

SAVONIA



OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
LIIKETALOUDEN ALA

ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN OPERATIIVISESTI MYYMÄLÄSSÄ

TEKIJÄ Veera Hynninen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Työn tekijä Veera Hynninen		
Työn nimi Asiakaskokemuksen johtaminen operatiivisesti myymälässä		
Päiväys	12.8.2025	34/1
Yhteistyötaho -		
Tiivistelmä		
<p>Tämän tutkimustyön tavoitteena oli lisätä tietoisuutta asiakaskokemuksen johtamisen keinoista myymälässä. Yritykset tarvitsevat asiakkaita menestyäkseen ja siksi asiakkaiden ostokokemukseen myymälässä tulisi panostaa ja kiinnittää huomiota. Työn avulla tietoisuutta haluttiin lisätä niin tutkimuksen kohdeyrityksille kuin muillekin kaupan alan yrityksille. Työtä on mahdollista soveltaa myös muille aloille.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu kahdesta isommasta kokonaisuudesta, jotka ovat asiakaskokemus ja johtaminen. Työn teoreettisena viitekehyksenä hyödynnettiin Kortesuon ja Löytänän johtajuuden portaita, joiden mukaan teemoitettiin haastattelukysymykset tutkimusvaiheessa.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena haastattelujen muodossa. Haastattelu täytti puolistrukturoidun- ja teemahaastattelun piirteet. Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä kuutta kaupan alan myymälässä työskentelevää esihenkilöä viidestä kohdeyrityksestä. Esihenkilöt kertoivat muun muassa näkemyksiään ja kokemuksiaan asiakaskokemuksesta sekä johtamansa myymälän tavoitteista asiakaskokemuksen johtamisen suhteen.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena selvisi, että asiakaskokemuksen johtaminen on henkilöstöjohtamista, joka edellyttää kykyä tunnistaa erilaiset persoonallisuustyypit henkilöstössä ja johtaa työtä esimerkillä. Esihenkilöt korostavat henkilöstölle työn merkityksellisyyttä johtamalla heitä esimerkillä. Henkilöstön lisäksi asiakaskokemuksen johtajan tulee tuntea myymälän asiakaskunta ja osata vastata heidän tarpeisiinsa niin tuotteilla, kuin esillepanoilla, myymälän siisteydellä ja viihtyvyydelläkin. Tutkimuksen perusteella asiakaskokemuksen johtaminen vaatii konkreettisesti asiakkaiden asettamista toiminnan keskiöön, henkilöstön tuntemista sekä taitoa huomioida yrityksen tavoitteet työn suunnittelussa.</p>		
Avainsanat asiakaskokemus, asiakaskokemuksen johtaminen, operatiivinen johtaminen, esihenkilötyö		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	5
2	ASIAKASKOKEMUS	6
2.1	Mitä asiakaskokemuksella tarkoitetaan?.....	6
2.2	Mistä asiakaskokemus koostuu?	6
2.2.1	Asiakaskokemuksen tyypit.....	6
2.2.2	Asiakaskokemuksen tasot	7
2.2.3	Asiakaskokemuksen ulottuvuudet	7
2.2.4	Kosketuspistepolku	8
2.3	Miten asiakaskokemusta mitataan?	9
3	ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN	11
3.1	Esihenkilötyö	11
3.2	Operatiivinen johtaminen.....	13
3.3	Henkilöstöjohtaminen	14
4	TUTKIMUS.....	16
4.1	Tarkoitus ja tavoite	16
4.2	Kohdeyritysten esittely	16
4.3	Kehittämistutkimus	17
4.4	Tutkimusmenetelmä	17
4.5	Tutkimuksen toteutus	19
4.6	Luotettavuus ja eettisyys	20
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	22
5.1	Taustatiedot.....	22
5.2	Johtajuuden portaat asiakaskokemuksen johtamisessa	23
5.2.1	Tavoitteiden määrittäminen.....	23
5.2.2	Toiminnan kehittäminen tavoitteiden pohjalta.....	25
5.2.3	Tavoitteiden organisointi henkilöstölle	25
5.2.4	Tavoitteiden toteuttaminen myymälässä	26
5.2.5	Asiakaskokemuksen mittaaminen	26
5.2.6	Tavoitteiden uudelleenmäärittäminen.....	27
5.3	Muut huomiot.....	27
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	28
6.1	Kohdeyritysten väliset samankaltaisuudet	28

6.2 Kohdeyritysten väliset erot	28
6.3 Johtopäätökset	29
6.4 Kehitysehdotukset	30
7 POHDINTA.....	31
LÄHTEET	33
LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET	35

KUVALUETTELO

Kuva 1: Mukailien NPS laskukaava (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, luku 1)	10
Kuva 2: Mukailien CSI laskukaava (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, luku 1).....	10
Kuva 3: Mukailien johtamisen portaat (Löytänä & Korteso 2011, luku 6.4).....	13
Kuva 4: Haastateltavien työkokemus esihenkilötyössä (n=6)	22
Kuva 5: Henkilöstön määrä kohdeyrityksissä (n=6)	23
Kuva 6: Johtajuuden tyypit haastateltavissa (n=11)	24

1 JOHDANTO

Toimitusjohtaja Hannu Uotila kuvaa asiakaskokemuksen olevan kaikkien asiakkaan kokemusten summa. Se pitää sisällään kosketuspisteitä niin verkkosivuilla, liikkeessä ja tuotteen käyttöönottossa. Asiakaskokemus alkaakin paljon aiemmin, kuin sitä ehkä edes tajuaa. Asiakaskokemuksen kehittämisestä hyötyy niin asiakas kuin yritysikin. Onnistuneen asiakaskokemuksen hyötyjä yritykselle ovat esimerkiksi lisääntynyt asiakasuskollisuus, brändikuvan paraneminen sekä myynnin lisääntyminen. (Uotila 2023.)

Työ- ja elinkeinoministeriön vuonna 2018 julkaiseman tutkimuksen mukaan hyvät johtajat Suomessa omaavat vahvan arvopohjan, hyvät vuorovaikutustaidot sekä tukevat kehitystä. Tutkimuksen mukaan suomalaiset johtajat kuitenkin keskittyvät tarkasti lukuihin, jonka vuoksi toinen tärkeä seikka eli henkilöstön kokeman merkityksellisyyden tunteen johtaminen jää vähemmälle huomiolle. Johtajuuden sanotaan myös olevan vanhoissa toimintamalleissa pysymistä, ja maanläheinen johtamistyyli voi luoda haasteita kehitykselle. Tutkimuksen mukaan tulevaisuudessa vahvasta arvopohjasta tulisi pitää kiinni, mutta myös panostaa vuorovaikutukseen henkilöstön kanssa ja tiimityöhön. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018.)

Opinnäytetyö on liiketalouden tutkintoon kuuluva tutkimustyö, jossa opiskelija tutustuu valitsemaansa alaan liittyvään aiheeseen ja aihetta tutkitaan tarkemmin. Tämän opinnäytetyön aiheena on asiakaskokemuksen johtaminen operatiivisesi myymälässä. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata, miten asiakaskokemusta johdetaan operatiivisella tasolla myymälässä ja millaisia konkreettisia asioita siinä tulee huomioida. Aiheen valintaan vaikutti kiinnostus asiakaskokemukseen ja sen jatkuvaan kehittämiseen niin aiempien vuosien opintojen kuin työkokemuksenkin kautta. Tästä muodostuikin tutkittava aihe asiakaskokemuksen johtamisesta myymälässä.

Tutkimustyön tavoitteita ovat tietoisuuden lisääminen onnistuneen asiakaskokemuksen johtamisesta sekä oman osaamisen lisääminen. Työn avulla sekä työn kohdeyritykset että muut alan yritykset voivat huomioida paremmin ja kehittää tärkeitä asiakaskokemuksen johtamisen käytäntöjä. Työ kohdistettiin kaupan alan- ja B2C yritysten hyödynnettäväksi, mutta sitä voidaan soveltaa myös muille aloille. Yritykset voivat hyödyntää opinnäytetyön tutkimustuloksia kehittäessään asiakaslähtöistä toimintaa sekä henkilöstöjohtamisen taitoja ja tämän ansiosta parantaa liiketoimintaansa, laajentaa asiakaskuntaansa sekä parantaa mainettaan.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä ovat *miten* asiakaskokemusta johdetaan, ja *mitä* konkreettisia toimia asiakaskokemuksen johtaja tekee päivittäisessä työssään, jotta tavoitteisiin asiakaskokemuksen suhteen päästään. Näihin kysymyksiin etsitään vastauksia niin teoriaa hyödyntäen kuin haastatteleamalla asiakaskokemusta johtavia esihenkilöitä. Haastattelujen tarkoituksena on löytää ja korostaa konkreettisia onnistuneen asiakaskokemuksen johtamisen keinoja.

2 ASIAKASKOKEMUS

2.1 Mitä asiakaskokemuksella tarkoitetaan?

Kaikki yrityksen toiminta liittyy jollain tavalla asiakaskokemukseen. Yrityksen näkökulmasta asiakaskokemus voidaan määritellä tarkastelemalla, miten omaa toimintaa voidaan kehittää asiakaspolkujen ja kosketuspisteiden muodossa, jotta voidaan tarjota yrityksen tavoitteiden mukaista asiakaskokemusta. Asiakaskokemusta tarkastellaankin yleensä näistä kahdesta näkökulmasta, jotka usein myös kulkevat niin sanotusti käsi kädessä. Asiakaskokemusta kehittäessä on tärkeää huomioida molemmat näkökulmat, jotta toiminta on asiakaslähtöistä sekä yrityksen tavoitteiden mukaista. (Saarijärvi & Puustinen 2020, luku 2.)

Vakuutusyhtiö Fennian asiakaskokemusjohtaja Heidi Nurminen kertoo asiakkaan olevan ”yrityksen elämänlanka”. Asiakaskokemukseen panostamisen hyötyjä ovat Nurmisen mukaan kilpailuaseman parantaminen kilpailijoihin nähden, mahdollistaa yrityksen kasvua sekä parempaa tulosta. Asiakaskokemuksella on mahdollista myös saavuttaa jopa yrityksen sisäisiä säästöjä, sillä yleensä nykyisten asiakkaiden palveleminen on yritykselle edullisempaa kuin uusien hankkiminen. Nurmisen mukaan asiakaskokemus koostuu toimivista tuotteista ja palveluista sekä sujuvasta asiointista. Myös positiiivisen tunteen muodostamista asiakkaalle tulisi korostaa, sillä silloin kokemus on mieleenpainuvampi. (Fennia 2020.)

Asiakaskokemus käsitteenä pitää sisällään tunnesiteen, kohtaamisia kosketuspisteissä asiakkaan kanssa, asiakaskeskeisen liiketoiminnan kehittämisen, asiakkaan ja hänen tarpeidensa kuuntelun, muistijälkien rakentamisen sekä asiakkaan odotuksiin vastaamista ja niiden ylittämistä. Asiakaskokemuksen kehittäminen on koko yrityksen asia ja sillä on merkittävä vaikutus myös yrityksen taloudelliseen menestykseen. (Korkiakoski & Viita 2023, luku 1.)

2.2 Mistä asiakaskokemus koostuu?

Moni voi ajatella asiakaskokemuksen koostuvan vain fyysisesti myymälässä tapahtuvasta asiakaspalvelusta, mutta näin ei kuitenkaan ole. Asiakaskokemus koostuu kokonaisvaltaisesti sekä fyysisestä asiakaskokemuksesta myymälässä että digitaalisesta asiakaskokemuksesta ja tiedostamattomasta tunnekokemuksesta. Fyysisellä asiakaskokemuksella tarkoitetaan kasvotusten kohtaamista asiakkaan kanssa. Tällaisia tilanteita voi olla esimerkiksi asiakaspalvelu myymälässä. Digitaalinen kohtaaminen tapahtuu digitaalisessa ympäristössä, kuten yrityksen verkkosivuilla tai sosiaalisessa mediassa. Digitaalisessa kohtaamisessa asiakas voi esimerkiksi tehdä itsenäistä tiedonhakuja tai etsiä sopivia ratkaisuja ongelmiinsa. Tiedostamattomalla tunnekokemuksella tarkoitetaan puolestaan olettamuksia, näkemyksiä ja mielikuvia, joita asiakkaalla on yrityksestä ja sen tuotteista. Tiedostamaton tunnekokemus pitää sisällään yrityksen arvostelut, hintalaatu suhteen, mainonnan sekä ensivaikutelman esimerkiksi fyysisessä asiakaskohtamisessa. (Ahvenainen, Gyllig & Leino 2017, luku 2.)

2.2.1 Asiakaskokemuksen tyypit

Asiakaskokemukset voidaan jakaa erilaisiin tyypeihin. Näitä asiakaskokemuksen tyyppejä ovat arkiset, tiedostetut, mieleenpainuvat, merkitykselliset ja transformatiiviset asiakaskokemukset. Arkisilla asiakaskokemuksilla tarkoitetaan niitä kokemuksia, joille asiakkaat eivät aseta suuria odotuksia. Ne ovat aina hyvin samantyyllisiä ja voivat olla esimerkiksi osa suurempaa asiakaskokemusta. Arkisia

kokemuksia voivat olla esimerkiksi paikallisessa linja-autossa matkustaminen tai lähiruokakaupassa asioiminen. Tiedostetut asiakaskokemukset herättävät asiakkaan kiinnostuksen ja aiheuttavat siirtymän arkisista kokemuksista syvempiin kokemuksiin. Esimerkiksi verkkokauppatilauksen yhteydessä lähetetyt alennuskuponit voivat olla osa tiedostettua asiakaskokemusta. Mieleenpainuvat asiakaskokemukset ovat nimensä mukaisesti niitä kokemuksia, jotka herättävät asiakkaassa tunteita ja jotka asiakas muistaa. Kokemuksen herättämät tunteet voivat olla esimerkiksi ilo, pettymys tai tyytyväisyys. Esimerkkejä näistä kokemuksista ovat kauan odotetun tilauksen saapuminen viimein tai yllättävä palvelu ruokakaupassa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, luku 2.)

Merkitykselliset asiakaskokemukset puhuttelevat arvomaailmaamme, ovat henkilökohtaisia tai voivat jopa muokata identiteettiämme. Nämä kokemukset usein edellyttävät, että asiakas itse osallistuu ja voivat olla esimerkiksi elokuvissa tai teatterissa käynti. Transformatiiviset kokemukset muuttavat asiakkaan näkökulmia, asenteita ja käyttäytymistä. Nämä kokemukset sisältävät piirteitä aiemmin mainituista tiedostetuista, mieleenpainuvista ja merkityksellisistä asiakaskokemuksista. Esimerkkinä transformatiivisesta asiakaskokemusta voidaan mainita hiilijalanjälkimittari ruokakaupassa, joka voi vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen ja -käyttäytymiseen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, luku 2.)

2.2.2 Asiakaskokemuksen tasot

Asiakaskokemuksilla on myös erilaisia tasoja. Näitä tasoja ovat staattinen, dynaaminen ja asiakassuhteen tasot. Staattinen taso on asiakaskokemuksen tarkastelua yksittäisenä ja itsenäisenä tapahtumana eli yritys rajaa esimerkiksi yhden tietyn asiakaspolun kohdan ja keskittyy tarkemmin sen kehittämiseen. Dynaaminen taso koostuu asiakkaiden aiemmista kokemuksista yrityksessä. Esimerkiksi kampaaja muistaa suosikki hiusmallisi ilman, että sinun tarvitsee kertoa sitä hänelle uudestaan. Tämä taso korostaa merkityksellisyyttä ja merkityksellisyyden tunnetta asiakkaalle. Asiakassuhteen tasolla tarkoitetaan sitä, että myös yrityksen on tärkeää tunnistaa mahdollisuuksia erilaisten kosketuspisteiden luomiselle myös yksittäisten asiakaskokemusten ulkopuolelle. Sen tarkoituksena on kehittää asiakassuhdetta ja sitä voidaan toteuttaa esimerkiksi sosiaalisessa mediassa markkinointiviestinnän muodossa tai esimerkiksi yrityksen mobiilisovelluksen aiempiin ostoksiin perustuvilla tarjouksilla. (Saarijärvi & Puustinen 2020, luku 2.)

2.2.3 Asiakaskokemuksen ulottuvuudet

Asiakaskokemuksella on myös eri ulottuvuuksia, jotka ovat kognitiivinen, emotionaalinen, sosiaalinen ja sensorinen ulottuvuus. Moniulotteisuus korostaa niitä erilaisia tunteita, joita asiakaskokemus asiakkaassa herättää. Kognitiiviseen ulottuvuuteen liittyy asiakkaan tavoitehakuisuus eli tuotteiden tai palveluiden ostamisella pyritään saavuttamaan jokin tietty tavoite. Esimerkiksi kosteusvoidetta ostaessa tuotteelle on tietyt kriteerit, kuten että se kuivuu nopeasti, mutta kosteuttaa pitkäaikaisesti. Emotionaalinen taso pitää nimensä mukaisesti sisällään erilaisia asiakkaan kokemia tunteita asioinnin aikana. Tunteet eli emotiot voivat olla niin negatiivisia, kuten pettymystä ja turhautumista kuin positiivisia, kuten iloa tai kiitollisuutta. Tunteita voi aiheuttaa esimerkiksi se, että palvelu ei vastaa asiakkaan odotuksia tai se ylittää odotukset. Kuten aiemmin mainittu, tunteita herättävät kokemukset jäävät meille parhaiten mieleen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, luku 2.)

Sosiaalisella tasolla asiakaskokemukseen vaikuttavat yrityksen henkilökunta sekä toiset asiakkaat. Sosiaalisella tasolla palvelua tai tuotteita arvostellaan sen perusteella, millaisia muut palvelun tai

tuotteen käyttäjät ovat. Sensorinen taso koostuu puolestaan siitä, millainen osto- tai kulutusympäristö on tai miltä tuotteet tai palvelut tuntuvat aistikokemuksena. Esimerkiksi voimakkaat tuoksut, valaistus tai kovat äänet voivat vaikuttaa asiakaskokemukseen ja jopa tehdä kokemuksesta epämiellyttävän. Myös se miltä esimerkiksi tuotteen pakkaus tai itse tuote tuntuu, ovat tärkeitä asioita huomioida. Esimerkiksi tyynyn tulisi olla miellyttävä pään alla eikä liian kova. Eritoimialoilla ja eri palvelumuodoissa ulottuvuudet konkretisoituvat eritavoin. Esimerkiksi digitaalisessa asiakaskokemuksessa korostuu kognitiivinen ulottuvuus, kun taas fyysisessä kokemuksessa voivat vaikuttaa kaikki aiemmin mainitut ulottuvuudet. (Saarijärvi & Puustinen 2020, luku 2.)

2.2.4 Kosketuspistepolku

Asiakaskokemukseen kuuluu erilaiset vaiheet asiakaspolun varrella. Näitä vaihteita ovat ”ennen ostamista”, ”ostamisen aikana” ja ”ostamisen jälkeen”. Jokainen vaihe pitää sisällään erilaisia kosketuspisteitä eli tilanteita, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa yritykseen. Ensimmäiseen vaiheeseen eli ennen ostamista kosketuspiste voi olla esimerkiksi se, kun asiakas näkee yrityksen mainoksen. Ostamisen aikana kosketuspisteitä voivat olla liikkeeseen tai verkkokauppaan saapuminen, ostopäätöksen tekeminen tai itse ostotapahtuma kassalla. Viimeisessä vaiheessa eli ostamisen jälkeen kosketuspisteitä voivat olla muun muassa reklamaatio tai yrityksen lähettämä kysely asioinnin onnistumiseen liittyen. Kosketuspisteisiin yritys ei vaikuta yksin, vaan erilaisia kosketuspisteitä luovat yrityksen lisäksi kumppanit, kuten kuljetusyhtiöt ja markkinointitoimistot, asiakas itse sekä sosiaaliset ja ulkoiset kosketuspisteet, joita ovat esimerkiksi muiden asiakkaiden julkaisemat arvostelut yrityksestä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, luku 2.)

Yrityksen on tärkeää pyrkiä huomioimaan kaikkia mahdollisia kosketuspisteitä aina mainonnasta ja verkkosivujen helppokäyttöisyydestä asiakaspalveluun ja asiakaskokemuskyselyiden lähettämiseen. Kosketuspisteiden kehittäminen ja rakentaminen on mahdollista, mutta on tärkeää muistaa, että jotkut kosketuspisteet ovat yrityksen puolesta helpommin hallittavia ja kuin toiset. Esimerkiksi juuri mainontaan ja asiakaspalvelun laatuun yritys voi vaikuttaa ja sitä voidaan kehittää yrityksen ilmettä vastaavaksi, mutta asiakkaiden julkaisemiin arvosteluihin ei voida aina yrityksen puolesta vaikuttaa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, luku 2.)

Ihmiset arvostavat nykypäivänä helppoutta, oli kyse sitten ruokaostosten saamisesta suoraan kotiovelle tai ennakkoon maksetun tilauksen noutamista noutopisteeltä myymälässä pyörimisen sijaan. Tämän myötä on herännyt puhetta siitä, tulisiko asiakaspolkua minimoida. Riskinä kuitenkin on, että fyysisten kosketuspisteiden kadotessa myös emotionaaliset kosketuspisteet, kuten muisti- ja tunnejälki yrityksestä ja sen palvelusta katoaa. Tästä syystä kokemuksia tulisikin nimenomaan maksimoida, jotta ne jäävät paremmin asiakkaalle mieleen, hän palaa asioimaan yritykseen uudelleen ja jopa suosittelee yritystä läheisilleen. Maksimoinnissa on tärkeää muistaa erilaiset asiakassegmentit eli erilaiset asiakasryhmät. Segmenttejä voivat olla esimerkiksi lapsiperheet, nuoret ja iäkkäät, joista jokaiselle ryhmälle maksimointi tarkoittaa eri asioita. Minimoinnissa kyse on enemmän asiakkaan odotusten olettamisesta, kun taas maksimoinnissa huomioidaan enemmän asiakkaan näkökulmaa esimerkiksi kuuntelemalla asiakkaan toiveita. Maksimoinnilla voidaan tarkoittaa myös esimerkiksi yhden kosketuspisteen kehittämistä eikä välttämättä uuden kosketuspisteen luomista. (Korkiakoski & Viita 2023, luku 1.)

2.3 Miten asiakaskokemusta mitataan?

Asiakastyytyväisyyttä seurataan ja mitataan muun muassa spontaanien palautteiden ja tyytyväisyystutkimusten avulla. Spontaanilla palautteella tarkoitetaan yksittäisten asiakkaiden kiitoksia, valituksia, toiveita ja kehitysehdotuksia eli asiakkaiden esiintuomia mielipiteitä palvelun laadusta. Tyytyväisyystutkimus kohdistuu nykyiseen asiakaskuntaan, josta selvitetään syvemmin muun muassa palvelun ja tuotteiden toimivuutta suhteessa asiakkaiden odotuksiin. Tyytyväisyystutkimuksella mitataan asiakkaiden tyytyväisyyttä palvelun kokonaisuudesta sekä osa-alueista, kuten tuoteryhmistä, yksittäisistä tuotteista, hinnoittelusta, asiakaspalvelusta ja laadusta. Tutkimukseen osallistuneista seurataan erityisesti ääripäitä eli erittäin tyytymättömiä ja erittäin tyytyväisiä asiakkaita. Erittäin tyytymättömiä seurataan tarkasti siksi, että yleensä tyytymättömät asiakkaat päättävät asiakassuhteensa nopeasti ja jakavat tyytymättömyyttään tutuilleen. Erittäin tyytyväisiä asiakkaita puolestaan seurataan siksi, että he antavat herkemmin palautetta saamastaan hyvästä palvelusta tai laadukkaasta tuotteesta. Asiakkaat antavat todennäköisemmin palautetta sellaisesta palvelusta, joka herättää heissä vahvoja tunteita. (Bergström & Leppänen 2021, luku 6.7.)

Asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus eivät kuitenkaan aina kulje käsi kädessä, sillä palvelun laatuun tyytymätön asiakas voi palata usein ostamaan saman tuotteen, koska se on esimerkiksi kalliimpi muualla. Asiakasuskollisuudella tarkoitetaan asiakkaan uskollisuutta tietylle yritykselle eli sitä, asioiko hän aina samassa yrityksessä etsiessään tiettyjä tuotteita vai asioiko hän myös kilpailevan yrityksen myymälässä. (Bergström & Leppänen 2021, luku 6.7.)

Erilaisten asiakastutkimusten avulla yritykset pyrkivät ymmärtämään asiakaskokemuksen merkitystä ja luomaan sen pohjalta tavoitteita toiminnalleen. Asiakastutkimukset voivat olla strategisia tai operatiivisia. Strategisilla asiakastutkimuksilla tarkoitetaan niitä tutkimuksia, joilla pyritään selvittämään perusteellista kuvaa asiakkuuksien nykytilanteesta ja tarjoamaan syvempää ymmärrystä muun muassa juuri asiakaskokemuksesta. Operatiiviset asiakastutkimukset puolestaan kattavat ne tutkimukset, joilla etsitään jo toimivia sekä kehitettäviä toimia asiakastyössä ja -palvelussa. (Eezy Flow n.d.) Asiakaskokemuksen mittaaminen on myös lähtökohta asiakaskeskeisemmälle yritystoiminnalle ja sen kehittämiseksi. Mittaamisen avulla päätöksentekoon saadaan varmuutta ja kilpailuetuja voidaan tunnistaa paremmin. Tutkimusten perusteella tehdyt muutokset yrityksen toimintaan parantavat asiakastyytyväisyyttä sekä lisäävät asiakasuskollisuutta. (Innolink n.d.)

Asiakaskokemusta voidaan mitata esimerkiksi Net Promoter Scoren (NPS) avulla. NPS:n tarkoituksena on mitata asiakkaiden halukkuutta suositella yritystä, sen tuotteita ja palveluita tutuilleen ja läheisilleen. Kyselyssä asiakkaat antavat yritykselle arvosanan asteikolla 1-10. Tulokset jaetaan kolmeen luokkaan, jotka ovat suosittelijat (promoters) arvosanoilla 9-10, neutraalit (passives) arvosanoilla 7-8 ja arvostelijat (detractors) arvosanoilla 0-6. NPS lasketaan vähentämällä suosittelijoista arvostelijat ja saatu tulos jaetaan vastaajien sadan kertaisella määrällä. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, luku 1.)

$$\frac{\text{Suosittelijat} - \text{Arvostelijat}}{\text{(Vastaajien määrä)} \times 100} = \text{NPS}$$

Kuva 1: Mukailleen NPS laskukaava (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, luku 1)

Toinen mittari asiakaskokemukselle on asiakastytyväisyysindeksi (CSI), joka toteutetaan yleensä kyselyllä. Kyselyn tarkoituksena on selvittää asiakkaan mielipidettä asioinnin onnistumisesta jonain tiettyä aikana. Yleensä saadut tulokset pisteytetään 0-100:aan, jonka jälkeen tyytyväisten asiakkaiden määrä lasketaan suhteessa kaikkiin kyselyyn vastanneisiin. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, luku 1.)

$$\frac{\text{Tyytyväiset asiakkaat}}{\text{Vastaajien määrä}} = \text{CSI}$$

Kuva 2: Mukailleen CSI laskukaava (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, luku 1)

Konkreettisenä esimerkkinä asiakaskokemuksen mittareista mainittakoon myös IKEA myymälöissä käytössä oleva asiakaskokemuksen mittari nimeltään "I say". Ikean Kuopion myymälän aktiviteetti-päällikkö Hanna Ruotsalainen kertoo myymälöihin sijoitetuista koneista, joiden kautta asiakkaat voivat antaa palautetta kokemuksestaan IKEA myymälässä. Koneessa on viisi painiketta, joissa on jokaisessa erilainen tunnetilaa kuvaava hymiö surullisesta iloiseen. Näistä hymiöistä asiakas valitsee omaa IKEA-kokemustaan parhaiten kuvaavan hymiön ja voi jättää myös kirjallista palautetta kokemuksestaan. Iloisimman hymiön numeraalinen arvo on 100 ja surullisimman 20. Kuopion myymälän tavoite tällä mittarilla on 80/100. Koneen kautta annetut palautteet käydään läpi viikoittain henkilöstö-palaverissa ja palautteiden pohjalta tehdään tarvittaessa muutoksia toimintaan. (Ruotsalainen 2024.)

3 ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN

3.1 Esihenkilötyö

Johtajuus voidaan jakaa erilaisiin malleihin sen perusteella, onko kyseessä strateginen johtaminen pidemmällä aikavälillä vai operatiivinen johtaminen, joka keskittyy päivittäiseen toimintaan. Johtamismalleja ovat laatu-, henkilöstö-, tavoite- ja prosessijohtaminen. (Suomi.fi n.d.)

Johtajan eli esihenkilön työ koostuu erilaisista lainsäädäntöön ja liiketoiminnan tarpeisiin perustuvista työtehtävistä. Työhön liittyy myös monenlaisia odotuksia työntekijöiltä, yrityksen johdolta ja asiakkailta ja ne voivat liittyä esimerkiksi kustannuksiin. Esihenkilön tehtävänä on johtaa sekä ihmisiä että asioita. Jokaisella johtajalla on oma tyylinsä johtaa. Goleman on koonnut mallin kuudesta erilaisesta johtamistyylistä, jotka ovat tilannesidonnaisia. Nämä tilannesidonnaiset johtamistyyliä ovat pakottava, arvovaltainen, yhdistävä, demokraattinen, suuntaa näyttävä ja valmentava. Tyylien nimet paljastavat jo osittain, millaista käytöstä ja toimintamalleja kukin tyyli pitää sisällään. Kuitenkin vain harvat johtajat osaavat oman tyylinsä lisäksi soveltaa muita johtamistyyliä. (Hyppänen 2013, luku 1.)

Pakottava johtamistyyli vaatii henkilöstöltä ohjeiden tottelemista ja suorittamista välittömästi. Se on hyödyllisin kriiseissä, muutostilanteissa ja muuten nopeaa toimintaa vaativissa tilanteissa. Tämä johtamistyyli kuitenkin tarkoittaa sitä, että henkilöstö ei pääse tuomaan luovuuttaan tai oma-aloitteisuuttaan yhtä vapaasti esiin. Arvovaltainen johtamistyyli keskittyy tulevaisuutta varten työskentelyyn, se edistää motivaatiota sekä korostaa ymmärtämistä oman työn merkityksellisyydestä. Tämä johtamistyyli voi olla ongelmallinen niissä työryhmissä, joissa työntekijät ovat esihenkilöään osaavampia. Yhdistävä johtamistyyli pitää nimensä mukaisesti henkilöstön tunteita ja ihmissuhteita tärkeinä, ja sitä voidaan hyödyntää erinomaisesti esimerkiksi yhteistoiminnan ja luottamuksen kehittämisessä ja rakentamisessa. Haittapuoli tässä johtamistyyliä on, että se voi luoda henkilöstölle mielikuvan, että työhön ei tarvitse panostaa niin paljon, kuin esimerkiksi henkilöstön välisiin suhteisiin ja että heikompikin työsuoritus on riittävä. Myös demokraattisen johtamistyylin nimi kertoo sen luonteesta, eli se edellyttää kuuntelua ja neuvottelua johtajan ja henkilöstön välillä. Tämä johtamistyyli sallii monien mielipiteiden ja näkemysten huomioinnin, mutta se voi johtaa tilanteisiin, joissa yhteisymmärrykseen ei päästä monien eriävien mielipiteiden vuoksi. (Hyppänen 2013, luku 1.)

Suuntaa näyttävä johtamistyyli korostaa henkilöstölle, että toiminta perustuu johtajan asettamiin korkeisiin tavoitteisiin. Tämä johtamistyyli sopii niihin tilanteisiin, joissa henkilöstö on aikaansaavaa ja asiantuntevaa. Sen heikkoutena kuitenkin on henkilöstön lannistuminen, jos he eivät saavutakaan asetettuja tavoitteita. Valmentava johtamistyyli pyrkii auttamaan ja rohkaisemaan henkilöstöä etsimään omia vahvuuksiaan ja kehityskohteitaan omassa työssään. Se sopii käytettäväksi silloin, kun esihenkilö tuntee henkilöstön heikkoudet ja haluaa kehittää suorituskykyä paremmaksi. Tämä johtamistyyli ei kuitenkaan toimi, jos henkilöstö ei itse ole halukas kehittämään itseään tai muuttamaan vanhoja toimintatapoja. (Hyppänen 2013, luku 1.)

Hyvän johtajan piirteisiin kuuluu taito ymmärtää, että kuten kaikki johtajat myöskään kaikki työntekijät eivät ole samanlaisia keskenään tai samanlaisia kuin johtaja itse. Johtajat mielletään yleensä faktatyypeiksi, mutta on tärkeää muistaa, että työntekijät eivät välttämättä näe asioita samalla tavalla. Tohtori ja psykoterapeutti Kahlerin Prosessikommunikaatiomallin mukaan persoonallisuustyyppinä on kuusi ja erilaisia viestintäkanavia johtajan ja työntekijän välille viisi. Persoonallisuustyyppit ovat

myötäeläjä, työnarkomaani, arvostaja, haaveilija, kapinoiva ja käynnistäjä, kun taas kanavat ovat rauhoittava, määräävä, kysyvä, hoivaava ja reagoiva kanava. (Jabe 2017, luku 7.)

Myötäeläjä toimii tunnepohjaisesti ja on luonteeltaan empaattinen, huolehtivainen ja auttavainen. Hänen vahvuuksiinsa kuuluu ryhmässä työskentely ja empatia. Heikkouksiin kuuluu erilaiset ristiriidat ja konfliktitilanteet, jotka luovat hänelle stressiä ja yhteen kuulumattomuuden tunnetta. Ihmisistä kolmannes on myötäeläjiä. Työnarkomaani on tietyllä tavalla myötäeläjän vastakohta, sillä hän toimii faktojen perusteella ja arvostaa selkeästi ja loogisesti ajattelua. Työnarkomaani ei keskity omiin tai muiden tunteisiin, jonka vuoksi hänellä voi olla haasteita viestinnässä. Tämän persoonallisuuden omaavat ihmiset pyrkivät hoitamaan annetut tehtävät tehokkaasti ja ajallaan ja heistä koostuu neljännes ihmisistä. Työnarkomaanin heikkouksiin kuuluu delegoinnin haasteet sekä muiden ihmisten kontrollointi ja kritisointi. (Jabe 2017, luku 7.)

Kolmas persoonallisuustyyppi on arvostaja, jonka vahvuuksiin kuuluu muun muassa asioihin omistautuminen. Arvostaja ilmaisee taitavasti mielipiteitään ja saattaa tuomita herkästi muita ihmisiä heidän virheistään. Hän pohtii asioita syvällisesti ja arvostaa rehellisyyttä, oikeudenmukaisuutta ja asioihin perinpohjaisesti tutustumista. Arvostaja myös kaipaa arvostusta tekemästään työstä. Ihmisistä joka kymmenes on arvostaja ja he työskentelevät usein esimerkiksi esihenkilötehtävissä. Haaveilija puolestaan on rauhallinen, tunnollinen ja viihtyy omissa oloissaan. Työntekoon hän kaipaa selkeitä ohjeita ja aikatauluja, eikä juurikaan ilmaise mielipiteitään ryhmässä. Haaveilijan vahvuuksiin kuuluu kuuntelemisen ja itsehillinnän taidot. Tähän persoonallisuustyyppiin kuuluu noin joka kymmenes. (Jabe 2017, luku 7.)

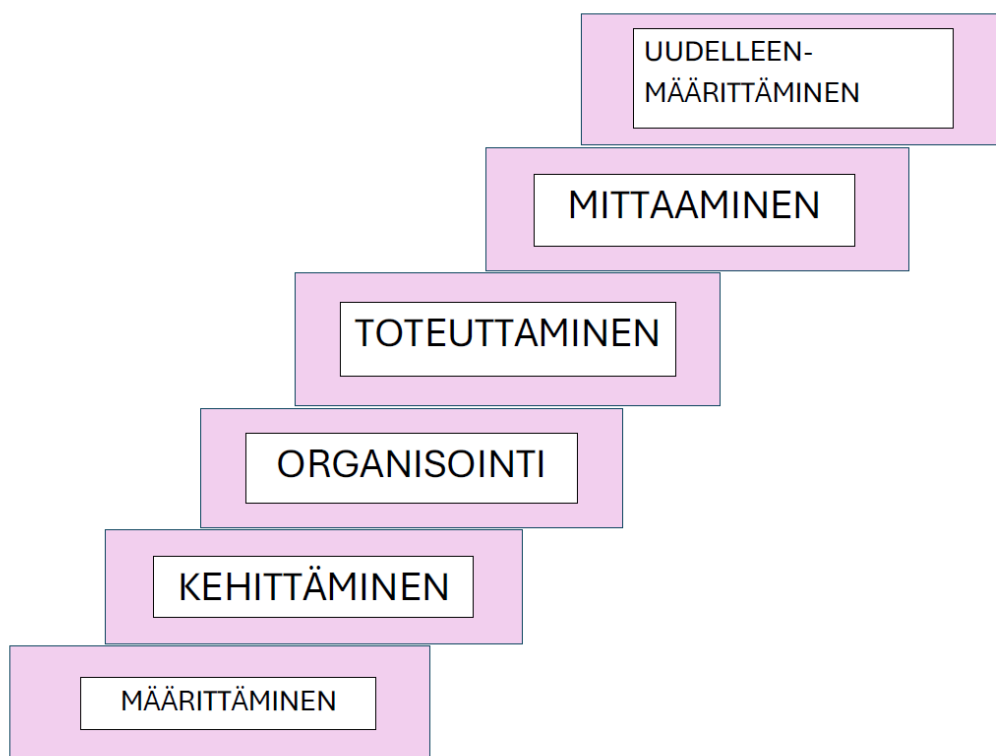
Kapinoiva persoonallisuustyyppi on luonteeltaan luova, spontaani ja energinen. Hänen on helppo keksiä uusia ideoita ja motivoituukin mielenkiintoisista visioista. Vaikka hänellä on vaikeuksia pysyä aikataulussa, hoitaa hän kuitenkin työnsä hyvin. Heikkouksiin tällä persoonallisuustyypillä kuuluu vastahankaisuus esimerkiksi stressaavissa tilanteissa, asioiden ja ihmisten syyttely epäonnistuesssa ja asioiden liioittelu. Ihmistä joka viides on persoonaltaan kapinoivaa tyyppiä. Käynnistäjä on nopea-temppoinen, suora ja neuvokas. Hän elää hetkessä ja osaavat hyödyntää tilanteet. Hän kaipaa haasteita ja motivoituu annettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Käynnistäjä työskentelee mieluiten itsenäisesti ja haluaakin näyttää muille, miten hyvin hän pärjää itse. Hän ei yleensä kannusta muita ja saattaa rikkoa yhteisiä sääntöjä omaksi edukseen. (Jabe 2017, luku 7.)

Viestintäkanavista määräävä kanava sopii parhaiten haaveilija- ja käynnistäjätyypeille. Tällä kanavalla annetaan selkeät käskyt ja konkreettiset ohjeet. Haaveilijatyypille on tärkeää myös mainita, että ongelmatilanteissa hän voi tulla kysymään apua ja neuvoa. Kysyvä kanava sopii selkeää informaatiota kaipaaville työnarkomaaneille ja arvostajille, kun taas hoivaava kanava myötäeläjille. Myötäeläjä kaipaa huomioimista yksilönä, jonka vuoksi keskustelu kannattaa aloittaa henkilökohtaisilla asioilla ja vasta sitten siirtyä puhumaan työstä. Kapinalliselle persoonallisuustyypille puolestaan sopii reagoiva viestintäkanava, jossa ohjeistus annetaan rennosti. (Jabe 2017, luku 7.)

Johtamisen toteuttaminen voidaan jakaa kuuteen vaiheeseen, jotka ovat määrittäminen, kehittäminen, organisointi, toteutus, mittaaminen ja uudelleenmäärittäminen. Vaiheet toistuvat tässä järjestyksessä. Määrittämisen vaiheessa nimensä mukaisesti asetetaan tavoitteet toiminnalle. Tavoitteet asettaa yrityksen johto ja ne voivat kuvata esimerkiksi sitä, millaista kokemusta pyritään tarjoamaan asiakkaille. Kehittämisen vaiheessa kehitetään toimintatavat, joilla taataan asetettuihin tavoitteisiin

pääseminen. Tavoite tulisi huomioida jokaisessa asiakaspolun kosketuspisteessä, jotta kokonainen asiakaskokemusstrategia voidaan kehittää. Seuraavassa vaiheessa eli organisoinnissa henkilöstöä koulutetaan ja ohjataan luomaan asiakkaille kokemuksia, jotka ovat tavoitteiden mukaisia. Toteutusvaiheessa asiakaskokemusta toteutetaan henkilöstön toimesta päivittäin. Toteutukseen ja lopulliseen asiakaskokemukseen vaikuttavat henkilöstön päivittäiset valinnat siitä, *miten* he asiakkaan kohtaavat ja millaista palvelua tarjoavat. (Löytänä & Korteso 2011, luku 6.4.)

Asetettujen tavoitteiden toteutumista selvitetään mittaamisen vaiheessa mittauksien avulla asiakkaiden näkökulmasta. Asiakkailta selvitetään millaisia kokemuksia he ovat saaneet ja tuloksia verrataan tavoitteisiin. Asiakaskokemuksen lisäksi voidaan mitata johtamisen onnistumista. Joskus tavoitteita tulee määrittellä uudelleen. Esimerkiksi asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutokset, ostovoiman heikentyminen, uuden teknologian käyttöönotto tai uudet kilpailijat voivat aiheuttaa tarvetta tavoitteiden uudelleenmäärittämiselle. Uudelleenmäärittämisen avulla pystytään edelleen tuottamaan asiakkaalle arvoa ja määrittämään, millaisia kokemuksia halutaan tarjota muuttuneissa tilanteissa. (Löytänä & Korteso 2011, luku 6.4.)



Kuva 3: Mukailien johtamisen portaat (Löytänä & Korteso 2011, luku 6.4)

3.2 Operatiivinen johtaminen

Operatiivisella tasolla tarkoitetaan yrityksen strategian toteuttamista käytännössä esimerkiksi päivittäin. Strategialla viitataan siis esimerkiksi yrityksen suunnitelmaan asiakaskokemuksen suhteen pitkällä aikavälillä ja operatiivisella tasolla suunnitelmaa toteutetaan myymälässä. Onnistunut operatiivisen tason asiakaskokemuksen johtaminen vaatii oikeanlaista palkitsemista ja viestintää henkilöstölle sekä resurssien ja kyvykkyyksien priorisoimista. (Saarijärvi & Puustinen 2020, luku 3.)

Saarijärven ja Puustisen mukaan asiakaskokemuksen operatiivisen toteuttamisen työkaluja on seitsemän, ja ne ovat asiakaspolkukartoitus, asiakaspolun vaiheistus, design-ajattelu, blueprint-menetelmät, asiakaskokemuksen GAP-analyysi sekä CIT- ja SILT-menetelmät. Asiakaspolkukartoitus tarkoittaa nimensä mukaisesti kosketuspistepolun tarkastelua asiakkaan näkökulmasta. Se voi auttaa yritystä huomaamaan, miten tuotantolähtöisesti jotkin kosketuspisteet on luotu ja auttaa huomioimaan niiden kehittämisen tarpeita. Asiakaspolun vaiheistuksessa korostuu asiakaspolku ja sen kosketuspisteet. Kuten mainittu, jotkin kosketuspisteet ovat yrityksen omistamia, mutta jotkin esimerkiksi yhteistyökumppanin tai ulkoisen tekijän omistamia. Vaiheistuksen hyötyjä ovat muun muassa se, miten yritys näkee konkreettisesti mitä asiakas tekee, tuntee ja ajattelee eri kosketuspisteissä ja asiakaspolun vaiheissa. Vaiheistus keskittyy myös asiakkaan näkökulmaan. (Saarijärvi & Puustinen 2020, luku 3.)

Design-ajattelun ideana on tarkastella sitä, miten yritys voi kehittää yksityiskohtia käyttäjäystävällisemmiksi ja täten helpottaa asiakkaan asiointia yrityksessä. Design-ajattelu on vakiintuneempi muoto palvelumuotoilusta eli yrityksen tuotteiden ja palveluiden kehittämisestä asiakaslähtöisemmäksi. Myös blueprint-menetelmässä keskitytään asiakkaan näkökulmaan, sillä sen tarkoituksena on kuvata sitä, miten yrityksen sisäiset prosessit heijastuvat asiakaspolkuun ja -kokemukseen. Tämä menetelmä tukee aiemmin mainittua asiakaspolkukartoitusta visualisoimalla kronologisesti kosketuspistepolun toteutumista. Asiakaskokemuksen GAP-malli eli toisin sanoen palvelun laadun kuilumalli auttaa tunnistamaan kuiluja, jotka johtavat asiakastyytymättömyyteen. Mallia voidaan hyödyntää kosketuspistepolulla eri pisteissä analysoimaan ja kehittämään asiakaskokemusta. Kuilu voi olla esimerkiksi asiakkaan odotuksen palvelun laadusta ja koetun kokemuksen välillä. Tässä mallissa huomioidaan niin asiakkaan kuin yrityksenkin näkökulmat. (Saarijärvi & Puustinen 2020, luku 3.)

CIT-menetelmää (Critical Incident Technique) hyödynnetään yrityksen toimesta tunnistamaan kriittisiä kosketuspisteitä asiakaskokemuksessa. Menetelmässä tutkitaan asiakkaan näkökulmasta parhaimmat ja huonoimmat kosketuspisteet. Kyseessä on tietynlainen kysely näistä asiakkaan kokemuksista ja sen avulla voidaan saada asiakkaan itse sanoittamaa tietoa asiakaskokemuksen onnistumisista ja epäonnistumisista. SILT-mallissa (Sequential Incident Laddering Technique) puolestaan keskitytään myös asiakkaan itse sanoittamaan kokemukseen, mutta siihen perehdytään suurempana kokonaisuutena. Tässä mallissa eritellään myös kognitiivisia ja emotionaalisia reaktioita eri vaiheissa asiakaspolkua. SILT-mallin kyselyssä asiakasta pyydetään kuvaamaan kokonaisuudessaan jokin asiakaskokemus ja lisäkysymysten avulla voidaan selvittää esimerkiksi eri vaiheiden helpoutta ja niiden toimivuutta. (Saarijärvi & Puustinen 2020, luku 3.)

3.3 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on henkilöstön työkyvyn, motivaation ja sitoutumisen halun varmistaminen ja se tukee yrityksen liiketoimintastrategioiden toteutumista ratkaisevasti. Sen tulee myös kyetä huolehtimaan henkilöstön riittävästä osaamisesta ja kehittämisestä yrityksessä. Henkilöstöjohtaminen vaikuttaa yrityksen suorituskykyyn ja korkean työhyvinvoinnin on tutkittu vaikuttavan positiivisesti työsuorituksiin. (Viitala 2024, luku 1.) Henkilöstöjohtamisen tavoitteisiin kuuluu muun muassa organisaation kyky motivoida työntekijöitä ja luoda heille edellytyksiä hyviin työsuorituksiin sekä kyky kehittää ja ylläpitää työntekijöiden työkykyä riittävien työsuoritusten takaamiseksi. (Kauhanen 2012, luku 1.)

Asiakaskokemuksen johtaminen voidaan ajatella myös olevan muutosjohtamista, joka vaatii tuekseen tavoitteelliseen toimintaan perustuvan johtamismallin. Muutoksen saralla yrityksen on tärkeää olla perillä siitä mitä tehdään ja miksi sen tekeminen on tärkeää. Muutoksessa johtajan on tärkeää näyttää esimerkkiä, esimerkiksi osallistumalla aktiivisesti henkilöstön työhön ja muutoksen tärkeyttä korostamalla. Joe Pinen mukaan asiakaskokemuksen johtajan tärkeimpiin tehtäviin lukeutuu varmistaa, että asiakaskokemus on osa yrityksen ja sen henkilöstön päivittäistä toimintaa ja ajattelutapaa. (Holma, Laasio, Ruusuvoori, Seppä, Tanner & Kiukas 2021, luku 3.)

Asiakaskokemuksen johtajan työ sisältää Pinen ja Gilmoren mukaan viisi keskeistä vaatimusta, jotka ovat aktivoija, visionääri, kapellimestari, puolestapuhuja sekä opas. Aktivoija on johtajana inspiroiva ja saa henkilöstön toiminnan muotoutumaan asiakaskokemuksen ympärille. Visionääri osallistuu yrityksen ylemmän johdon kanssa asiakaskokemuksen suunnitteluun ja kehitykseen ja kapellimestarin johtama henkilöstö luo yhtenäisesti toimivan kokonaisuuden, joka palvelee asiakasta asiakaslähteisesti. Puolestapuhuja pyrkii luomaan yrityksen tarjonnan avulla asiakkaalle arvoa, kun opas taas kannustaa johdettavaa henkilöstöä jatkuvaan muutokseen asiakkaan eduksi. (Holma, Laasio, Ruusuvoori, Seppä, Tanner & Kiukas 2021, luku 3.)

Kun asiakaskokemusta johdetaan oikein, voidaan vähentää yrityksen kustannuksia. Palveluun ja kokemukseen panostaminen on yritykselle halvempaa, kuin asioiden korjaaminen jälkikäteen esimerkiksi reklamaatioiden muodossa. Panostamalla asiakaskokemuksen johtamiseen yritys pystyy tarjoamaan asiakkailleen niin hyvää palvelua, kun vain mahdollista. (Holma, Laasio, Ruusuvoori, Seppä, Tanner & Kiukas 2021, luku 3.)

Yrityksen tavoitteiden ja strategian toteutuminen kuitenkin riippuu ihmisistä eli henkilöstöstä. Henkilöstö on yritystoiminnan kivijalka ja siihen panostaminen on siksi tärkeää. (Viitala 2014, luku 1.) Henkilöstökokemuksella tarkoitetaan yrityksen työntekijän vuorovaikutuksen, mielikuvien ja tunteiden perusteella syntyneitä kokemuksia hänen omasta työnantajastaan. Yritykset käyvät nykyään asiakkaiden lisäksi kilpailua myös henkilöstöstä. Työntekijöiden odotukset ovat muuttuneet ja enää kyse ei ole vain palkkauksesta, vaan esimerkiksi yrityskulttuurista ja yrityksen omista arvoista. Panostamalla sekä asiakaskokemukseen että henkilöstökokemukseen voidaan paremmin varmistaa yrityksen menestys muun muassa taloudellisesti. (Korkiakoski & Karhinen 2019, luku 1.)

Yrityksen esihenkilö ei johda asiakaskokemusta yksin, vaan lopulliseen asiakaskokemukseen vaikuttava myös henkilöstö eli muun muassa ne työntekijät, jotka ovat kontaktissa asiakkaiden kanssa. Siksi onkin tärkeää, että näille työntekijöille luodaan esihenkilön toimesta positiivisia kokemuksia työpaikalla, jotka välittyvät myös asiakkaille. Esimerkiksi henkilöstön sitoutuminen työhön ja henkilökohtainen kokemus ammatillisesta identiteetistä työntekijänä vaikuttavat asiakaskokemukseen. Asiakaskokemuksen johtamisen suhteen esihenkilön tulisi varmistaa, että jokainen asiakkaan kanssa toimiva työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan työssään ja miten jokainen toimii vaikuttaa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen, esimerkiksi juuri asiakaskokemuksen suhteen. Kun tavoitteet ja niiden saavuttamiseksi vaadittavat työt ovat koko henkilöstölle selkeitä ja tavoiteltavissa, se näkyy asiakkaalle. (Ficher & Vainio 2014, luku 4.)

4 TUTKIMUS

4.1 Tarkoitus ja tavoite

Kuten aiemmin mainittu, tutkimustyön tarkoituksena oli selvittää ja kuvata sitä, miten asiakaskokemusta johdetaan myymälässä operatiivisella tasolla. Tavoitteita työlle olivat oman osaamisen lisääminen sekä tietoisuuden lisääminen onnistuneen asiakaskokemuksen johtamisen konkreettisia keinoista. Tutkimuskysymyksiä olivat ”miten asiakaskokemusta johdetaan” ja ”mitä konkreettisia toimia asiakaskokemuksen johtaja tekee päivittäisessä työssään, jotta tavoitteisiin asiakaskokemuksen suhteen päästään”.

4.2 Kohdeyritysten esittely

Tutkimukseen valittiin operatiivisen tason esihenkilöitä viidestä kaupan alan yrityksestä. Näitä yrityksiä olivat Normal, Fomo, Zazabella, Alko ja Finnkino.

Normal on alun perin tanskalainen yritys, jolla on myymälöitä nykyään yhdeksässä maassa. Myymäläketju on tunnettu epänormaaleista eli alhaisista tuotteiden hinnoista. Koska tuotteet ostetaan suoraan jakelijoilta halvoilla hinnoilla, voi kuluttaja säästää Normalista ostetusta tuotteesta 30-60% verrattuna kilpailijoihin. Normal pyrkii sanojensa mukaan ”tarjoamaan ainutlaatuisia kokemuksia jokaisella käyntikerralla” (Normal n.d.) Normal Finlandin liikevaihto vuonna 2024 oli 178,1 miljoonaa euroa (Asiakastieto n.d.).

Fomo on vuonna 2024 perustettu second hand yritys, joka myy käytettyjä aikuisten vaatteita ja asusteita. Heidän ainoa kivijalkamyymälänsä sijaitsee Kuopion keskustassa, jossa yrityksen myynti tapahtuu. Asiakkaat varaavat verkossa tai myymälässä itselleen 7 tai 14 vuorokauden mittaisen myyntijakson, jonka aikana he voivat myydä liikkeessä omia vaatteitaan ja asusteitaan myyntiehtojen mukaisesti. Yrityksen arvoihin kuuluu rohkeus, inspiraatio, rehellisyys ja vastuullisuus, jotka korostuvat yrityksen päivittäisissä toimissa. (Fomo n.d.) Fomon liikevaihto vuonna 2024 oli noin 115 000 (Fomo 2025.)

Zazabella on Suomen suurin naisten morsius- ja juhlapuku yritys, joka on toiminut jo 18 vuoden ajan. Yritys myy pukuja naisille esimerkiksi häihin, rippijuhliin ja wanhojen tansseihin. Zazabellan visio on ”tarjota kunkin vartalolle ja kukkarolle parhaiten sopiva juhla-asu” ja tavoitteena palvella asiakkaat alusta loppuun auttamalla löytämään jokaiselle asiakkaalle heidän unelmiensa puvun. Yrityksen nettisivuilla korostuu tavoite asiakaslähtöisestä asiakaspalvelusta. (Zazabella 2025). Zazabellan liikevaihto oli vuonna 2022 1,1 miljoonaa euroa (Finder n.d.).

Finnkino Oy on suomalainen kulttuuriviihteen tarjoaja. Yritys on perustettu vuonna 1986 ja se kuuluu Odeon Cinemas Groupiin, joka on Euroopan suurin elokuvateatteriketju. Finnkino pyrkii luomaan asiakkailleen kokonaisvaltaisia elämyksiä jokaisella elokuvakäynnillä muun muassa monipuolisten oheispalveluiden muodossa elokuvien lisäksi. (Finnkino n.d.) Koko Finnkino Oy:n liikevaihto oli 91,1 miljoonaa euroa vuonna 2023 (Asiakastieto n.d.) Haastattelussa keskityttiin elokuvateatterin myymälän toimintaan ja siellä tapahtuviin kosketuspisteisiin.

Alko on vuonna 1932 perustettu alkoholituotteita myyvä yritys. Alkoholien myynnissä Alkolla on monopoli asema Suomessa ja se on tehokas tapa vähentää alkoholista syntyviä ongelmia ja kustannuksia. Alkon verkkosivuilla on kerrottu yrityksen toiminnasta, jonka periaatteisiin kuuluu sidosryhmien

tasapuolinen, syrjimätön ja läpinäkyvä kohtelu sekä halu tarjota maailmanluokkaista asiakaspalvelua ja olla ”suunnannäyttäjäksi asiakaskokemuksessa”. (Alko n.d.) Alko Oy:n liikevaihto vuonna 2023 oli 1,16 miljardia euroa (Alko 2024). Alkosta tutkimusta varten haastateltiin yhtä aikaa kahta esihenkilöä, jotka toimivat eri myymälöiden esihenkilöinä.

Näistä yrityksistä haastateltiin esihenkilöä, joka työskentelee asiakaskokemuksen johtamisen työtehtävissä. Tutkimukseen oli valittu juuri nämä yritykset seuraavista syistä: jokainen kohdeyrityksistä lupaa kotisivuillaan ja/tai arvoissaan tarjoavansa asiakkailleen asiakaslähtöistä palvelua ja hyvää asiakaskokemusta. Mitä näiden yritysten esihenkilöiden tulee tehdä, jotta nämä lupaukset täyttyvät ja asiakaskokemus on hyvä? Tutkimukseen on valittu myös eri kokoisia yrityksiä, jotta voidaan tutkia myös henkilöstön määrän ja asiakasvirran vaikutusta asiakaskokemuksen johtamiseen. Pieniksi yrityksiksi luokitellaan sellaiset yritykset, joiden vuosittainen liikevaihto on enintään 10 miljoonaa euroa ja henkilöstön koko enintään 50 työntekijää. Keskikokoisten yritysten vuosittainen liikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa ja henkilöstön koko enintään 250 työntekijää. (Tilastokeskus n.d.) Näin ollen Normal, Alko ja Finnino edustavat suuria yrityksiä ja Zazabella ja Fomo pieniä yrityksiä.

4.3 Kehittämistutkimus

Opinnäytetyön tutkimus oli kehittämistutkimus, jonka tarkoituksena oli kuvata, miten asiakaskokemusta johdetaan myymälässä. Tutkimuksessa vastattiin siis kysymykseen ”miten”, joka rajaa tutkimusmenetelmää ja tarvittavaa aineistoa. Kyseessä oli siis laadullinen tutkimus, jossa konkreettinen aineisto kerättiin asiakaskokemusta johtavilta esihenkilöiltä haastattelun muodossa.

Kehittämistyö on tärkeää muun muassa myynnin kasvattamisen, henkilöstön motivoimisen ja yrityksen toiminnan tehostamisen vuoksi sekä asiakaskunnan ostokäyttäytymisen ja mieltymysten muutosten ymmärtämiseksi paremmin. Maailma muuttuu jatkuvasti ja yritysten onkin tärkeää pyrkiä pysymään mukana tässä muutoksessa. Tietoa esimerkiksi uusista toimintatavoista tulvi kaikkialta ja tämän tiedon käsittely vaatii uusia ajattelumalleja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2021, 12-13)

Tutkimuksellisella kehitystyöllä tarkoitetaan tutkimusta, jonka tarkoituksena on kehittää olemassa olevia toimintatapoja ja esittää toimintatavoille toimivampia vaihtoehtoja. Siinä korostetaan käytännön toimia eikä niinkään teoreettista tietoa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2021, 19) Kehittämistyöllä on kolme vaihetta, jotka ovat suunnittelu, toteutus ja arviointi. Suunnitteluvaiheessa tunnistetaan kehitystarpeita, asetetaan niille tavoitteita ja luodaan suunnitelma niihin pääsemiseksi. Toteutusvaiheessa nimensä mukaisesti toteutetaan ensimmäisessä vaiheessa luotua suunnitelmaa käytännössä. Arviointivaiheessa verrataan tapahtunutta muutosta alussa asetettuihin tavoitteisiin ja arvioidaan onnistumista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2021, 22.) Tässä opinnäytetyössä keskityttiin suunnitteluvaiheeseen tutustumalla kohdeyritysten johtamistyyliin ja tarjoamalla niihin mahdollisia kehitysideoita. Halutessaan työn kohdeyritykset voivat toteuttaa toteutuksen ja arvioinnin vaiheet tutustuttuaan kehitysehdotuksiin.

4.4 Tutkimusmenetelmä

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata, selittää, tulkita ja ymmärtää valittua ilmiötä, tässä tapauksessa asiakaskokemusta ja sen johtamista. Tutkimuksen avulla vastataan kysymyksiin ”millainen”, ”miten”, ”miksi” ja ”kuinka”. Laadullinen tutkimus perustuu yksilöiden kokemusten ja näkemys-

ten tarkasteluun. Jotta laadullisella menetelmällä kerättyä tietoa voidaan pitää uskottavana ja luotettavana, on tarkasteltava teorian, empirian ja käytännön yhteyksiä. Käytännöllinen tieto voi olla erilaista erilaisissa tilanteissa, jonka vuoksi tällä menetelmällä ei voida laatia teorioita, vaan enemmän esimerkki tietoa ja ihannemalleja. Laadullisessa tutkimuksessa on myös huomioitava se, miten tutkijan omat näkemykset vaikuttavat havaintoihin. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, luku 1-2.)

Laadullisessa tutkimuksessa monet tutkittavat kohteet voivat olla esimerkiksi näkymättömiä, abstrakteja, ihmisten välisen vuorovaikutuksen seurauksena syntyneitä, monitulkinnaisia tai aikaan ja paikkaan sitoutuvia ilmiöitä. Laadullisen tutkimuksen tärkeys korostuu siinä, että se mahdollistaa moniäänisyyden. Tutkimusta tehdessä on tärkeää myös muistaa, että tieto on näkökulmallista ja tulkinnanvaraista. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, luku 2.)

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruu menetelmiä ovat erilaiset haastattelut, ryhmäkeskustelut ja havainnointi. Menetelmän valintaan vaikuttaa tutkimuskysymys ja tutkimuksen päämäärät. Aineistonkeruu tilanteessa tutkijan havaintoihin vaikuttaa esiyymmärrys tutkittavasta aiheesta sekä hänen oma ymmärryksensä ja tulkintansa tutkittavien vastauksista. Tutkijan tulisi aineistonkeruu tilanteessa muistaa pysyä riittävän nöyränä, sillä hän ei pysty täysin ymmärtämään tutkimuksen kohteiden elämää sosiaalista todellisuutta. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, luku 3.)

Haastattelu kohdistuu tietoisuuden ja ajattelun sisältöihin. Sen tavoitteena on kerätä aineisto, jonka pohjalta voidaan tehdä uskottavia päätelmiä tutkittavaa ilmiötä koskien. Vaikka haastattelu on joustava ja soveltuu käytettäväksi monissa tilanteissa, on kuitenkin tärkeää harkita tämän menetelmän käyttöä suhteessa tehtävän tutkimuksen tavoitteisiin ja tutkimuskysymykseen. Joustavuus perustuu tutkijan mahdollisuuteen suunnata tiedonhankintaa tutkimuskysymyksen kannalta olennaiseen suuntaan sekä tutkijan mahdollisuuteen pyytää haastateltavaa tarkentamaan vastaustaan. Haastattelun avulla voidaan havainnoida myös haastateltavan ilmeitä, eleitä, katsekontaktia ja liikehdintää haastattelu tilanteessa. Tutkija ohjaa keskustelua haastattelukysymysten avulla, mutta hänen ei tule kuitenkaan ohjata keskustelun suuntaa liikaa. Haastattelu sopii sellaisten abstraktien ilmiöiden tutkimiseen, joissa kysymykset voidaan muodostaa niin, että haastateltava pystyy vastaamaan niihin ilman yhtä laajaa tietoa tai ymmärrystä tutkimuksen teoreettisesta kohteesta kuin tutkijalla. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, luku 3.)

Erilaisia haastattelutyppejä ovat strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu, avoin haastattelu ja syvähaastattelu. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset luodaan teoriaan pohjautuen, ja ne esitetään kaikille samalla tavalla ja samassa järjestyksessä. Siinä kysymysten lisäksi on myös valmiit vastausvaihtoehdot, joista tutkittava valitsee sen vaihtoehdon, joka kuvaa hänen omaa mielipidettään eniten. Puolistrukturoitu haastattelu on muuten samanlainen, mutta siinä ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan pelkät teoriaan pohjautuvat kysymykset. Sen avulla tutkittavilta voidaan saada vastaukset heidän itse sanoittaminaan, ja voidaan saada jopa sellaista tietoa, jota tutkija ei ole ymmärtänyt edes huomioida. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, luku 3.)

Teemahaastattelun oletuksena on, että se korostaa tutkittavien elinympäristöä ja käsityksiä tutkittavista asioista, ja että tutkittavat ovat kokeneet jonkin tietyn asian, joka yhdistää heitä. (Tutkimushaastattelussa tutkija syventää omaa ymmärrystään tästä tutkittavien läpikäymästä asiasta.) Tässä haastattelumuodossa on yleensä jokin etukäteen määritelty teema, mutta tarkkojen kysymysten

muodostaminen etukäteen ei ole pakollista. Teemahaastattelussa tähdätäänkin enemmän vapaa-seen keskusteluun aihepiiriin aiheista ja korostetaan tutkittavien omia tulkintoja, heidän antamiaan merkityksiä aiheille sekä sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, luku 3.)

Näistä menetelmistä tässä tutkimuksessa hyödynnettiin puolistrukturoitua haastattelua. Haastattelutilanteessa oltiin haastateltavan kanssa kahdestaan eli haastateltavat eivät tavanneet toisiaan ollenkaan, pois lukien Alkon haastattelu, jossa Alkon esihenkilöt olivat haastattelussa yhdessä. Haastattelukysymykset luotiin etukäteen, mutta niihin ei luotu valmiita vastausvaihtoehtoja, joista haastateltava valitsisi itselleen sopivimman. Sen sijaan haastateltaville esitettiin samat kysymykset samassa järjestyksessä ja heitä pyydettiin vastaamaan omin sanoin. Tämän tavoitteena oli saada myös sellaisia vastauksia, joita ei osattu huomioida ennen haastattelua, mutta ne olisivat kuitenkin oleellisia tutkimuksen kannalta. Haastateltavat toimivat johtamistehtävässä työssään ja ovat kokeneet ja huomioineet aiheita laajasti käytännön kautta. Haastattelu täytti myös teemahaastattelun kriteerit, sillä haastattelukysymykset ja haastattelun tulokset oli teemoitettu Löytänän ja Kortesuon johtajuuden portaiden mukaan. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, luku 3.)

Itse haastattelutilanteessa on mahdollista huomioida haastateltavan kehon kieltä, mutta haastattelijan on tärkeää keskittyä myös omaan kehon kieleensä. Huomiota tulee kiinnittää esimerkiksi eleisiin, katseen suuntaan sekä äänen sävyyn ja korkeuteen. Haastateltavalle halutaan luoda kuva, että hänen vastauksiaan kuunnellaan ja hänen puheestaan ollaan kiinnostuneita. Haastattelijalla voi esimerkiksi nyökkäillä tai äännähdellä ja täten tuoda ilmi haastateltavalle, että kuuntelee. Katseen suunta voi ilmaista muun muassa sitä, että oma puheenvuoro on päättynyt. Sen avulla voidaan myös ilmaista, että ollaan kiinnostuneita. Esimerkiksi jos haastattelijalla katselee tilan seiniä haastateltavan silmien sijaan, voi haastateltava saada kuvan, että haastattelijalla on tylsistynyt. Haastattelijan äänen sävy voi kertoa hänen tunnetilastaan. Esimerkiksi, jos haastattelijalla huokailee koko ajan ja hänen ääneensä kuulostaa ärtyneeltä, voi haastateltava tulkita tämän mielenkiinnon puutteena, vaikka kyseessä todellisuudessa olisi esimerkiksi jännitys. Äänen tulee olla myös riittävän kova, jotta kysymykset kuullaan selkeästi eikä niitä tarvitse toistaa. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 6.4.5–6.4.6.)

4.5 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen toteuttamisen kokonaiskesto oli noin kolme kuukautta. Teoriaan tutustumiseen ja teoria pohjan muodostamiseen kului aikaa noin kuukausi. Teoriaan oli jo aiempien vuosien opintojen kautta valmiiksi tuttua kirjallisuutta, mutta tietoa tuli etsiä myös muista ja uudemmista lähteistä. Teoria pohjan muodostamisen jälkeen päästiin luomaan haastattelukysymyksiä ja myöhemmin sopimaan haastatteluja. Kuten mainittu, haastattelu täytti puolistrukturoidun haastattelun ja teemahaastattelun piirteet, joten haastattelukysymysten luomisella oli selkeät raamit. Kysymykset luotiin pohjautumaan Kortesuon ja Löytänän johtajuuden portaita ja johtajuuden portaat olivat haastattelun teema. Kysymykset esitettiin kaikille haastateltaville samassa järjestyksessä ja samalla tavalla.

Haastattelukutsut lähetettiin kohdeyritysten esihenkilöille sähköpostin välityksellä, kun haastattelukysymykset olivat valmiit. Täten varmistettiin, että tutkimuksesta osattiin kertoa haastateltaville tarkkaa tietoa ja voitiin mainita esimerkkikysymyksiä jo ennen haastattelutilannetta. Haastateltavilla oli oikeus tietää haastattelun tarkoituksesta, tavoitteesta ja siitä, mitä heiltä mahdollisesti tullaan kysymään. Riittävän tarkka kuvaus tutkimuksesta voi vakuuttaa haastateltavan päätökseen osallistua

haastatteluun. Kutsussa esiteltiin tutkimuksen kohde, tavoitteet ja tarkoitus sekä ehdotettiin muutama ajankohtaa haastattelulle. Haastateltavien annettiin myös itse ehdottaa heille paremmin sopivaa aikaa haastattelulle. Kutsussa mainittiin myös haastattelun arvioitu kesto, joka oli 30-45 minuuttia. Haastattelujen sopimiseen ja toteuttamiseen kului noin kuukausi.

Neljä viidestä haastattelusta toteutettiin kasvotusten ja yksi etäyhteyden välityksellä Zoomissa. Kaikilta haastateltavilta saatiin lupa haastattelun nauhoittamiseen, jonka ansiosta tutkija pystyi keskittymään haastattelu tilanteeseen paremmin ja myöhemmin palaamaan sanatarkasti haastateltavien vastauksiin. Haastattelujen todellinen kesto oli 15-35 minuuttia. Tutkimustulosten analysoimisessa ja kirjaamisessa kului yhteensä noin kuukausi. Ensin kirjattiin vastaukset, jonka jälkeen vastauksia analysoitiin ja niiden pohjalta luotiin kehitysehdotukset ja pohdittiin mahdollisia jatkotutkimuksia.

Aiemmin mainitussa tutkimuksen kestossa on tiivistetty tutkimukseen käytetty aika niin, kuin sitä olisi tehty täysipäiväisesti. Tutkimuksen toteuttamisen todellinen kesto oli kuusi kuukautta. Tähän vaikutti suuresti tutkijan osa-aikainen työ, joka vei aikaa viikoittain 20-30 tuntia sekä ammattikorkeakouluopinnot, jotka veivät viikoittain noin 20 tuntia aikaa tutkimustyöltä. Haastattelujen sopimisessa ja toteuttamisessa kului myös tutkijasta riippumattomista syistä odotettua pidempi aika, yhteensä kuukausi ja tänä aikana työ edistyi todella hitaasti.

4.6 Luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin liittyy kolme käsitettä, jotka ovat luotettavuus, uskottavuus ja eettisyys. Niillä on selvä yhteys toisiinsa, mutta niitä voi olla vaikeaa määritellä yksiselitteisesti. Luotettavuudella viitataan siihen, miten haastattelija vakuuttaa haastateltavan omasta ammattitaidostaan ja perustelemaan tutkimuksessa hyödyntämiään menetelmiä. Uskottavuus tarkoittaa sitä, miten esimerkiksi haastateltavat hyväksyvät saadut tulokset todeksi ja että aineisto on kerätty oikein. Eettisyydellä tarkoitetaan, että haastattelija on noudattanut tutkimuksen ajan eettisiä periaatteita ja että siinä käytetyt menetelmiä ja analyyseja voitaisiin minkä tahansa toisen oikealla tavalla toteutetun tutkimuksen ohjeistuksessa. Eettisyyden suhteen on huomioitava, että tutkimukseen osallistuminen ei saa vaarantaa haastateltavan elämäntilannetta, tässä tapauksessa esimerkiksi hänen asemaansa omassa työssään. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, luku 10.)

Aineiston laadulla voidaan tarkoittaa muun muassa haastattelukysymyksiä syventävien lisäkysymysten muotoa, jotta niillä saadaan mahdollisimman tarkkaa tietoa halutusta aiheesta. Se tarkoittaa myös haastattelijan tarvittavaa koulutusta haastattelun toteuttamiseen ja tutkimusaiheeseen perehtymiseen. Laatuun vaikuttaa myös haastattelussa käytettävien välineiden, kuten ääninauhurin, videokameran tai muistiinpanovälineiden saatavuus ja niiden oikeaoppinen käyttö. Esimerkiksi, jos ennen haastattelutilannetta haastattelija ei ole opetellut käyttämään ääninauhuria, jolla on tarkoitus nauhoittaa haastattelu, saattaa haastattelu viivästyä tai sitä ei saada nauhoitettua ollenkaan. Aineiston laadulla on selvä yhteys myös sen luotettavuuteen. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 8.1.)

Reliabelius tarkoittaa, että samaa haastateltavaa haastatellessa voidaan saada samanlainen tulos kahdella erillisellä haastattelukerralla. On kuitenkin mahdollista, että haastateltavan vastauksiin vaikuttaa ajassa tapahtuva muutos, paikka ja konteksti. Siksi onkin epätodennäköistä, että kahdella eri haastattelu kerralla tai menetelmällä voitaisiin saada täysin sama tulos. Sen vuoksi eroja haastattelukertojen välillä tulisi pitää ennemminkin tilanteiden muuttumisen seurauksena eikä niinkään käytetyn menetelmän heikkoutena. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 8.2.1.)

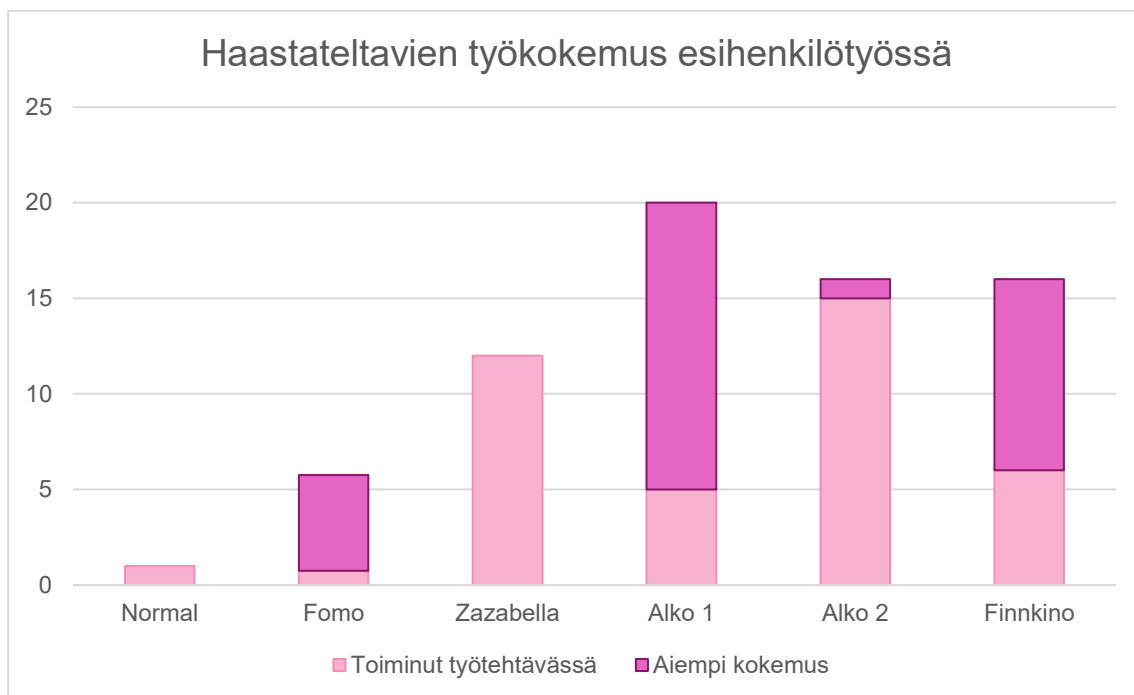
Koska opinnäytetyössä kerättiin aineistoa haastattelun avulla ihmisiltä, oli ehdotonta huomioida tietosuoja henkilötietojen käsittelyssä. Henkilötiedoilla tarkoitetaan kaikkia henkilön tunnistamiseen liittyviä tietoja, kuten nimi, sähköpostiosoite tai puhelinnumero. Tietosuojan tarkoituksena on suojata henkilötietoja esimerkiksi säilyttämällä niitä ohjeiden mukaisesti esimerkiksi IT-järjestelmässä. (Tietosuojavaltuutetun toimisto n.d.) Opinnäytetyössä tutkijan tulikin pitää huolta haastateltavien henkilötietojen oikeaoppisesta säilyttämisestä.

Haastattelumuotoisessa tutkimuksessa tarvittiin myös suostumus tutkimukseen osallistumiseen. Jotta haastateltava voi antaa suostumuksensa, on hänen saatava tutkimuksesta tarvittavat tiedot. Tällaisia tietoja ovat tutkimuksen tekijän nimi, miten henkilötietoja käsitellään tutkimuksessa sekä kuvaus siitä, mitä osallistuminen tutkimukseen tarkoittaa konkreettisesti. Tässä tuli myös muistaa, että haastateltavalla on oikeus kieltäytyä haastattelusta, keskeyttää haastattelu ilman kielteisiä seurauksia sekä saada riittävä kuvaus haastattelun tavoitteista ja siihen mahdollisesti liittyvistä riskeistä. (Tietoarkisto, Kuula-Luumi, A. n.d.) Meillä jokaisella on myös oikeus yksityisyyden suojaan, joka tarkoittaa oikeutta määrätä itsestään, sosiaalisista suhteistaan ja suhteestaan ympäristöön. Tietosuojalain ja yleisen tietosuoja-asetuksen tarkoituksena on suojata henkilötietoja niitä käsiteltäessä. (Minilex n.d.)

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

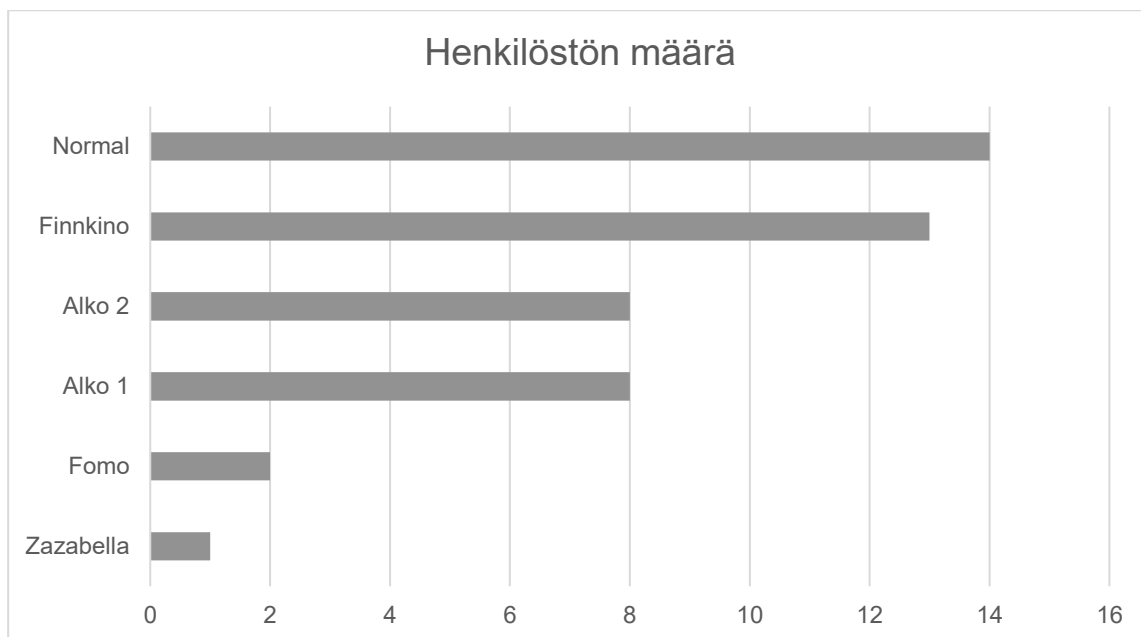
5.1 Taustatiedot

Haastateltavien työkokemus nykyisessä työtehtävässä vaihteli yhdestä kuukaudesta 15 vuoteen. Kuvassa 4 on esitetty haastateltavien työkokemus nykyisessä työtehtävässä sekä aiempi kokemus johtamisen työtehtävissä (kuva 4).



Kuva 4: Haastateltavien työkokemus esihenkilötyössä (n=6)

Selkeästi pisin työkokemus oli Alko 1 esihenkilöllä ja lyhyin Normalin esihenkilöllä. Kohdeyritysten työkokemuksen keskiarvo nykyisessä työpaikassa on 6,6 vuotta ja aiemmissa johtamisen työtehtävissä 5,2 vuotta.



Kuva 5: Henkilöstön määrä kohdeyrityksissä (n=6)

Kuvassa 5 on esitelty kohdemyymälöiden henkilöstön määrä. Normalissa henkilöstön koko on suurin ja Zazabellassa pienin (kuva 5). Normalin ja Zazabellan esihenkilöt kertoivat, että palkallisen henkilöstön lisäksi myymälässä on ajoittain työelämään tutustuvia koululaisia ja palkattomia harjoittelijoita, joiden esihenkilönä esihenkilöt myös toimivat. Työelämään tutustujia ja harjoittelijoita ei ole huomioitu taulukossa, sillä niiden määrä ja työjaksojen pituus vaihtelee.

5.2 Johtajuuden portaat asiakaskokemuksen johtamisessa

Haastattelukysymykset teemoitettiin Korttesuon ja Löytänän johtajuuden portaiden mukaan. Kuten teoria osiossa kerrottiin, johtajuuden portaat koostuvat kuudesta vaiheesta ja tämän vuoksi myös haastattelun kysymykset on teemoitettu kuuteen teemaan. Jokainen teema piti sisällään 1-6 kysymystä. Haastattelukysymykset löytyvät "Liitteet" -osiesta.

5.2.1 Tavoitteiden määrittäminen

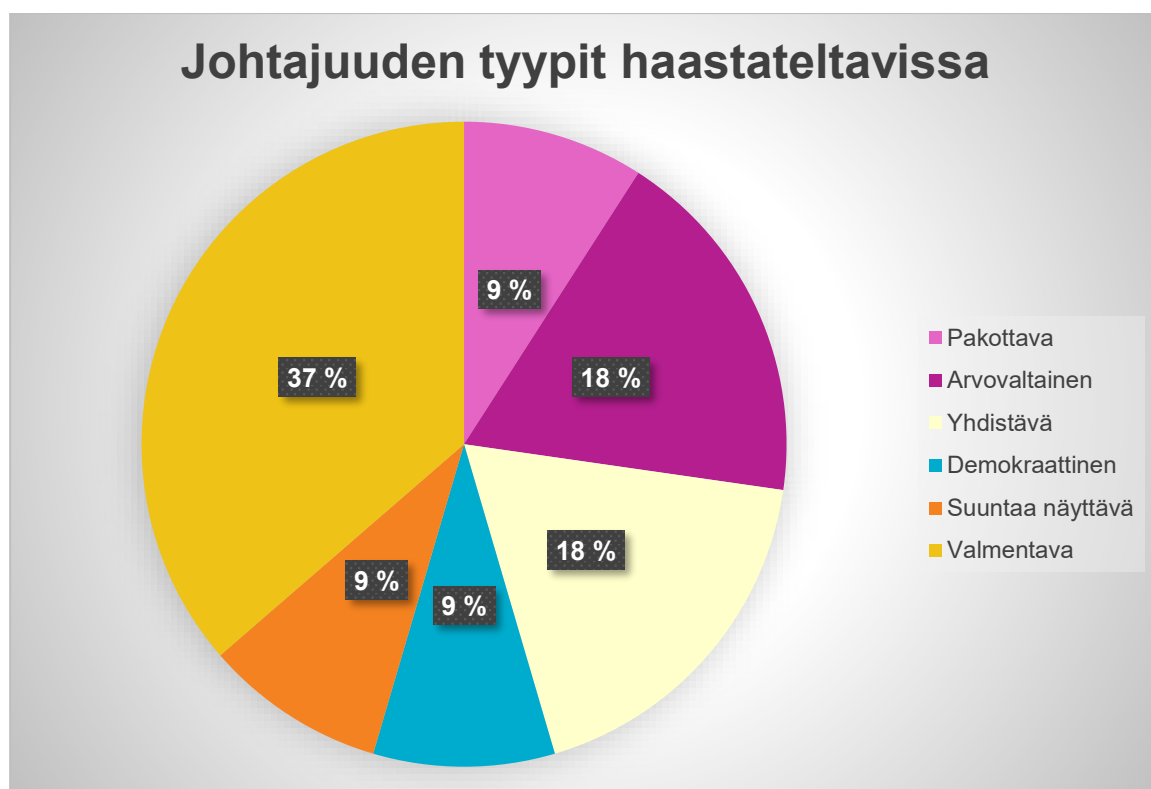
Haastateltavat esihenkilöt määrittivät asiakaskokemuksen alkavan, kun asiakas saapuu myymälään. Esihenkilöiden mukaan asiakaskokemus on laaja käsite ja se koostuu muun muassa asiakaspalvelun korkeasta laadusta sekä asiakkaan kokemuksesta yrityksestä ja sen henkilöstöstä. Esihenkilöiden mukaan asiakaskokemukseen vaikuttavat myymälässä esillepanot, ympäristö, myymälän äänet, valot, värit, musiikki sekä viihtyvyys, käytännöllisyys ja tunnelma. Tärkeänä huomioitavana seikkana kaikki esihenkilöt mainitsivat, että jokainen asiakas tulisi huomioidaan oikein. Eri asiakkailla voi olla erilaisia tarpeita ja odotuksia, ja niihin tulisi pyrkiä vastaamaan oikein.

"Asiakaskokemusta on kaikki ne kosketuspisteet, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa yritykseen", yksi haastateltavista vastasi.

Yksi esihenkilöistä kuvasi palvelukokemuksen alkavan, kun asiakkaalle herää tarve tuotteen ostamiselle ja päättyy ostetun tuotteen käyttämiseen. Kokonaisuus pitää sisällään myymälään saapumisen, tarpeiden kartoituksen henkilöstön toimesta, sopivan tuotteen löytymisen ja ostamisen sekä asiakkaan odotusten täyttymisen ostetun tuotteen suhteen.

Keskeisimmäksi asiakaskokemuksen tavoitteeksi esihenkilöt luettelivat niin numeraalisia kuin toiminnallisiakin tavoitteita. Numeraalisiin tavoitteisiin lukeutuvat tavoitteet asiakaspalautteisiin ja myyntiin perustuen. Toiminnallisia tavoitteita kohdeyrityksissä ovat muun muassa asiakkaan asettaminen toiminnan keskiöön ja tavoite antaa asiakkaalle mahdollisimman hyvä kuva yrityksestä ja sen henkilöstöstä jokaisella käynnillä, jotta asiakas haluaa palata asioimaan myymälään uudelleen. Neljässä viidestä kohdeyrityksissä asiakaskokemuksen tavoitteet ovat yrityksen johdon asettamia, eikä esihenkilö tai henkilöstö voi määrittää niitä itse.

Esihenkilöt saivat haastattelussa ensin itse kuvailla omin sanoin omaa johtamistyyliään, jonka jälkeen he valitsivat Golemanin johtajuustyypeistä itseään parhaiten kuvaavan tyyppin. Suurin osa haastateltavista valitsi valmentavan johtajuustyyppin kuvaamaan omaa johtamistyyliään (kuva 6).



Kuva 6: Johtajuuden tyypit haastateltavissa (n=11)

Kuten kuvasta 6 voidaan huomata, 37% esihenkilöistä edustaa valmentavaa johtajuustyyliä, 18% yhdistävää ja 18% arvovaltaista tyyppiä (kuva 6). Valmentavan tyyppin valinneet esihenkilöt kuvailivat itseään ja omaa johtamistyyliään ihmissläheiseksi ja -lähtöiseksi, virheet sallivaksi, kehitysvaiheissa tukevaksi, oikeudenmukaiseksi sekä innostavaksi. He myös kertoivat johtavansa esimerkin ja henkilöstön vahvuuksien kautta. Yhdistävän tyyppin valinnut esihenkilö kuvasi itseään helposti lähestyttäväksi, eikä koe olevansa käskyttävä. Arvovaltaisen tyyppin valinnut esihenkilö puolestaan kuvasi omaa johtajuuttaan sallivaksi ja kannustavaksi. Yksi esihenkilöistä kertoi kokevansa edustavan hienman jokaista johtajuuden tyyppiä. Hän kuvasi omaa johtajuustyyliään helposti lähestyttäväksi, läsnäolevaksi sekä itseään osaksi tiimiä.

5.2.2 Toiminnan kehittäminen tavoitteiden pohjalta

3/6 eli puolet esihenkilöistä kertoivat johtamansa myymälän pyrkivän tarjoamaan mieleenpainuvia asiakaskokemuksia asiakkailleen. Mieleenpainuvaa asiakaskokemusta pyritään tarjoamaan näiden esihenkilöiden mukaan muun muassa uusilla esillepanoilla ja tuotteilla, tuotteiden sijoittelulla, työtehtävien jakamisella sekä kohtaamalla asiakas oikein. Tavoitteena on, että asiakkaalle jää käynnistä hyvä kokemus ja tämän myötä toivotaan asiakkaan suositteluvan yritystä myös muille. Yksi näistä esihenkilöistä mainitsi myös, että mieleenpainuvaa asiakaskokemusta tarjoamalla heillä on etulyöntiasema verkkokauppoihin verrattuna. Hän mainitsi myös mieleenpainuvan kokemuksen lisäksi transformatiivisten kokemusten tarjoamisen olevan yksi yrityksen tavoitteista. Toinen näistä kolmesta esihenkilöistä kertoi yrityksen pyrkivän tarjoamaan mieleenpainuvan kokemuksen lisäksi myös tiedotettuja asiakaskokemuksia.

Kaksi esihenkilöistä kertoi kohdeyrityksen pyrkivän tarjoamaan yhden asiakaskokemuksen tyyppin sijaan kaikkia kokemuksia tilanteen mukaan. Heidän mukaansa mitään asiakaskokemuksen tyyppiä ei voi nostaa muiden ylitse. Tämä edellyttää henkilöstöltä hyvää asiakastuntemusta, asiakastyypien tunnistamista ja asiakkaan odotuksiin vastaavaa palvelua. Tärkeiksi keikoiksi he mainitsivat myös henkilöstön halun kuunnella ja palvella asiakasta, olla palvelutilanteessa läsnä sekä ratkaista asiakkaan mahdollinen ongelma. Tärkeää on myös tunnistaa, että eri asiakkailla voi olla erilaiset tarpeet ja odotukset. 1/6 esihenkilöistä kertoi kohdeyrityksen pyrkivän tarjoamaan merkityksellistä asiakaskokemusta.

”Mielestäni meillä haetaan todella rohkeaa ja korkeaa palvelun tasoa ja siksi kuvailisin meidän pyrkivän tarjoamaan jokaisen tyyppin mukaista asiakaskokemusta. Asiakkaan omat lähtökohdat ja tarpeet vaikuttavat siihen, millaista palvelua tarjotaan”, yksi esihenkilöistä pohti.

5.2.3 Tavoitteiden organisointi henkilöstölle

Haastateltavat kertoivat, että asiakaskokemuksen tavoitteista viestiminen tehdään yksinkertaisesti, keskustelemalla ja harjoitusten muodossa. Viestiminen tapahtuu kaikissa kohdeyrityksissä pääsääntöisesti kasvotusten. Tämän lisäksi 2/5 kohdeyrityksissä tavoitteista viestimistä toteutetaan myös Teamsin ja/tai henkilöstön yhteisen viestiketjun välityksellä. Yksi esihenkilöistä mainitsi huomioivansa myös sen, missä henkilöstö itse toivoo viestinnän tapahtuvan.

Yksi esihenkilöistä kertoi tavoitteista viestimisen painottuvan alkukoulutukseen työntekijän aloittaessa ja niitä kerrattavan tarvittaessa. 2/6 esihenkilöistä kertoi, että tavoitteista viestitään tarvittaessa, esimerkiksi reklamaation jälkeen. Toiset 2/6 esihenkilöistä kertoivat järjestävänsä tiimipalavereja asioiden muuttuessa ja uusia asioita opetetaan harjoituksen kautta henkilöstön kanssa. Tavoitteissa onnistumista seurataan heidän mukaansa aktiivisesti ja tuloksia käydään läpi vähintään kuukausi tasolla. 1/6 esihenkilöistä kertoi tavoitteista viestittävän jopa päivittäin. Kaikissa kohdeyrityksissä yrityksen tavoitteista henkilöstölle viestii myymälän esihenkilö.

Yksi esihenkilöistä kertoi, ettei koe tarvetta motivoida henkilöstöä jatkuvasti. Hän lisäsi, ettei arjessa tarvitse muistutella yrityksen tavoitteista, koska hän kokee henkilöstön jo omaksuneen tavoitteet. 2/6 esihenkilöistä mainitsi motivoivansa henkilöstä asiakkaiden jättämien kirjallisten ja suullisten palautteiden avulla. Toinen heistä lisäsi, että onnistumisen lisäksi myös kehityskohteet on tärkeää tunnistaa. Toiset 2/6 esihenkilöistä kertoivat motivoivansa henkilöstöään onnistumisten kautta. Toinen näistä esihenkilöistä kertoi onnistumisia juhlistavan ja hänen jakavan työtehtäviä myös sen mukaan,

mikä työtehtävä motivoi ketäkin henkilöstön jäsentä. 1/6 kertoi motivoivansa henkilöstöään kannustamalla ja kehumalla onnistumisista kasvatusten.

5.2.4 Tavoitteiden toteuttaminen myymälässä

Esihenkilöt kertoivat huomioivansa asiakaskokemusta päivittäisessä työssään ylläpitämällä myymälän siisteyttä, tervehtimällä ja huomioimalla asiakkaita, työn ohjaamisella, reagoimalla asiakkaiden viesteihin nopeasti sekä tekemällä aina parhaansa ja kannustamalla henkilöstöä samaan. Tämän lisäksi he muun muassa tarjoutuvat pakkaamaan asiakkaan ostokset kassalla sekä varmistavat laitteiden ja myymälän kunnon sekä henkilökunnan riittävän osaamisen.

”Asiakaskokemusta huomioin päivittäin ylläpitämällä myymälän siisteyttä, varmistamalla, että tuotteiden hinnat ovat paikoillaan, tervehtimällä ja huomioimalla asiakkaita”, luetteli yksi esihenkilöistä.

Yksi esihenkilöistä kertoi myös vierailevansa itse ja kannustavansa henkilöstöä vierailemaan myymälässä asiakkaan roolissa ja tekevän havaintoja. Näiden havaintojen pohjalta voidaan tarvittaessa tehdä muutoksia.

Kaikki esihenkilöt kertoivat tunnistavansa erilaiset persoonallisuustyypit omassa henkilöstössään. Tätä taitoa he hyödyntävät työssä jakamalla työtehtäviä persoonallisuustyyppien mukaan. 2/6 esihenkilöistä lisäsi, että on myös tärkeää haastaa henkilöstöä uusissa työtehtävissä persoonallisuustyyppistä riippumatta. Yksi esihenkilöistä kertoi myös tunnistavansa, että erilaiset persoonat kaipaavat erilaisia ohjeita. Toinen esihenkilö mainitsi antavansa henkilöstön työskennellä heille sopivalla tyylillä, kunhan työlle annetut tavoitteet täyttyvät.

”Esihenkilönä tulee ottaa jokaisen työntekijän henkilökohtaiset tarpeet huomioon. Joku saattaa tarvita tosi yksityiskohtaiset ohjeet ja joillekin riittää, kun sanoo että ”teetkö ton”. Havainnointi ja tarkkailu, siitä, minkälaisia ihmisiä siellä töissä on, niin sen perusteella pystyy miettimään, minkälaisia työtehtäviä kellekin antaa. Vähän niin kuin, että tunne henkilökuntasi”, kertoo yksi esihenkilöistä.

5.2.5 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Kohdeyrityksillä on käytössään erilaisia mittareita. 2/5 kohdeyrityksistä käyttää mystery shoppingia asiakaskokemuksen mittaamiseen. Mystery shoppaajat kiinnittävät huomioita muun muassa asiakaspalvelun laatuun ja yrityksen tavoitteiden toteutumiseen. 2/5 kohdeyrityksestä hyödyntää Google arvosteluja asiakaskokemuksen mittaamiseen. 2/5 kohdeyritysten myymälässä on kysely, jossa on vaihteleva määrä kysymyksiä. Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa asiakkailta heidän kokemuksiaan myymälä asioinnista, muun muassa onko asiakas löytänyt etsimänsä ja saanut palvelua. Kyselyllä selvitetään myös asiakkaiden kokemuksia asioinnin sujuvuudesta sekä palvelun laadusta. Yksi esihenkilöistä kertoi heillä olevan taukokuoneessa taulu, johon kirjataan asiakkaiden antamia suullisia palautteita. Taukokuoneessa koko henkilöstö pääsee tutkimaan näitä palautteita.

Kaikkien viiden kohdeyritysten esihenkilöt pääsevät tutkimaan mittaustuloksia ja hyödyntävät niitä palvelun kehittämiseen. Esihenkilöt kertoivat hyödyntävänsä mittaustuloksia toiminnan ja erityisesti mittauksissa esiin nousseiden kehityskohteiden kehittämiseen sekä työvuorosunnitteluun. Esimerkkinä yksi esihenkilöistä mainitsi, että jos yhtenä viikonloppuna tulee palautteita pitkistä jonoista, varmistetaan seuraavalle viikonlopulle lisää henkilökuntaa, jotta asiointi on asiakkaille sujuvampaa.

5.2.6 Tavoitteiden uudelleenmäärittäminen

Yhteenvedona haastateltavia pyydettiin listaamaan haastattelun lopuksi kolme mielestään tärkeintä ja ensisijaista asiakaskokemuksen johtamisen keinoa. Alla listattuna kolme eniten esiin nostettua asiakaskokemuksen johtamisen keinoa.

1. Esimerkillä johtaminen. 4/6 eli yli puolet esihenkilöistä mainitsivat esimerkillä johtamisen yhtenä tärkeimpänä asiakaskokemuksen johtamisen keinona. Sen sijaan, että esihenkilöt vain antavat toimintaohjeet ja kertovat yrityksen tavoitteet henkilöstölle, he myös itse toimivat niiden mukaan. He työskentelevät myymälässä saman työn parissa, kuin henkilöstökin.
2. Yhteistyö. Esihenkilöistä 2/6 mainitsivat yhteistyön olevan keskeinen keino onnistuneen asiakaskokemuksen johtamiseen. Työtä tehdään tiiminä henkilöstön kanssa ja osallistetaan kaikki työhön.
3. Henkilöstö huomioidaan yksilöinä. Henkilöstöjohtajina haastateltavien esihenkilöiden vastauksissa korostui myös tarkeys huomioida henkilöstö yksilöinä. 2/6 esihenkilöistä mainitsi tärkeäksi johtamisen keinoksi erilaisten persoonallisuustyyppien tunnistamisen henkilöstössä ja henkilöstön huomioinnin yksilöinä. Kuten aiemmin mainittu, tunnistamalla persoonallisuustyyppit henkilöstössä, esihenkilö osaa antaa ohjeistukset työhön työntekijälle sopivalla tavalla ja asettaa heidät sopiviin työtehtäviin.

Näiden lisäksi haasteltavat mainitsivat tärkeiksi keinoiksi palautteen antamisen henkilöstön työstä, työn merkityksellisyyden korostamisen sekä asiakaslähtöiset muutokset myymälätoimintaan reaaliaikaisesti.

5.3 Muut huomiot

Haastattelun lopuksi haastateltaville annettiin mahdollisuus kommentoida haastattelua ja kertoa, millaisia ajatuksia siitä heräsi. Näissä vastauksissa korostui näiden asioiden ääreen pysähtymisen tarkeys. Kiireisessä myymälä arjessa ja työtä tehdessä asiakaskokemuksen parissa työskennellään rutiinin omaisesti sitä sen tarkemmin ajattelematta. Haastattelu muistutti monien haastateltavien mielestä myös mukavasti sitä, mitkä yrityksen lähtökohdat todella ovat ja mikä on nykytilanne. Yksi haastateltavista myös mainitsi aiheen olevan ajankohtainen ja että siitäkin syystä on tärkeää pysähtyä sen äärelle ja sitä on tärkeää tutkia. Joidenkin haastateltavien mielestä kysymykset olivat vaikeita tai toistivat itseään. Suurin osa haastateltavista mainitsi myös erikseen, että haastattelusta heräsi positiivisia tunteita.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

6.1 Kohdeyritysten väliset samankaltaisuudet

Haastatteluista selvisi, että kohdeyritysten esihenkilöillä oli paljon samoja ajatuksia asiakaskokemuksesta ja sen johtamisesta. Termistö asiakaskokemuksesta oli esihenkilöille tuttu ja he osasivat määrittellä sen, jokainen hieman omin sanoin. Kuitenkin vastauksissa korostui, että asiakaskokemus pitää sisällään erilaisia kosketuspisteitä asiakkaan kanssa ja esihenkilöt osasivat huomioida niitä niin asiakkaan kuin yrityksenkin näkökulmasta mainitsemalla konkreettisia toimia. Esihenkilöt mainitsivat pääsääntöisesti ostamisen aikana tapahtuvia kosketuspisteitä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteivät he tiedostaisi muita kosketuspisteitä, vaan tutkimus keskittyi nimenomaan näihin pisteisiin. Voi myös olla, että yrityksissä vaiheisiin ennen ostamista ja ostamisen jälkeen sisältyvien kosketuspisteiden johtaminen on esimerkiksi markkinointitiimin tai muun tahon tehtävä, eikä siksi kuulu kohdeyritysten esihenkilöiden työtehtäviin.

Esihenkilöt määrittelivät asiakaskokemuksen sen mukaan, mitä se tarkoittaa ja pitää sisällään heidän johtamassaan myymälässä. Heidän määritelmänsä eivät olleet niin sanotusti yleisen asiakaskokemuksen määrittelemistä, vaan tarkennetusti kohdemyymälän asiakaskokemuksen määritelmä. Tämä korosti sitä, että esihenkilöt osaavat muun muassa keskittyä kohdemyymälän kannalta tärkeimpiin kosketuspisteisiin, jotka voivat olla kohdeyritysten kesken hieman erilaisia.

Esihenkilöt nimesivät asiakaskokemuksen tavoitteina kohdeyrityksessä niin numeraalisia kuin toiminnallisiakin tavoitteita. He mainitsivat samankaltaisia tai samoja huomioitavia seikkoja päivittäisessä työssään esimerkiksi liittyen myymälän siisteyteen ja viihtyvyyteen. Vastauksissa korostui, että päivittäistä toimintaa esimerkiksi myymälän siisteyden suhteen huomioidaan asiakkaan näkökulmasta ja esihenkilöt varmistavat, että tavoitteisiin päästään.

Haastateltavien esihenkilöiden keskuudessa oli myös paljon samoja johtajuustyyplejä. Vaikka monet esihenkilöt valitsivat itseään kuvaavaksi johtajuustyyppiksi saman tyyppin, kuvasivat he omaa johtajuustyyliään kaikki hieman eri tavoilla. Tässä korostuu varmasti muun muassa aiempi työkokemus sekä henkilöstöjen väliset erot. Kohdeyrityksissä työskentelee kuitenkin keskenään erilaisia ihmisiä, jotka kaipaavat tekemälleen työlle erilaista johtajaa.

Samaa esihenkilöiden vastauksissa oli myös se, että kysyttäessä miten esihenkilö itse huomioi asiakaskokemusta päivittäisessä työssään, esihenkilöt mainitsivat sellaisia työtehtäviä, joita myös henkilöstö tekee päivittäin. Tällaisia työtehtäviä ovat asiakkaiden ostosten pakkaaminen kassalla, asiakkaiden viesteihin vastaaminen, asiakkaiden huomiointi sekä myymälän siisteyden ja viihtyvyyden ylläpito. Esihenkilöiden vastauksissa korostui, että he todella tekevät samaa työtä henkilöstön kanssa, eivätkä esimerkiksi istu toimistossa seuraten vain henkilöstön työskentelyä. Kuten esihenkilöt itsekkin sanoivat, esimerkillä johtaminen on yksi tärkeimmistä asiakaskokemuksen johtamisen keinoista.

6.2 Kohdeyritysten väliset erot

Esihenkilöiden vastauksissa oli myös eroavaisuuksia. Yksi suurimmista eroista vastauksissa oli yrityksellä käytössä olevat mittarit. Yhdelläkään yrityksellä ei ollut myymälässä käytössään NPS tai CSI mittareita, vaan mittaamista toteutettiin erilaisilla mittareilla. Mittareiden eroissa korostui myös se, että esimerkiksi mystery shopping -mittarissa tuloksia kerätään niin sanotusti ”valeasiakkaalta”, kun

taas myymälän kyselymittareissa myymälän asiakkaat antavat palautetta itse asioidessaan myymälässä.

Eroavaisuuksista suurimmat olivat esihenkilöiden työkokemus esihenkilötehtävissä sekä myymälän henkilöstön koot. Työkokemukset vaihtelivat yhdeksästä kuukaudesta 15 vuoteen, joka on huomattava ero. Työkokemus korostui myös hieman haastateltavien vastauksissa, sillä pidempään samassa työtehtävässä työskennelleet esihenkilöt vastasivat kysymyksiin lyhyemmin, kun taas lyhyemmän aikaa nykyisessä työtehtävässä työskennelleet esihenkilöt antoivat pidempiä ja syvällisempiä vastauksia. Tämä vaikutti myös haastattelujen keston, sillä 3/5 haastatteluista kesti noin 30 minuuttia, kun taas loput 2/5 haastatteluista 15 minuuttia.

Esihenkilöiden motivointikeinoissa oli myös eroavaisuuksia. Yksi esihenkilöistä ei maininnut ollenkaan motivointi keinoja. 2/5 esihenkilöistä kertoi motivoivansa henkilöstöä asiakkaiden jättämällä palautteilla. Yksi esihenkilöistä mainitsi, että hän jakaa työtehtävät henkilöstölle sen mukaan, mikä työtehtävä motivoi ketäkin. Henkilöstön motivointi on tärkeää, sillä sen avulla voidaan esimerkiksi korostaa työn merkityksellisyyttä.

6.3 Johtopäätökset

Tutkimuksen perusteella asiakaskokemuksen johtaminen on henkilöstöjohtamista, joka vaatii henkilöstön tuntemista ja kykyä tunnistaa erilaiset persoonallisuustyypit. Persoonallisuustyypit tunnistamalla esihenkilö voi suunnitella työtehtäviä ja löytää henkilöstölle sopivampia motivointi ja kommunikointi tyylejä. Näin ollen koko myymälän henkilöstö pystyy tarjoamaan parasta mahdollista palvelua ja asiakaskokemuksia asiakkailleen.

Henkilöstön lisäksi esihenkilön tulee tuntea myymälän asiakaskunta ja pyrkiä huomioimaan heidän tarpeensa. Eri asiakkailta voi olla erilaiset tarpeet ja lähtökohdat myymälässä asioinnille ja heidät tulisi kohdata oikein. Kuten yksi esihenkilöistäkin mainitsi, parasta mahdollista palvelua voidaan tarjota asiakkaille, kun heidät tunnetaan henkilöstön toimesta, heidät osataan kohdata oikein ja heidän tarpeisiinsa osataan vastata myytävillä tuotteilla.

Johdannossa esitellyssä tutkimuksessa kävi ilmi, että suomalaiset johtajat keskittyvät enemmän yrityksen lukuihin ja sen jälkeen vasta henkilöstön kokemaan merkityksellisyyden tunteen johtamiseen. Tämän opinnäytetyö tutkimuksen kohdeyritysten esihenkilöt kuitenkin kertoivat toimivansa päinvastaisesti ja korostivat nimenomaan henkilöstöjohtamisen tärkeyttä. He tunnistavat henkilöstön tärkeyden liiketoiminnassa ja osaavat jopa tunnistaa erilaisia persoonallisuustyyppejä henkilöstössä. Esimerkillä johtaminen voi myös korostaa henkilöstölle työn merkityksellisyyttä, kun työtä johtava esihenkilö osallistuu itse samaan työhön.

Kuten mainittu, kohdeyritykset pyrkivät tarjoamaan asiakkailleen pääosin mieleenpainuvia asiakaskokemuksia, joka edellyttää, että kokemus herättää asiakkaassa tunteita. Tämän vuoksi teoria osuudessa mainittu kosketuspistepolun minimointi ei välttämättä olisi hyvä idea. Kun asiakaspolun varrella on mahdollisimman paljon kosketuspisteitä, käynnillä on mahdollista herättää asiakkaalle mahdollisimman paljon tunteita. Näin kokemus jää asiakkaalle paremmin mieleen ja hän myös todennäköisemmin antaa käynnistä palautetta.

6.4 Kehitysehdotukset

Kehitysehdotuksina vastauksien perusteella voisi olla uudet tai päivitettyt mittarit asiakaskokemuksen ja sen johtamisen mittaamiseen. Lopuissa 3/5 kohdeyrityksistä voitaisiin myös ottaa käyttöön myymälässä annettavan palautteen mittari, jossa asiakkaat saisivat antaa palautetta asiakaskokemuksesta heti käynnin jälkeen. Näin yritykset saisivat enemmän asiakkaiden mielipiteitä. Uudet mittarit voisivat olla operatiivisia eli ne tutkisivat jo toimivia sekä mahdollisesti kehitystä kaipaavia toimia myymälässä tapahtuvassa asiakaskokemuksessa.

Kuten teoria osassa mainittu, asiakkaat arvostavat yksinkertaisuutta. Moni asiakas voi jättää niin hyvän kuin rakentavankin palautteen antamatta, jos palautteen anto tuntuu heistä liian työläältä – kun todennäköisimmin asiakas kuitenkin antaa palautetta ääripään tunteita herättävästä kokemuksesta eli positiivisesta tai negatiivisesta. Kun palautteenanto mahdollisuus tarjotaan esimerkiksi ostotapahtuman yhteydessä tai sen jälkeen, voisi asiakkailla olla matalampi kynnys jättää palautetta saamastaan palvelusta tai muusta kokemuksesta vaikuttaneesta seikasta. Vaikka kohdeyritykset tuntevatkin asiakaskuntansa hyvin, ei silti välttämättä osata huomioida kaikkia asiakaskunnan tarpeita kuulematta heidän mielipiteitään.

2/5 kohdeyrityksistä käytössä oleva Google-arvostelu voi olla toimiva tapa kerätä kokemuksia asiakailta. Kuitenkin Googlessa kuka tahansa voi käydä kirjoittamassa palautteita näille yrityksille, jopa asioimatta ollenkaan näiden yritysten myymälöissä. Tämän vuoksi mittaustulokset Googlen arvostelujen kautta eivät ole välttämättä aina täysin realistisia. Siksi olisikin hyvä, että näillä yrityksillä olisi käytössään muitakin mittareita asiakaskokemuksen mittaamiseen.

Mittaustuloksia voitaisiin myös käydä useammin läpi. Esimerkiksi yksi esihenkilöistä kertoi viimeisimmän mittauksen tapahtuneen vuonna 2023 ja tulosten läpikäynnin heti sen jälkeen. Tämä tarkoittaa sitä, että mittausta ei ole tehty yli vuoteen ja näin ollen myöskään tuloksia ei olla voitu hyödyntää asiakaskokemuksen johtamisessa reaaliaikaisesti yli vuoteen.

Kun esihenkilöiltä kysyttiin, miten he hyödyntävät asiakaskokemuksen mittaustuloksia työssään, jokainen heistä mainitsi, että hyödyntävät niitä palvelun kehittämiseen. Vain yksi esihenkilöistä mainitsi hyödyntävänsä tuloksia henkilöstön motivointiin, joka voisi kuitenkin olla toimiva keino muillekin esihenkilöille. Esimerkiksi aktiivisemmalla tulosten läpikäynnillä esihenkilöt voisivat myös yrittää motivoida henkilöstöä pyrkimään parempiin suorituksiin asiakaskokemuksen suhteen ja mittareiden avulla voitaisiin luoda esimerkiksi kilpailuja henkilöstön kesken. Kun tavoitteeseen on päästy esimerkiksi viikko tai kuukausi tasolla, henkilöstö saisi jonkin palkinnon, kuten rahaa virkistysrahastoon, herkkuja taukhuoneeseen tai jokin muu esihenkilön sopivaksi kokeva palkinto.

7 POHDINTA

Luotettavuus ja eettisyys toteutuivat tutkimuksessa. Tutkija toi haastateltaville esiin omaa ammattitaitoaan jo haastattelukutsuissa, jotka oli luotu teoreettisen tiedon pohjalta ja tutkimuksessa hyödynnettävät menetelmät osattiin perustella oikein. Eettisiä periaatteita noudatettiin koko tutkimuksen ajan ja toinen tutkija voisi saada samankaltaiset aineiston. Haastateltavat pysyivät tutkimustyössä anonyymeinä ja heidän henkilötietojaan käsiteltiin vain tutkijan toimesta, kuten heille oli haastattelukutsussa kerrottu. Näin ollen haastateltavien vastauksista tai tutkimukseen osallistumisesta ei voi päätellä heidän identiteettiään eivätkä he esimerkiksi vaaranna omaa työasemaansa.

Aineiston laatu on myös osattu huomioida. Haastattelukysymykset esitettiin kaikille haastateltaville samassa järjestyksessä ja samalla tavalla, ja kaikki mahdolliset lisäkysymykset on jo suunniteltu ennen haastattelua. Haastattelija ei siis esittänyt haastattelutilanteessa kysymyksiä etukäteen suunniteltujen kysymysten lisäksi, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman samanlaisia eikä niitä johdateltaisi liikaa. Aineiston laatuun vaikutti myös haastattelijan hyvä valmistautuminen ennen haastattelua. Haastattelukysymykset olivat heti valmiina, eikä esimerkiksi niiden etsimiseen käytetty aikaa haastattelun alussa. Haastattelija opetteli myös ääninauhurin käytön etukäteen, jotta sen kanssa ei tulisi ongelmia haastattelutilanteessa. Nauhuri ladattiin myös täyteen ennen jokaista haastattelua, jotta siitä ei loppuisi akku kesken kaiken eikä tämä vaikuttaisi aineiston keräämiseen. Haastattelija oli myös varautunut haastatteluun muistiinpanovälineiden kanssa, jotta hän voi kirjoittaa muistiinpanoja haastattelusta, mikäli haastateltava ei anna suostumustaan haastattelun nauhoittamiseen. Kaikilta haastateltavilta kuitenkin saatiin suostumus nauhoittamiseen ja täten heidän vastauksiinsa voitiin palata analysointi vaiheessa sanatarkasti. Näin ollen vastaukset olivat myös luotettavampia, kuin esimerkiksi haastattelija olisi kirjoittanut vain lyhyet muistiinpanot eikä olisi analysointi vaiheessa muistanutkaan kaikkea oleellista haastattelusta.

Haastateltavilta on mahdollista saada samankaltaisia vastauksia toisella haastattelu kerralla. Tässä on kuitenkin huomioitava, että esittäessä samat kysymykset samanlaisina uudestaan, haastateltavat ovat ehtineet ensimmäisen haastattelun jälkeen pohtia kysymyksiä ja antamaan vastauksia pidempään. He ovat myös voineet tutkia myymätyön toimintatapoja uudesta näkökulmasta ensimmäisen haastattelun jälkeen, ja tämänkin vuoksi toisen haastattelun vastaukset voisivat olla erilaisia.

Tutkimusta varten kerättyä henkilötietoja käsiteltiin oikein. Haastateltavat esihenkilöille kerrottiin haastattelukutsussa heiltä kerättävistä henkilötiedoista ja miten niitä tulisi käsitellä tutkimuksessa. Näin ollen he muun muassa pystyivät antamaan suostumuksensa haastattelua varten. Haastateltavilta kerättyä henkilötietoja olivat yrityksen nimi, haastateltavan esihenkilön nimi ja ammattinimike, henkilöstön koko ja yrityksen liikevaihto. Näistä tiedoista kuitenkin vain yrityksen nimi, henkilöstön koko ja yrityksen liikevaihto mainittiin lopullisessa tutkimuksessa, jotta tutkimus tulokset voitiin julkaista tavoitteiden mukaisesti, mutta kuitenkin kunnioittamalla henkilötietosuojaa. Näin ollen tutkimuksesta ei voi tunnistaa ketään esihenkilöistä ja anonyymiteetti toteutuu.

Samasta aihepiiristä voitaisiin toteuttaa monia jatkotutkimuksia. Asiakaskokemusta voitaisiin tutkia myymälän sijaan verkkokaupasta ja verrata saatuja tuloksia myymälästä saatuihin tuloksiin. Ihmiset käyttävät yhä enemmän digitaalisia palveluita ja verkkokaupassa asiakaskokemuksen johtamisessa tulee todennäköisesti huomioida hieman eri asioita, kuin myymälässä. Toinen jatkotutkimus aihe voisi keskittyä henkilöstön kokemuksiin ja esimerkiksi samoista kohdeyrityksistä voitaisiin haastatella

esihenkilöiden sijaan henkilöstä ja tutkia, miten henkilöstö kokee asiakaskokemuksen ja henkilöstön johtamisen. Saatuja vastauksia voitaisiin verrata tässä tutkimuksessa saatuihin vastauksiin esihenkilöiltä.

Mahdollinen jatkotutkimus aihe voisi olla myös täysin asiakkaiden näkökulmaa tutkiva. Asiakkailta voitaisiin kartoittaa heidän kokemuksiaan kohdeyritysten myymälöissä niin numeraalisesti kuin sanallisestikin ja verrata vastauksia yrityksen tavoitteisiin. Tässä tutkimuksessa voitaisiin selvittää täytyvätkö yrityksen tavoitteet asiakkaan näkökulmasta ja millaisia arvosanoja yritys saisi. Palaute voitaisiin kerätä asiakkailta heti myymälässä asiointin jälkeen, jotta kokemusta osataan kuvata reaaliaikaisesti. Tällainen tutkimus voisi tarjota kohdeyrityksille uudenlaista dataa, jonka avulla toimintaa voitaisiin mahdollisesti kehittää tai jatkaa samalla toimivalla tavalla.

Tutkimustyö oli todella opettavainen ja lisäsi omaa ammatillista tietoisuutta aihepiiristä niin teoriassa kuin käytännössäkin. Oli opettavaista päästä kuulemaan alan ammattilaisten kommentteja ja ajatuksia työstä, jota itse toivoisin tekeväni myöhemmin elämässä. Haastattelut olivat antoisia ja työn raportoiminen kasvattavaa ja mukavaa. Koen, että opinnäytetyön teorian sekä haastattelujen myötä sain myös valmiuksia työelämään ja osaan huomioida työssä asioita laajemmin sekä asiakkaan että yrityksen näkökulmasta.

Tavoitteeseen tietoisuuden lisäämisestä päästiin. Valmis työ lähetettiin kohdeyritysten esihenkilöille, ja he voivat hyödyntää sitä omassa työssään haluamallaan tavalla. Kuten jo mainittu, oma tietoisuuni aiheesta kasvoi hurjasti, joten siihenkin tavoitteeseen päästiin onnistuneesti. Lopullinen työ vastaa alussa määriteltyä tarkoitusta ja näin ollen kuvaa, miten asiakaskokemusta johdetaan operatiivisesti myymälässä. Vastauksina tutkimuskysymyksiin asiakaskokemusta johdetaan ihmisläheisesti, esimerkkiä näyttämällä ja huomioimalla henkilöstö yksilöinä. Asiakaskokemuksen johtaminen vaatii esihenkilöltä hyviä kommunikointitaitoja, kykyä tunnistaa erilaiset persoonat henkilöstössä sekä taitoa huomioida yrityksen tavoitteet työn suunnittelussa.

LÄHTEET

Ahvenainen, P. Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus : tee asiakkaista faneja. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 2.12.2024.

Alko 2024. Alkon tilinpäätös tammi-joulukuu 2023. Verkkojulkaisu. <https://www.alko.fi/alko-oy/uutishuone/mediatiedotteet/alkon-tilinpaatos-2023>. Viitattu 21.5.2025.

Alko 2025. Esihenkilö 1. Haastattelu 19.5.2025.

Alko 2025. Esihenkilö 2. Haastattelu 19.5.2025.

Alko n.d. Yritys. Verkkojulkaisu. <https://www.alko.fi/alko-oy/yritys>. Viitattu 21.5.2025.

Asiakastieto n.d. Finnkino Oy. Verkkojulkaisu. <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/finnkino-oy/06472391/taloustiedot>. Viitattu 21.5.2025.

Asiakastieto n.d. Normal Finland Oy. Verkkojulkaisu. <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/normal-finland-oy/31566023/taloustiedot>. Viitattu 15.1.2025.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2021. Yrityksen asiakasmarkkinointi. E-kirja. Helsinki: Edita. Viitattu 20.11.2024.

Eezy Flow n.d. Asiakastutkimus: Tunne asiakkaasi. Verkkojulkaisu. <https://flow.eezy.fi/palvelumme/tutkimukset/asiakastutkimus/>. Viitattu 20.11.2024.

Finder n.d. Zazabella morsius- ja juhlapukuliike. Verkkojulkaisu. <https://www.finder.fi/Juhlapuvut+ja+iltapuvut/Zazabella/Kuopio/yhteystiedot/2718186>. Viitattu 15.1.2025.

Finnkino 2025. Esihenkilö. Haastattelu 20.5.2025.

Finnkino n.d. Tietoa Finnkinosta. Verkkojulkaisu. <https://www.finnkino.fi/tietoa-finnkinosta>. Viitattu 21.5.2025.

Fomo Second hand julkaisuaika tuntematon. Meistä. Verkkojulkaisu. <https://fomosecond-hand.fi/meista/>. Viitattu 15.1.2025.

Fomo, 2025. Esihenkilö. Haastattelu 7.4.2025.

Hirsjärvi, S. & Hurmem H. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 4.2.2025.

Holma, L., Laasio, K., Ruusuvoori, M., Seppä, S., Tanner, R. & Kiukas, A. 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 23.3.2025.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. E-kirja. Helsinki: Edita. Viitattu 5.2.2025.

Innolink n.d. Asiakaskokemuksen mittaamisella kehität liiketoimintaasi. Verkkojulkaisu. <https://www.innolink.fi/tutkimuspalvelut/yrityksille/asiakaskokemus/>. Viitattu 20.11.2024.

Jabe, M. 2017. Erialaisten ihmisten johtaminen. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 21.3.2025.

Korkiakoski, K. & Karhinen, R. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika, uudenlainen johtaminen. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 5.2.2025.

Korkiakoski, K. & Viita, H. 2023. Huomisen asiakas. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 2.12.2024.

Kortesuo, K. & Löytänä, J. 2011. Asiakaskokemus – Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. E-kirja. Helsinki: Talentum. Viitattu 30.3.2025.

Kuula-Luumi, A. n.d. Tutkimuslupa, suostumus, informointi ja tietosuojat. Verkkajulkaisu. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvalii/tutkimusetiikka/tutkimuslupa-suostumus-informointi-ja-tietosuoja/>. Viitattu 26.11.2024.

Minilex, n.d. Yksityisyyden suojan määritelmä. Verkkajulkaisu. [https://www.minilex.fi/a/yksityisyyden-suojan-m%C3%A4%C3%A4ritelm%C3%A4#:~:text=Oikeus%20turvaa%20yksil%C3%B6lle%20oikeuden%20el%C3%A4%C3%A4%20yksityisel%C3%A4m%C3%A4%C3%A4ns%C3%A4%20eli%20oikeuden,oikeus%20el%C3%A4%C3%A4%20niin%2C%20ettei%20julkisen%20valta%20vaikuta%20siihen](https://www.minilex.fi/a/yksityisyyden-suojan-m%C3%A4%C3%A4ritelm%C3%A4#:~:text=Oikeus%20turvaa%20yksil%C3%B6lle%20oikeuden%20el%C3%A4%C3%A4%20yksityisel%C3%A4m%C3%A4%C3%A4ns%C3%A4%20eli%20oikeuden,oikeus%20el%C3%A4%C3%A4%20niin%2C%20ettei%20julkisen%20valta%20vaikuta%20siihen.). Viitattu 2.12.2024.

Normal n.d. Tietoa meistä. Verkkajulkaisu. <https://www.normal.fi/tietoa-meistae/>. Viitattu 15.1.2025.

Normal, 2025. Esihenkilö. Haastattelu 4.4.2025.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2021. Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanomapro. Viitattu 24.3.2025.

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudramus. Viitattu 23.1.2025.

Ruotsalainen, R. 2024. Aktiveiteettipäällikkö. Haastattelu 13.2.2024.

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus : miksi, mitä, miten? E-kirja. Jyväskylä: Docendo. Viitattu 19.11.2024.

Suomi.fi n.d. Johtamisen malleja. Verkkajulkaisu. <https://www.suomi.fi/yritykselle/liiketoiminnan-kehittaminen/johtaminen/opas/yrityksen-johtaminen/johtamisen-malleja>. Viitattu 5.2.2025.

Tietosuojavaikuttetun toimisto n.d. Tietosuoja. Verkkajulkaisu. <https://tietosuoja.fi/tietosuoja>. Viitattu 26.11.2024.

Tilastokeskus n.d. Pienet ja keskisuuret yritykset. Verkkajulkaisu. https://stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html. Viitattu 30.3.2025.

Työ- ja elinkeinoministeriö, 2018. Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus. Valtioneuvosto. Verkkajulkaisu. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160870/TEM_opaat_9_2018_Suomalaisen_johtamisen_tila_ja_tulevaisuus_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 24.3.2025.

Uotila, H. 2023. Asiakaskokemus – mitä se on ja miksi se on tärkeää? Sailer. 4.7.2023. <https://sailer.fi/asiakaskokemus/>. Viitattu 20.11.2024.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen : strateginen kilpailutekijä. E-kirja. Helsinki: Edita. Viitattu 5.2.2025.

Zazabella 2025. Esihenkilö. Haastattelu 15.4.2025.

Zazabella 2025. Tarinamme. Verkkajulkaisu. <https://www.zazabella.fi/pages/tarinamme>. Viitattu 15.1.2025.

LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET

Määrittäminen

1. Kauanko olet toiminut tässä työtehtävässä?
2. Oletko toiminut aiemmin johtotehtävissä?
3. Määrittele asiakaskokemus omin sanoin. Mitä se pitää sisällään?
4. Millaisia tavoitteita yrityksellä on asiakaskokemuksen suhteen?
5. Kuka on asettanut asiakaskokemuksen tavoitteet?
6. Miten kuvailisit omaa johtamistyyliäsi?

Kehittäminen

7. Millaista asiakaskokemusta yritys haluaa tarjota?
8. Miten haluttuja kokemuksia voitaisiin parhaiten tarjota? Mitä konkreettisia tekoja se vaatii?

Organisointi

9. Miten asiakaskokemuksen tavoitteet viestitään henkilöstölle?
10. Kuinka usein tavoitteista viestitään?
11. Kuka tavoitteista viestii?
12. Missä tavoitteista viestitään?
13. Miten motivoit henkilöstöä asiakaskokemukseen panostamiseen?

Toteuttaminen

14. Miten pyrit huomioimaan asiakaskokemusta päivittäisessä työssäsi?
15. Mitä konkreettisia toimia teet, jotta yrityksen tavoitteisiin asiakaskokemuksessa päästään päivittäin?
16. Miten huomioit erilaiset persoonallisuustyypit henkilöstössä?

Mittaaminen

17. Millaisia asiakaskokemuksen mittareita yrityksellä on käytössä?
18. Pääsetkö itse tutkimaan mittaustuloksia?
19. Miten hyödynnät tuloksia omassa johtamisessa?

Uudelleenmäärittäminen

20. Nimeä kolme mielestäsi tärkeintä asiakaskokemuksen johtamisen keinoa? Mitkä ovat tärkeimpiä tai ensisijaisia keinoja?

Muut kysymykset

21. Mitä ajatuksia haastattelu herätti?