuksiaan. Asiakasarvo voi koostua monista eri tekijöistä, kuten tuotteen laadusta, toiminnallisuudesta, hinnasta, asiakaspalvelusta, brändistä ja asiakaskokemuksesta. Yrityksille asiakasarvon ymmärtäminen on tärkeää, koska se auttaa luomaan kilpailuetua ja asiakassuhteita. Asiakasarvoon perustuva lähestymistapa auttaa yrityksiä keskittymään asiakkaiden tarpeiden ja odotusten täyttämiseen sekä luomaan pitkäaikaisia asiakassuhteita. (Schmitt, Smith & Wheeler, 2002, s. 44-46)

Yleensä yrityksen tavoitteena on saada pitkäaikaisia, kannattavia asiakkaita. Jos asiakas kokee saavansa arvoa yrityksen tarjoomasta enemmän kuin joutuu uhraamaan panoksia (rahaa, aikaa, vaivaa) hankintaan, niin asiakassuhde on kestävämmällä pohjalla. Liikeidean laadinnassa ja sitä muuttaessa tulee ottaa kantaa arvon tuottamiseen niin, että pystytään kiteytetysti sanomaan, miksi yrityksen tuotteita kannattaa ostaa. Arvon tuottamisessa pyritään siis tuottamaan enemmän arvoa kuin mitä asiakas joutuu uhraamaan hankintaan. Arvo-sanan asemasta voisi suomen kielessä ehkä käyttää myös hyöty-sanaa. Asiakkaan kokema hyöty voi olla yhdistelmä tuotteen fyysisiä ominaisuuksia, palveluominaisuuksia, tuotetukea, ostohintaa ja laatua. (Bergström, Leppänen 2018, s. 21)



Kuvio 1: Yrityksen tarjooman arvo suhteessa kilpailijaan (Bergström & Leppänen 2018, s. 22)

Kuten yllä oleva (Kuvio 1) osoittaa asiakkaita ryhmitellään nykyisin usein asiakastarpeiden ja asiakkuuden arvon perusteella, koska nämä ovat asiakassuhteen tärkeimmät ulottuvuudet markkinoinnissa. Asiakkaan arvoa yritykselle voidaan mitata eri tavoin, ja mittauksessa tulisi käyttää muitakin muuttujia kuin asiakkaan ostot.



Kuvio 2: Asiakkuuden arvon määrittely (Bergström & Leppänen, 2018, s. 403)

Asiakkuuksien arvoa määriteltäessä tulee siis ottaa huomioon seuraavia asioita, jotka on esitetty yllä (Kuvio 2): Taloudellinen arvo, asiakassuhteen kesto, suosittelu- ja suosioarvo ja sosiaalinen arvo. On tärkeää kuitenkin muistaa, että yrityksillä voi olla erilaisia tapoja mitata ja määrittellä asiakkuuksien arvoa riippuen toimialasta, liiketoimintamallista ja strategiasta.

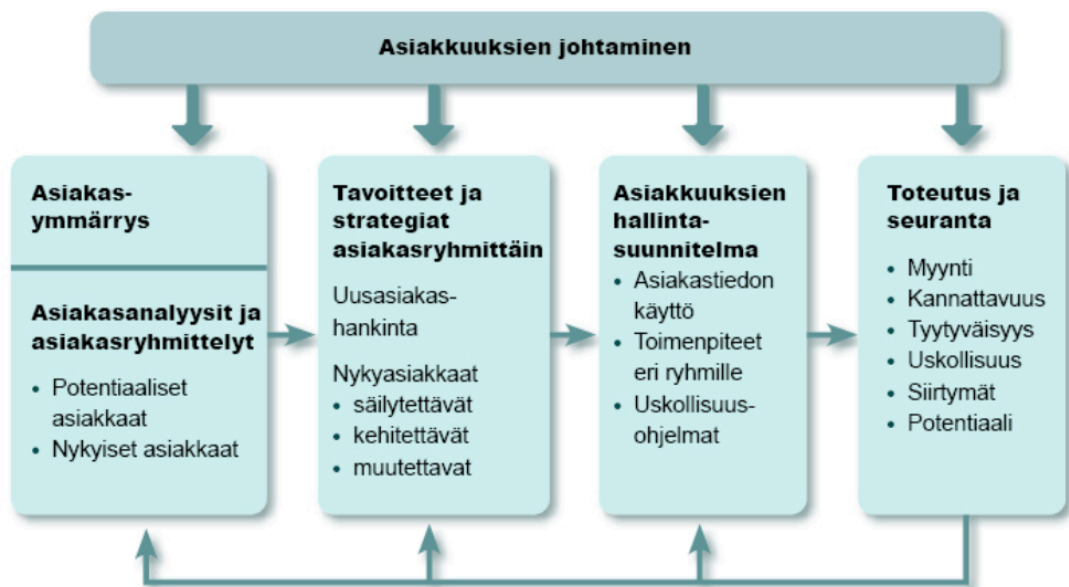
2.3 Asiakkuuksien johtaminen

Asiakkuuksien johtaminen tarkoittaa yrityksen tai organisaation strategista lähestymistapaa, jossa pyritään hallitsemaan ja kehittämään asiakassuhteita saavuttaakseen liiketoiminnan tavoitteet. Se käsittää kaikki toimenpiteet ja prosessit, joiden avulla yritys voi hankkia, ylläpitää, kehittää ja kasvattaa asiakkaiden arvoa sekä parantaa asiakastyytyvää asiakkuuksien johtaminen pyrkii ymmärtämään asiakkaiden tarpeet, odotukset ja käyttäytymisen, jotta yritys voi tarjota heille paremman kokemuksen ja ratkaisut.

Oleellinen osa ketjutoiminnan suunnittelua ja ketjukonseptia on asiakassegmentointi ja kohdeasiakasryhmien määrittäminen. Kaikkien ketjun toimintojen tulisi perustua selkeälle käsitykselle siitä, mitä asiakasryhmiä ketju ensisijaisesti tavoittelee sekä millaisella tarjoomalla ja asiakaslupauksella se pyrkii valitsemaan kohderyhmiä palvelemaan. (Finne & Kokkonen, 2005, s. 87)

Bergströmin ja Leppäsen (2018) mukaan Asiakkuuksien johtaminen perustuu asiakastietoon, asiakasanalyysiin ja asiakasymmärrykseen, joiden avulla nykyiset ja uudet, mahdolliset

asiakkaat voidaan ryhmitellä. Tämän jälkeen asetetaan tavoitteet jokaiselle asiakasryhmälle, esimerkiksi paljonko uusia asiakkaita pyritään hankkimaan ja mistä asiakassegmenteistä. Seuraavassa vaiheessa suunnitellaan asiakkuuksien hallinnan ja asiakassuhdemarkkinoinnin toimenpiteet kohderyhmittäin. Suunnitelmat toteutetaan ja säännöllisin väliajoin seurataan toteutuksen onnistumista ja saatuja tuloksia.



Kuvio 3: Asiakkuuksien johtamisprosessi (Bergström & Leppänen, 2018, s. 396)

Asiakkuuksien hallinnasta käytetään useimmiten termiä CRM eli Customer Relations Management. CRM voi tarkoittaa eri puhujille montaa eri asiaa kuten, johtamistapaa, asiakkuuksien hallintaa, asiakastietokantaa tai pelkkää tietokoneohjelmistoa, jonka avulla hallinnoidaan asiakastietoja. Asiakkuuksien hallinnassa voidaan pyrkiä täsmämarkkinointiin. Sillä tarkoitetaan tarjoaman ja markkinoinniviestinnän räätälöintiä ja kohdistamista eri segmenteille ja jopa yksittäisille asiakkaille. Kaikkea ei kuitenkaan kannata yksilöllistää, etenkin jos asiakasryhmän sisällä tarpeet ovat hyvin samanlaiset, jolloin sama tarjoama tyydyttää monia asiakkaita ja heille voidaan viestiä samalla tavalla. (Bergström & Leppänen, 2018, s. 393-394)

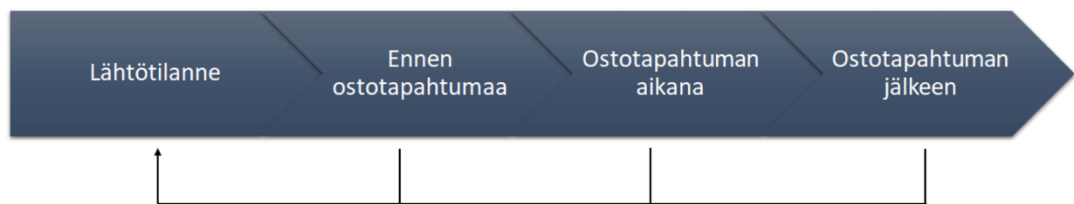
Asiakassegmentoinnin tehokkuuden arviointiin on aikojen saatossa esitetty useita eri keinoja niin akateemisessa kirjallisuudessa kuin käytännön liikkeenjohdon työvälineinäkin. Seuraavaan listaan on kerätty tehokkaan segmentoinnin keskeisiä arviointikriteerejä:

- Tunnistettavuus - kaikki asiakkaat voidaan luokitella kuuluvaksi yhteen tai useampaan segmenttiin.
- Merkittävyys - segmentit ovat taloudellisesti riittävän kokoisia, jotta toimintaa kannattaa suunnitella niiden pohjalta.
- Tavoitettavuus - asiakkaat voidaan tavoittaa ketjun tarpeiden mukaisesti.

- Vastaanottavuus - asiakassegmentit reagoivat eri aktiviteetteihin eri tavoilla ja vaativat erilaisia palvelumalleja.
- Vakaus - segmentit ovat riittävän pysyviä, jotta niiden pohjalta voidaan suunnitella toimintaa ja tarvittaessa esimerkiksi organisoitua niiden pohjalta.
- Toiminnallisuus - asiakassegmenttien palvelumallit eroavat riittävästi toisistaan, jotta asiakkaat kannattaa segmentoida. (Finne & Kokkonen, 2005, s. 91)

2.4 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus koostuu mielikuvista, ennakkoluuloista ja tunteista, jotka syntyvät asiakkaalle kaikista myyntikohtaamisen vaiheista yrityksen kanavien, työntekijöiden ja palveluiden/tuotteiden kanssa. Asiakaskokemus tarkoittaa yksittäisen asiakkaan kokemus vastaa hänen odotuksiaan. Tyytyväinen asiakas kokee asiakaspalvelijan olevan aidosti kiinnostunut hänen tarpeistaan ja haluavan tarjota parhaan mahdollisen ratkaisun juuri hänelle.



Kuvio 4: Asiakaskokemuksen muodostuminen (Filenius, 2015, s. 22)

Asiakaskokemuksen muodostuminen voidaan Fileniuksen (2015) mukaan jakaa neljään eri kohtaan, kuten on esitetty yllä (Kuvio 4). Nämä kyseiset vaiheet ovat lähtötilanne, ennen ostotapahtumaa, ostotapahtuman aikana ja sen jälkeen tapahtuvat tilanteet.

Lähtötilanne kattaa asiakkaan ennako-odotukset ja tunteet yritystä ja sen palvelua kohtaan. Nykyisin on hyvin harvinaista, että asiakas kuulisi yrityksen tuotteista ensimmäistä kertaa ostohetkellä. Valikoimiin tuodaan kuitenkin jatkuvasti uusia brändejä, joten ei se täysin poissuljettua ole. Asiakkaalla siis on todennäköisemmin jonkinlainen ajatus siitä, mitä hän odottaa asioidessaan kyseisessä yrityksessä. Asenteet ja odotukset voivat syntyä aiemmista asiainneista brändin kanssa, ystävien palautteesta tai luetusta lehtiartikkelista.

Ennen ostotapahtumaa asiakas altistuu yrityksen markkinoinnille. Asiakkaat myös yleensä tutustuvat yrityksen tuotteisiin etukäteen ja tehdä päätös siitä, että haluaako hän ostaa sen juuri tältä yritykseltä. Ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä on useita. Valinta voi perustua siihen, että tuote on heti saatavilla, tuotteen hinta verrattuna kilpailijoihin tai tuotteen väri.

Hinnat ovat nousseet viime aikoina valtavasti, jonka vuoksi asiakas saattaa käyttää paljon aikaa tuotteiden vertailuun ja ominaisuuksien tutkimiseen ennen lopullista ostopäätöstä.

Ostotapahtuma on suora seuraus sille, kun lopullinen ostopäätös on tehty. Ostotapahtumaan liittyy myös tuotteen sopivuuden varmistaminen ja varsinainen asiointi yrityksen kanssa, tuotteen ostaminen ja maksaminen.

Yhteys asiakkaan ja yrityksen välillä ei kuitenkaan lopu ostotapahtumaan ja maksamiseen. Asiakas saattaa ottaa yritykseen yhteyttä kysyäkseen neuvoa, reklamoidakseen tai tehdäksään uusintaostoksen. Yritys saattaa ottaa asiakkaaseen yhteyttä kysyäkseen palautetta toiminnastaan tai lähestyä uudella markkinointiviestillä. (Filenius 2015, s. 22-23)

Ainutlaatuinen ja mieleenpainuva asiakaskokemus on digitaalisella aikakaudella ainoa tapa erottua ja pärjätä kiristyvässä kilpailussa. Elämme vaihtoehtojen ja infoähkyn valtakautta, jolla asiakas määrittää palvelun todellisen laadun ja arvon. Miten tulevaisuudessa erotut, kun hinta, laatu, palvelu, kanavat ja tuotteet ovat pitkälti samat ja vastassasi saattaa olla Amazonin tai Zalandon kaltainen jättiläinen? Tämän vuoksi n. 73 % yrityksistä kertoo, että asiakaskokemuksen parantaminen on strateginen prioriteetti. Tämän lisäksi 89 % kuluttajista on lopettanut joskus asiakkuuden, johtuen huonosta asiakaskokemuksesta. Jopa 86 % asiakkaista olisi valmis maksamaan enemmän, jos asiakaskokemus olisi parempi. (Ahvenainen, Gylling, Leino, 2017, s. 14-15)

2.5 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtaminen eli Customer Experience Management (CEM) on strateginen lähestymistapa, joka keskittyy ymmärtämään, optimoimaan ja hallitsemaan asiakkaiden vuorovaikutusta ja kokemusta yrityksen kanssa koko asiakasmatkan ajan. Siihen sisältyy erilaisia prosesseja, kuten asiakaspalautteen kerääminen, asiakaskäyttäytymisen analysointi ja strategioiden toteuttaminen kokonaisvaltaisen asiakastyytyväisyyden ja -uskollisuuden parantamiseksi. (Schmitt 2003, s. 13-15)

CEM kattaa useita vuorovaikutuspisteitä eri kanavilla, kuten verkkosivustoilla, sosiaalisessa mediassa, asiakastuessa, markkinointikampanjoissa ja kasvotusten tapahtuvissa vuorovaikutuksissa. Tavoitteena on luoda positiivinen, johdonmukainen ja mieleenpainuva kokemus asiakkaille, mikä johtaa kasvaneen brändisukollisuuteen, positiiviseen suulliseen markkinointiin ja liiketoiminnan kasvuun.

CEM on uusi paradigma, joka edustaa radikaalia irtautumista vanhoista markkinoinnin ja johtamisen lähestymistavoista. Se tarjoaa analyyttistä ja luovaa näkemystä asiakkaan maailmasta, strategisia työkaluja kyseisen maailman muovaamiseen sekä toteutustyökaluja, joita yritykset voivat käyttää asiakkaan arvon kasvattamiseen. CEM - ajatusmalli menee huomattavasti pidemmälle kuin asiakkuuksien johtamista käsittelevä malli CRM. (Schmitt 2003, s. 17-18)

3 Asiakastyytyväisyyden mittarit

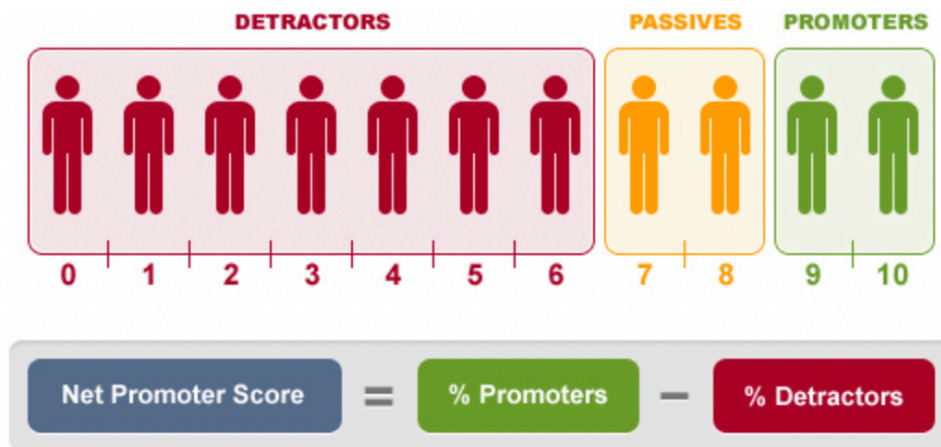
Tässä kappaleessa käydään läpi asiakastyytyväisyyden ja -kokemuksen keskeisimpiä mittareita, joita ovat Net Promoter Score (NPS), Customer Satisfaction Index (CSAT/CSI) sekä Customer Effort Score (CES). Jokainen edellä mainittu asiakastyytyväisyyttä mittaava mittari on tärkeä, sillä jokaisella mittarilla voidaan mitata eri asioita. On kannattavaa käyttää useampaa asiakastyytyväisyyttä ja -kokemusta mittaavaa mittaria, jotta saadaan mahdollisimman kattava kokonaiskuva.

Net Promoter Score on asiakkaan suosittelemattomuuden mittari. Siinä missä NPS mittaa kokonaisvaltaista suosittelemattomuutta, Customer Satisfaction mittaa asiakkaan tyytyväisyyttä tarkemmin määritetyn asian suhteen mahdollisesti jopa tietyn ajanjakson aikana. Customer Effort Score mittarilla voidaan mitata, kuinka paljon vaivannäköä asiakkaalta vaaditaan tietyn asiointitapahtuman tai -kanavan parissa.

3.1 Net Promoter Score (NPS)

Net Promoter Score on suosittelemattomuuden mittari. Net Promoter Score kertoo, kuinka suuri prosentti asiakkaista on valmis suosittelemaan yritystä tuttavilleen, ystävilleen tai kollegoilleen. Tyypillisimmin NPS:ää mitataan kysymällä kyselyissä tai palautelomakkeissa seuraava kysymys: ”Kuinka todennäköisesti suosittelet yritystänne ystäväillesi tai kollegoillesi?” (Ahvenainen, Gylling & Leino, 2017, s.24)

Asiakkaat arvottavat yrityksen asteikolla 1-10. Net Promoter Score lasketaan vähentämällä suosittelevien suhteellisesta osuudesta kriittisesti suhtautuvien suhteellinen osuus, jolloin lopullinen luku voi sijoittua mihin tahansa asteikolla -100 - +100. Asteikolla 0-6 valinneet ovat arvostelijoita. Arvostelijat ovat tyytymättömiä asiakkaita, jotka voivat vahingoittaa brändiä kertomalla epämiellyttävistä kokemuksistaan eteenpäin. Samalla tämä joukko on myös suurin oppimisen lähde yritykselle. Asteikolla 7-8 valinneet ovat neutraaleja. Neutraalit ovat tyytyväisiä mutta eivät sitoutuneita asiakkaita, jotka voivat vaihtaa helposti palveluntarjoajaa, mikäli vastaan tulee kiinnostavampi tarjous/toimija. Asteikolla 9-10 valinneet ovat suosittelevia. Suosittelevat ovat lojaaleja asiakkaita, jotka ostavat yrityksen tuotteita tai palveluja ja suosittelevat yritystä lähipiirilleen. (Ahvenainen, Gylling & Leino, 2017, s. 26)



Kuvio 5: Net Promoter Score rakenne (Van Dessel, 2018)

Net Promoter Score on erityisen hyödyllinen mittaristo, kun sitä käytetään pitkäjänteisesti, jolloin voidaan nähdä trendi, miten asiakaskokemus kehittyy. Tulosten jälkeen tehdään korjaavia toimenpiteitä ja seuraavassa mittauksessa nähdään, kuinka vahvasti muutokset ovat vaikuttaneet. Tutkimuksessa voidaan varsin helposti myös tutkia asiakkaiden näkemyksiä kilpailevasta palvelusta ja verrata omaa menestystä siihen. NPS-mallilla on kuitenkin kolme selkeää heikkoutta:

1. Asiakas raportoii tunnetilan, joka jää jäljelle koko asiointiprosessin jälkeen. Mallissa ei voida tunnistaa, jos asiointiprosessissa on keskenään hyvin eritasoisia asiakaskokemuksia. Erinomaisesti alkanut prosessi voi kääntyä negatiiviseksi aivan loppuvaiheessa, jolloin päällimmäinen tunne tuottaa negatiivisemmän loppuarvion.
2. Malli ei osoita missä vaiheessa prosessia tapahtuvat onnistumiset ja epäonnistumiset. Tästä syystä kehittämistoimenpiteet suuntautuvat perustuen organisaation omiin arviointeihin. Tämän vuoksi asiakkaalle osoitetaan yleensä tarkentavia avokysymyksiä, joita analysoimalla voidaan paremmin tunnistaa palvelun pullonkaulat.
3. Varsinkin suomalaiset ovat pidättyväisiä antamaan arvosanoja asteikon yläpäästä. Tällä ei varsinaisesti ole merkitystä, kun seurataan kehitystä pitkällä aikajänteellä ja asiakaskokemuksen muutosta aikaisempaan. Kysymys on lähinnä siitä, että score-arvosta tulee helposti negatiivinen, mikä sisäisessä viestinnässä koetaan ongelmalliseksi. (Filenius, 2015, s. 203-204)

3.2 Customer Satisfaction Index (CSAT/CSI)

Asiakastytyväisyyttä mitataan tyypillisesti kyselyin. Yleensä asiakkaalle lähetetään asiointin jälkeen sähköinen tai paperinen kyselylomake, jossa tiedustellaan, kuinka hyvin asiointi sujui. Asiakastytyväisyysindeksi kertoo, miten tyytyväisiä asiakkaat ovat yritykseen tai asiointiin.

Näin yritys voi jatkossa mitata asiakastyytyväisyyttä sen pohjalta ja verrata tuloksia sisäisesti tai suhteessa kilpailijoihin. (Ahvenainen, Gylling & Leino, 2017, s. 26)

Tyypillisimmin tulokset pisteytetään asteikolla 0-100 ja lasketaan tyytyväisten asiakkaiden määrä suhteessa kaikkiin vastaajiin. Asiakastyytyväisyyden kehitystä mitataankin tyypillisesti juuri tällaisin indekseihin, jolloin pidemmän ajanjakson aikana on mahdollista verrata eri toimijoita ja tutkia trendejä asiakastyytyväisyyden kehityksessä. Tällaisia eri toimijoiden välistä suhdetta tai toimialan yleistä asiakastyytyväisyyttä kuvaavia tutkimustuloksia käytetäänkin laajasti myös yrityksen markkinoinnissa, kun halutaan korostaa oman palvelun korkeaa laatua kilpailijoihin nähden. (Ahvenainen, Gylling & Leino, 2017, s. 26)



$$\text{CSAT} = \frac{\text{Tyytyväiset asiakkaat}}{\text{Kaikki vastaajat}} \times 100$$

Kuvio 6: Customer Satisfaction Indexin rakenne (Muokattu, Zaichenko, 2020)

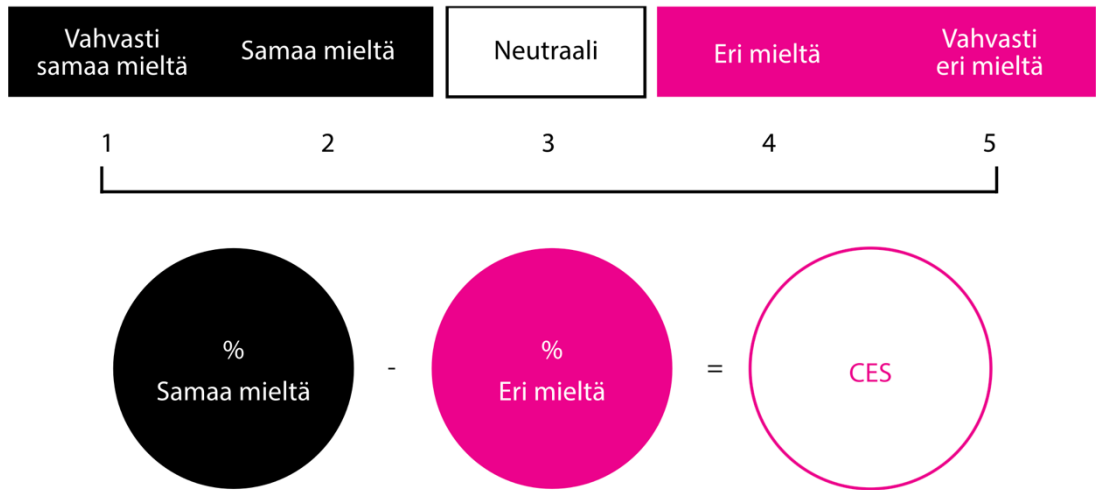
3.3 Customer Effort Score (CES)

Customer Effort Score (CES) -mittari juontaa juurensa Customer Executive Boardin asiantuntijoiden Matthew Dixonin, Nick Tomanin ja Rick DeLisin vuosia kestäneisiin tutkimuksiin. He ovat tutkimustensa pohjalta havainneet, että asiakaskokemukseen merkittävästi vaikuttavia tekijöitä ovat asioinnin sujuvuus ja mahdollisimman pieni vaivannäkö halutun lopputuloksen saavuttamiseksi. He esittelivät Customer Effort Score-mittarin laajasti kirjassaan *The Effortless Experience - Conquering the New Battleground for Customer Loyalty* (Penguin Group 2013) (Ahvenainen, Gylling & Leino, 2017, s. 27)

Customer Effort Score (CES) soveltuu asiakaskokemuksen mittaamiseen digitaalisessa kanavassa NPS:ää paremmin. Se on periaatteeltaan samanlainen, yksinkertainen kysymyksen perustuva. Koko palveluprosessin tai yrityksen sijaan mallissa keskitytään yksittäiseen toimintoon ja sen helppouteen. (Filenius, 2015, s. 204)

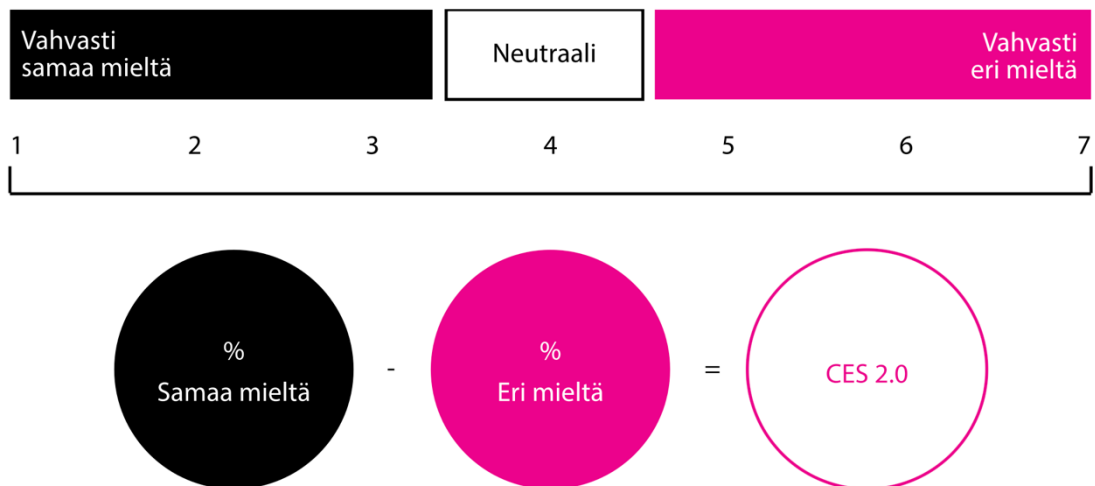
CES-mittarilla voidaan mitata, kuinka paljon vaivannäköä asiakkaalta vaaditaan tietyn asiointitapahtuman tai -kanavan parissa. Tyypillisimmin asiakkaan vaivannäköä mitataan asioinnin jälkeen tehtävillä kyselyillä, joilla kartoitetaan asiakkaan kokemusta tietyn asioinnin yhteydessä. Yleensä kysymykset esitetään asteikolla 1-5 ja kysymyksenasettelussa käytetään

asteikkoa ”vahvasti samaa mieltä - Vahvasti eri mieltä”. CES-tulos lasketaan alla olevan kuvion osoittamalla tavalla. (Ahvenainen, Gylling & Leino, 2017, s.27)



Kuvio 7: CES-mittarin vastausasteikko 1-5 (Ahvenainen, Gylling & Leino, 2017, s.27)

Customer Executive Board teki myös päivitetyn version Customer Effort Scoresta, jonka tavoitteena on lisätä tarkkuutta ja helpottaa mm. asiakasuskollisuuden tulkintaa vastausten pohjalta. Peruskysymys on itsessään sama, mutta vastausasteikkona käytetään laajennettua versiota 1-7. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, s.28)



Kuvio 8: CES 2.0 -mittarin vastausasteikko 1-7 (Ahvenainen, Gylling & Leino, 2017, 2.28)

3.4 Muita mittareita

Asiakaskokemuksen mittaamisessa on aikojen saatossa kehitetty paljon muitakin mittareita kuin tunnetut NPS, CSAT ja CES. Ohessa on esitelty muutamia muita yleisesti käytettyjä mitaustapoja, joilla voidaan mitata erilaisia asiakaskohtaamisiin kuuluvia elementtejä.

Asiakaspoistuma (Customer Churn Rate) mittaa sitä, miten moni asiakas päätti vaihtaa toimittajaa, ei uusinut tilaustaan tai perui voimassa olevan tilauksensa. Tällä mittarilla voidaan enustaa tulevia trendejä ja muutoksia asiakkaiden käyttäytymisessä. Asiakaspoistumaa mitataan siten, että menetettyjen tai tilauksiensa peruneiden asiakkaiden määrä jaetaan kaikkien aktiivisten asiakkaiden määrällä tietyn ajanjakson aikana.

Keskimääräinen käsittelyaika (Average Handling Time) mittaa keskiarvoaikaa, kuinka kauan asiakkaan asian ratkaisemiseen kesti. Mittaukseen tulee sisällyttää sekä keskustelu asiakkaan kanssa että sisäisesti asian ratkaisuun vaadittu aika. Keskiarvoaika mitataan siitä, kun asiakas ensi kerran toi ongelman esille joltain kanavaa pitkin siihen, kun asia on kokonaan ratkaistu.

Asiakkaan asian ratkaisu ensikontaktilla (First Contact Resolution) mittaa asiakkaiden määrää, joiden asia saadaan selvitettyä ensimmäisellä kerralla tai ensimmäisessä yhteydenottokanavassa. Mitataan tyypillisesti kyselyllä tai kysymyksellä, jossa kysytään, ratkesiko asiakkaan mieltä askarruttanut asia. Positiivisen vastauksen antaneiden määrä jaetaan kaikkien vastanneiden määrällä. (Ahvenainen, Gylling & Leino, 2017, s.29)

4 Asiakastytyväisyyskartoitus

Asiakastytyväisyyden kartoitus alkoi yhdessä toimeksiantajayrityksen kanssa, kun työn aiheita valittiin. Tuolloin pääsin kauppiaiden kanssa tutustumaan ensimmäistä kertaa syvemmin asiakastytyväisyyden mittareihin sekä kaupan tunnuslukuihin. Asiakastytyväisyys on toimeksiantajalle erityisen tärkeää, koska kaupan tavoite on olla ”Best in town”. Mittaamalla asiakastytyväisyyttä saadaan toimeksiantajayritykselle ajankohtaista tietoa nykytilasta sekä kuvaa siitä, miten sitä voisi tulevaisuudessa kehittää.

4.1 Työn tavoite

Tämän työn tavoitteena oli selvittää toimeksiantajayrityksen Intersport Suomenojan asiakastytyväisyyden tila eli mihin asiakkaat ovat tyytyväisiä, sekä missä Suomenojalla olisi vielä parannettavaa. Kyseiselle yritykselle on tärkeää asettaa asiakkaat toimintansa keskiöön, se pyrkii ymmärtämään asiakkaidensa tarpeita, odotuksia ja haasteita paremmin. Tyytyväiset asiakkaat ovat taipuvaisempia palaamaan yrityksen palveluiden tai tuotteiden pariin uudelleen. Työssä asiakastytyväisyyttä on tutkittu ja mitattu esimerkiksi näitä mittareita apuna käyttäen:

- Net Promoter Score (NPS)
- Customer Satisfaction Index (CSAT/CSI)
- Customer Effort Score (CES)

Tutkimus on rajattu ainoastaan Intersport Suomenojan toimintaan liittyviin kysymyksiin ja ei käsittele muita urheilualan yrityksiä tai kilpailijoita. Asiakkaille tehty kysely on rajattu toimeksiantajayrityksen sekä tämän opinnäytetyön käyttöön.

4.2 Tutkimusmenetelmät

Työ on toteutettu yhdistäen sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimuslähestymistapaa. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus ovat kaksi perustavanlaatuisia tutkimusmenetelmää, joita yhdistämällä työstä saadaan kattava kokonaisuus.

Määrällinen tutkimusmenetelmä on tutkimustapa, jossa tietoa tarkastellaan numeerisesti. Tämä tarkoittaa, että tutkittavia asioita ja niiden ominaisuuksia käsitellään yleisesti kuvaillen numeroiden avulla. Kaikilla tutkimuksilla on tarkoitus. Määrällisen tutkimuksen tarkoitus on joko selittää, kuvata, kartoittaa tai vertailla ihmistä koskevia asioita. (Vilkka, 2015, s. 52-53)

Tämän työn kvantitatiivinen tutkimus toteutettiin kyselynä. Kysely oli paras tapa varmistua siitä, että saadaan asiakkailta vastauksia nimenomaan asiakaspalvelutilanteen jälkeen, sillä kyselylomakkeet oli sijoitettu jokaiselle myymälän kassalle. Tässä työssä käytetyssä kyselylomakkeessa olevista kysymyksissä toimeksiantajayrityksen asiakkaat vastaavat suurimpaan osaan kysymyksistä asteikolla ”täysin samaa mieltä - täysin eri mieltä” kuvastaen parhaiten heidän omaa kokemustaan. Lisäksi kyselyssä on avoin tekstikenttä mahdollista sanallista palautetta varten.

Kyselylomake on tavallisin määrällisessä tutkimusmenetelmässä käytetty aineiston keräämisen tapa. Kyselylomakkeen etu on se, että vastaaja jää aina tuntemattomaksi. Kyselylomakkeen tyypillisimpänä haittana on riski siitä, että vastausprosentti jää alhaiseksi. (Vilkka, 2015, s.76)

Monimetodinen lähestymistapa tarkoittaa, että tutkimuksessa yhdistetään erilaisia tutkimusmetodeja, kuten laadullinen ja määrällinen tutkimusmenetelmä, erilaisia tutkimusaineistoja tai lähestymistapoja. Monimetodisen lähestymistavan ensisijainen tavoite on ollut lisätä tutkimuksen kattavuutta ja siten vähentää tutkimuksen luotettavuusvirheitä. Jos tutkimusaiheesta on vain vähän aiempaa tietoa, laadullisia tutkimusmenetelmiä on myös ollut tapana yhdistää määrällisen tutkimuksen alkuvaiheeseen, jotta tutkimuksesta saataisiin kattava ja luotettava. (Vilkka, 2015, s.55-56)

Tämä työ toteutettiin yhdistämällä kvalitatiivista- ja kvantitatiivista tutkimusta, jotta voitaisiin saada varmuus työn kattavuudesta sekä luotettavuudesta. Voidaan siis puhua monimetodisesta lähestymistavasta, mutta tämän työn keskiössä oli kuitenkin kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetty asiakastyytyväisyyskysely.

5 Asiakastyytyväisyyskyselyn toteutus ja tulokset

Tässä kappaleessa käsitellään toimeksiantajayritykselle tehdyn asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksia. Asiakastyytyväisyyskysely toteutettiin Espoossa Intersport Suomenojan tiloissa. Kysely oli jaettu jokaiselle myymälän kassalle, jotta saataisiin mahdollisimman laaja kuva koko kaupan toiminnasta. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää mihin asioihin toimeksiantajayrityksen asiakkaat ovat tyytyväisiä, sekä missä voidaan parantaa. Asiakastyytyväisyyskysely on jaettu kahteen osioon. Ensimmäisessä osiossa asiakas arvioi myymälää ja toisessa osiossa asiakaspalvelua.

Asiakastyytyväisyyskyselyä varten on perehdytty asiakastyytyväisyyden ja sen mittareiden tietoperustaan, jotta voitaisiin rakentaa mahdollisimman laadukas ja kattava asiakastyytyväisyyskysely. Kyselyssä on käytetty kolmea yleisintä asiakastyytyväisyyden mittaria, jotka ovat NPS, CSAT ja CES. Näiden kolmen luvun perusteella on helpompi kartoittaa, mistä mahdolliset haasteet voisivat yrityksen toiminnasta löytyä.

5.1 Asiakastyytyväisyyskysely

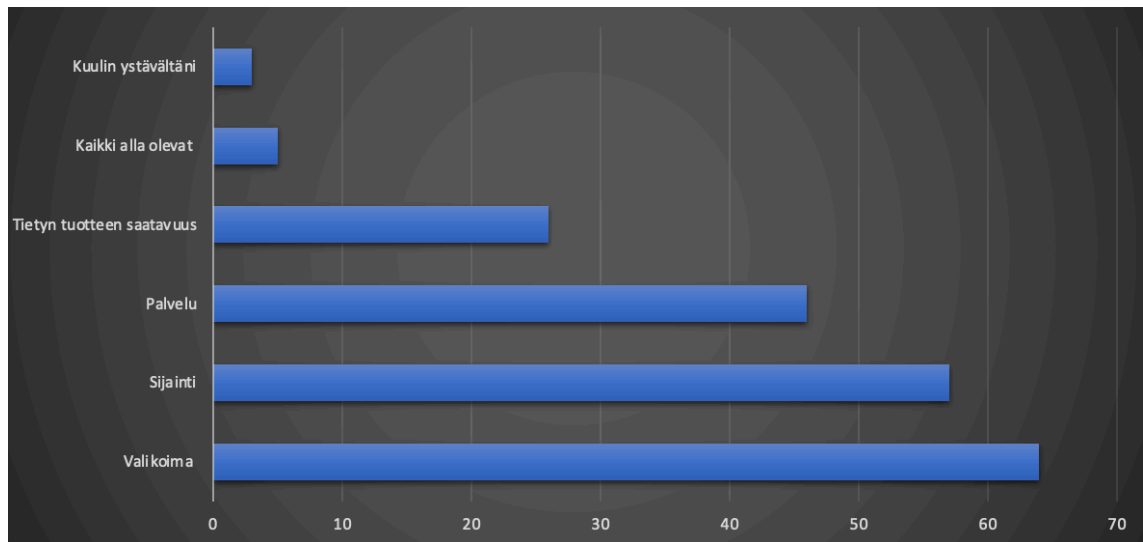
Asiakastyytyväisyyskysely toteutettiin hyödyntämällä laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää sekä kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kyselyn tuloksia tarkasteltiin kuitenkin pääasiassa kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän kautta määrällisesti eli kyselyn tuloksia tutkitaan ja tarkastellaan numeroiden avulla. Vastauksia havainnollistetaan erilaisten kaavioiden ja taulukoiden avulla. Kyselyn laadullinen osuus perustui kohderyhmään eli toimeksiantajayrityksen asiakkaisiin, jotka asioivat ja tekivät ostoksensa kyseisessä Intersport myymälässä.

Asiakastyytyväisyyskysely on toteutettu käyttämällä ilmaista GoogleForms -kyselylomakealustaa. Kysely on toteutettu yhteistyössä muiden Intersport Suomenojan työntekijöiden kanssa, jotta vastauksia saataisiin mahdollisimman paljon. Kyselystä pyrittiin tehdä lyhyt ja selkeä, mutta ytimekäs. Tällöin voitiin varmistua siitä, että kiireisimmätkin asiakkaat ehtivät vastata kyselyyn. Kiireellisiä asiakkaita myös helpotti se, että kysely oli QR-koodin takana, jolloin kyselyn pystyi koodin luettua täyttämään myöhemmin rauhassa. Kyselyssä olleet kysymykset olivat kaikille vastaajille samat ja kysymykseen oli asetettu valmiit vastausvaihtoehdot.

Kysely toteutettiin kevätkesällä 2023. Kyselyä pidettiin myymälässä kaupan Q2 jakson ajan noin huhtikuun puolestavälistä heinäkuun loppuun. Kyselyyn saatiin tällä otannalla 113 vastausta. Kyselyn luotettavuuteen vaikuttaa se, että miten vastaukset on kerätty. Kysely toteutettiin määrällisenä tutkimuksena, jota varten on käytetty tietoperustaa asiakastyytyväisyyden mittareista, joita voidaan mittaamiseen käyttää. Kyselyyn vastanneet ovat todellisia vastaajia ja heillä on todellisia mielipiteitä, joiden pohjalta kannattaa ryhtyä toimenpiteisiin. Tämän lisäksi kyselyn tulokset ovat linjassa Suomenojan omien lukujen kanssa. Intersport mittaa NPS-lukua pitemmällä aikavälillä, kun taas kysely sijoittui kaupan Q2 ajanjaksolle.

5.2 Miksi juuri IS Suomeonoja?

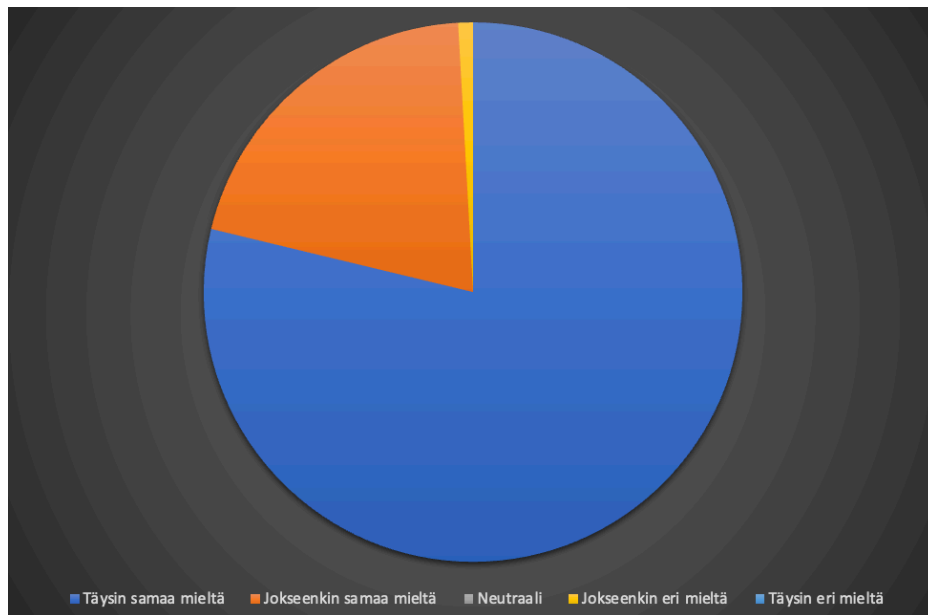
Aluksi selvitettiin, oliko asiakkaalla jokin tietty syy tai asia, jonka vuoksi he päätyivät valitsemaan Suomenojan Intersportin. Ensimmäinen kysymys poikkesi muista kysymyksistä siten, että siinä pystyi valitsemaan useamman vaihtoehdon, sillä asiakkaalla saattoi olla useampi syy päätyä valintaansa.



Kuvio 9: Miksi juuri Intersport Suomenoja?

Vastauksista kävi ilmi, että suurin osa asiakkaista valitsee Suomenojan sen suuren valikoiman sekä hyvän sijainnin perusteella. Kolmanneksi vaikuttavin tekijä oli palvelun laatu. Hyvällä asiakaspalvelulla ja asiakaskokemuksella voidaan jatkossakin taata, että asiakkaat valitsevat juuri Suomenojan myymälän. Vastajista vain 23 % valitsi Suomenojan yhden tietyn tuotteen saatavuuden takia. Asiakas saattaisi ostaa tuotteen lähempää, jos se olisi saatavilla, mutta hyvä asiakaspalvelu voi houkutella jatkossakin asiakkaita käyttämään enemmän aikaa matkustamiseen, jotta hän saa tuotteen sekä hyvän asiakaskokemuksen Suomenojalta.

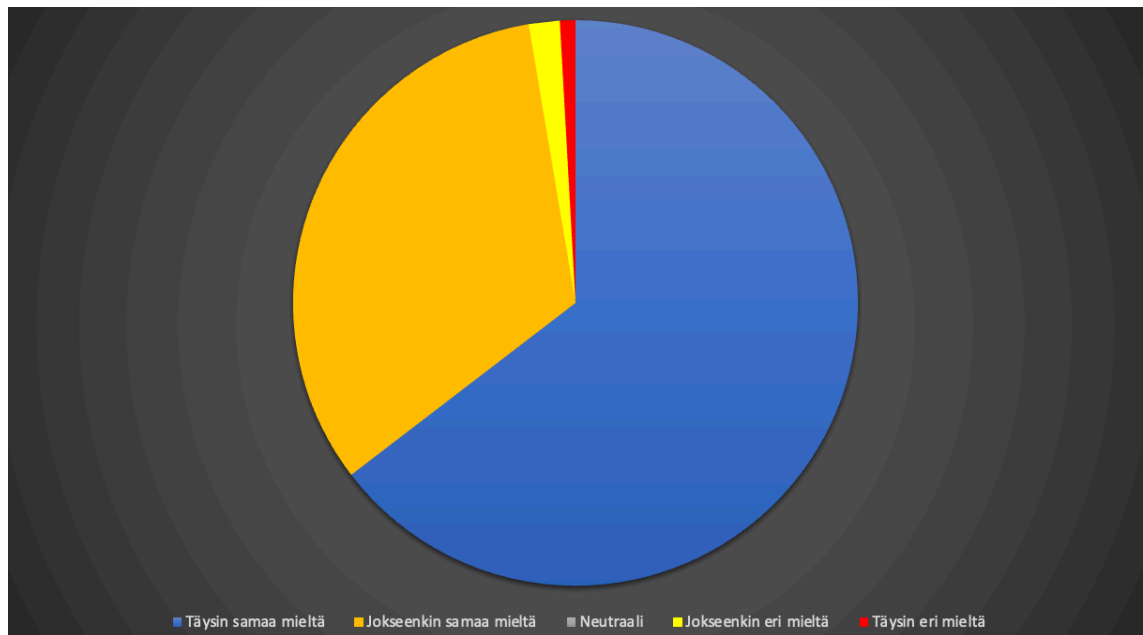
5.3 Myymälän siisteys



Kuvio 10: Väite: Myymälä on siisti ja viihtyisä

Suomenojan asiakkaat kokivat, että myymälä on siisti ja viihtyisä. Vastajista 89 kpl oli täysin samaa mieltä, mutta 23 kpl vain jokseenkin samaa mieltä. Vain yksi vastaaja oli ollut jokseenkin eri mieltä, mikä on positiivista. Myymälän siisteys on siis pääsääntöisesti hyvällä tasolla, mutta parannettavaakin on.

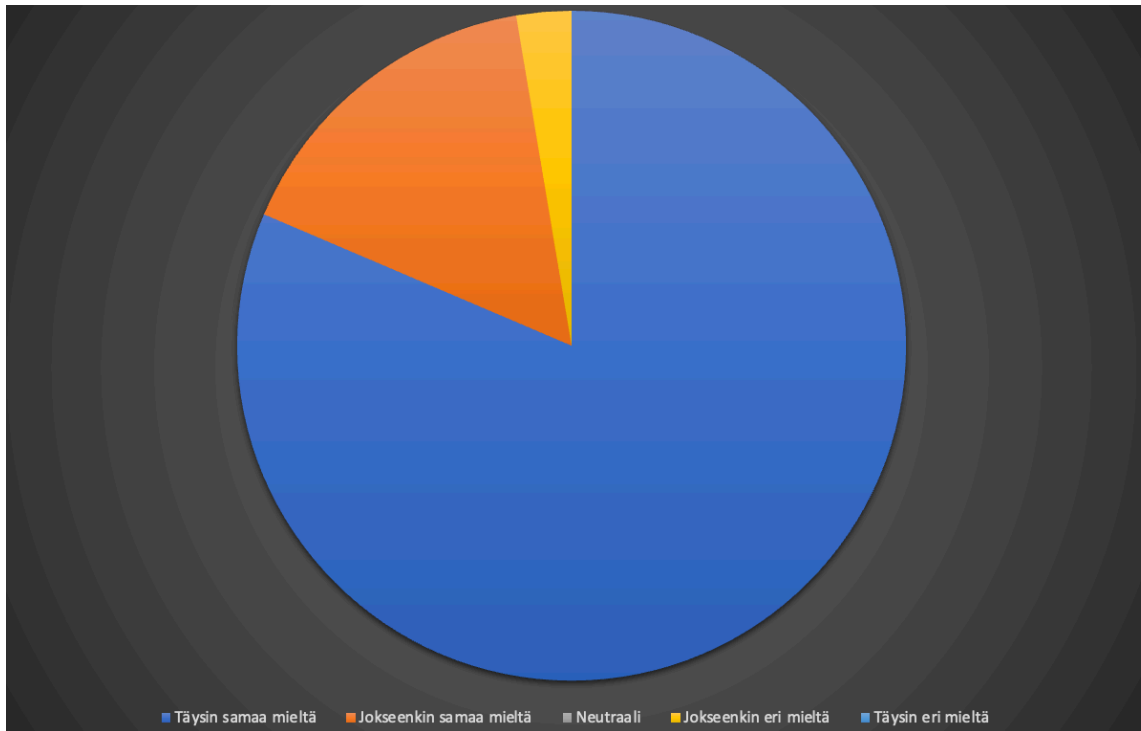
5.4 Tuotteiden selkeä esillepano



Kuvio 11: Väite: Tuotteet ovat selkeästi esillä

Tuotteiden esillepanon arviointi aiheutti suurempaa hajontaa kuin myymälän yleisilmeen arviointi. Pääsääntöisesti asiakkaat olivat edelleen tyytyväisiä myymälän tuotteiden esillepanoon. Täysin tyytyväisiä asiakkaita oli 73 ja osittain tyytyväisiä asiakkaita 37. Vastaaajista 3 kpl oli joko jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä. Tämä tarkoittaa sitä, että mahdollisia kaupoja on jäänyt tekemättä, jos asiakas ei ole löytänyt tuotetta itse helposti.

5.5 Henkilökunnan ammattitaito

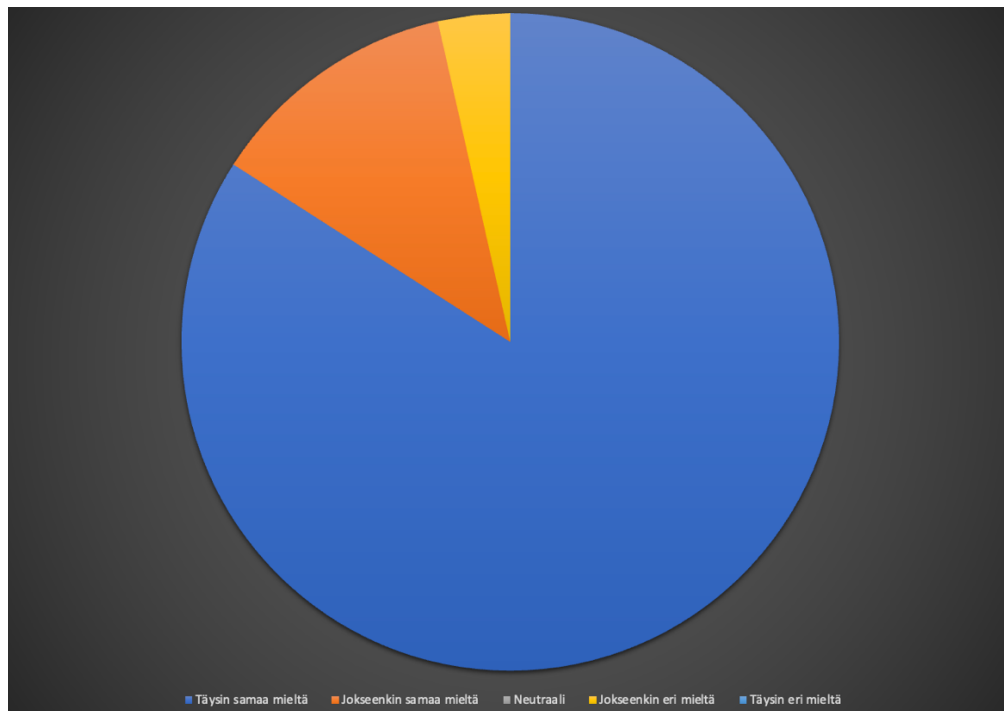


Kuvio 12: Väite: Henkilökunta on ammattitaitoista

Asiakkaista 92 kpl oli täysin samaa mieltä asiakaspalvelijan ammattitaitoisuudesta ja 18 kpl oli jokseenkin samaa mieltä. Eri mieltä olevia oli kuitenkin 3kpl. On kuitenkin selvää, että ammattitaitoisuus on hyvällä tasolla ja on todennäköistä saada hyvää asiakaspalvelua, mutta asiakaspalvelun tasoa voidaan edelleen kehittää.

5.6 CSAT-luku

CSAT-lukua mitataan yleisimmin asteikolla 1-5. Tässä kyselyssä kysymys oli muotoiltu ”samaa mieltä - eri mieltä” muotoon, mutta voidaan mittaamista varten kääntää asteikolle 1-5.



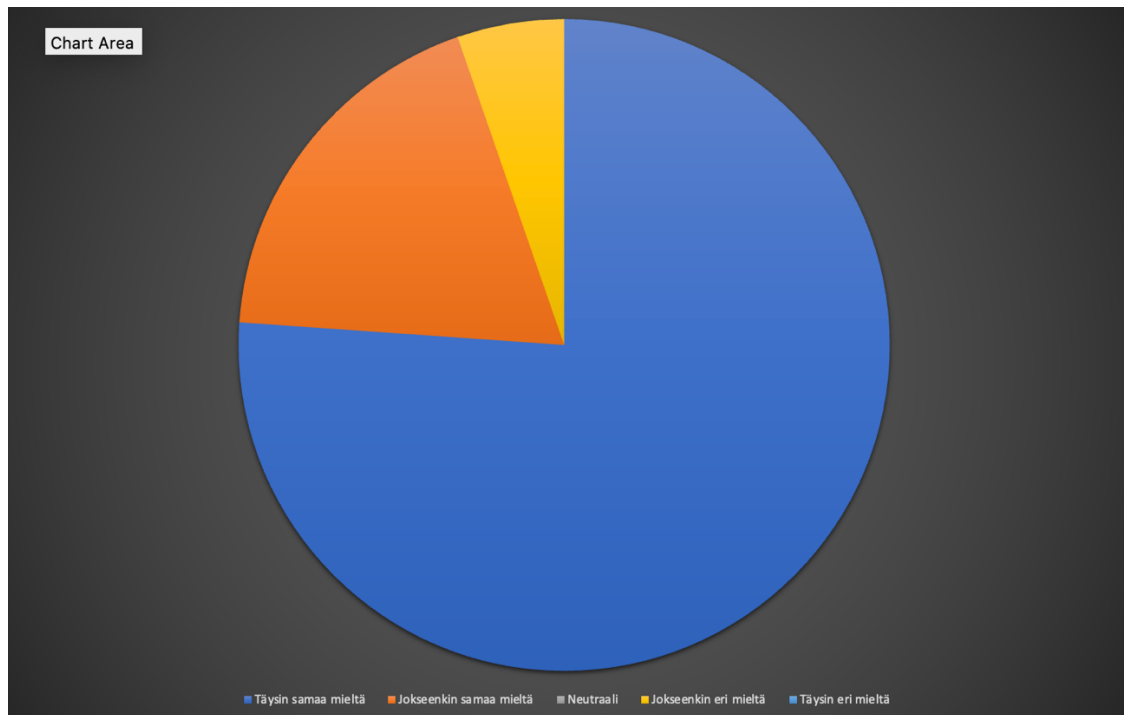
Kuvio 13: Väite: Olen tyytyväinen saamaani palveluun (CSAT-luku)

Yllä olevasta kuviosta (Kuvio 13) selviää, että asiakkaista 96,5 % on tyytyväisiä saamaansa palveluun. Luku on laskettu CSAT-laskukaavan mukaisesti seuraavasti:

- CSAT-luku: $(95 + 14) / 113 * 100 \% = 96,5 \%$
- CSAT-luku = 96

Kun tyytyväisten asiakkaiden osuus kaikista asiakkaista laskettiin CSAT-laskukaavan mukaisesti, saatiin CSAT-luvuksi 96. CSAT-lukuun vaikuttaa olennaisesti viimeisin asiakaspalvelukokemus, jonka perusteella arvosana annetaan. On siis tavallista, että CSAT-luvussa on enemmän hajontaa kuin esimerkiksi NPS-luvussa. Näin korkea CSAT-luku kertoo kuitenkin siitä, että toimeksiantajayrityksen asiakaspalvelijat ovat usein onnistuneet vastaamaan asiakkaan tarpeisiin.

5.7 CES-luku

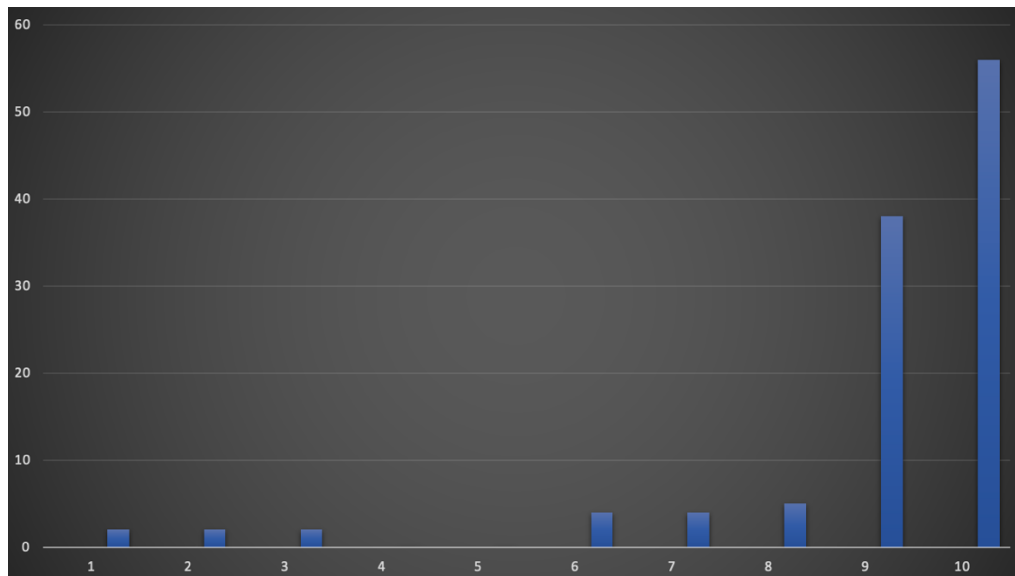


Kuvio 14: Väite: Myymälässä saa helposti apua (CES-luku)

CES-luvun selvittämiseksi on käytetty sen mukaista laskukaavaa, jossa erittäin helposti ja jokseenkin helposti apua saaneet laskettiin yhteen ja vähennettiin jokseenkin vaikeasti apua saaneet, saatiin CES-luvuksi

- CES-luku: $(86 + 21 - 6) / 113 * 100 = 89,38$
- CES-luku = 89

5.8 NPS-luku



Kuvio 15: Kuinka suurella todennäköisyydellä suosittelisit Intersport Suomenojaa? (NPS-luku)

NPS-luvun laskemiseksi on käytetty seuraavaa kaavaa:

$$\text{NPS-luku: } (94-10) / 113 * 100 = 74,34$$

$$\text{NPS-luku} = 74$$

Näin ollen NPS-luvuksi saatiin 74. Yleisesti NPS-luvun ollessa yli 50 pistettä sitä pidetään jo erinomaisena tuloksena ja yli 70 jo maailmanluokkaa. Jotta kyselyn tulosta voitaisiin verrata, olen selvittänyt, että ketjun NPS-luvun keskiarvo on 76,30 ja Intersport Suomenojan tällä hetkellä 74,78.

Olen verrannut myös oman alan NPS-luvun keskiarvoa muiden alojen keskiarvoon. Vaate ja erikoisliikkeiden NPS-luku on keskimäärin 77. Korkeimmista NPS-luvuista keskimäärin nauttivat ravintola, media ja rahoitusala, joiden NPS-keskiarvo on 80. Vastaavasti nettioperaattorien ja tilattavien tv palvelujen parissa toimivien yritysten NPS-keskiarvo on 65. (Riserbato, 2023)

5.9 Avoin tekstikenttä

Lopuksi kyselyn ainoa vapaaehtoinen kysymys eli avoin tekstikenttä, johon asiakas voi halutessaan antaa palautetta kyseisestä asioinnistaan. Avoimissa tekstikentissä on aina se riski olemassa, ettei asiakas sinne mitään täytä. Kyselyyn vastanneista kuitenkin noin puolet kirjoitti myös palautetta avoimeen tekstikenttään.

Palautteet olivat suurimmaksi osaksi positiivisia ja kyselyyn vastanneet olivat erityisen tyytyväisiä saamiinsa asiakaspalvelukokemuksiin, tuotetuntemukseen sekä asiakaspalvelijoiden kykyyn kuunnella asiakkaan tarpeita ja löytää niiden pohjalta asiakkaalle parhaan mahdollisen tuotteen. Erään asiakkaan mukaan poikkeuksellisen hyvä asiakaspalvelu on keskeisin syy sille, miksi hän valitsee ensisijaisesti nimenomaan Intersport Suomenojan kaikista pääkaupunkiseudun urheiluliikkeistä.

Pelkkää positiivista palautetta ei kuitenkaan saatu, vaan vastaajien joukossa oli myös niitä, jotka eivät olleet tyytyväisiä kyseisellä asiointikerralla. Negatiivista palautetta oli annettu siitä, ettei myyjä ollut missään näkyvissä eikä kukaan tullut kysymään olisiko asiakas tarvinnut apua. Tämä oli ihmetyttänyt asiakasta sillä lähes aina häneltä tullaan kysymään avun tarvetta. Tämä oli muutamaan otteeseen toistuva palaute eli asiakkaan kohtaamisessa on parannettavaa. Palautetta oli myös saatu palvelualttiudesta, kun asiakas oli kysynyt tietyn tuotteen perään, hän oli saanut vastakysymyksen ”kävitkö katsomassa itse paikasta x”, sen sijaan että asiakaspalvelija olisi lähtenyt näyttämään heti näyttämään mistä tuote löytyy. Saldovirheistä oli myös muutamaan otteeseen annettu palautetta. Eräs asiakas oli ajanut 80 km tietyn tuotteen perässä, mutta sitä ei ollut löytynyt ja asiakas oli poistunut pahalla mielellä eikä jatkossa suosittele kauppaa muille.

Vaikka palautteet olivat pääsääntöisesti positiivisia, niin oli palautteiden joukossa myös negatiivisia palautteita, jotka olivat jokseenkin toistuvia, jolloin on helpompi tunnistaa konkreettiset kehityskohdat.

5.10 Kehitysehdotukset

Kyselyn vastaukset olivat pääsääntöisesti positiivisia, mutta tyytymättömiä asiakkaitakin löytyi. NPS-luvun nostamiseksi ketjun keskiarvon yläpuolelle, kannattaa kehityskohteet valikoida niiden alueiden mukaan, jossa asiakkailta oli eniten tyytymättömyyttä. Mielestäni suurimmat kehityskohteet voidaan jakaa kahteen selkeään osioon, jotka ovat myymäläopasteet ja tuote- ja myyntikoulutus. Tämän lisäksi pääosiot on jaettu kahteen alaosiioon, heti toteutettaviin sekä suunnittelua vaativiin kehitysehdotuksiin.

Myymäläopasteet:

1. Heti toteutettavissa:

- Selkeä tuotesijoittelu, sijoitetaan saman tuoteryhmän tuotteet samaan paikkaan → helpompi asiakkaalle löytää → Parempi asiakaskokemus.
- Myymälätulosteet keskeisiin paikkoihin, esimerkiksi lajiurheilupuolelle selkeä A2 tuloste, jossa eritellään sisäpeli- ja tenniskengät.

- Myymälänhallinta, varmistetaan että tuotteet ovat siististi esillä ja kaikkia kokoja on saatavilla. Tuotteita on huomattavasti vaikeampi myydä varastosta, kuin myymälästä.
- Seinä- ja hyllynpääty hintanäyttöjen oltava aina kunnossa, koska tuotepakkauksiin ei ole merkitty hintaa.

Tuote- ja myyntikoulutus

1. Heti toteutettavissa

- Sisäinen viestintä. Keneltä apua pitäisi sitten saada? Työkavereilta, osastovastaavilta ja kuukausipalavereista. Palavereissa käydään läpi onnistumiset, kehityskohdeet, tulevat kampanjat sekä mitä tehdään, milloin tehdään ja miten tehdään.
- Palavereiden arkistointi. Kaikki eivät kuitenkaan pääse paikalle, jolloin palaverin tärkeimmistä pointeista voidaan jakaa koonti WhatsAppiin. Tällöin ne jäävät myös kaikille talteen.
- Seuraavissa palavereissa voidaan palata edellisiin ja mitata miten kehityskohteisiin on reagoitu.
- Henkilökohtainen valmennus jatkuvaa myymälässä
- Omatoimisuus ja aktiivisuus myös muiden oman osaston tuoteryhmien kanssa, esimerkiksi jalkineosaston myyjät voisivat aktiivisemmin myydä juoksu- ja treenivaatetta.

2. Tarkempaa suunnittelua vaativat:

- Sesongin vaihtuessa tuotekoulutus. Esim. pyörä, suksi, vaate ja jalkine. Mahdollisia haasteita aikapula, resurssipula ja kouluttajan aktiivisuus (sisäinen ja ulkoinen) → (osastovastaava ja brändin edustaja)
- Miten mahdolliset haasteet selätetään? Aktivoidutaan osastovastaavan kanssa ja käydään uudet tuotteet läpi kuukausipalavereissa sekä sesongin vaihtuessa myös brändien edustajien kanssa. Oma aktiivisuus → kysy onko uusia tuotteita. WhatsAppiin voidaan laittaa aina viesti, kun uusi tuote saatavilla. Viestissä käydään läpi tuotteen tärkeimmät ominaisuudet.
- Myyntikoulutukseen selkeä linjaus talon tavoista → yhtenäinen linja siitä, miten myymälässä toimitaan. Myyntikoulutukseen yhdeksi selkeäksi teemaksi omatoimisuus eli itsensä kehittäminen → jos et ole varma, kysy apua.

Työssä käytettyä tietoperustaa on myös hyödynnetty kehitysehdotuksissa. Asiakaskokemukseen vaikuttaa myymälässä asioinnin vaivattomuus. Tämän vuoksi haluamme tehdä myymälässä asioinnista mahdollisimman helppoa ja mieluista asiakkaalle siten, että kaikki tuoteryhmät ovat selkeästi samassa paikassa, sekä ne ovat selkeästi

merkattu myymälätulosteilla. Kehityskohteet ovat monivaiheisia sillä, asiakkaan löydettyä etsimänsä tuoteryhmän tuotteet, on hänen löydettävä vielä sopiva koko. Tämän vuoksi joka päivä hyllyt on täytettävä, jotta kaikkia kokoja on saatavilla ja asiakas pystyy löytämään ne vaivattomasti myös itse.

Näiden kehityskohteiden implementointi päivittäiseen ja kuukausittaiseen tekemiseen on jo aloitettu ainakin jalkine osastolla, kyseisen osaston osastovastaavan kanssa. Olemme siis käyneet osastovastaavani kanssa tämän kyselyn tuloksia läpi ja sen pohjalta rakentaneet suunnitelman siitä, miten oman osaston toimintaa voitaisiin kehittää. Aloitimme siten, että pidettiin ensimmäinen kuukausipalaveri ja paikalle saatiin myös kokoaikaisten työntekijöiden lisäksi osa-aikaisia työntekijöitä. Tämän lisäksi kyseisen palaverin jälkeen myymälätoiminnassa on aktivoitu ja myymälään on tehty enemmän myymälätulosteita, asiakkaiden asioinnin helpottamiseksi, josta olimme saaneet asiakastytyväisyyskyselyssä palautetta. Lisäksi kyselyyn vastanneet asiakkaat olivat antaneet negatiivista palautetta myyjien ammattitaidosta sekä avun saannin vaikeudesta. Asiakkaan kohtaaminen pitäisi tulla meiltä kaikilta selkärangasta, mutta tulevaisuutta ajatellen olisi tärkeää saada sovittua myyntikoulutuksia. Sesongin vaihtuminen alkaa olla jo lähellä, joten olisi myös hyvä olla aktiivisesti brändeihin yhteydessä siitä, että onnistuisiko tuotekoulutus.

5.11 Asiakastytyväisyyskyselyn hyödyllisyyden arviointi

Tämän työn tulokset tarjosivat arvokasta tietoa asiakaskunnan tyytyväisyydestä ja mahdollisista kehityskohdista. Toimeksiantajayritys sai tietoa siitä, mikä asiakkaita mahdollisesti hämää tai häiritsee myymäläasioinnissa, kuten tuotesijoittelu ja henkilökunnan aktiivisuus. Tämän lisäksi yrityksen tietoon on saatu yrityksen vahvuudet ja missä on parannettavaa eli on identifioitu kehityskohteet.

Lisäksi kävi ilmi johtamisen vahvuudet ja puutteet, jotka tulevat selkeämmin jatkossa esiin jatkuvalla ohjaamisella, joka tulee palaverin muodossa ja informointi siitä, mitä tapahtuu seuraavaksi. Tällöin voidaan varmistua siitä, että kaikki ovat kartalla omasta tekemisestä. Yritykselle oli jo osittain tiedossa, että yrityksen työntekijät ovat todella tuotetietoisia, mutta asiakaskyselyn tulokset vahvistivat tämän ajatuksen. Yrityksellä on vastuu viedä näitä asioita eteenpäin osastokohtaisesti. Suurin asia mitä tämän työn tekeminen mahdollisti, oli se, että yrityksessä voitiin oikeasti ajatuksen kanssa käymään läpi näitä asioita ja luomaan suunnitelmaa siitä, miten toimitaan jatkossa.

Lähteet

Painetut

Ahvenainen, P. Gylling, J. Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus: tee asiakkaistasi fanneja. 1. painos. Helsingin seudun kauppakamari

Finne, S. Kokkonen, T. 2005. Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju: kilpailukykyä ECR-yhteisöllä. Helsinki: WSOYpro

Schmitt, B. Smith, S. Wheeler, J. 2002. Managing the customer experience: Turning customers into advocates. Prentice Hall: Financial Times.

Taipale J. 2007. Brändi liiketoiminnan ytimessä - erotu tai unohda koko homma. Keuruu: Otava.

Travantti, V. 2007. Mestari-myjäkoulutus: Asiakaspalvelu. Hämeenlinna: Karisto

Sähköiset

Bergström, S. Leppänen, A. 2018. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita. Viitattu 19.7.2023 <https://laurea.finna.fi/Record/3amk.293050?sid=3078424491>

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus: Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo. Viitattu 26.7.2023 <https://www.bookbeat.fi/kirja/18563>

Riserbato, R. 2023. Which industries see the highest and lowest customer satisfaction levels. Viitattu 20.9.2023. <https://blog.hubspot.com/service/customer-satisfaction-levels-by-industry>

Schmitt, B.H. 2003. Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customers. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Viitattu 20.7.2023 https://www.google.fi/books/edition/_/VuCMlI55lz8C?hl=fi&gbpv=0

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 25.7.2023 <https://www.el-library.com/book/9789523701731>

Zaichenko, D. 2020. 8 metrics to measure customer satisfaction. Muokattu Kuvio 6. Viitattu 18.8.2023. <https://useresponse.com/blog/8-metrics-to-measure-customer-satisfaction-customer-service/>

Van Dessel, G. Net Promoter Score - use, application and pitfalls. Kuvio 5. Viitattu 28.8.2023. <https://www.checkmarket.com/blog/net-promoter-score/>

Kuviot

Kuvio 1: Yrityksen tarjooman arvo suhteessa kilpailijaan (Bergström & Leppänen 2018, s. 22)	4
Kuvio 2: Asiakkuuden arvon määrittely (Bergström & Leppänen, 2018, s. 403)	5
Kuvio 3: Asiakkuuksien johtamisprosessi (Bergström & Leppänen, 2018, s. 396)	6
Kuvio 4: Asiakaskokemuksen muodostuminen (Filenius, 2015, s. 22)	7
Kuvio 5: Net Promoter Score rakenne (Van Dessel, 2018)	10
Kuvio 6: Customer Satisfaction Indexin rakenne (Muokattu, Zaichenko, 2020)	11
Kuvio 7: CES-mittarin vastausasteikko 1-5 (Ahvenainen, Gylling & Leino, 2017, s.27)	12
Kuvio 8: CES 2.0 -mittarin vastausasteikko 1-7 (Ahvenainen, Gylling & Leino, 2017, 2.28)	12
Kuvio 9: Miksi juuri Intersport Suomenoja?	16
Kuvio 10: Onko myymälä siisti ja viihtyisä?	17
Kuvio 11: Ovatko tuotteet selkeästi esillä?	18
Kuvio 12: Henkilökunnan ammattitaito	19
Kuvio 13: CSAT-luku	20
Kuvio 14: CES-luku	21
Kuvio 15: NPS-luku	22

Liitteet

Mikä sai sinut valitsemaan juuri Intersport Suomenojan?



- Kaikki alla olevat
- Sijainti
- Valikoima
- Palvelu
- Kuulin ystävältäni
- Tietyn tuotteen saatavuus

Liite 1: Miksi juuri Intersport Suomenoja?

Myymäälä on siisti ja viihtyisä



- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Neutraali
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Liite 2: Myymälän siisteyden arviointi

Tuotteet ovat selkeästi esillä



- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Neutraali
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Liite 3: Tuotteiden selkeyden arviointi

Myyvälässä saa helposti apua

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Neutraali
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Liite 4: Avun saannin helppouden arviointi

Henkilökunta on ammattitaitoista

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Neutraali
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Liite 5: Henkilökunnan ammattitaidon arviointi

Olen tyytyväinen saamaani palveluun

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Neutraali
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Liite 6: Palvelun laadun arviointi

Kuinka todennäköisesti suosittelisit Intersport Suomenojaa ystävällesi? *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Liite 7: Suosittelemme arviointi

Haluatko kertoa missä onnistuimme ja/tai missä meillä olisi ollut parannettavaa?

Oma vastauksesi

Liite 8: Avoin palautekenttä