

# **Asiakaskokemus Frangipani Bakery Boutiquessa**

Emilia Nislin

Opinnäytetyö

Tammikuu 2016

Matkailu-, ravitsemis-, ja talousala

Restonomi (AMK), palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Tekijä(t) Nislin, Emilia	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä 22.01.2016
	Sivumäärä 59	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Asiakaskokemus Frangipani Bakery Boutiquessa</b>		
Tutkinto-ohjelma Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Kimmo Aho		
Toimeksiantaja(t) Frangipani Bakery		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Työn tavoitteena oli selvittää asiakaskokemuksen nykytilaa Frangipani Bakery Boutiquessa. Työn tietoperusta koostui asiakaskokemuksen muodostumisesta ja johtamisesta, asiakaskokemuksesta kilpailustrategiana, asiakaskokemuksen mittaamisesta ja asiakasymmärryksestä. Tutkimusongelmaksi valikoitui, miten Frangipani Bakery Boutiquen tuotteita ja palveluita voidaan kehittää asiakaskokemuksen parantamiseksi.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin määrällistä ja laadullista tutkimusmenetelmää. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin kyselyä ja ryhmähaastattelua. Asiakaskokemusta käsittelevään ryhmähaastatteluun ilmoittautui kolme kahvilan asiakasta, ja haastattelu toteutettiin marraskuussa 2015. Kyselyyn vastasivat Frangipani Bakery Boutiquen asiakkaat joko Webropol-ohjelmalla tai kyselylomakkeella kahvilatoimipisteessä. Kysely toteutettiin syksyllä 2015. Kysely oli puolistrukturoitu, ja siihen vastasi 59 henkilöä. Kysymykset koskivat yrityksen tunnettavuutta, tuotevalikoimaa, asiakaskokemusta, mielikuvia, kehitysehdotuksia ja uudelleen asioimista. Kyselyn tulokset analysoitiin SPSS-ohjelman avulla.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat Frangipani Bakery Boutiquen asiakaskokemusten olevan hyvin positiivisia ja mieleenpainuvia. Rakentava palaute koski lähinnä pieniä yksityiskohtia ja asiakaspaikkojen vähyyttä. Yritys sai kiitosta tunnelmallisuudesta, herkullisista tuotteista, sunnuntain aukioloajoista ja henkilökohtaisesta palvelusta.</p> <p>Asiakkaalle tarjotaan entistä onnistuneempia asiakaskokemuksia parantamalla tutkimuksessa havaittuja kehityskohteita. Loistavat asiakaskokemukset ovat kilpailuetu markkinoilla.</p>		
<p>Avainsanat (<a href="#">asiasanat</a>) Asiakaskokemus, asiakasymmärrys, kahvila, laadullinen tutkimus, määrällinen tutkimus, kyselytutkimus, ryhmähaastattelututkimus</p>		
Muut tiedot		

Author(s) Nislin, Emilia	Type of publication Bachelor's thesis	Date 22.01.2016  Language of publication: Finnish
	Number of pages 59	Permission for web publication: x
Title of publication <b>Customer experience at Frangipani Bakery Boutique</b>		
Degree programme Degree programme in Service Management		
Supervisor(s) Aho, Kimmo		
Assigned by Frangipani Bakery		
<p>Abstract</p> <p>The objective of the thesis was to find out the current state of customer experience at Frangipani Bakery Boutique. The theoretical framework consists of the formation of and managing a customer experience, customer experience as a competition strategy, measuring customer experience and customer understanding. The ways of improving customer experience at Frangipani Bakery Boutique through product and service development were chosen as the research problem of the thesis.</p> <p>Quantitative and qualitative research methods were used in the thesis. The data capture methods were survey and group interview. Three customers of the cafe signed up for the interview dealing customer experience and the interview were carried out in November 2015. Customers of Frangipani Bakery Boutique answered the survey either with the Webropol-program or by a questionnaire at the cafe. The survey was carried out in the fall of 2015. The survey was half-structured and 59 responses were received. The questions concerned recognition, product range, customer experience, images, improvement suggestions and if the customers were going to visit Frangipani Bakery again. The results of the survey were analyzed by the SPSS-program.</p> <p>The results showed that the customer experiences in Frangipani Bakery Boutique were very positive and memorable. Constructive feedback concerned mainly small details and the lack of customer seats. The company obtained acknowledgement of the atmosphere, delicious products, Sunday opening hours and personal service.</p> <p>Improving the detected elements the company can create even better customer experiences. Great customer experiences are a competitive advantage on the market.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> ) Customer experience, customer understanding, cafe, quantitative research, qualitative research, survey, a group interview research		
Miscellaneous		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Toimeksiantaja Frangipani Bakery</b> .....	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Asiakaskokemus</b> .....	<b>5</b>
	3.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen.....	9
	3.2 Asiakaskokemuksen johtaminen.....	14
	3.3 Asiakaskokemus kilpailustrategiana.....	18
	3.4 Asiakaskokemuksen mittaaminen.....	21
	3.5 Asiakasymmärrys.....	25
<b>4</b>	<b>Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteuttaminen</b> .....	<b>28</b>
	4.1 Kvantitatiivinen tutkimus .....	30
	4.2 Sähköisen ja kirjallisen kyselyn toteuttaminen .....	31
	4.3 Kvalitatiivinen tutkimus.....	33
	4.4 Ryhmähaastattelun toteuttaminen.....	33
<b>5</b>	<b>Tutkimuksen tulokset ja analysointi</b> .....	<b>36</b>
	5.1 Kyselyn tulokset.....	37
	5.2 Kyselyn tulosten analysointi ja johtopäätökset .....	42
	5.3 Ryhmähaastattelun tulokset .....	45
	5.4 Ryhmähaastattelun tulosten analysointi ja johtopäätökset .....	47
	5.5 Tutkimuksen luotettavuus.....	49
<b>6</b>	<b>Kehitysehdotukset</b> .....	<b>51</b>
<b>7</b>	<b>Pohdinta</b> .....	<b>53</b>

<b>Lähteet</b> .....	55
<b>Liitteet</b> .....	58
Liite 1. Kuvakaappaus Webropol-kyselystä. ....	58

## **Kuviot**

Kuvio 1. Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementit .....	7
Kuvio 2. Asiakaskokemuksen mittaamisen keinot .....	22
Kuvio 3. Vastaajien ikä- ja sukupuolijakauma .....	38
Kuvio 4. Vastaajien elämäntilanne .....	38
Kuvio 5. Mistä asiakkaat kuulivat Frangipani Bakery Boutiquesta .....	39
Kuvio 6. Asiakkaiden mielikuvat Frangipani Bakery Boutiquesta .....	40
Kuvio 7. Käykö asiakas Frangipani Bakery Boutiquessa uudelleen .....	41

# 1 Johdanto

Idea opinnäytetyöhön sai alkunsa harjoittelustani Frangipani Bakeryssä kesällä 2015. Suunnitelmissa oli löytää aihe konditoria- ja leipomoalalta, sillä olen ensimmäiseltä ammatiltani leipuri-kondiittori ja ala kiinnostaa minua erityisen paljon. Kuulin uuden kahvilatoimipisteen avaamisesta kesän lopulla. Sain Frangipani Bakery Boutiquelta opinnäytetyön aiheen, josta on hyötyä yrittäjälle yrityksen kehittämisessä. Tarkemmaksi aiheeksi valikoitui asiakaskokemus. Kahvilatoimipiste on uusi, ja asiakaskunta ei ole vielä vakiintunut. Pelkästään asiakastyytyvyyden kartoittaminen ei ollut ajankohtaista, sillä kahvilalle ei ole vakiintunut vielä asiakaskuntaa. Toimeksiantajalla oli ollut suunnitelmissa tutkia asiakkaiden kokemuksia Frangipani Bakerystä, joten tutkimus tuli tarpeeseen. Tähän asti yritys on kerännyt asiakkaiden ideoita ja palautteita, mutta kattavampaa asiakastutkimusta ei ole tehty (Hietanen 2016). Koska kilpailu on kovaa kahvila-alalla, on syytä selvittää, voiko yritys saavuttaa loistavan asiakaskokemuksen avulla merkittävän etumatkan kilpailijoihinsa. Lukemisen helpottamiseksi, puhutaan kahvila Frangipani Bakery Boutiquesta tästä eteenpäin Frangipanina.

Opinnäytetyössäni on ennen kaikkea kysymys kehitystyöstä. Tutkimuksen avulla selvitettiin, kuinka Frangipanin kahvilatoimipisteen asiakaskokemusta, palveluita ja tuotteita voidaan kehittää. Tutkimusta tarvitaan, jotta kahvilatoimipistettä voidaan kehittää sen alkutaipaleelta lähtien ja yritys voi tarjota asiakkailleen entistä onnistuneempia asiakaskokemuksia. Kun tiedetään, mistä asiakkaat pitävät ja mihin he ovat tyytymättömiä, voidaan kahvilan toimintaa muokata asiakasystävällisemmäksi. Tutkimuksen kautta toimeksiantaja saa tietoa niistä asioista, joita asiakkaat arvostavat yrityksessä ja joiden takia he palaavat kahvilaan. Kyselypohjaa voivat hyödyntää myös muut samankaltaiset yritykset, jotka pyrkivät parantamaan asiakaskokemuksiaan.

Opinnäytetyössä esitellään ensimmäiseksi toimeksiantaja Frangipani. Seuraavaksi käsitellään työn teoreettinen viitekehys, jonka pääaiheena on asiakaskokemus. Perehdytään niihin seikkoihin, jotka vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen ja kuinka asiakaskokemuksen johtaminen parantaa asiakaskokemusten laatua. Lisäksi tarkastellaan, kuinka asiakaskokemuksen

valitseminen strategian keskiöön voi antaa tuntuva etumatkaa kilpailijoihin markkinoilla ja kuinka asiakaskokemuksia mittaamalla saadaan selville, miten organisaation toimintoja voidaan kehittää paremmiksi asiakaskokemuksen kannalta. Seuraavana tutkitaan asiakasymmärryksen merkitystä asiakaskokemuksen muodostumisen näkökulmasta.

Asiakaskokemuksen teoriaosuuden jälkeen perehdytään tutkimuksessa käytettyihin menetelmiin ja tutkimusprosessiin. Tutkimukseen valikoitui kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Tutkimusta varten toteutettiin kysely ja ryhmähaastattelu. Näin saatiin syvällisempää ja toisiaan täydentävää tietoa asiakaskokemuksesta Frangipanissa. Tutkimusongelmaksi valikoitui, miten Frangipani Bakery Boutiquen tuotteita ja palveluita voidaan kehittää asiakaskokemuksen parantamiseksi. Tutkimuskysymykset johdettiin tutkimusongelmasta seuraavasti: Kohtaako kahvilan tuotetarjonta asiakkaiden toiveet? Millaisia ovat asiakkaiden kokemukset ja havainnot kahvilasta? Miksi asiakas valitsi yrityksen kahvilan? Vastaukset näihin kysymyksiin auttavat kehittämään asiakaskokemusta Frangipanissa.

## **2 Toimeksiantaja Frangipani Bakery**

Frangipani on keväällä 2014 Helsingin Vallilan kaupunginosaan avattu konditoria-leipomo. Frangipani haluaa tuoda Suomeen britti- ja amerikkalaistyylistä konditoria-, leipomo- ja kahvilakulttuuria (Frangipani Bakery, Tietoa meistä, n.d.).

Tuotevalikoimaan kuuluvat kakut, kuppikakut, keksit, erilaiset leivokset ja muut konditoria-leipomotuotteet. Frangipanin tuotteita myyvät myös Anton & Anton -ruokakaupat.

Frangipanin yrittäjällä Timo Hietasella on aina ollut haaveena perustaa oma kahvila. Lokakuussa 2015 haave toteutui, kun hän avasi Frangipanin kahvilatoimipisteen Helsingin Kruununhaan kaupunginosaan. Kahvila on kävelyetäisyydellä Helsingin ydinkeskustasta ja hyvien kulkuyhteyksien varrella. Kahvilatoimipisteessä on myynnissä yrityksen tuotteita, Paahtimo Papun kahvia, Demmers-teetä ja Väyrysen leipomon leipää. Tuotevalikoima määräytyi pitkälti sen mukaan, mitä yritys on

tarjonnut jo ennen kahvilatoimipisteen avaamista. Lisäksi suunnitteilla on lisätä tuotevalikoimaan lounas, aamupala, erilaisia lahjapakkauksia ja mausteita. Kahvilaan voi tulla nauttimaan tuotteita paikan päälle, ja niitä myydään myös mukaan. Liiketila remontoitiin ennen avajaisia. (Hietanen 2015.)

Frangipanin toiminta-ajatuksena on tarjota erilaisia, laadukkaita ja käsintehtyjä konditoria- ja leipomotuotteita, erityisesti erilaisia leivoksia ja pikkuleipiä, joita asiakkaat eivät löydä esimerkiksi vähittäiskaupoista tai muista kahvila-konditoriayrityksistä. Kahvilan kohderyhmäksi on valittu yli 35-vuotiaat, lähialueella asuvat naiset. Tuotevalikoiman suunnittelussa tärkeimpiä valikoimaan vaikuttavia asioita on raaka-aineiden kotimaisuus ja että kaikki tuotteet valmistetaan käsityönä. Frangipanin arvoihin kuuluvat laatu, käsityö, ammattimainen ja ystävällinen palvelu ja kotimaisuus. Yritys erottuu Helsingin konditoria- ja kahvilayrityksistä omaleimaisella tyyllillään ja tuotteilla, joita muut suomalaiset yritykset eivät tarjoa. Tulevaisuudessa Frangipani pyrkii laajentamaan toimintaansa avaamalla toimipisteitä muihin suuriin Suomen kaupunkeihin ja pidemmän aikavälin tavoitteena on avata toimipiste Englantiin. (Hietanen 2016.)

### **3 Asiakaskokemus**

Asiakaskokemuksen merkitys yritysten kilpailuvalttina kasvaa. Enää ei riitä, että esimerkiksi tuote tai asiakaspalvelu on päällisin puolin kunnossa. Asiakkaat etsivät paljon enemmän kuin pelkkää tuotetta tai palvelua. Komosen mukaan asiakkaiden odotusten ylittäminen on mieleenpainuvan asiakaskokemuksen keskiössä. Tällöin asiakas yllättyy saamalla jotain tavallisesta poikkeavaa ja odottamatonta. (Komonen 2015.)

Palveluiden tarjoamisella ja asiakaskokemusten luomisella on merkittävä ero. Asiakas on palveluissa passiivisessa roolissa, kun taas asiakaskokemuksen luomisessa asiakas on aktiivisessa roolissa ja asiakaskokemus on asiakkaan tulkinta. Kun valitaan asiakaskokemusten luominen palveluiden luomisen sijaan saadaan luotua pidempiaikaisia asiakassuhteita ja luodaan asiakkaalle huomattavasti enemmän arvoa. (Löytänä & Korttesuo 2011, 19.) Asiakkaalle arvoa tuottavat ne hyödyt ja

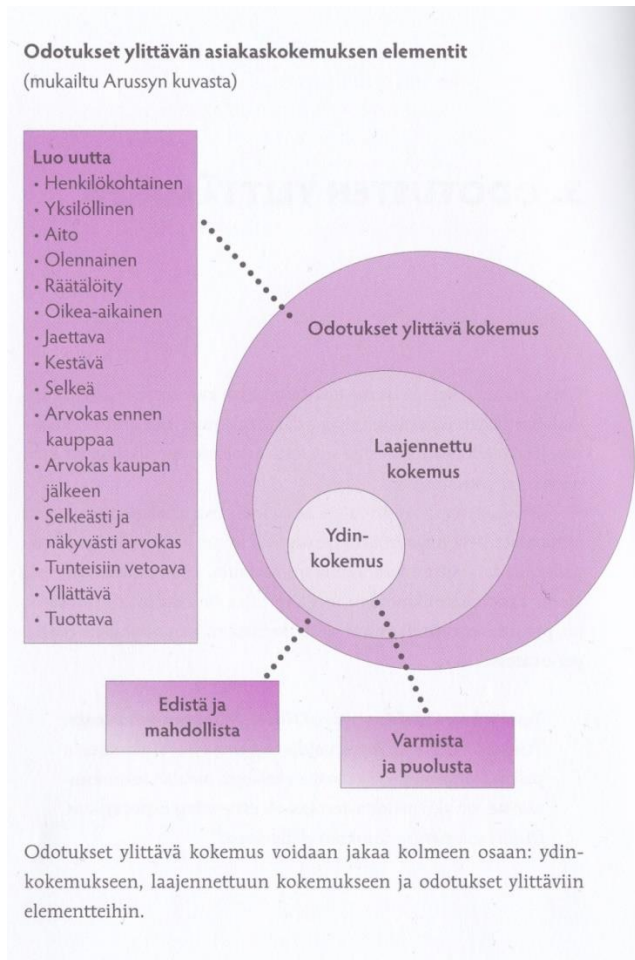


vaikutukset, joita tuotteen tai palvelun käyttäminen synnyttää. Arvo muodostuu asiakkaan ja palveluntuottajan vuorovaikutuksessa. (Arantola & Simonen 2009, 3.) Todellisuudessa kaikkien yritysten olemassaolo perustuu arvon havaitsemiseen, luomiseen ja sen tarjoamiseen asiakkaalle (Thomas & Tobe 2013, 128).

Asiakaskokemukseen vaikuttaa Shawn (2007) mukaan fyysinen asiakaskokemus, johon lasketaan tuote, sijainti, aukioloajat ja hinta. Siihen vaikuttaa myös kanava, mitä kautta yritys luo asiakaskokemuksia, kuten puhelimen, toimipisteiden tai verkkokaupan kautta. Lisäksi fyysiseen asiakaskokemukseen vaikuttavat esimerkiksi tuotteen ominaisuudet. Suurin osa asiakaskokemuksesta muodostuu kuitenkin asiakkaan tunteista. Tutkimusten mukaan jopa 50 % kokemuksesta pohjautuu tunteisiin. Shawn mielestä yritykset keskittyvät edelleen liikaa asiakaskokemuksen fyysiseen puoleen, vaikka yritystapaamisissa kannattaa keskustella mieluummin siitä, millaisia tunteita yritykset haluavat herättää asiakkaissaan. (Shaw 2007, 8–9.)

Kulutustapojen murroksessa vain ne yritykset pärjäävät, jotka ottavat huomioon asiakkaiden todelliset tarpeet. Ostosten tekeminen internetissä on mullistanut kaupanteon, ja kuluttajat ovat omaksuneet verkkokaupan nopeasti. Palveluiden ja tuotteiden tulee olla tulevaisuudessa entistä helpommin ja nopeammin saatavilla. Silti asiakkaat tarvitsevat eri tilanteissa erilaisia palveluita. Kivijalkakauppojen ja konttoreiden sulkeminen, palvelujen digitalisointi ja palvelun muuttaminen itsepalveluksi ei ole kaikissa tapauksissa sopiva ratkaisu. Osa asiakkaista kaipaa neuvontaa, eritoten toimintatapojen muuttuessa. (Uski 2014.)

Löytänä ja Kortesus (2011) toteavat, että asiakaskokemuksen perusta on ydinkokemus (ks. Kuvio 1). Se tarkoittaa yksinkertaisimmillaan asiakkaan perustarpeiden täyttämistä ja asiakkaalle muodostuvaa arvoa. Kun ydinasiakaskokemus toteutuu, yritys saa täytettyä vähimmäisvaatimukset. Osa yrityksistä jää tälle tasolle ja pitää huolta, että nämä vaatimukset täyttyvät joka tilanteessa. Kun kokemusta laajennetaan lisäämällä ydinkokemukseen joitain elementtejä, asiakkaalle tuotettu arvo kasvaa. Tällöin puhutaan laajennetusta kokemuksesta. Lisätyt elementit ovat tavallisimmin erilaisia lisäpalveluita. Odotukset ylittävä kokemus on laajennettu kokemus, johon lisätään vielä odotukset ylittäviä aineksia. (Löytänä ja Kortesus 2011, 60–64.)



Kuvio 1. Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementit (Löytänä & Kortesuo 2011, 60)

Löytänen ja Kortesuon mielestä jokainen asiakas toivoo tiettyä henkilökohtaisuutta. Se vaatii kuitenkin kattavaa ja jatkuvaa tiedon keruuta asiakkaiden osto- ja kulutustavoista ja prosessien sujuvuutta. Henkilökohtaisuutta voi kuitenkin lisätä palveluun pieninä tekoina, jotka ovat merkittäviä asiakkaalle. Henkilökohtaisuuden lisäksi yksilöllisyys on tärkeää. Asiakkaat pyrkivät erottumaan ja ilmentämään persoonaansa. Yrityksen aitous vaikuttaa asiakaskokemukseen. Vaikka kyseessä on esimerkiksi suuri yritys, asiakkaat edellyttävät tietynlaista aitoutta ja merkkejä asiakkaan tärkeydestä. Suunnitelmallisuuden avulla asiakaskokemuksista saadaan olennaisia juuri oikealle segmentille. Tällöin osataan vastata suoraan asiakkaiden tarpeisiin. Asiakaskokemuksen räätälöinti on mahdollista, jos työntekijöille on annettu kehykset toiminnalle, joiden sisällä tehdä ratkaisuja. Näin myös

haastavammissa palvelutilanteissa on mahdollista yllättää asiakas positiivisesti, kun hän saa omaan tilanteeseensa sopivat ratkaisut. (Löytänä & Kortesus 2011, 61–68.)

Oikea-aikaisuus mahdollistaa asiakkaalle hänen aikataululleen sopivan asiakaskokemuksen. Nopeus on valttia markkinoilla. Kokemusten jakaminen on tärkeässä osassa asiakaskokemusta. Kuluttajat jakavat kokemuksiaan enemmän kuin koskaan ennen, eritoten sosiaalisen median kautta. Asiakkaita tulee kannustaa kokemusten jakamiseen myös yritysten kanssa. Yritysten tulee kannustaa asiakkaita palautteen antamiseen eri kanavien kautta. Kestäviin asiakaskokemuksiin panostaminen palkitsee pitkällä aikavälillä. Mitä paremmin yrityksen antama asiakaskokemus jää asiakkaan mieleen, sitä paremmin on onnistuttu odotukset ylittävässä asiakaskokemuksessa. Selkeys ja asiakkaan informointi jokaisessa asiakaskokemuksen pisteessä parantaa asiakaskokemuksen laatua. Arvon luominen jo ennen ostohetkeä houkuttaa asiakkaita. Esimerkiksi ilmaiset kokeilukuukaudet ovat tulleet jäädäkseen. On myös syytä kiinnittää huomiota kaupan jälkeiseen aikaan, sillä asiakaskokemus on jatkuva prosessi. Se lisää yritysten tuottoa, kun sisällytetään esimerkiksi erilaiset huoltomaksut hintaan. Asiakaskokemuksen kannalta on elintärkeää varmistaa, että asiakkaat ymmärtävät, mitä he saavat yritykseltä ja mikä sen arvo on. Myös tunteisiin vetoavuus auttaa odotukset ylittävän asiakaskokemuksen luomisessa, sillä ihmiset muistavat ne tunteet, joita asiakaskokemus on heille tuottanut. Näiden muistettavien asiakaskokemusten edellytyksenä on usein myös yllättävyys. Arkisella ei saada aikaan elämyksellisyyttä. Odotukset ylittävä asiakaskokemus on ennen kaikkea myös tuottava. Asiakaskokemuksen luominen pitää suunnitella siten, ettei jokaisen asiakkaan kohdalla tehdä loputtomasti tappiota ”ylipalvellessa.” (Löytänä & Kortesus 2011, 68–74.)

Kun yritys luo asiakkaille odotukset ylittävän asiakaskokemuksen, se toivoo luovansa asiakkaalle pysyvän muiston, jota kerrotaan mielellään eteenpäin tutuille. Schmittin (2012) mukaan ylipalveleminen on pieni haitta siihen nähden, miten paljon uusia asiakkaita odotukset ylittävä asiakaskokemus voi tuoda yritykselle. Nämä erikoishetket pitävät asiakkaat tyytyväisinä, mahdollistavat differoitusmarkkinoilla, nostavat kilpailun rimaa ja sitouttavat asiakkaita. (Schmitt 2012, 16.)

### 3.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Asiakaskokemuksen muodostuminen on monien osien summa. Haastavinta on, etteivät yritykset voi kontrolloida sen muodostumista täysin. ”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jotka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa” (Löytänä & Korteso 2011, 11). Asiakaskokemus lähtee siis aina asiakkaasta, ja jokainen asiakas, kuten ihminen yleensäkin, on yksilö. Miten on mahdollista hallita tätä kokonaisuutta? Kuinka voidaan varmistaa, että asiakkaan jokainen kohtaaminen asiakaspalvelusta tuotantoon on onnistunut? Miten tuottaa asiakkaalle aina positiivisia mielikuvia ja tunteita hänen ollessaan kontaktissa yrityksen kanssa?

Asiakaskokemuksia on kolmea erityyppistä. Satunnainen kokemus on kaikista alttein muutoksille, ja sen laatu vaihtelee paikan, ajan ja henkilön mukaan. Tällainen kokemus voi olla esimerkiksi satunnainen käyminen ketjukioskilla eri kaupungeissa. Jokaisessa eri kaupungissa on eri työntekijä eri aikaan. Ennalta odotettava kokemus sisältää aina tietyt osat, on ennalta suunniteltu eikä ole riippuvainen ajasta tai paikasta. Tällainen kokemus voi olla esimerkiksi vakuutusyhtiössä asiointi. Kohtaaminen tapahtuu tietyn käsikirjoituksen mukaan. Johdettu kokemus on ennalta suunniteltu, tuottaa asiakkaalle arvoa, on uniikki ja riippumaton ajasta ja paikasta. Esimerkiksi hotelli voi johtaa asiakaskokemuksiaan niin taitavasti, että kaikki mahdolliset skenaariot asiakaskokemuksen kannalta on käyty läpi. Näin välttyään poikkeustilanteilta, kun asiakaskokemus on miltei täysin yrityksen hallinnassa. (Löytänä ja Korteso 2011, 51.)

Tuulaniemen (2011) mielestä asiakaskokemuksen kolme tasoa ovat toiminta, tunteet ja merkitys. Toiminta vastaa käytettävyyttä, erilaisten prosessien toimivuutta, monipuolisuutta, palvelun selkeyttä, saavutettavuutta, kykyä vastata asiakkaiden tarpeisiin ja tehokkuutta. Näiden kriteerien täytyessä niin sanottu perustaso on saavutettu. Tunteet vastaavat luonnollisesti omakohtaisia kokemuksia ja tunteuksia. Merkitys on ylin asiakaskokemuksen taso, ja se vastaa asiakkaan haaveita, identiteettiä, elämäntapaa, kulttuurisia koodeja ja erilaisia ulottuvuuksia merkityksissä ja mielikuvissa, painottaa Tuulaniemi. Odotuksia ylittäviä asiakaskokemuksia saavat aikaan ne yritykset, jotka todella yrittävät ymmärtää

asiakasta ja miten ja milloin hän on tekemisissä yrityksen kanssa. Asiakkaan kokemus on tällöin keskiössä niin kontakteissa ennen palvelua, mainonnassa, palveluominaisuuksissa ja asiakaspalvelun laadussa kuin luotettavuudessa ja helppokäyttöisyydessä. (Tuulaniemi 2011, 74.)

Löytänän ja Kortesuon (2011) mukaan asiakaskokemus muodostuu neljästä eri osasta: se tukee asiakkaan identiteettiä, yllättää ja tarjoaa elämyksiä, on mieleenpainuva ja saa asiakkaan palaamaan yhä uudelleen. Tänä päivänä kuluttajat haluavat ilmentää käyttämillään palveluilla ja hankkimillaan ostoksilla, millaisia he ovat ja mitä ajatusmaailmaa he edustavat. Positiiviset tuntemukset, kuten oivallus tai ilahtuminen voimistavat asiakaskokemusta. Usein arkinen tai tavanomainen ei jää mieleen, joten asiakaskokemuksen tulee olla myös mieleenpainuva. Kun asiakkaalle saadaan luotua miellyttävä pysyvä muisto ja asiakaskokemus, hänet saadaan palaamaan. (Löytänä ja Kortesus 2011, 43–49.)

Vaikka kuluttamista on Schmittin (2012) mukaan vähätelty onnen löytämisessä, voi asiakas todella löytää onnea ostamisesta, shoppailusta ja kuluttamisesta oikein toteutettuna. Kun asiakkaan toiveet ja tarpeet otetaan todella huomioon, palveluiden ja tuotteiden käyttäminen voi parhaimmillaan parantaa elämänlaatua, hyvinvointia ja saada asiakkaan tyytyväiseksi. Kuluttajat voivat löytää merkityksellisyyttä ja tarkoitusta palveluista. Schmitt lisää, että asiakastyytyväisyyden ei tarvitse olla ohimenevä tunne, vaan sen pohjalle voidaan rakentaa pitkäkestoinen suhde yrityksen ja asiakkaan välille. (Schmitt 2012, 3.)

Kulutusjuhlan kulta-aikana asiakkaat pönkittävät identiteettiään sillä, mitä he ostavat ja missä kuluttavat. Voidaan puhua jo identiteetin jatkeesta. Enää ei osteta vain sitä mitä todella tarvitaan, vaan sitä, millä saadaan toisten kunnioitusta. Siksi asiakaskokemuksista on tullut hyvin henkilökohtaisia. Huono asiakaskokemus voi pahimmillaan olla asiakkaan identiteetin loukkaamista. Voi kuvitella, kuinka asiakas, joka kokee tietyn yrityksen palvelut tai tuotteet suurena osana itseään ja pitää niistä todella, pettyy usean loistavan asiakaskokemuksen jälkeen yhteen huonoon asiakaskokemukseen. Voidaan siis sanoa, että hyvän asiakaskokemuksen luominen on asiakkaan arvokkuuden vaalimista ja hänen identiteettinsä tukemista. Ottamalla vastuu asiakaskokemuksen luomisesta, ratkaisemalla ongelmatilanteet ja

analysoimalla ne voidaan välttää vastaavat tapahtumat tulevaisuudessa. (Löytänä & Kortesus 2011, 43–44.)

Asiakaskokemuksen muodostuminen alkaa Komosen (2015) mukaan ajasta ennen ostokokemusta ja mielikuvista. Tätä seuraavat ostokokemus ja käyttökokemus. Näistä kaikista muodostuu kokonaisvaltainen asiakaskokemus. Asiakaskokemusta voidaan seurata siis aikajänällisesti. Yritysten tulee kiinnittää jokaiseen vaiheeseen huomiota. Aina asiakaskokemuksen muodostuminen ei ole kitkatonta. On olemassa yrityksiä, jotka tietoisesti tekevät palveluistaan eksklusiivisia kokemuksia, jotka eivät ole aina kaikkien saatavilla, kuten erilaiset tapahtumat ja klubit. Sattumanvaraisuus ja tietty jännitysmomentti voivat luoda loistavia asiakaskokemuksia niiden erottuvuuden vuoksi. (Komonen 2015.)

Asiakaskokemuksen muodostuminen alkaa jo silloin, kun asiakas etsii tietoa yrityksestä. Internetin hakukoneista selvästi suosituin Google johdattaa asiakkaan hyvin nopeasti yrityksen internetsivuille. Sen jälkeen asiakkaat mahdollisesti ajautuvat lukemaan arvosteluja yrityksestä erilaisilta suosittelusivustoilta, foorumeilta, palstoilta ja esimerkiksi yrityksen Facebook-sivustolta. (Löytänä & Kortesus 2011, 29.) Sosiaalisen median aikakaudella sana leviää kulovalkean lailla. Huonoista kokemuksista kerrotaan herkemmin useammalle henkilölle kuin hyvin onnistuneesta kokemuksesta. Ainoa tapa välttää tällaiset tilanteet on johtaa asiakaskokemusta järjestelmällisesti. Poikkeustilanteiden hoitaminen hyvin ja tyyllillä saa parhaimmassa tapauksessa asiakkaan kertomaan yrityksestä vain positiivisia asioita. (Mts. 2011, 31–32.) Koska asiakkaat haluavat yksilöityä jokaisella osa-alueella, ovat he valmiita kirjoittamaan huonoakin palautetta omalla nimellään. Tärkeintä on huomioida, keneltä palaute on tullut ja minkä kanavan kautta. On mahdollista, että jopa kilpailevan yrityksen työntekijät yrittävät mustamaalata yritystä. Suurimman osan ajasta sosiaalisen median kautta tuleva palaute on huomionhakuksilta asiakkailta. He kaipaavat huomiota niin yritykseltä kuin muilta sosiaalisen median ja yrityksen palveluiden käyttäjiltä. (Evans & Cothrel 2014, 9–10.)

Shaw (2007) painottaa tunteiden ja mielialan olevan avainasemassa asiakaskokemuksen muodostumisessa. Tiedetään, että osa ihmisistä on paremmalla tuulella useammin ja heillä on positiivisempi asenne elämään. Se vaikuttaa suuresti myös heidän asiakaskokemuksiinsa. Jos yritykset ymmärtävät asiakkaidensa

mielialoja ja syyt, miksi he käyttäytyvät tietyllä tavalla, on helpompaa rakentaa hyviä asiakaskokemuksia. Jos asiakas on huonolla tuulella, hän voi etsiä palvelusta tai tuotteesta vikoja tahallaan. Hyvällä tuulella ollessaan asiakas ei välttämättä edes huomaa pieniä vikoja. (Shaw 2007, 30–31.)

Thomas ja Tobe (2013) korostavat, että kaikki asiakkaat eivät ole hyviä asiakkaita. On osittain väärin ajatella asiakkaan olevan aina oikeassa, että kaikki asiakkaat ovat arvokkaita ja että heidän tulee pitää tyytyväisenä hinnalla millä hyvänsä. Vaikka asiakkaat eivät sitä myönnä, hekin tekevät virheitä. Oikaisut asiakkaan tekemisistä ovat vaikeita yrityksille. Lisäksi on huomioitava taloudelliset tappiot, kun yritys yrittää pelastaa asiakkuuden keinolla millä hyvänsä. Asiakkaat ovat hyvin tärkeitä, mutta he eivät ole kaikki yhtä tärkeitä yritykselle. Kaikki asiakkuudet eivät ole taloudellisten uhrauksien arvoisia. (Thomas & Tobe 2013, 34.)

Kohtaamiset, joissa asiakas petetty ja hänen odotuksensa jäävät täyttämättä, ovat poikkeustilanteita. Tavallisimmin toimitusten, tuotteiden käytön ja asiakaspalvelutilanteiden aikana tapahtuu näitä poikkeustilanteita. Negatiivisten kokemusten kääntäminen positiivisiksi on yritykselle mahdollisuus saada asiakkaan luottamus entistä vahvempana takaisin. Kasvokkain tai puhelimitse tapahtuvassa asiakaspalvelutilanteessa virheiden korjaaminen on helpompaa jo sillä hetkellä. Verkkopalveluissa ja itsepalvelussa tapahtuvat virheet korjataan lähes poikkeuksetta pienellä viiveellä, jolloin asiakas saattaa jäädä yksin ongelmansa kanssa. Tärkeintä yrityksen kannalta onkin saada tieto asiakkaan ongelmasta, vaikka aina virheet eivät kantaudu yrityksen korviin asti. Vaikka reklamointiin on mahdollisuus, harva jaksaa nähdä vaivaa etenkin suurempien yritysten kanssa. He kokevat, ettei yritystä juurikaan kiinnosta käsitellä reklamaatiota tai reklamaatioprosessista on tehty turhan vaikea. Nämä tunteet eivät ole vääriä, sillä jokainen on ainakin kuullut tilanteesta, jossa reklamaatioon on saatu hyvin latteaa vastaus tai siihen ei ole vastattu ollenkaan. (Löytänä & Korteso 2011, 209–211.)

Reklamaatioita ajatellen kaikenlaiset lomakkeet, puhelinnumerot, sähköpostiosoitteet ja muut yhteydenottoon tarvittavat asiat kannattaa laittaa esille useampaan kohtaan, jotta asiakas löytää ne vaivattomasti. Näin voidaan saada herkemmin palautetta poikkeustilanteista. Poikkeustilanteisiin keskittyminen kannattaa, sillä tutkimusten mukaan hyvin hoidetun poikkeustilanteen jälkeen

asiakas on parhaimmillaan noin 15 kertaa uskollisempi asiakas. (Löytänä & Kortesus 2011, 213–214.)

Poikkeustilanteita hoidetaan useilla eri tavoilla. Huonoin tapa asiakkaan ja yrityksen kannalta on sivuuttaa reklamaatiot täysin. Näissä tapauksissa toiminta on tietoinen päätös, ei vain unohdettu asia. Toiseksi huonoin on siirtää reklamaatioon vastaaminen hamaan tulevaisuuteen, jolloin asiakas joutuu odottamaan. Silloinkin vastaus on hyvin latteaa ja mitäänsanomaton. Kolmannella tavalla asiakas saa vastauksen, mutta yrityksen näkökulmasta. Näissä tapauksissa yritys hoitaa reklamaatiot mielestään hyvin, mutta ei ole kuitenkaan valmis tekemään mitään konkreettista asiakkaalle, kuten hyvittämään osan hinnasta. Paras tapa hoitaa reklamaatiot on vastata niihin asiakkaan näkökulmasta. Heti ensimmäisenä asiakasta tulee kiittää siitä, että hän on ottanut yritykseen yhteyttä poikkeustilanteen tiimoilta. Seuraavaksi on syytä tehdä pieni yhteenveto poikkeustilanteesta ja sen aiheuttamasta harmista asiakkaalle. Sen jälkeen on hyvä kertoa asiakkaalle, millaisiin toimenpiteisiin ryhdytään poikkeustilanteen takia ja miten asia saadaan kuntoon. Sen lisäksi voidaan lisätä odotukset ylittävä asia, kuten hyvitys tai muu teko. Useissa tapauksissa näillä elementeillä saadaan käännytettyä asiakas suosittelijaksi. (Löytänä & Kortesus 2011, 215–219.)

Vaikka asiakaskokemuksen muodostumisessa yrityksen ja sen työntekijöiden rooli on avainasemassa, myös asiakkaalla on oma rooli ja vastuu. Asiakas vaikuttaa henkilökohtaiseen kokemukseensa ja on osana palveluketjua. Vasta tiedostettuaan omat käyttäytymismallit ja asenteet, voi todella oivaltaa, miten vaikuttaa muihin ihmisiin vuorovaikutustilanteissa. (Fischer & Vainio 2014, 109.)

Ainutlaatuisia asiakaskokemuksia luodessa kannattaa tutkia, mitä sellaista voimme tarjota, mitä asiakas ei saa muualta ja kilpailija ei kykene toteuttamaan (Löytänä & Korhikoski 2014, 122). Korvaamattomuus luo merkittävän kilpailuedun.

Tulevaisuudessa on mahdollista, että neurotiedettä hyödynnetään asiakaskokemusten ja asiakkaiden ajatusten tulkitsemisessa. Asiakaskokemuksen muodostumisen aikana tapahtuvat vaiheet ihmisen hermostossa antavat paljon tietoa siitä, mikä saa asiakkaan toteuttamaan ajatukset tietynlaisiksi teoiksi ja käytökseksi. Tällaiset tutkimukset ovat mullistavia asiakaskokemusten parantamisen



kannalta, sillä silloin on mahdollista seurata asiakaskokemuksia erilaisten asiakasmittareiden avulla ja asiakkaiden tarpeita pystytään ennustamaan hyvin yksityiskohtaisesti. (Shaw, Qaalfa & Walden 2010, 127–128.)

### **3.2 Asiakaskokemuksen johtaminen**

Asiakaskokemuksen muodostumiseen ei voida kokonaan vaikuttaa, mutta suurta osaa siitä voidaan johtaa. Sen avulla huomioidaan kaikki yrityksen toimintaan liittyvät osa-alueet, sillä ne ovat kaikki tavalla tai toisella kytköksissä asiakkaaseen (Löytänä & Kortesus 2011, 14). Tällaisen kokonaisvaltaisen näkökulman omaksuminen yrityksen johtamiseen helpottaa jokapäiväistä työtä. Itsensä asettaminen asiakkaan asemaan auttaa löytämään toiminnasta ne epäkohdat, jotka estävät asiakasta saamaan odotukset ylittäviä asiakaskokemuksia.

Parempia asiakaskokemuksia kohti pääsee Szwarcin (2005) mukaan keräämällä tietoa niistä palveluiden ja tuotteiden osista, joita asiakkaat arvostavat eniten. Näin voidaan ymmärtää todellinen arvo, jota asiakkaalle tuotetaan. Tämän jälkeen tiedon tulee kantautua kaikille yritysten työntekijöille, jonka seurauksena näihin osa-alueisiin panostetaan entistä enemmän ja niitä voidaan kehittää paremmiksi. Näin asiakkaat ovat entistä tyytyväisempiä ja lojaalimpia, mikä kasvattaa liiketuottoa. (Szwarc 2005, 12.)

Asiakaskokemuksen johtamisella on lukuisia positiivisia seurauksia. Asiakkaiden myönteiset kokemukset yrityksestä lisäävät asiakkaiden sitoutumista yritykseen ja vähentävät asiakaspoistumaa. Asiakkaat myös suosittelevat yritystä herkemmin asiakaskokemuksen onnistuessa. Sitoutuneet asiakkaat antavat palautetta enemmän ja näihin epäkohtiin reagoimalla parannetaan asiakaskokemuksia entisestään. Näin myös asiakkuuden elinkaari pitenee huomattavasti. Kun yrityksen työntekijät huomaavat työnsä antavan todellista arvoa ja hyötyä asiakkaalle, saadaan myös työntekijät sitoutettua yritykseen. Jos asiakas arvostaa saamaansa asiakaskokemusta, hän luonnollisesti käyttää yrityksen palveluita uudelleen. Asiakkaalle tuotettu arvo vastaa melkein suorasti yrityksen tuottoa. (Löytänä & Kortesus 2011, 13.)

Asiakaskokemuksesta saadaan tällöin mitattavissa oleva asia. Tulokset kertovat siis omaa tarinaansa siitä, miten hyvin asiakaskokemuksessa on onnistuttu.

Kyky onnistua palvelussa ja yrityksen tahtotila vaikuttavat suuresti pitkäkestoiseen menestymiseen. Työntekijöiden on vaikea sitoutua sellaiseen strategiaan, joka ei herätä heissä tunteita ja on vaikea omaksua. Onnistunut strategian toteuttaminen tuottaa asiakkaille odotukset ylittäviä kokemuksia, jolloin ei täytetä vain nykyisiä asiakkaan odotuksia ja tarpeita. Positiivisesti yllättävä johtamistapa rakentaa perustaa työhyvinvoinnille ja taloudelliselle kasvulle. (Fischer & Vainio 2014, 144.)

Tänä päivänä moni yritys väittää tietävänsä asiakkaasta jo kaiken tarvittavan, ostoprosesseista lähtien. Asiakaskokemuksen kannalta vaaditaan kuitenkin paljon enemmän. Tarvitaan mahdollisimman nopeaa reagoitua asiakkaiden toiveisiin, parannusehdotuksiin ja alati muuttuviin tarpeisiin. Lisäksi on tärkeää huomioida, että asiakkaan prosessien muuttuessa, myös yrityksen prosessien tulee myötäillä asiakkaan prosesseja. Kehityksen pysähtyessä, asiakaskokemuksen kehitys pysähtyy. (Korkiakoski 2015a.)

Asiakaskokemuksen hiominen huippuunsa vaatii asiakkaiden tarpeiden havaitsemista jo ennakkoon. Tämä tavoitetaan vain jos koko yrityksen ja johtoryhmän kulttuuri henkii asiakaskokemuksen priorisointia. Prosesseja voidaan kopioida loputtomiin, mutta palveluhalukkuus, aito kiinnostus asiakasta kohtaan ja sitouttaminen rakentavat vankan pohjan asiakaskokemuksen muodostumiselle. (Asiakaskokemuksen johtaminen.)

Kiviluodon (2015) mukaan työntekijät ovat ratkaisevassa asemassa luomassa asiakaskokemuksia. Siksi heille on mahdollistettava työskentelyolosuhteet ja toimintatavat, joilla saadaan aikaiseksi loistavia asiakaskokemuksia. Kiviluoto luettelee kuusi eri tapaa, joilla asiakaskokemus voidaan tuoda tiiviiksi osaksi yrityksen toimintatapoja. Ensin tulee tutkia asiakkaiden hyviä asiakaskokemuksia ja kiinnittää huomiota palvelupolun ratkaiseviin pisteisiin, joissa voidaan vielä parantaa. Kiviluodon mielestä yrityksen tulee kouluttaa henkilöstöä ja yrityksellä tulee olla yhteiset työkalut ja kommunikaatiotavat. Henkilöstöä kannattaa pyrkiä kannustamaan tekemään myös omia ratkaisuja asiakaskokemuksia parantaakseen. Asiakkaan on hyvä olla puheenaiheena päivittäisen työn lomassa. Kiviluoto kannustaa sisällyttämään osaksi jokapäiväistä työtä myös jatkuvan asiakaskokemuksen arvioinnin ja kehittävän palautteen. (Kiviluoto, 2015.)

Vesterisen (2014) mielestä johdon pitää priorisoida asiakaskokemus ja ilmentää sitä kaikilla johtamisen osa-alueilla. Mikään ei ilmennä sitä paremmin, kuin todella viettää aikaa asiakkaiden kanssa, ottaen selvää heidän tarpeistaan ja mielipiteistään. Johto voi kuunnella esimerkiksi asiakaspalvelussa nauhoitettuja puheluita ymmärtääkseen paremmin kehityskohteita, kutsua asiakkaita johdon tapaamisiin ja lähettää sähköpostivastauksia valituille asiakasryhmille palautteenannon jälkeen. Resurssien budjetointi asiakaskokemuksen parantamiseen ja asiakaskokemuksen lisääminen tapaamisten asialistaan auttavat asiakaskokemuksen priorisoinnissa. Lisäksi johto voi valita tietojen analyysityökaluksi jonkun asiakaskokemuksen mittaamisen työkalun, jonka avulla voidaan tunnistaa erinomaiset asiakaskokemukset. Johdon tulee myös kouluttaa henkilöstöä asiakaskokemuksesta ja kieliä sen tärkeydestä yrityksen sisäisessä viestinnässä. Viimeisenä johto määrittelee, millaisia työtehtäviä yrityksessä luodaan asiakaskokemus-strategian toteuttamiseksi. (Vesterinen 2014, 20–26.)

Muutokset yrityksen toiminnassa aiheuttavat aina jonkin verran vastarintaa niin asiakkaissa kuin työntekijöissäkin, mutta yrityksen on kehityttävä pääsegmenttinsä ja uskollisimpien asiakkaidensa mukaan. Liiketoiminta ei yksinkertaisesti kehity, jos mennään näiden äänekkäiden vastustajien ehdoilla. Suuret linjat ovat ratkaisevampia asiakaskokemuksen kehittämiseksi. (Löytänä & Korteso 2011, 46.) Viestiminen tulevasta muutoksesta henkilöstölle on tarpeellista. Muutokset pitää perustella henkilöstölle ja kertoa konkreettisia esimerkkejä, miten ne tulevat vaikuttamaan heidän jokapäiväiseen työhönsä. Muutoksista on hyvä löytyä yhteenveto ja selitys yrityksen henkilöstölle tarkoitetusta intranetistä eli lähiverkosta. Erilaisten raportointivälineiden käyttö auttaa tärkeimpien asiakaskokemusta koskevien asioiden seuraamista. Palaverissa voidaan käsitellä asiakaskokemusta erilaisten esitysten ja keskustelujen avulla. (Vesterinen 2014, 90–93.)

Yrityksen ulkoiset ja sisäiset laatuyhteydet, strategia ja yksittäisten työntekijöiden ratkaisut muodostavat yrityksen toimintakyvyn. Lisäksi luottamus antaa mahdollisuuden innovatiiviseen ajatteluun ja toimintaan, jotka johtavat kehitykseen ja muutokseen. Palveluliiketoiminta edellyttää väsymätöntä ja sinnikästä oppimista asiakkaiden kanssa. (Fischer & Vainio 2014, 164.)

O2O on online-to-offline –markkinointia, jonka strategioiden avulla pyritään saamaan kivijalkakauppojen asiakkaat asioimaan verkkokaupoissa ja vastaavasti verkkokauppojen asiakkaat asioimaan kivijalkakaupoissa. Asiakasta ei tällä tavoin pakoteta mukautumaan vain yhteen asioimistapaan, vaan tarjotaan useampia vaihtoehtoja eri tilanteisiin. Palveluiden saatavuus ja sopivuus kuhunkin tilanteeseen on tärkeää ottaa huomioon, sillä luontevuus eri palvelukanavien käyttämisessä on avainasemassa. Asiakkaita voidaan ohjata verkkokaupasta myymälöihin esimerkiksi kertomalla varastosaldoista, mahdollistamalla tilausten noutaminen myymälästä tai palauttaminen myymälään, erilaisten kuponkien avulla ja tarjouskoodien avulla. Myymälöistä verkkokauppaan asiakkaita voidaan ohjata esimerkiksi uutiskirjeiden, sosiaalisen median, verkkosivujen, sovellusten, myymälöiden Wifi-yhteyden, kanta-asiakkuusklubien, internetissä tehtyjen palautteiden ja tuote-arvioiden, ja QR-koodien avulla. Näin yksittäisestä ostotapahtumasta saadaan mahdollisesti aloitettua pitkä asiakassuhde ja asiakaskokemusta saadaan laajennettua erilaisten palveluiden tarjoamisella. (O2O – Kuinka yhdistää online- ja offline-asiakaskokemus 2015.)

Asiakaskokemusta parantaakseen yritysten kannattaa tarkastella sosiaalisen median kanavia ja miten asiakkaat niitä käyttävät. Vastausajan tulee olla asiakkaiden kannalta lyhyt sosiaalisessa mediassa. Esimerkiksi Facebookissa näkyy tyypillinen vastausaika useiden yritysten sivuilla, joka kertoo kuinka kauan yrityksellä kestää keskiarvoisesti vastata asiakkaiden kysymyksiin. Yrityksen mobiilisivujen toimiminen nykyaikana on myös tärkeää, koska asiakkaat etsivät tietoa muuallakin kuin kotona. (Evans & Cothrel 2014, 206–207.)

Toivakaisen (2014) diplomityössä tehdyn tutkimuksen tuloksista havaittiin merkittäviä hyötyjä asiakaskokemuksen johtamisen myötä. Myynti oli tehostunut, hyvien asiakaskokemusten myötä tehtiin kustannussäästöjä, liiketoiminta kehittyi ja asiakkaat ja henkilöstö olivat entistä tyytyväisempiä yritysten toimintoihin. (Toivakainen 2014.)

### 3.3 Asiakaskokemus kilpailustrategiana

Yrityksessä, jossa asiakaskokemus on valittu strategiaksi, jokainen työntekijä on sitoutettu toimimaan sen mukaisesti. Jo perehdytysvaiheessa työntekijöille kirkastetaan ajattelutapa, jossa asiakas on kaiken keskiössä, hänelle luodaan merkityksellisiä asiakaskokemuksia ja yritys on olemassa heitä varten. Näin saadaan merkittävä etumatka kilpailijoihin. (Löytänä & Kortesus 2011, 23.) Yksikään työntekijä ei voi sortua siihen ajatukseen, että asiakaspalvelu ja asiakaskohtaukset kuuluvat asiakaspalvelusta vastaavalle osastolle. Esimerkiksi jos se, millaiset internet-sivut yrityksellä on tai millaista heidän markkinointinsa on, vaikuttavat asiakkaan mielikuviin ja täten asiakaskokemukseen. Jos jo tällöin asiakkaalle luvataan liikaa tai se ei vastaa yrityksen todellista tasoa, asiakas pettyy suurella todennäköisyydellä.

Yritysten asiakaskohtaukset kertovat organisaation ja yrityksen kulttuurista, vaikka kaikki yritykset eivät ole tehneet tietoisia päätöksiä siitä, että asiakaskokemus on toiminnan keskiössä. Kaikki yritykset todellisuudessa luovat kokemuksia, sillä niitä asiakkaat kokevat ja kertovat niistä. (Korkiakoski 2015b.) On siis jokaisen yrityksen tehtävä miettiä asiakaskokemuksen merkitystä jokapäiväisessä toiminnassa.

Strategisiin linjoihin kuuluu myös hinnoittelu. Asiakkaan näkökulmasta katsottuna mahdollisimman yksinkertainen hinnoittelumalli on paras vaihtoehto. Erilaisten piilokulujen sisällyttäminen hintaan voi vaikuttaa asiakkaasta huijaamiselta. Siksi läpinäkyvyys hinnoissa on tärkeää, sillä on suotavaa kertoa suoraan, mistä tuotteen tai palvelun hinta koostuu. Tämä myös helpottaa ostopäätöksen tekemistä ja parantaa asiakaskokemusta, kun asiakas tietää hänelle tuotettavan arvon. (Löytänä & Kortesus 2011, 84)

Kun asiakaskokemus on valittu strategiaksi ja sitä seuraavat strategiset suunnitelmat on linjattu, on johdon tärkein tehtävä mahdollistaa sen toteuttaminen.

Asiakaskokemuksen johtaminen vaatii todellista ymmärrystä asiakkaiden tarpeista ja miten hyvin yrityksen on mahdollista vastata asiakkaiden odotuksiin. (Löytänä & Kortesus 2011, 76.) Asiakaskokemus on jatkuva kehitysprosessi. Se ei ole yksittäinen projektiluonteinen asia. Yritysten on välillä pysähdyttävä tarkastelemaan oman asiakaskokemuksensa tilaa ja mahdollisesti tehtävä muutoksia ja totaalinen

suunnanvaihto. Vain tällä tavoin saadaan pitkälle kantavaa kilpailuetua. (Korkiakoski 2015a.)

Schmittin (2012) mielestä ensimmäinen askel asiakaskokemuskeskeiseen yritykseen on omaksua asiakkaan näkökulma. Tietoinen ajattelutavan muutos auttaa näkemään mitä asiakas todella tarvitsee. Seuraavana on rahoitettava ja luotava asiakaskokemusryhmä, joka ryhtyy tutkimaan yrityksen asiakaskokemuksia. Kolmantena tulee käyttää luovaa ajattelua ja innovatiivisuutta. Tämän jälkeen asiakasnäkökulma tulee sisällyttää päätöksentekoon. Asiakaskokemusryhmän tulee olla tiiviisti mukana päätöksentekovaiheessa. Viimeiseksi asiakaskokemuskeskeinen kulttuuri tulee levittää koko yritykseen, mielellään johtoportaalta muille työntekijöille. (Schmitt 2012, 185.)

Vaikeinta asiakaskokemuksen valitsemisessa strategiaksi on oikeanlaisen strategian rakentaminen. Koska asiakaskokemus on hyvin yrityskohtainen, valmiita kaavoja yrityksen muuttamisesta asiakaskokemuskeskeiseksi ei ole. Tärkeintä on kuitenkin edetä portaittain ja tehdä havaintoja omasta yrityksestä sillä hetkellä, jotta kehityskohteet voidaan löytää. Ensimmäisenä on tärkeintä miettiä, millaiseksi yrityksen on muututtava luodakseen merkityksellisiä asiakaskokemuksia.

Tavoitteiden määrittäminen on tärkeää, jotta voidaan miettiä tapoja tavoittaa ne. Seuraavaksi tehdään asiakaskokemusstrategia, jonka avulla saadaan toteutettua toivottujen tavoitteiden osoittamia kokemuksia. Tämän jälkeen henkilöstö on organisoitava luomaan tätä strategiaa. Toteutus sujuu oikeilla ratkaisuilla ja strategiaa toteuttamalla. Seuraavana yrityksen tulee mitata onnistumista asiakaskokemuksissa, vertaamalla asiakaskokemuksia tavoitteisiin ja onko asiakkaiden yritysuskollisuus lisääntynyt näiden toimien jälkeen. Tärkeää on tehdä jatkuvasti uusia tavoitteita ja kehitystyötä. (Löytänä & Korteso 2011, 165–167.)

Pitkistä asiakkuuksista on yritykselle suurta hyötyä. Ensimmäiseksi on huomioitava, että asiakkuuden käynnistäminen on usein pitkä ja kallis prosessi. Kun asiakkuudet jatkuvat, se on kustannustehokkaampaa. Näin saadaan myös jatkuvaa tuloa. Lisäksi asiakas luultavammin alkaa hyödyntää yrityksen muitakin tuotteita ja palveluita, mikä kasvattaa liiketuottoa. Kun asiakkuudesta pidetään huolta, voidaan säästyä lisäkustannuksilta. Tällöin asiakkaat eivät hidasta palveluprosessia, sillä he tietävät yrityksen ja sen toimitavat. Kestävät asiakkuudet tuovat yritykselle uusia asiakkaita

suosittelemisen avulla ja pitkäaikaisilta asiakkailta voi saada tulevaisuudessa parempaa hintaa. (Arantola 2003, 22.)

Asiakkaita voidaan sitouttaa Schmittin mukaan kolmella eri tavalla. Jos yrityksen tavoite on tarjota asiakkaalle iloa ja nautintoa, ne kannattaa sisällyttää pieninä oivalluksen, yllättymisen ja onnistumisen hetkinä palvelun tai tuotteen käyttämiseen. Näin asiakkaat saadaan käyttämään palveluita ja tuotteita yhä uudelleen. Jos yrityksen tavoite on taas luoda asiakkaalle merkitystä, on yrityksen ensin tutkittava asiakkaidensa tärkeimpiä arvoja. Sitten yrityksen on lähestyttävä asiakkaitaan syvällisemmällä ja tunteisiin vetoavalla viestinnällä. Näin asiakkaalle välitetään viesti vastuullisesta yrityksestä. Kolmantena, jos yrityksellä on tavoite sitouttaa asiakkaansa yritykseen, on asiakas otettava mukaan yrityksen kehitystyöhön ja toimintaan. Erilaiset tapahtumat ja aktiivinen sosiaalisen median käyttö ovat hyviä tapoja sitouttaa ja aktivoida asiakkaita. (Schmitt 2012, 126–127.)

Itsensä uudelleen määrittelevä on jatkuvasti muuttuvilla markkinoilla elintärkeää. Koska uusia kilpailijoita ilmestyy ennemmin tai myöhemmin, kilpailijoiden tuotetarjonta ja uudet toimintatavat muuttavat yrityksen asemaa kilpailutilanteessa. Näiden lisäksi asiakkaiden ostokäyttäytymisen ja ostovoiman huomioimista ei saa unohtaa. Tuotteista ja palveluista on saatavilla tietoa enemmän kuin koskaan aikaisemmin, joten asiakkaat osaavat vaatia enemmän. Ostovoima vaihtelee ajoittain taloustilanteen mukaan. Logistiikassa, jakelukanavissa ja teknologian uudistukset ja muutokset muokkaavat asiakkaiden toimintatapoja, mutta antavat myös uusia mahdollisuuksia. (Löytänä & Korteso 2011, 178.)

Hyvä asiakaskokemus voi olla pitkän kehittämisen tulos. Tässä kehityksessä asiakkaan kuuntelu on elintärkeää yrityksille. Vielä tärkeämpää on kuunnella juuri oikeita asiakkaita. Mutta miten erottaa tärkeimmät seikat kaiken asiakaspalautteen keskeltä? Vaikka uskolliset asiakkaat ovat tärkeimpiä yrityksille, heidän tulee kuunnella myös asiakkaita, joilla on valitettavaa ja jotka ovat valinneet kilpailevan yrityksen. Täytyy kuunnella, mikä on mennyt vikaan ja mikä estää tarjoamasta asiakkaille loistavia asiakaskokemuksia. On tärkeää löytää se syy, mikä pohjimmiltaan on aiheuttanut pettymyksen asiakkaalle. Yritykset, jotka kuuntelevat ja ymmärtävät nykyisten ja tulevien asiakkaidensa tarpeita, onnistuvat asiakaskokemuksissa. (Vesterinen 2014, 38.)

Arantolan (2003) mukaan yritysten tulee rakentaa uskollisuutta merkityksellisyyden ja vieraanvaraisuuden kautta. Asiakkaiden lahjonta tai ostaminen ei rakenna pysyvää suhdetta. Asiakkaat huomioimalla saadaan aikaan positiivisia tuloksia. Asiakas muodostaa käsityksen asiakkuuden jatkamisesta eri sidosten kautta. Näitä ovat esimerkiksi yrityksen maantieteellinen sijainti, tarjoukset, kanta-asiakkuusohjelmat ja tunnesidokset. Asiakaskokemuksen kannalta on syytä miettiä esimerkiksi palkintojärjestelmää: ovatko leimakortit omaperäisiä vai tarjotaanko asiakkaalle odotellessa esimerkiksi kahvit. (Arantola 2003, 148–149.)

Tie kohti asiakaskokemuskeskeistä yritystä voi olla pitkä ja raskas, riippuen yrityksen historiasta. Muutos on suuri ja sen aloittaminen on suurimmassa osassa tapauksia liian myöhäistä. Tämä johtuu pitkälti selkeän reitin löytämisestä kohti toivottua määränpäättä, koska sellaista ei ole valmiiksi viitoitettu. Etenkään, jos ollaan vasta suunnitteluvaiheessa. Muutos on kuitenkin väistämätön, jos koetaan että se on tarpeen. Usein havainto tehdään sen jälkeen kun asiakkaat ovat jo kadonneet. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 25.)

### **3.4 Asiakaskokemuksen mittaaminen**

Asiakaskokemuksen mittaaminen antaa yritykselle tietoa asiakaskokemuksen nykytilasta ja kehityskohteista. Niistä asioista, jotka korjaamalla päästään entistä onnistuneempia asiakaskokemuksia kohti. Lähtökohtaisesti asiakaskokemuksen mittaamisessa voidaan keskittyä joko johdetun asiakaskokemuksen vaikutuksiin tai asiakaskokemuksen tutkimiseen vain asiakkaiden näkökulmasta. (Löytänä & Kortesus 2011, 187.)

Tärkeää asiakaskokemuksen mittaamisessa on keskittyä sellaiseen olennaiseen tietoon, jota yritys todella tarvitsee. Tutkimusten tekemisen taustalla on hyvä olla tarkoitus ja todellinen tarve kehitystyöhön. Alla olevassa kuviossa (Ks. Kuvio 2) nähdään eri asiakaskokemuksen mittaamisen keinoja. Mitä aktiivisempi mittaustapa, sitä enemmän asiakkaat antavat palautetta oma-aloitteisesti. Passiivisissa mittaustavoissa vastausta joudutaan pyytämään asiakkaalta. (Löytänä & Kortesus 2011, 188.)



Spontaani palaute on nimensä mukaan asiakkaan antamaa palautetta, jonka asiakas antaa hänelle sopivana aikana, sopivalla tavalla ja sopivassa paikassa. Tällainen palaute on arvokasta, sillä se on suoraa ja välitöntä, mutta vain tätä kautta tulleen palautteen perusteella ei voida tehdä johtopäätöksiä kaikkien asiakkaiden kannalta. Näissä palautteissa tulee huomioida niiden keräys- ja käsittelytapa, jotta niitä ei ohiteta täysin. Sosiaalisen median kautta voidaan saada tietoa enemmän kuin kuvitellaankaan. Sen aktiivinen seuraaminen voi tuottaa tietoa, jota ei muuta kautta saada. Yleisin asiakkaan tyytyväisyyden mittaamiskeino ovat erilaiset asiakaskyselyt. Usein nämä kyselyt kuitenkin kompastuvat kömpelyyteensä, eivätkä asiakkaat jaksavat vastata pitkiin tylsistyttäviin kyselyihin. Tärkeintä on tehdä kyselystä selkokielineen, tiivis kokonaisuus, jossa ei kysytä asioita vain yrityksen näkökulmasta. Tunnepuoli unohdetaan turhan usein. Tulosten analysointivaiheessa ei paneuduta myöskään tarpeeksi siihen, mikä on olennaista ja mitä tämä tieto kertoo meille. Usein analysointivaihe kestää liian kauan, jolloin palautteisiin reagoiminen on hidasta tai olematonta. (Löytänä & Korteso 2011, 189–194.)



Kuvio 2. Asiakaskokemuksen mittaamisen keinot (Löytänä & Korteso 2011, 188)

Henkilöstölle on tärkeää kertoa asiakaskokemuksen mittaamisen syyt ja tavat. Näin myös heillä on vaivattomampaa seurata asiakaskokemusten tasoa ja kehitystä. Johdon ja asiakaskokemuksesta vastaavien työntekijöiden kannattaa seurata erilaisten analyysityökalujen kehitystä ja pohtia, voivatko ne olla hyödyllisiä yrityksen toiminnan kannalta. Ennen asiakaskokemuksen mittaamista on varmistettava analyysin tekijöiden pätevyys tehtävää varten, jotta saadaan kerättyä oikeanlaista tietoa oikealla tavalla. Johdon ja analyysien tekijöiden tulee myös varautua selittämään syyt niin huonon kuin hyvän tuloksen saannin jälkeen. Tällä tavoin on helpompaa kehittää yrityksen toimintaa. Asiakaskokemuksen mittaamisessa on hyödyllistä tehdä yhteistyötä erilaisten mittaamiseen erikoistuneiden yritysten kanssa. (Vesterinen 2014, 77.)

Johdon ei ole syytä tarkastella asiakaskokemusta vain taloudellisilla mittareilla. Sitä suositellaan mitattavan myös lukuisilla asiakasmittareilla, jotta voidaan varmistaa asiakaskokemuksen oikeanlainen kehittyminen. Lisäksi henkilöstömittareilla saadaan tietoa henkilöstön sitoutumisesta asiakaskokemuskeskeisempään kulttuuriin ja strategiaan. Asiakasmittarit jaetaan asiakaspalautteisiin perustuviin mittareihin ja epäsuoriin mittareihin. Epäsuoria mittareita ovat esimerkiksi markkinaosuus, uskollisuus ja tunnettuus. Nämä ovat perinteisempiä tapoja mitata asiakaskokemuksia. Ne eivät kuitenkaan kerro paljoakaan siitä, kuinka asiakaskokemuksissa on onnistuttu. Käyttäessä näitä perinteisiä mittareita, on havaittava yhteys asiakaskokemuksen ja muutosten välillä. Eli löytää ne syyt, miksi arvot heittelevät tietyllä osa-alueella. Asiakaspalautteisiin perustuvat mittarit ovat todenmukaisempia. Näitä ovat esimerkiksi Forrester Customer Experience Index (Cxi), Net Promoter Score (NPS) ja Customer Effort Score (CES). (Löytänä & Korhikoski 2014, 52–57.)

Voice of the Customer eli asiakaskuunteluohjelma on tiedonkeruutapa. Siinä tutkitaan ja huomioidaan asiakkaan toiveita, odotuksia ja tarpeita. Tätä tapaa käytetään erityisesti tuotekehityksessä ja ylipäättänsä liiketoiminnassa. Mystery Shopping-tutkimuksissa tutkijat havainnoivat yritysten palveluita eri kosketuspisteissä tavallisten asiakkaiden tavoin. Tämän tutkimustavan avulla saadaan todenmukaista tietoa siitä, miten yritys suoriutuu jokapäiväisellä tasolla

asiakaskokemusten prosesseissa ja toimintatavoissa. Ne eivät kuitenkaan tuota tietoa asiakkaiden tunnepuolen kokemuksista. Jatkuvat palautekyselyt ovat tiedonkeruunkannalta parhaimpia. Näin tieto kulkee asiakkaalta yritykselle hallitusti eri kosketuspisteissä. On tärkeää tehdä palautteen antamisesta mahdollisimman helppoa ja mutkatonta. (Löytänä & Korteso 2011, 195–201.)

Mystery Shoppingia voidaan käyttää myös kilpailijoiden palvelun laadun testaamiseen. Tässä tutkimustavassa on löydetty silti ongelmia. Vaikka tutkijat käyttäytyvät yrityksessä kuin normaalit asiakkaat, ei täysin objektiivisen näkökulman omaksuminen aina onnistu. Vaikka tutkijat koulutetaan, heidän mielipiteensä ja asenteensa voivat vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Testin avulla ei myöskään saa lisätä jonkun tietyn tuotteen kysyntää valheellisesti. Sitä ei saa myöskään käyttää yksittäisten työntekijöiden palvelun laadun tarkkailuun oman yrityksen toimesta. Sukupuolen, iän ja ulkoisen olemuksen on myös todettu vaikuttavan tutkimustuloksiin, kun kaksi osapuolta kohtaa. (Szwarc 2005, 52.)

Yrityksellä on luonnollisesti tavoitteena asiakaskokemuksen johtamisen myötä kasvattaa yrityksen tuottoja. ROI eli return on investment osoittaa yrityksen investointien tuomat voitot. Sitä voidaan mitata monella mittarilla, jotka käsittelevät tehokkuutta, asiakkaiden uskollisuutta, kannattavuutta ja asiakaskohtaista kasvua myynnissä. (Löytänä & Korteso 2011, 207) Watermark Consulting seurasi vuosina 2007-2012 S&P 500-yrityksiä, joihin kuuluu Amerikan 500 menestynyttä ja suurta pörssissä olevaa yritystä. He halusivat selvittää ROI:n avulla, miten merkittävästi asiakaskokemuksen priorisointi näkyy yritysten tuloksissa. Asiakaskokemuksiin panostaneiden yritysten tulot olivat jopa kolminkertaiset verrattuna niihin, jotka eivät priorisoineet asiakaskokemusta tärkeäksi yrityksen toiminnassa.

Asiakaskokemuskeskeiset yritykset saavat iloita uskollisista asiakkaista, alemmista hankintakuluista, suuremmista tuloista asiakasta kohden ja kustannustehokkaammista palveluista. (Picoult 2013.)

Moni yritys ymmärtää uskollisten asiakkaiden arvon, mutta eivät tiedä näiden asiakkaiden todellista, rahassa mitattavaa arvoa. Tämä on asiakkaan elinikäinen arvo. Kun tämä arvo on tunnistettu, on helpompi luoda ja houkutella lisää uskollisia asiakkaita. Asiakkaat jaetaan kolmeen eri ryhmään: suosittelijoihin, passiivisiin ja arvostelijoihin. Nämä kategorioiden arvot voidaan tunnistaa eri tavoilla.

Ensimmäisenä voidaan tarkastella asiakkuuksien pysyvyydestä. Luonnollisesti suosittelijat-ryhmän asiakkaiden asiakkuussuhteet ovat pidempikestoisia. Palveluiden ja tuotteiden hintojen suhteen arvostelijat ovat kaikista herkimpiä muutoksille. Jotkut yritykset tarjoavat tietoisesti tarjouksia vain kanta-asiakkaille. Lisäksi voidaan tarkastella vuotuista kulutuksen määrää. Suosittelijat kuluttavat huomattavasti enemmän ja kasvavalla tahdilla yrityksen tuotteita ja palveluita. He myös kokeilevat uusia tuotteita ja palveluita herkemmin. Kustannustehokkuuden näkökulmasta suosittelijat ovat parhaita asiakkaita. He antavat harvemmin negatiivista palautetta ja reklamoivat. Suosittelijat tuovat yritykselle uusia asiakkaita. Suusta suuhun tietoa vähätellään usein eritoten johdon puolesta. Suosittelijoiden tuomat uudet asiakkaat kasvattavat yrityksen liikevoittoa merkittävästi. (Markey & Reichheld 2012.)

Löytänän ja Korhosen (2014) mukaan asiakastyytyväisyyskyselyt voidaan jo jättää historiaan. Heidän mukaansa määrälliset tutkimukset eivät anna enää sellaista tietoa, mitä laadullisilla tutkimuksilla saadaan. Mittavat tutkimukset voidaan korvata jopa täysin haastatteluilla, joista saadaan sellaista materiaalia, mitä ei ole mahdollista saada tyytyväisyyskyselyillä. Yrityksillä on jo tarpeeksi tietoa asiakkaista ja avointa palautetta pystytään tarkastelemaan analysointityökaluilla. Asiakaskokemuksen mittaaminen voi olla ongelmallista myös sen takia, etteivät kaikki asiakkaat osaa kertoa, millainen on täydellinen odotukset ylittävä asiakaskokemus. (Löytänä ja Korhonen 2014, 135.)

### **3.5 Asiakasymmärrys**

Asiakasymmärrystä hyödynnetään yrityksissä kilpailukykyyn parantamiseksi tai jopa kilpailuedun saamiseksi. Useimmat saavuttavat sen keräämällä aktiivisesti tietoa asiakkaista ja muokkaamalla tuotteitaan ja palveluitaan. Tämän mahdollistaa nykyaikaiset tiedonkeruu- ja analysointimenetelmät. Asiakaskäyttäytymistä seurataan entistä tarkemmin erilaisten sivustojen, sovellusten ja tietokantojen kautta, joihin asiakas jättää jälkensä käyttäessään yrityksen palveluita tai tuotteita. (Arantola 2006, 23-24.) Asiakasymmärrystä ei voi muodostaa ilman asiakkaan ostopäätöksiin ja valintamotiiveihin perehtymistä. Asiakkaan motiivien tunnistamisen

jälkeen on mahdollista vastata niihin ja asiakkaan toiveisiin. Asiakkaan ymmärtäminen on oltava osana strategiaa ja vision perustana. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 29–30.)

Arantolan (2006) mukaan asiakasymmärrys eli customer insight ei ole yksiselitteinen käsite. Suora suomennos on usein asiakastietämys, asiakastieto tai asiakasymmärrys. Se on muun muassa yksilöityä tietoa asiakkaasta, jota kerätään yrityksen eri toimintojen kautta. Customer insight on tavallista perinpohjaisempaa tietoa ja ymmärrystä asiakastarpeista ja –käyttäytymisestä. (Arantola 2006, 53.)

Asiakasymmärrys vaatii tietynlaista asiakaslähtöisyyttä jo itsessään. Yhden asiakkaan seuraaminen on vaihdettu asiakaskannan seuraamiseen. Kun yritys pystyy tarkastelemaan asiakkuutta, kohtaamisia ja asiakaskantaa limittäin, voidaan erilaisten asiakkuuskonseptien avulla kuvailla yrityksen myyntiprosessit, hoitomallit, tarjooma ja segmentointi. (Arantola 2006, 28–29.) Vaikka usein koetaan, että asiakkaat ovat jokainen erilaisia ja eri lähtökohdista, yhdistää asiakkaita kuitenkin samat tilanteet. Kun yritys tunnistaa nämä tilanteet, osaavat he palvella huomattavasti paremmin erilaisia asiakkaita. Tällöin yritys ymmärtää yhteiskunnallisen, toimialan, yrityksen, toiminnon ja asiakkaan henkilökohtaisen tilanteen. (Arantola & Simonen 2009, 16–17.)

Kun yritys pystyy tunnistamaan asiakkaidensa tunteet, motiivit ja tarpeet, voidaan puhua syvällisemmästä asiakasymmärryksestä. Asiakasymmärryksen avulla on voidaan löytää organisaation osat, jossa sijaitsee henkistä pääomaa. Tätä kehittämällä saadaan luotua lisäarvoa asiakkaalle. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 32.) Asiakasymmärrystä tavoitellessa yritykset ovat usein hakoteillä ja luulevat tietävänsä asiakkaan motiivit asiakaskäyttäytymisen perusteella. Todellisuudessa asiakkaalla voi olla useampi rooli, jonka mukaan hän käyttäytyy eri tilanteissa ja tekee päätöksensä eri mallien mukaan. On siis tärkeää tarkastella niin emotionaalisia kuin rationaalisia motiiveja. Kun tutkitaan asiakasymmärrystä, on tarkasteltava asiakkaan ja hänen valintojensa merkityksiä, kuinka suuri merkitys näillä on ja kenelle asiakkaista, mitä nämä merkitsevät yritykselle ja näiden merkitysten sijaintia arvoketjussa. Tutkimustyötä vaikeuttaa kuitenkin se tosiasia, että asiakkailta saatu vastaus ei kerro totuutta heidän motiiveistaan. Kaikki asiakkaat eivät halua tai eivät osaa eritellä motiivejaan. (Mts. 36–38.)

Asiakasymmärryksen kehittäminen tulee aloittaa tutkimalla mitä asiakasaineiston keruutapoja yrityksessä käytetään tällä hetkellä ja tunnistaa miten tätä aineistoa voidaan saada hyödynnettyä, kerättyä paremmin ja sovellettua yrityksen tarpeisiin. Lähtötilanteen kartoituksen jälkeen on hyvä asettaa tavoitteita asiakasymmärryksen suhteen ja luetella selvästi ne tavat, joilla päästään kohti tavoitteita. Tämän jälkeen on syytä tehdä investointilaskelmat ja luoda prosessisuunnitelma. Seuraavaksi voidaan siirtyä käytännön toteuttamiseen, jonka aikana prosessia on tarkkailtava ja tehtävä muutoksia tuloksien mukaan. (Arantola & Simonen 2009, 33–36.)

Asiakasymmärryksen kartuttamisessa kannattaa käyttää jo olemassa olevaa asiakasaineistoa. Tänä päivänä tietoa on enemmän kuin koskaan, mutta on tärkeää käyttää aikaa vain sellaisen tiedon tarkastelemiseen, mistä on hyötyä yritykselle. Tutkiminen kannattaa aloittaa Google-hakukoneella. Googlen kautta voi saada tietoa yritystä koskevista hauista ja mitä hakukone ehdottaa oman yrityksen lisäksi. Erilaisiin asiakasymmärrystutkimuksiin tutustuminen saattaa auttaa tunnistamaan myös oman yrityksen toiminnassa olevat asiat, joita asiakkaat arvostavat. Sosiaalisen median kautta on kannattavaa tarkistaa ne kymmenen positiivista ja negatiivista asiaa, jotka toistuvat asiakkaiden kommentteissa tai arvosteluissa. Sähköpostien ja palautteenantokanavien kautta voi tarkastella kolmea yleisintä valituksen tai pyyntöjen aihetta. Lisäksi on kannattavaa tutkia, mitä kautta asiakkaat yleensä löytävät yrityksen. (Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith 2014, 108–109.)

Asiakasymmärryksen sisällyttämisessä yrityksen toimintaan on tärkeintä hyödyntää päätöksenteossa se tieto, jota asiakkaista kerätään. On ajan tuhlausta kerätä kattava aineisto asiakkuuksista ja sen jälkeen jättää se hyödyntämättä. Vasta tämän jälkeen voidaan puhua todellisesta asiakasymmärryksestä. Lisäksi vanhojen tietojen pohjalta on hyvä tutkia, onko tieto oikeanlaista, voidaanko sitä hyödyntää oikeissa tilanteissa ja onko tieto laadukasta. (Arantola 2006, 115.) Asiakasymmärryksessä onnistuva yritys käyttää asiakasymmärrystä jokapäiväisessä työssä ja strategiassa. Tällöin asiakasymmärrys on sulautunut eri tasoille yrityksessä. Näissä yrityksissä seurataan asiakkuuksia niin yrityksen historian kuin tulevaisuuden osalta yhdistelemällä erilaisia lähteitä ja tietoja. (Mts. 139.)

## 4 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus aloitettiin valitsemalla aihe ja rajaamalla se. Aiheen rajaaminen on tarpeellista, jotta voidaan tarkentaa mitä tutkimuksen avulla pyritään tuomaan ilmi tai mistä halutaan ottaa selvää. On huomioitava, ettei ole sääntöjä siitä, kuinka rajattu aiheen pitää olla. Aihetta voi joutua muokkaamaan tai pahimmillaan vaihtamaan tutkimuksen aikana. Kvalitatiivinen tutkimus on aiheen rajaamisen kannalta joustavampi, kuin kvantitatiivinen tutkimus. Usein aihe-ehdotus on hyvin laaja, jolloin tutkijan on syytä löytää tarkempi näkökulma. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 81–82.) Ensimmäisenä aihe-ehdotuksena oli asiakastyytyväisyys Frangipanissa. Opinnäytetyöseminaarissa minua kehoitettiin kuitenkin keskittymään asiakaskokemukseen, sillä kahvila oltiin vasta avaamassa eikä asiakaskunta ole vielä muodostunut. Aiheen rajaamisen jälkeen ryhdyttiin pohtimaan tutkimusongelmaa. Tutkimuksissa pohdittavien ongelmien päämäärä on tulla ratkaistuksi, minkä jälkeen nykytilannetta pyritään kehittämään. Tutkimusongelmasta saadaan johdettua tutkimuskysymykset, jotka ohjaavat tutkimuksen kulkua ja joiden avulla tutkimusongelma ratkaistaan. (Kananen 2010, 18–19.) Tutkimuksessa haluttiin selvittää ensisijaisesti asiakaskokemusta Frangipanin kahvilatoimipisteessä. Tutkimusongelmaksi muodostui:

- *Miten Frangipani Bakery Boutiquen tuotteita ja palveluita voidaan kehittää asiakaskokemuksen parantamiseksi?*

Tutkimuskysymykset muotoutuivat tutkimusongelman jälkeen seuraaviksi:

- *Kohtaako kahvilan tuotetarjonta asiakkaiden toiveet?*
- *Millaisia ovat asiakkaiden kokemukset ja havainnot kahvilasta?*
- *Miksi asiakas valitsi yrityksen kahvilan?*

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa karkeasti kahteen. Kvalitatiivinen tutkimus on laadullinen tutkimus ja kvantitatiivinen on määrällinen tutkimus. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tarkastellaan lukuja ja suhteita niiden välillä, kun taas muut tutkimukset ovat kvalitatiivista tutkimusta. (Kananen 2010, 36–37.) Näitä kahta tutkimustapaa erottaa tutkimusobjektien eli yksiköiden määrä. Määrällinen tutkimus

kattaa suuren määrän, jopa satoja tutkittavia. Laadullinen tutkimus kattaa esimerkiksi vain yhden tutkimusobjektin. Siksi määrällisen tutkimuksen avulla voidaan tehdä yleistyksiä kaikista niistä, jotka liittyvät ilmiöön, sillä otanta on niin suuri. (Mts. 2010, 38–39.)

Tiedonkeruumenetelmä valitaan tutkimusongelman pohjalta. Sen jälkeen analyysimenetelmä valitaan tiedonkeruumenetelmän pohjalta. Ainoastaan tilastoaineistoista eli luvuista voidaan johtaa tilastollista tutkimustietoa. (Kananen 2010, 28.) Tätä tutkimusta varten valittiin kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä, sillä tutkimuksen avulla haluttiin saada yleistä tietoa asiakaskokemuksen nykytilasta Frangipanin kahvilatoimipisteessä. Kun tutkimus toteutetaan asiakaskyselynä, halutaan tarpeeksi suuri määrä vastaajia, joita voidaan pitää perusjoukon peilikuvana. Kaikkia aiheeseen liittyviä henkilöitä ei ole tarvetta tutkia. Otoksen eli edustavan joukon avulla tulokset ovat tarpeeksi täsmällisiä. (Kananen 2008, 13.) Populaatiolla kuvataan kohderyhmää, ja otoksella kuvataan valikoitua ryhmää. Perusjoukosta on vaikeaa saada tietoja, jonka johdosta otantamenetelmiä on useanlaisia. Todennäköisyysotannassa on sattumanvaraista, ketä perusjoukosta otetaan otantaan. (Kananen 2010, 96–97.) Tässä tutkimuksessa käytettiin ositettua otantaa, sillä vastaajiksi haluttiin helsinkiläisiä, Kruunuhaan asukkaita, suomalaisia turisteja ja Frangipanin uusia ja vanhoja asiakkaita. Ositetussa otannassa alkiot jaetaan osajoukkoihin jonkin piirteen mukaan. Tämän avulla varmistetaan erilaisten joukkojen sisällyttäminen otokseen. (Mts. 101.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa, eritoten kyselyissä, on vaarana, että vastaajia ei tavoiteta tarpeeksi paljon. Siksi kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän lisäksi tutkimusta haluttiin täydentää kvalitatiivisella tutkimuksella ryhmähaastattelun avulla. Tällä tavalla voidaan täydentää tutkimusta syvemmillä tiedolla, eikä tarvitse nojata vain määrällisen tutkimuksen tuloksiin (Kananen 2010, 41). Tutkimusta toteuttaessa on hyvä käyttää jo valmiita testattuja mittareita, jotta oma työ helpottuu ja mitataan oikeita asioita. Erilaisia mittareita käyttäen voidaan myös varmistaa tutkimuksen luotettavuus. Tutkimustuloksia on mahdollista myös verrata muihin aikaisempiin tuloksiin ja vahvistaa niiden luotettavuutta. (Mts. 21–22.)

Tutkimuksen aiheen, tutkimusongelman- ja kysymysten rajaamisen jälkeen perehdyttiin alan kirjallisuuteen ja ryhdyttiin kokoamaan teoreettista viitekehystä.



Teoreettinen viitekehys on opinnäytetyön teoriaosuus, jossa käydään läpi ilmiötä aikaisemmin havainnollistetuilla töillä, teorioilla ja malleilla. Näin varmistetaan, ettei tehdä päällekkäistä työtä. (Kananen 2010, 21.) Tutkimuskysymykset ja teoreettinen viitekehys olivat myös apuna kyselylomakkeen luonnissa.

#### **4.1 Kvantitatiivinen tutkimus**

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa käsitellään muuttujien suhteita ja niiden välisiä samankaltaisuuksia ja eroja. Tutkimusmenetelmässä keskitytään numeroihin ja määriin, joiden pohjalta tulkitaan mitattavaa aihetta. (Vilka 2007, 13–14.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käsitellään muuttujia, jotka ovat asioiden, tekijöiden tai käsitteiden nimiä. Tutkimuksessa halutaan saada näistä ominaisuuksista tietoa. Määrällisiä muuttujia voivat olla muun muassa paino ja pituus ja laadullisia muuttujia muun muassa tukan väri ja sukupuoli. Tämän käsitteen väärinkäsittäminen voi hankaloittaa analyysi- ja tulkintavaihetta. Mittareiden avulla saadaan tietoa muuttujista ja eri asteikkojen avulla saadaan tietoa eri tarkkuuksilla. Tämä taas vaikuttaa tiedon analysointiin. (Kananen 2014, 140–141.) Muuttujat voidaan jaotella nominaali-, ordinaali-, intervalli-, ja suhteasteikollisiin muuttujiin. Muuttujat koodataan luvuilla eri tilasto-ohjelmissa muuttujasta riippumatta samalla tavalla. (Mts. 153.) Nominaalimuuttujat ovat niitä muuttujia, joista ei voida laskea keskiarvoja. Näitä ovat esimerkiksi sukupuoli, elämäntilanne ja asuinpaikka. (Vilka 2015, 105.)

Jokaisella tutkimuksella on syy, miksi tutkimusta on ryhdytty tekemään. Tutkimusten tarkoitus on havainnollistaa, ennakoida, tarkastella ja vertailla ilmiötä ja ihmisiin liittyviä aiheita. Tutkijan on tärkeää selittää lukijalleen syy-seuraussuhteet, eli kausaalisuhteet, ja selkeyttää käsiteltävää aihetta. Näin voidaan tehdä esimerkiksi perusteltujen väitteiden eli hypoteesien avulla. (Vilka 2007, 18–19.)

## 4.2 Sähköisen ja kirjallisen kyselyn toteuttaminen

Asiakaskyselyyn valittiin kaksi vastausten keräyskanavaa: sähköinen ja kirjallinen. Sähköinen kysely toteutettiin Webropol-ohjelmalla julkisen linkin kautta ja kirjallinen kysely kahvilatoimipisteessä kyselylomakkeella. Kysely toteutettiin 27.10.-10.11.2015. Kyselyyn vastanneiden kesken arvottiin Frangipanin lahjakortti. Kahvilatoimipisteen asiakaspalvelijaa ohjeistettiin kertomaan kyselystä asiakkaille ja kannustamaan vastaamiseen, joko paikan päällä tai internetissä. Nämä toteutustavat valittiin, koska osa asiakkaista saattaa haluta vastata kyselyyn rauhassa kotona. Lisäksi osa asiakkaista saattaa havaita kyselyn asioinnin jälkeen yrityksen Facebook- tai Instagram-sivuilla.

Verkkokyselyn etuna on, että sen avulla voidaan saada kyselyyn sellaisia vastaajia, joita ei normaalisti saada mukaan esimerkiksi asuinpaikan vuoksi. Kyselyyn vastaaminen ja tiedon kerääminen verkkokyselyn kautta on huomattavasti tehokkaampaa kuin puhelin- tai postikyselyissä. Aineisto saadaan myös huomattavasti nopeammin analysoitavaksi, kun jokaista vastausta ei tarvitse käydä erikseen läpi esimerkiksi tallennusvaiheessa. Verkkokyselyohjelmien avulla voidaan myös säästää kustannuksissa, sillä suurin osa niistä on maksuttomia. Haittana on kuitenkin kyselyn saavutettavuus, sillä kaikilla ei ole internet-yhteyttä. Lisäksi tulosten luotettavuudesta voi tulla ongelma ja vastausprosentit jäävät suurimman osan ajasta hyvin pieniksi. (Kananen 2014, 157.)

Kysymysten hyvyys riippuu siitä, ovatko kysymykset helposti ymmärrettäviä, onko vastaajalla tietoa kysymykseen vastaamista varten, haluaako vastaaja vastata kysymykseen ja ovatko kysymykset yksiselitteisiä. Hyvä kysymys ei sisällä useaa kysymystä, sivistyssanoja tai outoja sanallisia ilmaisuja eikä negatiivisia kysymysmuotoja. (Kananen 2014, 142–143.) Myös kysymysten järjestyksellä on merkitystä. Aihealueiden tulee seurata toisiaan loogisesti ja niissä edetään järjestyksessä helpommista kysymyksistä yksityiskohtaisempiin kysymyksiin. Näin vältetään kyselyn kesken jättäneiltä. (Mts. 147.)

Kysely rakennettiin vastaajaa ajatellen. Kyselyn alkuun sijoitettiin helpommat kysymykset ja loppuun enemmän aikaa vaativat kysymykset. Kyselyn toimivuus testattiin muutamalla testihenkilöllä, joilla kaikilla meni kyselyyn vastaamisen noin

kolme minuuttia. Myös muutama opettaja tarkisti kyselyn. Näin varmistettiin, että kysely on vastaajaystävällinen ja selkeä kokonaisuus. Lisäksi mahdolliset epäselväksi jääneet kysymykset korjattiin, jotta vastaajat välttyvät väärinkäsityksiltä. On tärkeää, etteivät testaajat tee kyselyä vain tekemisen takia, vaan suhtautuvat siihen kriittisesti etsien mahdollisia virheitä ja puutteita kysymyksissä (Vilka 2015, 108).

Kysely koostui kymmenestä kysymyksestä ja siinä käytettiin strukturoituja ja puolistrukturoituja kysymyksiä. Strukturoidut kysymykset ovat kysymyksiä, jossa vastaajalle on annettu valmiiksi vastausvaihtoehdot ja jotka ovat oletettuja vastauksia. Puolistrukturoidut kysymykset ovat taas kysymyksiä, jossa vastaajalla on mahdollisuus vastata vapaasti ja joiden avulla pyritään muodostamaan kuva ilmiöstä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa suurin osa kysymyksistä on strukturoituja kysymyksiä. Kyselyä tehdessä tulee muistaa, että kysymyksistä saadaan kysymyksen asettelun ja vastausvaihtoehtojen mukaista tietoa. Strukturoiduista kysymyksistä saadaan lukuja, kun taas avoimista kysymyksistä saadaan tekstiä, jonka joukosta tulee löytää tarvittavat vastaukset. (Kananen 2014, 55.) Kyselyyn sisällytettiin myös skaalakysymyksiä, joissa toinen ääripää oli samaa mieltä ja toinen ääripää eri mieltä. Vastaaja sai valita yhden neljästä vaihtoehdosta per kysymys. Kyselyssä osa kysymyksistä oli pakollisia ja nämä kysymykset oli merkitty tähdellä. Näin saatiin varmasti vastaajan mielipide asiasta. (Kananen 2014, 166.) Kyselyn kysymykset koskivat yrityksen tunnettavuutta, tuotevalikoimaa, asiakaskokemusta, mielikuvia, kehitysehdotuksia ja uudelleen asioimista.

Kyselyn sisällön lisäksi on hyvin tärkeää kohdistaa kysely oikealle vastaajakunnalle, eli heille, joita aihe koskettaa (Kananen 2014, 153). Kyselyyn pyrittiin saamaan vastaajia, jotka ovat asioineet Frangipanissa. Tutkimuksen kysymykset muotoiltiin niin, että niihin on vaikea vastata asioimatta liikkeessä. Tällä tavoin varmistettiin, että asiakkaalla on selkeä mielipide ja asiakaskokemus Frangipanista. Tämä myös lisää tutkimuksen uskottavuutta ja paikkansapitävyyttä, vaikka vastaaja voi olla kuka tahansa asiakkaista. Koska sähköisen kyselyn populaation selvittäminen on käytännössä mahdotonta, voidaan vastaajien taustamuuttujien avulla tarkastella millaisia henkilöitä kyselyyn on vastannut (Kananen 2014, 171).

Kyselyn tekeminen Webropolissa oli sujuvaa. Ohjelmasta löytyi hyvin kaikki tarvittavat työkalut hyvän kyselypohjan toteuttamiseen. Erilaiset valinta- ja

matriisikysymykset sai helposti raahattua suoraan kyselyyn valintapaneelistä. Kyselyn sai myös vaivattomasti personoitua yrityksen näköiseksi. Kun kysely oli valmis, julkinen linkki välitettiin yrittäjälle. Hän jakoi kyselyn Instagramissa ja Facebookissa useampaan kertaan. Ennen tulosten analysointia Webropolin vastaukset vietiin SPSS-analysointiohjelmaan. Vastauksia ja niiden keskiarvoja saatiin tarkasteltua helposti myös Webropolin raportointiosiota.

### **4.3 Kvalitatiivinen tutkimus**

Toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston määrä tai otoksen suuruus eivät ole niin merkittävässä osassa. Painoarvo on tutkimusaineiston laadussa. Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoitus löytää syvempää ymmärrystä ilmiöstä, selittää ilmiötä ymmärrettävämmäksi ja kyseenalaistaa aiempi tieto aineiston avulla. (Vilkka 2015, 150–151.)

Laadullisen tutkimuksen avulla saadaan usein sellaista tietoa, jota ei määrällisessä tutkimuksessa saada selville. Ennen kaikkea yritykset saavat selville miten ja millä sanoilla asiakkaat puhuvat yrityksestä ja kokemuksista yrityksessä. Lisäksi saadaan esille asioita, jotka ilahduttivat tai turhauttivat heitä. Jotkut yritykset hyödyntävät tätä tutkimustapaa löytääkseen ne asiat, joilla asiakkaat saadaan lojaaleiksi yrityksille. (Szwarc 2005, 37.)

### **4.4 Ryhmähaastattelun toteuttaminen**

Sähköisen ja kirjallisen kyselyn lisäksi suoritettiin ryhmähaastattelu.

Yksinkertaisimmillaan tällaisen laadullisen tutkimuksen voi toteuttaa kysymällä haastateltavilta ilmiöstä ja tiedonkeruu- eli haastattelutavat ovat menetelmäkohtaisia (Kananen 2010, 38). Haastattelun avulla haluttiin täydentää kyselystä saatuja tuloksia ja saada syventävää tietoa asiakaskokemuksesta Frangipanissa. Ryhmähaastatteluun etsittiin osallistujia Facebookissa ja

Instagramissa. Tavoitteena oli löytää neljästä viiteen henkilöä. Kiitokseksi haastateltavat saivat kakkukahvit veloituksetta Frangipanissa. Haastateltavien kokemus tai asiantuntemus tutkittavasta ilmiöstä tekee haastattelun tekemisestä mielekkäämpää (Vilkkä 2015, 135). Etsittäessä haastateltavia tutkimukseen otettiin huomioon, että haastateltavilla tulee olla omakohtainen kokemus asiakaskokemuksesta Frangipanissa. Siksi haastateltavia etsittiin yrityksen sosiaalisen median kautta. Haastateltavat ilmoittautuivat itse mukaan tutkimukseen lähettämällä sähköpostia yritykselle. Haastattelun aikana haastattelija pyrki olemaan mahdollisimman objektiivinen ja olla johdattelematta ja vaikuttamatta haastateltavien mielipiteisiin. Näin saatiin paikkansa pitäviä, haastateltavien omia mielipiteitä.

Haastattelu ja keskustelu eroavat luonnollisesti toisistaan. Haastattelua ohjaa aina jokin tavoite tai päämäärä. Taustalla ovat tutkijan intressit, joiden mukaan hän voi esimerkiksi tehdä välikysymyksiä, suunnata keskustelua tiettyyn aiheeseen ja motivoida haastateltavia vastaamaan. Lisäksi haastattelu aina tallennetaan jollain tapaa, esimerkiksi äänittämisen ja muistiinpanojen avulla. Haastattelija myös johtaa keskustelua tietyn suunnitelman eli käsikirjoituksen mukaan. Haastattelussa on myös selkeä aloitus, jossa kerrotaan haastattelun aiheet ja tavoitteet ja lopetus, jossa kiitetään haastateltavia ja todetaan haastattelu loppuneeksi. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 23–24.)

Haastattelu on kvalitatiivisen tutkimuksen yleisin menetelmä. Haastattelu valitaan tutkimustavaksi esimerkiksi silloin, kun halutaan vastaajalta mahdollisimman tyhjentäviä kommentteja. Vastaajalle halutaan antaa mahdollisuus kertoa hyvin yksityiskohtaisesti aiheesta. Lisäksi haastattelu voidaan valita, kun aihe on vielä hieman tuntematonta aluetta, eikä ole varmuutta millaisia vastauksia tullaan saamaan. Haastattelu on aiheellinen myös silloin, kun on varmuus siitä, että vastaukset tulevat olemaan kirjavia ja moniulotteisia. Haastattelua tehdessä on myös vaivatonta pyytää perusteluja haastateltavan vastauksiin. Täysin ongelmattonta haastattelun tekeminen ei kuitenkaan ole. Koska haastattelu vie aikaa, on syytä miettiä, voiko saman toteuttaa kyselylomakkeilla. Lisäksi haastateltavat eivät anna välttämättä täysin rehellistä vastausta, vaan he miettivät liikaa, millainen vastaus on hyväksyttävä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 200–201.)

Haastatteluiden jako on tehty yleisimmin strukturoimattomien ja strukturoitujen haastattelujen välillä. Tarkasti strukturoiduissa haastatteluissa käytetään valmiita kysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja. Nämä pysyvät samoina kaikille haastateltaville läpi haastattelun. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa taas esimerkiksi yksi lähestymistapa on päätetty, mutta osa jää avoimiksi. Tällöin kysymyksiä voidaan järjestellä ja muotoilla uusiksi. Strukturoimaton haastattelu on vapaamuotoista keskustelua lähentelevä haastattelu, jossa haastateltava ja haastattelija voivat ohjata haastattelua eri suuntiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa eri haastattelulajien rajat ovat kuitenkin hyvin häilyvät. On tärkeää tiedostaa, että haastattelussa haastattelija ja haastateltava luovat molemmat tietoa. Haastattelut voidaan jakaa myös sen mukaan, mihin tietoon ne keskittyvät. Kerronnallisessa haastattelussa haastateltavat jakavat kertomuksiaan kokemuksista ja etnografisessa haastattelussa keskitytään haastateltavien elinpiiriin. Jaotteluun vaikuttaa myös haastateltavien määrä haastattelussa kuten yksilöhaastattelu tai ryhmähaastattelu. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 11–12.)

Haastattelusta saatavan aineiston kerääminen ja sen tutkiminen tapahtuvat samanaikaisemmin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kaikkien vaiheiden tekeminen päällekkäin on helpompaa ja suotavaa, sillä tutkimuksen eri vaiheet eivät seuraa aikajanallisesti toisiaan, vaan tutkimuksessa palataan jatkuvasti täsmentämään ja analysoimaan edeltäviä vaiheita. Siksi tutkimukselle onkin ominaista tutkimusongelman ja tutkimusmateriaalin välinen intensiivinen dialogi. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 11–13.) Haastattelussa syntyvä aineisto pitää jäsenellä, jotta siitä voidaan löytää vastauksia tutkimusongelmaan. Päästämällä irti itsestäänselvyyksien etsimisestä aineistossa, voidaan tehdä uusia, tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta tärkeitä havaintoja. (Mts. 15–17.)

Tässä tutkimuksessa haastattelun runko ja haastattelukysymykset olivat valmiina, mutta vastauksien suunnasta vastasivat haastateltavat. Osan haastattelua haastateltavat keskustelivat keskenään ja täydensivät vastauksiaan toisen haastateltavan vastattua. Siksi haastattelu lähenteli osittain ryhmähaastattelua ja osittain ryhmäkeskustelua. Haastattelukysymyksiä suunnitellessa halusin keskittyä haastateltavien asiakaskokemuksiin niin yleisellä tasolla kuin Frangipanissakin.

Tärkeintä laadullisessa tutkimuksessa on tehdä kysymykset niin, ettei haastateltava pysty vastaamaan niihin kyllä tai ei (Vilka 2015,128).

Haastattelussa päätettiin olla keskittymättä vastaajien taustatietoihin, sillä kyselyssä taustatietoja kysyttiin tarkemmin. Jälkikäteen ajateltuna vastauksia voi olla helpompi ymmärtää, kun tiedetään vastaajista enemmän ja ymmärretään motiiveja vastausten taustalla (Vilka 2015,131). Mielestäni oli tärkeämpää keskittyä kahviloissa asioimisen syihin ja asiakaskokemuksen käsittelemiseen. Haastattelun kahden ensimmäisen kysymyksen avulla toivoin löytäväni vastauksia siihen, millä asiakkaita saadaan useammin kahvilaan. Valintakriteerien tiedustelemisen taustalla oli taka-ajatus poimia vinkkejä siitä, mitkä asiat motivoivat asiakkaita valitsemaan tietyn kahvilan. Muiden yritysten onnistuneista asiakaskokemuksista voi poimia ne asiat, jotka ovat edellytyksiä hyvälle asiakaskokemukselle. Kyselemällä Frangipanin asiakaskokemuksesta pyrin saamaan syvällisempää tietoa asiakaskokemuksesta kuin kyselyssä.

Haastattelu toteutettiin keskiviikkona 11.11.2015 Frangipanin sulkemisajan jälkeen. Haastattelun alussa haastateltaville kerrottiin missä ryhmähaastattelussa on kyse. Ryhmähaastattelu sisälsi viisi kysymystä. Haastattelu äänitettiin, mikä helpotti haastattelun toteuttamista, kun haastattelijan ei tarvinnut keskittyä vastausten ylöskirjaamiseen. Kaikilta haastateltavilta varmistettiin suostumus äänittämiseen.

## **5 Tutkimuksen tulokset ja analysointi**

Tässä luvussa käsitellään kyselystä ja ryhmähaastattelusta saatuja tuloksia. Webropolissa ja kyselylomakkeella toteutettavaan kyselyyn vastasi 59 henkilöä, 50 sähköisen kyselyn kautta ja 9 kirjallisen kyselyn kautta. Vastausten määrä jäi alle toivotun sadan vastaajan. Kirjalliset vastaukset syötettiin Webropol-ohjelmaan vastausten analysoinnin helpottamiseksi. Tämän jälkeen ne syötettiin SPSS-analysointiohjelmaan, jolla tehtiin myös kuviot.

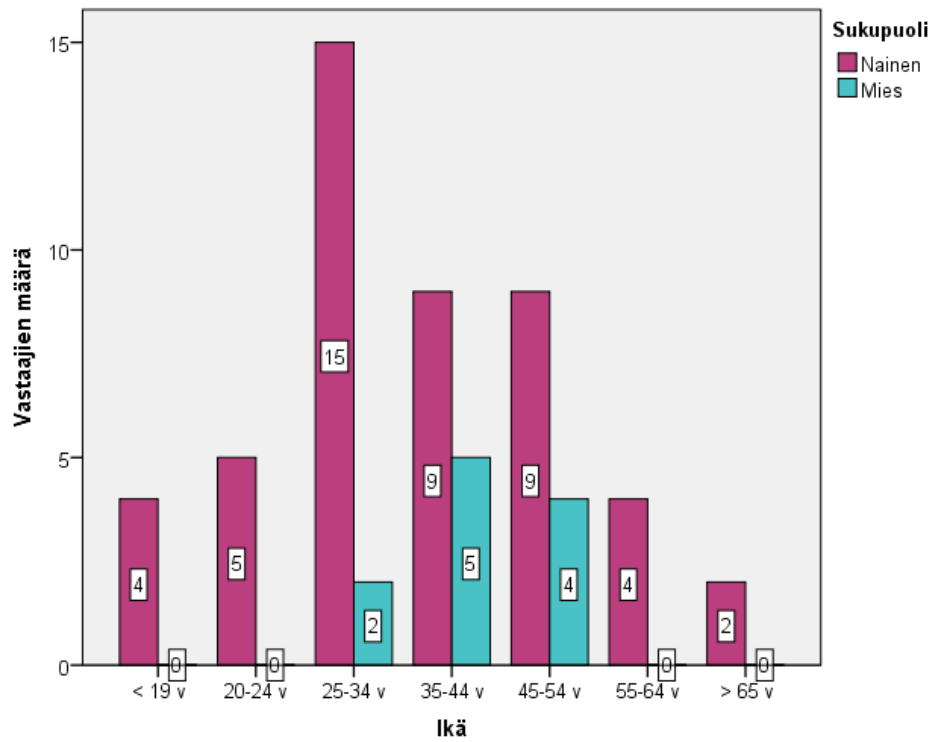
Ryhmähaastatteluun saapui kolme haastateltavaa, neljäs haastateltava perui tulonsa viime hetkellä. Haastattelu litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi, joka helpotti

materiaalin analysointia. Tutkimusaineiston muuttaminen tekstimuotoon auttaa analysointivaiheen läpikäymistä ja ryhmittelyä, vaikka litterointi on kohtuullisen aikaa vievää. Aineisto voidaan litteroida kokonaisuudessaan tai osittain, riippuen siitä, mihin tutkimuksessa pyritään ja mitä muita menetelmiä tutkimuksessa käytetään. Litterointia tehdessä haastateltavien puhetta ei saa muokata millään tavalla. Haastatteluista voidaan vetää suoria johtopäätöksiä, jos haastateltavia on vähän ja haastattelu on kohtuullisen lyhyt. (Vilkkä 2015, 137–138.) Tässä tutkimuksessa haastattelu litteroitiin sanatarkasti kokonaisuudessaan. Haastattelutiedosto oli pituudeltaan noin 13 minuuttia. Litteroinnin tarkasti ohjaava opettaja.

## **5.1 Kyselyn tulokset**

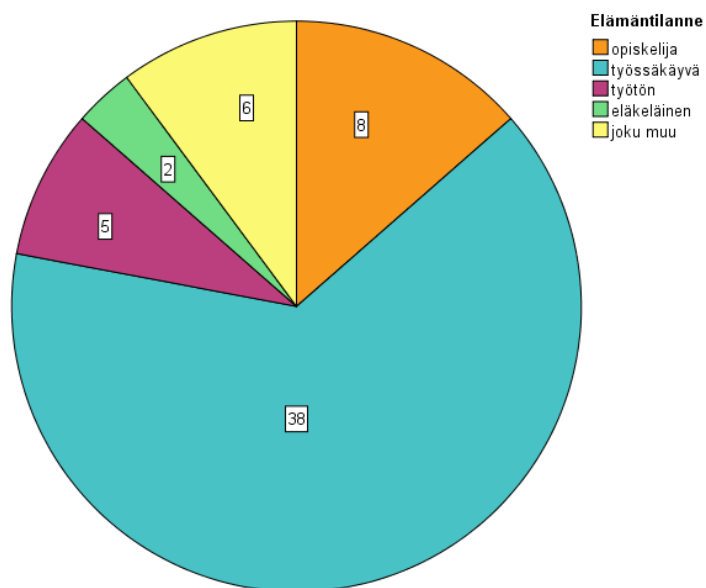
Kyselyyn vastanneista suurin osa oli naisia (ks. kuvio 3). Kyselyyn vastasi 48 naista (81 %) ja 11 miestä (19 %). Eniten naisia vastasi ikäryhmästä 25–34-vuotiaat. Miehistä taas 35–44-vuotiaat olivat aktiivisimpia vastaajia. Naisia löytyi joka ikäryhmästä, mutta miehiä vain kolmesta. Eniten vastaajia löytyi 25–34-vuotiaista (29 %) ja vähiten yli 65-vuotiaista (3 %).





Kuvio 3. Vastaajien ikä- ja sukupuolijakauma

Vastaajista suurin osa, eli 38 vastaajaa (64 %), oli työelämässä (ks. kuvio 4). Pienin vastaajaryhmä olivat eläkeläiset kahdella vastaajalla (3 %). Opiskelijoita, työttömiä ja joksikin muuksi itsensä luokittelevia oli hyvin saman suuruinen määrä.



Kuvio 4. Vastaajien elämäntilanne

Enemmistö vastaajista oli huomannut liikkeen kävellessään sen ohi, 23 vastaajaa (39 %), eikä ollut kuullut Frangipanista esimerkiksi sosiaalisen median kautta (ks. kuvio 5). Toiseksi eniten, 17 vastaajaa (29 %), vastaajat olivat kuulleet yrityksestä ystävältä, perheeltä tai sukulaisilta. Vähiten vastaajia, 2 vastaajaa (3 %), löysi paikan päälle Instagramin kautta.

Poimintoja ”Jostain muualta, mistä?”-vastauksista:

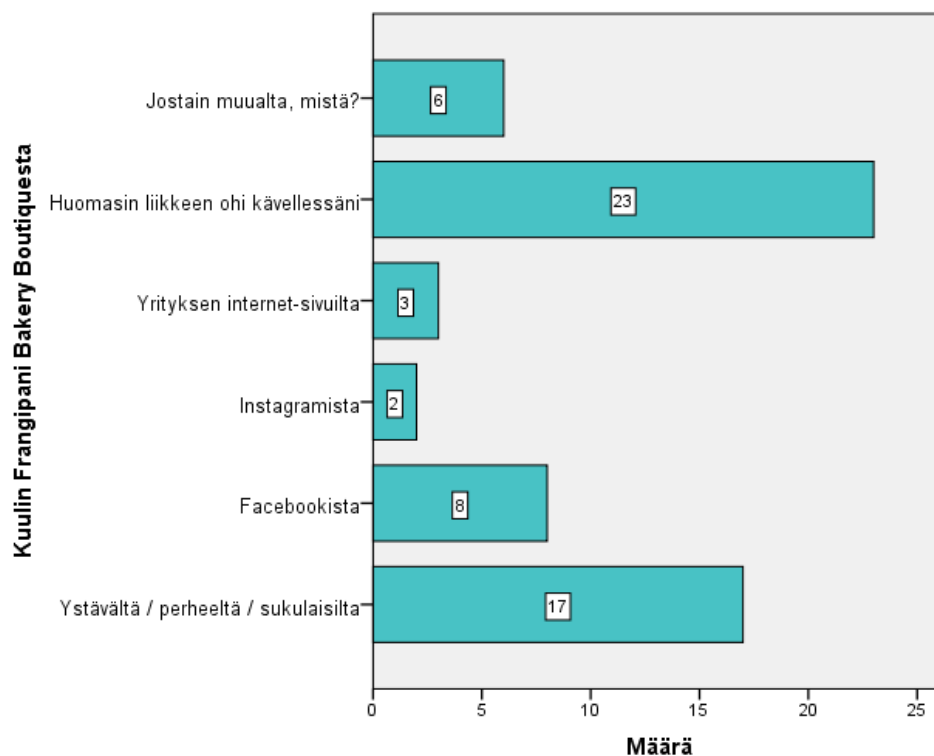
*Välitin tilan.*

*Omistajalta, joka oli entinen työkaveri.*

*Asun samassa talossa.*

*Hietalahden kauppahallin iltamasta.*

*Anton & Anton.*

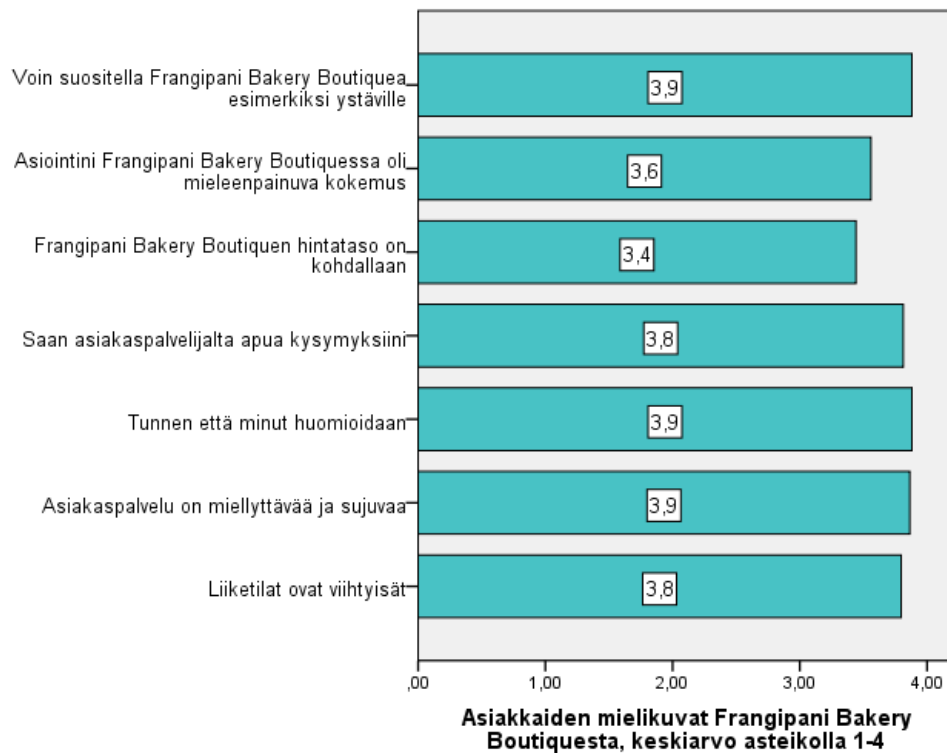


Kuvio 5. Mistä asiakkaat kuulivat Frangipani Bakery Boutiquesta

Vastaajilta kysyttiin myös heidän mielikuvistaan. Asteikko oli 1 - 4, ja 1 tarkoitti samaa mieltä ja 4 eri mieltä. Se aiheutti ongelman, kun vastaukset siirrettiin SPSS-

ohjelmaan. Koska 1 tarkoitti samaa mieltä, kuvion palkit olivat todella pienet ja epäselvät. Ongelma kuitenkin ratkesi, kun arvot koodattiin uudelleen. Tällöin 1 tarkoitti eri mieltä ja 4 samaa mieltä.

Vastaajat olivat keskiarvoisesti hyvin tyytyväisiä Frangipaniin (ks. kuvio 6). Suurinta hajontaa oli ainoastaan hintatasossa ja mieleenpainuvuudessa. Samaa mieltä hintatasosta oli 29 vastaajaa (49,15 %), jokseenkin samaa mieltä oli 27 vastaajaa (25,76 %), jokseenkin eri mieltä 3 vastaajaa (5,08 %), ja yksikään vastaaja ei ollut eri mieltä. Muuten vastaajat olivat lähes kaikessa yksimielisiä.



Kuvio 6. Asiakkaiden mielikuvat Frangipani Bakery Boutiquesta

Lisäkysymyksenä edelliseen asiakkailta tiedusteltiin, millä tavalla heidän viihtyvyytensä voidaan vielä parantaa. Tässä poimintoja vastauksista:

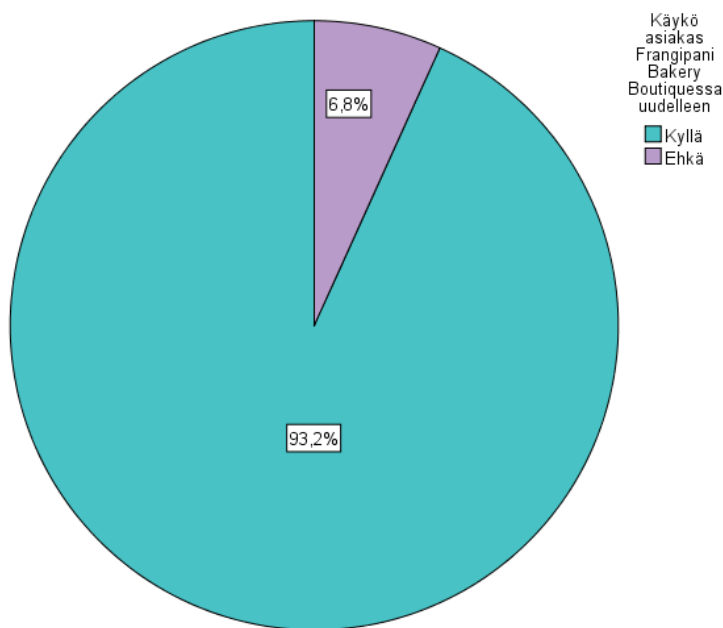
*Syöttötuoli lapselle (vai olisko siellä ollut jossain, en jäänyt syömään).  
Enemmän istumapaikkoja.*

*Viherkasveja voisi olla enemmän. En muista millainen lehtivalikoima oli, mutta Hesari olisi mukava löytyä. Kokonaisuudessaan olin kuitenkin hyvin tyytyväinen käyntiini.*

*Asiakasvessalla, litran teetä kumonneena saattaa tulla hätä... Onneksi oli kuitenkin ei-asiakasvessa jota sai käyttää! Ja ehkä muutama pöytä ja tuoli lisää jos ruuhka-aikaan sattuu paikalle.*

*Musiikki voisi olla hiukan hiljaisemmalla. Kaikki eivät pidä äänekkästä musiikista jos haluavat keskustella. Musiikki silti vetävää!*

Vastaajilta saatiin hyvä määrä vastauksia kehityskohteisiin.



Kuvio 7. Käykö asiakas Frangipani Bakery Boutiquessa uudelleen

Selvä enemmistö vastaajista aikoo käydä Frangipanissa uudelleen (55 vastaajaa). Pieni osa vastaajista saattaa käydä uudelleen (4 vastaajaa). Yksikään vastaajista ei vastannut, ettei aio käydä uudestaan (ks. kuvio 7). Lisäkysymyksenä vastaajilta kysyttiin perusteluita uudelleen käymiseen. Tässä poimintoja vastauksista asiakkailta, jotka vastasivat kyllä:

*Hyvät tuotteet, yksityisomistuksessa, persoonallinen, viihtyisä, uniikki.*

*Asun lähistöllä ja kahvila on Krunan paras.*

*Sympaattinen tulokas ja vielä sunnuntaina auki.*

*Juustokakku oli taivaallista ja asiakaspalvelu parasta vähään aikaan.*

*En voi elää ilman teidän juustokakkua ja ystävällistä palvelua.*

Poimintoja avoimesta palautteesta:

*Lastenrattaiden kanssa hankala asioida liikkeessä. Ovi ei pysy itseksensä auki ja portaat sekä kynnykset ovat hankalat. Siksi välillä valitsen helpommin saavutettavan paikan Frangipanin sijaan.*

*Kun pakkaatte kakkupaloja laatikkoon olisi hyvä laittaa väliin joku ohkainen paperi koska ostettuani juustokakkupalan missä oli hilloa päällä sekä sitruunamarengi kakkupalan niin päästyäni kotiin oli hilloa tarttunut toiseen kakkupalaan.*

*Tunnelma kuin elokuvasta Pieni suklaapuoti.*

*Oikein kivan fiiliksen jätti tämä paikka! Vähän erilainen palvelun henkilökohtaisuus ja meininki muutenkin kuin isoissa ketjukupiloissa. Nyt vaan pitämään enemmän haloota paikasta että kaikki löytää perille!*

## 5.2 Kyselyn tulosten analysointi ja johtopäätökset

Kyselyn taustatietojen perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä perusjoukosta. Kyselyyn vastanneista selvä enemmistö oli naisia, joten tämä ilmenee varmasti myös kahvilassa kävijöiden sukupuolijakaumassa. Vastaajia oli joka ikäryhmästä. Kolme suurinta ikäryhmää olivat järjestyksessä 25–34-vuotiaat, 35–44-vuotiaat ja 45–54-vuotiaat. Voidaan päätellä, että myös asiakaskunta koostuu suurimmaksi osaksi nuorista aikuisista ja aikuisista. Suurin osa vastaajista oli työelämässä, joten suuri osa asiakaskunnasta on oletettavasti myös työelämässä. Opiskelijoita, työttömiä, eläkeläisiä tai joksikin muuksi itsensä luokittelevia oli vain murto-osa vastaajista.

Koska Frangipani on hyvin uusi kahvila, on ymmärrettävää, että tieto uudesta toimipisteestä ei välttämättä kulje yrityksen tiedotuskanavien kautta. Voi siis tehdä johtopäätöksen, että liikkeen löytäminen sattumalta on useissa tapauksissa syy asioimiseen yrityksessä. Puskaradion avulla tieto uudesta kahvilasta leviää tehokkaasti. Moni vastaaja mainitsi asuvansa lähellä Frangipania ja kertoi siitä tulevan hänen kantakahvilansa. Uusien kasvojen lisäksi on positiivista, että Frangipani on saanut välitettyä tiedon uudesta kahvilasta myös vanhoille asiakkaille. Niitä on tullut Hietalahden kauppahallin myyntipisteen ja Anton & Anton-ruokakaupoissa myytävien tuotteiden kautta.

Asiakkaat antoivat hyviä arvosanoja Frangipanin tuotteille. Cheesecake oli vastaajien suosikki. Vastaajat olivat ostaneet sitä eniten, ja se sai arvosanaksi 9,47.

Huonoimman arvosanan sai mehu viidellä vastaajalla ja arvosanalla 8,6. Tästä päätellen voi sanoa, että tuotteet vastaavat hyvin asiakkaiden odotuksia. Asiakkaat jäivät kaipaamaan laajempaa suolaisten tarjontaa, suklaata, erilaisia lahjapaketteja, ruokaisia leipiä, suurempaa gluteenittomien tuotteiden tarjontaa, croissantia, hieman laadukkaampaa kahvia, suolaista piirakkaa, korvapuusteja, raakakakkuja, vegetaristille sopivia tuotteita, terveystuotteita ja macaronseja.

Uusia tuotteita suunnitellessa ei voida kuitenkaan ottaa jokaista toivetta huomioon. Kaikkea kaikille -tyyli saa yritykset näyttämään lähinnä sekavilta. On tärkeämpää lisätä tuotteita valikoimaan alkuperäisen tuotteistuksen ehdoilla, jolloin tuotevalikoimasta tulee yhtenäinen. Vaikka tänä päivänä on trendikästä lisätä tuotevalikoimaan terveysvaikutteisia tuotteita, Frangipani keskittyy enemmän herkkuhetkien luomiseen. Toisaalta tuotevalikoimaan voi lisätä esimerkiksi kevyempiä vaihtoehtoja. Erityisruokavaliot tulee ottaa huomioon, mutta kannattavalla tavalla. On mahdotonta täyttää kaikkien asiakkaiden toiveita. Keskittyminen suurimpaan asiakassegmenttiin on tärkeämpää.

Asiakkaiden mielikuvat Frangipanista olivat hyvin positiivisia. Samaa mieltä liiketilojen viihtyisyydestä oli 81 % vastaajista. Samaa mieltä asiakaspalvelun miellyttävyydestä ja sujuvuudesta oli 88 % vastaajista. Samaa mieltä asiakkaan huomioinnista oli 88 % vastaajista. Samaa mieltä asiakaspalvelijan avuliaisuudesta oli 85 % vastaajista. Samaa mieltä Frangipanin hintatason sopivuudesta oli 49 % vastaajista. Samaa mieltä asiakaskokemuksen mieleenpainuvuudesta oli 68 % vastaajista. Suosittelemista löytyi 88 %:lta vastaajista.

Voi siis tehdä johtopäätöksen, että vastaajat olivat tyytymättömiä hintatasoon. On kuitenkin huomioitava, että Frangipani valmistaa kaikki tuotteensa käsityönä. Moni vastaajista painotti maksavansa mieluummin saman hinnan käsintehdyistä tuotteista kuin ketjukahvilan valmistustuotteista. Vastaajat pitivät asiakaskokemusta Frangipanissa kohtuullisen mieleenpainavana. On siis vielä tarkasteltava, millä asiakkaille saadaan luotua odotukset ylittäviä asiakaskokemuksia. Selvä enemmistö vastaajista oli valmis suosittelemaan kahvilaa. Myös se osoittaa asiakaskokemuksen

onnistuneisuutta, sillä positiivisia kokemuksia saaneet asiakkaat suosittelivat yrityksiä herkemmin muille.

Avoimessa kysymyksessä vastaajilta tiedusteltiin vielä, mikä parantaa heidän viihtyvyyttään Frangipanissa. Osa vastauksista koski saniteettitilojen puuttumista tai sen ahtautta. Myös istumapaikkojen vähäisyys oli aiheuttanut vaivaa osalle asiakkaista. Parissa vastauksessa toivottiin syöttötuolia tai kahvilassa ei havaittu sellaista. Uudemman kerran pyydettiin tuotteita asiakkaille, joilla on erityisruokavalio, eritoten gluteenittomia tuotteita. Yksi toivoi tilaan lisää vehreyttä kasvien avulla ja lehtivalikoiman täydennystä. Musiikin äänenvoimakkuutta moitti yksi vastaajista. Useammassa vastauksessa vastaajat kertoivat olleensa petettyinä tuotteiden vähyyteen. On mahdollista, että alussa tuotteet ovat menneet kaupaksi niin tehokkaasti, ettei niitä loppupäivästä ole paljoa jäljellä. Yksi toivoi lauantain aukioloajan aikaistamista, jotta kahvilasta voi hakea aamiaiselle tuotteita. Kehityskohteita mainitessaan useat vastaajat totesivat lopuksi olleensa kaikesta huolimatta tyytyväisiä kokemukseensa kahvilassa.

Selvä enemmistö vastaajista aikoi asioida Frangipanissa uudelleen. Vähemmistö asiakkaista, jotka vastasivat ehkä, perustelivat vastauksensa sillä, etteivät he asu Helsingissä tai lähistöllä. Tästä voidaan siis päätellä, ettei kukaan vastaajista näiden vastausten mukaan ollut täysin tyytymätön käyntiinsä Frangipanissa. Yksikään vastaajista ei vastannut olevansa tulematta uudelleen. Uudelleenkäymisen perusteeksi mainittiin uniikit ja herkulliset tuotteet, yksityisyrittäjäyys, sijainti, persoonallinen liike-idea, Helsingin paras kahvila, sunnuntain aukioloajat, mukava ja osaava henkilökunta ja henkilökohtainen palvelu. Voi siis sanoa, että Frangipani on saamassa nimeä persoonallisena, laadukkaana ja viihtyisänä kahvilapuotina Kruunuhaassa.

Frangipani sai avoimessa palautteessa muutamia moitteita. Kahvilan esteettömyys nousi useamman kerran esiin. Esimerkiksi lastenrattaiden kanssa asiointu vastaaja ei ollut tyytyväinen pääovesta kulkemiseen. Portaat ja kynnykset hankaloittivat kulkemista kahvilaan. Take away –tuotteiden pakkaamiseen yksi vastaaja haluaa toimivuutta, sillä hänen pakkauksessaan tuotteet olivat sotkeentuneet kuljetuksen aikana. Yksi vastaajista jäi kaipaamaan oman kotimaansa herkkuja tuulihattuja.

Suurin osa avoimista palautteista oli positiivisia ja Frangipani sai paljon kiitosta tunnelmasta ja tuotteista.

### 5.3 Ryhmähaastattelun tulokset

Ryhmähaastattelun ensimmäiset kysymykset koskivat kahvila-asiointia ja asiakaskokemuksia kahviloissa yleisellä tasolla. Tämän jälkeen käsiteltiin tarkemmin asiakaskokemusta Frangipanissa. Kysymykset olivat:

- Kuinka usein käytät kahvilapalveluita?
- Mikä saisi sinut käymään useammin kahviloissa?
- Millä perusteella valitset kahvilat, joissa asioit?
- Mitkä kahvila- tai konditoria-yritykset ovat onnistuneet luomaan sinulle positiivisia asiakaskokemuksia? Miksi?
- Kerro asiakaskokemuksestasi Frangipani Bakery Boutiquessa.
  - Olitko johonkin erityisen tyytyväinen?
  - Millä tavoin viihtyvyyttäsi voidaan vielä parantaa Frangipani Bakery Boutiquessa?

Kaksi haastateltavista käy kahviloissa viikoittain, yksi noin kerran kuussa.

Perusteluiksi kahvilassa käymiselle toinen haastateltavista mainitsee pitkän sairaslomansa ja toinen tykkää käydä kahvilla kavereidensa ja puolisonsa kanssa ajanvietteenä.

Ensimmäisen haastateltavan mielestä kahvilat, joissa hän asioi, ovat jo niin viihtyisiä, ettei hän juurikaan kaivannut parannuksia. Näissä kahviloissa merkittävin syy niihin palaamiseen oli tunnelma ja niissä pystyi käymään itsekseenkin kahvihetkellä.

Seuraava haastateltava totesi, ettei hänellä ole aikaa käydä kahviloissa useammin kuin kerran viikossa.

*Mulla ehkä, mulla ei ois mahdollisuutta käydä useammin kuin sen kerran viikossa, mulla ei ehkä olis aikaa sellaseen. Mutta siis ihan sama juttu kun se mitä sä sanoit että se tunnelma ja sit mun mielestä on kiva jutella kavereiden kanssa ja kyl se on vähä sellasta pakoa arjesta tietyllä tavalla, et jos on tehny pitkää työpäivää ja muuta.*



Kolmas haastateltava painotti tuotteiden olevan ratkaisevassa osassa. Niiden tulee olla persoonallisia ja erottuvia. Ketjukahvilat eivät miellyttäneet häntä. Myös palvelua voidaan kehittää kahviloissa.

Haastateltavat mainitsivat kahvilan valintakriteereiksi tuotteiden laadukkuuden ja tuoreuden, kahvilan persoonallisuuden, hinta-laatusuhteen, tuotteiden vaihtuvuuden, pienyrittäjien kannattamisen, elämyksellisyyden, henkilökohtaisen palvelun, erikoistuotteet, kahvilan sijainnin ja tunnelman.

*Ja kyl se on niinkun semmonen elämys se kahvilla käynti että en mä maksa pelkästään siitä mitä mä siellä syön.*

Positiivisia kahvilakokemuksia ensimmäiselle haastateltavalle oli onnistunut luomaan Keisari-kahvila. Sillä on useampi toimipiste Helsingissä. Keisari-kahvila leipoo omatekoista leipää ja valmistaa leipomo- ja konditoriatuotteita. Keisari-kahvilassa haastateltavaa kiehtoivat tuotteet ja kahvilan tunnelma ja sisustus.

*Niin tota esimerkiks tää Keisari tuolla noin niin siellä kans on ihanat nää tuotteet mitä siellä on ja ihana istua, ja sit siinä on se ikkunalauta mihin istua ja katella sitä ihmisten vilinää siinä.*

Seuraavalle haastateltavalle onnistuneita asiakaskokemuksia on luonut Helsingin Punavuoreessa sijaitseva Brooklyn Cafe. Haastateltavaa kiehtoi pienen kahvilan persoonalliset tuotteet, bagelit ja paikan autenttisuus. Kahvilan pitäjät ovat kotoisin New Yorkista. Kolmas haastateltava kertoi Robert's Coffeen Gelato Factoryn Helsingin keskustassa onnistuneen joka kerta siellä hänen käydessään. Gelato Factory valmistaa itse päivittäin jäätelönsä tuoreista suomalaisista raaka-aineista. Tuotteiden maku ja palvelu saa hänet palaamaan sinne kerta toisensa jälkeen.

Ensimmäinen haastateltava kertoi ihastuneensa Frangipaniin jo ensimmäisellä käynnillä. Miljöö, tunnelma ja tuotteet saivat hänet palaamaan uudelleen. Seuraava haastateltava kertoi palvelun ja tuotteiden tehneen vaikutuksen häneen.

*No täällä on mun mielestä monta juttua, ensinnäkin, toi asiakaspalvelu on niin sellasta sydämellistä, ja hän niinkun siis selvästi rakastaa sitä mitä tekee, ja on tosi ammattitaitoinen myös. Et nää asiat. Ja sitten noi leivonnaiset, ne on tosi ihania. Mä oon tosi ronkeli niinkun kakkujen suhteenkin, leivon paljon itse, mutta siis näistä ei ole kyllä valittamista. Et nää on niin ihani, erilaisia vaihtoehtoja. Se, ja sit tää miljøö on tosi ihana, et toi tommonen vähä jazztaava musiikki ja jotenkin, tässä on monet asiat kohdallaan.*

Kolmas haastateltava kävi paikalla ensimmäisen kerran avajaispäivänä. Hän piti siitä että omistaja oli paikalla. Haastateltavaan vetosi paikan kotoisuus, pienet yksityiskohdat sisustuksessa ja tuotteiden aito maku.

Frangipanissa ei ollut paljoakaan kehitettävää haastateltavien mielestä. Ensimmäinen haastateltava mainitsi, että englanniksi asioiminen ei suju häneltä niin hyvin. Hän kuitenkin sanoi asiakaspalvelijan olevan hyvin avulias, joten palvelutilanteet ovat sujuneet tästä huolimatta hyvin. Seuraavalla haastateltavalla ei ollut moitittavaa. Kolmas haastateltava sanoi kahvilan tarvitsevan kipeästi lisää asiakaspaikkoja, jotta tunnelmasta saadaan hieman kahvilamaisempi. Nyt kahvila on hänen mielestään vähän avara.

*Vielä sellanen tiiviimpi tunnelma tiiäkö, että tulee semmonen fiilis, että tää on semmonen paikka mihin tullaan istumaan ja juomaan sitä kahvia, eikä semmonen että pelkästään otetaan mukaan.*

Haastateltavilla ei ollut muuta lisättävää asiakaskokemukseensa Frangipanissa.

#### **5.4 Ryhmähaastattelun tulosten analysointi ja johtopäätökset**

Haastattelussa ilmeni joitakin asioita eri kysymysten kautta, joita ei saatu kyselyssä selville. Haastateltavat käyvät kahviloissa noin kerrasta kahteen kertaan viikossa, yksi noin kerran kuussa. Kun kysyttiin, mikä saisi heidät käymään useammin kahviloissa, haastateltavat eivät osanneet sanoa tarkkoja syitä. Kaikki heistä olivat sitä mieltä, ettei heillä ole aikaa käydä useammin kahviloissa. He olivat suhteellisen tyytyväisiä tämän hetken kahvilatarjontaan.

Yksi haastateltavista korosti, että hänelle kahvilassa käynti on pakoa arjesta. Kiire ja stressi saavat ihmisen hemmottelemaan itseään kun sille on aikaa. Tämän hetkinen taloustilanne saattaa myös vaikuttaa kahviloissa käynnin harvuuteen. Osa kuluttajista käyttää rahaansa harkitummin kuin ennen, osa omaksuu hedonistisen eli nautinnollisen kuluttamisen ja yhä useampi on valmis maksamaan hieman enemmän paremmasta palvelusta ja tuotteista.

Kolmannen haastateltavan mielestä tuotteiden ja palvelun tason kehittämisen myötä hän käy mielellään useammin kahviloissa. Häntä ketjukahvilat eivät miellyttäneet.

Voidaan vetää johtopäätös, että palvelun henkilökohtaisuus on harvinaista kahviloissa. On selvästi haaste luoda jokaiselle asiakkaalle ympäristö, johon on mukava tulla rauhoittumaan pitkän päivän jälkeen. Tuotteet ketjukahviloissa ovat usein pakasteesta paistettuja ja tuoreus loistaa poissaolollaan. Koska kahvilat ovat selvästi alkaneet parantaa kahvin laatua, miksi tuotteet eivät seuraa kehityksessä?

Kahvilan valintakriteerit osoittavat haastateltavien mielenkiinnon kohteet kahviloissa. Haastateltavat selvästi arvostivat pienyrittäjien kahviloita. Tämän voi päätellä henkilökohtaisen palvelun, erikoistuotteiden, persoonallisuuden ja pienyrittäjien kannattamisen arvostamisesta. Tämä voi johtua myös siitä, että pienyrittäjien kahviloita on aina pidetty hyvin trendikkäinä ja pienemmän piirin luksuksena. Yksi haastateltavista korosti kahvilakäynnin elämyksellisyyttä. Hän oli valmis maksamaan muustakin, kuin siitä mitä hän syö ja juo kahviloissa.

Jokainen haastateltava valitsi onnistuneen asiakaskokemuksen esimerkkiyritykseksi Helsinkiläisen kahvilan. Keisari-kahvila edustaa perinteisempää kahvilalinjaa, Brooklyn Cafe edustaa amerikkalaista kahvilatyylä ja Gelato Factory edustaa uutena tulokkaana jäätelökahviloita, joita on harvakseltaan Suomessa. Kaikkia näitä yhdisti haastateltavien puheiden mukaan käsintehty ja laadukkaat tuotteet, autenttisuus, tunnelma ja henkilökohtainen palvelu. Frangipanissa haastateltavia viehätti kahvilan miljö, tunnelma, persoonalliset ja laadukkaat tuotteet ja sydämellinen ja henkilökohtainen palvelu. Nämä ovat samankaltaisia asioita, kuin haastateltavien luettelemat kahvilan valintakriteerit.

Kehityskohteita haastateltavat luettelivat vain muutaman. Yhdellä haastateltavista kommunikointi asiakaspalvelijan kanssa oli ollut ensiksi hankalaa, sillä hän ei pitänyt omaa englanninkielen osaamistaan kovin vahvana ja asiakaspalvelija ei puhu äidinkielenään suomea. Kuitenkin hän kertoi että asiakaspalvelijan suomen kielen taidot olivat riittävät kanssakäymiseen kahvilassa. Vaikka kolmas haastateltava piti kahvilaa kotoisana, hän ajatteli sen olevan liian avara. Haastateltava kaipasi kahvilaan lisää istumapaikkoja, jotta tilaan on mukava tulla istumaan ja nauttimaan kahvia pidemmäksikin aikaa. Tämä on hyvä kehityskohde, sillä asiakaspaikkojen lisäämisen myötä, kahvilaan saadaan lisää elämää ja siihen kuuluvaa puheensorinaa.

## 5.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen uskottavuutta ja paikkansapitävyyttä lisää tutkimuksen luotettavuuden arvioiminen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden arvioiminen on pakollista, kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden arvioiminen on vasta ajan myötä kasvattanut painoarvoaan. (Kananen 2008, 79.)

Määrällisen tutkimuksen luotettavuuden perusta on tutkimuksen pätevyys eli validiteetti ja luotettavuus eli reliabiliteetti. Validiteettia tarkastellaan tutkimusmenetelmän tai mittareiden avulla. Tällöin tutkitaan, ovatko ne onnistuneet mittaamaan täsmälleen sitä, mitä pitikin mitata. Validiteetin tutkiminen alkaa jo esimerkiksi kyselyä tehdessä. Silloin mietitään esimerkiksi sitä, ymmärtävätkö vastaajat kysymykset oikein, saadaanko näiden kysymysten avulla varmasti vastauksia siihen mitä tutkitaan ja tutkitaanko oikeaa perusjoukkoa. Reliabiliteetti taas kertoo tutkimuksen tulosten toistettavuutta, pysyvyyttä ja tarkkuutta. Reliabiliteetti voi olla keho erilaisten satunnaisvirheiden takia, jolloin esimerkiksi vastaaja voi käsittää kysymyksiä väärin tai tulosten analysointivaiheessa tapahtuu näppäilyvirhe. Kokonaisluotettavuuden kannalta nämä virheet eivät ole usein kovin oleellisia, kunhan tutkija tuo esille ne virheet, jotka hän on havainnut. Kokonaisluotettavuus muodostuu validiteetista ja reliabiliteetista. (Vilkkä 2015, 193–194.) Opinnäytetöissä riittää, kun työvaiheet, ratkaisut ja muut merkittävät seikat on kuvailtu tarkasti. Uusintamittaukset tulevat turhan työläiksi opinnäytetyöhön käytettävän ajan näkökulmasta. (Kananen 2008, 83.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden perusta on tutkijan rehellisyydessä. Tällöin hänen tulee perustella valintansa, sillä arvioinnin kohteena ovat hänen tekonsa ja havaintonsa. Tutkimuksessa tulee tulla ilmi, millä perusteella hän on tehnyt ratkaisunsa ja miten niihin on päädytty, mistä ryhmästä valinta on tehty, mitkä nämä ratkaisut ovat ja tarkastelemaan valintojaan kriittisesti. Vaikka tutkimuksen toistettavuus on tärkeää, on laadullisen tutkimuksen toistettavuus hyvin vaikeaa, sillä jokainen laadullinen tutkimus on ainutkertainen. Lisäksi kirjoitusvaihe ei välttämättä tuo esille tutkimuksen parhaita puolia vaikka toteutus on suoritettu loistavasti, sillä tarkka tutkimuksen läpikäyminen on täynnä haasteita. Laadullista tutkimusta toistettaessa tulokset voivat erota toisistaan merkittävästi, koska jokaisella tutkijalla

on eri lähtökohdat ja ammattitaito tutkimuksen toteuttamiseen. Tästä huolimatta lopputuloksen tulee edes muistuttaa samoja tuloksia, kuin edellisen tutkimuksen. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa tutkijan objektiivisuus eli puolueettomuus tutkimuksen suhteen. Usein tutkijat ovat osana tutkittavaa yhteisöä. Kun tutkimus tehdään läpinäkyväksi, tutkimus on toteutettu eettisesti oikein. Laadullisen tutkimuksen yleisyys on osa tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimusta tehdessä tutkija pyrkii löytämään samankaltaisuuksia muihin aiemmin tehtyihin tutkimuksiin nähden vertailemalla ja kannanotoilla. Lisäksi pyritään tuomaan lisää ulottuvuuksia ajoittain yksinkertaiselta vaikuttavaan ilmiöön. Yleistäminen tulee tehdä aina tulkinnan, ei tutkimustulosten perusteella. Tulkinta syntyy teorian, tutkijan ja tutkimusaineiston vuorovaikutuksessa. (Vilka 2015, 195–198.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa keskitytään siihen, täyttyvätkö luotettavuuden kriteerit ja onko tutkimuksen analyysi järjestelmällinen. Tällöin kaikki tutkimuksen vaiheet ja valinnat on perusteltu. Pääasialliset havainnot tulee havainnollistaa ja tehdä selväksi, mistä ne koostuvat. On tärkeää tuoda esille myös ne asiat, jotka tekevät tutkimuksesta rajallisen, eikä keskittyä vain tutkimuksen vahvuuksiin. On käsiteltävä, kuinka hyvin analyysissä on onnistuttu, kuinka pätevästi tutkimuskysymykseen on vastattu ja kuinka havaintojen tekemisessä on onnistuttu. (Ruusu vuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 27.)

Olen perustellut valintani tutkimusta koskevista asioista läpi opinnäytetyön. Tutkimuksen tulosten analysointivaiheessa havaitsin virheen yhden kysymyksen vastausvaihtoehtojen arvoissa, jotka korjasin jälkikäteen SPSS-ohjelmalla. Totesin tämän luvussa 5.1. Virheen voi välttää suunnittelemalla kysymysvaihtoehdot ja niiden arvot tarkemmin. Ryhmähaastattelun haastattelurunko antoi osittain syvällisempää tietoa kuin kysely. Vielä syväluotaavampaa tietoa on mahdollista saada tutustumalla ilmiöön tarkemmin ennen haastattelun kysymysten suunnittelua. Haastattelumenetelmiin tutustuminen ei ollut mielestäni myöskään tarpeeksi syvällistä ennen haastattelun tekemistä. Haastattelu toteutettiin suurilta osin vanhojen tietojeni pohjalta. Haastattelun analysointi on saattanut jäädä liian pinnalliseksi omien analyysitaitojeni rajallisuuden vuoksi. Analysoin haastatteluaineistoa ensimmäistä kertaa ja se osoittautui jälkikäteen yllättävän

haastavaksi. Tutkimuksen painopiste on kvantitatiivisessa tutkimuksessa ja siihen perehdyin tarkemmin.

Frangipani Bakery asiakaskokemuksesta voi tehdä jatkotutkimuksia esimerkiksi tässä työssä esiteltyjen kehitysehdotusten korjaamisen jälkeen. Näin voidaan verrata uusia tutkimustuloksia tämän työn tuloksiin. Vaikka olen itse ollut harjoittelussa yrityksessä, pyrin olemaan mahdollisimman puolueeton tutkimusta tehdessäni. Koska minulla on ollut läheinen suhde yritykseen, saattaa tutkimuksen luotettavuus heikentyä. Tilannetta kuitenkin helpotti, etten ole ollut kahvilatoimipisteessä töissä, sillä työskentelin konditoriatoimipisteessä. Näin asiakaskokemuksen tutkiminen oli itselleni uusi näkökulma Frangipani Bakery toimintaan.

## 6 Kehitysehdotukset

Frangipani on saavuttamassa helsinkiläisten kahvila-asiakkaiden tietoisuuden. Suurin osa löysi yrityksen sattumalta ohi kulkiessaan. Onnistuneiden asiakaskokemusten lisääntyessä on mahdollisuus saada asiakkaita paikalle suosittelujen kautta, mikä lisää luonnollisesti kävijöiden määrää. Kuitenkin yritys voi harkita, onko erilaisten markkinointikanavien käyttämisen lisääminen tarpeen, jotta kahvila tulee entistä suuremman yleisön tietouteen. Yksi kyselyn vastaajista ehdotti, että yrityksen kannattaa pyytää paikalle Helsingin Sanomien Nyt-liitteen toimittaja tekemään lehtijutun yrityksestä. Nyt-liitteessä tutustaan muun muassa uusiin ravintola- ja kahvila-alan yrityksiin.

Asiakkaat haluavat joitakin lisäyksiä tuotevalikoimaan. Frangipani tukee myös muita pienyrittäjiä, kuten Paahtimo Papua ja Väyrysen leipomoa myymällä heidän tuotteitaan kahvilassa. Verkostoitumisen avulla voidaan keskittyä omaan ydinosaamiseen ja laajentaa tuotevalikoimaa muiden yritysten ydinosaamisen tuotteilla. Tällöin tuotevalikoima koostuu korkealaatuisista tuotteista. Omien tuotteiden lisäksi voi olla hyvä lisätä vielä laajemmin muiden pienyrittäjien tuotteita. Näin asiakkaat tulevat kahvilaan ostamaan tuotteita esimerkiksi lahjaksi. Yrityksellä olikin alkuperäisenä ajatuksena tehdä erilaisia lahjapaketteja. Tulosten perusteella myös suolaisten tuotteiden tarjontaa on hyvä laajentaa. Asiakkaiden toiveissa nousi

esille useasti erilaisten tilauksesta täytettävien leipien lisääminen tuotevalikoimaan. Kyselyssä mainittuja joitakin suolaisia tuotteita on jo lisätty kahvilan valikoimaan, esimerkkinä croissantit ja lounassalaatit. Tuotteita on lisäksi tehty enemmän ja useammanlaisia, jotta asiakkailta on enemmän valinnanvaraa. Luvussa 5.2. ehdotin, että tuotevalikoimaan voidaan lisätä vielä joitakin kevyitä vaihtoehtoja.

Terveysvaikutteisista tuotteista voi harkita esimerkiksi erilaisia kuitupitoisia tai vähähiilihydraattisia tuotteita. Pääpainon tulee tietysti olla makeissa tuotteissa, jotka on luotu erityisesti herkkuhetkiin. Suurin osa vastaajista oli kaikesta huolimatta hyvin tyytyväisiä tuotetarjontaan, ja osa kehui Frangipanin tuotteita Helsingin parhaiksi.

Avoimessa palautteessa usea asiakas ihmetteli saniteettitilojen puuttumista, käyttöä ja niiden ahtautta. Palautteiden perusteella asiakkaille on hyvä viestiä tarkemmin saniteettitiloista ja niiden käyttöehdoista, jos niitä ei ole merkitty asiakkaiden käytettäväksi. Toinen päänvaivaa aiheuttanut asia oli asiakaspaikkojen vähyyys. Yrityksen on hyvä miettiä erilaisia tilaratkaisuja, jotta mahdollisimman moni asiakas pääsee istumaan. Kesällä asiakaspaikkoja voi saada lisää terassin avulla. Tällöin on huomioitava kuitenkin lupa-asiat. Miljöö oli vastaajien mielestä kotoisa ja viihtyisä. Viihtyisyyttä voidaan lisätä viherkasveilla, joita yksi kyselyyn vastaajista ehdotti. Päivän sanomalehtien lukumahdollisuuden tarjoaminen on kahviloiden peruspalvelu, joka Frangipaninkin kannattaa ottaa käyttöön.

Lapsiperheiden asiakaskokemusten kannalta on suositeltavaa hankkia kahvilaan syöttötuoli. Lapsiperheystävälliset yritykset saavat uusia lapsiperheitä asiakkaikseen usein muiden lapsiperheiden suosittelun kautta. Lasten huomioiminen kahviloissa näkyy yleensä vähintään syöttötuolin, lasten kirjojen tai leikkinurkkauksen avulla. Näin lapsilla riittää tekemistä eivätkä he häiritse muita asiakkaita. Yksi vastaajista lisäsi, että lastenrattaiden kanssa asioiminen kahvilassa on hyvin hankalaa. Tilojen esteettömyys tulee huomioida myös vanhusten ja pyörätuolissa olevien asiakkaiden kannalta. Kahvilaan kannattaa hankkia liikuteltava ramppi, jonka voi tarvittaessa sijoittaa portaisiin siksi ajaksi, kun asiakas on kahvilassa.

Yksi ryhmähaastattelun haastateltava mainitsi palvelun englanninkielisyyden hankaloittaneen palvelutilannetta ensin. Tämän voi helposti tulkita kehityskohteeksi, mutta toisaalta harva suomalainen kahvilatyöntekijä osaa täydellisesti englantia. Englanninkielistä asiointia tulee pitää vahvana kilpailuvalttina, sillä Helsingissä riittää

turisteja ympäri vuoden. Kielitaitoinen asiakaspalvelija on usein positiivinen yllätys turisteille.

## 7 Pohdinta

Tulosten mukaan asiakkaat ovat suurimmaksi osaksi hyvin tyytyväisiä kahvilan tuotevalikoimaan. Tuotteiden aito maku, persoonallisuus ja erilaisuus vetosivat asiakkaisiin. Vastaajien mielikuvat Frangipanista olivat positiivisia, ja vastaajat pitivät kahvilaa viihtyisänä ja uniikkina. He pitivät palvelun henkilökohtaisuudesta ja ammattimaisuudesta ja olivat kahvilassa vierailun jälkeen halukkaita suosittelemaan yritystä. Tulosten perusteella asiakkaat valitsivat Frangipanin miljöönsä, tunnelman, hyvän palvelun ja laadukkaiden erikoistuotteiden takia.

Tuloksista päätellen Frangipanin asiakaskokemukset ovat olleet enimmäkseen hyvin positiivisia ja asiakkaat pitävät uudesta kahvilatulokkaasta. Kehityskohteet olivat lähinnä kosmeettisia, helposti korjattavia asioita. Tärkeintä on tarttua näihin pieniin asioihin, jotka tekevät asiakaskokemuksista entistä onnistuneempia. Toimeksiantaja voi seurata kahvilan kehitystä tekemällä saman kyselyn myöhemmin kehitysehdotusten toteuttamisen jälkeen. Jatkotutkimuksia voidaan toteuttaa myös muilla menetelmillä, jotka on kehitetty nimenomaan asiakaskokemuksen tutkimiseen, kuten Net Promoter Score. Frangipania tutkimus hyödyttää varmasti, sillä aikaisemmin asiakkaiden mielipiteitä ja kokemuksia ei ole tutkittu tarkemmin.

Opinnäytetyön tekeminen onnistui suunnittelemani aikataulussa. Tutkimus toteutettiin loka-marraskuussa 2015, ja kirjoitustyöhön kului yhteensä noin puolitoista kuukautta. Systemaattisen tutkimussuunnitelman avulla opinnäytetyön valmistuminen voi kuitenkin olla nopeampaa. Kun eri vaiheet on aikataulutettu ja kirjattu ylös, kokonaisuuden toteuttaminen on hallitumpaa. Itselläni tutkimussuunnitelman käyttö oli vähäistä. Kirjoitustyön aloittaminen heti alussa on kannattavaa, jolloin jokainen vaihe tulee kuvattua tarkasti. Aloitin kirjoitusvaiheen mielestäni hieman myöhässä. Opinnäytetyön aloittaminen oli haastavaa, sillä aiheen keksiminen ja rajaaminen vei aikaa. Lopputuloksena keksin kuitenkin sellaisen aiheen, jonka tutkiminen on yleisesti vielä alkutekijöissään, etenkin Suomessa. Vain



harva yritys voi todella mainita asiakaskokemuksen olevan heidän toimintansa keskiössä.

Näin kattavan tutkimuksen tekeminen oli ajoittain vaativaa. Tutkimusmenetelmien taustalla on ääretön määrä teoriaa, josta minulla ei juuri ollut tietoa ennen tutkimuksen tekemistä. Lisäksi tutkimuksen suunnitteluun, tekemiseen ja analysointiin kuluu yllättävän paljon aikaa. Webropolin ja SPSS-ohjelman käyttö oli itselleni täysin uutta. Kyselyn tekemiseen ja kysymysten oikeanlaisuuteen pitää panostaa. Kyselyyn toivoin enemmän vastaajia, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Kuitenkin vastauksissa löytyi tiettyjä samankaltaisuuksia. Asiakastutkimusten tekeminen ei ole koskaan turhaa, mutta uusien tiedonkeruumenetelmien kehittäminen on aiheellista. Kyselyihin vastaaminen edellyttää aina jonkinlaista kannustinta, sillä muuten ihmiset eivät halua käyttää aikaansa vastaamiseen. Haastattelun järjestäminen ryhmähaastatteluna saattoi vähentää syvällisemmän tiedon saantia. Yksittäisissä haastatteluissa voi päästä syvemmälle tasolle, koska haastattelija ja haastateltava ovat kahden, jolloin voidaan pyytää yksityiskohtaisempia perusteluja vastauksille. Tutkijan rooli ei ole helppo ja kehittyminen tutkijana ei lopu luultavasti koskaan. Tulevaisuudessa voin toteuttaa asiakastutkimuksen hieman varmempana. Kaiken kaikkiaan olen kuitenkin tyytyväinen työn lopputulokseen.

Olen itse hyvin kiinnostunut kahvila- ja konditoria-alasta, joten työn tekeminen Frangipanille oli mielekästä. Työn tekeminen on opettanut paljon asiakaskokemuksen merkittävydestä. Jos yritys ei ole olemassa asiakkaitaan varten, ketä varten he ovat olemassa? Minulla on pitkäaikainen haave omasta yrityksestä, joten pienyrityksyyden tutkiminen hieman eri näkökulmasta oli hyödyksi. Asiakkuuksien vaaliminen on tärkeää ja ymmärrys asiakkaita kohtaan pidentää yrityksen ja asiakkaiden suhteita.

## Lähteet

Ahonen, J. & Rautakorpi, P. 2008. Arvoketjun johtaminen: totuuksia tuloksellisuudesta. Helsinki: WSOY.

Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas: kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Helsinki: WSOY.

Arantola, H. 2006. Customer insight: uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki: WSOY.

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

Asiakaskokemuksen johtaminen. Talent Vectia. Viitattu 24.11.2015.  
<http://www.talentvectia.com/fi/asiakaskokemuksen-johtaminen>

Evans, D. & Cothrel, J. 2014. Social customer experience: engage and retain customers through social media. Indianapolis: Sybex.

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen: asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum Media.

Frangipani Bakery. Tietoa meistä. Viitattu 18.1.2016.  
<http://www.frangipani.fi/#!tietoa-meista/mainPage>

Hietanen, T. 2015. Yrittäjä. Sähköpostiviesti 20.9.2015.

Hietanen, T. 2016. Yrittäjä. Sähköpostiviesti 21.1.2016.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Kananen, J. 2008. Kvantti: kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Verkkotutkimus opinnäytetyönä: laadullisen ja määrällisen verkkotutkimuksen opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kiviluoto, K. 2015. Asiakaskokemus - kuuluu kaikille, muttei kellekään. Solita 21.9.2015. Viitattu 24.11.2015.

<http://www.solita.fi/ajankohtaista/asiakaskokemus-kuuluu-kaikille-muttei-kellekaan/>

Komonen, P. 2015. Päräyttävä asiakaskokemus ja epätäydellisuuden lumo. Blogi 7.4.2015. Viitattu 24.11.2015

<http://paulikomonen.com/2015/04/07/parayttava-asiakaskokemus-ja-epataydellisyyden-lumo/>

Korkiakoski, K. 2015a. Miksi asiakaskokemus ei muutu taloudelliseksi tuloksi? Futurelab 11.5.2015. Viitattu 24.11.2015.

<http://www.futurelab.fi/miksi-asiakaskokemus-ei-muutu-taloudelliseksi-tulokseksi/>

- Korkiakoski, K. 2015b. Kaikki yritykset tarjoavat kokemuksia asiakkailleen. Futurelab 3.8.2015. Viitattu 24.11.2015  
<http://www.futurelab.fi/kaikki-yritykset-tarjoavat-kokemuksia-asiakkailleen/>
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum Media.
- Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi: rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki: Talentum Media.
- Markey, R. & Reichheld, F. 2012. The economics of loyalty. Bain & Company 23.3.2012. Viitattu 11.1.2016.  
<http://bain.com/publications/articles/the-economics-of-loyalty.aspx>
- O2O – Kuinka yhdistää online- ja offline-asiakaskokemus. 2015.Postiviidakko 27.11.2015. Viitattu 30.11.2015 <http://urly.fi/x4S>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. & Smith, A. 2014. Value proposition design: how to create products and services customers want. Hoboken: Wiley.
- Picoult, J. 2013. The Watermark Consulting 2013 customer experience ROI study. WaterRemarks: The official blog of Watermark consulting 2.4.2013. Viitattu 11.1.2016.  
<http://www.watermarkconsult.net/blog/2013/04/02/the-watermark-consulting-2013-customer-experience-roi-study/>
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Schmitt, B. 2012. Happy customers everywhere: how your business can profit from the insights of positive psychology. Yhdysvallat: Palgrave Macmillan.
- Shaw, C. 2007. The DNA of customer experience: how emotions drive value. New York: Palgrave Macmillan.
- Shaw, C., Qaalfa, D. & Walden, S. 2010. Customer experience: future trends & insights. New York: Palgrave Macmillan.
- Szwarc, P. 2005. Researching customer satisfaction & loyalty: how to find out what people really think. London: Kogan Page Ltd.
- Teboul, J. 2006. Service is front stage: positioning services for value advantage. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Thomas, B. & Tobe, J. 2013. Anticipate: know what customers need before they do. Hoboken: Wiley.
- Toivakainen, S. 2014. Asiakaskokemuksen johtaminen säännellyssä palveluliiketoiminnassa. Diplomityö. Tampereen teknillinen yliopisto. Viitattu 15.1.2016.  
<http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/22733/Toivakainen.pdf?sequence=3>

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum Media.

Uski, S. 2014. Mistä rakentuu hyvä asiakaskokemus? Talouselämä 16.1.2014. Viitattu 24.11.2015.

<http://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/tieto/mista-rakentuu-hyva-asiakaskokemus-3450532>

Vesterinen, J. 2014. Committed to customers: a 5-step model for delivering great customer experiences. Saarijärvi: Suomen Liikekirjat.

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Juva: Bookwell.

## Liitteet

### Liite 1. Kuvakaappaus Webropol-kyselystä.

<https://link.webropolsurveys.com/S/293ABBC94A3820A2>



#### Frangipani Bakery Boutiquen asiakaskysely

Arvoisa asiakas, mielipiteesi on meille hyvin tärkeä. Seuraavan kyselyn avulla pyrimme kehittämään Frangipani Bakery Boutiquen sen alkutaipaleelta lähtien. Kyselyyn vastanneiden kesken arvomme 15 euron arvoisen lahjakortin. Kyselyyn vastaamiseen kuluu aikaasi noin kolme minuuttia. Kysely toteutetaan osana ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä.

Seuraava →

1/6

#### 1. Oletko tällä hetkellä \*

- opiskelija
- työssäkäyvä
- työtön
- eläkeläinen
- joku muu

#### 2. Ikäsi \*

- < 19 v
- 20-24 v
- 25-34 v
- 35-44 v
- 45-54 v
- 55-64 v
- > 65 v

### 3. Sukupuolesi \*

- Nainen  
 Mies  
 En halua määrittellä

### 4. Mistä kuulit Frangipani Bakery Boutiquesta? Valitse yksi annetuista vaihtoehdoista. \*

- Ystävältä / perheeltä / sukulaisilta  
 Facebookista  
 Instagramista  
 Yrityksen internet-sivuilta  
 Huomasin liikkeen ohi kävellessäni  
 Jostain muualta, mistä?

### 5. Anna ostamillesi tuotteille arvosana.

	10 erinomainen	9 kätettävä	8 hyvä	7 tyydyttävä	6 kohtalainen	5 välttävä	4 heikko
Erikoiskahvi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kahvi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tee	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mehu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Brownie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cupcake	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cheesecake	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kakkupala	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flapjack	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cookie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Shortbread	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meringues	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fudge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nougat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Croissant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pulla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Granola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Demmers-tee	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Paahtimo Pavun kahvipaketti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Väyrysen leipomon leipä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 6. Millä tuotteilla Frangipani Bakery Boutiquen tuotevalikoimaa voidaan mielestäsi vielä täydentää?

7. Mielikuvasi ja kokemuksesi Frangipani Bakery Boutiquesta. Valitse yksi annetusta vaihtoehdoista. \*

	1 Samaa mieltä	2 Jokseenkin samaa mieltä	3 Jokseenkin eri mieltä	4 Eri mieltä
Liiketilat ovat viihtyisät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaspalvelu on miellyttävää ja sujuvaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen että minut huomioidaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan asiakaspalvelijalta apua kysymyksiini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frangipani Bakery Boutiquen hintataso on kohdallaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiointini Frangipani Bakery Boutiquessa oli mieleenpainuva kokemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin suositella Frangipani Bakery Boutiquea esimerkiksi ystäville	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Millä tavoin viihtyvyyttäsi voidaan parantaa Frangipani Bakery Boutiquessa?

9. Aiotko asioida Frangipani Bakery Boutiquessa uudestaan ja miksi? \*

- Kyllä
- Ehkä
- En

10. Avoin palaute

Kiitos kyselyyn osallistumisestasi!

Jos haluat osallistua arvontaan, jätäthän alle yhteystietosi. Tietoja ei luovuteta ulkopuolisille. Arvonta suoritetaan 22.11.2015 ja voittajalle ilmoitetaan henkilökohtaisesti.

11. Yhteystietosi

Nimi	<input type="text"/>
Puhelinnumero	<input type="text"/>
Sähköposti	<input type="text"/>