

Asiakaskokemuksen kartoitus

Case: Iittala Outlet Jyväskylä

Ella Kalenius

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2015

Matkailun koulutusohjelma
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala





Tekijä(t) Kalenius, Ella	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 20.04.2015
	Sivumäärä 44	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Asiakaskokemuksen kartoitus Case: Iittala Outlet Jyväskylä		
Koulutusohjelma Matkailun koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Hukkanen, Anita		
Toimeksiantaja(t) Iittala Outlet Jyväskylä/Fiskars Oyj Abp		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, minkälaisen asiakaskokemuksen Iittala Outlet Jyväskylä -myymälä tarjoaa asiakkailleen. Lisäksi työssä tarkasteltiin positiivisen asiakaskokemuksen piirteitä ja niiden suhdetta Iittala Outlet Jyväskylä -myymälän asiakaskokemukseen.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentui asiakaskokemuksen muodostumisen ja johtamisen sekä asiakaskokemuksen mittaamistapojen ympärille. Aiheesta kertovaan kirjallisuuteen tutustuttiin hyvin ennen tutkimuksen aloittamista syksyllä 2014. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin tammi-maaliskuussa 2015 tekemällä asiakkaille teemahaastatteluja ja havainnoimalla heitä paikan päällä. Aineistoa analysoitiin laadullisesti sisällönanalyysillä ja määrällisesti laskemalla keskiarvoja.</p> <p>Teemahaastatteluista selvisi asiakkaiden suosivan yrityksiä, joiden henkilökunta, tuotteet ja palvelut sekä visuaalinen ilme miellyttivät heitä. Piirteet täsmäsivät Iittala Outlet Jyväskylän asiakaskokemukseen. Myymälässä syntyvä asiakaskokemus on hyvin positiivinen. Sen voimavaroina nähtiin henkilökunta, laadukas tuotevalikoima ja myymälän visuaalinen ilme. Valtaosa asiakkaista suosittelisi myymälää ystävälleen. Hyvää asiakaskokemusta heikensivät hintataso ja myymälän sijainti. Tulevaisuuden haasteena onkin hyvien asiakaskokemusten ylläpitäminen.</p> <p>Kun asiakaskokemuksen nykytila on kartoitettu, selkeä jatkotutkimusaihe olisi asiakaskokemuksen kehittäminen. Jatkotutkimuksessa tehtäisiin muutoksia myymälän toimintaan, minkä jälkeen asiakaskokemuksen mittaaminen suoritettaisiin uudelleen.</p>		
Avainsanat (asiasanat) asiakaskokemus, asiakaskokemuksen johtaminen, tapaustutkimus		
Muut tiedot		



Author(s) Kalenius, Ella	Type of publication Bachelor's thesis	Date 20.04.2015
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 44	Permission for web publication: x
Title of publication Mapping the customer experience Case: Iittala Outlet Jyväskylä		
Degree programme Degree Programme in Tourism		
Tutor(s) Hukkanen, Anita		
Assigned by Iittala Outlet Jyväskylä/Fiskars Oyj Abp		
Abstract <p>The aim of the thesis was to find out what kind of customer experience Iittala Outlet Jyväskylä offers to its customers. Additionally, the thesis studied the features of a positive customer experience and their relation to a customer experience of Iittala Outlet Jyväskylä.</p> <p>The heart of the theoretical framework was built around creation, management and measuring methods of customer experience. The study was carried out using a case study method. The research data was collected by theme interviews for customers and by observing them on the spot between January and March in 2015. The data was analyzed using a content analysis as a qualitative method and calculating average values as a quantitative method.</p> <p>The theme interviews revealed that customers favored companies whose staff, products and services and visual image pleased them. The same features matched up with Iittala Outlet Jyväskylä's customer experience. The customer experience of the outlet is very positive. The staff, the selection of high-quality products and the visual image was seen as its resources. The majority of the customers would recommend the outlet for their friend. The price level and the location of the outlet diluted the positive customer experience. Maintaining good customer experiences is seen as a challenge for the future.</p> <p>Now that the present state of the customer experience is mapped, a clear further research subject would be developing the customer experience. In the further study, there would be some changes done to a company's operations after which the measuring of the customer experience would be carried out again.</p>		
Keywords/tags (subjects) Customer experience, customer experience management, case study		
Miscellaneous		

Sisältö

1 Asiakaskokemuksen merkitys kasvaa	3
1.1 Opinnäytetyön lähtökohdat ja tavoitteet	4
1.2 Toimeksiantajan esittely.....	5
1.3 Aiemmin tehtyjä tutkimuksia	6
2 Asiakaskokemus.....	8
2.1 Asiakaskokemuksen määritelmä	8
2.2 Asiakaskokemuksen muodostuminen.....	10
2.3 Asiakaskokemuksen johtaminen	13
2.4 Asiakaskokemuksen mittaaminen.....	17
3 Tutkimuksen toteuttaminen.....	19
3.1 Tutkimusmenetelmä.....	19
3.2 Aineistonkeruu	20
3.3 Aineiston analysointi	24
3.4 Tutkimuksen luotettavuus.....	24
4 Tutkimuksen tulokset.....	26
4.1 Hyvä asiakaskokemus	27
4.2 Asiakkaan kokemus Iittala Outlet Jyväskylässä	29
5 Johtopäätökset	33
6 Pohdinta	37
Lähteet	39
Liitteet.....	42
Liite 1. Teemahaastattelun runko	42
Liite 2. Havainnoinnin runko.....	43
Liite 3. Havainnoitujen palautteiden dokumentointi	44

Kuviot

Kuvio 1 Fiskarsin brändit	6
Kuvio 2. Asiakaskokemuksen kuusi osatekijää.....	12
Kuvio 3. Asiakaskokemuksen johtaminen.....	16
Kuvio 4. Opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmät.....	21
Kuvio 5. Millainen Iittala Outlet Jyväskylä on?.....	29
Kuvio 6. Havainnoinnin tulokset	29
Kuvio 7. Net Promoter Score-mittari	32

Taulukot

Taulukko 1. Empiirisiä tutkimuksia asiakaskokemuksesta	7
--	---

1 Asiakaskokemuksen merkitys kasvaa

Asiakaskokemus on liike-elämän seuraava tsunami, ennustivat Shaw & Ivens (2002, 1) 2000-luvun alkupuolella. Asiakaskokemuksesta onkin tullut 2000-luvun trendisana, jonka kaikki haluavat ottaa osaksi yritystään. Työ- ja elinkeinoministeriön TE-palveluiden työpaikkahaussa monet tunnetut organisaatiot, kuten Finnvera, Nordea, TeliaSonera, Scandic Hotels ja Suomen Punainen Risti etsivät työntekijöitä, jotka haluavat tarjota positiivisia asiakaskokemuksia asiakkailleen (Avoimet työpaikat 2015). Aikaisemmin puhuttiin asiakastyytyväisyydestä ja asiakaspalvelusta, kunnes ymmärrettiin katsoa yritystä ja sen toimintaa asiakkaan näkökulmasta, jolloin asiakaskokemuksen merkitys huomattiin. Lähtevistä asiakkaista jopa 80 % voi olla tyytyväisiä yrityksen toimintaan (Löytänä & Korteso 2014, 136). Yritysten onkin löydettävä keinoja, joilla sitouttaa asiakkaat yritykseen entistä paremmin. Yritykset, jotka tarjoavat asiakkaille onnea tuottavia elämyksiä, eivät ainoastaan ansaitse paikkaa kuluttajien sydämissä, vaan ennen kaikkea kovalla työllä ansaitut rahansa ja kalliin aikansa (Pine & Gilmore 2011, 19).

Nykypäivänä erilaisten palveluiden ja tuotteiden valikoima on niin suuri, että yritykset eivät enää kilpaile ainoastaan mukavilla asiakaspalvelijoilla ja edullisilla hinnoilla. Kilpailijoista täytyy erottua muilla tavoin. Yritykset ovat alkaneet rakentaa omia asiakaskokemusohjelmiaan, joissa määritellään, minkälainen asiakaskokemus asiakkaalle halutaan tarjota. Asiakas halutaan sitouttaa yritykseen herättämällä ennalta suunniteltuja tunteita ja mielikuvia. Usein kuitenkin yritykset arvioivat oman asiakaslähtöisyytensä väärin. Maailmanlaajuinen liikkeenjohdon konsultointiyritys Bain & Company kysyi 362 eri yrityksen asiakkailta, tarjosiko yritys ensiluokkaisen kokemuksen. Ainoastaan kahdeksan prosenttia asiakkaista kuvaili kokemustaan ensiluokkaiseksi. Kuitenkin yrityksistä 80 prosenttia uskoi tarjoavansa ensiluokkaisen kokemuksen. (DiJulius 2008, 6; Frow & Payne 2007.) Kumpikohan oli oikeassa?

Myös matkailun alalla positiivisten asiakaskokemusten tarjoaminen on tärkeää. Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan kotitaloudet ovat kohdistaneet viime vuosina kuluustaan muun muassa matkailuun, vaikka yksityinen kulutus onkin hiukan laskenut (Hinnat, kulutus ja elintaso 2013). Maailmassa matkailu kasvaa neljä prosenttia vuo-

nessa (Matkailun luvut infograafi 2015). Positiivisen asiakaskokemuksen tarjoaminen matkailijalle voi olla haastavaa. Matkailun alalla on monta muuttujaa, jotka voivat vaikuttaa negatiivisesti asiakkaan mielialaan. Kukaan ei toivo matkalleen huonoa säätä, lennon myöhästymistä tai liikenneuhkaa, joten kyseisen takaiskun sattuessa yrityksen on entistä vaikeampi miellyttää matkailijaa. Matkailualan ja matkakohteissa sijaitsevien yritysten tulisi suunnitella erityisen tarkkaan millainen asiakaskokemus asiakkaalle halutaan tarjota ja miten se tapahtuu.

1.1 Opinnäytetyön lähtökohdat ja tavoitteet

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan littala Outlet Jyväskylä -myymälän asiakaskokemuksen nykytilaa. Tutkimus kohdistuu ainoastaan Jyväskylän Outlet -myymälään, eikä se kata muita littalan myymälöitä. Fiskars ei ole laatinut littala Outlet -myymälöilleen erillistä asiakaskokemusohjelmaa. Myymäläpäälliköt ja myyjät osallistuvat Sales Energy -myyntikoulutukseen, jossa käydään läpi myynnillinen asiakaskohtamismalli, jota käyttäen pyritään vaikuttamaan asiakkaan ostopäätökseen (Case: Fiskars littala n.d.). Idea opinnäytetyön aiheesta syntyi tutkijan oman mielenkiinnon pohjalta, ja se räätälöitiin toimeksiantajan tarpeisiin sopivaksi. Opinnäytetyön tavoitteena on saada yksityiskohtainen ymmärrys siitä, minkälaisen asiakaskokemuksen littala Outlet Jyväskylä -myymälä tarjoaa ja millaisia piirteitä hyvällä asiakaskokemuksella on. Tutkimustulosten pohjalta tarkastellaan myymälän asiakaskokemusta ja selvitetään, löytyykö siitä positiivisen asiakaskokemuksen elementtejä. Tavoitteeseen pyritään kahden tutkimuskysymyksen kautta:

- Minkälainen on hyvä asiakaskokemus?
- Minkälainen asiakaskokemus littala Outlet Jyväskylässä syntyy?

Tämän opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee asiakaskokemuksen muodostumista ja johtamista sekä asiakaskokemuksen mittaamisen ominaispiirteitä. Työn pääkäsite asiakaskokemus määritellään luvussa 2.1. Luvussa 1.3 puolestaan käsitellään asiakaskokemuksesta aiemmin tehtyjä tutkimuksia. Aihetta tarkastellaan monipuolisesti käyttäen pääasiassa kansainvälistä kirjallisuutta ja artikkeleja.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytetään tapaustutkimusta, koska ilmiö on suhteellisen uusi ja siitä halutaan saada syvällistä tietoa. Asiakaskokemus on käsit-

teenä moninainen, joten tutkimusongelman ratkaisemiseksi tarvitaan useampi tiedonkeruumenetelmä, mikä on tapaustutkimukselle tyypillistä (Kananen 2013, 57). Tutkimuksessa käytetään pääasiassa laadullisen tutkimuksen analysointimenetelmiä ja luotettavuuskriteeristöä. Aineistoa kerätään kahdella eri menetelmällä: puolistrukturoitujen teemahaastattelujen ja osallistuvan havainnoinnin avulla. Tutkimusaineiston pohjalta esitetään tutkimustulokset.

1.2 Toimeksiantajan esittely

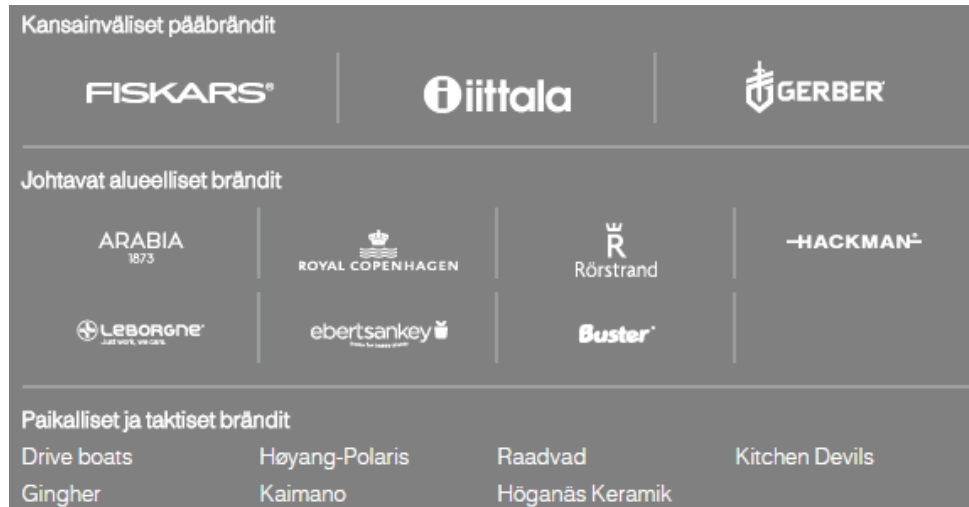
Iittala Outlet Jyväskylä on Viherlandian tiloissa toimiva Iittalan tehtaanmyymälä, jossa myydään 1- ja 2-laadun tuotteita sekä erikoiseriä. Viherlandia on puutarhakeskus, joka tarjoaa myymälälle mielenkiintoisen toimintaympäristön suosituissa matkailukohteissa. Matkailijat ovat suuri asiakasryhmä kesäkaudella, vaikka kohde onkin bus-siryhmien suosiossa ympärivuotisesti.

Iittala valmistaa pääasiassa lasi- ja posliinituotteita. Yritykselle on tärkeää valmistaa ajattomia ja hyvin muotoiltuja tuotteita kasvavan kertakäyttökulttuurin maailmassa (Tietoa yrityksestä n.d.). Esteettisyys, laatu ja toiminnallisuus ovat tärkeitä suunnittelussa. Ydinajatuksena on tarjota kestäviä tuotteita, jotka ilahduttavat ja tuovat nautintoa arkeen: niin pöydän kattamiseen, tunnelman luomiseen kuin pienesineiden säilytykseen. Iittalan tunnetuimpia muotoilijoita ovat muun muassa Alvar Aalto ja Kaj Franck. (Muotoilufilosofiamme n.d.)

Iittala on osa Fiskars-konsernia, joka tarjoaa helppokäyttöisiä ja toimivia tuotteita kotiin, puutarhaan ja ulkoiluun. Vuonna 2013 konsernin liikevaihto oli 799 miljoonaa ja henkilöstömäärä 4 100. Suurin osa liikevaihdosta eli 48 % tuli kodintuotteista, 36 % puutarhatuotteista, 15 % ulkoilutuotteista ja 1 % muilta liiketoiminta-alueilta. Fiskars on perustettu Suomessa vuonna 1649, ja se on täten Suomen vanhin yritys. (Fiskars lyhyesti n.d.)

Fiskarsin pääbrändejä ovat Fiskars, Iittala ja Gerber (ks. kuvio 1). Jokaiselle brändille on määritelty tietty rooli kasvutavoitteiden toteutumiseksi (Luottamus brändeihin n.d.). Fiskarsin tavoite on tuoda klassikkotuotteet saataville kaikkialla maailmassa. Vuoden 2013 liikevaihdon maantieteellinen jakauma oli seuraava: Pohjoinen 38 %,

Amerikka 33 %, Keski-Eurooppa 22 % sekä Aasia ja Tyynimeri 8 % (Markkinamme n.d.).



Kuvio 1. Fiskarsin brändit (alkup. ks. Fiskars Group 2014)

1.3 Aiemmin tehtyjä tutkimuksia

Asiakaskokemuksen käsite on kehittynyt ajan mittaan, ja vuosien varrella sitä on tutkittu eri näkökulmista. Holbrook ja Hirschman kirjoittivat *The Experiential Aspects of Consumption* -artikkelissaan kuluttajakokemuksesta ja kokemusperäisestä kuluttamisesta jo vuonna 1982. Tämä oli ensimmäisiä kertoja, kun kyseistä tutkimusaihetta käsiteltiin. *Customer experience* yleistyi bisneskielessä vasta 2000-luvun alkupuolella. Vuonna 1999 julkaistun *Experience Economy* -teoksen kirjoittajat B. Joseph Pine II ja James H. Gilmore ovat tutkimusaiheen edelläkävijöitä, sillä heidän jälkeensä aihetta on käsitelty paljon Yhdysvalloissa ja Euroopassa. (Löytänä & Korteso 2011, 11.) Johnston ja Kong (2011) muistuttavat kuitenkin, että asiakaskokemustutkimukset ovat vielä lastenkengissä verrattuna muihin palveluun liittyviin aiheisiin, kuten palvelun laatuun tai asiakasuskollisuuteen. Suomessa aihetta on käsitelty hyvin vähän. Taulukkoon 1 on kerätty tutkimuksia eri vuosikymmeniltä aiheesta asiakaskokemus.

Taulukko 1. Empiirisiä tutkimuksia asiakaskokemuksesta

Tutkija	Tutkimuksen kohde
Holbrook & Hirschman (1982)	Kokemusperäisten elementtien tärkeys kulutuksessa
Carbone (1998)	Arvon tuottaminen asiakaskokemuksella
Johnston (1999)	Asiakaskokemuksen määrittäminen ja kehittäminen palvelutapahtuma-analyysillä
Calhoun (2001)	Uskollisuuden tuottaminen asiakaskokemuksen johtamisella
Rosati & Alban (2002)	Asiakaskokemuksen todenmukaisuuden mittaaminen
Fouladivanda, Khanmohammadi, Hooman & Rajabinasr (2013)	Asiakaskokemuksen suhde palvelunlaatuun

Opinnäytetöiden aiheena asiakaskokemus ei ole ollut kovin suosittu. Theseus - tietokannasta löytyy vain 51 opinnäytetyötä, joiden otsikoissa mainitaan asiakaskokemus. Näistä 84 prosenttia on tehty vuosina 2013 ja 2014, mikä kertoo aiheen kasvavasta suosiosta. Avainsanahauulla opinnäytetöitä löytyy 108 kappaletta. Lukuja voidaan verrata esimerkiksi asiakastytyvyyttä käsitteleviin opinnäytetöihin. Asiakastytyvyys mainitaan 926 opinnäytetyön otsikossa, ja puolestaan avainsanana asiakastytyvyys löytyy 1 223 opinnäytetyöstä. (Theseus n.d.)

Yhdellekään littala Outlet- tai littala Store -myymälälle ei ole aiemmin tehty asiakaskokemusta käsittelevää opinnäytetyötä. Ben Cheikh Ahmed (2014) on tutkinut Sales Energy -myyntikoulutuksen vaikutusta asiakaspalvelunlaatuun littala-myymälöissä Suomessa. Nieminen (2009) puolestaan käsitteli opinnäytetyössään Mylittala-kanta-asiakasohjelman uudistusta ja sen ohjeistusta henkilökunnalle.

2 Asiakaskokemus

2.1 Asiakaskokemuksen määritelmä

Shawn ja Ivensin (2002, 5-6) mukaan asiakaskokemus voidaan jakaa fyysiseen ja tunneperäiseen elementtiin. Asiakaskokemus on sekoitus yrityksen fyysistä suoritusta ja niitä tunteita, jotka heräävät yrityskohtaamisen aikana. Näitä elementtejä verrataan intuitiivisesti asiakkaan odotuksiin kaikkina kohtaamisen hetkinä. Kahdeksan vuotta myöhemmin Shaw, Dibeehi ja Walden (2010, 3) uudistivat asiakaskokemuksen määritelmän: Asiakaskokemus on vuorovaikutusta organisaation ja asiakkaan välillä, ja sitä hallitsee asiakkaan tietoinen ja tiedostamaton mieli. Se on organisaation rationaalisen suorituksen, stimuloitujen aistien ja heränneiden tunteiden sekoitus, jota verrataan intuitiivisesti asiakkaan odotuksiin kaikkina asiakaskohtaamisen hetkinä.

Asiakaskokemukseen kuuluu koko yrityksen tarjooma: mainonta ja muut ennen palvelua tapahtuvat kontaktit, palveluominaisuudet, asiakaspalvelun laatu sekä käytön helppous ja luotettavuus. Asiakaskokemus on jaettavissa kolmeen tasoon, joita ovat toiminta, tunteet ja merkitykset. Toiminnan taso kartoittaa palvelun sujuvuutta, tehokkuutta ja saavutettavuutta eli kykyä vastata asiakkaan funktionaaliseen tarpeeseen. Tunnetasolla tarkoitetaan henkilökohtaisia kokemuksia ja tuntemuksia, jotka syntyvät asiakkaalle välittömästi: miellyttävyyttä, innostavuutta ja tunnelmaa. Merkitystaso puolestaan käsittelee kokemukseen liittyviä unelmia, tarinoita, mielikuvautuvuuksia, lupauksia ja kokemuksen henkilökohtaisuutta. (Tuulaniemi 2011, 36–37.)

Palmerin mielestä asiakaskokemus-käsitettä käytetään liian heppoisin perustein. Vaikka käsitteen ajatus on tärkeä, se on vaarassa joutua sivuutetuksi kokonaan epäselvien esiintymisyhteyksien vuoksi. Käsitteellistämisen ongelmasta huolimatta, asiakaskokemus on käsite, joka ei tule katoamaan. Palmer (2010) ottaakin esille Abbottin (1955) määritelmän, jossa kokemus nähdään tuotteen kuluttamisen tuloksena ja tulevaisuudessa siitä tulee vastine kuluttajan mieltämälle arvolle. (Palmer 2010.)

Asiakaskokemus tarkoittaa niitä tunteita ja kokemuksia, jotka saavat asiakkaan palaamaan takaisin ja kertomaan positiivisesta kokemuksestaan muille. Asiakkaan oma kohtainen odotusarvo vaikuttaa asiakaskokemukseen, jolloin palveluntarjoaja ei voi tietää, mitkä tekijät vaikuttavat eniten kuhunkin kokemukseen. (Fischer & Vainio 2014, 9.)

Asiakaskokemus on asiakkaan sisäinen ja omakohtainen vastaus niin suoriin kuin epäsuoriin kontakteihin yrityksen kanssa. Suoria kontakteja ovat ostohetki, tuotteen tai palvelun käyttö sekä asiakaspalvelu. Epäsuoria kontakteja ovat esimerkiksi suunnittelemattomat kohtaamiset yrityksen tuotteiden tai brändin kanssa, mainokset sekä *word of mouth* -keskustelut. (Meyer & Schwager 2007, 118–119.) Johnston ja Kong huomauttavat, että asiakaskokemus nähdään joskus ainoastaan viihdealan organisaatioiden, kuten huvipuistojen, ongelmana. Kirjallisuus kuitenkin viittaa siihen, että minkä tahansa tuotteen tai palvelun ostaminen synnyttää kokemuksen, joka voi olla hyvä, huono tai mitäänsanomaton. (Johnston & Kong 2011.)

Asiakaskokemuksessa on kyse siitä, millaisena yrityksen kanssakäyminen nähdään ja koetaan. Kaikki kohtaamiset ja kosketuspisteet, joita asiakkaalla on yrityksen kanssa, vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen. Niitä ovat esimerkiksi asiakaspalvelu, myynti, jakelu, omat odotukset, huhupuheet sekä tietenkin yrityksen tarjoamat tuotteet ja palvelut. Asiakaskokemus on kohtaamisista ja kosketuspinnosta muodostunut kokonaisvaikutelma yrityksen toiminnasta. (Kankkunen & Österlund 2012, 52.)

Watkinson muistuttaa, että ei ole yhtä oikeaa määritelmää sille, mitä asiakaskokemus tarkoittaa. Hän itse määrittää asiakaskokemuksen olevan yksilön laadullinen näkemys kaikista niistä tilanteista, joissa hän on vuorovaikutuksessa liiketoiminnan, sen tuotteiden tai palveluiden kanssa. Määritelmässä käytetään termiä laadullinen, sillä yksilö havaitsee kokemuksen omien aistillisten ja psyykkisten kykyjensä mukaan. Sitä ei voida mitata määrällisesti, kuten tuottoa, kustannuksia tai suoritusaikaa. Watkinson käyttää asiakkaan sijaan termiä *yksilö*, koska monet tärkeät vuorovaikutustilanteet yrityksen kanssa tapahtuvat ennen kuin asiakkuus syntyy; kaupassa kiertelevä yksilö ei ole vielä asiakas. On tärkeää selventää, että asiakaskokemus ei ole rajattu tuotteen tai palvelun käyttöön vaan se käsittää kaikki vuorovaikutustilanteet, joita yksilö kokee yrityksestä. (Watkinson 2013, 15–16.)

Asiakaskokemuksen määritelmiä on siis yhtä paljon kuin sen määrittäjiäkin. Tässä opinnäytetyössä asiakaskokemusta käsitellään pääasiassa Löytänän ja Kortesuon (2011, 11) suomenkielisen määritelmän mukaan, jossa on kiteytetty aiempien määritelmien moninaisuus yksinkertaiseen muotoon:

”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.”

Määritelmästä voi huomata asiakaskokemuksen muodostuvan ihmisten tekemien yksittäisten tulkintojen summasta, jolloin kyseessä ei ole järjellinen päätös vaan kokemus, johon tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkinnat vaikuttavat (mts. 11).

2.2 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Shaw ja Ivens kysyivät sadoilta ihmisiltä kysymyksen, jolla he selvittivät hyvän asiakaskokemuksen piirteitä: ”Mikä on paras asiakaskokemus, jonka olet ikinä kokenut?”.

Ihmisten vastauksissa toistuivat samat asiat:

- Minusta tuntui, että hän ymmärsi mitä halusin.
- Hän välitti minusta.
- He kohtelivat minua yksilönä.
- He tekivät kaikkensa auttaakseen.
- He saivat minut tuntemaan olevani maailman tärkein ihminen.

Monet kuluttajat ajattelevat hyvän asiakaskokemuksen pohjautuvan palveleviin ihmisiin. Näkökulma, jonka he unohtavat ja jota yritykset korostavat liiaksikin, on halu tyydyttää tarve eli ostaa tuote tai palvelu. Yritysten fokus on virheellisesti ainoastaan asiakkaan fyysisessä tarpeessa. Hyvässä asiakaskokemuksessa on kuitenkin kyse siitä, miltä asiakkaasta tuntuu. Kuten edellisen luvun määritelmästä voi todeta, tunteet ovat tärkeä osa asiakaskokemusta. Tunteet ovatkin yksi maailman eniten huomioitua jätettyä liiketoiminnan ulottuvuus, sillä onhan meillä kaikilla tunteet. (Shaw & Ivens 2002, 3-5.)

Hyvästä asiakaskokemuksesta löytyy neljä elementtiä: se tukee asiakkaan minäkuvausta, yllättää ja luo elämyksiä, jää mieleen ja saa asiakkaan haluamaan lisää. Ihmiset ostavat palveluita ja tuotteita rakentaakseen ja vahvistaakseen identiteettiään (Carú & Cova 2007, 3). Kuluttaminen on yhä useammalle osa identiteettiä ja osa minuutta, joten huono palvelu ei ole ainoastaan huonoa palvelua, vaan myös identiteetin loukkaamista. Huono palvelu ja pettymykset satuttavat kuluttajia enemmän kuin aiemmin, joten epäonnistuneet asiakaskohtaukset pitäisi analysoida tarkasti, jotta tilan-

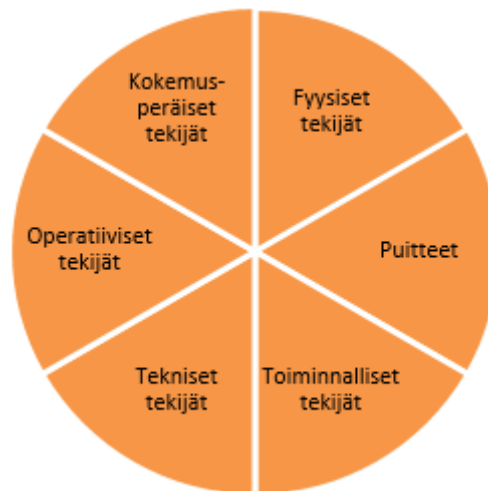
teet eivät toistuisi. Hyvä asiakaskokemus yllättää ja luo elämyksiä. Elämyksellä tarkoitetaan positiivista ja voimakasta kokemusta, johon liittyy ilon ja onnen tunteita. Yrityksen on mietittävä, millaisia elämyksiä se voisi tuottaa, jotta ne yllättäisivät positiivisesti. Elämysten ja yllätysten luomisessa on oltava varovainen, jotta asiakas varmasti kokee yllättävän tilanteen positiivisena. Hyvän asiakaskokemuksen tulisi myös jäädä mieleen. Yksi parhaista tavoista mitata asiakaskokemusta onkin tutkia muistijälkiä ja niiden positiivisuutta. Keskikertainen toiminta ja mainonta eivät jätä muistijälkiä. Onnistunut asiakaskokemus saa asiakkaan haluamaan lisää. Ihmiset hakeutuvat mielihyvää tuottavien asioiden ääreen etsimään kaipaamaansa mielihyväpiikkiä, joka perustuu aivojen lisääntyneeseen serotoniinin ja dopamiinin tuotantoon. Kun asiakas huomaa saavansa yritykseltä ilahduttavan kokemuksen, hän haluaa toistaa tämän kokemuksen tietäen saavansa siitä mielihyvää. (Löytänä & Korteso 2011, 43–49.)

Asiakaskokemuksessa on kyse odotusten ylittamisestä. Löytänä ja Korteso (2011, 59–64) jakavat odotukset ylittävän asiakaskokemuksen kolmeen osaan: ydinkokemukseen, laajennettuun kokemukseen ja odotukset ylittäviin elementteihin. Ydinkokemus on yksinkertaisimmillaan se hyöty, jonka takia asiakas ostaa palvelun tai tuotteen. Asiakas kokee laajennetun kokemuksen, kun yritys astuu ydinkokemuksen ulkopuolelle ja laajentaa luomaansa kokemusta. Odotuksen ylittävä kokemus saadaan, kun laajennettuun kokemukseen lisätään odotukset ylittäviä elementtejä. Odotukset voidaan ylittää kokemuksen ollessa muun muassa

- henkilökohtainen
- yksilöllisyyden mahdollistava
- aito
- oikea-aikainen
- selkeästi ja näkyvästi arvokas
- tunteisiin vetoava
- räätälöity.

DiJuliuksen (2008, 28) mukaan asiakkaiden odotukset palvelua kohtaan ovat nykyään niin huonot, että yrityksillä on loistava mahdollisuus saavuttaa kilpailuetu hyvällä

palvelulla. Millään liikealalla ei ole ikinä ollut helpompaa ylittää asiakkaan odotuksia ja siten luoda unohtumattomia kokemuksia.



Kuvio 2. Asiakaskokemuksen kuusi osatekijää (alkup. kuvio ks. DiJulius 2008, 137)

DiJulius kirjoittaa asiakaskokemuksen rakentuvan kuudesta osatekijästä (Ks. kuvio 2). Fyysisiin osatekijöihin lukeutuvat pysyvät ja pitkäaikaiset, fyysiset elementit, joita ei voi vaihtaa päivittäin. Tällaisia elementtejä ovat esimerkiksi rakennus, sijainti ja saatavuus. Puitteet viittaavat hallittavaan toimintaympäristöön, jota voi muuttaa päivittäin. Ne viestivät asiakkaalle, mitä tarjottavaa yrityksellä on, ja paljastavat yrityksen ominaispiirteet. Asiakas käyttää kaikkia viittä aistiaan puitteiden havainnointiin. Puitteita ovat tunnelma, musiikki ja valaistus. Toiminnalliset osatekijät edustavat asioita, jotka helpottavat yrityksen kanssa asioimista. Niihin eivät liity työntekijöiden ystävällisyys tai vuorovaikutustaidot, vaan aukioloajat, palautus- ja vaihto-oikeudet sekä tuotevalikoima. Teknisiä osatekijöitä ovat tuotteen laatu, työntekijöiden ammattitaito, tietokoneet sekä ohjelmistot. Operatiiviset osatekijät ovat toimintoja, joita työntekijöiden täytyy suorittaa kulissien takana ennen asiakaskokemusta, sen aikana ja sen jälkeen. Niitä ovat päivittäiset työtehtävät, kuten puhelimeen vastaaminen, tilausten tekeminen ja sääntöjen noudattaminen. Kokemusperäiset osatekijät viittaavat toimiin, joita työntekijät tekevät vuorovaikutustilanteissa asiakkaan kanssa. Ne ovat juuri niitä asioita, jotka saavat asiakkaan tulemaan takaisin. Yksilöllinen palvelu, asiakkaan tarpeiden ennakointi, auttaminen ja asiakkaan nimen käyttäminen johtavat palveluun, jonka asiakas kokee iloisena yllätyksenä. (DiJulius 2008, 137–140).

On tärkeää tarkastella jatkuvasti yrityksen asiakasystävällisyyttä. Ihmiset muistavat paremmin, mitä heidät sai tuntemaan, kuin sen, mitä heille sanoi. Yksikään kuviossa 2 mainituista kuudesta osatekijästä ei ole toista tärkeämpi. Fyysiset ja toiminnalliset osatekijät sekä puitteet eivät juuri ole tekemisissä koulutuksen tai ihmisten taitojen kanssa, kun taas kolme muuta osatekijää liittyvät niihin vahvasti. Työntekijöille on helpointa opettaa tekniset ja operatiiviset taidot. Onkin huomattava, että yrityksen täytyy olla erinomainen ensin teknisissä ja operatiivisissa taidoissa ennen kuin se voi olla kokemusperäisesti erinomainen. Kokemusperäinen erinomaisuus on kaikkein vaikeimmin saavutettavissa, mutta se on osatekijöistä kaikkein palkitsevin, sillä mikään muu osatekijä ei luo yhtä vahvaa asiakasuskollisuutta. (Mts. 140–141.)

Shaw näkee asiakaskokemuksen rakentuvan viidestä osasta, joita ovat *ominaisuudet*, *elämän tapahtumat*, *esikokemus*, *kokemus* ja *jälkikokemus*. Ominaisuudet ovat piirteitä, jotka ovat meillä jo syntyessämme. Myös kasvatus ja kulttuuri lukeutuvat niihin. Elämän tapahtumat ovat asioita, joita elämässämme tapahtuu, kuten riidat puolison kanssa ja ylennys työpaikalla. Nämä asiat vaikuttavat mielialaan, millä voi olla suuri vaikutus asiakaskokemuksen tulokseen. Esikokemus ei kuulu itse kokemukseen, mutta se vaikuttaa yksilön haluun ja tarpeeseen ottaa osaa itse kokemukseen. Esimerkiksi liikenneruuhka ennen kokemusta on esikokemus, joka vaikuttaa itse kokemukseen suhtautumiseen. Itse kokemus on täysin yrityksen hallinnassa oleva asia. On kuitenkin hyvä miettiä ulkopuolisia tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa kokemukseen. Tylsistynyt puoliso naisten vaatekaupassa ei vaikuta negatiivisesti kokemukseen, mikäli ongelman ratkaisu on mietitty valmiiksi ja tarjolla on puolisoille suunnattu lehtien lueskelupaikka. Jälkikokemus on aihe, joka unohdetaan usein, vaikka se on osa asiakaskokemusta. Monissa yrityksissä jälkikokemus tarkoittaa markkinatutkimusta, johon asiakas vastaa. Yritysten tulisi miettiä, mihin asiakaskokemus todella päättyy. (Shaw 2007, 35–37.)

2.3 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaslähtöisistä johtamismalleista tunnetuin lienee asiakassuhdejohtaminen (*customer relationship management* eli *CRM*). Vaikka *suhde* mainitaankin käsitteen nimessä, CRM keskittyy tapahtumiin ja lukuihin suhteiden luomisen sijaan. Sillä selvitetään esimerkiksi, mitä asiakas osti ja mistä, mikä tuote palautettiin ja kuinka paljon

rahaa asiakas käytti yritykseen. Asiakassuhdejohtaminen keskittyy asioihin, jotka ovat tärkeitä yritykselle, jolloin asiakkaan tunneperäinen suhde yritykseen jää selvittämättä. Asiakaskokemuksen johtaminen (*customer experience management* eli *CEM*) puolestaan ottaa huomioon asiakkaan kokemuksen yrityksen tai tuotteen parissa. CEM kerää asiakkaasta tietoa jokaisessa kosketuspisteessä, jolloin yritys saa käsityksen asiakkaan kokemuksesta. (Schmitt 2003, 15–18.)

Schmitt on luonut viiden kohdan mallin, jolla yritys voi kasvattaa tuottoaan asiakaskokemuksen johtamisella. Malli on joustava kohtien toteuttamisjärjestyksen suhteen, mutta ideaali toteuttamisjärjestys on seuraava:

1. Analysoi asiakkaan kokemusperäinen maailma.
2. Rakenna kokemusperäinen ohjelma.
3. Suunnittele brändikokemus.
4. Jäsennä asiakasrajapinta.
5. Sitoudu jatkuvaan uuden luomiseen ja innovointiin.

Mallin ensimmäinen askel on ymmärtää asiakkaan kokemusperäiset tarpeet ja halut, elämäntyyli ja hänen näkökulmansa maailmaan. Aluksi yrityksen tulisi tunnistaa tietty kohderyhmä, jolle kokemuksia halutaan luoda, sillä erilaiset ihmiset haluavat erilaisia kokemuksia. Seuraavaksi asiakkaan kokemusperäinen maailma tulisi jakaa neljään kerrokseen, jotka menevät syvemmälle asiakkaan kokemukseen. Neljä kerrosta ovat kokemus tuotteesta ja brändistä, kokemus tuotekategoriasta, tuotteen käyttö- ja kulutustilanne sekä kulttuurinen tausta. Käytännön esimerkkinä syvin taso esimerkiksi kuorimaveitsestä on se, miltä se tuntuu kädessä ja miltä se näyttää. Kaikista laajin kulttuurinen taso puolestaan sisältää ajatuksen siitä, millä tavalla ruokaa laitetaan. (Schmitt 2003, 25–26, 56–64.)

Mallin toinen askel käsittelee asiakaskokemusohjelman rakentamista. Asiakaskokemusohjelma luo yhteyden asiakaskokemuksen strategian ja toteuttamisen välille. Se sisältää moniaistisen ja – ulotteisen kuvauksen halutusta kokemuksesta. Asiakaskokemusohjelma myös määrittää sen arvon, jonka asiakas odottaa saavansa tuotteesta. Tätä kutsutaan kokemusperäiseksi arvolupaukseksi. Kolmas askel asiakaskokemuksen johtamisessa on brändikokemuksen suunnittelu. Kun asiakaskokemusohjelma on rakennettu, sitä täytyy toteuttaa myös brändikokemuksessa. Brändikokemukseen

kuuluvat ensisijaisesti tuotteen kokemusperäiset ominaisuudet ja sen estetiikka sekä toiseksi tunteisiin vetoavat logot, pakkaukset ja myyntitilat. Lopullisen täydennyksen brändikokemukseen tekevät mainosviestit ja kuvakieli. (Schmitt 2003, 26–28.)

Asiakaskokemuksen johtamisen mallin neljäs kohta on asiakasrajapinnan jäsentäminen. Brändikokemuksen ollessa pitkäaikainen, asiakasrajapinta on muuttuva ja vuorovaikutteinen. Asiakasrajapintaan luetaan kuuluvaksi kaikki kohtaamiset asiakkaan kanssa: kasvokkain tapaaminen myymälässä, automaattilla asiointi pankissa ja mainoksesta klikkaaminen verkossa. Näiden kaikkien kosketuspisteiden sisältö ja tyyli tulisi suunnitella etukäteen, jotta asiakas saisi halutun tiedon ja palvelun johdonmukaisella tavalla jokaisessa kohtaamisessa. Tähän liittyvät myös aineettomat elementit, kuten ääni, asenne ja käyttäytymistyyli. Viimeinen askel asiakaskokemuksen johtamisessa on sitoutuminen jatkuvaan innovointiin. Innovaatiot osoittavat asiakkaille, että yritys on kehittyvä organisaatio, joka luo uusia ja olennaisia kokemuksia jatkuvasti. Ne voivat herättää uusien asiakkaiden mielenkiinnon, mutta ennen kaikkea ne auttavat yritystä myymään enemmän tuotteita jo olemassa oleville asiakkaille. On huomioitava, että jokainen innovaatio on suunniteltava, johdettava ja markkinoitava, jotta ne kehittäisivät asiakaskokemusta. (Schmitt 2003, 28–30.)

Asiakaskokemuksen johtamisen voidaan ajatella olevan asiakassuhteiden johtamisen seuraaja. CEM-ajattelu on kuitenkin edeltäjänsä huomattavasti laaja-alaisempi sen ottaessa huomioon yrityksen ja asiakkaan välisen suhteen kokonaisvaltaisesti. Asiakaskokemusajattelun lähtökohtana on luoda asiakkaalle merkityksellisiä kokemuksia jokaisessa asiakaskohtaamisessa ja näin maksimoida yrityksen asiakkaalle tuottama arvo ja kasvattaa yrityksen tuottoja. Asiakaskokemuksen johtamisella yritys saavuttaa muitakin hyötyjä, sillä se vahvistaa asiakkaiden sitoutumista yritykseen, pidentää asiakkuuden elinkaarta, lisää asiakastyytyvääsiisyyttä, kohottaa brändin arvoa, kasvattaa suosittelijoiden määrää ja lisää mahdollisuuksia lisämyyntiin asiakkaille. Asiakaskokemuksen johtamiselle ei ole olemassa yhtä oikeaa mallia, jolla yritykset voivat luoda odotukset ylittäviä kokemuksia asiakkaille. Se on osa yrityksen strategiaa, mutta jokaisessa organisaatiossa erilaista. Asiakaskokemuksen johtamisessa onnistuminen vaatii jatkuvaa ylläpitoa, johtamista, mittaamista, innovointia ja kehittämistä. (Löytänä & Korteso 2011, 12–13, 166.)



Kuvio 3. Asiakaskokemuksen johtaminen (Löytänä & Kortesus 2011, 167, muokattu)

Löytänen ja Kortesuson malli eroaa hiukan aiemmin nähdystä Schmittin asiakaskokemuksen johtamisen mallista. Löytänen ja Kortesuson mukaan asiakaskokemusajattelu voidaan jakaa kuuteen osa-alueeseen, jotka voidaan asettaa porrasmalliin, jolloin ne rakentavat asiakaskokemuksen johtamisen kokonaisuuden. (Ks. kuvio 3.) Yrityksen asiakaskokemukselle tulee määrittää tavoite samalla tavalla, kuin yrityksen muullekin toiminnalle. Tavoitteessa täsmentyy, millaisia kokemuksia yritys haluaa asiakkailleen luoda. Vaikka kyseessä on yrityksen sisäinen tavoite, yritys voi onnistua hyödyntämään sitä brändin viestinäkin. Tavoitteiden on oltava realistisia ja ne voidaan rajata asiakassegmenteittäin. Koska mikään yritys ei voi tarjota kaikille odotukset ylittäviä kokemuksia, voidaan keskittyä esimerkiksi tuottavimpiin tai potentiaalsiin asiakkaisiin. (Löytänä & Kortesus 2011, 166–169.)

Tavoitteen määrittämisen jälkeen voidaan miettiä toimintatapoja, joilla tavoitteet saavutetaan. Asiakaskokemus on kaikkien asiakkaan ja yrityksen välisten kohtaamisten summa, joten tavoitteen on oltava selvillä jokaisessa kosketuspisteessä. Kokonaisvaltainen asiakaskokemusstrategia voidaan kehittää, kun kaikki kosketuspisteet on käyty läpi. Seuraava etappi asiakaskokemuksen johtamisen portailla on henkilöstön organisoiminen luomaan halutunlaisia kokemuksia. Asiakaskokemuksen luoja ovat aina ihmiset, joten rekrytointi on yksi tärkeimmistä osa-alueista. Kannattaako

rekrytoida oikeanlaista asennetta vai oikeanlaista osaamista? Osaamista voi aina lisätä, mutta asenteen muuttaminen on hankalampaa. Rekrytoinnin ohella muita tärkeitä teemoja henkilöstön organisoinnissa ovat kouluttaminen, mittaaminen, palkitseminen ja johdon osallistuminen. (Löytänä & Kortesus 2011, 169–175.)

Kuten kuviosta 3 näkee, henkilöstön organisoinnin jälkeen aloitetaan asiakaskokemusten toteuttaminen. Toteuttamiseen liittyy valintojen tekeminen, joita on kahdenlaisia, päivittäisiä ja strategisia. Päivittäiset valinnat ovat yksittäisten työntekijöiden valintoja. Työntekijä päättää itse miten kohtaa asiakkaan ja yrittääkö hän ylittää asiakkaan odotukset vai tyytyykö hän keskinkertaiseen palveluun. Strategiset valinnat ovat yrityksen johdon tekemiä valintoja, jotka vaikuttavat asiakkaiden kokemuksiin. Esimerkiksi vähäinen henkilöstön määrä vaikuttaa asiakkaan kokemukseen negatiivisesti, mikäli hän ei saa palvelua ja joutuu odottamaan kauan. Asiakaskokemusten toteutumista on tärkeä mitata, jotta tiedetään vastaavatko asiakkaiden kokemukset yrityksen tavoitteita. Asiakaskokemuksen johtamisen ylin porras on tavoitteiden uudelleenmäärittäminen. Asiakaskokemuksen johtaminen on jatkuvaa, joten uudelleenmäärittelyn jälkeen portaiden ylös kiipeäminen alkaa uudestaan. Säännöllinen uudelleenmäärittely on tärkeää, koska uusia kilpailijoita ilmaantuu markkinoille koko ajan ja asiakkaiden ostokäyttäytyminen muuttuu jatkuvasti. (Löytänä & Kortesus 2011, 175–179.)

2.4 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakkaiden kokemusten mittaamisessa keinojen valikoima on todella suuri. Asiakaskokemuksen mittaamisen keinot voidaan jakaa aktiivisiin ja passiivisiin sen perusteella, saadaanko asiakkaasta tietoa itse kysymällä vai antaako asiakas palautetta oma-aloitteisesti. Keinoja ovat muun muassa asiakkaan spontaanisti antama palaute, reklamaatioiden analysointi, asiakastyytyväisyystutkimukset, kohtaamisten analysointi, mystery shopping – tutkimukset ja jatkuvat palautekyselyt eri kosketuspisteissä. (Löytänä & Kortesus 2011, 188.)

B2C-yritykset mittaavat tyypillisesti kohtaamisia, kun B2B-yritykset haluavat kartoittaa mittaamisella koko asiakassuhdetta. Jokaisen yrityksen tulisi laatia itselleen yksilöllinen mittaamiskokonaisuus, joka palvelisi yrityksen liiketoimintaa ja tavoitteita.

Mittaamisella on saatava niin luotettavaa tietoa, että yritys uskaltaa tehdä muutoksia toimintaansa tuon tiedon pohjalta. Luotettava tiedonkeruu koostuu kolmesta osasta: oikeista kysymyksistä, oikeasta kohderyhmästä ja oikeasta ajoituksesta. Kyselyn sisältö on tärkeä elementti, jossa usein epäonnistutaan. Lomake ei saa olla liian laaja, eikä sellaisia asioita kannata kysyä, joille ei voida tai aiota tehdä mitään. Lisäksi yrityksen on varmistettava mittaustulosten riittävä kattavuus. Mikäli kyselyn lähettää ainoastaan niille, joiden sähköpostiosoitteet löytyvät asiakastiedoista, tulokset eivät ole luotettavia. Oikealla ajoituksella yritys varmistaa mahdollisimman luotettavan tiedon saannin. Kohtaamisen jälkeinen kysely tulisi tehdä pian, jotta asiakkaalla on yhä muistissa kokemus ja sen herättämät tunteet. Hyvin suunnitellulla mittaustavalla vastausprosenttia voidaan kasvattaa, sillä riittävän korkea vastausprosentti vaikuttaa tiedon luotettavuuteen. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 140–143.)

DiJuliuksen (2008, 141) mukaan nykyistä asiakaskokemusta voi kartoittaa pyytämällä asiakasta kuvailemaan mieleenpainuvinta asiaa heidän viimeisimmällä asioinnillaan kyseisessä yrityksessä. Shaw ja Ivens (2007, 172) muistuttavat, että on tärkeää kerätä asiakkailta tietoa sellaisina hetkinä, kun tietoa saa suurimman mahdollisimman määrän, mutta kyselyllä on pienin mahdollinen vaikutus asiakaskokemukseen. Palmer (2010) lisää vielä laadullisen tutkimuksen olevan ainoa tapa oikeasti ymmärtää kokemusta asiakkaan näkökulmasta.

Yksi parhaista mittareista on asiakkaiden halukkuus suositella yritystä. Net Promoter Score (NPS) on Fred Reichheldin kehittämä yksinkertainen, mutta tehokas malli, joka perustuu vain yhteen kysymykseen: Asteikolla 0-10, kuinka todennäköisesti suosittelet meitä ystävällesi tai kollegallesi? Kysymystä voi seurata lisäkysymys: Mikä on ensisijainen syy arvosanallesi? Ihmiset, jotka antoivat arvosanaksi 9 tai 10, ovat suosittelijoita. He ovat uskollisia asiakkaita, jotka jakavat mielellään positiiviset kokemuksensa lähipiirinsä kanssa. Suositelijat käyttävät yritykseen enemmän rahaa ja he ovat innostuneita brändistä, tuotteesta tai palvelusta. Passiivisia asiakkaita ovat henkilöt, jotka vastasivat kysymykseen numerolla 7 tai 8. He suosittelevat yritystä epätodennäköisesti tai mikäli suosittelevat, he tekevät sen pienellä innostuksella. He ovat asiakkaita, jotka todennäköisesti vaihtaisivat kilpailijan leiriin, mikäli heillä olisi houkutteleva tarjous. Passiiviset asiakkaat tulisi pyrkiä kääntämään suosittelijoiksi. Arvostelijoita ovat ne, jotka vastasivat kysymykseen 6 tai pienemmän numeron. Arvos-

telijoilla on huonoja kokemuksia yrityksestä, joten heidän ongelmansa tulisi ottaa vakavasti. (Löytänä & Kortesus 2011, 202–203; Watkinson 2013, 30–31.)

Net Promoter Score -luku eli nettosuosittelevuus lasketaan suosittelijoiden ja arvostelijoiden prosentuaalisten osuuksien erotuksena. Luvut vaihtelevat suuresti eri toimialojen välillä. Luksushotelleissa, joissa asiakkaan odotusten ylittäminen on huippuluokkaa, NPS-luku voi olla jopa 80–90. Toista ääripäätä edustavat lentoyhtiöt, joiden toimintaan vaikuttavat ulkopuoliset tekijät, kuten sää, tekniset viat ja lakot. Näiden toimijoiden nettoarvosteluluvut ovat huomattavasti pienempiä, noin 0–20. Yksinkertaisuus on NPS-mallin suurin etu. Vastausasteikko on yksiselitteinen ja tuloksia voi helposti verrata toisten yritysten tuloksiin. Mikäli asiakaskokemusta mitataan NPS-mittarilla, kannattaa kvantitatiivisen tuloksen rinnalla käyttää vapaamuotoisen asiakaspalautteen kvalitatiivisia tuloksia, jotta saadaan syvempää ja kattavampaa tietoa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 153–154; Löytänä & Kortesus 2011, 203–204; Watkinson 2013 31–32.)

3 Tutkimuksen toteuttaminen

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tapaustutkimus (case-tutkimus) on laadullisen ja määrällisen tutkimusotteiden yhdistelmä. Sillä ei ole omaa metodologiaa eikä omia tutkimusmenetelmiä. Tapaustutkimuksen tiedonkeruu- ja aineistonkeruumenetelmät valitaan tutkittavan ilmiön perusteella joko laadullisen tai määrällisen tutkimuksen piiristä. Useimmiten tapaustutkimus on laadullista tutkimusta. (Kananen 2013, 9.) Tutkimusote ja tutkimusmenetelmä tulee valita niin, että ne tavoittavat tutkimuskohteen. Kun ilmiöstä tiedetään vähän, kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote on todennäköisemmin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusotetta parempi valinta. (Kananen 2008, 30). Laadullisessa tutkimuksessa käytetään sanoja ja lauseita, kun taas määrällinen tutkimus perustuu mittaamiseen eli pyrkimykseen laittaa aineisto numeeriseen muotoon. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 30.) Hirsjärvi ja muut (2009, 136–137) lisäävät, että tarkoitus ei ole asettaa laadullista ja määrällistä tutkimusta toistensa vastakohdiksi. Suositeltavampaa on nähdä ne toisiaan täydentävinä tutkimuksina, ei kilpailevina suuntauksina.

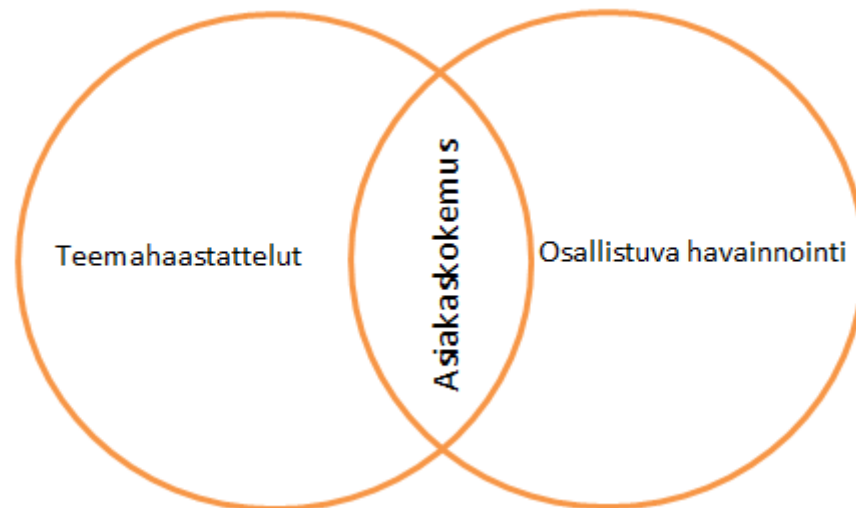
Tapaustutkimuksessa tutkittavan ilmiön muodostaa yksikkö, josta puhutaan tapauksena (case). Tutkimuksen yksikkö voi olla esimerkiksi yritys, henkilö, tapahtuma tai toimiala. Tapaustutkimus voi selittää ilmiötä yhden yksikön osalta (case study) tai useamman yksikön monitapaustutkimuksena (multiple case study). Tapaustutkimus alkaa aiheen valinnalla, jonka jälkeen määritetään tutkimusongelma. Tutkimusongelmasta johdetaan tutkimuskysymykset, joilla ilmiöstä saadaan ymmärrys tai ongelmaan saadaan ratkaisu. Sitten tutkija valitsee tutkimusyksikön. Tämän jälkeen valitaan tutkittava tapaus eri tapausten joukosta. Seuraavaksi tutkija selvittää informantit eli sen, miten tiedonkeruu toteutetaan ja keneltä tai mistä tieto saadaan. (Kananen 2013, 9, 59, 75.)

Tapaustutkimuksen ja laadullisen tutkimuksen ero on todella pieni (Kananen 2013, 56). Tapaustutkimus alkaa halusta ymmärtää senhetkistä ilmiötä. Ilmiötä tutkitaan perusteellisesti ja tutkimus tapahtuu ilmiön todellisessa ympäristössä. (Yin 2014, 4, 16.) Myös laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan yksittäistä tapausta tavoitteena ilmiön syvälinen ymmärtäminen. Ei ole välttämätöntä, että tutkijalla on tietoa ilmiöstä, sillä tiedon voi olettaa olevan informanteilla eli tutkittavilla. Tutkimus aloitetaan ”puhtaalta pöydältä” eli ilman ennakko-odotuksia tutkimuksen lopputuloksesta. Tutkimuksen edetessä luodaan uusia hypoteeseja sen sijaan, että hypoteesi asetettaisiin alussa, ja sen pitävyyttä testattaisiin. Tutkimuksessa on omat riskinsä, sillä sitä eivät säätele tarkat tulkintasäännöt. Laadullinen tutkimusote on kuitenkin joustava, sillä tutkijalla on erilaisia mahdollisuuksia edetä, jolloin mahdolliset umpikujat ovat väistettävissä. (Kananen 2008, 24–25, 27–28.) Kun tutkimuskohde on rajattu selkeästi ja tutkimusongelma on ratkaistavissa yhdellä tutkimusmenetelmällä, voidaan puhua laadullisesta tutkimuksesta. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tutkimusongelma on monisyinen ja laaja, jolloin tiedonkeruussa ja aineiston analyysissä on käytettävä useampaa tutkimusmenetelmää. (Kananen 2013, 56–57, 61.)

3.2 Aineistonkeruu

Tapaustutkimuksen ongelma ei ratkea yhdellä aineistonkeruumenetelmällä, joten tutkijan on valittava niitä useampi ongelman ratkaisemiseksi. Menetelmä valitaan tutkimusongelman perusteella. Tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat teema-haastattelut, havainnointi, kyselyt ja kirjalliset dokumentit. Tapaustutkimuksen ai-

neiston tulkinta tulisi aloittaa heti aineistonkeruun käynnistyttyä. Eri aineistoista saatujen tietojen pohjalta muodostetaan syvälinen ymmärrys ilmiöstä. (Kananen 2013, 60, 77, 79–80.) Tässä opinnäytetyössä käytettiin aineistonkeruumenetelminä teemahaastattelua ja osallistuvaa havainnointia (kuvio 4).



Kuvio 4. Opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmät

Teemahaastattelu on yksi suosituimmista tapaustutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä (Kananen 2013, 93). Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan teemahaastattelu asettuu avoimen ja lomakehaastattelun väliin. Teemahaastattelulle on ominaista, että haastattelun aihealueet tiedetään, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa ja järjestystä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208.) Tutkija suunnittelee kysymykset, joihin haastateltavat vastaavat omin sanoin. Teemahaastattelun edetessä tutkija voi ohjata haastattelua kuitenkin kontrolloimatta sitä, mikä tekee teemahaastattelusta äärimmäisen tehokkaan aineistonkeruumenetelmän. (Koskinen ym. 2005, 104–105.) Olennaista on myös se, että haastattelun aikana esille nousee uusia asioita, joita käydään läpi (Kananen 2013, 93).

Teemahaastattelun aihealueita ja kysymyksiä ei voi lyödä lukkoon ennen haastattelutilannetta, ja se onkin teemahaastattelujen yleisin virhe. Mikäli tutkija on päätenyt teemahaastatteluiden tekemiseen, hän ei tunne ilmiötä kyllin hyvin tehdäkseen ennalta päätettyä kysymysrunkoa. Teemahaastattelun haastateltavat on valittava niin, että ilmiö koskettaa heitä. Havaintoyksiköiden määrää ei päätetä etukäteen, vaan

haastatteluja tehdään sen verran, että vastaukset saturoituvat eli alkavat toistaa itseään. Uudet haastateltavat eivät enää tuo mitään uutta tutkimusaineistoon. (Kananen 2013, 94–95.)

Teemahaastattelut toteutettiin yhden viikonlopun aikana Iittala Outlet Jyväskylässä helmikuussa 2015. Teemahaastattelujen runko alkoi rakentua jo syksyllä 2014, kun ilmiöön tutustuminen alkoi teorian kautta. Teemahaastattelun aihepiirien rinnalle tuli yksi strukturoitu kysymys: Net Promoter Score, joka on yksi asiakaskokemuksen mittareista (Löytänä & Korkiakoski 2014, 140). Haastatteluissa teemat etenivät yleisestä yksityiskohtaiseen, jotta ei-yksityiskohtaiset asiat eivät jäisi huomiotta (Kananen 2013, 96). Käsiteltäviä teemoja valittiin vain muutama, jotta asiakkailta olisi aikaa ja mielenkiintoa osallistua haastatteluun. Teemoja olivat *positiiviset asiakaskokemukset yleisesti sekä kokemukset Iittala Outlet Jyväskylässä*. Teemahaastattelun runkoon voi tutustua liitteessä 1. Tavoitteena oli saada monipuolista tietoa asiakkaiden käyttäytymisestä ja kokemuksista Jyväskylän Iittala Outletissa.

Haastattelut toteutettiin Viherlandian puolella pöydän ääressä, kun asiakkaat poistuivat myymälästä. Haastateltavien kesken arvottiin Iittalan tuotepalkinto, mikä innosti asiakkaita osallistumaan haastatteluun. Näkökulmia haluttiin saada mahdollisimman monipuolisesti, joten joukossa oli ostavia ja ei-ostavia, yksin tai seurueen kanssa liikkuneita sekä eri-ikäisiä asiakkaita. Sekä naisia että miehiä haluttiin haastatella, mutta miehiä onnistuttiin saamaan haastateltavaksi vain yksi henkilö, loput olivat naisia. Tutkija on itse työntekijä Iittala Outlet Jyväskylässä, mutta teemahaastattelut suoritettiin siviilivaatteissa, jotta haastateltavat rohkenivat kertoa aidot mielipiteensä myymälästä. Haastateltavia oli 22 kappaletta. Kananen mukaan laadullisessa tutkimuksessa voi harvoin määritellä oikean vastaajien määrän. Tällöin uusia haastateltavia otetaan niin kauan kunnes vastaukset alkavat toistaa itseään eli ne saturoituvat. (Kananen 2013, 95.) Haastateltavien vastaukset saturoituivat jo ennen 22. haastattelua, mutta teemahaastattelujen ollessa verrattain lyhyitä, tutkija halusi taata tutkimuksen luotettavuuden useammalla haastattelulla.

Tämän opinnäytetyön toisena aineistonkeruumenetelmänä käytettiin havainnointia. Havainnointi on tutkimuksen kohdeilmiön tai tapauksen toiminnan seuraamista. Se on oiva aineistonkeruumenetelmä etenkin silloin, kun kyseessä on ihmisiin liittyvä

prosessi. (Kananen 2013, 88.) Hirsjärven ja muiden mukaan havainnoinnilla selvitetään, toimivatko tutkittavat todella niin, kuin he sanovat toimivansa. Havainnoinnin etuna nähdään suoran tiedon saanti tutkittavien käyttäytymisestä. Havainnointi tapahtuu ilmiön luonnollisessa ympäristössä, joten se sopii hyvin laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 212–213.) Kananen (2013, 88) toteaa havainnoin haasteen olevan se, ettei tutkija aina tiedä, mitkä asiat ovat huomion arvoisia ja mitä jätetään huomioimatta.

Mikäli haastatteluilla tai kyselyillä ei saada ilmiöstä tietoa tai se ei ole luotettavaa, Kananen suosittelee havainnoinnin käyttöä tiedon saamiseksi. Myös niin kutsutun ”hiljaisen tiedon” esille kaivaminen onnistuu ainoastaan havainnoimalla. Lisäksi silloin, kuin ilmiötä ei tunneta, havainnointi on perusteltua. (Kananen 2013, 88–89.) Havainnoinnin muotoja on useita (Hirsjärvi ym. 2009, 214). Tässä opinnäytetyössä käytettiin osallistuvaa havainnointia. Osallistuvalla havainnoinnilla tarkoitetaan tilannetta, kun tutkija on itse läsnä tutkimustilanteessa (Kananen 2013, 89). Osallistuvan havainnoinnin eri asteita on monia, ja niihin vaikuttaa tutkijan rooli sen mukaan, kuinka kokonaisvaltaisesti hän osallistuu tutkittavien toimintaan (Hirsjärvi 2009, 216). Useimmiten tutkija osallistuu toimintaan, mutta osallistuvasta havainnoinnista voidaan puhua silloinkin, kun tutkija on vain läsnä tutkimustilanteessa (Kananen 2013, 89).

Havainnointi suoritettiin myymälässä tutkijan työvuorojen aikana tammikuun ja maaliskuun 2015 välillä. Tutkija havainnoi asiakkaita kolmessa eri tilanteessa: asiakkaiden kiertäessä myymälää, kassalla ostotilanteessa ja kassalla reklamaatiotilanteessa. Havainnointi oli strukturoitua. Jokaiselle havainnoitavalle asiakkaalle annettiin arvo 1 - 4, joka perustui hänen käyttökseensä ja eleisiinsä. Asteikoilla mitattiin kokemuksen negatiivisuutta ja positiivisuutta, jolloin arvo 1 edusti negatiivista ääripäätä ja arvo 4 puolestaan positiivista. Myymälää kiertäviä asiakkaita ja ostavia asiakkaita havainnoitiin molempia 20 kappaletta. Reklamaation tekeviä asiakkaita havainnoitiin seitsemää, sillä kyseiset tilanteet eivät ole päivittäisiä. Havainnointirunko löytyy liitteestä 2. Edellä mainitun havainnointimenetelmän lisäksi tutkija ja muut toimeksiantajayrityksen työntekijät havainnoivat asiakkaita kirjaamalla asiakailta kuultuja spontaaneja palautteita helmikuussa 2015. Tärkeää oli, että palaute annettiin asiakkaan omasta aloitteesta. Tällä menetelmällä haluttiin varmistaa, että aineistosta löytyy sellaisiakin

seikkoja, joita ei välttämättä teemahaastatteluissa mainittu. Palautteita kirjattiin satunnaisilta asiakkailta. Kirjattuja palautteita kertyi 21 kappaletta. Havainnointirunko palautteille on nähtävissä liitteessä 3.

3.3 Aineiston analysointi

Jokainen teemahaastattelu tallennettiin nauhurille, jolloin tutkijan oli mahdollista keskittyä ainoastaan haastatteluun eikä vastausten ylöskirjaamiseen. Jälkeenpäin teemahaastattelut litteroitiin eli kirjoitettiin kirjalliseen muotoon. (Kananen 2013, 99.) Teemahaastatteluista kertyi kahdeksan sivua litterointia. Tässä tutkimuksessa teemahaastatteluaineisto litteroitiin sanatarkasti. Ennen litteroinnin aloittamista on syytä tietää, miten aineistoa analysoidaan (Hirsjärvi ym. 2009, 222). Koska tapaustutkimuksella ei ole omia analyysimenetelmiä, käytetään tässä opinnäytetyössä laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysimenetelmää. Aineistoon tutustumisen jälkeen se luokiteltiin aineistolähtöisesti. Tämän jälkeen teemahaastatteluaineisto kasattiin uudelleen tutkijan näkemykseksi ja siitä tehtiin sanallinen kuvaus. (Kananen 2013, 103–105.)

Vaikka tämän opinnäytetyön tutkimus on laadullinen, havainnoinnin tuloksia arvioitiin sekä määrällisesti että laadullisesti. Asiakkaille annettuja numeerisia arvoja arvioitiin määrällisesti. Annetuista arvoista laskettiin tilannekohtaiset keskiarvot. Tällä tavalla selvisi, painottuvatko kokemukset positiiviselle vai negatiiviselle puolelle. Ylöskirjatuille spontaaneille asiakaspalautteille tehtiin sisällönanalyysi teemahaastatteluiden tapaan.

3.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voi arvioida monilla erilaisilla mittaus- ja tutkimustavoilla (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231). Tapaustutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan laadullisen tai määrällisen kriteeristön mukaan, sillä perusteella, mitä lähestymistapaa tutkimuksessa käytetään (Kananen 2013). Tässä opinnäytetyössä tapaustutkimusta lähestytään laadullisella otteella. Kananen mukaan laadukkaasti laadullisen opinnäytetyön luotettavuuden voi varmistaa tarkalla dokumentaatiolla. Laadukas dokumentaatio antaa ulkopuoliselle arvioijalle edellytykset ymmärtää tutkijan aja-

tuksenkulkua tutkimusprosessin eri vaiheissa. Myös Hirsjärvi ja muut toteavat, että tarkka selostus tutkimuksen kaikista vaiheista edistää laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 232; Kananen 2008, 128.)

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida validiteetilla ja reliabiliteetilla. Validiteetti tarkoittaa oikeiden asioiden tutkimista eli tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä mitä sen on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi ym. 2009, 231; Kananen 2008, 123.) Tämän tutkimuksen teemahaastattelun teemat valittiin tutkimuksen tietoperustaa hyödyntäen, huomioiden kuitenkin toimeksiantajayrityksen toimialan erityispiirteet. Tutkimuksen tuloksia on punnittu ja niille on etsitty selityksiä.

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä. Mikäli sama tutkimus toistettaisiin, pitäisi tulosten olla samat. (Kananen 2008, 123.) Tutkimuksen toistaminen vaatii tutkijalta tarkkaa dokumentointia siitä, miten aiemmassa tutkimuksessa menetteliin. Reliabiliteetin tavoite on minimoida tutkimuksen virheet ja ennakkoodotukset. (Yin 2014, 48–49.) Tämän opinnäytetyön tutkimuksen toteutus on kuvattu luvussa 3.2 Aineistonkeruu.

Validiteettia ja reliabiliteettia on helpompi käsitellä määrällisessä tutkimuksessa, jossa tutkimuksen kulun voi suunnitella etukäteen tarkasti. Laadullisessa tutkimuksessa haasteeksi nousee tutkimusprosessin ennakoinnin vaikeus. Validiteetin ja reliabiliteetin sopivuudesta laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin onkin käyty mielipiteet jakavaa keskustelua. (Kananen 2008, 123.) Koskinen ja muut (2005, 253) kuitenkin muistuttavat minkä takia tutkimuksia oikeasti tehdään: ei ainoastaan virheettömyyden vuoksi vaan uuden tiedon saamiseksi.

Tieteellisen tutkimuksen tulee olla objektiivinen. Lähteet on valittava ja tulkittava huolellisesti. Myös sellainen tutkimusaineisto on esitettävä, joka poikkeaa omista näkemyksistä. Täysin objektiivista tutkimusta ei kuitenkaan ole, sillä käytetyt menetelmät, tutkijan metodologinen osaaminen ja tutkimusasetelma ovat tutkijan yksilöllisiä valintoja ja ne vaikuttavat aina tutkimuksen tuloksiin. Tutkijan on hallittava omat subjektiiviset ennakkoluulonsa ja uskomuksensa, jotta tutkimuksen objektiivisuus säilyisi. (Hirsjärvi ym. 2009, 309-310; Kananen 2008, 121.) Mikäli tutkija käsittelee saatua aineistoa oman ajatusmallinsa mukaisesti, tuloksia ei voida pitää luotettavina (Hirsjärvi ym. 2009, 232). Myös tutkimusmenetelmiin liittyvät virheet syövät tutki-

muksen luotettavuutta. Väärän analyysimenetelmän käyttö, huonosti määritellyt käsitteet tai tutkijan ja tutkittavan välinen epäselvä kommunikointi aiheuttavat ongelmia tutkimuksessa. Jokaisessa tutkimusprosessin vaiheessa on virhemahdollisuus, mutta tiedostamalla niiden olemassaolon, voi vaikuttaa työn laatuun ja virheiden ennaltaehkäisyyn. (Kananen 2008, 121–122.)

Tämän opinnäytetyön tekijä on toimeksiantajayrityksen työntekijä, joten subjektiivisuutta ei voi kokonaan kitkeä pois. Opinnäytetyötä tehdessä sekä haastattelu- ja havainnointitilanteissa tutkijan rooli oli kuitenkin objektiivinen. Teemahaastattelujen teemat eivät ohjanneet vastauksia tiettyyn suuntaan, eikä tutkija johdatellut haastateltavia haluttuihin vastauksiin. Tutkimustuloksissa raportoitiin saatu tutkimusaineisto rehellisesti.

4 Tutkimuksen tulokset

Teemahaastatteluihin osallistui yhteensä 22 asiakasta, 21 naista ja yksi mies. Haastateltavilta kerättiin taustatietoina ikä, kotipaikkakunta, tekivätkö he ostoksia myymälässä, kuinka usein he vierailevat myymälässä ja ovatko he Mylittala -kanta-asiakasjäseniä. Haastateltavat olivat pääosin 30–60-vuotiaita, sillä joukkoon mahtui ainoastaan kaksi parikymppistä naishenkilöä. Lähes kaikki olivat keskisuomalaisia, sillä joukosta löytyi vain kolme matkailijaa Keski-Suomen ulkopuolelta.

Kukaan haastateltavista ei vierailut myymälässä ensimmäistä kertaa. Kahdeksan haastateltavaa, eli 36 % haastateltavista, kertoi vierailevansa myymälässä viikoittain tai kuukausittain. Yhdeksän asiakasta, 41 %, kertoi käyvänsä myymälässä useamman kerran vuodessa. Loput viisi haastateltavaa asioivat myymälässä kerran vuodessa tai harvemmin. Monet täsmensivät käyvänsä kesällä useammin. 22 haastateltavasta 15 teki ostoksia myymälässä. 19 haastateltavaa kertoi olevansa Mylittala-kanta-asiakkaita. Kolmelle jäljelle jääneestä asiakkaasta yksi ilmaisi omatoimisesti olevansa kiinnostunut kanta-asiakkuudesta.

Tutkimuksessa havainnointiin yhteensä 47 asiakasta. Tutkija itse havainnoi 20 asiakasta kiertelemässä myymälässä, 20 asiakasta kassalla ostotilanteessa ja seitsemää asia-

kasta reklamaatiotilanteessa. Kahdessa ensimmäisenä mainitussa tilanteessa puolet havainnoiduista asiakkaista oli naisia ja puolet miehiä. Reklamaation tekevien tai tuotetta vaihtamaan tulleiden havainnoitujen asiakkaiden joukossa oli viisi naista ja kaksi miestä. Lisäksi tutkimuksessa havainnoitiin satunnaisia asiakkaita yhteistyössä toimeksiantajayrityksen työntekijöiden kanssa. Ajatuksena oli kirjata asiakkailta kuultuja spontaaneja palautteita, joita kertyi yhteensä 21 kappaletta. Palautteiden ja teema-haastatteluiden tuloksia käsitellään luvussa 4.2.

4.1 Hyvä asiakaskokemus

Yksi teemahaastattelun teemoista oli hyvä asiakaskokemus yleisesti. Haastateltavaa pyydettiin muistelemaan positiivista asiakaskokemusta, joka on jäänyt hänen mieleensä. Useimmat haastateltavat eivät osanneet kuvailla yhtä tiettyä positiivisesti mieleen jäänyttä tilannetta, joten he kertoivat, minkälaiset asiat jäävät positiivisesti mieleen asiakkaana ollessa ja minkä takia he palaavat asioimaan samaan yritykseen kerta toisensa jälkeen. Tutkija korosti haastattelutilanteessa, että muistijälki voi olla peräisin mistä tahansa yrityksestä, jossa haastateltava on ollut asiakkaan roolissa, jotta haastateltavat eivät muistelisi kokemuksiaan vieressä sijainneesta litalan myymälästä.

Lähes jokainen haastateltavista korosti asiakaspalvelun ja henkilökunnan asemaa osana positiivista asiakaskokemusta. Asiakkaat asioivat siellä, missä heidät huomataan ja heitä kohdellaan hyvin. Eräs haastateltava oli erittäin vaikuttunut asioidessaan eräässä erikoistavaramyymälässä. Myymälän valikoimasta ei löytynyt hänen kaipaamaansa tuotetta, joten häntä palvelut työntekijä otti selvää, kuka kilpailijoista myy kyseisen kaltaista tuotetta. Vaikka erikoistavaramyymälältä jäi sillä kertaa kauppa väliin, haastateltava kertoi asioineensa kyseisessä myymälässä myöhemmin ja kehuneensa sitä ystävilleen. Työntekijän paneutumista asiakkaan asiaan siis arvostetaan. Joskus asiakaspalvelussa onnistutaan yli odotusten, mikä jää asiakkaan mieleen pidemmäksi aikaa.

Henkilökunnan tulee huomioida asiakas heti ovella, jos se on mahdollista. Katsekontaktia ja tervehtimistä pidetään merkityksellisenä. Asiakas tuntee itsensä tärkeäksi asiakkaaksi, kun hänet on huomioitu. Lisäksi henkilökunnan tietämystä yrityksen

tuotteista ja palveluista pidetään itsestään selvänä asiana. Kun asiakas kysyy kysymyksen, henkilökunnan tulee tietää vastaus.

Hyvä palvelu on semmonen. Että kun kysyn, niin saan ja vaikka en kysiskään, niin saan (palvelua). Tyyliin semmonen, kun myyjä huomaa, että nyt tuolta tulee joku, se lähtee piiloon takahuoneeseen. Se on kauheinta.

Yksi asia asiakaspalvelun suhteen jakoi haastateltavien mielipiteitä kahteen suuntaan. Enemmistön mielestä myyjä saa lähestyä asiakasta reippaasti ja selvittää, tarvitseeko tämä apua. Joidenkin mielestä taas asiakas lähestyy itse myyjää, mikäli koee avun saannin tarpeelliseksi. Tällainen asiakas haluaa rauhassa kierrellä ja katsella, joten liian nopea myyjän paikalle tulo vain ärsyttää häntä. Henkilökunnalta kaivataan asiallisuutta, vaikka rennompikin jutustelu sallitaan, kunhan asiassa pysytään. Tuotteiden tai palveluiden liika tyrkyttäminen koetaan vastenmielisenä.

No vaikka monet ajattelee sillee, että nuo myyjät ja muut liian hanakasti hyökkää heti siihen, mut kyl mä ainaki tykkään, että asiakkaasta pidetään huolta. Mua ei itteeni ainakaan ahista se, että liian hanakasti. Päinvastoin nykyään tuntuuki, että semmosia liikkeitä karttaa, missä ei sitte sitä palvelua tulekaan samalla lailla. Liian itekseen saa siellä sitte pyöriä.

Haastateltavat toivat esille itse tuotteiden ja palveluiden tärkeyden. Positiivisia mielikuvia herättävät yritykset, joiden tuotteita ja palveluita pidetään laadukkaina ja, joiden takana asiakas voi itse seistä. Eräs haastateltava muisteli mieleen jäänyttä asiakaskokemusta jyväsyläläisessä ravintolassa. Vaikka palvelu oli ollut hyvää, itse tuote eli ruoka-annos oli kuitenkin se, minkä vuoksi kokemus on niin hyvä. Haastateltavat palaavat asioimaan tiettyihin yrityksiin kerta kerran jälkeen, koska tietävät löytävänsä sen mitä menevät hakemaan. Välillä voi jopa yllättyä iloisesti haetun tuotteen tai palvelun ollessa tarjouksessa, jolloin muistijäljestä tulee entistä positiivisempi. Yhdessä haastattelussa nousivat esille kanta-asiakasohjelmat. Haastateltava kertoi yllättyneensä positiivisesti yrityksen lähestyessä häntä alennuskupongeilla lähestyvän syntymäpäivän kunniaksi.

Myös yritysten visuaalisuus mainittiin. Paikan ulkonäön, siisteyden, valaistuksen sekä tuotteiden ulkonäön ja esillepanon mainittiin vaikuttavan asiakaskokemukseen. Yksi haastateltavista huomautti, että ostoaikeita ei tarvitse aina edes olla, vaan pelkkä

kiertely ja katselu ovat mukavaa ajanvietettä, jos ympäristö on mielenkiintoinen.

4.2 Asiakkaan kokemus Iittala Outlet Jyväskylässä

Teemahaastatteluun osallistuneita asiakkaita pyydettiin kuvailemaan myymälää kahdella adjektiivilla. Kuviossa 5 on esitetty kaikkien 22 haastateltavan nimeämät adjektiivit. Mitä suuremmalla fontilla sana on kirjoitettu, sitä useammin se esiintyi haastateltavien vastauksissa. Esimerkiksi *valoisa* esiintyi vastauksissa kuusi kertaa, *kaunis* kolme kertaa ja *ammattitaitoinen* puolestaan yhden kerran.



Kuvio 5. Millainen Iittala Outlet Jyväskylä on?

Tutkija havainnoi asiakkaita kolmessa eri tilanteessa ja antoi asiakkaille arvon 1 - 4 heidän positiivisuutensa perusteella (ks. kuvio 6). Arvo neljä merkitsi myymälään hyvin positiivisesti suhtautuvaa asiakasta ja arvo yksi puolestaan negatiivisesti suhtautuvaa. Myymälää kiertelvien asiakkaiden keskiarvoksi tuli 3,15, kassalla ostoksia tekevien asiakkaiden keskiarvo oli 3,30, ja reklamoivien asiakkaiden luku oli 2,42.



Kuvio 6. Havainnoinnin tulokset

Haastatteluista ja dokumentoiduista asiakaspalautteista selvisi asiakkaiden arvostavan erityisesti myymälän henkilökunnan asiakaspalvelu- ja ammattitaitoa. Ainoastaan kolme haastateltavaa ei maininnut myymälän henkilökuntaa haastattelun aikana. Asiakkaat pitivät huomioimisesta heti ovella, ja myyjille annettiin kiitosta ystävällisistä tervehdyksistä ja palvelualltiudesta. Myyjät kartoittivat asiakkaiden avun tarpeen, mikä koettiin hyväksi asiaksi. Haastateltavat kertoivat saaneensa apua aina tarvittaessaan. Myyjien tuotetietoa pidettiin tärkeänä seikkana etenkin ruuanlaittovälineitä ostaessa. Tuotetietous koettiin paremmaksi kuin päivittäistavarakaupoista saatu tieto. Kiitosta keräsivät myös myyjien tekemät kauniit lahjapaketit. Alla on kaksi sitaattia kahden haastateltavan mielipiteistä asiakaspalveluun liittyen:

On enemmän tietoa, kuin tavallisessa kaupassa. Ainahan on sellasta ystävällistä. Ei oo sellasta tuputusta, se on hyvä.

Aina on saanu apua mihin on tarvinnu ja täällä myöskin huomioidaan yksilöllisesti.

Toinen haastatteluissa ja palautteissa esille noussut teema oli tuotevalikoima. Myymälän tuotevalikoimaa pidettiin hyvänä ja monipuolisena. Useampi haastateltava totesi löytäneensä aina sen, mitä oli tullut hakemaan. Myymälän valikoimaa pidettiin mielenkiintoisena, sillä valikoimasta löytyi tuotteita, joihin ei muissa samaa brändiä myyvissä kaupoissa ollut törmännyt. Myös 2-laadun tuotteet ja irtomyynnissä olevat aterimet herättivät mielenkiintoa. Eräs haastateltavista kertoi syksyllä yllättyneensä iloisesti löytäessään myymälästä tuotteen, jota oli metsästännyt useamman vuoden. Toinenkin haastateltava kiitteli mahdollisuutta ostaa jo tuotannosta poistuneista astioita erikoiserien muodossa. Myymälä todettiin toimivaksi etenkin lahjan etsijöille, sillä lahjojen koettiin löytyvän helposti. Hyvien kokemusten sekaan mahtui kuitenkin muutama negatiivinen kommentti. Eräs asiakas koki myymälän kattilaosaston liian pieneksi. Yksi haastateltavista puolestaan arvosteli eri tuotteiden määrää. Hänen mielestään joukkoon mahtui liikaa turhaa tavaraa.

Yksi Iittala Outlet Jyväskylän asiakaskokemukseen vaikuttavista tekijöistä on myymälän ulkonäkö ja tuotteiden esillepano. Myymälää keuhuttiin siistiksi, viihtyisäksi ja valoiseksi. Yksi haastateltava kertoi kiertelevänsä mielellään myymälässä ilman ostoaikeita, sillä viihtyy siellä niin hyvin. Valtaosa haastateltavista piti tuotteiden esillepanoa ja sijoittelua onnistuneena. Yhdessä haastattelussa asiakas piti siitä, että tuot-

teet oli laitettu esille niin, että ne loivat mielikuvia siitä, miltä tuote näyttäisi hänellä kotona. Hinnat, tarjoukset ja 2-laatu olivat merkitty selkeästi. Eräs haastateltavista totesi myymälän esillepanon olevan sellainen, että sieltä ”löytyy kaikkea”. Alla olevat sitaattit kertovat haastateltavien mielipiteiden eroavuuksista:

Oli hankala löytää onko tuote 1- vai 2-laatua, kun se oli alennuspöydässä. Mun piti oikeen etsiä oliko se kumpaa.

Tuo oli tosi selkee, että siellä oli eri tuotteet tai tällaset ryhmät sille suunnilleen samassa paikassa. Sit, jos oli jotain tarjouksia niin ne huommas heti, kun oli iso tarjouslava. Kakkoslaatukin oli merkitty selkeesti ja hinnat oli selkeet.

Muutammat asiakkaat olivat huomanneet hiljattain vaihtuneen tuotteiden hyllyjärjestyksen, ja se jakoi mielipiteitä. Erään haastateltavan mielestä hyllyjärjestys oli nyt aiempaa selkeämpi. Toinen asiakas totesi uuden järjestyksen olevan yksinkertaisesti ”kiva”. Yksi haastateltava puolestaan kritisoi sijoittelua, sillä hänen mielestään nyt oli vaikeampaa hahmottaa, missä on mitään. Kritiikkiä keräsi myös myymälän hallimaisuus yhdeltä haastateltavalta. Lisäksi myymälän koko ja tilavuus jakoivat asiakkaiden mielipiteitä. Neljä haastateltavaa kehui myymälän väljyyttä ja suurta kokoa. Kärryjen kanssa kiertäminen koettiin vaivattomaksi. Sen sijaan kolme haastateltavaa kuvasi myymälää pieneksi. Yhden mielestä myymälä oli lisäksi ahtaan näköinen, ja toinen taas koki lapsen kanssa liikkumisen vaivalloiseksi. Kolmas haastateltava, joka kuvaili myymälää pieneksi, kertoi, että hänellä ei ole mielipidettä tai kokemuksia myymälästä suuntaan tai toiseen.

Haastatteluissa ilmeni, että yksi littala Outlet Jyväskylän asiakaskokemukseen vaikuttavista asioista on tuotteiden hinta ja laatu. Useat haastateltavat kertoivat vierailevansa myymälässä, koska he mieltävät litalan tuotteet laadukkaiksi. Mielipiteitä jakoi kuitenkin myymälän hintataso. Osa asiakkaista luonnehti myymälää kalliiksi. Etenkin 2-laadun hinta aiheutti kummastusta muutamassa asiakkaassa. Yksi haastateltava huomautti joidenkin tuotteiden olevan todella kalliita, mutta lisäsi ymmärtävänsä tekniikan, jolla tuotteet valmistetaan. Eräs asiakas puolestaan totesi maksavana mielellään tuotteista enemmänkin, jos niitä valmistettaisiin Suomessa. Kuitenkin suuri osa haastateltavista kehui myymälän hintatasoa ja sen monipuolisuutta. Erityisesti löytöalueen tarjouksiin oli kiinnitetty huomiota, ja ne keräsivät positiivisia kommentteja. Lähes jokainen haastateltavista mainitsi myymälän löytöpöydät haas-

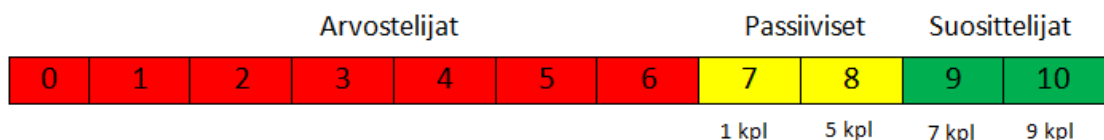
tattelun aikana. Seuraavassa sitaatissa selviää hyvin tarjousten merkitys eräälle haastateltavista:

Tääl on aina noita tarjouksia. Kun mä oon vuoden ajan asunu täs ympäristössä ni mä oon uusinu mun kaikki kattilat ja nämä vähän sitä mukaa mitä on tarjouksessa. Et jos ei ois ollu ni emmä ois ostanu. Emmä niitä varten jaksa mennä kauppaan.

Myymälän sijainti Viherlandiassa nousi yhdeksi keskustelun aiheeksi haastateltavien kanssa. Haastatteluissa selvisi, että Viherlandia on mielenkiintoinen ympäristö littala Outletin kaltaiselle myymälälle. Yksi haastateltavakin totesi Viherlandian olevan ulkopaikkakuntalaisille jonkin asteen nähtävyys. Kahdessa haastattelussa mainittiin Kalle ja Torsti, Viherlandian omat papukaijat, jotka houkuttelivat kävijöitä Viherlandiaan. Kyseiset haastateltavat myönsivät vierailevansa littala Outlet -myymälässä aina Viherlandiaan saavuttuaan. Haastatteluissa ilmeni, että myymälässä vierailu on helppo yhdistää Viherlandiaan ja paikalle pääsee helposti autolla, kävellen tai pyörällä. Kaksi haastateltavaa kuitenkin arvosteli sijaintia Viherlandiassa. Sijainnin nähtiin olevan syrjässä, joten saapuminen on hankalaa, jos omaa autoa ei ole. Viherlandiaan pitää siis varsinaisesti tulla. Lisäksi Viherlandian lämpötila kohoaa kesäisin korkeisiin lukemiin, mikä koettiin epämiellyttäväksi. Eräs asiakas kertoi vierailleensa monessa littala Outlet -myymälässä ABC-liikenneasemien yhteydessä, mutta levähdyspaikkana Viherlandia on sympaattisin kaikkine kasveineen. Alla oleva sitaatti kuvaa hyvin myymälän sijainnin merkitystä asiakkaalle.

Tää on mun lähellä, että jos ei olis näin lähellä niin tuskin tulis käytyä. Palokassa (Jyväskylän toisessa littala Outlet -myymälässä) en oo käynyt ja tuskin tuun käymään. Se on vähän liian kaukana.

Net Promoter Score -mittari



Kuvio 7. Net Promoter Score -mittari

Haastateltavilta tiedusteltiin halukkuutta suositella littala Outlet Jyväskylä -myymälää kysymyksellä ”Kuinka todennäköisesti suosittelet tätä myymälää ystävällesi tai kol-

legallesi asteikolla 0-10?”. Kaikki 22 haastateltavaa vastasivat kysymykseen. Kuviosta 7 näkee vastausten jakauman. Net Promoter Score eli NPS-luku lasketaan vähentämällä arvostelijoiden prosentuaalinen määrä suosittelijoiden prosentuaalisesta määrästä. NPS-luku voi siis olla mitä vain lukujen -100 ja 100 välillä. Suosittelijoita oli yhteensä 16 kappaletta, joten heidän prosentuaalinen osuutensa on 73 %. Yksikään haastateltavista ei antanut luvuksi 1 - 6, joten arvostelijoiden prosentuaalinen osuus on nolla prosenttia. Iittala Outlet Jyväskylän nettosuosittelevuudeksi tulee siis 73.

5 Johtopäätökset

Tässä luvussa etsitään yhteyksiä teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuksen tulosten välille. Lisäksi pohditaan, löytyykö Iittala Outlet Jyväskylä -myymälästä haastatteluis-
sa mainittuja hyvän asiakaskokemuksen elementtejä.

Tutkimuksen tuloksista selviää, että positiivisen asiakaskokemuksen syntymistä edistävät yrityksen työntekijät ja heidän asiakaspalvelutaitonsa, tuotevalikoima ja sen laatu sekä toimipisteen visuaalinen ilme. Tuloksissa toistuu samoja piirteitä, joita Shaw ja Ivens (2002, 4) saivat vastauksiksi tutkiessaan hyvän asiakaskokemuksen muodostumista. Asiakkaat haluavat tuntea itsensä tärkeiksi, heitä tulee kohdella yksilöinä, ja he haluavat tietää, että työntekijät tekevät kaikkensa auttaakseen heitä. Tutkimustuloksista voi kuitenkin todeta, että asiakkaiden kohdalle ei osu monia todella positiivisesti mieleenpainuvia kokemuksia, sillä ainoastaan yksi haastateltava osasi kuvailla mieleenpainuvaa tilannetta eräässä myymälässä. Muut haastateltavat eivät keksineet yhtä tiettyä hetkeä, joka heille olisi jäänyt mieleen asiakkaina ollessaan. He tyytyivät kuvailemaan yleisesti asioita, jotka he kokevat positiivisina ja min-
kä takia he palaavat tiettyyn yritykseen uudestaan.

Iittala Outlet Jyväskylä -myymälän asiakaskokemus koettiin hyvin positiiviseksi. Tutkimustulokset kertovat, että asiakkaat arvostavat myymälässä etenkin myyjä ja asiakaspalvelun laatua, tuotevalikoimaa, myymälän ulkonäköä ja esillepanoa sekä sijaintia Viherlandian yhteydessä. Asiakaskokemusta huononsivat myymälän lämpötila kesällä, hintataso, Viherlandian syrjässä oleva sijainti, 2-laadun tuotteiden hahmot-

taminen tarjouspöydistä ja ahtaus. Pitää kuitenkin muistaa, että tutkimukseen osallistui myös asiakkaita, joilta hintataso, Viherlandian sijainti sekä myymälän tilavuus keräsivät kiitosta. Tutkimustuloksista selviää, että myymälän asiakaskokemus perustuu juuri samoihin elementteihin, joista haastateltavat kertoivat hyvän asiakaskokemuksen muodostuvan.

Tuulaniemi (2011, 36) kirjoitti asiakaskokemuksen rakentuvan toiminnantasosta, tunnetasosta ja merkitystasosta. Mikäli tutkimuksen tuloksia tarkastelee tältä kannalta, toiminnantaso eli palvelun sujuvuus, tehokkuus ja saatavuus näyttäisi olevan kunnossa. Asiakkaat kertoivat löytävänsä myymälästä helposti sen, mitä he olivat tulleet hakemaan. Tuotevalikoiman laajuutta kiitettiin. On tärkeää asiakaskokemuksen kannalta, että asiakas saa tyydytettyä tarpeensa eli ostettua haluamansa tuotteen (Shaw & Ivens 2002, 4). Myymälään saapuminen koettiin sujuvaksi suuren parkkipaikan ansiosta. Mikäli saapuminen ei olisi sujuvaa, se vaikuttaisi asiakaskokemuksen esikokemukseen. Turhautuminen parkkipaikkaa etsiessä vaikuttaisi mielialaan, millä puolestaan olisi suora vaikutus asiakaskokemukseen. (Shaw 2007, 35–36.) Asiakkaat kokivat saavansa myymälästä hyvää asiakaspalvelua, eikä kenelläkään haastateltavista ollut huonoja kokemuksia myymälästä. Aiempien kokemusten kuvailtiin olevan hyvin positiivisia. Nämä henkilökohtaiset kokemukset ja tuntemukset kuvaavat tunnetasoa. Merkitystasolla tarkoitetaan asiakkaan kokemukseen liittyviä unelmia, henkilökohtaisuutta, tarinoita ja lupauksia. Tällä tasolla myymälän tulisi kehittyä. Asiakkaat kokivat saavansa yksilöllistä asiakaspalvelua, mutta mieleenpainuvan asiakaskokemuksen aikaansaamiseksi heissä tulisi herättää enemmän tunteita.

Toisen määritelmän mukaan asiakaskokemus on kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas muodostaa yrityksen, tai tässä tapauksessa myymälän, toiminnasta (Löytänä & Korteso 2011, 11). Tätä määritelmää tarkastelemalla lopputulos on sama. Kohtaamiset asiakkaiden kanssa sujuvat erinomaisesti, mutta minkälaisia mielikuvia ja tunteita myymälä asiakkaita herättää? Viherlandia herättää varmasti mielikuvia ja tunteita jyväsyläläisissä, mutta samassa kiinteistössä sijaitseva Iittala Outlet Jyväskylä ei saisi turvautua siihen. Lisäksi Iittalan tuotteet itsessään aikaansaavat varmasti suomalaisissa voimakkaita mielikuvia ja tunteita. Haastattelujen perusteella myymälä herätti asiakkaita positiivisia mielikuvia, mutta se, miltä asiakkaista tuntui olla myymälässä, jäi hiukan hämärän peittoon. Tutkimustulosten mu-

kaan asiakkaat ovat kuitenkin myymälään niin tyytyväisiä, että he eivät keksi mitään kehitettävää. Tyytyväisetkin asiakkaat voivat kuitenkin vaihtaa kilpailijan leiriin, sillä jopa 80 % lähtevistä asiakkaista voi olla tyytyväisiä yrityksen toimintaan (Löytänä & Korteso 2014, 136).

Asiakaskokemus koostuu kuudesta osatekijästä, jotka löytyvät kuviosta 2 (DiJulius 2008, 137). Iittala Outlet Jyväskylän asiakaskokemusta voidaan arvioida vertaamalla tutkimuksen tuloksia ja näitä osatekijöitä keskenään. Fyysiset elementit eli sijainti, saavutettavuus ja rakennus jakoivat asiakkaiden mielipiteitä. Viherlandian ja Iittala Outlet -myymälän yhdistämistä pidettiin onnistuneena, mutta Viherlandian sijaintia sanottiin syrjäiseksi. Puitteet koettiin positiivisina. Niin esillepanoa, valaistusta kuin siisteyttäkin keuhuttiin. Toiminnalliset tekijät saivat niin ikään kehuja etenkin tuotevalikoiman muodossa. Toiminnallisiin tekijöihin kuuluvat myös aukioloajat ja vaihto- ja palautus, joita tuloksissa ei käsitelty. Teknisistä tekijöistä työntekijöiden ammattitaito ja tuotteiden laatu olivat asiakkaiden mieleen. Operatiiviset tekijät eli tilausten tekeminen ja sääntöjen noudattaminen tapahtuvat asiakkailta näkymättömissä, joten niitä tutkimustulokset eivät käsittele. Kaikkein haastavimmin saavutettavat osatekijät eli kokemusperäiset tekijät voidaan arvioida tulosten perusteella hyvin saavutetuiksi. Asiakkaat kokivat saavansa henkilökohtaista palvelua ja he ottivat mielellään vastaan myyjien apua. DiJuliuksen asiakaskokemuksen määritelmällä Iittala Outlet Jyväskylän asiakaskokemuksen voidaan sanoa olevan hyvin onnistunut.

Tutkimuksessa käytettiin laadullisten analyysimenetelmien lisäksi määrällistä analyysimenetelmää. Määrällistä analyysimenetelmää käytettiin havainnoinnin tuloksissa sekä Net Promoter Score-mittarissa. Reklamaatiota tekevien asiakkaiden keskiarvoksi tuli 2,42, kassalla maksavien asiakkaiden keskiarvoksi 3,30 ja myymälää kiertelevien asiakkaiden keskiarvo oli 3,15. Havainnoinnissa käytettiin asteikkoa 1-4. Tuloksista voi päätellä, että reklamaation tekevät asiakkaat ovat hiukan tyytymättömämpiä myymälään, kuin muut asiakkaat. On kuitenkin huomattava, että kaikki luvut ovat lähempänä positiivista ääripäätä. Syy siihen, miksi asiakkaat ovat reklamaatiota tehdessään vaikuttaneet tyytymättömämmiltä, voi olla reklamoitavan tuotteen aiheuttama ärsytys tai mielipaha.

littala Outlet Jyväskylä -myymälällä on hyvä asema reklamaatioiden suhteen. Myymälä vastaanottaa reklamaatioita Fiskars -brändin tuotteista, vaikka ne olisi ostettu muualta. Myymälän tulisi nähdä jokainen reklamaatio mahdollisuutena ylittää asiakkaan odotukset ja sitouttaa uusi asiakas myymälään. Reklamaatioasiakkaat ovat arvokkaita, koska useimmat asiakkaat eivät valita ja ei-valittavat asiakkaat vahingoittavat yrityksen liiketoimintaa. Asiakkaat, jotka eivät valita ongelmista, ovat 20–40 prosenttia vähemmän sitoutuneita yritykseen verrattuna asiakkaihin, joilla ei ole ongelmia tai jotka ilmoittavat ongelmastaan yritykselle. Käytännössä tämä tarkoittaa, että viidestä asiakkaasta, jotka eivät valita ongelmastaan, yritys menettää vähintään yhden. (Goodman 2009, 16–17.)

Myymälän Net Promoter Score -luku eli nettosuosittelevuus on teemahaastattelujen perusteella 73, jota voidaan pitää erittäin hyvänä. Kaikista vastaajista suosittelijoita oli 16 kappaletta eli 73 prosenttia ja passiivisia kuusi kappaletta eli 27 prosenttia. Arvostelijoita ei ollut yhtäkään. Suosittelevat ovat yrityksen kaikkein tärkeimpiä asiakkaita, joten on hieno saavutus, että valtaosa haastateltavista kuuluu kyseiseen kategoriaan. Myymälän tulisi pyrkiä kääntämään kaikki passiiviset asiakkaat suosittelijoiksi, sillä vaikka he ovat tyytyväisiä asiakkaita, kilpailijan palveluihin vaihtaminen on mahdollista. IROResearchin Oy:n tekemän tutkimuksen mukaan suomalaisten yritysten NPS-luvut vaihtelevat suuresti. Matkailualan yrityksissä vaihtelu on keskimääräistä suurempaa. Matkailuyritysten keskimääräinen NPS-luku on 9 ja päivittäistavara-kauppojen luku puolestaan on 30 ja 40 välillä. (Korkiakoski & Ylikoski 2011, 10.) Haastatteluihin valittiin monenlaisia ihmisiä eri ikäluokista, joten tuloksia voidaan pitää luotettavina. Tutkimustulosten perusteella voi tehdä päätelmän, että suurin osa Jyväskylän littala Outlet -myymälän asiakkaista suosittelisi myymälää, sillä vastaukset jakautuivat selkeästi suosittelijoiden puolelle.

6 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli Iittala Outlet Jyväskylä -myymälän asiakaskokemuksen nykytilanteen kartoittaminen. Opinnäytetyössä tutkittiin hyvän asiakaskokemuksen piirteitä ja tarkasteltiin myymälän nykyisen asiakaskokemuksen tilaa. Tuloksia analysoitiin peilaamalla niitä opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen. Koska asiakaskokemus on käsitteenä laaja eikä sen mittaamiselle ole yhtä oikeaa tapaa, tutkija halusi käyttää useampaa aineistonkeruumenetelmää monipuolisen ja luotettavan tiedon saamiseksi. Tutkimusaineistoa kerättiin teemahaastatteluilla ja osallistuvan havainnoinnin menetelmillä.

Teemahaastatteluista selvisi, että myymälästä löytyy jo asiakkaiden nimeämiä hyvän asiakaskokemuksen piirteitä. Laaja tuotevalikoima tyydyttää asiakkaan tarpeen, ja henkilökunta huolehtii itse asiakkaasta. Myymälän voimavaroina nähtiin etenkin henkilöstö, tuotteet ja sen visuaalinen ilme. Vaikka myymälän tarjoama asiakaskokemus koettiin todella positiiviseksi ja suositteluaste oli korkea, myymälään olisi saatava lisää sellaisia elementtejä, jotka lisääisivät myymälän suosittelua entisestään ja jättäisivät asiakkaille positiivisia muistijälkiä. Toinen haaste puolestaan on hyvän asiakaskokemuksen ylläpitäminen. Myymälän pitäisi varmistaa, että asiakkaat ovat tyytyväisiä myös tulevaisuudessa.

Opinnäytetyö herätti erityisiä onnistumisen tunteita, kun teorian ja tulosten välillä alkoi nähdä yhteyksiä. Valitulla tutkimusmenetelmällä ja valituilla aineistonkeruumenetelmillä sai todella käsityksen siitä, minkälainen asiakaskokemus asiakkaille syntyy. Toisaalta asiakkaiden tunteet olisivat voineet olla tutkimuksessa suuremmissa osassa, sillä onhan asiakaskokemuksessa kyse siitä, miltä asiakkaasta tuntuu. Teemahaastattelutilanteissa kävi kuitenkin selväksi, että asiakkaat eivät oikein osanneet pukea sanoiksi myymälän herättämiä tunteita. Kokemusta kuvattiin mieluummin monilla adjektiiveilla.

Asiakaskokemuksen tutkiminen oli haastavaa, sillä pelkästään sana *kokemus* sisältää monta asiaa, jotka pitää ottaa huomioon. Ei ole olemassa yhtä keinoa, joka mittaa kaikki asiakaskokemuksen osa-alueet, joten tutkijan oli valittava joukko sopivia aineistonkeruumenetelmiä ja tehtävä niistä kokonaisuus, joka mittaisi juuri toimek-

siantajayrityksen asiakaskokemusta. Tutkijan mielestä asiakaskokemusta tulisi korostaa restonomien opinnoissa, sillä käsitteen sisäistäminen antaa uusia näkökulmia asiakaspalveluun ja kaikkeen liiketoimintaan. Hyvien asiakaskokemusten luominen on hyödyllinen taito työssä kuin työssä.

Opinnäytetyöprosessi alkoi tutustumalla asiakaskokemusta käsittelevään kirjallisuuteen syksyllä 2014. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys alkoi rakentua kirjallisuuden perehtymisen ohessa. Tutkijan oma kiinnostus asiakaskokemukseen kasvoi lähdekirjallisuuteen tutustuessa, mikä toimi hyvänä motivaattorina koko opinnäytetyöprosessin ajan. Syksyllä alkoi myös itse tutkimuksen suunnittelu, jolloin ensimmäiset teemahaastattelurungot ja idea osallistuvasta havainnoinnista syntyivät. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys valmistui vuoden vaihteessa, mutta lopulliseen muotoonsa se muovautui vasta tutkimuksen valmistuttua. Ensimmäiset aineistot kerättiin havainnoimalla asiakkaita tammikuussa 2015. Aineistoa analysoitiin heti keräämisen jälkeen ja lopulliset aineistonkeruumenetelmät lyötiin lukkoon. Maaliskuussa 2015 aineisto oli kokonaan kasassa, jolloin alkoi tiivis analysointi- ja kirjoittamisprosessi. Projekti oli itselleni kaiken kaikkiaan hyvin mielenkiintoinen ja opettavainen.

Olisi mielenkiintoista tietää, minkälaisia tuloksia muut littala Outlet -myymälät saivat samalla tavalla toteutetulla tutkimuksella. Valitut aineistonkeruutavat ovat sellaisia, joita muutkin myymälät Jyväskylän lisäksi voisivat käyttää luotettavan tiedon saamiseksi. Tutkimus olisi yksinkertaisuutensa ansiosta helposti siirrettävissä muihin myymälöihin. Tuloksia olisi mielenkiintoista vertailla keskenään. Opinnäytetyön prosessin aikana syntyi varteenotettavia jatkotutkimusaiheita myös Jyväskylän myymälään. Seuraavaksi voisi tutkia, miten asiakaskokemusta kehitettäisiin konkreettisesti, jolloin tehtäisiin oikeita muutoksia yrityksen toimintaan. Tämän jälkeen asiakaskokemuksen mittaamisen voisi suorittaa uudestaan. Aiheena voisi myös olla tarkempi tutkimus siitä, kuinka littala Outlet Jyväskylä ja Viherlandia hyötyvät toisistaan ja voisiko yhteistyötä viedä entistä pidemmälle.

Lähteet

- Avoimet työpaikat. 2015. Työ- ja elinkeinoministeriön TE-palveluiden työpaikkahaku. Viitattu 11.2.2015. [Http://www.mol.fi/tyopaikat/tyopaikkatiedotus/haku/](http://www.mol.fi/tyopaikat/tyopaikkatiedotus/haku/).
- Ben Cheikh Ahmed, S. 2014. Sales Energy –myyntikoulutuksen vaikutus a-siakaspalvelun laatuun Iittala myymälöissä Suomessa. Opinnäytetyö. Haaga-Helian ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 15.10.2014. [Http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2014052810629](http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2014052810629).
- Calhoun, J. 2001. Driving Loyalty by Managing the Total Customer Experience. *Ivey Business Journal* 65.6, 69-73. Viitattu 15.10.2014. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, ABI/INFORM.
- Carbone, L. P. 1998. Total Customer Experience Drives Value. *Management Review* 87.7, 62. Viitattu 15.10.2014. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, ABI/INFORM.
- Carú, A. & Cova, B. 2007. *Consuming Experience*. London: Routledge.
- Case: Fiskars Iittala. N.d. Sales Energy case. Viitattu 27.01.2015. [Http://www.salesenergy.fi/case/case-fiskars-iittala/](http://www.salesenergy.fi/case/case-fiskars-iittala/).
- DiJulius, J. R. 2008. *What's the Secret to Providing a World-Class Customer Experience*. Hoboken, New Jersey: Wiley. Viitattu 9.10.2014. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Ebrary.
- Fischer, M. & Vainio, S. 2014. *Potkua palvelubisnekseen: Asiakaskokemus luodaan yhdessä*. Helsinki: Talentum.
- Fiskars lyhyesti. N.d. Fiskars-konsernin kotisivut. Viitattu 14.10.2014. <http://www.fiskarsgroup.com/fi>, Yhtiö.
- Fouladivanda, F., Khanmohammadi, Z., Hooman, A. & Rajabinasr, A. 2013. The Relationship Between Customer Experience and Service Quality. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 4.9, 316-330. Viitattu 15.10.2014. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, ABI/INFORM.
- Frow, P. & Payne, A. 2007. Towards the Perfect Customer Experience. *Journal of Brand Management, Special Issue: Brand Management and the Customer Experience* 15.2, 89-101. Viitattu 9.10.2014. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, ABI/INFORM.
- Goodman, J. A. 2009. *Strategic Customer Service: Managing the customer experience to increase positive word of mouth, build loyalty and maximize profits*. New York: Amacom.
- Hinnat, kulutus ja elintaso. 2013. Elinkeinoelämän keskusliiton katsaus. Viitattu 14.04.2015. [Http://ek.fi/mita-teemme/talous/perustietoja-suomen-taloudesta/3894-2/](http://ek.fi/mita-teemme/talous/perustietoja-suomen-taloudesta/3894-2/).
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. painos. Helsinki: Tammi.

- Holbrook M. B. & Hirschman E. C. 1982. The Experiential Aspects of Consumption. *Journal of Consumer Research* 9, 132-40. Viitattu 15.10.2014. [Http://www.dies.uniud.it/tl_files/utenti/crisci/1982%20Holbrook.pdf](http://www.dies.uniud.it/tl_files/utenti/crisci/1982%20Holbrook.pdf).
- Johnston, R. 1999. Service Transaction Analysis: Assessing and Improving the Customer's Experience. *Managing Service Quality* 9.2, 102-109. Viitattu 15.10.2014. <Http://www.jamk.fi/kirjasto, Nelli-portaali, ABI/INFORM>.
- Johnston, R. & Kong, X. 2011. The Customer Experience: A Road-map for Improvement. *Managing Service Quality* 21.1, 5-24. Viitattu 8.10.2014. <Http://www.jamk.fi/kirjasto, Nelli-portaali, ABI/INFORM>.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kankkunen, P. & Österlund, P. 2012. Tykkäämistalous. Helsinki: SanomaPro Oy.
- Korkiakoski, K. & Ylikoski, T. 2011. Suosittelun johtaminen ja Net Promoter Score – analyysistä toimenpiteisiin. Asiakkuusmarkkinointiliitto 9/2011. Viitattu 11.3.2015. <Http://www.asml.fi/wp-content/uploads/Suosittelun-johtaminen-ja-Net-Promoter-Score.pdf>.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Luottamus brändeihin. N.d. Fiskars-konsernin kotisivut. Viitattu 14.10.2014. <http://www.fiskarsgroup.com/fi, Yhtiö, brändimme>.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi: rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki: Talentum.
- Markkinamme. N.d. Fiskars-konsernin vuosikatsaus 2013. Viitattu 14.10.2014. <http://annualreport2013.fiskarsgroup.com/fi, Liiketoiminta>.
- Matkailun luvut infograafi 2015. 2015. Visit Finlandin tutkimus. Viitattu 14.04.2015. Http://www.visitfinland.fi/wp-content/uploads/2015/03/Matkailun_luvut_infograafi_2015_fin.pdf.
- Meyer, C. & Schwager, A. 2007. Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review* 2, 116-126. Viitattu 8.10.2014. <Http://www.jamk.fi/kirjasto, Nelli-portaali, EBSCO>.
- Muotoilufilosofiamme. N.d. Iittalan verkkosivut. Viitattu 14.10.2014. <https://www.iittala.fi/, Tarinamme>.

- Nieminen, N. 2009. Kanta-asiakasohjelman uudistus ja sen ohjeistus henkilökunnalle : case Iittala. Opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 15.10.2014. [Http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-200905152835](http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-200905152835).
- Palmer, A. 2010. Customer Experience Management: A Critical Review of an Emerging Idea. *The Journal of Services Marketing* 24.3, 196-208. Viitattu 8.10.2014. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, ABI/INFORM.
- Pine II, B. J. & Gilmore, J. H. 2011. *The Experience Economy*. Boston (MA): Harvard Business School Press.
- Rosati, M. & Alban, O. A. 2002. Measuring the Reality of the Customer Experience. *Customer Interaction Solutions* 20.11, 38-43. Viitattu 15.10.2014. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, ABI/INFORM.
- Schmitt, B. H. 2003. *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Shaw, C. 2007. *The DNA of Customer Experience: How Emotions Drive Value*. New York: Palgrave Macmillan.
- Shaw, C., Dibeehi, Q. & Walden, S. 2010. *Customer Experience: Future Trends and Insights*. New York: Palgrave Macmillan.
- Shaw, C. & Ivens, J. 2002. *Building Great Customer Experiences*. New York: Palgrave Macmillan.
- Theseus. N.d. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetyö- ja julkaisutietokanta. Viitattu 15.10.2014. [Http://www.theseus.fi](http://www.theseus.fi).
- Tietoa yrityksestä. N.d. Iittalan verkkosivut. Viitattu 14.10.2014. <https://www.iittala.fi/>, Fiskars Oyj Abp.
- Tuulaniemi, J. 2011. *Palvelumuotoilu*. Helsinki: Talentum.
- Watkinson, M. 2013. *Ten Principles Behind Great Customer Experiences*. Harlow: Pearson.
- Yin, R. K. 2014. *Case Study Research: Design and Methods*. Fifth edition. Los Angeles: SAGE.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Taustatiedot:

- Oletteko Keski-Suomesta
- Oletteko kanta-asiakas
- Kuinka usein vieraillette tässä myymälässä
(sukupuoli, ikähaarukka, ostiko jotain)

Teemat:

1. Positiivisesti mieleenpainuvat asiakaskokemukset yleisesti. Minkälaiset asiat jää mieleen, miksi palaa uudestaan johonkin. Esim. kaupasta, ravintolasta, pankista, mistä vaan.

2. Onko käynyt tässä Jyväskylän myymälässä aiemmin?

Jos on: kokemukset tässä myymälässä

- hyvää?
- huonoa, arvosteltavaa, aiheuttaa kummastusta?

Jos ei ole: minkälainen kokemus oli

- mitä hyvää
- huonoa, arvosteltavaa, aiheutti kummastusta jne

3. Net Promoter Score: Asteikolla 0-10, kuinka todennäköisesti suosittelisit tätä myymälää ystävällesi tai kollegallesi?

- Miksi kyseinen luku?
- Jos vastaa 0-6, minkälaiset asiat saa sinut suosittamaan palvelua tai tuotetta?

4. Kaksi adjektiivia, joilla kuvailisi myymälää

5. Vielä lisättävää? Lisäkommentteja?

Arvontaan osallistuminen?

