

# Asiakaskokemuksen muodos- tuminen

THE Kuljettajakoulutus

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ja matkailun ala  
Liiketoiminta ja uudistava johtami-  
nen  
Ylempi AMK  
Opinnäytetyö  
Kevät 2018  
Joel Solehmainen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketoiminta ja uudistava johtaminen

SOLEHMAINEN, JOEL:

Asiakaskokemuksen muodostuminen

THE Kuljettajakoulutus

59 sivua, 2 liitesivua

Kevät 2018

TIIVISTELMÄ

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata THE Kuljettajakoulutuksen asiakaskokemuksen syntymisen nykytila asiakkaan näkökannalta asiakkaan ostopolussa. Opinnäytetyö antaa organisaatiolle tietoa siitä, kuinka asiakkaat kokevat yrityksen antaman asiakaskokemuksen.

Organisaatio myy tieliikenteen asiantuntijuutta asiakkaiden haluamassa paikassa. Tämä palvelu on henkilökohtaista ja oppimisympäristöt vaihtelevat asiakkaiden mukaan.

Kirjallisuuskatsauksessa kuvataan asiakaskokemukseen syntymiseen vaikuttavia asioita, asiakaskokemus ja asiakkuuden eri tasot. Asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttaa yrityksen toiminta asiakkaan parhaaksi.

Empiirisen osan tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoidulla haastattelulla THE Kuljettajakoulutuksen kahdeksalta erilaiselta asiakkaalta, joilla oli keskenään erilaiset tarpeet. Haastateltavien tuloksista saatiin asiakkaiden mielipiteitä asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta.

Kehittämistyön tuloksena syntyy kehittämissuhteet, jotka tukevat haastateltavien henkilöiden palautetta.

Avainsanat: Asiakaskokemus, asiakaskokemuksen syntyminen, THE Kuljettajakoulutus

Lahti University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Business Management and Regenerative  
leadership

SOLEHMAINEN JOEL:

Customer experience  
THE Kuljettajakoulutus

59 pages, 2 pages of appendices

Spring 2018

#### ABSTRACT

This study explores customer experience and how it builds in THE Kuljettajakoulutus. The purpose of this thesis is to give to organization information how customers experience the company during the purchase process.

This thesis is divided into sections, which are introduction, theoretical and imperial parts. The main purpose of the introduction is to demonstrate the necessity of this study by introducing the aim and purpose. In the theoretical section the issues affecting customer experience, customer experience in purchase process and different levels of customer relationship are described.

In the empirical section the case organization and its fields of industry are presented. The empirical section of the study is conducted as a qualitative study. The research material was collected by semi-structured interviews of 8 different customers.

The study indicated that customers were mainly content with their customer experience. Especially the quality of customer service and flexible schedule were mentioned. As a result of the study also customers suggestions how to enhance the customer experience were gathered.

Key words: customer experience, customer service, customer purchase process, THE Kuljettajakoulutus, service design

---

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkielman tausta	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tarkoitus	3
1.3	Tutkimuskysymykset, rajaukset ja teoreettinen viitekehys	3
1.4	Työn rakenne	4
2	ASIAKASKOKEMUKSEEN VAIKUTTAVAT ASIAT	6
2.1	Asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä	6
2.2	Keskeisiä käsitteitä	8
2.3	Asiakaskeskeisyyden tasot	11
2.4	Asiakaskokemuksen syntyminen asiakkaan ostopolussa	12
2.4.1	Asiakaskokemuksen lähtötila	13
2.4.2	Asiakaskokemus ennen ostoa	15
2.4.3	Asiakaskokemus ostotapahtumassa	16
2.4.4	Asiakaskokemus oston jälkeen	21
2.5	Palvelun laatu näkökulmat	23
2.6	Palvelun uudet kasvot	26
3	KEHITTÄMISHANKE	31
3.1	Kohdeorganisaation kuvaus	31
3.2	Tutkimuksen tavoitteet	31
3.3	Tutkimuksen eteneminen ja vaiheet	32
3.4	Käytetyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät	33
3.5	Aineiston kerääminen, käsittely ja analysointimenetelmät	34
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	38
4.1	Taustatekijät	38
4.2	Tutkimuksen haastattelujen tulokset	39
4.3	Teema 1. Lähtötilanne	41
4.4	Teema 2, ennen ostoa:	42
4.5	Teema 3, ostotapahtuma:	43
4.6	Teema 4, oston jälkeen	45
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	47

5.1	Vastaus tutkimuskysymykseen	47
5.2	Pohdinta	48
5.3	Kehittämisehdotus	49
5.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	51
LÄHTEET		53
LIITTEET		60

## 1 JOHDANTO

Asiakastyytyväisyyttä, palveluiden laatua sekä kuluttajien käyttäytymistä on tutkittu useasti. Asiakkaiden ostokäyttäytymiset ovat muuttuneet asiakkaan aikakaudella enemmän perustarpeiden saamisesta kohti kokemusperäistä ostokäyttäytymistä. Asiakkaat haluavat saada entistä enemmän tunne-elämyksiä palvelutilanteissa.

Tässä tutkimuksessa selvitetään, mistä muodostuu yrityksen nimeltä THE Kuljettajakoulutuksen asiakaskokemus. Asiakaskokemuksen syntymistä tutkitaan asiakkaan näkökannalta ja se tapahtuu asiakkaan ostopolun eri vaiheissa.

### 1.1 Tutkielman tausta

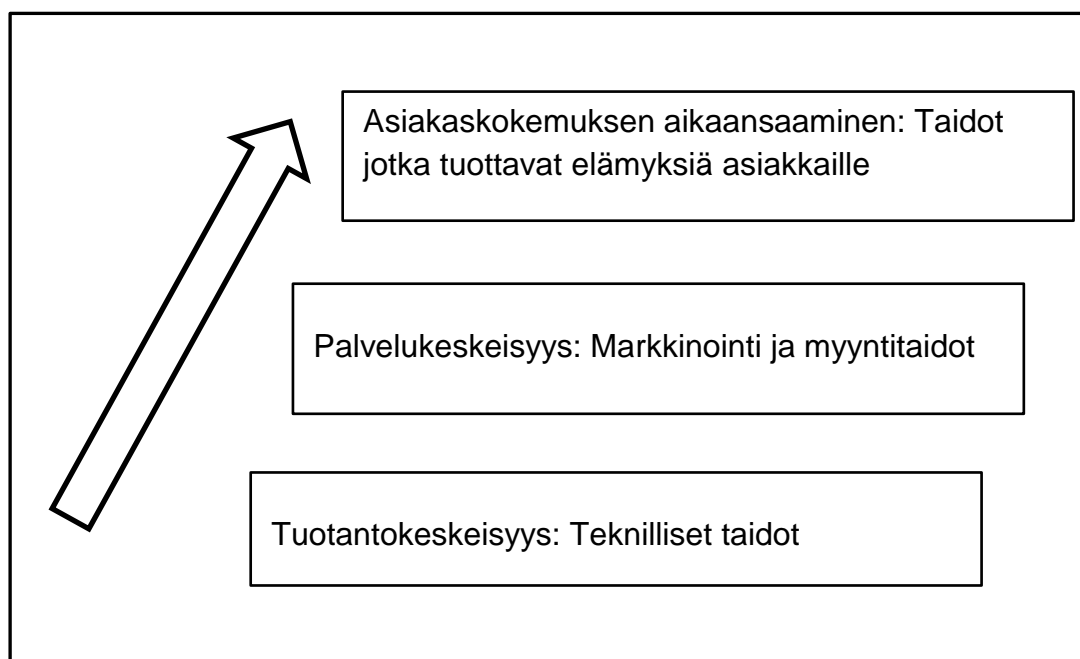
Asiakaskokemus on noussut yrityksille yhdeksi tärkeäksi kilpailukeinoksi. Lindholm (2017) toteaa blogissaan, että ostajan asema on vahvistunut ja myyjän on reagoitava asiakaskohtaamiseen, sekä tunnistettava asiakkaiden tarpeet. Monikanavaisessa myyntityössä asiakaskokemus rakentuu kohtaamisen jatkumona, virtana. Kokemusperäinen asiakaskokemus voi syntyä digitaalisissa kanavissa, kasvokkain, puhelimessa tai fyysisesti myymälässä.

Yritykset ovat kiinnostuneet yhä enemmän asiakaskokemuksesta ja asiakaskokemuksen tilasta. Tieto Oyj:n (2017) teettämässä tutkimuksessa, 94% vastaajista toteaa asiakaskokemuksen olevan tärkein kehityskohde seuraavien kolmen vuoden aikana. Haastatteluun osallistuneista yrityksistä, 58:lla prosentilla yrityksistä on asiakaskokemus mukana yrityksen strategiassa. Tieto Oyj:n tutkimus perustuu 71 haastatteluun.

Ymmärtämällä paremmin asiakkaan toiveita ja muutostarpeita, organisaatio pystyy tekemään investointeja, jotka parantavat asiakaskokemusta. Asiakaskokemus sijoitetaan päätöksenteon keskiöön ja asiakaskokemuksen parantaminen voi myös tehostaa prosesseja. Asiakaskokemus ei ole pelkästään palvelun tai tuotteen käyttökokemusta. Asiakaskokemukseen

liittyy asiakkaan ostopolku. Ostopolku alkaa tiedostamisesta, kiinnostuksesta ja eri vaiheiden kautta ostoon. (Sundquist 2016.)

Liiketoiminta, liiketoiminnan osa-alueet ja asiakkaiden ostokäyttäytyminen ovat muuttuneet liiketoiminnan osaamisvaatimuksista kohti kokemusperäisempää ostokäyttäytymistä, joka ilmenee kuviossa 1.



KUVIO 1. Liiketoiminnan osaamisvaatimukset eri vaiheissa (Juuti 2015, 96).

Myönteisiä asiakaskokemuksia tehdessä osaaminen koostuu asiakastarpeiden tunnistamisesta, asiakastarpeeseen perustuvan tarinan rakentamisesta, puitteiden luomisesta, hyvistä tunneperäisistä kohtaamisista, sekä asiakkaan ohjaamisesta haluttuun suuntaan. Myönteinen asiakaskokemus syntyy asiakkaan ja organisaation edustajan kanssa, kun he yhdistävät osaamisensa. Tällöin heille syntyy sama tarina ja he luovat yhdessä elämyksellisen asiakaskokemuksen. (Juuti 2015, 96 -97.)

Korkeakoski (2017) toteaa sen, että asiakaskokemus-sanan kirjoittaminen organisaation strategiaan ei riitä enää. Jokaisen organisaation tulee löytää omanlainen asiakaskokemus strategisesta näkökulmasta. Asiakaskokemuksen strategia on syntynyt yrityksen historiasta. Historia pitää sisällään asiakkaita, verkostoja, toimintamalleja ja asiakaskokemuksia. Uudella yrityksellä ei ole historiaa ja näin ollen sillä ei ole perintönä ongelmia, koska sillä ei ole menneisyyttä. Digitalisaatio mahdollistaa sellaisen organisaation rakentamisen, joka erottuu uusissa kanavissa. Digitalisaation heikkous on siinä, että se ei tunnista asiakaskokemuksen tunnetta.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tarkoitus

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa kehittämissuositus, jolla yritys pystyy kehittämään asiakaskokemuksen syntymistä asiakkaan ostopolussa. Lisäksi tavoitteena on kuvata erilaisia asiakaskokemuksia. Asiakaskokemuksen kuvailu tapahtuu asiakkaan kannalta, asiakkaan näkökulmasta.

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata, analysoida ja ymmärtää mistä kokonaisuuksista muodostuu asiakaskokemus. Organisaatiot hyötyisivät siitä, että ne analysoisivat asiakkaiden kokemuksia. (Juuti 2015, 42). Niin organisaatiot kuin henkilöt luovat mielikuvia. Kaikki mielikuvat toiminnasta, palvelusta, tuotteesta tai tuotteen laadusta ovat ihmisille henkilökohtaisia. Tämä kokemuksen omakohtaisuus tekee palvelusta haasteellisen. (Valvio 2010, 58-59.)

## 1.3 Tutkimuskysymykset, rajaukset ja teoreettinen viitekehys

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymys on seuraava: Mistä muodostuu THE Kuljettajakoulutuksen asiakaskokemus?

Tämä tutkimus rajataan koskemaan asiakaskokemuksen muodostumiseksi asiakkaan ostopolulla THE kuljettajakoulutuksen kontekstissa. Tutkimuksessa keskitytään kuvailemaan asiakkaiden kokemuksia asiakaskokemuksesta, asiakkaan kannalta, asiakkaan näkökulmasta.



Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella haastattelulla ja puolistrukturoidulla kysymyksillä. Tutkimuksen kohdejoukko muodostuu kahdeksasta nykyisestä tai entisestä asiakkaasta. Vastaajien joukossa on kumpaakin sukupuolta olevia henkilöitä niin yksityisellä kuin organisaation puolella.

Tätä tutkimusta lähestytään palvelunäkökulmasta. Grönroos (2001, 17) toteaa palvelunäkökulman soveltuvan kaikille organisaatioille. Grönroos (2009, 28) toteaa myös sen, että palvelunäkökulma on strategisesti tärkeä yrityksille. Asiakkaiden erityistarpeet tulee ottaa huomioon. Jolloin heille voidaan tehdä räätälöityjä kokonaispaketteja. Tässä räätälöidyssä erikoispaketissa liikkeelle panevana voimana on asiakkaan palvelunäkökulma.

2000-luvulla organisaatioiden palvelut ovat muuttuneet monimuotoisimmiksi ja asiakkaan palvelu on korostunut. Asiakkaat odottavat henkilökohtaista palvelua. Osa palveluista on sähköisesti saatavilla, mutta paljon on myös tuotteita ja palveluita vielä saatavilla ”vanhalla perinteisellä” tavalla. Palvelutapahtumissa korostuu asiakkaan yksilöllinen palvelu, asiakkaan havainnollistaminen, sekä asiakkaiden tarpeiden selvittäminen palvelutapahtumassa. (Renfors & Salo 2013, 31.) Juuti (2015, 45) toteaa sen, että asiakkaiden tunne-elämys on mukana vaikuttamassa ostopäätöksen syntymisessä. Tunteiden lisäksi asiakkaat arvioivat kokemuksiaan saamaansa palvelusta ja tuotteesta koko tuotteen ja palvelun käyttämisen ajan. Asiakkaiden tunteet vaikuttavat siihen valintaan missä organisaatiossa he asioivat, samalla lailla kuin ostavat tuotteita tunnepitoisesti.

#### 1.4 Työn rakenne

Tutkimus rakentuu viidestä pääluvusta. Ensimmäinen luku on johdanto. Johdannossa käsitellään tutkimuksen taustaa, kuvataan tavoitteet, tarkoitus ja rajataan tutkimusongelma sekä esitellään teoreettinen viitekehys.

Toisessa pääluvussa käsitellään tutkimuksen tietoperustaa. Tietoperustassa käydään läpi asiakaskokemuksen teoriaa, sekä asiakaskokemuksen muodostumista.

Kolmannen luvun empiirisessä osuudessa esitellään ensimmäisenä kohdeorganisaatio. Organisaation esittelyn jälkeen kerrotaan tutkimuksen kehittämishankkeen tavoitteet, vaiheet ja kuinka aineisto on kerätty.

Neljännessä luvussa käydään läpi haastateltavien henkilöiden taustatekijät ja haastattelun tulokset. Haastattelun tulokset esitellään teemoittain, asiakkaan ostopolun mukaisessa järjestyksessä.

Viidennessä pääluvussa esitellään vastaus tutkimuskysymykseen. Tämän lisäksi pohditaan opinnäytetyön onnistumista, luodaan kehittämissuositus ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.

## 2 ASIAKASKOKEMUKSEEN VAIKUTTAVAT ASIAT

Tässä luvussa käydään läpi osatekijät, joista muodostuu asiakaskokemuksen luominen. Fileniuksen (2015, 24.) mielestä, asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttaa lähtötilanne, asiakaskokemus ennen ostoa, asiakaskokemus ostotapahtumassa ja asiakaskokemus oston jälkeen. Asiakaskokemus ymmärretään kokonaisvaltaisena tapahtumana.

### 2.1 Asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä

Perinteisesti markkinoinnin kilpailukeino on ollut tuote ja palvelu. Palvelukeskeisessä logiikassa asiakkaan nähdään olevan keskiössä, tuotteiden ja palvelujen sijaan. (Vargon & Lushin 2004, 1 -17.) Rissanen (2005, 96) toteaa palvelun tuottamisen, asiakkaista huolehtimisen ja asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisen edellyttävän hyvää yhteistyötä tuottajien ja asiakkaiden kanssa. Yritysten pitää keskittyä oppimaan uutta ja reagoida muutoksiin.

Arnould (2007, 191-192) nostaa perinteisen kuluttajakäyttäytymisen rinnalle uuden termin, elämykseen perustuvan markkinoinnin. Tässä uudessa asiakaskäyttäytymisen mallissa asiakas on mukana koko ajan, aktiivisesti alusta loppuun. Perinteisen kuluttajakäyttäytymisen ja elämykseen perustuvan ostokäyttäytymisen erona on se, että kuluttaja itse määrää ja määrittelee elämyksen arvon. Elämykseen perustuvassa markkinoinnissa kuluttaja luo kuluttaessaan ja omalla asiakaskäyttäytymisellään itselleen lisäarvoa.

Hentenin (2012, 45-56) mukaan aikaisempi vähittäiskauppojen tai palveluiden markkinointia kirjallisuus on käsitellyt vain asiakastytyvyyden ja asiakaspalveluiden mittaamista. Kirjallisuudessa ei ole käsitelty asiakaskokemusta omana käsitteenään eikä tutkittu palvelun laatua.

Jokainen perinteinen ajattelumalli tai toimintatapa tulee kyseenalaistaa ja uudistaa. Jokaisen työntekijän tulee vastata oman organisaationsa asiakaspalvelusta omalta osaltaan. Rajapinnat pitäisi poistaa yrityksistä. Asiakkaita on ajateltava jäseninä, joiden kanssa tehdään yhteistyötä, suunnitel-

laan ja organisoidaan, sekä näin toteutetaan yhdessä tuotteita ja palveluita, joita yritys tarjoaa. Asiakaskokemuksen tuottaminen onnistuu kaikilta ihmisiltä, jotka ovat ystävällisiä, palvelualttiita ja tuntevat asiakkaansa. Asiakaskeskeinen organisaatio on luova, innovatiivinen sekä joustava. (Juuti 2015, 24-31).

Yritysten on erottauduttava toisistaan yhä enemmän, samalla kun tuotteet ja palvelut lähestyvät toisiaan. Perinteiset kilpailukeinot eivät riitä enää kilpailukeinoina samankaltaisilla markkinoilla. Useat markkinoinnin tutkijat mieltävät markkinoinnin päätehtävän muuttuvan lähemmäksi kokonaisvaltaista asiakaskokemuksen johtamista. (Tsai 2005, 432).

Juutin (2015, 13-15) mukaan organisaatiokulttuurin muutos on aiheuttanut sen, että keskiöön on nostettu asiakkaiden kokemukset. Organisaatiot, jotka ovat kyenneet nostamaan asiakkaiden kokemukset toimintansa keskiöön, ovat innovatiivisesti vastanneet tähän asiakkaiden haasteeseen ja tämän vuoksi ovat paremmassa asemassa kuin kilpailijansa. Uudenlainen kilpailukyky ja sen luominen edellyttävät asiakaskokemusta ja innovatiivisuutta. Vastaavasti Fisher & Vainio (2014, 9) toteavat kilpailuedun syntymiseen palveluliikennetoiminnassa tarvitaan uudenlaista ajattelua ja toimintaa yli rajojen. Tämän lisäksi pitää ymmärtää käyttäytymisen merkitys asiakaskokemuksen synnyttämisessä (LIITE 1.) Hyvä asiakaskokemus on tunne ja kokemus, joka saa asiakkaan palaamaan takaisin ja tämän lisäksi kertomaan siitä muille.

Asiakaskokemuksen johtamisessa tarkastellaan aina yksittäisen asiakkaan kokemuksia. Tällöin kokemuksen syntymisessä kiinnitetään huomiota siihen, millaisia kognitiivisia ja emotionaalisia tuntemuksia asiakas saa ollessaan tuotteen ja tai organisaation kanssa. Asiakaskokemus syntyy aina vuorovaikutussuhteesta asiakkaan ja yrityksen välillä. Asiakaskokemus voi myös syntyä erilaisten vuorovaikutusvälineiden, eli epäsuoran yhteyden avulla tai henkilökohtaisen kanssakäymisen perusteella. Asiakkaan esiymmärrykset ja ennakkokäsitykset ovat voineet syntyä yrityksestä, brändin imagosta tai tuotteista, sekä aiemmista kokemuksista. (Juuti 2015, 40).

Palveluliiketoiminnan johtaminen on kokemuksen johtamista. Asiakaskokemuksen syntyminen on uusi näkökanta johtamiselle. Asiakaskokemuksen johtamisella pyritään saamaan hyvinvoivia asiakkaita. Hyvinvoiva asiakas on tuottavampi ja välittää positiivista asiakaskokemusta, joka lisää yrityksen tuloksellisuutta ja omistajien arvoa. Samalla tyytyväinen asiakas synnyttää positiivisen kierteen asiakaspalveluhenkilöstön parissa. (Fischer & Vainio 2014, 131-132.)

Palveluliiketoiminnan kilpailuetu syntyy aidosta kohtaamisesta, asiakaskokemuksen johtamisesta, johon vaikuttavat valinnat, asenteet ja näistä syntyy positiivinen lopputulos (Fisher & Vainio 2014, 7). ”Teknisesti kehittyneessä ja monimutkaisessa ympäristössä asiakaskokemuksesta onkin nopeasti tullut organisaatioiden keskeisin kilpailutekijä”. (Juuti 2015, 40.)

Aarnikoivu (2015, 27) toteaa, että tulevaisuudessa yritysten tulee siirtyä kaikilla toimialoilla asiakaslähtöiseen toimintatapaan. Ei riitä, että vain yksi toimiala hoitaa asiakaspalvelua. Asiakaspalvelua pitää toteuttaa asiakaslähtöisesti kaikkialla. Asiakaspalvelu ei perustu vapaaehtoisuuteen, vaan se tulee olemaan yrityksen edellytys. Fischer & Vainio (2014, 14-15) toteaa sen, että ylivertainen palveluliiketoiminta luodaan jokaisen toimijan, esimiehen, alaisen, kollegan ja asiakkaan kanssa yhdessä. Jokainen osallistuu pyrkiä luomaan positiivisuutta niin työyhteisössä kuin asiakaskohtamisissakin. Asiakas ei ole kohde, vaan asiakas osallistuu aktiivisesti oman asiakaskokemuksensa luomiseen.

## 2.2 Keskeisiä käsitteitä

Asiakkaiden arvo ja asiakastyytyväisyys havaitaan vasta kulutuksen jälkeen. Asiakkaan rooli on muuttunut palvelun käyttäjästä arvon tuojaksi. Asiakkaiden kokemukset määrittelevät toimitusketjun kulloisenkin arvon. Asiakas on laadullinen mittari, jolla mitataan arvoa. (Grönroos 2009, 304-306.) Asiakkaan kokema arvo syntyy yksittäisestä kulutustilanteesta. Asiakas arvo syntyy asiakkaan kokemasta arvosta, tuntemuksesta, mitä asiakas hyötyy ja siitä, miten yritys panostaa asiakkaaseen. Näiden erotus on

asiakkaan kokema arvo. (Rintamäki & Kuusela 2006, 16-17). Asiakasarvojen määritelmässä yhteistä on se, että määritelmät koetaan monitahoisena kokonaisuutena, ja ne syntyvät kokemuksista joihin vaikuttavat hedoniset ja sosiaaliset tekijät (LIITE 1.) (Rintamäki, Kanto, Kuusela & Spence 2006, 5 – 11; Rintamäki & Kuusela 2006, 16-17). Asiakastyytyväisyys ja asiakkaan kokema arvo pitää ymmärtää eri käsitteinä. Tyytyväisyys ja tyytymättömyys ovat tunnetiloja. Tunnetilat syntyvät yleensä palvelun jälkeen omista tuntemuksista. Asiakkaan kokema arvo kehittyy koko palvelutapahtuman ajan. Arvo muodostuu asiakkaan kokemasta arvosta, jossa arvioidaan hyötyjä ja uhrauksia eri näkökulmista. (Puustinen 2013, 105-106, 206.)

Asiakaspalvelu on kohtaamistilanne, eli se rajapinta, jossa asiakas ja asiakaspalvelu kohtaavat. Asiakaspalvelun onnistumiseen vaikuttaa kuinka asiakaslähtöistä toimintaa harjoitetaan. Asiakaspalvelun muutos tuo asiakasnäkökulman kaikkialle yrityksen toimintaan. (Aarnikoivu 2005, 16.) Asiakaspalvelutapahtumat ovat aineettomia. Palvelu on prosessi, tai toimintasarja. Palveluita kulutetaan tai koetaan samanaikaisesti, kun niitä tuotetaan. Asiakkaan käyttäessä palveluita, hän osallistuu itse palvelutapahtuman tuottamiseen. (Valvio, 2010, 45-46.) Yksilöllinen asiakaspalvelu asiakaskokemuksesta on tilannekohtaista. Asiakkaan tunnetila vaihtelee sen mukaan, millainen aikataulu asiakkaan tarpeilla on. (Filenius 2015, 26.)

Palveluita on erilaisia ja monenlaisia. Palvelu on aineeton toiminto, ei esine. Ennen ostotilannetta palvelua ei voi nähdä, kokea tai koskettaa. Jokainen palvelutapahtuma on ainutkertainen. Tämän vuoksi palvelut ovat aina sisällöltään heterogeenisiä, eli vaihtelevia. Palvelua tuotetaan samanaikaisesti, kun sitä kulutetaan. Palvelua tuotetaan silloin, kun asiakas on ostamassa palvelua tai on itse fyysisesti kuluttamassa sitä. Palvelu on aina ainutkertainen tapahtuma. Palvelu katoaa kuluttamisen jälkeen. Palvelua ei voi varastoida, säilyttää, myydä tai palauttaa. (Lämsä & Uusitalo 2003, 17-19.) Palvelun laatu on aineetonta, sitä on hankala määrittellä ja sitä ei tehdä varastoon. Palvelun laatu vaihtelee palvelun saajan kokeman

tuntemuksien mukaan. Asiakkaat kokevat palvelun ominaispiirteet eri tavoin ja jokaisella asiakkaalla on oma käsitys laadukkaasta palvelusta. (Lämsä & Uusitalo 2003, 17-19; Rissanen 2005, 17-19.)

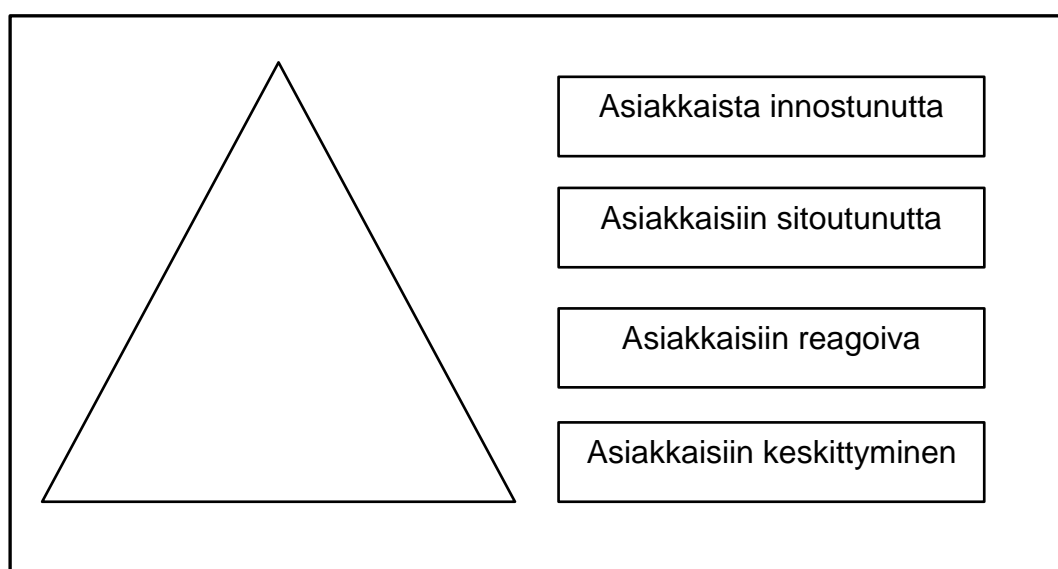
Kosketuspiste on se missä asiakas voi kohdata kyseisen yrityksen brändin. Kosketuspisteitä voi olla kivijalkamyymälä, puhelinkeskus, verkkosivu, mobiiliapplikaatio tai ajoneuvo. Palvelukokemuksen pitäisi olla jokaisessa kosketuspisteessä yhtä laadukasta. (Filenius 2015, 45.)

Palvelutapahtumaan kuuluu palvelun tuottaja sekä palvelun käyttäjä. Palvelun käyttäjä maksaa korvauksen palvelun tuottajalle. Palvelu on vuorovaikutustilanne, jossa asiakkaalle annetaan tai tuotetaan jotain, mitä hänellä ei ollut ennen palvelutapahtumaa. (Rissanen 2005, 18.) Palvelun laatu syntyy asiakkaan arvioinnista. Palvelun laadun arviointiin vaikuttaa jo etukäteen odotus saatavasta palvelusta. Edellä mainitun lisäksi, palvelun laatuun vaikuttaa asiakkaan saama palvelukokemus palvelutilanteessa. (Rissanen 2005, 17.)

Asiakaskokemuksen johtaminen (Customer Experience Management, CEM) on uusi suuntaus markkinoinnin ja myynnin alueella. Aiemmin ei ole otettu huomioon asiakkaiden kokemuksia erillisestä näkökulmasta. (Juuti 2015, 40.) Palvelunäkökulma tarkoittaa lisäarvon tuottamista ydintuotteen ympärille. Tätä lisäarvoa voidaan tuottaa muilla palveluilla, jotta tulokseksi saadaan parhaiten luonnehdittava kokonaistarjoama. (Grönroos 2001, 17.) Kortesuon & Löytänen (2011, 11.) mukaan, asiakaskokemus ei ole rationaalinen päätös, vaan se syntyy tunteista ja alitajunnan tulkinnoista. Yritykset eivät pysty vaikuttamaan asiakkaan kokemaan tunteeseen. Yritykset voivat vaikuttaa siihen, millaisia kokemuksia he pyrkivät luomaan. Valio (2010, 67.) toteaa sen, että asiakaslähtöinen ihminen myöntää, ettei tiedä kaikkea, eikä pysty ennustamaan asiakkaiden reaktioita. Asiakaslähtöinen henkilö janoaa lisää tietoa ja samalla pienentää tietämättömyyden aukkoa parantamalla asiakaskokemusta.

### 2.3 Asiakaskeskeisyyden tasot

Tyytyväinen asiakas ei ole pelkästään vastapuolella oleva toimija. Tyytyväistä asiakasta voidaan verrata yhteistyökumppaniksi. (Valvio 2010, 70.) Parhaimmillaan organisaatio ja asiakkuus ovat sellaisia, että molemmat osapuolet oppivat toisiltaan. Yhteistyön tuloksena syntyy oppiva organisaatio. Asiakkaista huolehtiminen ja heidän tarpeidensa täyttäminen edellyttää jatkuvaa kehittymistä muuttuviin tarpeisiin. (Rissanen 2005, 113.)



KUVIO 2. Asiakaskeskeisyyden tasot (Löytänä & Korkiakoski 2014, 26)

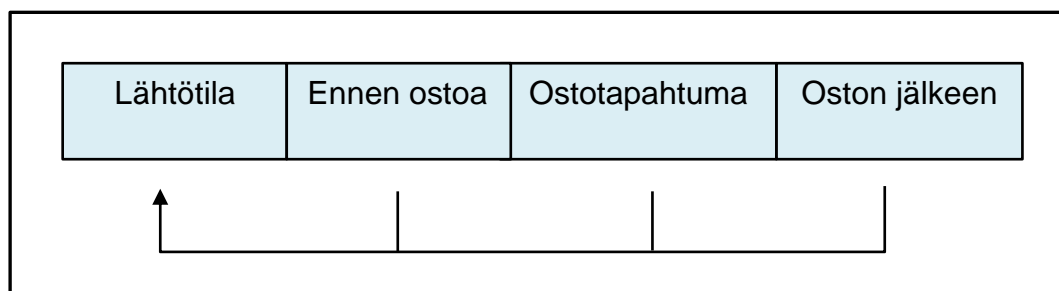
Kuten kuviosta 2 ilmenee, asiakaskeskeisyyden erilaiset tasot luovat erilaista dialogiaa vuorovaikutuksen eri tasoilla. Korkein taso, asiakkaista innostunut yritys luo vuoropuhelua asiakkaan työ –ja henkilökohtaisessa elämässä samalla aktiivisesti etsien, kuinka voisi luoda lisäarvoa erilaisilla toimintatavoilla asiakkaalle, ennen kuin asiakas oivaltaa itse tarvettaan. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 26.)



Asiakas on vastuussa omasta vuorovaikutustyylistään. Asiakas voi toimia samalla tavalla, kuin asiakkaista innostunut organisaatio. Asiakas osallistuu, tuottaa, sekä ideoi palveluiden ja tuotteiden kehittämiseksi. Kun asiakas kohtelee toimittajan edustajia yhdenvertaisina, syntyy luottamusta. Tämän luottamuksen varaan voi syntyä innovaatioita, jotka tukevat molempien yritysten liiketoiminnan laadukasta kehittymistä. Vuorovaikutussuhde luo sellaista lisäarvoa, jota kumpikaan toimija ei pystyisi erikseen synnyttämään. Asiakkaan positiivinen käyttäminen välittyy myös kaikkialle organisaation toimijoihin. (Fischer & Vainio 2014, 90)

#### 2.4 Asiakaskokemuksen syntyminen asiakkaan ostopolussa

Kokonaisvaltainen asiakaskokemus syntyy neljästä erilaisesta tilanteesta, kuten kuviosta 3 ilmenee. Lähtötilanne kertoo asiakkaan ennako-odotukset ja asenteet yrityksestä. Asiakkaalla on olemassa ennakkokäsitys mitä hän odottaa asioinnilta. Ennen ostoa, asiakas tekee lopullisen valinnan ja varmistuu siitä, että kyseinen yritys on oikea, josta hän haluaa ostaa tuotteen tai palvelun. Ostotapahtuma seuraa ostopäätöstä. Oston jälkeen asiakas ja yritys useasti jatkavat kommunikointia. Kommunikoinnin aiheena voi olla reklamointi, uusintaostos, tai yritys voi kysyä toiminnastaan asiakaspalautteen avulla.



KUVIO 3. Asiakaskokemuksen luominen (Filenius 2015, 24).

Asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttavat edellä kuvattujen kaikkien vaiheiden summa. Lähtötilanne muotoutuu sitä mukaan, kun uusia kokemuksia syntyy. (Filenius 2015, 24-25.) ”Tyytyväinen asiakas on valmis maksamaan, ja asiakkaan tyytyväisyys palveluun tuo lisää asiakkaita” (Torppa 2013, 81).

Jokaisen henkilön mieltymykset ovat erilaisia ja ne muuttuvat kasvamisen mukana. Asiakaskokemuksen arviointiin vaikuttaa arvioitsijan sukupuoli, ikä ja muu tausta, mieltymyksien mukaan. Asiakas omalla toiminnallaan vaikuttaa palvelun laadun syntymiseen. (Valvio 2010, 81-82.)

Seuraavissa neljässä alakappaleessa käydään läpi asiakaskokemuksen luominen alakappaleittain kuvion 3 mukaisessa järjestyksessä.

#### 2.4.1 Asiakaskokemuksen lähtötila

Ennalta suunniteltu palvelu onnistuu paremmin kuin äkillinen suunnittelematon palvelu, jolloin asiakkaat ovat kärsimättömiä ja heitä pitäisi pystyä palvelemaan sillä hetkellä kokonaisvaltaisesti. (Valvio 2010, 81-82.) Asiakaskokemus on aina henkilökohtainen ja yksilöllinen kokemus. Asiakkaan omakohtainen tunne ja mielikuva ovat absoluuttisen kiistattomia asiakkaan näkökulmasta. Tähän perustuen, asiakas on aina oikeassa. Asiakas tulkitsee asioita vain omasta näkökulmasta – eikä kenelläkään ole siihen vastaan väittämistä. (Filenius 2015, 25.)

Sähköisen palvelun lisääntyessä asiakkaiden suorat kohtaamiset organisaation kanssa kasvotusten ovat vähentyneet. Myös palvelussa, missä ihmiset eivät kohtaa toisiaan, on kysymys siitä, kuinka pystymme tyydyttämään asiakkaiden tuotteille ja palveluille asettamat odotukset ja toiveet. (Valvio 2010, 19.) Palvelujen kehittyessä, palveluita pitää muistaa kehittää jatkuvasti. Ihmiset muuttavat tapojaan ja käyttäytymistään, mikä aiheuttaa aina muutostarvetta jossakin muualla. (Valvio 2010, 22.)

Organisaation maine on sisäinen kuva yrityksestä ja ulkoisen maineen perusta. Organisaation maine liittyy brändi-imagoon ja sen projisointiin asiak-

kaille. Markkinoinnillisen näkökannan mukaan, kuluttajat ovat maineen tärkein kohderyhmä ja yleisö. Kun mainetta lähestytään organisaatiotutkimuksen näkökannalta, tällöin maine pohjautuu työntekijöiden kokemuksiin organisaatiosta. Strategiselta näkökannalta mainetta on hankala jäljitellä, koska se tulee yrityksen uniikeista ominaisuuksista. Maine on kuva organisaation todellisuudesta. (Tuominen 2013, 63.)

Maine on yrityksen sidosryhmän luoma tarina dialogista. Maine muodostuu eri tavoin, mainetta tulkitaan eritavoin ja niitä arvostetaan eri tavoin. Organisaation maine koostuu asiakkaiden, yhteisön, sijoittajien ja työntekijöiden muodostamasta käsityksestä. Maine syntyy sidosryhmän välisistä suhteista organisaation kaikilla eri tasoilla. (Tuominen 2013, 68-69.) Asiakkaan epäröivä ja negatiivinen asennoituminen etukäteen yrityksen palveluita kohtaan, edesauttaa negatiivisen asiakaskokemuksen syntymisessä. Etukäteen negatiivinen asennoituminen voi johtua palveluista, joissa asiakkaalla on ollut aiemmin hankaluuksia kyseisen tahon kanssa. (Filenius 2015, 26.)

Asiakaspalvelu on murrostilanteessa ja se tulee olemaan markkinointikeino ja erottautumisväline. Yritykset myyvät yhä enemmän tuotteita asiakaspalveluun perustuvilla palveluelämyksillä, tuotteen jäädessä sivurooliin. (Aarnikoivu 2005, 19 -21.) Onnistunut asiakaspalvelu alkaa tuotekehityksestä, tarkoituksenmukaisesta, selkeästä tietojenantamisesta, ymmärrettävistä sopimusehdoista, toimivista prosesseista ja ongelmien nopeista ratkaisuksista. (Peltonen 2011, 70-71.) Organisaatiolla, joka on keskittynyt palvelukokemuksen tuottamiseen ja lisännyt avoimuutta osastojen välillä, asiakastyytyväisyys on suurempi ja samalla työntekijöiden tyytyväisyys on kasvanut. (Rawson Duncan & Jones 2013.) Oma palveluasenne on tärkeä, kun halutaan muuttua, kehittyä, oppia ja mennä eteenpäin. Palvelu taustalla kasvokkain tai sähköisesti tuotettu palvelu, palvelun taustalla on kuitenkin pyrkimys vaikuttaa ihmiseen. Henkilöstön asenteet vaikuttavat onnistuneeseen tai epäonnistuneeseen palvelun laatuun ja lopputulokseen. (Valvio 2010, 38.)

Asiakkaalla on palvelutuotteen synnyssä tärkeä rooli. Asiakas kertoo ja määrittelee palvelun tarpeen. Asiakas osallistuu tuottamiseen ulkopuolisenä jäsenenä. Asiakas toimittaa viestejä joko organisaatioiden välillä, tai asiakkaan ja organisaation välillä. Asiakas seuraa aikatauluja ja työn sujumista. Asiakas välittää tietoa ja vastuuta työn vaikutuksista. Asiakas myös kehittää palvelun ilmapiiriä, motivoi ja kannustaa palvelun tuottajatiimiä, (Rissanen 2006, 124-125.) Asiakas on strategia keskiössä ja asiakkaan äänen tulee kuulua hankkeen jokaisessa vaiheessa (Uitto & Sundell 2017).

Lämsä & Uusitalo (2003, 27-28) kirjoittavat, että kokonaisvaltainen palvelujen markkinointi malli mahdollistaa yrityksen toiminnan eri osa-alueiden sujuvan yhteispelin olevan avaimet hyvän palvelun laatuun ja organisaation menestykseen. Palvelujen markkinointimalli ottaa huomioon myös palveluyrityksen toimintakulttuurin piirteet sekä ulkoiset toimintakulttuurin asettamat vaatimukset.

#### 2.4.2 Asiakaskokemus ennen ostoa

Fischer & Vainio (2014, 22) mainitsevat, että aiempi muistijälki vaikuttaa ja ohjaa asiakkaan asennetta seuraavassa asiakaskohtaamisessa. Peltonen (2011, 24) kertoo, että laatu ja hinta ovat kuluttajien tärkeimmät valintakriteerit. Laatu voi välillä olla kaupan läheisyys, kanta-asiakaspisteiden kerääminen tai tuttu kauppa. Tuotteiden samankaltaisuus ja vertailumahdollisuus on lisännyt käyttäjäläheistä myyntitapahtumaa.

Myönteisen asiakaskokemuksen syntymisen taustalla on asiakkaan tarpeen tunnistaminen, jota rakennetaan asiakkaan haluamaan suuntaan (Juuti 2015, 98). Kortesus & Löytänä (2011, 51) toteavat asiakaskokemuksen luomisen olevan haasteellista. Yrityksen on luotava asiakaskeskeinen strategia ja palvelutyyli sitouttaen sekä sitouttaa työntekijät siihen mukaan.

Omat kokemukset ohjaavat käyttäytymistä. Oma kokemus vaikuttaa siihen, kuinka koen palvelun laadun tason, Haasteena on löytää asiakkaan taso, jota asiakas arvostaa. Toiset asiakkaat ovat vaativimpia kuin toiset.

Ihmisten laatuvaatimukset ovat kasvaneet globaalisemmaksi. Ihmiset osaavat vaatia nykyään enemmän kuin aiemmin. (Valvio 2010, 84.)

Aiemmat kokemukset vaikuttavat tulevassa asiakaskohtaamisessa (Fischer & Vainio 2014, 22). Asiakkaiden aikaisemmin saamat positiiviset kokemukset, nostattavat tulevaa odotusta hyvästä asiakaskokemuksesta yhä korkeammalle. Asiakaskokemuksen parantamisen tulee olla organisaation yhteinen missio. (Uitto & Sundell 2017.)

Kokemusten johtaminen on tunteiden ja asenteiden johtamista. Organisaatio tai henkilö ei voi vaikuttaa siihen, mitä muut ajattelevat muista tai miten muut käyttäytyvät. Oman käyttäytymisen muuttamisella voidaan omalta osalta muuttaa vuorovaikutuksen laatua ja sitä kautta edesauttaa reagoimaan kanssatoimijoita toisin. (Fisher & Vainio 2014, 9-10).

### 2.4.3 Asiakaskokemus ostotapahtumassa

Vuorovaikutustilanteissa annetaan toiselle kokemus siitä, että henkilö on tärkeä, häntä arvostetaan ja kunnioitetaan sellaisena kuin hän on. Tämä positiivinen poikkeava käyttäytyminen, tarkoittaa auttamista, arvostamista, kiitollisuutta ja osallistamista. Jokaisella kohtaamisella on mahdollisuus synnyttää positiivisia tunteita toiselle. (Fischer & Vainio 2014, 43).

Kun asiakas kokee, että hänestä välitetään, synnyttää se hänelle positiivista merkitystä ja tunne-energiaa (Fischer & Vainio 2014, 11). ”Tunne ohjaa valintojamme, toimintaamme ja oppimistamme” (Fischer & Vainio 2014, 19). Mieliala, tunteet ja sosiaalinen käyttäytyminen vaikuttavat asiakkaan ostoperäiseen käyttäytymiseen, enemmän kuin fyysinen kokemus tuotteesta tai palvelusta. Yksilöllinen ja tunneperäinen ostokokemus voi muuttua myös aistikokemukseksi. Tämä aistikokemus syntyy tunneperäisestä kokemuksesta ja sosiaalisesta kokemuksesta. (Nasermoadeli, Ling & Severi 2012, 132.)

Fischer & Vainio (2014, 9) toteavat positiivinen asiakaskokemuksen syntyvän silloin kun asiakasta kuunnellaan, pyritään ymmärtämään, asiakkaaseen ollaan yhteydessä ja kysymyksiin pyritään vastaamaan viipymättä.

Ihmiset arvostavat sitä, että saavat päättää omista asioistaan. Ihminen ei ole aina rationaalisesti toimiva itseään hyödyttävä kuluttaja. Päätöksen tekoon ja käyttäytymiseen vaikuttavat ympäristö, tunteet ja kokemukset. Ihminen ei tee aina harkittuja ja punnittuja päätöksiä, mutta haluaa silti valita itse ennemmin kuin, hänen puolestaan valitaan. (Peltonen 2011, 31.)

Kuluttajalle hinta on keskeinen päätöksenteon peruste, mikäli ostopäätöksiä tehdään päivittäin useasti (Peltonen 2011, 93). Hintatietoisuus vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen. Ostopäätökseen vaikuttaa kyseisen henkilön elämäntilanne ja sen hetkisen varallisuuden tunne. (Filenius 2015, 25.)

Asiakaskokemuksen johtamisen keskeisin käsite on asiakkaalle luotava arvo. Asiakas asiakkaana muodostaa arvon omien mittareiden ja tunteuksien kautta. Asiakas myös muodostaa itse asiakaskokemuksenkin. Yritykset omilla toiminnoillaan tai tuotteilla luovat edellytyksiä arvon muodostumiselle. Asiakas luo omalla toiminnallaan itselleen niistä arvoa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 18.)

Positiivinen asiakaskokemus syntyy johtamisella, strategialla, tavoitteilla sekä yksilön omista valinnoista ja laatuhyteyksistä. Mikäli työyhteisöllä ja asiakkaalla on sama tavoite, asiakas itse ymmärtää sen, miten pääsee parhaiten tavoitteisiin. (Fischer & Vainio 2014, 17-18.) Emotionaalisten tunteiden syntymisessä otetaan asiakkaiden toiveet huomioon. Palvelun personoinnista muodostuu asiakkaalle yksilöllinen kilpailuetu. Positiivisen tunnekokemuksen luominen vaatii asiakaskokemuksen johtamista. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 20.) Valtaosa asiakaskokemuksista määräytyy tunteiden tasolla, (LIITE 1.) Asiakkaille syntyvät mieleiset tuntemukset voivat syntyä monista eri syistä. Asiakaskokemus asiakkaan ja organisaation välillä syntyy kontaktista yrityksen ja asiakkaan välillä. (Juuti 2015, 41).

Korkeakoski (2017) toteaa sen, että asiakaskokemus on noussut yritysten agendalle. Asiakaskokemus on uusi asia ja se elää nuoruutta ja sen tulevaisuuden suunnitelmia, haasteita ja mahdollisuuksia ei ole vielä tunnistettu. Asiakaskokemus on noussut mukaan liiketoiminnan strategiseen kehittämiseen, kun sitä katsotaan liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta.

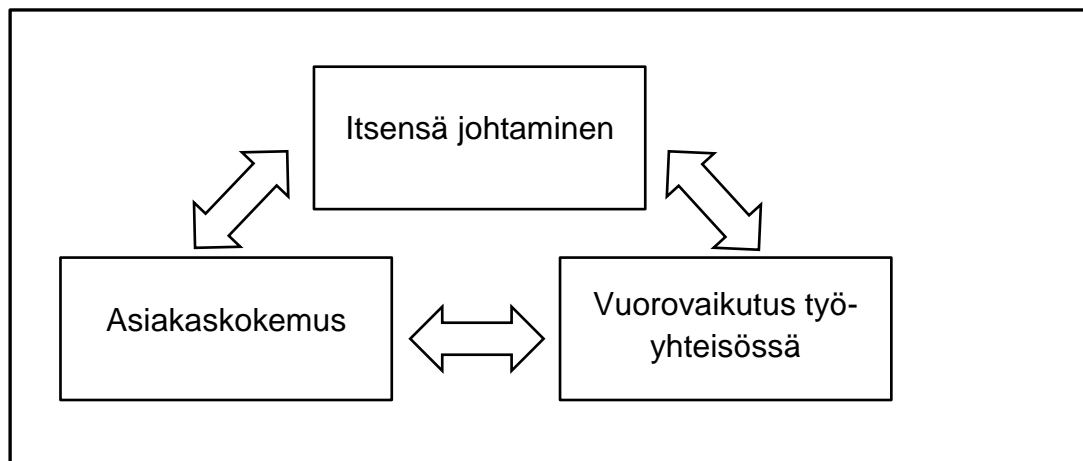
Asiakaskokemus on otettu monessa yrityksessä osaksi strategiaa. Asenne, jossa yritys on asiakasta varten mahdollistaa luonnollisen asiakaskokemuksen yrityksen missiossa. Asiakaskokemuksessa voidaan hyödyttää suosittelijoita. Suosittelijat suosittelevat yrityksen puolesta asioita. Yrityksen pitää panostaa asiakkaiden kokemuksiin, joista jää asiakkaalle positiivisia muistijälkiä. Positiiviset muistijäljet säilyvät pitkään ja ovat suosittelun arvoisia. Asiakaskokemuksen syntymisestä 2/3 osaa on tunnetta, joka syntyy ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja 1/3 osa koostuu teknisistä ja toimivuuteen liittyvistä tekijöistä.

”Palvelu tehdään asiakasta varten, parhaimmillaan asiakkaan mittojen mukaan kuin mittatilauspuku” (Rissanen 2005, 17). Onnistunut vuorovaikutus on toisen henkilön aitoa kunnioittamista ja reilua kohtelua. Vuorovaikutustaidot ovat pohjana, kun rakennetaan työtämme yhdessä kohti päämääräämme. (Fischer & Vainio 2014, 48.) Asiakaslähtöinen palvelu ja henkilökohtainen asiakaskokemus ovat tekijöitä, jotka saavat asiakkaan tuntemaan olonsa ainutlaatuiseksi. Hyvä palvelu opitaan asiakkaiden kokemuksista. Asiakkaan kokemukset vaihtelevat, koska kokemusperäiseen tunnetilaan vaikuttavat monet emotionaaliset asiat. Vuorovaikutustilanteessa ja palveluissa asiakas ei aina kiinnitä huomioita samoihin asioihin, vaan nekin vaihtelevat. Asiakas reagoi palvelun kokonaisuuteen ja saamaansa palveluun. (Renfors & Salo 2013, 9.)

Asiakkaan kokema palvelun laatu syntyy mielikuvista. Asiakaskokemusta pitää johtaa, kuin mitä tahansa muutosta. Asiakaskokemus muuttuu kilpailueduksi silloin, kun toiminta tapahtuu asiakkaan ehdoilla, asiakasta arvostetaan, asiakkaan etu toteutuu liiketoimintapäätöksinä ja investoineina. (Uitto & Sundell 2017)

Palveluliiketoiminta on asiakkaan kokeman palvelun johtamista, kokemuksen johtamista. Organisaation on luotava puitteet, jotta työntekijät nauttivat työstään ja työntekemisen ilo pitää välittyä asiakkaille. Positiivinen asiakaskokemus synnyttää uusia toimintamalleja ja tuottavuutta. Positiivinen asiakaskokemus syntyy asiakkaan huomioimisesta, yhteyden otosta, kuuntelemisesta, ymmärtämisestä sekä pidetyistä lupauksista. Asiakas

myös omalla toiminnallaan vaikuttaa asiakaskokemuksen syntymiseen vuorovaikutustilanteissa, kuten kuvioista 4 käy ilmi. (Fisher & Vainio 2014, 110-111.)

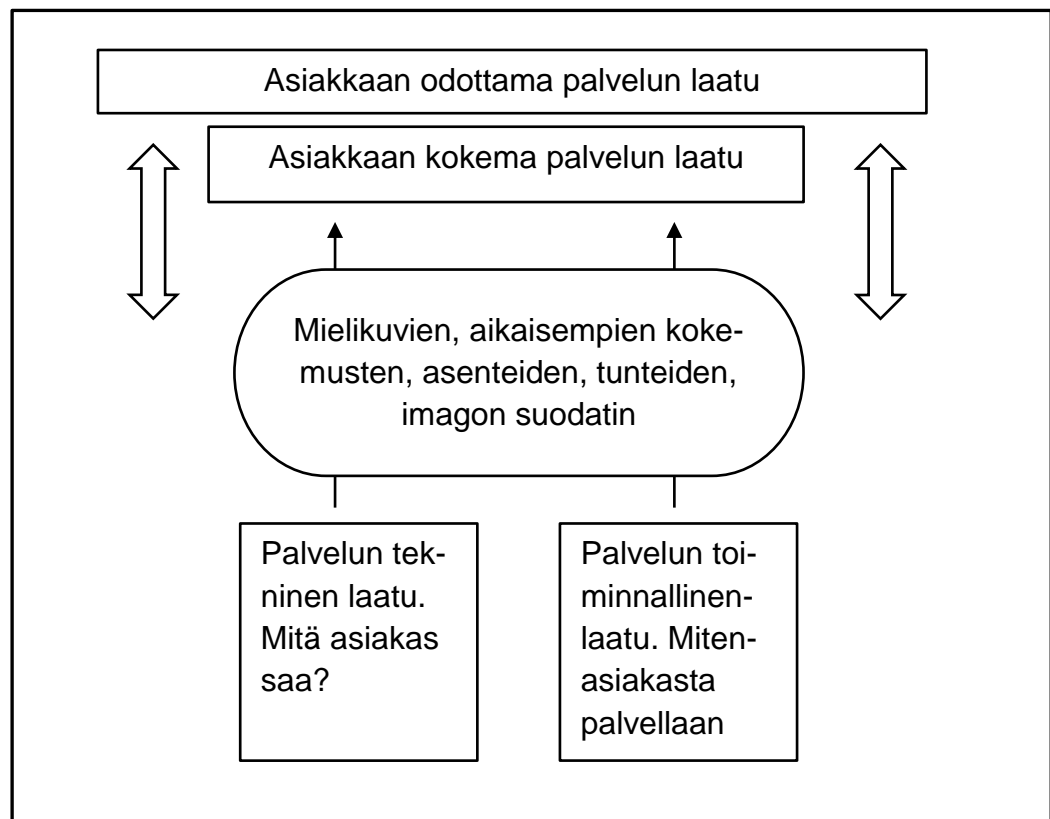


KUVIO 4. Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät. (Fisher & Vainio 2014, 16)

Palveluliiketoiminnan ideana on tuottaa asiakkaalle suoraa tai välillistä lisäarvoa. Palvelun laatuajattelussa rakennetaan realistinen lähtökohta asiakkaan odotusten ja asiakkaan saamansa palvelukokemuksen pohjalle. Yrityksen on tärkeä löytää funktio, jolla se luo lisäarvoa asiakkaalle haluamassaan laadussa. Asiakas on liiketoiminnan laadun mittari. Asiakas muodostaa käsityksen palvelun laadusta, peilaten sitä omaan asiakaspalveluunsa. Asiakas luo käsityksen organisaation ammattitaidosta saamansa palvelun perusteella. Organisaation pitää toimia sovitulla tavalla ja uskottavasti. Uskottavuus ilmenee luottamuksen saavuttamisella ja organisaatio ajattelee asiakkaan edun vaatimalla tavalla. Asiakkaat arvostavat myös saavutettavuutta organisaatiossa, eli palvelua kohtuullisella vaivalla. Tämän lisäksi asiakkaat arvostavat turvallisuutta, kohteliaisuutta, käyttäytymistä, pukeutumista. Yrityksen pitää myös palvella asiakkaita erilaisissa palvelutilanteissa. Asiakkaat arvostavat myös organisaation palveluympäristöä ja selkeää artikulointia. (Rissanen 2005, 215-216.)



Myönteinen asiakaskokemus syntyy silloin, kun asiakas tuntee oman tarinan ja organisaatio tuntee tuotteet ja palvelut. Elämyksellinen asiakaskokemus syntyy yhdistämällä tarinan tuotteeseen tai palveluun. (Juuti 2015, 98.) Kortesuon & Löytänän (2011, 51) mukaan, asiakaskokemukseen voi vaikuttaa myös sattuma, mutta yksilöllinen, erottuva ja johdettu kokemus asiakaspalvelukokemuksesta johtaa parhaaseen lopputulokseen asiakkaan ja organisaation näkökulmasta. Tärkeintä odotukset ylittävälle kokemuksen syntymiselle on se, että palvelu on henkilökohtaista, aitoa, olennaista, selkeää ja positiivisella tavalla yllätyksellistä (Kortesuon & Löytänä 2011, 64).



KUVIO 5. Asiakkaan kokema palvelun laatu palvelutilanteessa. (Rissanen 2005, 214)

Asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttavat osatekijät, jotka vaikuttavat suoraan tai tunne-energian välityksillä toisiinsa. Asiakas myös vaikuttaa itse oman tunne-energian luomiseen. Tunnetila voi olla myös negatiivinen positiivisen ohella. Yhteisessä tahtotilassa kaikkien ei tarvitse olla samaa mieltä asioista. Yhteinen tahtotila on maali, johon suunnataan ja sinne pyritään pääsemään. Yhteinen tahtotila selviää parhaiten tuloksista, kuten kuviosta 5 ilmenee. (Fischer & Vainio 2014, 17-18; 55-57; 62-65, 118-121.)

Palvelun laatu tehdään asiakkaan läsnä ollessa. Asiakas ottaa palvelua vastaan, asiakas osallistuu aktiivisesti asiakaskokemuksen luomiseen. Kilpailukyky ei synny pelkästään tuotteista, palveluista tai palvelukonsepteja kehittämällä. Kilpailukykyyn kuuluu yksilöiden kyky luoda laatuyhteyksiä organisaation sisällä ja asiakkaiden kanssa. Laatuyhteyksien edellytyksenä on positiivinen poikkeava käyttäytyminen. (Fischer & Vainio 2014, 166-168.)

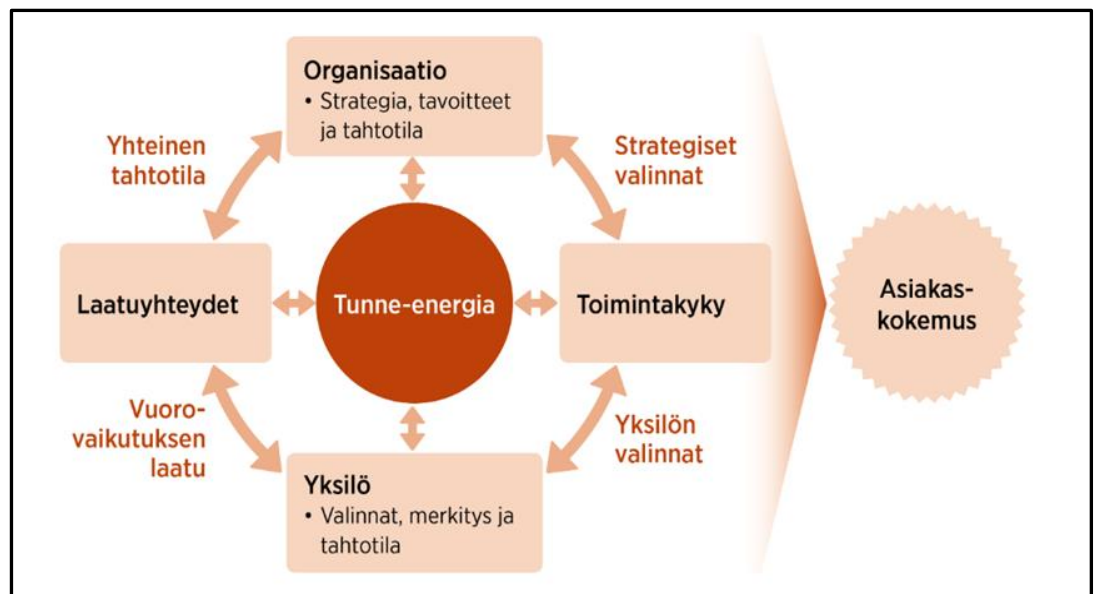
Paavolan (2006, 53) mukaan, asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttaa myös henkilökohtainen kokemus palvelutilanteesta. Näin ollen asiakastyytyväisyys muodostuu asiakkaan järkikriteereiden pohjautuvasta kognitiivisesta ja tunteisiin perustavasta affektiivisesta arvosta. Tämän lisäksi palvelukokemuksen syntymiseen vaikuttaa sosiaalinen konteksti muiden asiakkaiden kautta.

#### 2.4.4 Asiakaskokemus oston jälkeen

Asiakaskokemus kulkee asiakkaan mukana ja se on läsnä, kun tuotetta tai palvelua käytetään. Asiakaskokemus kattaa kaikki kosketuspinnat asiakkuuden matkalla. (Toivonen 2016.) Symboliset arvot muodostuvat asiakkaiden omakohtaisista arvoista ja kokemuksista, mielikuvista. Symbolisten arvojen näyttäminen ja käyttäminen tuovat yhteenkuuluvuuden tunnetta muiden tuotteiden käyttäjien kanssa. Mielikuvilla ja brändillä voidaan vaikuttaa emotionaalisen mielikuvan syntymiseen. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 19 -20.)

Asiakas usein kokee jo palvelun laadun odottaessaan tuotetta tai palvelua. Lopullinen palvelun laatu määräytyy palveluprosessin jälkeen, miten odotukset täyttyivät. Palvelun laatu liittyy myös tuotteiden mielikuva laatuun ja luottamukseen. (Valvio 2010, 55-56.)

Asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttavat asiakkaan odotus, aikaisempi kokemus ja muiden asiakkaiden kokemukset, kuten kuvioista 6 käy ilmi. Asiakaskokemus on asiakkaan subjektiivinen näkemys, joka muodostuu epäsuorista ja suorista kontakteista organisaation kanssa. Asiakkaat viestittävät omia kokemuksiaan yrityksen asiakkaille ja mahdollisille asiakkaille. Yritys ei pysty vaikuttamaan siihen, mitä asiakas kertoo muille saamastaan asiakaskokemuksesta. Yritys voi vaikuttaa vain, siihen millaisen asiakaspalvelulaadun ja kokemuksen se haluaa tarjota asiakkaille. (Lepänen 2017.)



KUVIO 6. Valinnat vaikuttavat vuorovaikutuksen laatuun ja toimintakykyyn (Fischer & Vainio 2014, 17)

Paavola (2006, 53) määrittelee asiakastyytyväisyyden olevan joko kumulatiivisen tai transaktiokohtaisen ilmiön, tunteen vai hyötyihin ja uhrauksiin perustuva kognitiivisena arviointina. Asiakastyytyväisyyden kokeminen liittyy ajallisesti ostospäätöstilanteeseen tai sen jälkeiseen käyttöön ja käyttötilanteeseen. Asiakastyytyväisyys on miellyttävä täyttymys siitä, kun asiakas tuntee kuluttamisen miellyttävän ostajan tarpeita. Emotionaaliset arvot tulevat silloin, kun tuote tai palvelu on antanut mahdollisuuden tuntea asiakkaalle jotain. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 20).

Grönroosin (2009) mukaan, asiakaspalvelu on subjektiivinen kokemus. Palvelun kokonaislaatuun vaikuttaa asiakaskokemuksen sujumisen lisäksi se, miten asiakas kokee palvelun vastanneen odotuksia. Asiakaskokemus on aina asiakkaan näkökulma. Asiakaskokemus on asiakkaan subjektiivinen kokemus palvelun laadusta. Myös organisaatio, yhteisöt ja sidosryhmät luovat asiakaskokemuksen ja sen perusteella maineen. Organisaatio pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan asiakaskokemuksen syntymiseen. (Tuominen 2013, 69; Fischer & Vainio 2014, 166-168.) Organisaation oman toiminnan lisäksi vaikuttaa palvelun laatu näkökulmat kokonaisvaltaisen palvelukokemuksen syntymiseen.

## 2.5 Palvelun laatu näkökulmat

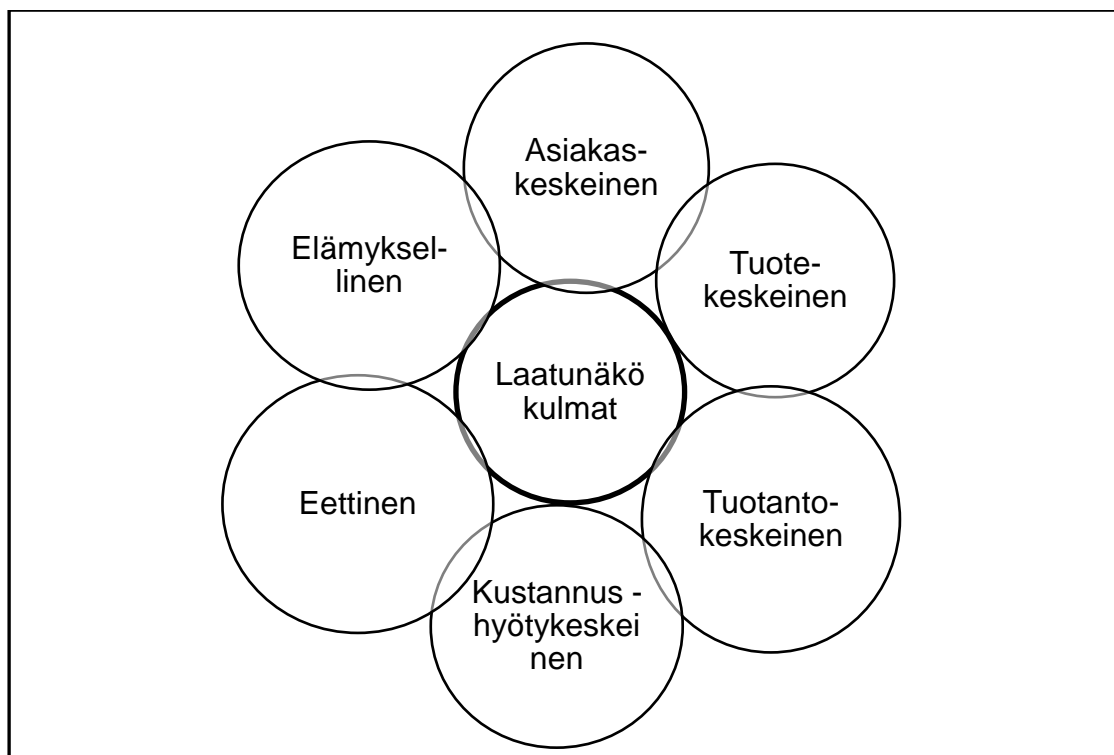
Palvelun laadun taloudellista arvoa voidaan mitata rahallisesti silloin, kun tuote on homogeeninen, eli kaikilla toimijoilla on samanlaiset tuotteet ja erottavana tekijänä on vain hinta. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 19.) Toiminnallinen arvo ilmenee tuotteen tai palvelun kokonaisvaltaisena arvona. Asiakas kokee toiminnallisen arvon hyötynä ajassa, vaivassa ja luotettavuutena. Toiminnallinen kilpailukeino on helppo kopioida. Sitä on vaikea ylläpitää ja jalostaa suuremmaksi. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 19.)

Fisher & Vainio (2014, 10) osoittaa tunne-energian luovan yksilölle näkymättömän tunnesiteen – laatu yhteyden. Tämä laatu yhteyden synnyttää todellisen kilpailuedun. Kilpailijat voivat kopioida tuotteet ja palvelut. Kilpailijat eivät kuitenkaan voi kopioida sitä ainutlaatuista tunnetta, joka syntyy asiakkaan kohtaamisessa, eli tunne-energiaa. Fyysiseen asiakaskokemuksen

syntymiseen vaikuttaa asiakkaan konkreettinen tunne siitä, kuinka onnistunut tuote on. Tuotetta voidaan fyysisesti kehittää paremmaksi, parannetaan tuotteen saatavuutta sekä hinnalla että laadulla. Asiat joilla kehitetään fyysisistä asiakaskokemusta, liittyvät tuotteen tai palvelun teknillisiin ominaisuuksiin sekä tuotteen ja palvelun saatavuuteen. (Ivens & Shaw 2002, 16)

Siikaniemi (2017) toteaa, että innostavasti johdettu organisaatio tuottaa yliveraista asiakaskokemusta. Asiakkaan tunne organisaation hyvästä fiiliksestä ja tekemisen meiningistä näkyy ulospäin. Tämä näkyvä tunnetila heijastuu asiakkaille tunnekokemuksena. Organisaation toimintakulttuuria pitää rakentaa siihen suuntaan, millainen se haluaa olla tulevaisuudessa. Tai millaisen tunnekokemuksen se haluaisi tarjota tulevaisuudessa. Positiivinen organisaation toimintakulttuuri ottaa asiakkaan tarpeet huomioon asiakaslähtöisesti. Asiakkaan aikakaudella olevilla yrityksillä on useita myynti ja viestintäkanavia jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristöönsä. Organisaatio saa kilpailuetua silloin, kun jokainen yrityksen jäsen näyttää asiakkaille, kuinka yritys toimii ja millainen toimintakulttuuri on henkilöstöllä.

Organisaation tavoitteena on tarjota asiakkaille hyvää ja laadukasta laatua, kuten kuvioista 7 ilmenee. Hyvä palvelun laatu ei koskaan ole valmis, vaan se on jatkuva oppimisen ja kehittämisen kohde. Palvelun laatua voidaan tarkastella eri lähtökohdista. Mistä muodostuu hyvä palvelun laatu, mitä on hyvä palvelu. Palvelun määrittämiseksi, laatua voidaan lähestyä eri näkökulmista. Näin saadaan selville, mistä muodostuu yrityksen palvelun laatu. Hyvää palvelua ja laatua voidaan tarkastella useista näkökulmista. Yksiselitteistä määritelmää ei voi muodostaa hyvälle laadulle ja palvelulle. Palvelu ja laatu perustuvat tosiasioihin. Palvelun ja laadun syntymiseksi vaikuttaa myös esteettisyys, eettiset näkemykset, asenteet, tunteet, arvot ja mieltymykset. (Lämsä & Uusitalo 2003, 22-26).



KUVIO 7. Palvelun laatunäkökulmat (Lämsä & Uusitalo 2003, 24).

Yhä useammin asiakkailla on mahdollista vertailla kriittisesti eri vaihtoehtoja. Asiakas päättää vastineen rahoilleen. Asiakkaan perusvaatimuksena tuotteesta tai palvelusta on aina erinomainen tuote tai palvelu ja laadukas asiakaspalvelu yhdistettynä mielellään halpaan, mutta vähintään kilpailukykyiseen hintaan. (Aarnikoivu 2005, 75.)

Itse ostettu tuote tai palvelu ei tee ostotapahtumasta elämystä. Vastavasti ydintuotteen tai palvelun ympärillä toteutettavat lisäpalvelut tekevät palvelusta elämyksen. Palveluelämyksen sanan ei pidä johtaa harhateille. Palveluelämyksen tuottamiseksi ei välttämättä tarvita soittokuntaa soittamaan, vaan palveluelämyksen syntymiseen riittää tervehtiminen, kiireetön palvelu, hymy, ystävällisyys ja positiivisuus. Vastavasti palveluelämysten vastapuolena on itsepalvelu. Osa asiakkaista pitää itsepalvelua elämyksenä, helpouden ja vaivattomuuden tunteena. (Aarnikoivu 2005, 85-86.)

Asiakaskokemuksellinen osaamisen johtaminen tulee yhteisistä reflektointisessioista, joissa pohditaan elämyksiä tuottavia tarinnallisia elementtejä asiakaskokemusten eri vaiheisiin. Asiakaskokemuksen mielikuvan rakentaessa on tärkeätä tuoda henkilöille sellaisia mielikuvia, jotka kiehtovat ja ruokkivat asiakkaan mielikuvitusta ja synnyttävät mielihyvän tuotteita tuottavia ajatuksia. Johtamisen aikajänne on muuttunut tuotteiden ja palveluiden käyttämiseksi koko aikajänteelle. (Juuti 2015, 99-100.)

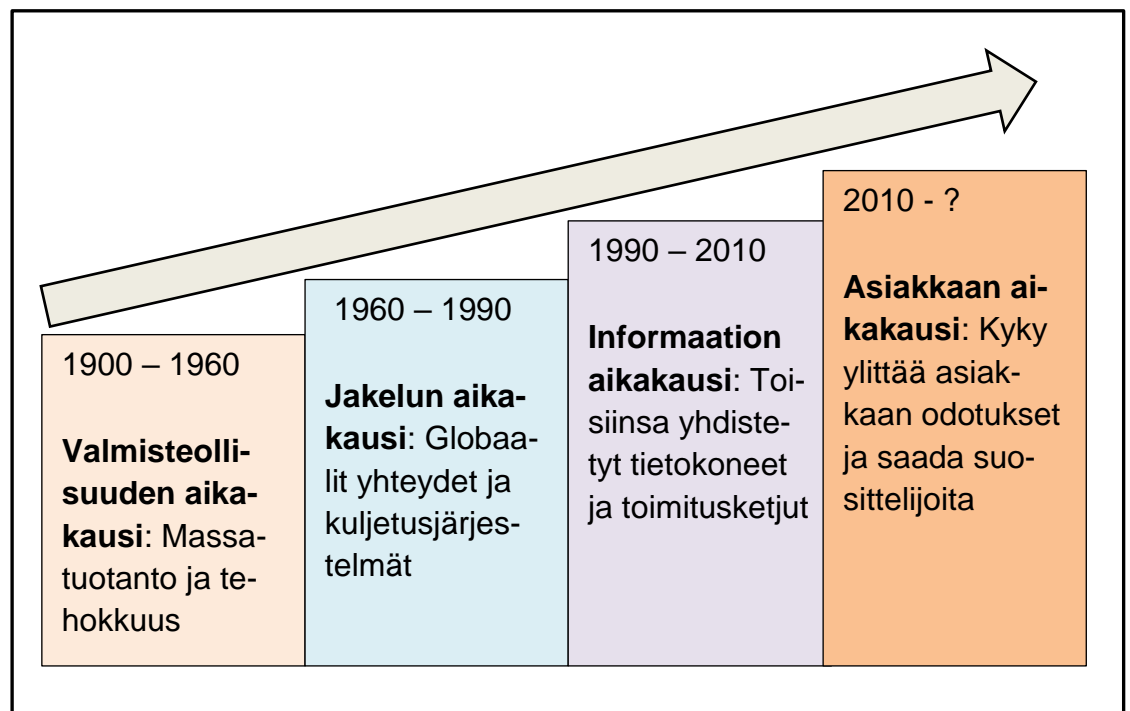
Tärkein ominaisuus asiakaspalvelijalla on oikeanlainen palveluasenne, halu palvella, halu perehtyä asiakkaan tavoitteisiin, vastata odotuksiin. Uuden ajan asiakaspalvelija keskittyy asiakassuhteen hoitoon ja asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen. Asiakastapaamisessa- asiakaskohtaamisessa asiakaspalvelijan tehtävänä on herättää asiakkaassa iloa ja lisäarvoa. (Aarnikoivu 2005, 46.) ”Keskeistä positiivisissa kohtaamisissa on se, että yhdessä nähdään mahdollisuudet ja potentiaalit” (Fisher 2014).

## 2.6 Palvelun uudet kasvot

Internet on luonut asiakkaan aikakaudella verkostoitumisen paljon helpommaksi asiakkaiden ja yritysten kanssa. Yritysten, jotka toimivat verkossa, pitää luoda sosiaalinen luottamus. Yritysten täytyy keskustella paljon asiakkaiden kanssa, jotta online-trust – luottamus ja toimintatavat syntyvät asiakkaiden ja organisaation väliselle vuorovaikutukselle. Internet mahdollistaa läheisen yhteistyön ja toiminnan asiakkaan kanssa muuttuvassa asiakaspalvelutilanteessa. (Rissanen 2006, 70.)

Löytänä ja Korkiakoski (2014, 15 -17) toteavat, että elämme asiakkaan aikakautta. Mikäli organisaatio haluaa menestyä asiakkaan aikakaudella, yritysten on luotava asiakaskokemuksia. Asiakkaan aikakaudella kokemusten luominen on uusi kilpailukeino. Valvio (2010, 58) toteaa, että jokainen yritys luo kokemuksia ja mielikuvia asiakkaille omista tuotteista, palveluista ja brändistään. Jokainen asiakas luo kuitenkin henkilökohtaisen mielikuvan yrityksestä.

Asiakkaan aikakaudella, kun asiakkaita johdetaan asiakaskokemuksen syntymistä ja seurataan sitä alusta loppuun asti. On tärkeitä huomioida aikakäsityksen ja reagointinopeuden odotuksessa tapahtuneet muutokset, kuten kuviossa 8 ilmenee. Asiakkaan aikakaudella ilmenee ”mulle-kaikki-heti-ajattelu”. (Löytänä & Korhikoski 2014, 17.) ”Asiakaskokemus on joko äärimmäisen negatiivinen tai positiivinen riippuen siitä, onnistuuko lipun osto matkapuhelimella” (Filenius 2015, 26).

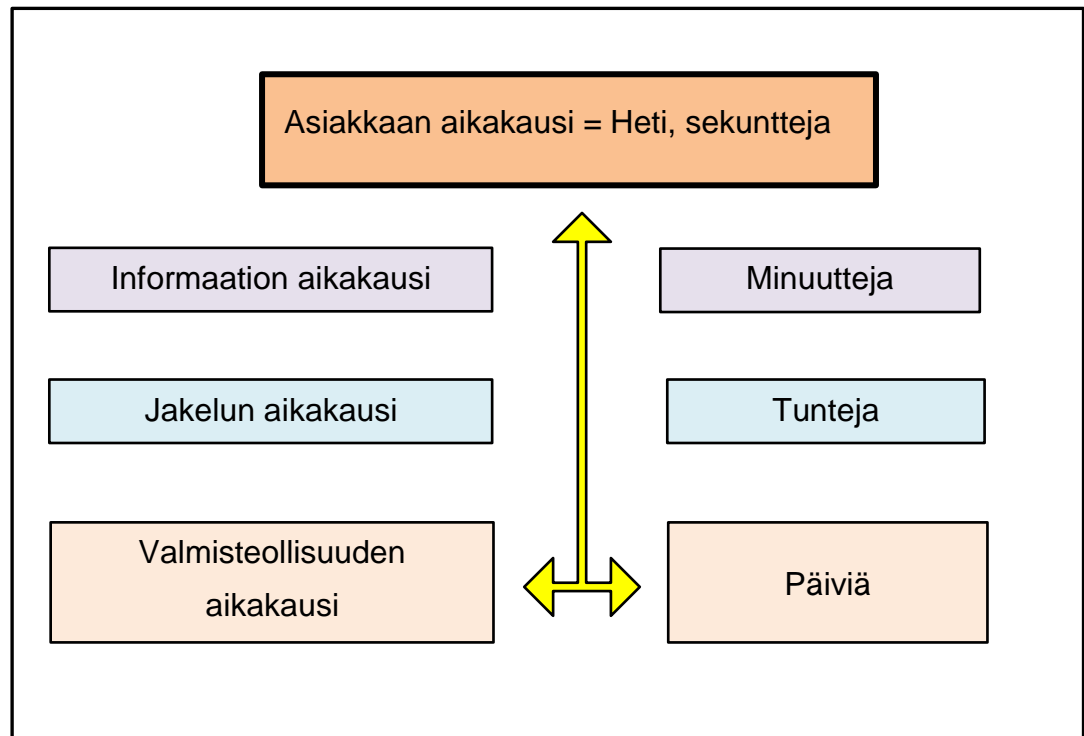


Kuvio 8. Yritysten kilpailukeinojen aikakaudet. Löytänä ja Korhikoski

Sähköisien palveluiden lisääntyessä, asiakkaiden kohtaaminen palveluympäristössä ja palvelutilanteessa on saanut uuden haasteen. Sähköinen palvelu asettaa organisaation uuden haasteen pariin, kuinka nopeasti organisaatio kykenee vastaamaan asiakkaiden kysymyksiin. Asiakkaat pitävät nopeasta palveluprosessista. Yritysten pitää muistaa palvelulupaus ja



palvelumielikuva, kun ne siirtyvät sähköiseen kommunikaatioon. Asiakkaiden ja organisaatioiden yhteyden pito on arkipäiväistä käyttäytymistä. Nykyään asiakkaille tulee vastata 24 tunnin sisällä, tai viimeistään seuraavan työpäivän aikana. Joitakin tuotteita ja palveluita pitää tuottaa yhä edelleen ”vanhalla ja perinteisellä tavalla”. (Valvio 2010, 23-24.)



KUVIO 9. Asiakkaan aikakausi kohtaa nopeuden aikakauden (mukailtu, Löytänä & Korkiakoski 2014, 17)

Yrityksen virtuaalimaine rakentuu, kun organisaatio ja siihen kuuluvat sidosryhmät kohtaavat ja rakentavat mielikuvia ja tarinoita. Verkkovälineet auttavat yksilöitä ja organisaatioita viestimään keskenään. Verkko auttaa tuntemattomia ihmisiä verkostoitumaan tietyn aihepiirin ympärillä. Organisaatio ja sidosryhmä kertovat tarinaa omasta näkökulmasta, jotka kohtaavat toisensa kenties samalla muokkautuen uudeksi yhteiseksi tarinaksi. Yrityksille verkko tarjoaa monenlaisia viestimistapoja. Verkko, online, on

tehnyt kommunikoinnista aiempaa helpompaa, kun palautteista saa suoraa viestiä asiakaskokemuksesta. Internet mahdollistaa myös yhteisöllisyysmallin, jonka avulla viestit voivat rakentaa kuvaa maailmastamme ja suhteistamme siihen, joka ilmenee kuviossa 9. (Tuominen 2013, 78-80.)

Tekninen kommunikaatio ja yhteisöllinen media ovat tuoneet uudenlaisen haasteen asiakkaan aikakauteen. Ihmisten siirtyessä yhteisöllisen median käyttäjiksi, perinteinen kaksipuolinen kommunikointi on muuttunut vaikeammaksi. Vastaavasti internetissä uskalletaan olla rohkeita nimimerkin takana. Palvelu on aina kaksipuolista kommunikaatiota, tapahtui se perinteisesti, tai yhteisöllisessä mediassa. (Valvio 2010, 107.) ”Sosiaalisen median aikana tyytymättömyys leviää tuhansille, kun aiemmin vain rajoitettu määrä lähipiiristä kuuli kielteisistä kokemuksista” (Peltonen, 2011, 71-72).

Oppiminen on yksi tärkeä kilpailukeino. Oppiminen on uudistamista, omien uskomuksien kyseenalaistamista ja uusien tapojen omaksumista. Mitä nopeammin organisaatio pystyy oppimaan, sitä paremmat menestymismahdollisuudet sillä on. Oppiminen näkyy organisaation toiminnassa siten, että sillä on kyky reagoida ja tehdä oikeanlaisia muutoksia. Se mikä on uutta tietoa ja taitoa nyt, se voi vanhentua hyvin nopeasti. (Kadenius, Markkanen & Törmälä 2015, 34-35.)

Palvelun laatu on keskeinen elementti yrityksen tavoitteissa. Lisääntyneet palveluihin korostuvat laatuasetukset asettavat paineita, kun samalla karsitaan kustannuksia palvelualoilla tuottavuuden lisäämiseksi. Uusi teknologia, itsepalvelujen käyttöönotto, palvelujen pelkistäminen ja palveluprosessien uudistaminen alentavat kustannuksia palveluprosessissa. Palvelujen pelkistämiseen liittyy myös negatiivinen käänne. Kustannusten karsiminen voi johtaa siihen, että asiakkaan kokema palvelun laatu voi romahtaa. Tästä seurauksena voi olla myös palvelun heikkeneminen ja vaivattomuuden heikkeneminen. (Lämsä & Uusitalo 2003,10.)

Asiakkaan aikataulu on tuonut uusia palveluita kuluttajille. Nämä uudet palvelut mahdollistavat sen, että kuluttajat pystyvät tekemään erilaisia hinta- ja laatuvertailuja. Tämä yritystoiminta mahdollistaa eri sopimusten

kilpailuttamisen ja seurannan. Kuluttaja saa palvelun tarjoajalta apua siihen, mikä palveluntarjoajan tuote tai palvelu on itselle paras ja soveltuvin. (Peltonen, 2011, 113.)

### 3 KEHITTÄMISHANKE

Tässä luvussa käydään läpi kehittämishankkeen pääkohdat ja toteutus. Ensimmäisenä esitellään kehittämishankkeen kohdeorganisaatio. Yritysesittelyn jälkeen esitellään kehittämishankkeen eteneminen ja vaiheet. Luvun lopussa kuvataan käytetyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät.

#### 3.1 Kohdeorganisaation kuvaus

THE Kuljettajakoulutus on yhden henkilön sivutoiminen yritys, joka on perustettu tammikuussa 2014. THE Kuljettajakoulutus on lahtelainen yritys, joka myy ja välittää erilaisia tieliikenteen asiantuntijapalveluita. Näitä palveluita ovat; raskaankaluston ammattipätevyyskoulutus, ajokorttikoulutus eri ajokorttiluokissa joko omalla tai asiakkaan ajoneuvolla, liikenneopettajan palvelut autokouluille ja yksityisille, sekä opetusajoneuvon vuokraaminen. Organisaatio toimii asiakaslähtöisesti ja tuottaa palvelun asiakkaiden haluamassa paikassa.

Kohdeorganisaatiolle ei ole tehty aikaisempia tutkimuksia. Asiakaspa-lautetta yritys on saanut suusanallisesti niin yksityisiltä asiakkailta kuin yritysasiakkailtakin. Organisaatiossa halutaan selvittää, mistä muodostuu asiakkaan näkökannalta onnistunut asiakaskokemus. Saadulla tiedolla voidaan kehittää organisaation antamaa asiakaskokemusta asiakaslähtöisempään suuntaan.

#### 3.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tieliikenteen asiantuntijatyö on asiakaslähtöistä asiakkaan tarpeet huomioivaa työtä, joka tapahtuu asiakaslähtöisesti asiakkaalle sopivassa ympäristössä.

Tutkimuksen tavoitteena on löytää vastauksia tutkimuskysymykseen: Mistä muodostuu THE Kuljettajakoulutuksen asiakaskokemus asiakkaan ostopolun erivaiheista. Kehittämistyön tavoitteena on tuottaa tietoa, mistä

osatekijöistä muodostuu asiakkaiden asiakaskokemus asiakkaan ostopolussa, asiakkaiden näkökulmasta. Opinnäytetyön tarkoituksena on se, että saadulla tiedolla yritys pystyy parantamaan asiakaskokemuksen luomista asiakkaan ostopolulla, kuten kuviosta 3 ilmenee.

### 3.3 Tutkimuksen eteneminen ja vaiheet

Opinnäytetyön ideointi alkoi opiskelun alettua syksyllä 2016. Opinnäytetyön ideointi muuttui keväällä 2017 opinnäytetyön aiheeksi, jolloin yliopettaja hyväksyi aiheen. Kesällä 2017 alkoi tarkempi tutustuminen opinnäytetöihin ja tietokirjallisuuteen. Samana kesänä alkoi alustava haastateltavien kartuttaminen tulevia haastatteluita varten. Marraskuussa 2017 alkoi opinnäytetyön varsinainen tekeminen opintovapaan alettua. Kehittämishankkeen aikataulu, eteneminen ja menetelmät on esitelty taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Kehittämishankkeen aikataulu ja eteneminen

Aikataulu	Tehtävä	Menetelmä
Syksy 2016	Opinnäytetyön ideointi	Tutkija
Kesä 2017	Tietokirjallisuuteen perehtyminen, aikaisempien tutkimusten läpikäynti	Tutkija
Marraskuu 2017	Teoreettinen viitekehys	Tutkija
Joulukuu 2017	Haastattelut	Tutkija
Tammikuu 2018	Haastatteluiden analysointi	Tutkija
Tammikuu 2018	Opinnäytetyön kirjoittaminen loppuun	Tutkija
28.2.2018	Valmistuminen	

Haastattelut toteutettiin joulukuussa 2017. Haastateltavia henkilöitä oli kahdeksan. Haastatteluiden purku, ryhmittely ja tutkimustulosten analysointi alkoivat haastattelujen jälkeen tammikuussa 2018. Tämän jälkeen opinnäytetyön empiirinen osa tehtiin loppuun ja opinnäytetyö viimeisteltiin tammikuussa.

### 3.4 Käytetyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Puusa & Juuti (2011, 41) toteavat, että kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä ei sovellu tutkimukseen, jossa kuvaillaan ihmisten subjektiivisia kokemuksia ja pyritään kuvaamaan sitä ilmiötä miten tutkittavat kokevat sen. Tuomi & Sarajärvi (2002, 27) vastaavasti toteavat laadullisen tutkimuksen soveltuvan kohteisiin, jotka tapahtuvat tutkittavien henkilöiden näkökulmasta, heidän antamiensa kokemusten perusteella. Näin ollen kvalitatiivinen tutkimus on ymmärtävää tutkimusta. Hirsijärvi, Remes & Sajavaara (2009, 162.) toteavat sen, että jokainen kertomus on todellinen tapaus ja edustaa sellaisenaan laadullista tutkimusta. Kananen (2010, 19-20) kertoo myös, että kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on laadullinen, joka vastaa kysymyksiin mitä ja miten.

Tässä työssä tutkimusmenetelmänä on laadullinen tutkimus empirian osalta. Laadullinen tutkimus mahdollistaa parhaiten asiakkaiden subjektiivisen palvelukokemuksen tutkimisen asiakkaiden näkökulmasta. Palmer (2010, 196-208) artikkelissaan pohtii, mitkä tutkimusmenetelmät soveltuvat asiakaskokemuksen tutkimiseen. Asiakaskokemus ja palvelukokemus ovat monimutkaisia ilmiöitä. Useat tieteen tutkijat ovatkin päätyneet siihen, että laadullinen tutkimusmenetelmä on soveltuvin asiakaskokemuksen tutkimuksessa. Suurin haaste kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän käyttämisessä on, kuinka luoda erilaiset muuttujat jokaisen henkilökohtaiselle asiakaskokemukselle ja niiden vertaaminen toisten kokemuksiin.

Laadullisessa tutkimuksessa kuvataan ja ymmärretään ilmiöitä sekä tapahtumia. Näin ollen tutkimuskohteet voivat olla ihmisten välisestä vuoro-

vaikutuksesta syntyviä, sekä kontekstisidonnaisia ja näkymättömiä. (Eskola & Suoranta 2005, 15-19; Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 31-32; Puusa & Juuti 2011, 31.)

Tämä työ sopii myös toimintatutkimukseen, koska tässä työssä on ominaisia piirteitä jotka kuuluvat toimintatutkimukseen. Tämä opinnäytetyö on käytännönläheinen, syklinen, yrittäjä osallistuu kehittämiseen, sekä opinnäytetyöllä pyritään parantamaan asiakaskokemuksen syntymistä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 58; Jyväskylän yliopisto 2017.)

Tällä työllä on myös tapaustutkimuksen piirteitä, koska kohteena on yksittäinen tapaus ja se rajoittuu omaksi kokonaisuudeksi. Tapaustutkimuksellinen lähestymistapa korostuu esivaiheessa, jossa pyritään kartoittamaan yksityiskohtaisesti THE Kuljettajakoulutuksen asiakaskokemuksen syntyminen asiakkaan ostopolussa. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 131; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 37, 54; Jyväskylän yliopisto, 2017).

### 3.5 Aineiston kerääminen, käsittely ja analysointimenetelmät

Tässä kehittämishankkeessa haastattelija keräsi tutkimusaineistoa kysymyksillä ja haastattelulla haastateltavilta henkilöiltä. Laadullisessa tutkimushaastattelussa on kolme erilaista haastattelutapaa. Tutkimushaastattelumuotoja ovat avoin haastattelu, lomakehaastattelu ja teemahaastattelu. (Vilkkä 2005, 101.) Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, mutta edellä mainittuja haastattelumuotoja voidaan käyttää myös ryhmähaastattelussa.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena. Tämä tutkimusmenetelmä mahdollistaa aineiston keräämisen usealla mahdollisella tavalla. Tavanomaisin tapa kerätä kvalitatiivista aineistoa on haastattelu. Haastattelu mahdollistaa omakohtaisen kertomisen kokemasta tilanteesta puheen muodossa. (Vilkkä 2005, 100.)

Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen (2010, 15) toteavat sen, että tutkimuksen eri vaiheet, aineistonkeruu, analyysi, tulkinta ja raportointi eivät etene järjestyksessä tutkimusprosessin ajan. Tulkinta kulkee kuitenkin mukana

koko ajan, osana tutkimusprosessia. Aineisto ja tutkimusongelma tekevät dialogia laadullisessa analyysissä koko ajan. Tutkimusprosessin edetessä kysymykset tarkentuvat, koska aineisto tarjoaa harvoin suoria vastauksia. Tutkimuskysymys, tutkijan tapa, tulkinta ja valinnat nostavat eri teemoja esille. Teemat ohjaavat ja jäsentävät tutkimusprosessin aineistoa.

Opinnäytetyö ja haastattelut tapahtuivat puolistrukturoidulla haastattelulla. Haastattelulle oli mietitty aihealueet, eli teemat ja tämän lisäksi siellä oli tarkkoja kysymyksiä, jotka kysyttiin kaikilta haastateltavilta. Puolistrukturoitu haastattelu soveltuu tilanteisiin, joissa halutaan saavuttaa syvälinen ymmärrys tietyistä asioista. Näin ollen haastattelija ohjaa haastateltavaa ja haastateltavalle ei anneta suuria vapauksia haastattelutilanteessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 16; Kananen 2012, 29-30.)

Haastattelun kohderyhmäksi oli alustavasti kysytty kesällä 2017 niin yritysasiakkaita, kuin myös yksityisiä asiakkaita. Jokaisella haastateltavalla on ollut erilainen tarve ja asiakassuhde yritykseen. Asiakkaiden erilaisuudella saadaan mahdollisimman laaja käsitys asiakaskokemuksen muodostumisesta. Haastatteluun osallistui kahdeksan henkilöä. Haastateltavista viisi edusti yritystä ja kolme haastatelluista oli yksityishenkilöitä. Haastateltavista yritysasiakkaista neljä oli miestä ja yksi nainen. Vastaavasti haastateltavista yksityisasiakkaista yksi oli mies ja kaksi haastateltavaa oli naista.

Haastattelijoille myös kerrottiin, että haastattelu puretaan, eli litteroidaan. Haastateltaville painotettiin niin haastattelun kuin myös litteroinnin osalta, että haastateltavat ovat anonymoijia. Tämä opinnäytetyö ei ole salainen, mutta haastateltavat henkilöt työpaikkoineen pysyvät salassa.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, ennalta sovitussa asiakkaiden valitsemassa paikassa. Näitä ennalta sovittuja paikkoja oli yritykset, yritysten yhteistyökumppaneiden tilat, ruokaravintolat, asiakkaan koti. Jokaiseen haastatteluun oli varattu aikaa 40 minuuttia. Haastattelun pituuteen vaikutti se, missä haastateltava halusi haastattelun tapahtuvan. Lyhin



haastattelu kesti 20 minuuttia ja vastaavasti pisin haastattelu kesti 35 minuuttia. Haastattelut myös nauhoitettiin digitaalisella sanelimella.

Haastattelut aloitettiin yleisten asioiden kuulumisilla. Haastattelun aluksi kerrottiin opiskelusta ja siihen liittyvästä tutkimuksesta. Haastattelun päätteeksi puhuttiin mahdollisesta uudesta tieliikennelain muutoksesta, koska tämä mahdollinen muutos tulee vaikuttamaan niin haastateltaviin organisaatioihin, kuten myös yksityishenkilöihin.

Kun kaikki kahdeksan haastattelua oli suoritettu, alkoi haastattelujen purku. Jokainen haastattelu kuunneltiin yksitellen digitaalisesta sanelemisesta. Haastateltavan mielipiteet ja vastaukset siirrettiin Word-tekstinkäsittelyohjelmaan numeroiden haastattelujärjestyksen mukaiseen järjestykseen. Haastattelut purettiin, eli litteroitiin sisältöanalyysiltään teorialähtöisesti, kuvion 3 mukaisesti. Teorialähtöisen tiedon lisäksi litterointi voidaan käsittää tässä tutkimuksessa neljänä erilaisena teemoitteluna. Teorialähtöinen teemoittelu ja litterointi tyyppeinä tukivat tässä työssä toinen toista. (Kananen 2012, 117.)

Tutkijalla on kaksi erilaista tapaa purkaa nauhoitettu aineisto. Vaihtoehtoina on kirjoittaminen tekstimuotoon, tai haastattelua ei kirjoiteta tekstiksi. Tällöin tutkimuksen haastattelu analysoidaan suoraan nauhoituksesta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 138.)

Laadullisen tutkimuksen aineiston analysointi on väljempää kuin määrällisen tutkimuksen aineiston analysointi. Sisältöanalyysin avulla tiivistetään aineisto luettavaan ja ymmärrettävään muotoon. Vastausten tulkinta perustuu purettuun aineistoon. Tutkimustuloksissa pyritään minimoimaan tulkitsijan oma näkemys ja vaikutus aineiston analyysin ja johtopäätöksien tekemiseksi. (Kananen 2008, 94–98)

Tässä tutkimuksessa aineiston analysoimiseksi käytettiin teemoittelua ja sisältöanalyysia. Asiasisältö tarkentui teemoittelun myötä ja haastateltavien vastauksien välille löytyi yhdistäviä tekijöitä, jotka esiintyivät haasta-

teltavien litteroinnissa. Analysoimalla löydettiin tutkimuskysymyksen kannalta oleellisin ja keskeisin asia. Asiat jotka synnyttävät asiakaskokemuksen asiakkaan ostopolulla.

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi THE Kuljettajakoulutuksen kahdeksan erilaisen haastateltavan taustatekijät, ja esitellään tutkimukseen osallistuvien haastateltavien tuloksia.

### 4.1 Taustatekijät

Kahdeksan haastateltavan sukupuoli, asiakkuus, haastattelupaikka ja haastattelun ajankohta. esitellään taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Haastateltavien taustatiedot

Haastateltava	Asiakas	Haastattelu	Ajankohta
Mies	Yritys	Lounaalla	18.12.2017 keskikäivällä
Mies	Yritys	Haastateltavan työpaikalla	18.12.2017 Työpäivän jälkeen
Mies	Yritys	Yhteistyöyrityksessä	19.12.2017 Aamupäivällä
Mies	Yksityinen	Lounaalla	19.12.2017 Päivällä
Nainen	Yritys	Haastateltavan työpaikalla	19.12.2017 Ilta-päivällä
Nainen	Yksityinen	Haastateltavan kotona	20.12.2017 Iilla
Mies	Yritys	Haastateltavan työpaikalla	21.12.2017 Aamupäivällä

Haastattelu toteutettiin (LIITE 2) mukaisessa järjestyksessä ja haastattelu purettiin teemoittain.

Haastatteluun osallistuvien henkilöiden vastaukset vaihtelivat vastaajan mukaan, riippuen siitä millaisia tieliikenteen asiantuntijapalveluita he ovat ostaneet joko yksityisenä tai organisaation edustajina.

#### 4.2 Tutkimuksen haastattelujen tulokset

Taustatietojen jälkeen haastateltavia pyydettiin kertomaan se, kuinka he käsittävät asiakaskokemuksen, kuinka asiakaskokemus muodostuu ja mikä sen syntymiseen vaikuttaa. Tämän lisäksi kysyttiin samankaltaisia kysymyksiä palvelukokemuksesta ja palvelukokemuksen syntymisestä.

Osa haastateltavista ajatteli asiakaskokemusta siihen kuuluvien tekijöiden ja seurausten kautta. Muutama henkilö ajatteli asiakaskokemusta kahdella lähestymistavalla, asiakkaan näkökulmasta ja yrityksen näkökulmasta. Jokin haastateltava henkilö piti kuitenkin asiakaskokemusta tärkeänä.

*”Paha sanoa, kaikki asiakkaat kokevat sen olevan erilaista, jokainen asiakas on erilainen, hyviä kokemuksia ja huonoja kokemuksia.”*

*”Jos on ollut hyvä asiakaskokemus, palaa uudelleen asiakkaaksi samaan yritykseen. Oston jälkeinen positiivinen tunne tila auttaa asiakasta tekemään uusia päätöksiä lähtötilanteessa.”*

*”Asiakaskokemus on sellainen, millainen fiilis asiakkaalle jää, kun asiakas ostaa palvelun, saa palvelun ja palvelun jälkeen kokonaisuudessa.”*

*”Toivottavasti asiakaskokemus on positiivinen kokemus asiakaspalvelijalle, että asiakkaalle. Asiakaspalvelijan joka tekee asiakaspalvelutyötä, hänen tulisi olla positiivinen ja ulospäin suuntautunut henkilö.”*

*”Hyvä asiakaskokemus lähtee siitä että, sitä saa mitä tilaa. Palvelualltius on aika tärkeä. Asiakaskokemus on parhaimmillaan mahdollisimman vaivatonta kanssakäymistä, tällöin ollaan aika lähellä täydellistä asiakassopimusta. Myyjänä pyritään siihen, että omat asiakkaat saavat etua. Asiakasta myös pitää kuunnella, mitkä ovat asiakkaan toiveet.”*

Haastateltavien mielestä asiakaskokemus muodostuu ensimmäisten sekuntien luomasta tunnetilasta, asiakkaan huomioimisesta, kuinka asiakas otetaan vastaan.

*”Asiakkaan näkökannalta, kun asiakas astuu liikkeeseen, yritykseen se, kuinka asiakas otetaan vastaan.”*

*”Viestintä, kommunikointi, kuinka asiakas otetaan vastaan. Palvelun ostamisesta, palvelun saamisesta, laskujen hoitamisesta.*

*”Tuotteiden väliset laatuerot ja ennakko-odotukset vaikuttavat myös asiakaskokemuksen syntymiseen.”*

Haastateltavien mielestä asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttaa seuraavanlaisia asioita.

*”Kaikki ovat erilaisia, on hankala sanoa yhtä oikeaa vastausta.”*

*”Kuinka asiakas huomioidaan jo ensimmäisestä katsekontaktista, tervehdyksestä. Siitä syntyy jo mielikuva ensimmäisestä asiakaskokemuksesta.”*

*”Asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttaa se, kuinka asiakas saa palvelua vai rupeaako se tökkimään.”*

*”Asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttaa se, kuka tarjoaa palvelua ja miten se tarjotaan. Ilmapiiri, tunnelma ja tavat vaikuttavat myös asiakaskokemuksen syntymiseen.”*

Yleisten kysymysten viimeisenä kysymyksenä oli, mitä tulee mieleen sanasta palvelukokemus ja miten palvelukokemus mielestänne muodostuu. Nämä kysymykset olivat asiakaskokemuksen samankaltaisuuden vuoksi haasteellisia.

*”Palvelukokemus on aika lailla samankaltainen kokemus kuin asiakaskokemus.”*

*”Palvelukokemus on samanlaista kuin asiakaskokemus. Palvelukokemus voi myös tökkiä samalla lailla kuin asiakaskokemus.”*

*”Palvelukokemus on laaja-alaisempi kokemus.”*

*”Yritys voi myydä hyvää asiakaskokemusta, mutta itse palvelu töksähtää ja palvelu voi olla myös sopimatonta. Annetaan jostain mitä ei ole pyydetty yrityksen näkökulmasta.”*

### 4.3 Teema 1. Lähtötilanne

Teema 1 kysymykset liittyvät yritykseen. Ensimmäinen kysymys oli, mitä haastateltavat tiesivät yrityksestä etukäteen. Haastatelluilla henkilöillä ei ollut paljon tietoa yrityksestä etukäteen. Haastatellut henkilöt tiesivät vain henkilön, ei yritystä.

*”Yrityksestä haastateltava ei tiennyt juuri mitään, mutta yrityksen omistajan haastateltava on tuntenut kauan. Haastateltava tietää omistajan suhtautumisen työhön, työmoraalin, työtavat. Haastateltava peilaa yritystä suoraan henkilön toimintatapaan ja toimintaan. Haastattelija on yritys, yrityksen kasvot. Oma toimintamalli ja asennoituminen työhön on kuin yrityksen toimintatapa. Haastattelija on yrityksen naama, brändi yrityksen toiminnasta.”*

*”Mielikuva Omalähiön lehtileikkeestä, ja googlettamalla.”*

*”Ei ollut tietoa etukäteen. Kun selvisi että henkilöllä on yritys, silloin päätin ottaa yritykseltä täydentävää ajo-opetusta.”*

*”Yrityksestä ei ollut tietoja, vastuuhenkilö oli tuttu. Ei ollut ennakkokäsitystä yrityksestä, tuotteista tai palveluista.”*

Tämän jälkeen kysyttiin haastateltavilta ennakkokäsitystä yrityksestä ja yrityksen tarjoamista tuotteista ja palveluista. Osa haastateltavista tiesi henkilön, jolloin he uskalsivat muodostaa työsuhteen. Uusi konsepti, ei ollut ennakkokäsityksiä. Ennakkokäsitys muodostui yrityksen www-sivujen kautta.

*”Uusi konsepti, joten ei ollut muodostunut ennakkokäsityksiä.”*

*”Pitkä alakohtainen kokemus, helppo oli tulla asiakkaaksi, koska on nähnyt henkilön työskentelevän usean vuoden ja seurannut sivusta*

*”Ei ole muuta ennakkokäsitystä yrityksestä, kuin se mitä yrityksen www-sivut kertoivat, eli vuokraat opetusajoneuvoa ja tämän lisäksi myyt tieliikenteen asiantuntijapalveluita pääasiassa autokouluille.”*

*”Kiinnostava yritys, oletettavasti pieni yritys joka luultavasti on kodikkaan oloinen, mutta kuitenkin ei toimi autotallissa.”*

Tämän teeman viimeisenä kysymyksenä kysyttiin, mikä asia vaikutti tulevaan ostopäätökseen. Vastauksista keskeisin asia joka nousi esille, oli yrittäjä itse. Yrittäjä oli tunnettu tai tiedetty jostakin aiemmista yhteyksistä.

*"Tuntee yrittäjän ja palvelun tarjoajan, hinta, laatu, tuntemuksen kautta luotettava toiminta."*

*"Suhteellisen hyvät nettisivut, joissa oli yllättävän paljon tietoa yrityksestä, yrityksen toiminnasta. Ajanvarauskalenteri helpotti oman aikataulun luomista vuokra opetusauton suhteen. Tosi lähellä, Launeella vieressä jossa asun."*

*"Palvelun tarjoama positiivinen ja joustava suhtautuminen asiakkaan tarpeisiin tarjoamalla täydentävää opetusta iltaisin tai viikonloppuisin. Niin sanotusti, ei virka-ajalla tapahtuvaa, vaan virka-ajan ulkopuolella joustavasti asiakkaan tarpeet huomiioon ottaen. Riippuu asiakkaan asenteesta, mitä asiakas hakee."*

*"Rehellisesti sanottuna hinta ja hinta. Räätelöitiin koulutusta yritykselle sopivaksi, jolloin yrityksen tarpeet, hinta ja joustavuus kohtasivat."*

#### 4.4 Teema 2, ennen ostoa:

Teema 2 käsitteli asiakaskokemuksen luomista ennen ostoa. Teeman ensimmäinen kysymys oli, mikä sai harkitsemaan tuotteen tai palvelun ostamisen kyseiseltä yritykseltä.

*"Tuntee yrittäjän ja palvelun tarjoajan, hinta, laatu, tuntemuksen kautta luotettava toiminta."*

*"Kysymällä etukäteen tuotteesta - palvelusta sähköpostilla. Kysymykseen vastattiin nopeasti. Nopea vastaus on iso plussa. Vertailemalla eri vaihtoehtojen hintoja, kuinka paljon tulee maksamaan B-kortin suorittaminen autokoulussa, opetusluvalla joko omalla ajoneuvolla, tai vuokra opetusajoneuvolla. Opetusajoneuvon vuokraus oli vaivattomin vaihtoehto omiin tarpeisiin, samalla myös edullinen vaihtoehto."*

*"Tarve täydentävälle opetukselle."*

*"Tuttu ihminen, saa sitä kautta helpommin palvelua ja ei tarvitse muualta lähteä etsimään palvelua."*

Haastateltavilta myös kysyttiin, kuinka haastateltavat varmistuivat siitä, että yrityksen tarjoama tuote tai palvelu on sopiva. Haastateltavien taustat vaikuttivat tähän vastaukseen todella paljon

*”Kokeilemalla tuotetta.”*

*”Keskustelemalla palvelun tarjoajan kanssa ennen ostoa.”*

*”Uskoisin että on selvitetty työnantajan puolelta, että on sovelias asiakkaille. Haastateltava uskoo, että työntekijän taustat on selvitetty ennen kuin hänet on palkattu työntekijäksi.”*

*”Haastateltava ei itse ollut varmistanut tuotteen tai palvelun sopivuudesta. Mutta Hän oli tietoinen siitä, että yrittäjä on tarjonnut vastaavanlaista palvelua toisen yrittäjän alaisuudessa aiemmin.”*

*”Perusasiat varmistetaan tilaajavastuu raportin kautta.”*

Tämän teeman viimeisenä kysymyksenä oli. Kuinka asiakaspalvelu sujui ennen ostoa. Haastateltavien vastaukset vaihtelivat laidasta laitaan, riippuen siitä mikä oli yrittäjän suhde asiakkaaseen.

*”Asiakaspalvelu oli tutun kanssa puhelua, jutustelun tapaista, ei tiukkaa business ähkyä.”*

*”Osattiin tarjota oikeanlaista palvelua, asiat esitettiin oikein, nämä tekivät asiakaspalvelusta sujuvaa koska tarjottiin oikeanlaisia asioita.”*

*”Asiakaspalvelu sujui puhelinkeskustelun perusteella hyvin ja puhelinkeskustelusta jäi positiivinen ja miellyttävä kuva.”*

*”Positiivisessa mielessä yhteyden pito toimi. Sähköpostin vaihtaminen oli sujuvaa. Aikataulu piti tarjouksen jättöajasta lähtien, ostotapahtumaan.”*

#### 4.5 Teema 3, ostotapahtuma:

Teema 3 käsitti asiakkaiden omakohtaisia positiivisia tai negatiivisia tunteita tuotteesta, tuotteen käytöstä tai palvelusta ostotapahtuman aikana. Positiivisena yhteisenä nimittäjän sieltä nousi joustavuus, positiivinen hinta-laatusuhde.

*”Joustavat aikataulut, oma opetusajoneuvo, tyytyväiset asiakkaat. Opetusajoneuvo on ihan hyvä.”*



*"Nopea vastaus, yhteyden pito hoitui tekstarilla. Joustavat aikataulun muutokset, joustaminen vuokrauksen ajankohdissa. Vuokranantaja ei odottanut sekuntikellon kanssa opetusajoneuvon palautusta."*

*"Haastateltava ei tiedä kaikkia palveluita mitä yritys tarjoaa. Opetus –palvelun antamistilanne oli tosi kannustava. "Palvelutilanteessa ei ollut mitään negatiivista."*

*"Mukava kokemus, ei jäänyt paha mieli. Haastateltavan kannalta oli parempi, että kyseessä oli tuttu ihminen, tuttu ihminen vähentää jännitystiloja."*

*"Koulutus räätälöitiin asiakkaan tarpeita vastaavaksi."*

Positiivisten kysymysten jälkeen kysyttiin negatiivisia asioita, joita haastateltavat olivat kokeneet ostotapahtuman aikana. Yhteisenä nimittäjänä oli ajoneuvon kytkin.

*"Opetusauton haasteellinen kytkin on negatiivinen asia, "kytkin on ihan paska"*

*"Erilainen opetusajoneuvo, joka vaatii totuttelua vähän aikaa, jotta oppilaat oppivat polkimien tuntuman. Tuote tai palvelu ei ole aina saatavilla haluttuna ajankohtana. Tuote tai palvelu ei ole aina saatavilla lyhyellä varoitusajalla."*

*"Varauskalenterin puuttuminen hankaloitti varauksen tekemistä. Ehdottomasti varauskalenteri, ja sen lisäksi maksuominaisuus. Teen usein ostoksia internetistä. Opetusajoneuvon haasteellinen kytkin."*

*"Nettisivujen räätälöinti vastaamaan paremmin koulutustarjontaa. Laajempi skaala tarjonnassa, joka vastaisi enemmän yritysten tarpeita. Erilaisista paketeista ja tarjottavista koulutuksista ennakkotietoa nettisivuille tai suoraan yrityksille."*

Tämän teeman viimeisin kysymys oli seuraava. Mitkä asiat vaikuttavat asiakaskokemuksen syntymiseen ostotapahtuman aikana, kun käytätte tuotetta tai palvelua. Haasteluteltavien vastaukset riippuivat siitä, millaista tuotetta tai palvelua he olivat käyttäneet.

*"Ostotapahtuman aikana vaikuttaa sovittu aikataulu sekä kuinka hommat toimivat. Onko esimerkiksi polttoainetankki tyhjä vai täysi."*

*”Jos ostotapahtumassa on suurin piirtein saman hintaiset tuotteet, valitsen sen tuotteen tai palvelun mistä koen saavani paremman kokemuksen. Hyvä kommunikointi vaikuttaa, yrittäjän oma olemus, persoona, puhuminen asiakkaalle auton palautuksessa. Kysymykset opetuslupaoppilaalle ja pienet vinkit, kannustavat vinkit.”*

*”Moottoripyörän käsittelytehtävistä sain itselle varmuutta, että uskallan ihan oikeasti lähteä ajelemaan pidempiä reissuja. Henkilökohtaisella tasolla, jos menee jokin pienikin asia mönkään, voi tulla tunne siitä, että sinne en mene enää ikinä.”*

*”Tuttu ihminen välillä nauroi oppilaalle.”*

#### 4.6 Teema 4, oston jälkeen

Viimeisen teeman kysymykset kuuluvat oston jälkeiseen ajanjaksoon. Tämän teeman ensimmäisenä kysymyksenä kysyttiin, vastasiko tuote tai palvelu odotuksianne. Haastateltavat olivat tyytyväisiä oston jälkeiseen tunnetilaan.

*”Joo vastasi, sain hyvää opetusta, opin hyvin ja pääsin siitä koikeesta ekalla läpi.”*

*”Joiltakin osin jopa ylittikin. Asiakaskokemusta on myös jaettu sosiaalisessa mediassa.”*

*”Kyllä vastasi odotuksia, systeemi toimii hyvin. Pieni yritys on ketterämpi joustamaan ja sopeutumaan. Selkeästi on havaittavissa toimintaa joka auttaa yritystä menestymään tulevaisuudessa.”*

*”OK, lasku oli sitä mitä sovittiin ja koulutustapahtuma itsessään ok. Jopa joidenkin kuljettajien mielestä jopa ylitti odotukset ja jotkut taas olivat toisenlaisella asenteella lähteneet koulutukseen. Kokonaisuutena hyvä.”*

Teeman viimeisenä kysymyksenä kysyttiin asiakaskokemuksen syntymistä oston jälkeen. Jokainen haastateltava käsitti omalla tavalla sen, mistä muodostuu asiakaskokemus oston jälkeen.

*”Yhteydenpitoa soittelemalla.”*

*”Sovituista aikatauluista kiinni pitäminen. Uudet ostotapahtumat tulevat tarpeen mukaan silloin, jos oma kapasiteetti ei riitä.”*

*"Tekstiviestin lähettäminen kannusti, kommunikointi, pieni yritys on joustava."*

*"Tämä asiakaskokemus, ostokokemus luultavasti synnyttää lisää ostoa tulevaisuudessa. Positiivinen kokemus edesauttaa seuraavaa ostotapahtumaa samassa yrityksessä."*

*"Asiakaskokemus oston jälkeen näkyy, sillä että uskaltaa ajaa. Uusinta ostos keväällä on harkinnassa."*

*"Tänä päivinä sähköpostiin tulee kaiken maailman kyselyitä. Jos sille tielle lähtee se ehkä kannattaa tehdä sillein, että on korkeintaan yksi kysymys ja vaihtoehdot yhdestä viiteen. Tämöinen tietysti voisi olla, jos sitä haluaa kehittää. Mutta me taas tunnetaan, joten mä en nää mitään tarvetta tällaisessa."*

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksessa toteutetun kehittämishankkeen johtopäätökset sekä saadaan vastaus tutkimuskysymykseen. Tutkimustulosten perusteella luodaan kehittämissuositus, jolla yritys tulee parantamaan asiakaskokemuksen muodostumista asiakkaan ostopolussa. Tutkimuskysymyksen pohdinnan sekä kehittämissuosituksen lisäksi tässä luvussa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä.

### 5.1 Vastaus tutkimuskysymykseen

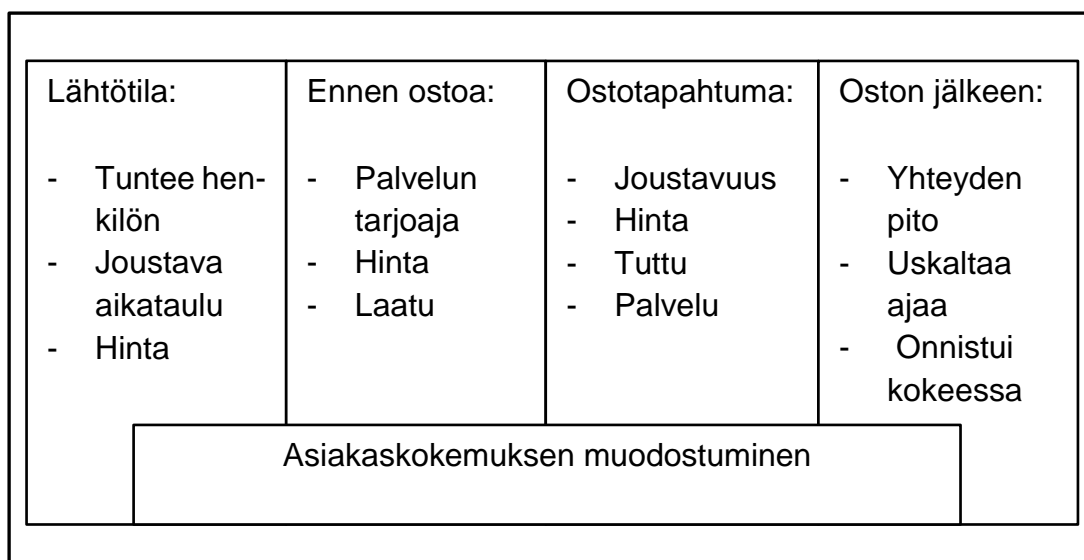
Tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli tutkia THE Kuljettajakoulutuksen asiakaspalvelun muodostumista asiakkaan ostopolussa.

Opinnäytetyön tutkimuskysymys oli: *Mistä muodostuu THE Kuljettajakoulutuksen asiakaskokemus asiakkaan ostopolussa?*

Asiakaskokemuksen syntymistä tarkasteltiin neljällä erilaisella teemoitellulla, jotka olivat; lähtötilanne, ennen ostoa, ostotapahtuma ja oston jälkeinen syntyvä asiakaskokemus. Haastateltavien asiakkaiden mukaan asiakaskokemuksen syntymisen vaikuttivat ostopolun eri vaiheissa erilaiset asiat. Asiakaskokemuksen syntymiseen vaikutti myös asiakassuhde, asiakkuuden luonne ja asiakassuhteen kesto. Haastateltavat ovat olleet sitä mieltä, että yritys on tarjonnut asiakkaille hyvää asiakaspalvelua alusta loppuun asti.

Haastateltavien asiakkaiden mukaan THE Kuljettajakoulutuksen asiakaskokemus asiakkaan ostopolussa syntyy seuraavista asioista. Lähtötilanteessa asiakkaiden asiakaskokemus on syntynyt tutusta henkilöstä, joustavasta aikataulusta. Ennen ostoa syntynyt asiakaspalvelu on haastateltavien mukaan syntynyt tutusta palvelun tarjoajasta, laadusta ja hinnasta. Ostotapahtuman asiakaspalvelu on syntynyt haastateltavien mukaan joustavasta aikataulusta, tutusta henkilöstä, palvelun laadusta sekä hinnasta.

Oston jälkeinen asiakaspalvelu on syntynyt onnistuneista kokemuksista ja yhteydenpidoista asiakkaisiin, kuten kuviossa 11 ilmenee.



Kuvio 10. THE Kuljettajakoulutuksen asiakkaiden kokema asiakaskokemus

## 5.2 Pohdinta

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata asiakaskokemuksen syntyminen asiakkaan ostopolussa yrityksessä THE Kuljettajakoulutus. Tutkimuksellinen kehittämishanke onnistui hyvin. Yritys sai puolistrukturoidulla haastattelulla selville kahdeksan asiakkaan mielipiteen asiakaskokemuksen syntymisestä asiakkaan ostopolulla. Haastattelun tulokset ja palautteet ovat samankaltaisia, mitä yritys on saanut aiemmin asiakkailta suusanallisesti.

Eritaustausten asiakkaiden saaminen haastatteltaviksi mahdollisti sen, että yritys sai mahdollisimman monipuolisia vastauksia. Haastattelut eivät tapahtuneet alkuperäisen suunnitellun aikataulun mukaan

Haastattelulomakkeessa oleva asiakaskokemus ja palvelukokemus aiheuttivat samankaltaisuuden vuoksi haastateltavissa hämmennystä. Tämä hämmennys ilmeni haastattelun aikana siten, että haastateltavat henkilöt yhdistivät nämä kaksi käsitettä. Tästä johtuen kaikilta haastattelevilta ei kysytty palvelukokemuksen muodostumista LIITE 2. Opinnäytetyön ohjaaja

myös varoitti siitä, että asiakaskokemus ja palvelukokemus ovat samankaltaisia ja se luultavasti aiheuttaa haastateltavissa hämmennystä. Haastattelut olisivat sujuneet helpommin ja ilman hämmennystä, jos haastattelussa olisi kysytty pelkästään asiakaskokemukseen liittyviä asioita. Ruusu-vuori, Nikander & Hyvärinen (2010, 15.) totevat sen, että tutkimusprosessin edetessä kysymykset tarkentuvat, koska aineisto tarjoaa harvoin suoria vastauksi.

Haastateltavien vastaukset asiakaskokemuksesta sekä sen syntymisestä auttavat yritystä ymmärtämään paremmin asiakkaan kokemusta, mistä osatekijöistä muodostuu asiakkaiden saama asiakaspalvelu. Kun yritys ymmärtää asiakkaita, asiakkaiden saamaa asiakaskokemusta, tällöin yritys pystyy luomaan entistä yksilöllisempää ja kokemuseräisempää asiakaspalvelua asiakkaan aikakaudella.

Tutkimuksessa ilmeni, kuinka tärkeätä on se, että yritys tarjoaa erilaisille asiakkaille asiakkaan haluamia palveluita asiakkaan aikataulun mukaisesti, asiakkaan haluamassa ympäristössä. Yrityksen on kyettävä tekemään asiakkaalle asiakaskokemusta monella erilaisella tavalla. Asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttaa asiakkaan näkökulmasta useat erilaiset asiat. Tämän vuoksi yrityksen on kuunneltava asiakkaiden tarpeita ja pyrittävä tarjoamaan kokonaisvaltaista asiakaspalvelua asiakkaan aikakaudella.

### 5.3 Kehittämisehdotus

Tämän kehittämishankkeen tulokset ovat hyödynnettävissä kohdeorganisaatiossa. Haastattelujen tuloksista käy selville, että asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttavat niin positiiviset kuin negatiiviset asiat asiakkaiden ostopolun eri vaiheissa. Fileniuksen (2015, 24.) mukaan asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttaa lähtötilanne, asiakaskokemus ennen ostoa, asiakaskokemus ostotapahtumassa ja asiakaskokemus oston jälkeen.

Asiakaskokemuksen tuottaminen onnistuu ihmisiltä, jotka ovat ystävällisiä, palvelualttiita ja tuntevat asiakkaansa. Asiakaslähtöinen organisaatio on

luova, innovatiivinen ja joustava. (Juuti 2015, 24-31.) Kilpailuetu syntyy aidosta kohtaamisesta, asiakaskokemuksen johtamisesta, johon vaikuttavat valinnat, asenteet ja näistä syntyvä positiivinen lopputulos (Fisher & Vainio 2014, 7). Haastateltavat asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä yrityksen tarjoamaan asiakaspalveluun. Asiakaspalvelu on ollut vaivatonta, tapahtui se sitten viesteillä, puhelimella tai sähköpostilla. Asiakkaat ovat myös olleet tyytyväisiä joustavaan aikatauluun. Yritys on myös antanut asiantuntevaa ja asiakaslähtöistä palvelua. Lämsän & Uusitalon (2003, 17-19.) mukaan palvelu on aina ainutkertainen tapahtuma. Palvelu katoaa kuluttamisen jälkeen. Palvelua ei voi varastoida, säilyttää, myydä tai palauttaa.

Tyytyväisyys ja tyytymättömyys ovat tunnetiloja. Tunnetilat syntyvät palvelun jälkeen omista tuntemuksista. (Puustinen 2013, 105-106, 206). Osa haastateltavista henkilöistä koki negatiivisia asioita liittyen yrityksen palvelun saatavuuteen, opetusajoneuvon kytkimeen sekä yrityksen internetsivuihin. Kosketuspisteet, jossa asiakaskokemus ei ole ollut tyydyttävää, sen seurauksena on syntynyt epämiellyttävä tunnetila. Epämiellyttävästä tunnetilasta on syntynyt negatiivinen asiakaskokemus. Fileniuksen (2015, 45.) mukaan kosketuspiste on se, missä asiakas kohtaa kyseisen yrityksen brändin. Kosketuspiste voi olla puhelinkeskus, verkkosivu tai ajoneuvo.

Kahdeksan haastattelun teemoittelun perusteella vastauksista on noussut esille keskeiset kehittämistä kaipaavat asiat. Haastateltavien vastausten perusteella on luotu yritykselle kehittämissuositus. Kehittämissuosituksella yritys pystyy parantamaan asiakaskokemuksen syntymistä asiakkaan ostopolussa.

Ensimmäisenä kehittämissuosituksena on se, että yrityksen tulee kehittää ja päivittää yrityksen internetsivut vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita vastaavaksi. Yrityksen internetsivuilta tulisi nähdä kaikki yrityksen tarjoamat palvelut niin yksityisille kuin yrityksille. Tämän lisäksi siellä pitäisi olla opetusajoneuvon ajanvarauskalenteri maksuominaisuudella, jolloin opetusajoneuvon varaus vahvistettaisiin maksusuosituksella verkko-ostosten tapaisesti.

Toinen kehitysehdotus koskee asiakkaiden kokemaa tuntemusta opetusajoneuvon kytkimen käytöstä. Yrityksen olisi hyvä opastaa asiakkaita oikeanlaisesta kytkimen käytöstä. Tätä opastusta yritys voisi antaa silloin, kun perehdyttää asiakasta opetusajoneuvon käyttöön. Edellä mainitun lisäksi yrityksen kannattaisi harkita myös toisen opetusajoneuvon hankkimista, jolloin opetusajoneuvon vuokraajilla olisi mahdollisuus varata mieleinen opetusajoneuvo ajo-opetukseen.

#### 5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Eskolan & Suorannan (2005, 214.) mukaan kvalitatiivisen tutkimustuloksen arviointi perustuu tutkimuskysymysten tulokseen, saadun aineiston oikeasta analyysistä, sekä tutkimusprossin luotettavuudesta. Tutkijan omat henkilökohtaiset kanssakäymiset voivat vaikuttaa arvioinnin tuloksiin. Tutkija itse, on tutkimuksen laadun ja luotettavuuden kriteeri.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetti tarkoittaa pysyvyyttä ja validiteetti tutkittavia oikeita asioita. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit ovat luotettavuus, tutkimuksen siirrettävyys, tutkimuksen riippuvuus ja tutkimuksen vahvistettavuus. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus ilmenee monipuolisella dokumentoinnilla. (Kananen 2008, 123-126.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuus ilmenee ratkaisujen ja valintojen perusteella, millä tavalla niitä arvioidaan. Luotettavuus ilmenee myös siitä näkökulmasta, kuinka riidattomia ja luotettavia tulkinnat ovat, sekä kuinka hyvin aineisto saturoitunut, eli kylläännyt. (Kananen 2012, 175.)

Eskola & Suoranta (2005, 61.) puhuvat kvalitatiivisen aineiston harkinnanvaraisuudesta, teoreettisesta tai tarkoituksenmukaisuudesta ja harkinnanvaraisesta tuloksesta. Tähän tutkimukseen valikoitui haastateltavat henkilöt tarkoituksenmukaisuuden perusteella. Haastateltavat henkilöt, joilla on mahdollisimman paljon omakohtaista asiakaskokemusta kohdeorganisaation toiminnasta sekä tutkittavasta aiheesta.



Tutkimuksen tietoperusta koottiin mahdollisimman monipuolisesti koskien asiasanoja; asiakaskokemus, asiakaskokemuksen syntyminen sekä palvelukokemus. Tietoperustana käytettiin monipuolisesti tieteellisiä artikkeleita, kirjoja sekä aiheeseen liittyviä ajankohtaisia blogeja ja muita ajankohtaisia asioita lähteiden kautta. Asiakaskokemuksesta ja asiakaskokemuksen syntymisestä löytyi runsaasti erilaisia lähdekirjallisuutta, Pro gradu – tutkielmia sekä tieteellisiä artikkeleita.

Organisaation on tärkeä ymmärtää asiakaskokemuksen teoriaa sen vuoksi, että organisaatio pystyy vaikuttamaan henkilökohtaisesti asiakaskokemuksen syntymiseksi. Tämän vuoksi teoreettinen viitekehys rajasi tarkasti lähdeaineiston. Lähdeaineiston valinnassa painotettiin uusia ja ajantasaisia lähteitä, jotka soveltuvat asiakaskokemukseen, asiakaskokemuksen muodostumiseen ja asiakkaiden aikakauteen.

Tämä tutkimus olisi toistettavissa kohdeorganisaation asiakkailta. Haastateltavien vastausten tulokset ovat asiakaskokemuksia ja ne ovat subjektiivisia käsityksiä ja kokemuksia saadusta asiakaspalvelusta asiakkaan ostopolun eri vaiheista. Mielenpitoet sekä kokemukset muuttuvat ajan myötä, ajan kuluessa. Kokemukset ovat aina kontekstisidonnaisia. Tutkimus on toistettavissa kohdeyrityksessä. Tämän tutkimuksen reliabiliteetti olisi erilainen, jos haastattelijana olisi eri henkilö. Haastattelijan oma persoona ja haastateltavien tuntemus vaikuttivat jonkun verran haastattelun ilmapiiriin sekä vastauksiin. Luotettavuus on hyvin laaja-alainen käsite laadullisessa tutkimuksessa.

Tutkimuksen kehittämishankkeeseen haluttiin mahdollisimman laaja-alainen näytte asiakkaiden kokemuksista. Tämän vuoksi haastateltavat henkilöt edustavat moninaista asiakaskuntaa edustaen yksityisiä ja yrityksiä. Opinnäytetyö on tehty, yrityksen tulevaa strategista muutosta silmällä pitäen.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WS Bookwell Oy.

Arnould, E. J. 2007. Consuming experience. Retrospectw and prospects. Abingtonm Oxon: Routledge.

Darlington, Y. & Scott, D. 2002. Qualitative research in practice, stories from the field. Philadelphia: Open University Press.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus, menesty monikavavai- sessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Saarijärven Offset Oy.

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskoke- mus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Hirsijärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Ota- van Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi S. & Hurme H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press

Hirsijärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudis- tettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Ivens, J., Shaw, C. 2002. Building Great Customer Experience, New York: Palgrave MacMillan.

Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Juva: Bookwell Oy.

- Kadenius, T., Markkanen, J. & Törmälä, V. 2015. Uusi ajattelu – uusi johtaminen. Saarijärvi: Offset Oy.
- Kananen, J. 2008. Kvali – Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus Opinnäytetyönä. Jyväskylä: Tampereen Yliopistopaino.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Gummerrus kirjapaino.
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino Oy.
- Kortesuo, K. & Löytänä, J. 2011. Asiakaskokemus – Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Lämsä, A-M., Uusitalo, O. 2003. Palvelujen markkinointi esimisetyön haasteissa. 1-3., Muuttumaton painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Löytänä, J., Korkiakoski, k. 2014. Asiakkaan aikakausi. Viro: Print Best
- Ojasalo, K. Moilanen, T & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Peltonen, A. Kunnioita asiakasta, lisää luottamusta. Helsingin seudun kauppakamari ja tekijät. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadulliseen tutkimuslähestymistavan valintaan: Vantaa: Hansaprint
- Puustinen, P. 2013. Vaihdamtavallankumous. Finanssipalvelun uusi logiikka. Helsinki: Talentum

Paavola, H. 2006. Asiakasuskollisuuden jaetut merkitykset. Tampere: University Press

Renfors, S-M., Salo, V. 2013. Onnistunut asiakaskohtaaminen matkailu- ja ravintola-alalla. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Sarja A, Tutkimukset 1/2013. Pori: Eura Print.

Rissanen, T. 2005. Hyvä palvelu. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Torppa, T. 2013. Yksin työskentelevän opas. Liettua. BALTO Print

Tuomainen, P. 2013. Virtuaalimaine. Liettua: BALTO print.

Vilkkä, H. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

### **Sähköiset lähteet:**

Grönroos, C. 2008. "Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?". European Business Review, Vol. 20 Issue: 4. [viitattu 7.11.2017]. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/aineistot.lamk.fi/doi/pdfplus/10.1108/09555340810886585>

Fisher, M. 2014. Miten työyhteisökokemus synnyttää asiakaskokemuksen? [viitattu 15.11.2017]. Saatavissa: <https://www.tekes.fi/globalassets/global/ohjelmat-ja-palvelut/kampanjat/liideri/merja-fischer.pdf>

Hirschman, E. C. & Holbrook, M. B. 1982. Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions. Journal of Marketing, Vol. 46,

92-101. [viitattu 5.10.2017]. Saatavissa: [http://criticalmanagement.uniud.it/fileadmin/user\\_upload/Hirschman\\_Holbrook\\_1982.pdf](http://criticalmanagement.uniud.it/fileadmin/user_upload/Hirschman_Holbrook_1982.pdf)

Henten. A. 2012. Innovations from the ICT-based service encounter. Info, Vol.14, No. 2, 45-56. [viitattu 1.11.2017]. Saatavissa: [www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14636691211204851](http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14636691211204851)

Holbrook, M, B. & Hirschman, E, C. 1982. The Experiential Aspects of Consumption; Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. [viitattu 25.10.2017]. Saatavissa: [http://www.mastermarketing.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/masters/master204/documents/Holbrook\\_-\\_10.pdf](http://www.mastermarketing.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/masters/master204/documents/Holbrook_-_10.pdf)

Jyväskylän yliopisto. 2017. Tapaustutkimus. [viitattu 24.11.2014]. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>

Jyväskylän yliopisto. 2017. Tapaustutkimus. [viitattu 24.11.2014]. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/toimintatutkimus>

Korkiakoski, K. 2017. Kari Korkiakoski@blogi. Asiakaskokemus lukee strategiassa – muuttuuko mikään?. [viitattu 22.11.2017]. Saatavissa: <https://karikko.wordpress.com/category/asiakaskokemus-2/>

Korkiakoski, K. 2017. Kari Korkiakoski@blogi. Huomioita asiakaskokemuksesta, konnunkaatiosta ja taloudesta. Asiakaskokemuksen trendit 2017. [viitattu 20.11.2017]. Saatavissa: <https://karikko.wordpress.com/2017/01/03/asiakaskokemuksen-trendit-2017/>

Leppänen, T. 2017. Kohti kierrätysyhteiskuntaa – jätehuollon asiakaskokemus ja kierrättäminen. Lahti: Lahden Ammattikorkeakoulu, Muotoiluinstituutti [viitattu 21.11.2017]. YAMK-opinnäytetyö. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/122321/Leppanen\\_Tytti.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/122321/Leppanen_Tytti.pdf?sequence=1)

Lindholm, P. 2017. Tekoäly tuo asiakaskokemuksen myyntityön ytimeen. Salesforce.com. [viitattu 7.11.2017]. Saatavissa: <https://www.salesforce.com/fi/blog/2017/Tekoaly-tuo-asiakaskokemuksen-myyntityon-ytimeen.html>

Nasermoadeli, A., Ling, K.C. & Severi, E. 2012. Exploring the Relationship between Social Environment and Customer Experience. Published by Canadian Center of Science and Education, Asian Social Science. Vol. 9, No. 1. [viitattu 6.11.2017]. Saatavissa: [www.ccsenet.org/journal/index.php/ass/article/view/23540](http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ass/article/view/23540)

Kuusela, H. & Rintamäki, T. 2002. Arvoa tuottava asiantikokemus. Hyödyt ja uhraukset henkilökohtaisen ja sähköisen asioinnin kehittämisessä. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy. Sähköinen julkaisu. [viitattu 7.11.2017]. Saatavissa: [https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/68059/arvoa\\_tuottava\\_asiantikokemus\\_2002.pdf?sequence=3](https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/68059/arvoa_tuottava_asiantikokemus_2002.pdf?sequence=3)

Miettinen, V. 2011. Tekniikka & talous. Ole hyvä, pehmeä ja hellä [viitattu 6.11.2017]. Saatavissa: <http://www.tekniikkatalous.fi/arkisto/2011-12-16/Ole-hyv%C3%A4-pehme%C3%A4-ja-hell%C3%A4-3305986.html>

Palmer, A. 2010. Customer experience management: a critical review of an emerging idea. Journal of Services. Marketing, Vol. 24 Issue: 3, pp [viitattu 4.12.2017]. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/aineistot.lamk.fi/doi/pdfplus/10.1108/08876041011040604>

Rawson, A., Duncan, E. & Jones, C. 2013. The Truth About Customer Experience. Harvard Business Review. From the September 2013 Issue. [viitattu 17.11.2017]. Saatavissa: <https://hbr.org/2013/09/the-truth-about-customer-experience>

Rintamäki, T., Kanto, A., Kuusela, H. & Spence, M, T. 2006. Decomposing the value of department store shopping into utilitarian, hedonic and social dimensions: Evidence from Finland. International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 34. Issue: 11. [viitattu 7.11.2017]. Saatavissa:

<http://www.emeraldinsight.com/aineistot.lamk.fi/doi/pdf-plus/10.1108/09590550610642792>

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [viitattu 26.11.2017]s Saatavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_3.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html)

Siikaniemi, V. 2017. Innostavasti johdettu organisaatio tuottaa ylivertaista asiakaskokemusta. Suomen Asiakkuusmarkkinointiliitto ry. [viitattu 20.11.2017]. Saatavissa: <https://www.asml.fi/blogi/asiakaskokemus-tunnekokemus-organisaatiokulttuuri/>

Sundquist, J. 2016. Unohtuiko asiakas? Asiakaskokemus kuuluu päätöksenteon keskiöön. Alma Talent Oy. [viitattu 7.11.2017]. Saatavissa: [http://www.marmai.fi/kumppaniblogit/nordic\\_morning/unohtuiko-asiakas-asiakaskokemus-kuuluu-paatoksenteon-keskioon-6581261](http://www.marmai.fi/kumppaniblogit/nordic_morning/unohtuiko-asiakas-asiakaskokemus-kuuluu-paatoksenteon-keskioon-6581261)

Tieto. 2017. News. New study reveals: Customer Experience Management is considered a strategic priority among Nordic companies - but maturity is still low. [viitattu 22.11.2017]. Saatavissa: <https://www.tieto.com/news/new-study-reveals-customer-experience-management-is-considered-a-strategic-priority-among-nordic>

Toivonen, M. 2016. Asiakaskokemus – paljon melua tyhjästä?. Asiakaspalvelukokemus.fi. [viitattu 22.11.2017]. Saatavissa: <http://www.asiakaspalvelukokemus.fi/blog/asiakaskokemus-paljon-melua-tyhjasta-2/>

Tsai, S-P. 2005. Integrated marketing as management of holistic consumer experience. ScienceDirect. [viitattu 30.10.2017]. Saatavissa: <http://www.sciencedirect.com/science/journal/00076813/48/5?sdc=1>

Uitto, T. & Sundell, M. 2017. Oppeja asiakaskokemuksen päivittäisjohtamisesta: Kovaa dataa, herkkää havainnointia ja määrätietoista toimeenpanoa. Suomen Asiakkuusmarkkinointiliitto ry. [viitattu 20.11.2017]. Saatavissa: <https://www.asml.fi/blogi/asiakaskokemus-liiketoiminta-tulos/>

Ylitapio-Mäntylä, O., 2011. Narratiivinen tutkimus. Lapin yliopisto. [viitattu 6.11.2017]. Saatavissa: <http://www.ulapland.fi/loader.aspx?id=44f42390-a111-495e-b27d-3aa88471a876>

Vargo, S, L. & Lusch, R, F. 2014. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. Journal of Marketing Vol. 68. [viitattu 30.10.2017]. Saatavissa: <http://tarjomefa.com/wp-content/uploads/2016/12/5809-English.pdf>

Virtuaali ammattikorkeakoulu. 2017. Toimintatutkimus. Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi. [viitattu 27.11.2017]. Saatavissa: <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0709019/1193463890749/1193464158778/1194360111832/1194360447229.html>



## LIITTEET

### Liite 1.

Tutkija(t)	Luonnehdinta	Arvon ilmeneminen
Zeithaml (1998)	Keino-tavoiteketjuun perustuva hierarkkinen järjestelmä, jossa arvo syntyy havaittujen hyötyjen ja uhrausten suhteena. Hyödyt ja uhraukset voivat olla rahamääräisiä tai ne voidaan määritellä käytetyn ajan ja/tai vai- van avulla	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matala hinta</li> <li>• Saa mitä haluaa</li> <li>• Laatu verrattuna hin- taan</li> <li>• Mitä saa verrattuna sii- hen, mitä antaa</li> </ul>
Babin, Dar- den & Grif- fin (1994)	Ostoksilla käyminen tuottaa asiakkaalle ar- voa välineellisesti (utilitarisesti) ja olemalla nautinnollinen päämäärä itsessään (hedoni- sesti). Mittari (PSV, personal shopping va- lue), jossa hyötyjen avulla mitataan koettua arvoa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilitaristinen arvo</li> <li>• Hedonistinen arvo</li> </ul>
Gale (1994)	Arvo on laatu suhteutettuna hintaan. Asia- kas päättää, mitä laatu merkitsee. Laatu si- sältää myös kaikki ei-rahalliset ominaisuu- det. Hinta, laatu ja arvo ovat relativistisia kä- sitteitä.	Asiakkaan määrittelemä laatu oikeaan hintaan tar- jottuna. (Laatu sopeutet- tuna tuotteen suhteelliseen hintaan.)
Butz & Goodstein (1996)	Asiakkuuden nettoarvo, joka syntyy tuotteen tarjoamien hyötyjen ja tuotteesta johtuvien kustannusten erotuksena. Korostaa tunne- peräistä sidettä asiakkaan ja yrityksen vä- lillä.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odotettu (expected) nettoarvo</li> <li>• Haluttu (desired) netto- arvo</li> <li>• Odottamaton (unex- pected) nettoarvo</li> </ul>
Ravald & GröHaas- tatteltavaos (1996)	Määritelmä suhdemarkkinoinnin näkökul- masta. Mallissa erotetaan kulutustapahtu- man ja asiakassuhteen havaitut hyödyt ja uhraukset toisistaan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokonaisepisodi-arvo: (Episodihyödyt + suhteen hyödyt) / (Episodiuhraukset + suhteen uhraukset)</li> </ul>
Anderson & Narus (1998)	B - to - B näkökulma, arvo jakautuu rahamit- taisina ilmoitettaviksi hyödyiksi.	Arvo jakautuu teknisiksi, ta- loudellisiksi, sosiaalisiksi sekä palvelusta johtuviksi hyödyiksi.
Holbrook (1999, ks. myös 1994; 1996)	Typologia, jossa arvo määräytyy kulutusko- kemuksen kolmen ulottuvuuden (ulkoi- nen/sisäinen; toiseen/itseensä kohdistuva; aktiivinen/reaktiivinen) leikkauskohdissa. Arvo on interaktiivinen, ja relaativistinen, preferenssin sisältävä kokemus.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tehokkuus</li> <li>• Erinomaisuus</li> <li>• Status</li> <li>• Kunnioitus</li> <li>• Leikki</li> <li>• Estetiikka</li> <li>• Etiikka</li> <li>• Henkisyys</li> </ul>
Mathwick, Malhotra & Ridgon (2000)	Tutkimus kokemuksellisen arvon (experien- tial value) sekä havaittujen hyötyjen ilmene- mismuodoista ostettaessa vähittäiskaupan tuotteita Internetistä ja postimyynnistä. Tut- kimuksessa erotetaan ulkoinen ja sisäinen sekä aktiivinen ja reaktiivinen arvo. Mitta- risto EVS, (experiential value scale), jossa koettu arvo heijastaa asiakkaan havaitsemia hyötyjä.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leikkimielisyys</li> <li>• Estetiikka</li> <li>• Asiakkaan ROI (Return on Investment)</li> <li>• Palvelun erinomaisuus</li> </ul>
Sweeney & Soutar (2001)	Viitekehiksenä Sheth et al. 1991. Tutkimuk- sessa kehitetään kestokulutushyödykkeiden branditasolla tuottamaa arvoa mittaava PERVAL-asteikko	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emotionaalinen arvo</li> <li>• Sosiaalinen arvo</li> <li>• Laatu/suorituskyky</li> <li>• Hinta/laatu</li> </ul>

## Liite 2. Teemahaastattelurunko: Asiakaskokemuksen luominen asiakkaan ostopolussa

### Yleiset kysymykset

- Kerro hieman itsestäsi
- Mitä tulee mieleen sanasta asiakaskokemus
- Mistä asiakaskokemus mielestänne muodostuu
- Mikä vaikuttaa asiakaskokemukseen
- Mitä tulee mieleen sanasta palvelukokemus
- Miten palvelukokemus mielestänne muodostuu
- Mikä vaikuttaa palvelukokemukseen

### Teema 1. Lähtötilanne asiakkaan ennako-odotukset ja asenteet yrityksestä

- Mitä tiesitte yrityksestä etukäteen
- Millainen ennakkokäsitys teillä oli yrityksestä
- Millainen ennakkokäsitys teillä oli yrityksen tuotteista ja palveluista
- Mikä asia mahdollisesti vaikutti tulevaan ostopäätökseen

### Teema 2, ennen ostoa:

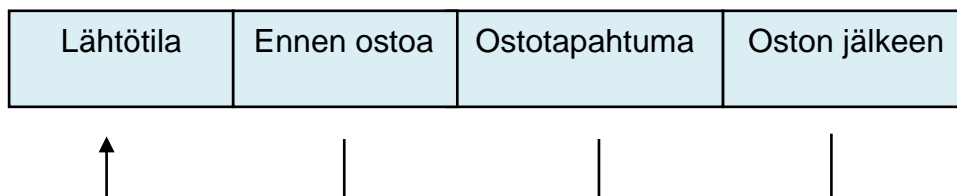
- Mikä sai harkitsemaan tuotteen tai palvelun ostamisen kyseiseltä yritykseltä
- Miten varmistuitte siitä, että kyseisen yrityksen tuote tai palvelu on sopiva teille
- Kuinka asiakaspalvelu sujui ennen ostoa

### Teema 3, ostotapahtuma:

- Osaisitteko kertoa millaisia positiivisia asioita yrityksen tuotteista ja palveluissa on
- Osaisitteko kertoa millaisia negatiivisia asioita yrityksen tuotteissa ja palveluissa on
- Mitkä asiat vaikuttavat asiakaskokemuksen syntymiseen ostotapahtuman aikana, kun käytätte tuotetta tai palvelua

### Teema 4, oston jälkeen:

- Vastasiko saamanne tuote tai palvelu odotuksianne
- Mistä mielestänne syntyi yrityksen asiakaskokemus oston jälkeen



Kuvio 4. Asiakaskokemuksen luominen (Filenius 2015, 24).