

**LAMK**

Lahden ammattikorkeakoulu  
Lahti University of Applied Sciences

# Asiakaskokemuksen kartoittaminen ja kehittäminen

Case K-Market Kilpishalli

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Tradenomi  
Kansainvälinen kauppa  
Syksy 2018  
Julius Koivumaa

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Koivumaa, Julius	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 59 sivua, 1 liitesivu	Valmistumisaika Syksy 2018
Työn nimi <b>Asiakaskokemuksen kartoittaminen ja kehittäminen</b> Case: K-Market Kilpishalli		
Tutkinto Kansainvälisen kaupan tradenomitutkinto		
Tiivistelmä <p>Tutkimuksen toimeksiantaja on K-Market Kilpishalli, joka on kilpisjärveläinen yritys, jonka liikevaihto kertyy pääasiassa turismin avulla. Yrityksellä ei ole ollut vahvaa kauppiaiden ulkopuolelle ulottuvaa näkemystä kehitykselleen ja asiakaskokemustutkimus oli ensimmäinen vaihe muutokseen.</p> <p>Tutkimus tehtiin kvalitatiivisilla tutkimusmenetelmillä ja sen aineisto saatiin teema-haastatteluiden avulla neljältä työntekijältä ja viideltä asiakkaalta. Aineisto kerättiin kesällä kasvokkain sekä puhelimitse. Teemahaastatteluiden pohjana oli Verhoefin kaaviosta valikoidut teemat, joita käytettiin apuna jaottelussa teoreettisessa viitekehyydessä ja empiriassa. Teemoja ovat palvelukohtaaminen, monikanavaisuus, myymälän valikoima, yrityksen brändi, myymälän ilmapiiri ja tilannemuuttajat. Lisäksi teoriassa käsitellään vähittäiskaupan toimialaa ja, empiriassa ja teoriassa, yleisesti asiakaskokemusta.</p> <p>Norjalaisten asiakkaiden asiakaskokemuksen nykytila oli hyvällä ja suomalaisten kohdallaisella tasolla, mikä tuli ilmi kaikista haastatteluista. Lihapuolta ja palvelukeskittymää pidettiin positiivisimpina asiakaskokemusta parantavina tekijöinä. Työntekijät ja suomalaiset asiakkaat toivat ilmi eniten puutteita ja kehitysideoita. Suurimpia kehitettäviä teemoja oli tilannemuuttajat, monikanavaisuus, myymälän ilmapiiri ja yrityksen brändi. Tilannemuuttajiin kuuluvaan kiireyteen pystyy vaikuttamaan tyypillisten keinojen lisäksi henkilökunnan sisäisen viestinnän parantamisella radiopuhelimilla. Jotkut muutokset, kuten sisustuksen parantaminen ja tilavuuden lisääminen, voivat vaatia suuria investointeja. Asiakaskokemuksessa on vielä kehittämismahdollisuuksia varsinkin suomalaisten osalta ja digikanaviin ja kiireyteen tulisi vaikuttaa ensisijaisesti.</p>		
Asiasanat asiakaskokemus, palvelukohtaaminen, monikanavaisuus, myymälän valikoima, brändi, ilmapiiri, tilannemuuttajat		

## Abstract

Author(s) Koivumaa, Julius	Type of publication Bachelor's thesis	Published Autumn 2018
	Number of pages 59 pages, 1 appendix	
Title of publication <b>Mapping and Improving of Customer Experience</b> Case: K-Market Kilpishalli		
Name of Degree Degree Programme in International Trade		
Abstract <p>The purpose of the study was to investigate the customer experience of K-Market Kilpishalli, located in Kilpisjärvi. The company's revenue is generated mainly by tourism. The company has not come up with ideas for development other than ones from the management's side. Conducting a customer experience study for the company was the first step towards this.</p> <p>The research was conducted by using qualitative methods and its data was obtained by semi-focused interviews from four employees and five customers. The interviews were conducted face-to-face with the interviewees and by phone. The theoretical and empirical framework was based on selected themes of Verhoeff's figure. These themes were service encounter, multichannel, the store's range of products and services, the company's brand, the atmosphere of the store and situational variables. Additionally, topics in retail industry and customer experience were covered in the theoretical framework.</p> <p>The results revealed that the current state of customer experience of the Norwegian customers was good while it was moderate in the case of the Finnish customers. Meat market and centralisation of services were thought as positive factors for improving customer experience. Both the employees and the Finnish customers brought up more shortcomings and suggestions for improvement than the others. The most meaningful themes for improvement were the situational variables, multichannel, the atmosphere of the store and the company's brand. The haste, included in the situational variables, can be affected with new ways like establishing two-way radio communication amongst the employees. Some developmental changes, such as refurbishing or creating more space, can be costly. There are still many possible areas of development, especially in terms of Finnish customers. First and foremost, digital channels should be improved and the haste reduced.</p>		
Keywords customer experience, service encounter, multichannel, range of products and services, brand, atmosphere, situational variables		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
2	ASIAKASKOKEMUS VÄHITTÄISKAUPASSA .....	2
2.1	Vähittäiskauppa toimialana .....	2
2.2	Asiakaskokemus.....	3
2.2.1	Palvelukohtaaminen .....	7
2.2.2	Monikanavaisuus.....	10
2.2.3	Myymälän valikoima .....	13
2.2.4	Yrityksen brändi.....	20
2.2.5	Myymälän ilmapiiri .....	23
2.2.6	Tilannemuuttajat .....	24
3	ASIAKASKOKEMUSTUTKIMUS, CASE: K-MARKET KILPISHALLI .....	27
3.1	Yrityksen esittely.....	27
3.2	Tutkimuksen toteutus ja kysymyslomakkeen muodostaminen .....	28
3.3	Tutkimuksen tulokset .....	31
3.4	Johtopäätökset .....	41
3.5	Kehitysehdotukset .....	47
4	YHTEENVETO .....	51
4.1	Tutkimuksen keskeisimmät elementit.....	51
4.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	51
	LÄHTEET .....	55
	LIITTEET .....	1

## 1 JOHDANTO

Asiakaskokemus on alue, johon useimpien yrittäjien tulisi kiinnittää enemmän huomiota, sillä korkealaatuinen asiakaskokemus korreloi selvästi liikevaihdon kasvun kanssa vähittäiskaupan alalla (Manning 2015). Vanhoista asiakkaista on taloudellisesti viisasta pitää kiinni, sillä parhaimmillaan uuden asiakkaan hankkiminen voi maksaa yritykselle jopa viisi kertaa enemmän kuin nykyisen asiakkaan pitäminen (Kotler 2003, 75).

Opinnäytetyössä toteutettiin K-Market Kilpishallille asiakaskokemustutkimus, jonka avulla yrityksessä pystytään kehittämään toimintaa entistä asiakaslähtöisemmäksi. Näin yrityksen vetovoimaisuutta ja liikevaihtoa voidaan kasvattaa asiakaskunnan tarpeita huomioiden. Yrityksen asiakaskunta koostuu pääsääntöisesti norjalaisista, joiden asiakaskokemuksen muodostuminen voi poiketa suomalaisten asiakaskokemuksesta niin ulkoisten kuin sisäistenkin tekijöiden suhteen. Tutkimus kohdistui ainoastaan norjalaisiin ja suomalaisiin asiakkaisiin. Tutkimushaasteena on, että asiakaskokemusta ei olla vielä kartoitettu perusteellisesti ja täten ei tiedetä asiakaskokemuksen näkökulmasta asiakkaan tarpeita. Tavoitteena onkin selvittää asiakaskokemuksen nykytila ja ideoida sen pohjalta kehityskohteita. Saadut tulokset luokitellaan teoriassa olevien teemojen kautta.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Millainen on K-Market Kilpishallin asiakaskokemus?
- Mitkä teemat vaikuttavat eniten asiakaskokemukseen?
- Miten asiakaskokemusta voitaisiin kehittää?

Teoriaosuudessa asiakaskokemusta lähestyttiin määritelmien ja muodostumisen kautta. Asiakaskokemus määriteltiin ja siitä valittiin tutkimuksen kannalta keskeisimmät teemat, joita olivat palvelukohtaaminen, digitaalisuuteen painottuva monikanavaisuus, myymälän valikoima, yrityksen brändi, myymälän ilmapiiri ja tilannemuuttajat, mitkä muodostavat tutkimuskysymysten pohjalta opinnäytetyön haastattelurungon. Kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin viiden asiakkaan teemahaastattelulla neljänä päivänä heinä- ja elokuussa 2018. Aineisto litterointiin ja analysoitiin teoriasidonnaisella sisällönanalyysillä. Teemahaastattelu oli sopivin vaihtoehto, sillä tutkimuksessa haluttiin saada tietoa valituista asiakaskokemuksen teemoista, mutta haluttiin samalla formaaliutta karsimalla antaa haastateltaville vapautunut tila, jossa he voivat kertoa asiakaskokemuksen kehitysmahdollisuuksista kartoitusta varten olevien kysymysten jälkeen.

## 2 ASIAKASKOKEMUS VÄHITTÄISKAUPASSA

### 2.1 Vähittäiskauppa toimialana

Joidenkin mielestä vähittäiskauppa on paikka, jonka kautta tuotannosta, teollisuudesta ja ulkomailta tulee tuotteita kuluttajien käsiin, ja se jaetaan kolmeen ryhmään, joita ovat tavaratalo- ja päivittäistavara- ja erikoiskauppa sekä autoalan vähittäiskaupat. (Santasalo & Koskela 2015, 8.) Työ- ja elinkeinoministeriön Ammattinetti-sivustolla mainitaan posti- myyntiliikkeiden, verkkokauppojen, kotimyynnin ja verkostomarkkinoinnin lukeutuvan lisäksi vähittäiskauppaan. Myös käytettyjen tavaroiden myynnin sekä yritysmyyntin mainitaan olevan osana vähittäiskauppaa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018.) Vähittäiskauppa palvelee tuotteiden ja palveluiden lopullista kuluttajaa. Se muodostaa useiden eri tavaran-toimittajien tarjonnasta lajitelman ja valikoiman kuluttajille sekä antaa hinnan, jonka voi maksaa eri maksutavoin ja -ehdoin. Vähittäiskauppa asettaa tuotteet näkyville, varastoi niitä, myy ne sopivina erinä asiakkaille parhaina ajankohtina ja tarjoaa tavanomaisesti myynti- ja asiakaspalvelua sekä muita palveluja. Se myös hoitaa tiedonvälityksen valmistajalta kuluttajalle. (Havumäki & Jaranka 2006, 13.)

Kauppojen looginen ryhmittely helpottaa asiakasta tiedostamaan paikan missä hänen kuuluu asioida, minkä takia yritykset kiinnittävätkin siihen paljon huomiota. Tästä esimerkkinä erikois- ja päivittäistavarakauppa ovat jaoteltu omaan ryhmäänsä. Hypermarketit kuuluvat muun muassa päivittäistavarakauppoihin ja vastaavasti erikoistavarat kuuluvat erikoismyymälöihin. Päivittäistavarakauppa ja erikoistavarakauppa ovat toimialansa mukaan jaettuja ryhmiä. Muun muassa supermarketit ovat päivittäistavaroiden myymälätyyppejä ja rautakaupat erikoistavarakauppoja. (Hukka, Isomäki, Kestilä, Koskinen, Kuoppamäki, Metso, Raninen, Saine, Tiainen & Virtanen 2008, 10.)

Päivittäistavarat ovat useammin ostettavia kuin erikoistavarat. Päivittäistavarakauppa sisältää päivittäin tarvittavat kulutustavarat ja elintarvikkeet, kun taas erikoistavaroita ostetaan harvemmin. Erikoisliikkeiden tavarat kestävät useimmiten pidempään kuin päivittäistavarakaupan. Vaateliikkeet ovat hyvä esimerkki erikoistavaroista. (Hukka ym. 2008, 10.) Valikoimien tulee olla suunniteltuja myymälän profiilia silmällä pitäen, sillä asiakkaiden ympärille rakennettu tuote- ja palveluvalikoima on keskeinen kilpailukeino vähittäiskaupalle (Finne & Kokkonen 2005, 104).

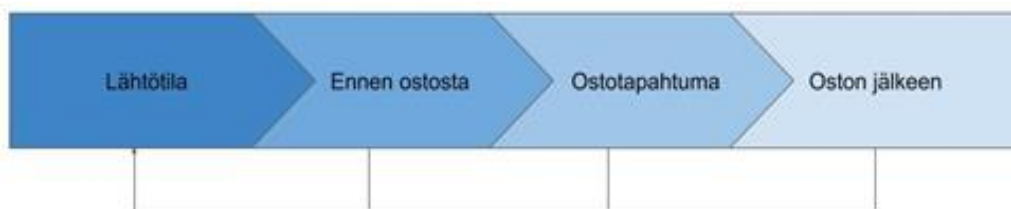
Vähittäiskaupan toimialan myynti on kasvanut vuodessa 4,3 % ja päivittäistavarakaupan 6,3 % (Tilastokeskus 2018). Myös Suomenkin kaupankäyntiin vaikuttavia ulkomaisia tekijöitä täytyy huomioida. Ennustettuja muutoksia tulevaisuudessa ovat Kiinan vähittäiskau-

pan kulutuksen nousu 7,3 triljoonan Yhdysvaltain dollariin ja 19 %:n osuus globaalissa vähittäiskaupassa 2025 mennessä (Frost & Sullivan, 2018). Tämä tarkoittaa suurempaa kilpailua ja asiakaskokemuksen kehittäminen on yksi keino pysyä siinä mukana.

## 2.2 Asiakaskokemus

Löytänä ja Kortesus (2011, 11) kirjoittavat asiakaskokemuksen terminä syntyneen 1999 ja sen pioneereinä olleen B. Joseph Pine II ja James H. Gilmore. Kyseinen termi ei synny rationaalisesta päätöksestä, vaan siihen vaikuttavat vahvasti tunteet ja tulkinnat. Se syntyy yrityksen asiakkaalle luomista mielikuvista, tunteista ja kohtaamisista. Toiset katsovat asiakaskokemusta kaksisuuntaisena vuorovaikutusta yrityksen ja asiakkaan välillä, mihin lukeutuu muun muassa kotisivuilla navigointi sekä tuotteen käyttäminen, kun taas aika suljetaan pois asiakaskokemuksen määritelmästä (Manning 2010). Havainnointi ja vuorovaikutus kuitenkin kuuluvat jokaiseen asiakaskokemuksen määritelmään. Havainnointia tapahtuu vuorovaikutuksen aikana asiakkaan ja yrityksen tai brändin välillä. Havainnointia ohjaavat ärsykkeistä syntyvät psykologiset ja tunteelliset reaktiot. (Dodds 2016.)

Asiakaskokemusta voidaan katsoa ajan näkökulmasta (kuvio 1).

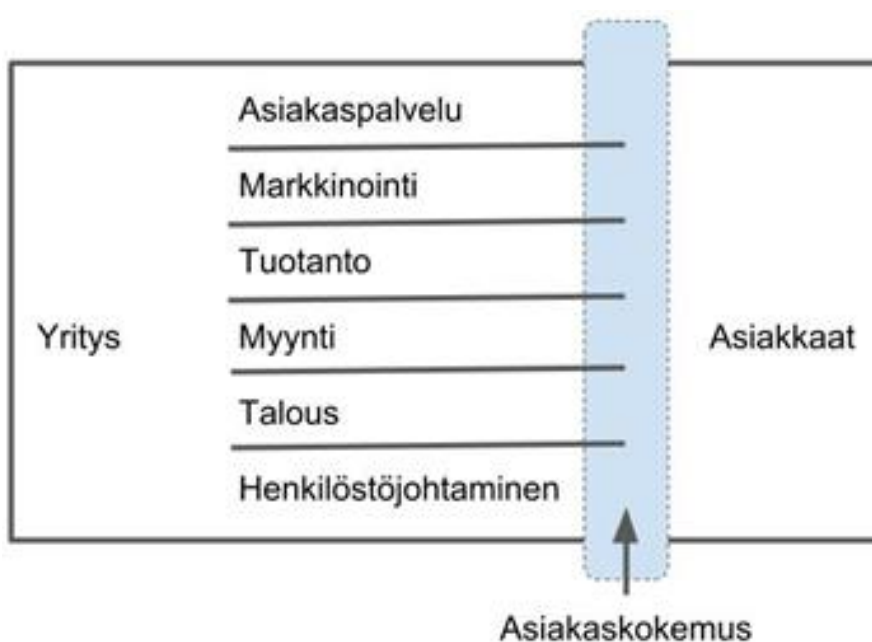


Kuvio 1. Asiakaskokemuksen muodostuminen (mukailtu Filenius 2015, 24)

Fileniuksen (2015, 24–30) mukaan ennen ostosta asiakas on muodostanut yritysviestintään ja markkinoinnin perusteella kuvan yrityksestä. Saatavuus, vertailut sekä tuotteen ominaisuudet vaikuttavat siihen, asioiko asiakas yrityksessä. Asiakkaan asenne voi syntyä myös yrityksen toimialasta, vaikka itse yrityksestä ei vielä olisikaan tietoa. Ostolapahtumaan liittyy yrityksen kanssa asiointi, tuotteen osto ja siitä maksaminen. Ostos jälkeen viestintä asiakkaan ja yrityksen välillä jatkuu. Asiakas saattaa muun muassa kysyä neuvoa, tehdä reklamaation tai uusintaostoksen. Yritys voi myös lähettää markkinointiviestin asiakkaan sähköpostiin tai kysyä palautetta omasta toiminnastaan. Palvelukohtaaminen siis voi jatkua ostosten jälkeen. Monet asiakaskokemusta käsittelevät julkaisut keskittyvät

pääosin ostotapahtumaan ja unohtavat tapahtumat ostoprosessia ennen ja sen jälkeen. Hänen mukaansa kaikki aiempi koostaa asiakaskokemuksen. Jokaisen uuden kokemuksen jälkeen asiakaskokemus vielä päivittyy, joten yritys voi aina parantaa asiakaskokemusta edellisestä.

Asiakaskokemus ei ole vain asiakaspalvelua, vaan muun muassa myyntiä ja tuotantoa (kuvio 2).



Kuvio 2. Asiakaspalvelun erot verrattuna asiakaskokemukseen (mukailtu Löytänä & Korteso 2011, 15)

Asiakkaat muodostavat yrityksen toiminnan (kuvio 2) kuten henkilöstöjohtamisen, talouden, myynnin, tuotannon, markkinoinnin ja asiakaspalvelun kautta oman henkilökohtaisen asiakaskokemuksensa (Löytänä & Korteso 2011, 15).

Talent Vectian (2015) mukaan kaikki eivät näe asiakaskokemuksen tavoittelua merkittävänä, sillä alle 40 % yrityksistä piti asiakaskokemusta kannattamattomana kilpailuetuna. Silti useimmat yritykset keskittyvät asiakaskokemukseen, sillä suomalaisista yrityksistä 75 % pitää asiakaskokemusta strategisena painopisteenä. Todellinen hyödyntäminen koituu kuitenkin ongelmaksi, sillä vain 38 % on asettanut yritykselle asiakaskokemuksen kehittämiseen selvät tavoitteet. (Markkinointi & Mainonta 2016.) Ongelmana on myös yrityksen epärealistinen kuva asiakaskokemuksen tasosta, sillä esimerkiksi eräässä tutkimuksessa



8 % asiakkaista kuvaili asiakaskokemustaan ylivoimaiseksi heidän asioimissaan yrityksissä, joista taas 80 % uskoi tarjoavansa ylivoimaista asiakaskokemusta (Blasberg, Vishwanath & Allen 2007).

On tärkeää esittää seuraavia kysymyksiä, kun lähtee kehittämään yrityksen asiakaskokemusta:

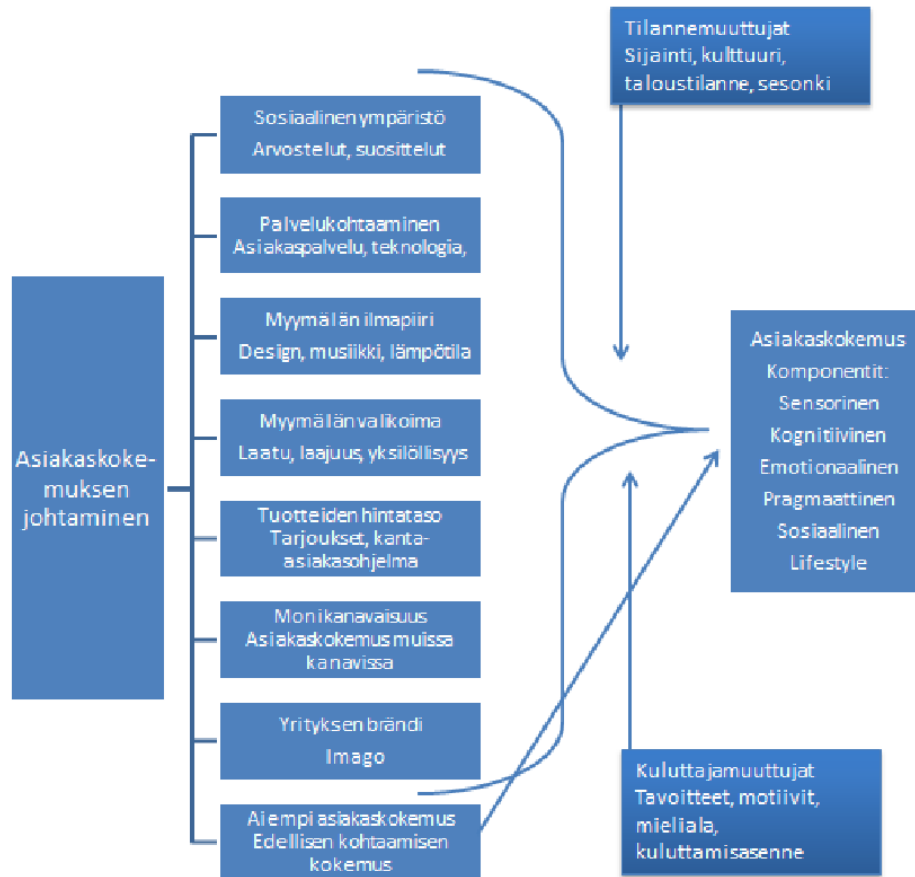
- Mihin havaittaviin asioihin asiakaskokemuksella voidaan vaikuttaa?
- Mitä hyötyä on hyvästä yritykselle syntyvästä asiakaskokemuksesta?
- Mitä haittaa on yritykselle syntyvästä huonosta asiakaskokemuksesta? (Filenius 2015, 31.)

Uski (2014) kertoo asiakaskokemusta parantaessa asiakaskeskeisyyden merkittävästä. Ainutlaatuisen asiakaskokemuksen saa synnytettyä menemällä lähelle asiakasta ja kehittämällä asiakasuskollisuutta ja -keskeisyyttä sekä ymmärtämällä asiakasta. Asiakaskokemuksen onnistuminen voi tuoda mittamattomia vaikutuksia. Ongelmana on kuitenkin asiakkaiden kehittyvät tarpeet, joihin vastaaminen voi koitua haasteelliseksi yritysten osalta. Löytänän ja Kortesuon (2011, 27–31) mukaan, vaikka asiakaskokemus olisikin joskus ollut yrityksessä hyvää, asiakkaiden toiminta on muuttunut viime vuosina niin toimintaympäristön kuin digitalisaation kautta, mikä tarkoittaa erilaisia vaatimuksia hyvän asiakaskokemuksen toteutumiseksi. Asiakkaat eivät nykyään kysy apua yrityksen henkilöltä vaan useimmiten hakevat tiedon netistä.

Haasteisiin syventyen Miettinen (2016) luo niin kutsutun asiakasdialogiajattelun, jossa asioita katsotaan asiakkaan liiketoiminnan näkökulmasta. Tämä lisää asiakasymmärrystä ja auttaa kartoittamaan uusia mahdollisuuksia yritykselle. Asiakasdialogiajattelussa tarjotaan tietyille asiakkaille oikeaan aikaan heidän tarpeitaan tyydyttävä asia. Asiakaskokemuksen ytimessä on asiakkaan kokema arvo. Tässä olennaisena ovat myöskin työntekijät, joiden työntekijäkokemusta parantaessa kehitetään myös asiakaskokemusta. Tyytymätön asiakas ei halua jatkaa asiakassuhteitansa yrityksen kanssa pidemmälle. Tyytyväinen asiakas käyttää yhä enemmän palveluja ja haastaa samaan aikaan kehittämään palveluita omaa liiketoimintaansa kehittävään suuntaan.

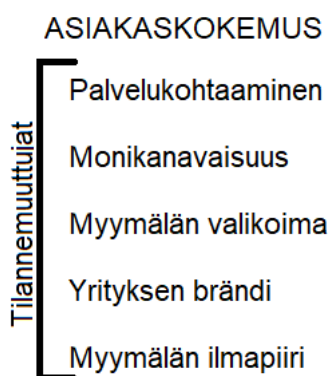
Asiakaskokemuksen toteutuminen onnistuneesti ei olisi toistuvaa ilman selvää johtamista. Asiakassuhteiden johtaminen -käsitteestä syntyneessä asiakaskokemusjohtamisessa tavoitteena on tuottaa merkityksellisiä kokemuksia asiakkaalle ja näin lisätä tuottoja sekä asiakkaan saamaa arvoa (Löytänä & Kortesus 2011, 12–13).

Seuraavassa asiakaskokemuksen muodostumisen mallissa (kuvio 3) asiakaskokemusta katsotaan tästä aspektista.



Kuvio 3. Asiakaskokemuksen muodostumisen malli (mukailtu Verhoef, Lemon, Parasuraan, Roggeveen, Tsiros & Schlensinger 2009, 32)

Verhoefin ym. (2009, 32) johtamisen näkökulman mallista (kuvio 3) on poimittu opinnäyte-työhön valitut teemat (kuvio 4).



Kuvio 4. Opinnäytetyössä käsiteltävät asiakaskokemus-teemat (mukailtu Verhoef ym. 2009, 32)

### 2.2.1 Palvelukohtaaminen

Asiakkaan palveleminen voi olla avainasemassa asioinnin aikana. Vaikka kaikki muut elementit asiointissa toimisivatkin, voi taitamaton toiminta saada asiakkaan lopettamaan asioinnin. Palvelukohtaamisella tarkoitetaan tapahtumaa, jossa asiakkaan ja yrityksen välille syntyy vuorovaikutus. Palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti ja odotukset sille ovat erilaisia. Sen muodostavat mielikuvat, odotukset, kokemukset, mainonta, ennakkokäsitykset ja kohtelu. Palvelu merkitsee asennetta ja on tärkeä osa arvoketjua, jossa asiakas ja hyödyke tai tuote kohtaavat toisen ihmisen kautta. (Lundberg & Töytäri 2010, 23, 32, 41–42; Gummesson, Lusch & Vargo 2010, 15.)

Palvelutilanteessa on usein kyse korrektista käytöksestä. Työntekijän täytyy huomioida esimerkiksi henkilökohtaiset asiat. Se mikä on henkilökohtaista, on kuitenkin asiakkaan päätettävissä. Asiakkaiden kaikkia toiveita ei pystytä aina täyttämään, sillä välillä voi olla kyse esimerkiksi turvallisuusmääräyksistä. Varsinkin tällöin on muistettava korrekti käytös. Ilman sitä tilanne voi eskaloitua hallitsemattomaksi. Joskus myös asiakkaan tavat sanoa asioita voivat tarttua työntekijään, jonka tulee tällöin tiedostaa asia ja käyttäytyä tilannetta

lukien. Hänen myös täytyy olla tietoinen työnsä tarkoituksesta, joka edellyttää palvelutyössä asiakkaan tilanteen seuraamista. Asiakkaan ymmärtäminen ja arvon tunteen tuottaminen hänelle ilman suurta vaivaa on yritykselle järkevää liiketoimintaa. Mikäli asiakasta ei ymmärretä henkilökemioiden törmäyksen tai ammattitaidon puutteen takia, tulee aina uskaltaa pyytää apua kollegoilta. Parhaimmillaan esimerkiksi hyvän tunneälyn omaava henkilö voi pelastaa tilanteen. (Pitkänen 2006, 45, 79–81.) Täytyy muistaa, että tärkeintä palvelemisessa on aina asenne, vaikka useat ihmiset väittävätkin substanssiosaamisen olevan sitä tärkeämpää (Lundberg & Töytäri 2010, 39).

Pitkänen (2006, 46) listaa seuraavat säännöt kohteliaana pysymiseksi:

- Säästä asiakkaan kasvot.
- Asiakas on aina oikeassa.
- Säilytä luonteva kohtelu.
- Huomioi asioiden henkilökohtaisuus.
- Huomioi asiakkaan anonymiteetti.
- Toimi asiakkaan aloitteen mukaisesti.

Tilannetta huomioiden tulee joissain tilanteissa joustaa. Tällaiset tilanteet voivat useasti olla asiakkaiden epätasapuolista kohtelua, mutta se saattaa esimerkiksi estää kielteisten kysymysten ilmenemistä. Joustavuudesta puhuessa ei voida olla puhumatta säännöistä. Nämä käsitteet ovat sanan yrityskulttuuri alakäsitteitä. Sääntöjen tarkan noudattamisen ja joustavuuden välillä voi välillä olla ristiriitaa, mikä aiheuttaa kitkaa asiakasrajapinnassa. Asiakaskohtamisessa onkin syytä ottaa huomioon ratkaisun perustelut ja muu keskustelu asiakkaan kanssa hänen ajattelutapansa huomioiden. Asiakaspalvelijan on aina syytä pyrkiä käyttäytymään ratkaisukeskeisesti diplomatiaa ja palveluhenkisyttä unohtamatta. (Pitkänen 2006, 80–85, 88.) Nykyään asiakkaiden valituskäyttäytyminen on erilaista, minkä monet yritykset ovat huomanneet. Tämä pistää usein henkilöstön koetukselle, mutta yrityksille tästä on paljon hyötyä, sillä valittaminen voidaan optimistisesti nähdä vain kriittisenä suhtautumisena asioihin. Jos asiakas olisi passiivinen ja ei toisi kehityskohteita esille, yritys ei voisi kehittää niitä. Toisaalta hän voi myös jakaa negatiiviset kokemuksensa lähipiirille ja näin viedä yritykseltä nykyisiä ja tulevia asiakkaita. (Jalonen, Vuolle & Heinonen 2016, 70.)

Henkilöstön kovalle joutumisesta puhuttaessa täytyy huomioida, että asiakaskokemus kulkee ihmiseltä ihmiselle ja henkilökunta on kannattavuuteen sekä asiakaskokemukseen suurin yksittäinen vaikuttava tekijä. Fischerin (2012) väitöskirjassa tutkittiin henkilökunnan

kokemuksia työnantajasta ja sen vaikutusta asiakkaille syntyneeseen kokemukseen. Työntekijöiden kokemuksen työnantajan kanssa todettiin olevan vahvasti sidoksissa työntekijöiden asiakkaille antamaan asiakaskokemukseen. Työnantajan ja työntekijöiden välisen kokemuksen parantaminen voi auttaa, minkä kautta voidaan kehittää asiakaskokemusta. Henkilökunnan kokemuksen nostattamiseen hän antaa yhden keinon, joka on henkilökunnan ajattelun samankaltaistaminen sitä koskien, ketkä ovat parhaita asiakkaita ja millaista kokemusta heille tulisi tarjota. (Lenander 2015.)

Joskus henkilöstöä on voitu karsia, mikä aiheuttaa stressiä. Tämä taas johtaa siihen, että kaikkia asiakkaita ei ehditä palvella. Palveluhenkilökunta tulee olla oikein mitoitettu, vaikka muun muassa sesongit tuovatkin usein asiaan omat haasteensa. (Lundberg & Töytäri 2010, 32–33.) Palvelukohtaamista varten tulee olla pätevää henkilöstöä ja joskus sitä varten on tehtävä muutoksia, mutta irtisanomisiin ei tarvitse heti päätyä. Kupiaksen, Peltolan ja Salorannan (2011, 23, 32–33) mukaan palautteella voidaan korjata henkilön työsuoritusta tai laajentaa omaa itsetuntemusta. Esimies voi antaa negatiivisenkin palautteen parhaimmillaan niin, että se koetaan positiivisesti ja kannustavasti, vaikka kaikki ei aina menekään palautteenannossa suunnitellun mukaisesti. Esimiehen tulisikin miettiä palautteenannossa kysymyksiä, kuten mistä asioista pitäisi tällä hetkellä antaa palautetta, mitä työntekijän toimia tulisi tuoda esiin, mitä hillitä sekä miten kohdata palautteenanto yksilökohtaisesti. Tämän lisäksi makrotasolla on hyvä heijastaa palautetta yrityksen visioon ja strategiaan.

Joskus voidaan kuitenkin päätyä irtisanomisiin palvelukohtaamisen ollessa laadun ollessa heikkoa ja kehitystoimintojen epäonnistuttua. Österbergin (2014, 91–92, 205–207) mukaan ne ovat ikäviä tilanteita sekä irtisanojalle että irtisanottaville. Niissä usein kiteytyy pitkän ajan vinyt epävarmuus, ja työntekijät voivat kokea negatiivisia tunteita niin itsensä kuin toistensa puolesta. Mahdollisen irtisanomistilanteen toteutuessa poislähteneelle täytyy kertoa irtisanomisen syyt ja irtisanominen tulee tehdä hyviä tapoja noudattaen. Poislähteneeltä on myös aina hyvä kysyä hänen näkemyksensä toimenkuvasta ja vastuista sekä niiden kehittämisestä.

Österbergin (2014, 91–92, 205–207) mukaan ennen uutta rekrytointia täytyy miettiä sen tarpeellisuutta, sillä joskus esimerkiksi poislähteneen työntekijän työt voidaan hoitaa toisin tavoin, esimerkiksi jakamalla työt toisille tai muuttamalla työmenetelmiä tai -välineitä. Rekrytointiin päätyessä tulee olla tarkkana, koska sillä on suuri merkitys yrityksen kilpailukykyyn ja siksi onkin syytä panostaa rekrytoinnin suunnitteluun ja toteutukseen. Yritys voi palkata jonkin toisenlaisen kompetenssin omaavan henkilön ajatellen samalla työyhteisön kokonaisuutta ja toimivuutta sekä tulevaisuutta. Tulevaisuudessa työtehtäviä suorittavaa

työntekijää kannattaa ensisijaisesti etsiä yrityksen sisältä ennen ulkoista rekrytointia. Tässä on etunsa, sillä tällöin työntekijä tuntee jo yritystä entuudestaan. Hyvää tässä on myös rekrytointin nopeus, hinta ja työntekijän tunnettuus sopivuudesta rekrytoijalle. Sisäisessä siirrossa työntekijän perehdyttäminen ja valmentaminen on ensisijaisen tärkeää. Täytyy kuitenkin muistaa, että sisäisessä siirrossa työyhteisössä voi syntyä kateutta ja mielen pahoittamista, mikä voi heikentää työilmapiiriä. Entuudestaan tunnetulta työntekijältä voi myös puuttua tuoreita ideoita ja kokemuksia viimeaikaisista vastaavanlaisista organisaatioista, jotka voivat toimia eri tavoin.

### 2.2.2 Monikanavaisuus

Jos monikanavaisuuteen ei panosteta, kärsii asiakaskokemuskin. Monikanavaisuus tarkoittaa, että palveluita välitetään asiakkaille useiden eri kanavien kautta ja asiakas voi asioidessaan kommunikoida palvelun tuottajan kanssa. Se tuo asiakkaille lisäarvoa palveluiden saatavuudella ja käytön helpottamisella. Saatavuuden heikentyminen voi vaikuttaa merkittävästi asiakkaan käyttämiin resursseihin. Kun asiakas käyttää mielestään paljon aikaa esimerkiksi matkoihin, hän saattaa jättää asioinnin yrityksessä. (Ylikoski & Järvinen 2012, 125; Finto 2018; Paytrail 2018, 4.)

Tutkimusten mukaan 16–89-vuotiaista 88 prosenttia käyttää internetiä. Digitalisaatio on yksi nykyajan megatrendeistä. Digikanavat ovatkin nykyään iso osa monikanavaisuutta. Suomessa internet ja digitaaliset palvelut ovat arkea useimmille yrityksille ja ihmisille. Tablettien ja älypuhelimien yleistyessä internetin käyttö on lisääntymässä. Asiakkaiden käyttäytymisen muutoksen, kohdentamisen ja mittaamisen takia digitaaliset kanavat ovat yleistyneet muiden markkinointikanavien suosion heikentyessä, vaikka markkinoinnin siirtyminen onkin ollut hitaampaa kyseiseen suuntaan Suomessa. Digitaaliset mainospanotukset ovat olleet henkeä kohden pienempiä kuin muissa Pohjoismaissa. Todennäköisesti Suomi seuraa muita Pohjoismaita ja läntistä Eurooppaa kehityksessä. Sosiaalisessa mediassa palveluita käytetään entistä enemmän ja samaan aikaan ne pirstoutuvat uusien palveluiden lisääntyessä. Noin puolet suomalaisista käyttää sosiaalisen median yhteisöpalveluita, mutta käytössä on huomattavia eroja riippuen ikäryhmästä. Facebookia kuitenkin käyttää 95 % kaikista yhteisöpalveluiden käyttäjistä. (Ilmarinen & Koskela 2015, 35–36, 38–39, 44–45; Tilastokeskus 2017; Heikkilä 2017.)

Joskus prosesseissa ja niitä tukevissa järjestelmissä on puutteita. Monikanavainen palvelu ei vielä tarkoita sitä, että kaikki palvelut toimisivat sulavasti yhdessä. Hyvä esimerkki tästä on asiakkaan vuonna 2014 tekemä Prisman verkkokaupan ostoksen palautus yrityksen vähittäiskaupan infotiskille, mikä ei onnistunut. Asiakasta pyydettiin palauttamaan

verkkokaupan ostos postin kautta. Ongelmaa ei olisi tullut, jos Prisma olisi panostanut tarpeeksi kaikkikanavaisuuteen, joka tarkoittaa sitä, että yrityksen tarjoamat palvelut toimivat tarvittavissa määrin hyvin yhdessä. (Filenius 2015, 28.) Kaikkikanavaisuus vaatii digitalisointia, joka tapahtuu, kun asioita, esineitä tai prosesseja digitalisoidaan. Hyvä esimerkki tästä on valokuvien muuttaminen digikuviksi ja valokuvien pilvipalveluiksi. Liiketoiminnan prosesseja digitalisoidaan, mistä hyvä esimerkki on pankkien asuntolainahakemuksen digitalisointi. (Ilmarinen & Koskela 2015, 22–25.)

Digitaalisissa kanavissa palvelu on tasalaatuista, sillä muuttuvia elementtejä on vähän. Haasteellisinta on kuitenkin kehittää asiakkaan tarpeet täyttävä digitaalinen palvelukokemus, joka jättää asiakkaalle positiivisen kuvan yrityksestä. Digitaalinen asiakaskokemus syntyy käyttäjän hyödyntäessä mitä tahansa elektronista laitetta, johon palvelu on kehitetty digitaalisessa muodossa. (Filenius 2015, 24–30.)

Paavola (2016) korostaa digitaalisen asiakaskokemuksen kasvun merkitystä. Hän mainitsee yli 82 %:n 30-vuotiaista etsivän tietoa puhelimellaan asioimatta myyjän luona kivijalkamyymälässä. Hän myös kirjoittaa digitaalisten palveluiden olevan yrityksen johdolle uutta ja niiden arvoa liiketoiminnalle ja asiakaskokemukselle ei nähdä. Syynä voi olla se, että moni yritys ajattelee digitaalisten palveluiden olevan kalliita tai ei näe niiden todellista lisäarvoa. Jotkut yritykset myös ajattelevat toimintamallinsa toimivan jo tarpeeksi hyvin. Investoinnit digitaalisiin ratkaisuihin ja nykyisten mallien organisointiin maksavat, mutta kokonaisuutta katsottaessa ne myös maksavat itsensä takaisin moninkertaisesti. Hän ehdottaakin yritysten panostavan kanaviin, joissa niiden asiakkaansa ovat.

Kokemusten jakaminen on muuttunut paljon digitalisoitumisen myötä. Sitä tehdään nykyään paljon nopeammin kuin aiemmin, mikä tarkoittaa kritiikin tulevan enemmän esille nykypäivänä kuin ennen. Vaikka sosiaalisen median käyttäjä ei täysin uskoisikaan kritiikkiä, niin siitä huolimatta sitä saatetaan jakaa. Yrityksen brändin kannalta asiaa kannattaa tutkia ja tarpeen mukaan osallistua keskusteluun tai jättää osallistumatta. (Filenius 2015, 19.)

Jotta tiedetään konkreettisesti mahdollisesta asiakaskokemuksen heikentymisestä, tarvitaan selkeitä mittareita. Tutkimukset osoittavat, että asiakaskokemuksen mittaaminen on ollut vähäistä ja sen yhdistäminen yrityksen liiketoimintaan unohtuu usein. Peppers & Rogers Group on vuonna 2012 tutkimuksessaan *The ROI of Customer Experience* tutkinut, että 48 % yrityksistä ei ole yrittänyt löytää tapaa yhdistää asiakaskokemusta ja yrityksen liiketoimintaa menestyksekkääksi kokonaisuudeksi ja 10 % päätöksentekijöistä ei ole perehtynyt asiakaskokemuksen mittaustuloksiin. Ei voida kuitenkaan sanoa, etteivätkö kaikki

yritykset olisi ymmärtäneet asiakaskokemuksen tärkeyttä, sillä 73 % yrityksistä asiakaskokemuksen parantaminen on strateginen prioriteetti. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 14.)

Kortesuon (2011, 48–49) mukaan yksi hyvä tapa analysoida hyvää asiakaskokemusta on mitata muistijälkiä ja varsinkin niiden positiivisuutta. Ihminen synnyttää tapahtuneista asioista muistijälkiä, joissa säilyy kerätyt tiedot ja taidot. Toimintatavan tai palvelun ratkaisessa asiakkaan ongelman, tämä on jäänyt positiivisesti hänen mieleensä. Asiakas voi saada satunnaisesti positiivisen muistijäljen, mutta asiakaskokemuksen johtamisella saa niitä tehokkaammin ja tiheämmin. Tavallinen tai keskinkertainen kokemus yleensä unohuu.



Kuvio 5. Kosketuspisteet (mukailtu Filenius 2015, 44)

Kosketuspisteet (kuvio 5) ovat suoria tuotteen, palvelun, yrityksen edustuksen tai kolmannen osapuolen kautta. Kosketuspisteen merkittävyys vaihtelee asiakkaan elämän nykytilanteeseen ja yrityksen tyypin mukaan. Palveluun liittyvät kosketuspisteet ovat olennaisia yrityksen ydinfunktioiden keskittyessä palveluun. (Meyer & Schwager 2007.) Fileniuksen (2015, 44–45) mukaan kosketuspisteisiksi luetellaan kaikki ne yrityksen kanavat ja toimipisteet, joissa asiakas voi yrityksen kohdata. Fyysisten paikkojen, kuten myymälöiden, lisäksi myös digitaaliset kanavat voivat olla osa kosketuspisteiden kokonaisuutta. Useimmiten brändillä ei voi vaikuttaa siihen, mitä kautta asiakas ottaa vastaan yrityksen palvelua.

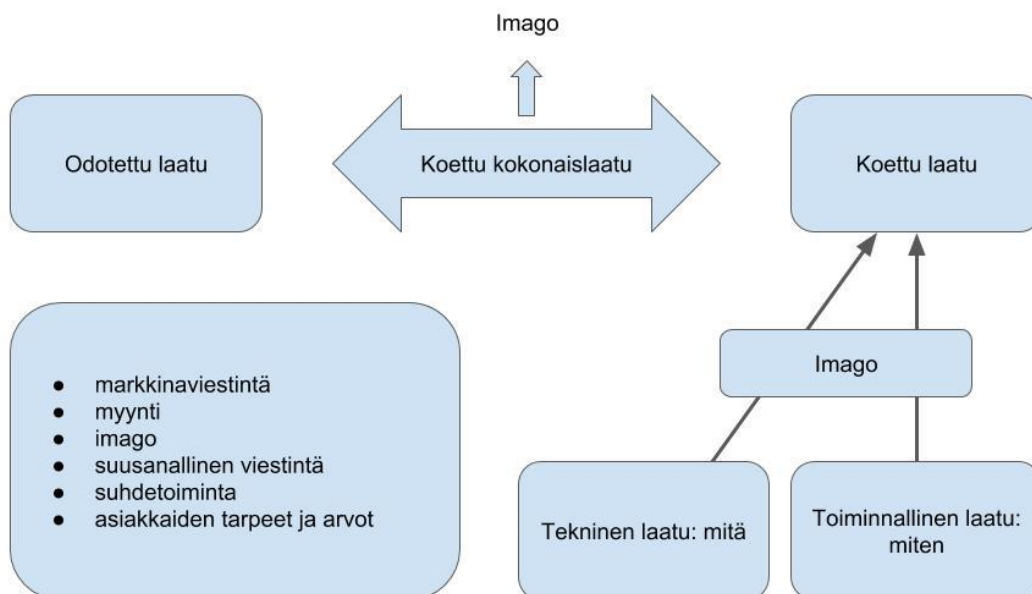


Vastuu asiakaskohtaamisesta on useimmiten hajautettu eikä sitä valvo kukaan. Onnistuakseen yrityksen täytyykin segmentoinnin sijaan luoda kokonaisuus, jossa jokaisen kosketuspisteen kautta saatu palvelukokemus on tasalaatuinen. Joskus työntekijät kohtaavat tilanteita, joissa he ovat osana huonon asiakaskokemuksen tuottamista, vaikka yrittävätkin tehdä parhaansa.

### 2.2.3 Myymälän valikoima

Myymälän valikoimalla on vaikutusta asiakaskokemukseen ja se sisältää tuotteet ja palvelut, mistä palvelut käsitteenä on hankalaa määritellä. Grönroos (2009, 77) kuitenkin määritteli palveluiden olevan ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.

Rissanen (2006, 18) taas sanoo palvelun olevan vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta, suoritus tai valmius, jossa asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelman ratkaisuna, helppoutena, vaivattomuutena, elämyksenä, nautintona, kokemuksena, mielihyvästä, ajan tai materiaalin säästönä ja niin edelleen. Grönroosin (2009, 105) mukaan koettu kokonaislaatu syntyy odotetusta ja koetusta laadusta, mikä synnyttää imagon (kuvio 6).



Kuvio 6. Palvelun kokonaislaatu (mukailtu Grönroos 2009, 105)

Palveluprosessissa yrityksen sisäiset prosessit ja vuorovaikutus asiakkaan kanssa kytkeytyvät toisiinsa (kuvio 7). Asiakkaat keskittyvät vain näkyviin toimintoihin (front office). Niin kutsutuista yrityksen sisäisistä prosesseista (back office) he voivat kokea vain lopputuloksen. Tulee myös muistaa asiakkaan osallisuus palvelun tuottamisessa, sillä hän ei ole ainoastaan vastaanottajan roolissa. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 15; Zeithaml, Bitner & Gremler 2013, 22.)



Kuvio 7. Palveluprosessi kokonaisuutena (mukailtu Jaakkola ym. 2009, 15)

Grönroosin mukaan palveluilla on kolme peruspiirrettä. Ensiksi palvelut ovat prosesseja, jotka sisältävät toimintoja tai ryhmittymän toimintoja. Toiseksi palveluiden tuotetaan ja kulutetaan jokseenkin samaan aikaan. Kolmanneksi asiakas on osallisena palvelun tuotantoprosessissa. (Grönroos, 2009, 101–103.)

Osatekijöinä ovat prosessilaatu, tekninen laatu ja lisätekijänä imago. Tekninen laatu kertoo asiakkaan palvelusta saaman lopputuloksen. Prosessilaatu kertoo palvelun tuottamistavasta. Prosessilaatua kutsutaan myös toiminnalliseksi laaduksi. Imagolla on puolestaan rooli asiakkaan kokeman kokonaislaadun muodostumisessa. Huono imago voi vaikuttaa koettuun palvelun laatuun heikentävästi. Imagon ollessa hyvä, asiakas antaa anteeksi pienet poikkeamat laadussa. (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 46; Pakkanen, Korkeamäki & Kiiras 2013, 47.)

Pakkanen, Korkeamäki ja Kiiras kertovat (2013, 47) teknisen laadun liittyvän palveluympäristöön kokonaisuudessa ja sen siisteyteen, kalusteisiin, toimivuuteen, opasteisiin sekä muihin asioihin, joita asiakas kohtaa asioidessaan yrityksessä. Teknistä laatua ovat mekaaniset laitteet, luotu toimintaympäristö, työntekijöiden tieto ja taito, ammattitaitoisuus ja osaaminen. Toiminnallinen laatu puolestaan käsittää palvelutapahtumat, kohtaamiset, ilmapiirin sekä vuorovaikutuksen yrityksen työntekijöiden ja asiakkaiden välillä. Toiminnallinen eli prosessilaatu käsittää työntekijöiden ammattitaitoisuuden, itsetunnon, asiakaspalvelutaidot, käytöksen, innostuneisuuden, aktiivisuuden, viestinnän asiakkaiden ja henkilöstön välillä sekä toiset asiakkaat ja heidän toimintansa.

Tuottajan ja asiakkaan näkökulmat palvelun onnistumiselle voivat olla ristiriidassa kriteerien ollessa erilaiset. Tuottajan perustana arvioinnissa ovat voimavarat ja panostus, kun

puolestaan asiakkaalla arviointi pohjautuu tunnepohjalla luotuun palvelukokemukseen, joka sisältää palvelusuorituksen odotukset ja käytännön havainnoinnit. Asiakkaiden odotukset ovat palvelun laadun lähtökohta ja ne ovat melko vaatimattomia. (Pakkanen ym. 2013, 47.) Pesonen, Lehtonen ja Toskala (2002, 44–46) taas puolestaan sanovat muun muassa vuorovaikutuksen olevan tärkeitä palvelun tuottajan ja asiakkaan välillä. He kertovat sen merkityksen olevan suuri palvelun laatua arvioidessa. Asiakkaalle tärkeissä asioissa palvelun laatu on tasoltaan vaativampi.

Asiakas kokee korkeamman hinnan korreloivan paremman palvelun kanssa. Myös mainonta, jossa korostetaan palvelun laatua ja palveluhenkisyttä, lisää asiakkaan odotuksia palvelulta. (Pakkanen ym. 2013, 47.) Palvelun laatua on hankalaa tutkia, punnita, mitata ja määrittää. Se on kuitenkin viime kädessä asiakkaan kokemus. (Rissanen 2006, 17.)

Yrityksen on olennaista luoda asiakasystävällinen ja viihtyisä palveluympäristö ja pitää huolta asianmukaisesta kohtaamisesta henkilökunnan ja asiakkaiden välillä. Toiminnallinen laatu voi olla kriittinen tekijä asiakkaan sitoutumisessa yrityksen palveluihin ja se voi toimia tärkeänä kilpailutekijänä yritykselle. Riippuen yrityksen toiminnasta, tekninen laatu voi olla toiminnallista tärkeämpää tai päinvastoin. Teknisen laadun ollessa tärkeää, toiminnallinen laatu tuo lisäarvoa palvelulle. Kokonaislaatu muodostuu muun muassa asiointinonnistumisesta, teknisistä ratkaisuista, tiloista sekä henkilökunnan osaamisesta ja palveluasenteesta. (Pakkanen ym. 2013, 48.)

Alan yritykset kilpailevat tuote- ja palveluvalikoimallaan. Valikoimien syvyys ja lajitelman laajuus vaihtelevat esimerkiksi erikoisliikkeen ja supermarketin välillä. Lähtökohtaisesti tarjontaa katsotaan asiakkaan näkökulmasta, joten tuotteet ja palvelut täytyy rakentaa asiakkaiden ympärille. Joskus tämä voi tarkoittaa uuden tuoteryhmän lisäystä tai jonkin tuoteryhmän päivittämistä uudella tuotteella. (Finne & Kokkonen 2005, 104.) Kaikkea yrityksen liiketoimintaa, jossa valikoimakin on osana, tulee aina suhteuttaa asiakkaaseen. Yrityksen täytyy vain löytää kohtaamispisteet asiakkaan ja yrityksen liiketoiminnan välillä (Miettinen 2016).

Myymlöiden valikoimat ovat viimeisten 20 vuoden aikana kolminkertaistuneet ja ne saattavat heitellä kaupasta riippuen 2000 tuotteesta 30000 tuotteeseen ja niistä ovat vastuussa kauppias, myymäläpäällikkö ja ketjuohjauksesta vastaavat henkilöt. Päivittäistavarakaupat koostuvat valikoimansa kuluttajien tarpeita ja odotuksia silmäillen. Kaupan valikoima kokonaisuudessaan rakentuu perusvalikoimasta ja myymälän omanlaisesta tuotevalikoimasta. Joillain tuotteilla ei tehdä paljoa myyntiä, mutta ne saattavat olla merkittäviä

kaupan tärkeille asiakasryhmille. (Päivittäistavarakauppa ry 2016, 10.) Välillä onkin kannattavaa keskittyä vähemmän kannattaviin tuoteryhmiin, mikäli se on tärkeää keskeisille kohderyhmille (Finne & Kokkonen 2005, 197).

Valikoima tarkoittaa tuoteryhmän nimikkeiden lukumäärää. Kun niitä on paljon, valikoimaa kutsutaan syväksi valikoimaksi. Vaikka valikoima ja lajitelma sanoja käytetäänkin sekaisin keskenään esimerkiksi kenkiä ostettaessa, lajitelmakeksi kutsutaan yrityksen tuoteryhmistä muodostuvaa kokonaisuutta. Tuotelajitelma on monipuolinen, kun tuoteryhmiä on paljon. Yrityksen liikeidea ja toiminta-ajatus ovat keskeisiä sekä lajitelmaa että valikoimaa muodostaessa. Näistä ensimmäisessä ollaan päätetty tuotepolitiikasta, siihen sisältyvästä tuotetuunnittelusta sekä valikoiman ja lajitelman määrästä ja laadusta. Näiden lisäksi täytyy huomioida myös tavoitteet ja resurssit, pääoman kiinnittyminen, kilpailijat, palvelun laatu, asiakkaat ja sesongit, minkä jälkeen suoritetaan ostotoimenpiteet. (Rauhala 2011, 160–162.)

Finnen ja Kokkosen (2005, 193) mukaan kohdeasiakasryhmät tulee olla tarpeineen ja odotuksineen tuotetarjonnan keskiössä. Täytyy kysyä mitä tuoteryhmästä tulisi löytyä? Millaisia tuotteita asiakkaat vaativat ja miten yritys huolehtii asiakkaiden tuotteiden laadusta? Joskus tuotteet voivat poiketa tavanomaisesta päivittäistavarakaupan valikoimasta. Onkin olennaista lisäksi kysyä kysymyksiä kuten:

- Millä tuotteilla kauppaan voitaisiin houkutella lisää asiakkaita?
- Voiko keskittyminen nykyisistä tuotteista poikkeaviin tuoteryhmiin olla kannattavaa?
- Onko olennaista profiloida ketjua erikoistuotteilla ja mahdollisesti kasvattaa ostettujen tuotteen määrää?

Kilpailijoiden saapumista markkinoille on syytä harjoitella ja näin laajentaa näkökulmaa ja parantaa myymäläkonseptia. Esimerkiksi Tesco on kasvattanut käyttötavaroiden osuutta valikoimassa suhteessa elintarvikkeisiin. Onkin muodostettava valitun asiakasryhmän näkökulmasta luonteva ja houkutteleva kokonaisuus, joka tuottaa ketjulle synergiaa ja muita hyötyjä, kuten tilantuoton maksimointia sekä lisää pitkäntähtäimen kokonaistuottoja. (Finne & Kokkonen 2005, 196–197.)

Päätökset tuotteista kytkeytyvät hinnoitteluun tavallisten laatutuotteiden edellyttäessä korkeampia hintoja. Laatua ja hintaa mietittäessä tulee myös päättää merkkituotteiden osuudesta tuotevalikoimassa. Olennaista on pohtia, halutaanko mielikuvaa laadusta saada toimittajien vahvoista merkeistä vai halutaanko antaa asiakkaille käsitys omilla merkeillä tai

merkittömillä tuotteilla. Mielikuvaa valikoimasta voidaan parantaa myös uusilla tuotteilla näkyvillä paikoilla. (Finne & Kokkonen 2005, 193–194.)

Hinnoittelussa on olennaista löytää tasapaino hinnan ja laadun välillä. Joskus voi olla järkevää myös myydä tuotteita tappiolla, jolloin se kannustaa asiakkaita asioimaan yrityksessä, minkä ohessa asiakkaat voivat ostaa myös hyväkattaisia tuotteita. Valikoimat ja lajitelmät tulee pitää sisällään tuotteita kaikille asiakkaille. Yhdessä ryhmässä voi olla laadukkaita tuotteita, jotka ovat edullisia ja luovat edullista hintamielikuvaa. Toisessa voi olla laadukkaat keskitasoa edustavat merkkituotteet, joissa kate on parempi. Kolmannessa olisi arvostetut, tunnetut ja korkealaatuiset kovan kateen omistavat tuotteet. Neljännessä taas kalliit ja huippulaatuiset ammattilaistuotteet. Ryhmittelyä tulee tehdä kokonaisymyyntiään merkittävien tuotteiden kanssa. Hintaherkissä tuotteissa tulee ottaa huomioon kilpailutilanne. On myös huomioitavaa, että tuotteiden välillä olevaa kilpailua olisi syytä välttää. Yhden tuotteen myynnin kasvaessa voi toisen tuotteen myynti heikentyä, mutta taas toisaalta monipuolisuus saattaa vetää asiakkaita yritykseen. (Rauhala 2011, 160–161.)

Omilla tuotemerkeillä kaupan on mahdollista tarjota kuluttajille laatua edullisesti ja kehittää asiakasuskollisuutta, ketjubrändiä, markkina-asemaa, tuotelaatua, toimitusketjun laatua ja lisätä katetta. (Päivittäistavarakauppa ry 2016, 10.) Kaupan omien merkkien osa kuluttajien ostoista oli Suomessa vuoden 2017 ensimmäisellä kvartaalilla 25 % (Nielsen Home Scan 2018, Päivittäistavarakauppa ry:n 2018 mukaan).

K-ruokakaupoissa omia merkkejä ovat esimerkiksi Pirkka ja K-menu, joiden laatua valvotaan jatkuvasti. Vuosittain Keskon omista tuotteista lähetetään 10000 näytettä tutkittavaksi. Pirkka-tuotesarjasta löytyy 2600 eri tuotetta, joista 80 % on elintarvikkeita. Tuotesarjan tuotteet ovat edullisempia kuin vastaavat merkkituotteet. Pirkka-tuotteita tulee lisää joka vuosi noin sata. Reilun kaupan tuotteita löytyy yli 30 tällä hetkellä, ja Pirkan luomutuotteissa on ylitetty jo sadan tuotteen raja. Kotimaisuus on tärkeää tuotesarjalle ja tuotteita valmistetaankin yli 180:ssa yrityksessä ympäri Suomea. Mikäli tuote ei ole suomalainen, siihen merkitään tuotteen alkuperämaa. K-menun painopiste on peruselintarvikkeissa, joissa hinnalla on eniten merkitystä. Tuotesarja julkaistiin 2014, joten se on uudehko. K-menu tuotteita löytyy tällä hetkellä noin 300. (Kesko Oyj 2017a.)

Myös logistiikan alueella on suuri merkitys yrittäjän näkökulmasta tuotteiden valinnassa. Kun valikoima on suuri, se myös sitoo pääomaa ja voi tuoda pitkän kiertoajan omistavia tuotteita. Tällöin varastoon voi kertyä runsaasti tavaroita, jotka voidaan joutua myymään tappiolla. (Rauhala 2011, 160.) Kauppojen ketjujen ja tuoteryhmien eroavaisuuksien vuoksi myös hankintaprosessissa on eroavaisuuksia. Suomessa hankinnat tehdään useimmiten viiden eri toimitusketjun läpi ja näistä yksi on Ruokakesko Oy. Pienempi osa

hankinnoista tehdään kansainvälisten hankintayhtiöiden kautta. (Päivittäistavarakauppa ry 2016, 10.)

Rauhalan (2011, 163) mukaan ostopolitiikka on se, joka antaa ohjeet ostamiseen ja tilaamiseen ja on keskeinen ostamisessa sekä logistiikassa. Sen ollessa hyvää nimikebudjetin ohessa, se rajaa lajitelmaa tehokkaasti. On tärkeää, että on olemassa ohjeet siitä miten ja milloin tuote tai nimike poistetaan lajitelmosta. Valikoimien ja lajitelmien rakentaminen on helpompaa, kun yritys tiedostaa tavoitteensa, asiakkaansa ja yhteistyökumppaninsa. Määrittelyn jälkeen ostaminen muuttuu enemmän materiaalivirtoja ohjaavaksi tilaamiseksi.

Rauhalan (2011, 163) mukaan markkina-alueen kilpailutilanteen selvitettyä tulee kartoittaa kysynnän nykytilanne. Sen jälkeen yritykselle sopivan yhteistyökumppanin ja tuotteen valinnassa käytetään apuna esimerkiksi seuraavia asioita ja tarvittaessa reagoida välittömästi:

- Selvitetään sopivuus: kuinka laadukkaita yhteistyökumppanin tuotteet ovat teknisesti, onko ne kaupallistettavissa, mikä liikeidea myyjällä on, yrityksen maine, brändi ja yrityskuva sekä kehittävätkö ne oman yrityksen mainetta ja yrityskuvaa.
- Toimiiko hintataso liikeidea ja yrityskuvaa tukevasti?
- Millainen hinta- ja toimitusehtopolitiikka mahdollisella toimittajalla on sekä sopiiko maksuaika oman yrityksen toimintapolitiikkaan?
- Toimittajan sopivuus toimituskyvyn ja sen varmuuden suhteen.
- Sopiiko toimittajan markkinointi ja mainonta yrityksen markkinointia?
- Pystyykö toimittaja tarjoamaan apua myynnissä, markkinoinnissa ja koulutuksessa?
- Onko toimittaja yleisesti aktiivinen markkinoilla?
- Toimittajan rehellisyys, luotettavuus ja eettisyys.
- Onko riskinä toimittajan monopoliasema omalla markkina-alueella?

Tuotteiden kriittisyysasteella on vaikutusta lajitelmiin ja valikoimiin. Se voidaan jakaa saatavuuden ja ostomäärien mukaan neljään luokkaan. Jos tuotetta ostetaan vähän ja sitä on vaikea saada, se on niin kutsuttu pullonkaulatuote. Tästä syystä pullonkaulatuotteiden varmuusvarastot ovat myyntivolyymiin nähden ylimitoitettut, mikä ei ole vähäisen kysynnän vuoksi suuri kustannus. Näiden tuotteiden ongelmien vuoksi on hyvä yrittää löytää lähiratkaisu. Toiseen luokkaan kuuluvat suuren menekin strategiset tuotteet, joiden saatavuus

on heikkoa. Nämä asettavat ostoille runsaasti työtä materiaaliohjauksen puitteissa ja lisäävät valppautta. Kyseiset tuotteet voivat olla vaikeasti saatavissa ja toimittajat voivat olla kaukana tilaajasta. Kolmannessa luokassa ovat tavalliset tuotteet, joiden saatavuus on hyvä ja niiden toimittajissa on valinnanvaraa. Siinä luokassa logistiikka sujuu hyvin, sillä pienemmätkin kuljetuserät ovat mahdollisia. Toimitusrytmi on vilkasta, mikä parantaa kykyä palvella sekä mahdollistaa pienellä varmuusvarastolla toimimisen. (Rauhala 2011, 165.)

#### 2.2.4 Yrityksen brändi

Asiakaskokemuksen odotukset tulevat brändistä, jonka voi ajatella sisältävän modernin yrityksen ydinajatuksen (Klein 2001, 25; Mcorp 2018). Brändi koostuu mielikuvista ja tiedosta, minkä ihmiset ovat mielessään luoneet ja sen voi liittää niin yritykseen, tuotteeseen, palveluun kuin myös ihmiseen (Ahto, Kahri, Kahri & Mäkinen 2016, 37). Kuva brändistä voi olla nykyisen asiakkaan lisäksi myös entisillä ja tulevilla asiakkailta. Logo, nimi, mainokset ja kohtaamiset muodostavat brändin. Se muovaantuu jatkuvasti, kun asiakas on tekemisissä yrityksen kanssa. (Waroma 2017.) Brändi on määritelmältään lähellä mainetta ja ihmisen luomaa mielikuvaa, ja sillä on hyvin läheinen kytkös asiakaskokemukseen, joka rakentaa yrityksen brändiä (Ahto ym. 2016, 37–38, 46).

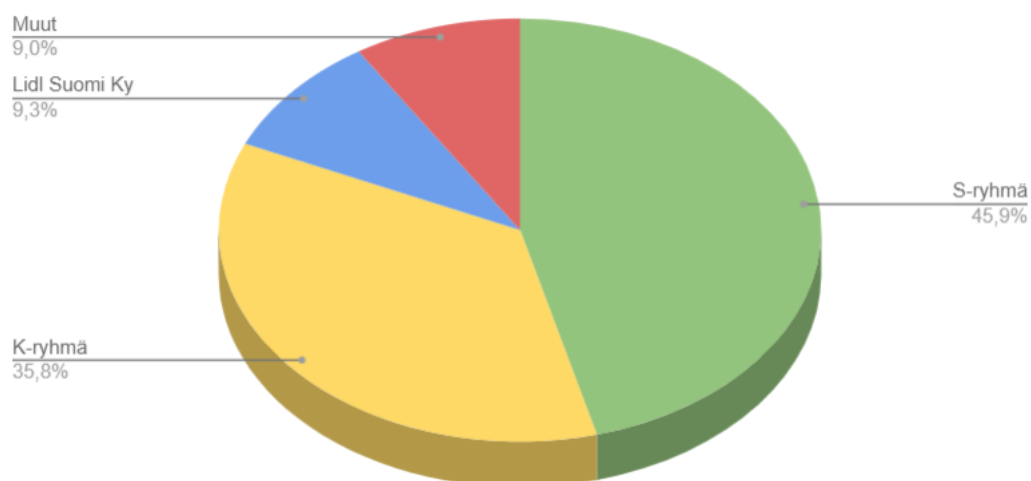
Puhuttaessa brändin kehittamisestä sitä ei pidä sekoittaa mainontaan. Mainonta on osa brändin kehittämistä, mutta brändin kehittäminen ei ole puhtaasti sitä. Tämä ajatus on perujaan 1800-luvulta, jolloin brändääminen oli vasta aluillaan. (Klein 2001, 25.) Välillä brändi, jota yritys pyrkii luomaan, ei ole tavoitteiden mukainen. Tavoitemielikuvan on aina oltava relevantti ja vastattava todellisuutta. Esimerkiksi yritys, jonka tuotteet eivät ole edullisia, ei kannata yrittää brändätä itseään sellaiseksi. (Ahto ym. 2016, 37–38, 40, 46.) Jotkin yritykset, kuten Tokmanni, taas yrittävät brändätä itseään sellaiseksi (Laitinen 2018).

Yrityksen onkin tärkeätä tuntea asiakkaansa, heidän tarpeensa, kilpailijat, yrityksen kyvykyys sekä osata valita näistä tärkeimmät ja erottavimmat avaintekijät. Lyhyesti sanottuna tavoitemielikuva on kuvaus yritykselle merkittävistä asioista, joilla se haluaa erottautua valituille kohderyhmille. Brändin luominen kaikille kohderyhmille olisi kallista, joten kannattaakin keskittyä vain tiettyihin ryhmiin ja seurata trendiä, joka kertoo missä kohderyhmän kuva brändistä liikkuu. Yrityksen johto päättää aina sen, millaisen brändin se haluaa muodostaa, vaikka kaikki yrityksen toiminnot ovatkin osana luomassa tavoitemielikuvaa. Joskus halutaan muodostaa täysin uusi brändi. Näin tapahtui Postille vuonna 2007 yrityksen muuttaessa nimensä Itellaksi. Brändin muutos kuitenkin aiheutti paljon negatiivista julkisuutta. (Ahto ym. 2016, 37–39, 40, 45, 65.) Yleensä tavoitemielikuvan luotua muutoksia tulee tehdä yrityksen palveluissa ja sen tiedottamisessa (Pesonen ym. 2002, 49).



Miksi sitten brändäys on tärkeää? Markkinateoreetikot tulivat jo 1980-luvun puolivälissä siihen tulokseen, että yrityksen tulee ennen kaikkea tuottaa brändejä tavaroiden sijaan. Vielä tänäkin päivinä brändi on tärkeä ja joidenkin mukaan ainoa keino erottautua. (Klein 2001, 23; Virtanen 2016.) Tuote- ja palveluinnovaatiot voidaan kopioida vaivattomasti. Vaikka tuote tai palvelu olisikin keskiössä, asiakas on kiinnostunut enemmän niiden tarjoamasta ratkaisusta tai hyödystä itse tuotetta tai palvelua vähättelemättä. Brändin avulla yritys pystyy halutessaan nostamaan tuotteidensa ja palveluidensa hintoja ja parantamaan markkina-asemaansa, mihin se onkin ensisijainen väline. Asiakkaiden kokiessa tuotteen tai palvelun arvon paremmin, he ovat valmiita myös maksamaan siitä enemmän. Tuoteryhmän ollessa tuttu ja ostopäätöksen ollessa ajallisesti lyhyt, brändillä on suuri merkitys. Näin voi tapahtua esimerkiksi virvoitusjuomaa ostettaessa. (Ahto ym. 2016, 31, 37–38, 46, 49.)

Brändin mittaaminen tavoitemielikuvaan ja kilpailijoihin heijastettuna on tapa varmistaa, että brändin kehityksen suunta on oikea. Mittaamalla asiakastarpeiden kehitystä, kilpailijoiden toimintaa ja brändin kehitystä, yritys alkaa oppimaan asemaansa. Yrityksen johdon tulisi keskittyä brändin tunnettuuteen asiakaskohderyhmän keskuudessa. Tämä on yksi kuvaus, joka on relevantti kaikkien yritysten kohdalla, joten sitä voidaankin käyttää hyvin oman aseman mittaukseen suhteessa kilpailijoihin. Tunnettuuden ollessa korkea, yrityksen tarvitsee käyttää huomattavasti vähemmän resursseja markkinointiin. Kilpailijoiden mittaus voidaan tehdä yksinkertaisesti numeroilla. Hyödyksi voidaan käyttää myös NPS-mittaria, joka kertoo yleisestä tyytyväisyydestä brändiä kohtaan. (Ahto ym. 2016, 203–204, 206.) K-ryhmän toimintaan vaikuttaa kansainvälisten kilpailijoiden yritykset (kuvio 8). Hintakilpailu kiristyy, ja kuluttaja saattaa myös saada tarjontaa ulkomailta. (Kesko Oyj 2017b, 11–12.)



Kuvio 8. Markkinaosuudet 2017 (mukailtu Nielsen Päivittäistavaramyymälärekisteri 2018, Päivittäistavara-kaupan 2017 mukaan)

Entuudestaan tunnettujen asiakastarpeiden mittaus onnistuu muun muassa osana toistuvaa markkinointitutkimusta. Siinä asiakas voidaan pyytää laittamaan asiakastarpeita tärkeysjärjestykseen tai antamaan niille painoarvoa. (Ahto ym. 2016, 203–204.) Asiakastarpeet eivät kuitenkaan saa viedä kaikkea huomiota, sillä tulevaisuuden tapahtumia voidaan vain spekuloida. (Ahto ym. 2016, 203–204.)

Tulevaisuutta voidaan ymmärtää heikkoja signaaleja havaitsemalla ja trendejä tunnistamalla (Ahto ym. 2016, 203–204). Asiakaskäyttäytymisessä trendejä ovat väestön vanheneminen, yhden hengen talouksien lisääntyminen, kaupungistuminen, monikulttuurisuuden lisääntyminen, ruokailutapojen muuttuminen sekä – muun muassa sosiaalisessa mediassa tiedonsaannissa, kokemusten vaihdossa ja vuorovaikutuksessa – asiakkaan tiedon ja vallan kasvaminen. Myös valikoimien, hintojen ja saatavuuden läpinäkyvyys sekä asiakkaiden keskittyminen tuotteiden alkuperään ja toimijoiden vastuullisuuteen kertovat tästä. (Kesko Oyj 2017b, 11–12.) Uusia asiakastarpeita voi löytää eri metodien avulla asiakkaita kuuntelemalla ja ymmärtämällä, asiakkaita löytämällä ja tarkkailemalla sekä mahdollisesti yrityksen johdossa olevaa visionääriä kuunnellen. Brändääminen vaatii jatkuvaa laajentamista ja markkinoinnin uudistusta. Samoja mielikuvia ei voida käyttää samanlaisena uudelleen ja uudelleen. (Klein 2001, 24; Uusitalo 2014, 67.)

### 2.2.5 Myymälän ilmapiiri

Myymälän ilmapiiri vaikuttaa asiakkaan aistien kautta asiakaskokemukseen. American Marketing Association (2013) määrittelee markkinoinnin sanakirjassa ilmapiirin kertomalla sen sisältävän asiakkaan mielessä synnytyt asiat fyysisistä tekijöistä, joita ovat arkkitehtuuri, asetelma, kyltit ja näytöt sekä aistituntemukset, kuten äänet, hajut, valot, lämpötilan ja värit.

Myymälän ilmapiirillä on suuri merkitys siihen, haluaako asiakas välttää ympäristöä vai pysyä siellä. Esimerkiksi shoppailussa asioinnin nautinnon maksimoimiseksi otetaan mahdollisimman suuri nautinto estetiikasta, miljööstä ja tavaroiden esillepanosta kaikkia aisteja käyttäen. Siinä on kyse uniikkien kokemusten ja tunnetilojen synnyttämisestä sekä ihmisen tunnepuolen tarpeiden täyttämisestä. (Heinimäki 2006, 161; Markkanen 2008, 97–99.) Vähittäiskaupat ovat muovaantumassa paikoiksi, jotka tarjoavat asiakkaille positiivisesti stimuloivia vihjeitä. Yrittäjät voivat kontrolloida myymäläympäristöä ja siten kyseisiä vihjeitä.

Jotta myymälän ilmapiiriä voitaisiin käsitellä helpommin, kannattaa se luokitella. Mehrabian ja Russell (1974) jakoivat myymäläympäristön informaatiotasoon ja aisteja stimuloiviin muuttujiin. Ensimmäinen käsittää ympäristön antamat tiedot ja toinen aistitiedot, kuten värit. (Markkanen 2008, 97–100.) Bitner (1992) taas luokittelee myymäläympäristön kolmeen osaan, joita ovat ympäristön tilaa kuvaavat tekijät, kuten melu, tilasuunnittelu ja tilan toimivuus (Markkanen 2008, 97–100). Baker, Grewal ja Parasuraman (1994) haluavat omissa luokitteluisaan ottaa mukaan vielä vuorovaikutuksen henkilöstön kanssa sosiaalisina tekijöinä. Heidän jaotteluissa käytetyt luokat ovat ilmapiirin muodostajat, sosiaaliset tekijät ja designtekijät. Näistä ensimmäiseen kuuluvat taustatekijöistä muun muassa musiikki. Viimeiseen taas kuuluu toiminnallinen design, kuten kaupan visuaalinen asetelma, mukavuus ja henkilökohtaisuus. Esteettinen design taas sisältää muun muassa arkkitehtuurin ja värimaailman. (Markkanen 2008, 97–100.) Castaldo & Botti (1999) taas lisäävät Bakerin, Grewalin ja Parasuramanin malliin asiakkaiden välisen vuorovaikutuksen (Markkanen 2008, 97–100). Turley ja Milliman (2000) haluavat lisätä mukaan vielä ihmismuuttujat, joihin kuuluvat työntekijöiden ominaisuudet, vaatetus, ruuhka, asiakkaiden ominaisuudet ja yksityisyys. He myös mainitsevat, että kaikista myymälän ilmapiirin tekijöistä ei ole juuri tehty tutkimuksia liittyen ostokäyttäytymiseen. Ulkoiset muuttujat ovat vähän tutkittuja ja niihin lukeutuvat myymälän julkisivu, katon kyltit, sisäänkäynti, näyteikkunat, arkkitehtuuri, ympäröivä alue ja parkkipaikat.

On tärkeää, että brändin kaikki myyntipisteet tukevat myymälän valikoimaa (Burroso 2008, Markkasen 2008, 95 mukaan). Myymäläympäristön vaikutusta asiakkaan käyttäytymiseen on tutkittu Mehrebianin ja Russelin (1974) M–R-mallin avulla, joka koostuu ärsykkeestä, organismista sekä reaktiosta. Myymäläympäristö toimii tässä mallissa ärsykkeenä, työntekijät organismina, jotka reagoivat emotionaalisesti ympäristöönsä. Emotionaalinen reagointi taas saa ihmisen reagoimaan käyttäytymisellään. Tain & Fungin (1997) mukaan M–R-mallin toimintajärjestys on kuitenkin kyseenalainen. (Markkanen 2008, 97.)

Myymälän pohjaratkaisu luo alueen, jossa asiakas asioi ja sen jokainen neliö tulisi olla hyödynnetty. Yleisimpiä pohjaratkaisuja ovat putiikkityylinen ja supermarketin tyylinen pohjaratkaisu sekä niiden välimuodot. Asiakkaan kulkureitti tulee suunnitella hyvin, ja siitä voi kertoa asiakkaalle muun muassa kylteillä, hyllyillä tai jopa musiikilla ja valaistuksella. (Markkanen 2008, 107–108.) Asiakkaan tulee tiedostaa myymälään tullessaan sen valikoima ja kulkusäännöt (Ravazzi 2002, Markkasen 2008, 107 mukaan). Pohjaratkaisua tulee uudistaa aika-ajoin, mutta tähän riittää pienetkin asiat, kuten hyllyjen siirtäminen (Markkanen 2008, 109).

Valaistuksen kirkkaiden valojen kohdistuessa tuotteisiin, asiakkaat kiinnostuvat tuotteista enemmän (Summers & Hebert 2001, Markkasen 2008, 109 mukaan). Neutraali tai surullinen musiikki synnyttää ihmisissä negatiivisia tunteita, kun taas iloinen musiikki muun muassa lyhentää odotusaikaa asiakkaan mielessä (Li & Wu 2006, Markkasen 2008, 116 mukaan). Markkanen (2008, 117) sanoo klassisen musiikin herättävän miellyttäviä tunteita ja nostavan ympäristön arvokkuutta sekä antavan myymälän valikoimalle arvoa. Musiikilla on vaikutusta myös asiakkaiden suhtautumiseen työntekijöihin. New age -musiikki saa asiakkaat viettämään enemmän aikaa tavarataloissa ja hidastempoinen musiikki vähentää asiakkaan tungoksen tunnetta ruuhkaisessa ympäristössä. Jotkin myymälät myös soittavat myymäläprofiiliin sopivaa radiomusiikkia.

### 2.2.6 Tilannemuuttajat

Esimerkiksi tuotteen, kuten maidon puuttuminen tuotevalikoimasta toimitusketjun katkeamisen vuoksi voi olla täysin yllätyksellistä ja voi vaikuttaa asiakaskokemukseen. Jalonen, Vuolle ja Heinonen (2016, 72) kertovat miten tilannemuuttajat ovat elementti, johon yrittäjän on hankala vaikuttaa. Tilannemuuttajia ovat tapahtuman kesto, uudet tilanteet, ennustettavuus, uhkaavuus sekä monitulkinnallisuus, mistä ennustettavuus ja uudet tilanteet tekevät yllätyksellisyyttä asiakaskokemuksessa. Yllätyksellisyys on kaikista stressaavin yksittäinen tekijä, vaikkakin mikäli tilanne on ennustettavissa, voi asiakas yrittää valmistautua tilanteeseen. Pitkäkestoiset tilannemuuttajat ovat vaivaannuttavampia kuin lyhytkestoiset tilannemuuttajat.

On myös olemassa suuresti hallinnoivia toimia, jotka vaikuttavat kaikkien yritysten kautta myös asiakkaisiin. Lainsäädäntöä, asetuksia, EU-säädöksiä ja alan yritysten sopimuksia sisältävät yhteiskunnalliset tekijät antavat kaupan toiminnalle rajoitteensa. Huomioitavia säädöksiä kaupan alalla ovat säädökset koskien ympäristöä, markkinointia, työaikaa, au-kioloaikoja, kilpailua ja kuluttajansuojaa. Myös poliittinen tilanne, kulttuuri, talous, teknologia ja demografia ovat osa yhteiskunnallisia tekijöitä. Kysyntä ja markkinat antavat yritykselle mahdollisuuden eloonjäämiselle. Kaupan menestymismahdollisuuksia arvioitaessa maantieteellinen vaikutusalue ja sen kokonaiskysyntä ovat merkittävässä roolissa. Vaikutusalueella on palveluita käyttäviä ja tuotteita ostavia yksityishenkilöitä sekä organisaatioita. Kaupan elinvoimaan vaikuttavat asukkaiden ja yritysten määrä, kulutustottumukset, alueen koko ja ostovoima alueella. (Saarinen & Kilpinen 2016, 13–17.)

Talouden yleistä vireyttä kuvaavat suhdannevaihtelut vaikuttavat kysyntään. Noususuhdanteessa talous kasvaa nopeasti, mikä lisää vientiä, investointeja, työllisyyttä ja kotimaista kulutusta sekä nostaa palkkoja, kun taas laskusuhdanteessa kaikki toimii päinvastoin. Talouskasvun pysähtyminen tarkoittaa talouden suuntautumista taantumaksi, ellei jopa lamaksi. Tämä lisää työttömyyttä ja pessimistisyyttä tulevaisuudesta. Talouden syklit vaihtuvat useimmiten 4–6 vuoden välein. Suhdannevaihteluita ei pidä sekoittaa kausivaihteluihin, jotka ovat lyhytkestoisempia heilahteluita kysynnässä. Kausivaihtelut riippuvat vuodenajasta, juhlapyhistä ja viikonpäivistä. (Saarinen & Kilpinen 2016, 13–17.)

Kilpailu on liiketoiminnan ytimessä ja se ajaa yritykset parantamaan toimintaansa kannattavammaksi, mikä voi vähentää asiakkaiden kuluja. Vähittäiskaupan alalla kilpailu näkyy ketjujen ja kaupan ryhmittymissä sekä osittain eri kokoisten myymälöiden välillä. Myöskin eri toimialoilla liiketoimintaansa harjoittavat yritykset kilpailevat asiakkaista heidän ostovoimansa ja kulutuskysyntänsä takia. Tämä näkyy siinä, miten kuluttaja käyttää rahansa. Kilpailua mitataan eri tavoin ja laadullisesta näkökulmasta katsoen sitä voidaan tehdä tarkkaillen hintatasoa, myymälätyyppiä, valikoimien syvyyttä ja palvelutasoa. (Saarinen & Kilpinen 2016, 13–17.)

Kuluttaja voi käyttää rahaansa vähemmän erilaisten erityistekijöiden ilmestyessä esimerkiksi K-Market Kilpishallin hirvenlihaan liittyen, mikäli esimerkiksi mediassa mainitaan hirvieläinten taudeista. Yksi tällaisista on näivetystauti. Eviran (2018) mukaan hirvieläinten näivetystauti ja TSE-tauti ovat osa samaa aivotautiryhmää kuin hullun lehmän tauti.

Vuonna 2016 Norjasta löytyi ensimmäinen näivetystaudin saanut eläin; villitunturipeura ja Norjassa aloitettiin tehostettu seuranta TSE-taudin suhteen. Myös CWD-positiivisia yksilöitä löydettiin eräästä tunturipeuralaumasta, minkä takia kyseinen lauma hävitettiin. Vii-

meisin TSE-tapaus on Norjasta syksyltä 2017, jolloin löydettiin TSE-positiivinen saksanhirvi. Tauti on tullut Suomeenkin, sillä vuoden 2018 helmikuussa Kuhmosta löytyi TSE-positiivinen hirvi.

### 3 ASIAKASKOKEMUSTUTKIMUS, CASE: K-MARKET KILPISHALLI

#### 3.1 Yrityksen esittely

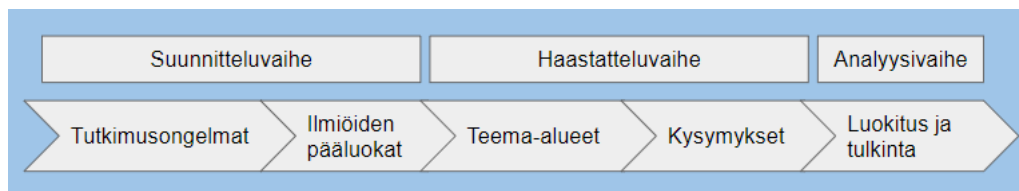
K-Market Kilpishalli työllistää keskimäärin 15 henkilöä vuodessa ja yritys on toiminut 70-luvulta asti vähittäiskauppana. Se on muiden ulkomaalaisten lisäksi erityisesti pohjoisnorjalaisille erilainen vaihtoehto, koska valikoimasta saa tuotteita, joita ei saa Norjasta. Kilpishjärvi sijaitsee luontomatkailualueella, joten asiakkaita on myös turisteja. Sesonkipainotteen vähittäiskauppa tarjoaa asiakkailleen monipuolisen tuotevalikoiman ja sijaintiin sekä kulttuuriin liittyviä, tavallisesta vähittäiskaupasta poikkeavia tuotteita ja palveluja. (Rousu 2018.)

Tilannemuuttajat ovat suuressa roolissa K-Market Kilpishallissa. Yhtenä tilannemuuttajana ovat kausivaihtelut, sillä eri aikoina asiakasmäärä voi heilahdella merkittävästi. Syksyllä ja talvella norjalaisia on enemmän, kun taas keväällä ja kesällä suomalaisia ja muita matkailijoita on 40 % lopun koostuessa norjalaisista. Yhteen laskiessa kaikki vuoden asiakkaat, voidaan noin 90 % sanoa olevan norjalaisia. (Rousu 2018.)

Kilpishalli muuttui K-Extraksi vuonna 2005 ja toimi sellaisena, kunnes vuonna 2007 se muuttui K-Marketiksi. Kauppakeskuksessa K-Market Kilpishallin ohessa toimii myös Nesteen huoltoasema, urheiluliike ja Alko, joka tuli kauppakeskuksen tiloihin vuonna 2016. Urheiluliike Sportbutikk perusti toimipisteensä kauppakeskukseen vuonna 2007. Kauppakeskuksen muodostama palvelukeskittymä on osana parantamassa asiakaskokemusta. Se on tähän asti ollut norjalaisille edullinen vaihtoehto. Esimerkiksi tupakka ja liha ovat huomattavasti kalliimpia Norjassa kuin Suomessa. Norjan kruunun kurssi vaikuttaa kaupankäyntiin olennaisesti. K-ryhmän elintarvikkeiden lisäksi K-Market Kilpishallilla on omaa lihan tuotantoa, matkamuistotuotteita ja rautapuoli, mistä oma tuotanto koostaa merkittävän osan liikevaihtoa. Yritys toimii jokseenkin monikanavaisesti ja myymälässä tapahtuvan kohtaamisen lisäksi yrityksen henkilöstön kanssa voi olla yhteydessä puhelimitse ja Facebookin kautta. Sen lisäksi Google toimii omana kanavanaan itsenäisesti. (Rousu 2018.)

### 3.2 Tutkimuksen toteutus ja kysymyslomakkeen muodostaminen

Opinnäytetyössä edettiin kuvion 9 osoittamalla tavalla.



Kuvio 9. Tutkimuksen toteutusprosessi (mukailtu Hirsjärvi & Hurme 2011, 67)

#### Suunnittelu- ja toteutusvaihe

Työn tavoitteena oli kartoittaa asiakaskokemuksen nykytilaa teemoittain sekä ideoida kehitys- ja luomistarpeita norjalaisten ja suomalaisten asiakkaiden ja työntekijöiden haastatteluiden avulla. Asiakaskokemusta ei olla aiemmin kartoitettu yrityksessä. Asiakkaiden ja työntekijöiden näkökulmat asiasta eivät myöskään ole tulleet hyvin esille. Tulokset, johtopäätökset ja kehitysideoita luokitellaan teemoilla palvelukohtaaminen, monikanavaisuus, myymälän valikoima, yrityksen brändi ja myymälän ilmapiiri. Tilannemuuttujat saavat huomiota näiden teemojen sisässä, sillä ne ovat olennaisena osana muissa teemoissa. Tutkimustuloksista saatu aineisto litterointiin ja analysoitiin teoriasidonnaisella sisällönanalyysillä. Vallin ja Tuomen mukaan (2007, 162–163; 2009, 95–97, 117) teoriasidonnaisessa sisällön analyysissä edetään niin, että analyysi etenee aineiston ehdoilla ja se kytketään teoriaan. Uuden teorian luominen tai hypoteesien todistaminen ei ole tässä analyysissä tärkeää, vaan näkökulmien etsiminen aiheeseen.

Tutkimuskysymyksiä olivat:

- Millainen on K-Market Kilpishallin asiakaskokemus?
- Mitkä teemat vaikuttavat eniten asiakaskokemukseen?
- Miten asiakaskokemusta voitaisiin kehittää?

Asiakastyytyväisyystutkimukset ovat tällä hetkellä suosiossa asiakaskokemuksen tasoa mitattaessa. Niiden kanssa tulisi olla kriittinen, ja panostaa niiden sijaan asiakaskohtaamiseen. Opinnäytetyön tapaustutkimus toteutettiinkin kvalitatiivisena eli laadullisena. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä ymmärtää makrotasolla tutkimuskohteen merkitystä, laatua ja ominaisuuksia (Löytänä & Korkiakoski 2014, 56; Jyväskylän yliopisto



2015). Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus tulee humanistisista tieteistä ja hermeneuttisesta tutkimusotteesta (Merton, Fiske, Kendall 1956, Hirsjärven & Hurmeen 2011, 47–48 mukaan).

Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, joka sopi hyvin tutkimusmenetelmäksi, sillä se karsi strukturoidun haastattelun jäykkyyttä ja ohjasi asiakasta ainoastaan tarpeen mukaan teemasta toiseen. Liiallisen jäykkyyden poistaminen vapautti asiakasta erityisesti ideointikysymyksissä, jotka olivat tärkeitä tulevaa kehitystyötä varten.

Teemahaastattelu, josta käytetään myös nimeä puolistrukturoitu haastattelu, sopii käytettäväksi tutkimuksen ollessa suhteellisen tuntematon. Siinä kysymykset pohjautuvat valikoituihin teemoihin, mutta kysymysten muodolla ja järjestyksellä ei ole väliä. (Metsämuuronen 2008, 40–42.) Mertonin, Fiske ja Kendallin mukaan (1956) kohdennettua haastattelua, josta teemahaastattelu on lähtöjään, tehdessä tulee tietää haastateltavan kokeneen tietyn tilanteen ja tulee ymmärtää tutkittavan ilmiön oletettavasti tärkeitä rakenteita, osia, prosesseja ja kokonaisuutta. Kyseistä tilanne- tai sisältöanalyysiä apuna käyttäen on päädytty oletuksiin tilannetta määräävien tekijöiden seurauksista tutkimuksessa mukana olleille. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47.) Hirsjärvi ja Hurme (2010, 48) kertovat teemahaastattelun eroavaisuutena aiempaan sen, että uudemmassa tutkimusmenetelmässä ei edellytetä kokeellista yhteistä kokemusta vaan tutkittavia tarkastellaan yksilöllisesti. Teemahaastattelu ei ole puhtaasti kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen ja haastattelukertoihin tai haastattelun syvyyteen ei oteta kantaa. Tutkimusmenetelmä tuo haastateltavan äänen hyvin kuuluviin. Siinä otetaan huomioon haastateltavien erilaiset tulkinnat ja asioiden merkitykset. Lisäksi teemahaastattelussa otetaan huomioon merkitysten synty vuorovaikutuksessa.

Opinnäytetyössä tarkasteltiin asioita uudesta näkökulmasta, jossa asiakas oli keskiössä. Aiemmin asioita on tarkasteltu lähinnä työnantajan näkökulmasta (Rousu 2018). Asiakaskokemukseen panostavan yrityksen tiedetään menestyvän kilpailijoitaan paremmin (Tieto 2018). Asiakkaan ääni haluttiin kuuluviin ja asiakkaalle suotiin vapaus ohjailta itse teema-alueiden sisään asettuvia puheenaiheita. Tutkimuksen aiheessa on paljon tunnuseikkoja ja niitä haluttiin tuoda esiin tutkimusmenetelmän avulla.

Teemahaastatteluissa haastateltiin vähittäiskaupan piha-alueella viittä juuri asioinutta asiakasta ja heidän lisäksi haastateltiin myös neljää työntekijää, jotka työskentelevät vähittäiskaupan eri osa-alueilla, joita ovat lihapuoli, myymälän puoli ja digikanavien puoli. Näytteessä oli mukana eri ikäisiä ja eri sukupuolen ja kansalaisuuden omaavia henkilöitä. Paikan valintaan tuli kiinnittää huomiota, sillä liialliset häiriötekijät, kuten vilkkaus ja kiire, tuli

hallita mahdollisimman hyvin. Opinnäytetyössä apuna oli norjankielinen avustaja, joka esitti kysymykset norjalaisille. Haastattelut toteutettiin 5.7.2018 ja 6.7.2018 illalla ja päivällä, jolloin ei ollut vilkasta ja sää oli suotuisa. Haastattelut kestivät noin 10 minuuttia. Haastateltaviksi pyydettiin kuutta henkilöä, joista viisi suostui. Heistä kaksi oli suomen kansalaisia ja kolme norjan kansalaisia. Sanelimen nauhoituksen kerrottiin purettavan sanalliseen muotoon ja poistettavan litteroinnin jälkeen. Haastattelija esitti kysymykset suomeksi, jotka hänen avustajansa käänsi norjankielelle. Sekä haastateltava että hänen avustajansa esittivät tarkentavia kysymyksiä. Haastateltaville kerrottiin haastattelun syy, tarkoitus ja kesto. Heidän anonyymiyttä ja kaikkien vastausten totuudenmukaisuutta korostettiin. Lisäksi ennen varsinaisen haastattelun alkua kysyttiin, mikäli asiakkailla on muita kysymyksiä haastattelun toteutuksesta. Kysymykset eivät olleet kysymysrunгон mainitsemassa sanatarkassa muodossa tai järjestyksessä. Kysymyksissä kuitenkin edettiin aina laajempialaisista kysymyksistä kapea-alaisempiin kysymyksiin ja tarvittaessa kysymyksiä tarkennettiin.

Neljä työntekijää otettiin myös haastatteluun heille sopivaan aikaan 23.7.2018–25.7.2018. Työntekijät otettiin osaksi tutkimusta, sillä heillä kaikilla oli vuosien aikana kertynyt tieto asiakkaiden käyttäytymisestä ja heidän antamastaan palautteesta. Kysely toteutettiin teemahaastattelulla samaan tapaan kuin asiakkaiden kanssa, mutta haastattelut tehtiin puhe-imitse ja kysymysten muoto ohjasi työntekijöitä tarkastelemaan asioita asiakkaiden näkökulmasta. Oli perusteltua käyttää mahdollisimman hyvin samaa haastattelurunkoa tuloksien vertailtavuuden takia.

Seuraavassa kuviossa (kuvio 10) nähdään mihin teoriaosion kappaleisiin kysymykset pohjautuvat.



Kuvio 10. Asiakkaiden ja työntekijöiden kysymysten pohjautuminen teoriaan

Ohessa nähdään (kuvio 10) miten ensimmäinen kysymys kohdistuu teorian otsakkeeseen 2.2. Kaksi viimeistä kysymystä taas kuuluvat otsakkeen 2.2 lisäksi kaikkiin sen alle kuuluviin otsakkeisiin.

### 3.3 Tutkimuksen tulokset

Asiakkaiden haastatteluiden kesto oli noin 10 minuuttia asiakasta kohden ja työntekijöiden haastattelun kesto oli noin 20 minuuttia työntekijää kohden. Tulosten purussa on ensin suomalaisten ja norjalaisten asiakkaiden vastaukset. Sen jälkeen käydään läpi työntekijöiden antamat vastaukset. Tilannemuuttujana sijainti jätettiin vähemmälle huomiolle, sillä siihen ei pystytä juuri vaikuttamaan. Kaikki kysymykset pohjautuivat haastattelurungon kautta seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Millainen on K-Market Kilpishallin asiakaskokemus?
- Mitkä teemat vaikuttavat eniten asiakaskokemukseen K-Market Kilpishallissa?
- Miten asiakaskokemusta voitaisiin kehittää?

Asiakaskokemus oli joillekin tuntematon käsite. Toiset ymmärsivät sen yksinkertaisesti kokemuksena. Eräällä norjalaiselle assosioi asiakaskokemuksen kehitykseen. Kysyessä asiakkailta mitä heille tulee mieleen sanasta, he vastasivat:

*No... Se, että kuinka hyvin se palvelu on onnistunut.*

*Asiakaskokemus... Kai se on vähän sellanen sana, että miten mä oon kokenu tuolla asiointin.*

Asiakaskokemuksesta ei tullut paljoa mieleen norjalaisille. He kuitenkin assosioivat kehityksen osana asiakaskokemusta.

*Siitä tulee mieleen asiakkaankokemuksen parantaminen.*

*Noh... Se ainakin on hyvää täällä.*

*En osaa sanoa.*

Kun suomalaisia haastateltiin, heidän vastaukset olivat myös hieman vaisuja. Valikoima tuli esiin erään suomalaisen vastauksesta.

*Joo, no tää ei ollu eka kerta, ku tässä kävin, että on ollu ihan mukavaa.*

*Me saatiin kaikki tarvittava.*

Norjalaiset olivat myös tyytyväisiä asiakaskokemuksestaan. Eräs asiakas piti asiakaskokemustaan Kilpishallilla erilaisena verrattuna siihen mihin on tottunut:

*He ovat kokeilleet uutta viime aikoina ja se riittää meille. Olen itse työskennellyt kaupassa ja kun ihmiset huomaavat muutoksia, se on yleensä hyvä juttu asiakkaalle.*

*Olen tyytyväinen kaupasta sellaisena kuin se on. Olen iloinen asiakas.*

*En tiedä... Hyvää. Vähän erilaista.*

### **Palvelukohtaaminen**

Kun yrityksen ja asiakkaiden välisestä vuorovaikutuksesta ja asiakaspalvelijoista kysyttiin, asiakkailla oli vaihtelevia mielipiteitä. Suomalaiset pitivät asiakaspalvelijoita tavanomaisina tai eivät tarvinneet apua. Suomalaiset asiakkaat sanoivat seuraavasti:

*Ei ne Helsingissä yhtään mukavempia vuorovaikutukselta ole mitä täällä. Ihan... tavallisia.*

*Ei mulla ainakaan ollut tarvetta pyytää henkilökunnalta mitään.*

Eräs norjalainen näki henkilökunnan positiivisena ja antoi kehuja palveluhalukkuudesta erityisesti silloin, kun nähtiin henkilökunnan näkevän lisävaivaa asiakkaan vuoksi. Toinen norjalainen oli tyytyväinen asiakaspalveluun. Kolmas näki henkilökuntaa tavanomaisena. Norjalaiset vastasivat seuraavasti:

*Henkilökunta on mielestäni mukavaa. Kun kysyy apua jostakin, saa (aina) vastauksen. Lisäksi he näyttävät tuotteiden sijainnin.*

*Heillä on hyvää asiakaspalvelua.*

*Ei pahaa.*

Yksi suomalainen mainitsi kiireydestä ja ruuhkasta. Hän koki asiakaspalvelun saamisen olevan haastavaa.

*Oli aika kiireistä. Aika ruuhkaisia ovat nämä kassat. Vedin työntekijää hihasta kiinni ja sain ihan mitä tarvitsin. Kysymyksiin vastattiin heti.*

Norjalaiset pitivät työntekijöitä kiireisinä, mutta toisaalta se ei heitä haitannut. Useimmat norjalaiset eivät tarvitse juuri apua työntekijöiltä.

*Löysin kaiken itse. Minun ei tarvinnut kysyä.*

*He ovat jatkuvasti hyllyttämässä tavaroita ympärillä. Löydän useimmat asiat itse.*

Kaikki työntekijät painottivat myös palvelua hyvän asiakaskokemuksen luomisessa ja kokivat sen olevan onnistunutta. Sen koettiin olevan tärkeämpää suomalaisasiakkaiden kohdalla. Eräs työntekijä piti työntekijöitä ja asiakkaita pääsääntöisesti hyväntuulisina, mikä auttoi asiakaskokemuksessa. Osa vastaajista pureutui asiakaspalveluun syvemmin. Yksi työntekijöistä sen olevan välitöntä, autenttista ja avuliasta sekä ratkaisukeskeistä. Toinen kertoi, että joidenkin kanssa asiakaspalvelu on hyvin henkilökohtaisella tasolla:

*(Asiakaskokemuksesta tulee mieleen) se, että asiakkaalla tulee olla aina kaikki hyvin. Että jos asiakas tahtoo vaikka jotakin tietynlaista tuotetta tai yrittää vaikka, jos*

*sitä ei ole myynnissä, niin löytää jonkin vastaavan tai parhaimmassa tapauksessa tilata se tuote. Asiakkaita palvellaan hyvin eikä sitä tehdä puoliksi, vaikka ärsyttäisi-kin. Oma ärsyyntyminen jätetään aina sivuun ja työtehtävät hoidetaan kunnialla loppuun.*

*Norjalaiset ovat vakiintuneita. Tulevat Tromssan läänistä ja vähän myös Finnmarkista. Vanhimmat asiakkaat tulivat, kun kauppa aukesi ja he tuntevat vanhimmat työntekijät jopa nimeltä. Ovat saattaneet jopa ryypätä asiakkaiden kanssa. Itse tykkään norjalaisista vakioasiakkaista. Sen jopa tietää mitä he ostavat. Esim. mökkiläiset. Joidenkin kanssa asiakaspalvelun voi jopa viedä henkilökohtaiselle tasolle. Suomalaisen asiakkaan kohdalla kauppa on erilainen. Se kysyy ja haluaa palvelua, se ei missään vaiheessa koe olevansa rasitteeksi tai koe kysyvän tyhmiä, vaikka meidän näkökulmasta ne saattavat olla tyhmiä kysymyksiä. Se ei saa sitä kokemusta kuitenkaan. Norjalainen vain kävelee kaupan läpi, mättää kärryn täyteen ja lähtee takaisin Norjaan. Se on mihin olemme tottuneet ympärivuoden. Sitten tulee suomalainen kevät-, kesä- ja syyssesonkina. Silloin pitää keskittyä aika paljon asiakaspalveluun väkisinkin. Joskus on itsellä kiire ja silloin saattaa mennä hermot pikku hommiin... Voin kuitenkin nykyään hallita omat hermot (naurua).*

*Se (asiakaspalvelu) on välitöntä, avuliasta, autenttista. Pyritään ratkaisemaan asiakkaan tarve.*

*Meillä on tosi hyväntuulisia työntekijöitä ja asiakkaita. Ei oo ikinä ollut ongelmallista. Jos on ollut hankala työntekijä tai asiakas niin asia ollaan saatu selvitettyä.*

Haasteena työntekijöillä onnistuneen asiakaskokemuksen luomisessa oli kielimuuri, jonka he tosin saivat norjalaisten kanssa useimmiten kierrettyä oman työalueensa norjankielisen sanaston hallinnalla ja tarpeen tullen muiden työntekijöiden avulla. Kuitenkin työntekijät pitivät kielimuuria norjalaisten kanssa asiakaskokemukseen vaikuttavana tekijänä. Eräs työntekijä painotti persoonaa vuorovaikutukseen paljon vaikuttavana tekijänä.

*Suurin osa meistä osaa jo aika hyvin norjaa. Se tulee aika hyvin opittua töissä. Kysymykset on aika samantyyllisiä. Muutamia kuukausia, kun on töissä niin osaa jo perusteita. Englannilla pärjää myös. Kielimuuri on esim. meillä joskus haaste. Aina ei muista norjalaisten kanssa tiettyä sanaa. Silloin haetaan toinen työntekijä, joka osaa.*

*Kyllä (kielimuuri voi vaikuttaa norjalaisten asiakaskokemukseen), jos katsoo vaikka norjalaisia jonossa, he puhuvat toisilleen toisin kuin suomalaiset. Voisin kuvitella sen olevan tärkeää asiakaskokemuksen luomisessa norjalaisille.*

*(Vuorovaikutus) riippuu kielitaidosta ja ulospäinsuuntautuneisuudesta. Jotkut eivät opi siihen edes elämänsä aikana. Toisilla tulee luonnostaan. Toinen ei välttämättä osaa kieliä, mutta osaavat näyttää asiansa elekielellä.. Onhan se etu, että Suomessa on ollut pakkoruotsi. Jokainen osaa jotain. Mulla menee sanat solmuun englannin kanssa. Puhun mielelläni norjaa heidän kanssaan.*

Eräs työntekijä kertoi, kuinka paljon kiireydellä on vaikutusta palvelukohtaamisessa. Kun työntekijöitä on kaksi lihapuolella, voi sisäisessä viestinnässä olla ongelmia. Hän ehdotti radiopuhelimia ongelman ratkaisemiseksi.

*Joissakin paikoissa on jonotuksessa esim. rengasliikkeissä radioviestintä käytössä. Rengasasentajia voidaan kutsua niillä ja jakaa tehtäviä. Lihatiskillä voi sattua niin, että olet siinä yksin. Sattuu kauhea jono. Kello on siinä ja sitä voi painaa asiakas tai*

*myyjä ja käyttää paniikinappulana. Asiakasmäärän vaihtelut vaikuttavat. Pomo ennakoi paljon se ottaa aina sesongille töihin. Kahdestaan työskennellessä toinen voisi aina huutaa lihapuolelle: Tarttisin 20kg kulmapaistia. Ettei tarvii mennä sinne kesken myynnin etiskeleen lihoja leikkaavaa. En tiedä miten se sitten toimisi. Tai sitten kysyä näin, kun grillitiski on tyhjenemässä: onko grilli päällä?*

## **Monikanavaisuus**

K-Market Kilpishallin digitaaliset kanavat olivat tuttuja vain norjalaisille. Yksi kylässä mökin omistava asiakas käytti yrityksen kotisivuja aikataulujen tarkistamiseen.

*Jos minulla on epäilyjä (aikatauluista) voin aina vilkaista kotisivuja, mutta yleensä menen kauppaan ja teen tyypillisen reissuni.*

Eräs suomalainen, joka ei tiennyt Kilpishallin digikanavista, mutta neuvoi Kilpishallia ottamaan mallia Jouni Kyläsen digikanavista:

*Jounin kaupasta voi ottaa mallia. Seuraan Facebookissa Jounin kauppa ja osallistuin siellä joihinkin arvontoihin. Se järjestää koko ajan tapahtumia. Ottakaa sieltä mallia. Tottakai se on isompi keskus ja tää on kauempana, joka voi olla haaste.*

Työntekijöiden mielipide digikanavista oli hyvin jakautunut. Osa työntekijöistä piti niistä, mutta toiset eivät. Digikanavat positiivisesti nähneet sanoivat muun muassa, että niistä löytyvät kaikki tarvittava tieto:

*Kilpishallilla on Facebook-sivut ja netistä löytyy tarvittavat tiedot kuten aukioloajat.*

*Kotisivut on outo juttu mulle. Asiakaskokemus digikanavissa on varmaan ihan hyvä. Ne on enempi norjalaisten suuntaan tehty. Norjalainen hakee sieltä yhtenä tärkeänä asiana aikatauluja. Ne muuttuvat aika monta kertaa vuodessa sesonkien takia.*

*Se (kotisivu) voisi olla ihan hyvä tuollaisenaan. Mikä sen kotisivun tarkoitus sitten on... Kilpishallin tapauksessa se on puhtaasti tietopaketti, kun siellä ei ole verkko-ruokakauppaa.*

Kaikki työntekijät eivät olleet tyytyväisiä. Asiakaskokemuksen sanottiin olevan olematonta ja markkinoinnin olevan vähäistä. Päivityksiä tuli joidenkin mielestä liian harvoin. Työntekijät sanoivat digikanavista seuraavasti:

*Se (digikanavien asiakaskokemus) on suhteellisen olematon. Kotisivuja ja Facebookia ei ylläpidetä ahkerasti. Markkinointia ei ole kauheasti. Välillä joku pikku mainos.*

Osa työntekijöistä antoi kehitysehdotuksia. Eri kausien erityisasioista tulisi tiedottaa ainakin 1-2 kertaa viikossa.

*Jos siinä on tuo... Facebook, sinne saisi pistää lisääkin päivityksiä ja useamminkin jotakin kausiluonteista voisi tulla tuotteita mitä on. Ja hilloista varmaan tuleekin, mutta muistakin asioista voisi enemmänkin tulla. 1-2 päivitystä per viikko voisi olla hyvä. Useampikaan ei haittaa. Some-kanaviin olisi hyvä olla kausittain tietoiskuja vaikka Kilpisjärvestä tai lähiseudusta, että mitä on hyviä reissukohteita; päiväreissu kun Kilpisjärveltä lähtee ja siinä olis joku kuvapaketti tai sitten pitempi reissu, jos on vaikka viikko ja lähtee Norjaan niin mitä siellä tekis. Loisi kontenttia ihmisille, jotka*

*tulevat reissaamaan. Tai vaikka merikalastuspaketti, että millä tavalla aloitat merikalastuksen. Mitä tarvitset siihen, että käyt heittelemässä rannalla... Ja semmosia 4krt vuodessa tai 8krt vuodessa olisi jonkinlainen some-kamppanja siihen liittyen.*

Digikanavien markkinoinnista sanottiin, että hashtageja on käytetty paikallisessa markkinoinnissa. Markkinointi esimerkiksi niin, että yritykset keräisivät suuren summan rahaa ja markkinoisivat aluetta yhdessä, olisi mahdollista.

*Varmaan ne (paikalliset yritykset) tukee toisiaan instassa tai muualla #kilpisjärveä käyttäen. Siinä näen, että ei sitä varmasti liian paljoa ole... (Jos) yhtenäistäminen tulis käyttöön, olis maksettua mainostamista. Jos yrittäjät pistäis kaikki 200€ kasaan Kilpishallin markkinointiin niin siinä vaiheessa olisi hyvä mainostaa ja markkinoida yhdessä. Kuitenkin niin kauan kun isoja rahoja ei ole niin siinä vaiheessa voi käyttää vaikka yhteistä hashtägia.*

Myös digikanavien luomisesta kaikkikanavaisemmiksi oli kommenttia. Olisi kätevää, jos digikanavien sisältö kulkisi kummassakin kanavassa vaivattomasti:

*Sitä voisi automatisoida vielä pitemmälle, että tulisi sitte uusi postaus sinne suoraan tuohon nettisivuille, mutta aika hyvin ne on sillain, että aina ko aikatauluja päivitetään niin viedään se postaus sinne, mutta ehottomasti vois olla paremminki.*

### **Myymälän valikoima**

Myymälän valikoimasta suomalaiset jotkut asiakkaat sanoivat muun muassa valikoiman olevan suhteellisen samanlainen muuallakin Suomessa. Erytystuotteita kuten eväsleipiä, patonkeja, matkamuistoja ja saamelaisuuteen liittyviä tuotteita kaivattiin enemmän. Poronlihatuotteista pidettiin. Kommenttia annettiin myös paistopisteestä, joka löytyy Kilpishallilta:

*Kyllä, että tuotteet on periaatteessa samanlaisia joka kaupassa. Tietysti onhan siinäkin eroja. Me saatiin kaikki ihan tarvittava. Kaikkea löytyi kompaktisti. Erytystuotteita (esimerkiksi saamelaisuuteen liittyen) olisi kaivannut enemmän.*

*Oli erilainen Helsingin tarjontaan nähden positiivisessa ja negatiivisessa mielessä.*

*Olihan siellä myös erikoisia tuotteita, kuten ei perinteisessä kaupassa myydä tällaista pakastettua lihaa näin paljoa ja näin. Vähän on tällainen rajakauppa. Itse ei kylläkään kaikkea tällaista tarvi, kun menee retkeilemään. Eväsleipiä tai patonkeja vois olla enemmän tai sitten jokin paistopiste. Koska paistopisteessä oli vain jotain munkkeja tms. paikalla paistettua. Ohikulkijana kaipaa vähän pientä evästä, että kun ei ole mikroa tms. Näitä oli hirveän vähän tällaisia erilaisia. Olisi pitänyt ostaa Tromssasta ihania luonassämpylöitä tms. Tässä oli aika perus pikku K-Kaupan perusvalikoima.*

*Ja sitten se, että miettii: "ketä täällä on." Täällä on retkeilijöitä ym. Matkamuistoja voisi olla enemmän.*

*Se (palveluvalikoima) on jo ihan hyvä.*

*Ei mit... Siis... Oli ihan hauskaa, että oli kaikkea poronlihaa ja... sit varmaan... Ollaan telttailtu niin ei ole voinut ottaa juuri mitään pilaantuvaa ruokaa messiin, mutta kyllä siellä ainakin jotain oli.*

Välillä tuotteiden löytäminen oli vaikeaa. Eräs suomalainen työntekijä ei meinannut löytää hakemaansa tuotetta, sillä se oli piilossa.

*Veden kanssa oli vähän vaikeuksia löytää sellanen iso vesikanisteri, kun se oli jäänyt pahvin alle.*

Eräs norjalainen mainitsi Keskon kautta tulleista omista merkkituotteista. Hän piti niitä asiakaskokemusta parantavina tekijöinä:

*Heillä on monia brändituotteita, jotka ovat kauempaa Etelä-Suomesta... Samankaltaisia kuin meillä Norjassa. Se on hyvä asia.*

Työntekijät pitivät valikoiman laajuutta asiakaskokemusta parantavana tekijänä. Lisäksi rauta- ja lelupuolen olemassaoloa pidettiin merkittävänä. Välillä joitain yksittäisiä tuotteita puuttui. Valikoimassa otetaan huomioon kyläläisten tarpeet ja norjalaisten asiakaskokemukseen panostetaan entistä enemmän. Välillä suomalaisten asiakaskokemus heikentyy tästä. Suomalaisten asiakaskokemusta ei tosin täysin sivuuteta, koska heitä varten tilataan esimerkiksi suurempia määriä leipää.

*Se (valikoima) on hyvä. En näe siinä puutteita. Kaikki tarvittavat palvelut on ja vähän enemmänkin. Tuotevalikoimaa on hyvin siihen nähden, että on 300:n ihmisen kylä. Kilpishallissa on ero se, että 100km:n säteellä ei ole toisia kauppoja, joka johtaa siihen, että valikoiman täytyy olla iso. Rautapuolikin täytyy olla mitä ei ole muissa K-Marketeissa. Normi kaupunki K-Marketeissa se on se ruokavalikoima (mihin painotutaan).*

*Valikoima on laaja peilaten siihen, kuinka pieni kylä on. Lihapuoli. Pienessä kylässä ei ole noin isoa, mutta meillä on. Just löytyy kaikki rautapuolet ja lelupuolet... Löytyy paljon valikoimaa. Jos tarvitaan jotain niin sitä tilataan.*

*Otetaan huomioon kaikki turistit, että kaikkeen lähtöön löytyy jotain ja myöskin kyläläisille täytyy huomioida peruselintarvikkeet. Norjalaiset pitää ottaa huomioon lisäeduilla.*

*Minusta kuiva- ja pakastetarvikkeissa sekä rautatuotteissa on kattavasti tuotteita. Ehkä nyt joku brändi (tuote) voi olla, että sitä ei aina löydy. Yksittäisissä tuotteissa on joskus harvoin jotain ongelmia.*

*Suomalaisille se on yllätys mitä kaikkea valikoimasta löytyy. Joitain tuotteita eivät suomalaiset oikein ymmärrä. Suomalaisilla on kuitenkin lisävaatimuksia valikoiman suhteen. Esimerkiksi he haluaisivat heille entuudestaan tuntemattomien tuotteiden nimien olevan suomenkielellä.*

*Valikoimaa kehutaan. Norjankielisyydestä ollaan vastahakoisia. Suomalaiset eivät ymmärrä, että valikoima kohdistetaan norjalaisille.*

*Aika lailla valikoima on (sesonkien vaihdelleessa) sama, mutta on sellaisia tuotteita mitä norjalaiset eivät osta esim. leipä. Niitä tilataan suurempia määriä suomalaisten takia.*

Lihatiski on suomalaisille erityisen hyvä punaisen lihan ja pakasteiden osalta. Lihapuolella tehdään erään työntekijän mukaan pienempiä pekonipaloja ja käristyspusseja ennakoiden asiakkaiden tarpeita.

*Lihatiski on Kilpishallilla hyvä suomalaisten mittakaavassa punasen lihan osalta sekä pakasteet.*

*(Valikoima) ei oikeastaan muutu (sesonkien mukaan). Samoja asioita on suomalaisille tarjolla. Suomalaiset ovat kehuneet päivittäin lihatiskiä ja ovat ostaneet monesti siitä jotakin lihaa.*



*Kyllähän sitä on aina tehty esimerkiksi, just että me otamma tuotteittenki suhteen lihoissa sen suomalaisten ja muitten turistien käynnit, että me tehemä pienempiä lihapaketteja. Sittenkö se aika koittaa esimerkiksi kesällä. Voi tehdä pienempiä pekoni-paloja ja sitten pienempiä käristyspusseja esimerkiksi.*

Jotkut työntekijät halusivat kehittää asiakaskokemusta valikoimassa hedelmä- ja vihanne-  
nes, ja kalatuotteiden osalta.

*Tuore puoli on sellainen, että siihen voisi lisätä hedelmiä ja vihanneksia. Se on aiemmin ollut laajempia, että en tiedä täysin miksi on leikattu puolta.*

*Voisihan siellä olla kalaa; paikallista rautua tms. Jos kysyntää on... Rautu, harjus, siika; ne voisivat olla hyviä.*

Kun puhuttiin Kilpishallin palveluvalikoimasta, rahanvaihto tuli esille olennaisena palveluna. Kaikkia palveluita Kilpishallin ei tarvitse edes harkita tarjoavansa, sillä muilla palvelukeskittymän yrityksillä on ne jo valikoimassaan.

*Palveluita on paljon. Kilpishallin palveluita miettiessä niihin kuuluu olennaisesti Neste ja Ravintola, vaikka ne ovatkin eri firman palvelua. Kilpishallin palveluita miettiessä siellä on rahanvaihtoa. Jos (valikoimasta) puuttuu tuote tai jotain tarvii niin Kilpishalli sen kyllä tilaa. Siinä mielessä se on kattava ja tilauspalvelu kyllä toimii.*

### **Yrityksen brändi**

Suomalaiset eivät nähneet K-market Kilpishallia yhtenäisenä brändinä. Siinä sekoittuivat vanha ja uusi Kilpishalli.

*No tulee mieleen, että tuo Kilpishalli on joku vanha kyltti ja K-Market on joku uusi. Ne tulevat mieleen.*

*Mä en ees huomannu, että tää on Kilpishalli, että... mä en sitä kattonu. Katoin, että tässä on vaan tässä olevan kauppoja ja näin... Ehkä se vois olla enemmän esillä, että tää on Kilpishalli. Jos haluais enemmän.*

*Kokonaisuudessa tulee mieleen kompaktius. (puhetta siitä miten kaikki liikkeet ovat yhteydessä). Kilpishallista tulee mieleen heti joku \*toinen samalta kuulostava yritys\*.*

Norjalaisilla ei ollut paljoa sanottavaa brändistä. Yksi mainitsi siitä tulevan mieleen pienen kaupan.

*Siinä ei ole mitään negatiivista.*

*Ei kummempia. Pieni kauppa.*

Työntekijöillä oli huomattavasti erilaisia mielikuvia yrityksen brändistä. Sitä pidettiin erilaisena ja vanhempaa selkeämpänä. Osa työntekijöistä assosioivat brändiin hinnoittelun ja tuotteet. Valikoiman kattavuus olikin yhtenä huomion kohteena brändissä. Eräs työntekijä mainitsi myös vahvuuden osana brändiä.

*Onhan se K-kaupaksi erilainen, kuin muut.*

*Aiemmin minusta Kilpishallin brändi ei ole ollut niin selkeä mitä nykyään. Se on selkeä tuon K-Marketin alla. On yhtenäiset tuotteet ja hinnoittelu... Sitä kautta. Yhtenäinen kokonaisuus.*

*Suomalaisillahan on aika helppo sanoa, kun on K-Market brändi aika yhtenäinen niin minusta Kilpishallissaki tietää, että mitä tuotteita siellä on.*

*Kilpishalli brändinä... Siitä on mulle tullu aina mieleen: "Mitä meillä ei ole, sitä sie et tartte." Elikkä siellä on aina ollu Sepon (edellisen omistajan) aikakautena laaja valikoima ja ne on saanut tilattua kaiken puuttuvan.*

*Mie sanosin, että se on vahva. Mikon (yksi nykyisistä omistajista) toimistossa on ollut Suomen vahvimmat kunniakirjoja, joissa valitaan Suomen vahvimpia yrityksiä niimet kuulumma niihin. Tainu olla niinkö joka vuosi.*

Jotkut työntekijät kuvasivat brändiä adjektiivien avulla. Osa heistä assosioi kaupan ulkopuolella olevia tekijöitä osaksi yrityksen brändiä.

*Rento, Saana eli maisema ja kaunis, huoleton, kiireetön.*

*Loistava, iloinen ja luotettava.*

### **Myymälän ilmapiiri**

Jotkut suomalaiset mainitsivat, että kaupan ilmapiirissä on kansainvälistä henkeä ja, että saamelaismusiikkia voitaisiin soittaa, ja paikallisuutta voitaisiin korostaa enemmän kaupalla.

*Jotenki on sellaista kansainvälistä tuntua siinä, kun ajattelee, että tässä on monenlaista kävijää*

*Tällä alueella, kun on niin toivoisin, että täällä olisi enemmän saamelaismusiikkia ja tähän alueen liittyvää erityistä mitä muualla ei ole. Se oli aika heikosti näkyvillä se puoli. Norjan puolella tuotiin enemmän esille saamelaisuutta.*

*(Se on) ihan mukava.*

Yksi suomalainen asiakas kertoi myymälän asetelman olevan epätavallinen.

*Vähän (myymälän asetelma) oli, että tää ei ollu ihan perinteinen. Oli vähän sellaista hakemista, että missä on mikä... Yhteydessä oli moni tavarakauppa. Oli vähän hakemista kyl aluks, mutta kyllä... kyllä sieltä löyty. Ne menee (Helsingissä) aikalailla samalla kaavalla, että hedelmät ja nää on aluksi ja sitten parfyymejä tai jotain ja lopuks on maidot ja ... aikalailla kaikki samalla kaavalla. Ainaki Alepat mut K-Market... Onks ne samaa ketjua?*

Asiakkaista yksi suomalainen kommentoi kaupan sisustusta. Hän kehui kuitenkin kaupan ulkopuolen julkisivua.

*Joo, ehkä se (kauppa) on vähän karun näkönen sisältä nyt kun mietin asiaa. Ulkoo tää on mun mielestä hienomman näkönen mitä sisältä.*

Eräs norjalainen piti myymälää hyvin organisoituna eikä kommentoinut myymälän asetelmaa kielteisesti. Kauppaa pidettiin ongelmallisen kylmänä pakasteosastolla ja mahdollisesti myös muilta alueilta. Kävelytiloissa ja parkkipaikoilla oli tilanpuutetta. Pullonpalautusautomaatti oli hankala sijainniltaan ja siinä oli ongelmia.

*Kauppa on siisti ja hyvin organisoitu. Kaupassa on todella miellyttävä myymälän ilmapiiri. Parkkipaikkatilaa voisi löytyä enemmän.*

*Pakasteosastolla voi olla kylmää.*

*Kaupassa on joskus kylmää. Kävely- ja parkkipaikkatilaa voisi olla enemmän. Myös musiikki puuttuu. Kaupassa on liian pimeää ja surullista. Se vaatisi lisäväriä ja valoa. Myymälässä voisi olla opasteita.*

*Ainoa ongelma on pullonpalautusautomaatti. Heidät tunnetaan siitä. Sitä pitää myös lähteä etsimään.*

Työntekijät mainitsivat tehdyistä uudistuksista, joilla on avarrettu tiloja ja tehty niistä käytännöllisempiä.

*Se (myymälän ilmapiiri) on hyvää siinä mielessä, että... Siellä on lämmin ja hyvä fiilis. Rautapuolella on paljon tavaraa pienessä tilassa, mutta se on semmonen trade-off mikä pitää tehdä, jos on iso valikoima niin se tarkoittaa tiiviyyttä.*

*(Asiakaskokemuksessa on tärkeää) se, että se (myymälän ilmapiiri) on viihtyisä. Meillä on tehty paljon uudistuksia parempaan suuntaan. Ollaan tehty avarammaksi ja käytännölliseksi Kilpishallia. Muutenkin Kilpishalli on tosi viihtyisä paikka ja joka vuosi tulee ympäri suomea kesätyöntekijöitä. Siellä on niin hyvä ilmapiirikin olemassa.*

*Kauppaa on pikku hiljaa laajennettu ja se on kehittynyt 5 vuoden aikana paljon. Esim. juomaosasto on ollut pieni ja sokkeloinen nurkkaus ja nyt se on selkeä. Kaikki on hyvin esillä.*

*Pakkastiskit kun ollaan saatu uudet niin ne on selkeämmät. Enempi tilaa siinä niin on helpompi katsella tuotteita. Vilkkaimpina päivinä oli työntekijällä pakko jättää viemättä tavaroita tiskiin, jotta tuotteita mahtuu viemään.*

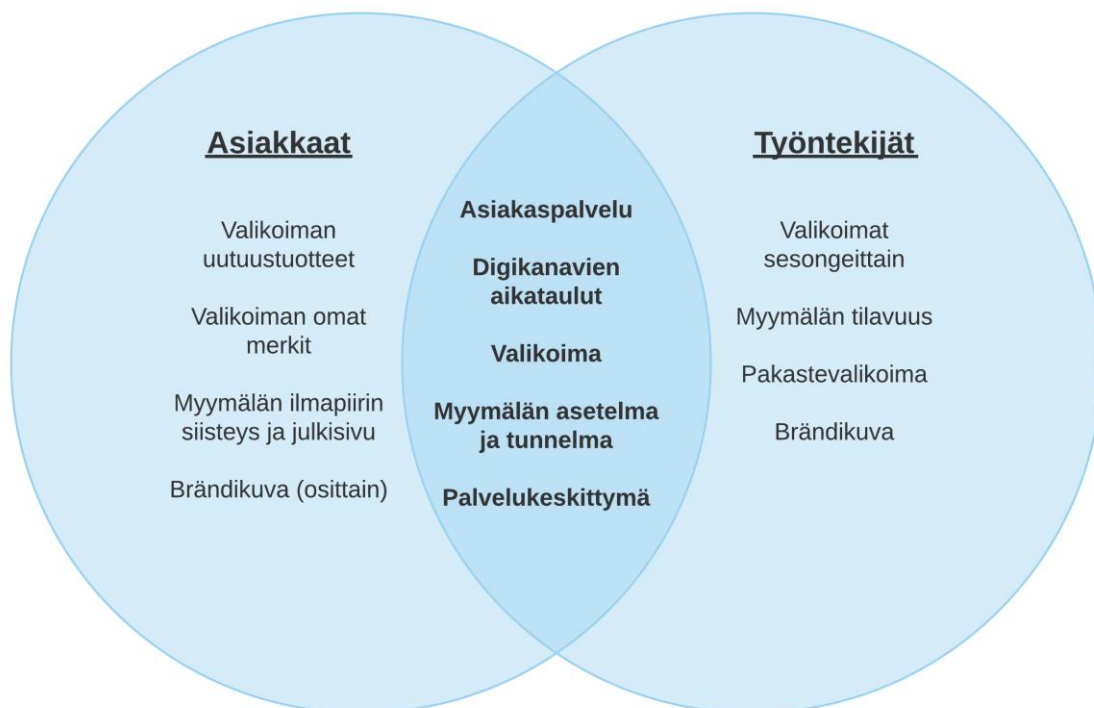
*Esimerkiksi palveluiden suhteen saattaa olla, että ne eivät ole niin toimivia, kuten etelän marketeissa. Esim. pullonpalautusautomaatti on tosi pieni. Helsingissä on monta pulloautomaattia rinnakkain. Asiakasmäärä on ajoittain aika suuri ja tulee perusjuttu; pullonpalautus ja Kilpishallilla ei ole kapasiteettia.*

Asiakkaiden antama palaute voi välillä olla ristiriitaista, koska työntekijöille kohdistettu palaute on positiivisempaa kuin sivusta kuultu palaute. Palautteen voisi antaa nimettömästi, mikäli sitä ei halua kertoa suoraan.

*Periaatteessa tuota... Se mitä me kuullaan asiakkailta nii se on niinkö positiivista. Mutta kun kuuntelee asiakkaita, sieltä välillä tulee negatiivistakin.*

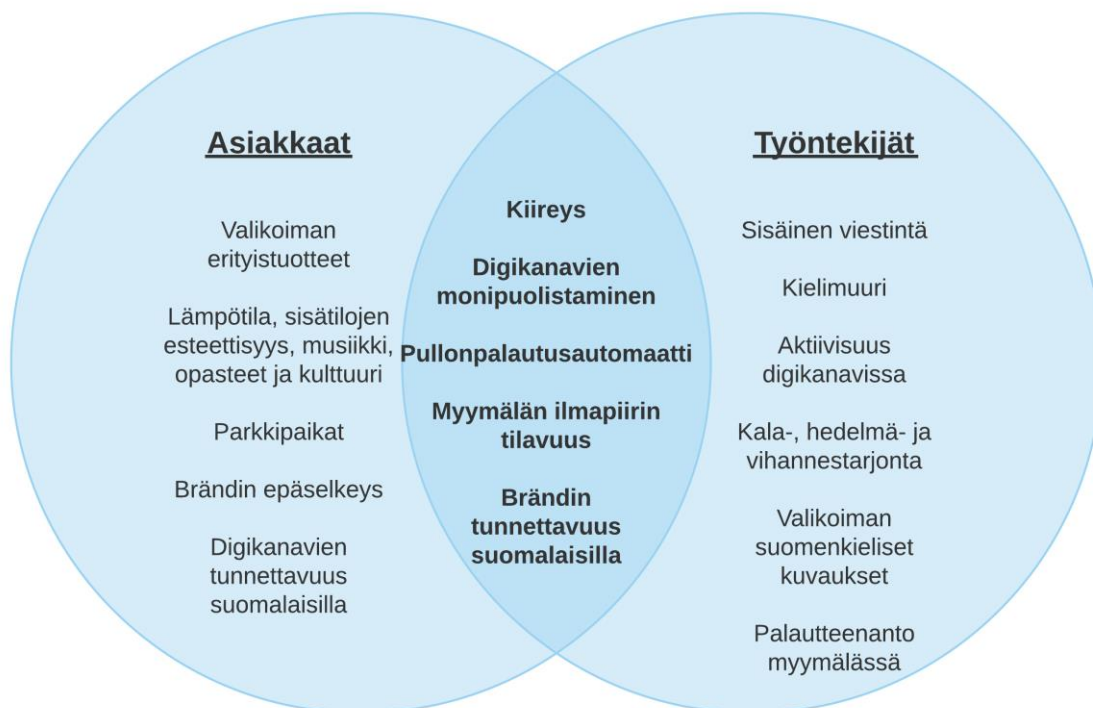
*Paras tapa olisi palautepöytätabletin kanssa, että saataisiin suoraa asiakaspalautetta, jonka kanssa voitaisiin kehittää ongelmakohtia. Joskus oli ajatuksena tabletti, mutta se ei koskaan tullut. Saataisiin paljon palautetta ja voitaisiin tarttua suu- rimpään ongelmakohtiin. Hymiönaama-mittarilla 1-5:een mittarilla. Se olisi yksinkertainen ja suhteellisen tehokas tapa.*

Tutkimustuloksista saatu aineisto osoitti, että sekä osa asiakkaista että työntekijöistä pitivät yrityksessä hyvinä asiakaskokemusta muodostavina tekijöinä asiakaspalvelua, palvelukeskittymää, aikataulujen jakoa digikanavissa, myymälän asetelmaa, tunnelmaa ja valikoimaa (kuvio 11). Jos jokin asia tuli esille vahvasti haastatteluissa se mainittiin kuviossa. Mikäli se miellettiin enimmäkseen positiivisesti, niin sitten se myös ollaan asetettu niin kuvioon.



Kuvio 11. Asiakaskokemusnäkemyspositiivisista tekijöistä työntekijöiden ja asiakkaiden näkökulmasta

Osa asiakkaista ja työntekijöistä näkivät kiireyden, digikanavien monipuolistamisen, pulloautomaatin, brändin osittaisen tuntemattomuuden sekä osittaisen asiointitilavuuden olevan haasteena (kuvio 12). Myös brändin epäselkeys ja parkkipaikan tila nousivat kehityshaasteiksi joidenkin asiakkaiden kohdalla. Osa työntekijöistä taas sanoi erityisesti norjankielisyyden tuovan haasteita asiakaskokemuksen muodostamisessa.



Kuvio 12. Asiakaskokemuksen kehityskohteet työntekijöiden ja asiakkaiden näkökulmasta

### 3.4 Johtopäätökset

Tutkimuksen tulosten avulla pyritään luomaan kokonaiskuva niistä seikoista ja ominaisuuksista, jotka liittyvät K-Market Kilpishallin asiakaskokemuksen nykytilaan ja selvittämään kehityskohteita ja niitä korjaavia kehitysideoita. On huomioitavaa, että joihinkin tilanemuuttujiin, kuten sijaintiin, on hankalaa vaikuttaa. Toisaalta esimerkiksi kiireyteen voidaan vaikuttaa epäsuorasti muun muassa henkilökunnan määrällä. Kaikki tekijät toimivat yhdessä ja on mahdollista, että muuttaessa yhtä tekijää muuttuu toinenkin.

Aiheen ollessa subjektiivinen, tarkkoihin päätelmiin ei voida päästä, mutta hyvillä tulkinnoilla voidaan päästä mahdollisimman lähelle totuutta. Keskeisintä on muodostaa mahdollisimman kattava kokonaiskuva työntekijä- ja asiakasnäkökulmasta.

Asiakaskokemus oli käsitteenä melko tuntematon. Haastateltavien näkemykset vähittäiskaupan mallista olivat hieman vakiintuneita, mikä mahdollisesti hankaloitti erityisesti uusien ideoiden syntymistä. Seuraavaksi esitetään tutkimuksessa ilmenneet tekijät (taulukko 1).

Taulukossa 1 työntekijöillä ja asiakkaila asiakaskokemuksessa painoutuivat eri tekijät, joista yhteiset tekijät ovat lihavoituja.

Taulukko 1. Positiiviset tekijät yrityksen asiakaskokemuksessa sekä kehityskohteet

Asiakkaat	Positiiviset tekijät	Kehityskohteet
Palvelukohtaaminen	<b>Asiakaspalvelu</b>	<b>Kiireys</b>
Monikanavaisuus	<b>Aikataulut</b>	Tunnettavuus suomalaisilla ja <b>monipuolisuus</b>
Myymän valikoima	<b>Valikoima, palvelukeskittymä</b> , omat merkit ja uutuus	Erityistuotteet
Yrityksen brändi	Kompaktius	Epäselkeys ja <b>tunnettavuus suomalaisilla</b>
Myymän ilmapiiri	Siisteys, <b>myymälän asetelma, tunnelma</b> ja julkisivu	Lämpötila, sisätilojen estetiikka, musiikki, opasteet, kulttuuri, parkkipaikat, <b>pullonpalautusautomaatti</b> ja <b>tilavuus</b>
Työntekijät		
Palvelukohtaaminen	<b>Asiakaspalvelu</b>	<b>Kiireys</b> , sisäinen viestintä ja kielimuuri
Monikanavaisuus	<b>Aikataulut</b>	Aktiivisuus, kaikkikanavaisuus ja <b>monipuolistaminen</b>
Myymän valikoima	<b>Valikoima</b> ja sen eläminen sesongeittain, <b>palvelukeskittymä</b> , ja pakastevalikoima	Kala-, hedelmä- ja vihannestarjonta ja valikoiman suomenkieliset kuvaukset
Yrityksen brändi	Monipuolisuus	<b>Tunnettavuus suomalaisilla</b>
Myymän ilmapiiri	<b>Myymälän asetelma, tunnelma</b> ja osittain tilavuus	Palautteenanto myymälässä, osittain <b>tilavuus</b> ja <b>pullonpalautusautomaatti</b>

Jos tekijällä on huomattava merkitys kansalaisuuden suhteen, niin se ollaan ilmaistuna. Mikäli jokin asia vaikutti enemmän positiiviselta kuin negatiiviselta tekijältä, se on listattu positiivisena tekijänä. Osittainen tilavuus tarkoittaa jonkin alueen tilavuutta, mutta tilavuus yleisesti tarkoittaa tilavuutta sekä myymälässä että myymälän ulkopuolella.

### **Palvelukohtaaminen**

Asiakaspalvelua pidettiin yleisesti hyvänä. Osa norjalaisista ei pitänyt sitä edes tarpeellisenä, mikä todennäköisesti on siitä syystä, että he ovat jo niin vakiintuneita asiakkaita. Työntekijät tekivät kaikkensa palvellakseen asiakkaita hyvin ja tuotteita jopa tilattiin, mikäli niitä ei löytynyt. Asiakaspalveluun tuskin tarvitsee kiinnittää erityishuomiota, jos katsoo asiaa asiakasnäkökulmasta. Työntekijät olivat paljon kriittisempiä asiakaspalvelun suhteen ja he mainitsivat muun muassa kielimuurin suurena ongelmana. Voisi siis olla, että mikäli ongelmaa lähdettäisiin ratkomaan, voitaisiin parantaa työntekijäkokemusta ja sen kautta asiakaskokemusta.

Sekä asiakkaiden että työntekijöiden vastauksista tuli ilmi se, että kiireyttä pidettiin ongelmana. Työntekijöiden siirtyminen työpisteiden välillä hieman hankaloituu ja kestää kauemmin, sillä asiakkaita on enemmän työkohteen ja työntekijän välillä. Stressitason noustessa jotkut saattavat tehdä enemmän virheitä, mikä taas vaikuttaa organisaation sisällä henkilöstöön ja asiakaskuntaan. Henkilökunnan puute aiheuttaa stressiä, mikä taas johtaa siihen, että kaikkia asiakkaita ei ehditä palvella (Lundberg & Töytäri 2010, 32–33).

Eniten myyntiä saadaan sesonkiaikoina, joihin voi olla hankalaa mitoittaa oikea määrä henkilöstöä asiakasmäärän vaihdellessa tällöin huomattavasti. Kun työntekijöitä löytyy esimerkiksi lihapuolelta vain kaksi, voivat jonot kasvaa pitkiksi. Koska lihan paisto- ja leikkuutilat eivät ole lihatiskin vieressä, sisäinen viestintä on hidasta kahden lihapuolen työntekijän välillä.

### **Monikanavaisuus**

Norjalaiset ovat useimmiten vakinaisia asiakkaita ja tiedostavat aikataulujen useat muutokset aikataulujen suhteen. He ovat löytäneet digikanavat, joista voi tarkistaa aikatauluja. Yli 82 % 30-vuotiaista etsivät tietoa puhelimitään asioimatta myyjän luona kivijalkamyymälässä (Paavola, 2016). Tämä prosenttiluku lienee suurempi alle 30-vuotiailla. Haastattelussa suomalaiset olivat epä tietoisia yrityksen digikanavien olemassaolosta.

Jotkut työntekijät eivät kokeneet digikanavien kehittämistä tarpeelliseksi, mutta nämä henkilöt eivät olleet kovin aktiivisia Kilpishallin digikanavissa. Voi siis olla, että heillä ei haastattelun aikana tullut mieleen mitään kehityskohteita. Toisessa ääripäässä oli työntekijät,

jotka eivät nähneet digikanavien olevan tasokkaita. Luultavasti todellisuus on näiden kahden ääripään välissä.

Digikanavia olisi hyvä kehittää ainakin kohtalaiselle tasolle ja sisältöä tulisi viedä tyypillisestä tiedottamisesta pitemmälle. On toki mainittavaa, että esimerkiksi kampanja syövästä ja videot sekä kuvat K-Market Kilpishallin henkilökunnasta ovat askel eteenpäin. Digikanaviin ei olla keskitetty paljoa henkilöstöresursseja, joten on ymmärrettävää, että niistä ei löydy paljoa sisältöä. Nykyisillä resursseillakin voidaan kylläkin saada enemmän sisältöä digikanaviin ja aina on mahdollista keskittää sinne enemmän resursseja, kunhan kaikki tietävät minkälaista sisältöä sinne tulee tuottaa. Lisäksi aina voidaan miettiä paikallista yhteismarkkinointia, jolloin jokainen antaisi pienen osan henkilöstöresursseistaan.

Brändi on vahvasti osana digikanavia ja sisältöä luodessa tulisikin pitää mielessä johdon haluama brändikuva. Täytyy muistaa myös, että digikanavat on varsin edullinen tapa rakentaa brändiä verrattuna muuhun mainontaan. Ongelmana on kylläkin, että suomalaisia tulisi saada enemmän digikanaviin. Digikanavien tuntemattomuus ja käyttämättömyys tuo paljon mahdollisuuksia yrittäjälle laajentaa asiakkaiden käyttötapoja ja levittää tietoa digikanavista.

Tämän kaiken lisäksi digikanavien tulisi toimia saumattomammin yhdessä, mikä voisi helpottaa niin henkilöstöä kuin asiakkaita. Työntekijöiden ei tarvitsisi päivittää esimerkiksi aikatauluja kotisivuille ja Facebookiin. Jotkut asiat myös jäävät laittamatta kotisivuille, sillä ne koetaan hyödyttömiksi, vaikka ne eivät sitä välttämättä olisi.

### **Myymälän valikoima**

Tuote- ja palveluvalikoima miellettiin tärkeimmiksi tekijöiksi asiakaskokemuksen luomisessa. Laajuus ja laatu olivat sekä työntekijöiden näkökulmasta tärkeitä ja niiden nähtiin onnistuneen valikoimassa. Tuotteiden esillepano on suoraan kytköksissä tutkimuksessa merkittävään asiaan eli työntekijöiden kiireyteen. Kun he ovat kiireisiä, osa tuotteista jää hyllyttämättä tai esimerkiksi pahvin taakse asiakkailta piiloon.

Jotkut asiakkaat kaipasivat saamelaisuuteen liittyviä erityistuotteita. Näiden menekki on kyseenalainen, mutta täytyy huomioida, että saamelaisuuteen liittyvät tuotteet voivat olla muitakin kuin matkamuistoja. Ne voivat olla esimerkiksi poronsarvesta saamelaisien tekemiä käsityötuotteita, kuten puukkoja ja pullonkorkinavaajia. Tuotteiden tulisi olla olennaisia asiakaskunnan kohderyhmille, joiden valikoima voi poiketa tavanomaisen päivittäistavara-kaupan valikoimasta (Finne & Kokkonen 2005, 193). Mikäli saamelaisia erityistuotteita



tuodaan valikoimaan, täytyy huomioida niille käytettävissä oleva tila. Erityistuotteiden tuominen valikoimaan tarkoittaisi joidenkin tuotteiden poistamista tai tilan tiivistämistä, mikäli myymälää ei voida tai haluta laajentaa.

Kilpishallin tullessa osaksi Keskoa saatiin valikoimaan brändin tuotteita, joista norjalaiset erityisesti pitivät. Uusi omien tuotemerkkien valikoima vaikuttaisi siis olevan jo tarpeeksi hyvä. Lihapuoli, joka sai paljon kehuja tutkimuksessa, on erityisesti norjalaisten suosiossa, mutta suomalaisetkin pitivät siitä. Eräs työntekijä ehdotti paikallisen kalan tuomista tiskille, mikä voisi tuottaa hyvin lisäarvoa asiakkaille. Laajennusta hedelmä- ja kasvistarjonnan suhteen tulisi harkita. Aiemmin sen tarjontaa supistettiin, koska tuotteiden mennessä pilalle hävikki ei ollut kannattavaa. Pakastepuolta pidettiin tärkeänä suomalaisten asiakaskokemuksen luomisessa, mutta tästä ei tullut mainintaa muilta kuin työntekijöiltä. Hedelmä-, kasvis-, ja pakastealtaiden tarjonnan kehittämisestä tulisi saada enemmän vastauksia asiakkailta ennen kuin sitä lähdetään kehittämään.

Valikoima oltiin kirjoitettu norjan kielellä ja osa suomalaisista asiakkaista koki haasteita työntekijöiden mukaan tuotekuvausten kanssa. Tämä ei ilmennyt asiakkaiden kommentista, mutta siihen olisi hyvä kiinnittää huomiota ja tulisi miettiä, mikäli asian voi hoitaa järkevällä tavalla. Enemmän tekstiä tuotteen kuvauksessa tarkoittaisi laajempaa pinta-alaa, johon teksti kirjoitetaan tai sitten pienempää fonttia. Ensimmäinen saattaisi näyttää karulta, kun taas jälkimmäisestä voisi olla haittaa huononäköisille.

### **Yrityksen brändi**

Brändi osoittautui suureksi kehityskohteeksi työssä. Brändin avulla voidaan luoda tuotteille arvoa (Ahto ym. 2016, 31, 37–38, 46, 49). K-Market Kilpishallin brändiä pidettiin suomalaisten osalta epäselkeänä. Mielikuvat norjalaisilla olivat positiivisia ja neutraaleja. Jotkut työntekijät pitivät sitä selkeänä. Useimmat työntekijät näkivät brändin yhtenäisenä ja siitä heijastui heille loistavuus, iloisuus, luotettavuus, rentous, luonto ja vahvuus.

Kilpishallin tullessa osaksi Keskoa, brändiin on tullut iso muutos. Iso osakeyhtiö käyttää paljon rahaa eri Keskon brändin myymälöiden mielikuvan kehittämiseen. Voidaankin todeta, että jo sitä kautta yrityksellä on jo jonkinlainen brändi. Se ei kuitenkaan ole täysin yksilöity ja yksilöimisessä on rajansa. Jounin Kauppana tunnetun Äkäslompolon K-Marketin omistaja on ikään kuin osana brändiä, vaikka Kesko on brändännyt jo K-Market-ketjun. Itsensä brändääminen voi kuitenkin tuottaa negatiivista julkisuutta, viedä yksityisyyttä ja kaikki eivät siihen sovellu. Toimeksiantaja on brändännyt jonkin verran K-Market Kilpishallia norjalaisessa Nordlys-lehdessä, eli brändäystä on tehty jo norjalaisille. Suomalaisille kohdistettuun brändäykseen ei olla juuri pistetty resursseja, mikä on jokseenkin ymmärrettävää, koska suomalaisia on vain 5–10 % asiakkaiden kokonaismäärästä. Niitä kuitenkin

on merkittäviä määriä esimerkiksi kesäaikaan, sillä silloin suomalaisten osuus on 40% asiakkaista (Rousu 2018). Voisi olla järkevää lähteä luomaan Kilpisjärven brändikuvaa yhdessä muiden paikallisten yrittäjien kanssa ja sivussa rakentaa K-Market Kilpishallin brändiä.

### **Myymälän ilmapiiri**

Jotkut suomalaiset mainitsivat kansainvälisen hengen myymälässä ja, että paikallisuutta ja saamelaisuutta voitaisiin korostaa enemmän. Saamelaiskulttuurin kanssa tulee olla varovainen, jos sitä tuodaan esille K-Market Kilpishallilla. Musiikin soittaminen yleisesti voisi olla hyvä ajatus. Tästä aiheutuisi lisäkuluja Teosto-maksujen maksusta ja soittojärjestelmien hankinnasta, mutta kaiken voisi ajatella maksavan itsensä takaisin. Jos asiakkaat haluavat pysyä myymälässä kauemmin, se myös tarkoittaa asiakaskokemuksen olevan parempaa. Kuten jo aiemmin teoriassa sanottiin, myymälän ilmapiirillä on suuri merkitys siihen, haluaako asiakas välttää ympäristöä vai pysyä siellä (Heinimäki 2006, 161; Markkanen 2008, 97–99).

Lämpötilaa tulee miettiä ja mahdollisesti selvittää lisää. Jos pakastealtaiden lähettyvillä on kylmä, jossain tapauksissa voi olla, että pakastealtaat vuotavat. Jossain määrin saatetaan joutua hyväksymään se, että asiakkailla voi olla kylmä pakastealtaiden lähettyvillä. Kun pakastealtaiden lasiovia aukaistaan, kylmää ilmaa pääsee aina ulos. Lämpötila saattaa olla ongelma muuallakin myymälässä haastattelutuloksista päätellen. Tällöin ongelma tulla esimerkiksi rakennuksen vuotavista tiivisteistä, jolloin se heikentää asiakaskokemusta ja lisää lämmityskuluja.

Myymälän asetelmaa pidettiin epätavallisena erään suomalaisen asiakkaan mielestä, mutta työntekijät eivät juuri olleet samaa mieltä. Voi olla, että muut ketjut osittain sekoittavat hieman erilaisella myymälä asetelmallaan. Eräs norjalainen piti myymälää hyvin organisoituna, mikä tulkitaan työssä niin, että myymälän asetelma oli hyvä. Tämä varmaankin selittyy sillä, että hänellä on mökki kylässä ja kuuluu yrityksen vakiintuneisiin asiakkaisiin ja näin myymälän asetelmaan on totuttu. Asiointitilan puute nähtiin myös ongelmana myymälässä asiakkaiden puolelta. Tämä ei saanut tukea työntekijöiltä, mutta voi olla, että asiointitilaa ei vain ole joissain käytävillä. Myymälän asetelmaan puuttuminen on kallista ja se tulee tehdä hyvin harkiten. Sen parantaminen asiakaskokemuksen vuoksi voidaan tehdä tulevaisuudessa, jos se on tarpeellista ja myymälää joudutaan laajentamaan. Erilaisten opasteiden laittaminen myymälään voisi kuitenkin olla edullinen ratkaisu, koska kaikki asiakkaat eivät löydä haluamiaan tuotteita ja, ainakin toistaiseksi, henkilökunta on sesonkien aikaan hyvin kiireisiä. Täytyy vain pitää huolta, että opasteet asettuvat hyvin myymälän sisustukseen.

Pullonpalautusautomaattia, osana myymälän palveluvalikoimaa, pidettiin liian pienenä asiakkaiden tarpeisiin. Pullonpalautusautomaattien lisääminen ei ole vielä mahdollista tehdä, sillä tilaa on ainakin toistaiseksi rajoitetusti. Pullonpalautusautomaatit voi pitää sellaisina kuin ovat. Toistaiseksi ei ole tilaa useammille pullonpalautusautomaateille.

Samaa täytyy miettiä myös, mikäli myymälään tuodaan palautteenantoa varten e-laite, kuten eräs työntekijä ehdotti. Tabletti tai muu e-laite voisi olla äärimmäisen hyvä ratkaisu, sillä näyttäisi siltä, että positiiviset kommentit ainoastaan jaetaan henkilökunnan kanssa. Tämä on ymmärrettävää, mutta myös asiakaskokemuksen kehityskohteita halutaan tietää ja niitä saa usein negatiivisista kommentteista.

Julkisivusta pidettiin ja sitä varten ei tarvitse harkita suuria muutoksia. Ainoastaan katolla olevan Kilpishalli-kytlin tarvetta tulisi miettiä, sillä se voi sekoittavan asiakkaiden ajatuksia brändistä. Enontekiön asemakaavamääräykset antavat ohjeet siitä, millainen julkisivu saa olla (Honkanen 2009).

Asiakkaat mainitsivat parkkipaikkojen tilanpuutteen vaikuttavan asiakaskokemukseen. Vaikka tilaa olisi sesonkien ulkopuolella, sesonkien tuomat kävijämäärien äkkinäiset kasvupiikit tuovat parkkipaikoille ongelmansa. Parkkipaikkatilaa mahdollisesti laajentaessa tulee tarkastella asemakaavaa ja katsoa, mikäli laajentaminen on mahdollista. Tontti voi kuitenkin olla liian pieni.

### 3.5 Kehitysehdotukset

#### **Palvelukohtaaminen**

Kielimuuria voi vähentää opettamalla työntekijöille lihapuolen sanastoa ainakin englanniksi ja norjaksi. Vanhempia työntekijöitä voisi ohjeistaa opettamaan uusille työntekijöille sanastoa ja siitä voisi olla kirjallinenkin versio. Asiakkaiden näkökulmasta jotkin asiat, kuten kielimuuri eivät, ilmenneet haasteena asiakaskokemuksen luomisessa. Siitä huolimatta tulee pitää mielessä, että asiakaskokemusta lisää myös työntekijäkokemuksen parantaminen (Miettinen 2016).

Kiireyttä vähentämään voitaisiin tehostaa sisäistä viestintää. Kuten eräs työntekijöistä ehdotti, radiopuhelinten käyttöönottoa voitaisiin harkita. Tämä vähentäisi kävelemistä paikasta toiseen työntekijöiden välillä. Tämä voisi epäsuorasti parantaa työntekijäkokemuksen kautta asiakaskokemusta. Sen lisäksi se vähentää suorasti kiireyttä. Onkin syytä ottaa muutamaan yritykseen yhteyttä ja pyytää heiltä tarjous esimerkiksi 20:lle radiopuhelille. Lisäksi tulee opastaa millä kanavalla käsitellään yleiset asiat ja millä henkilökohtai-

set. Radiopuhelinten koodit on syytä päättää ja opetella. Esimerkkeinä tästä voisi olla ”lihatiski”, joka viittaa lihatiskin työntekijöihin, ”kassa”, joka viittaa kassatyöntekijöihin ja ”siivous”, joka viittaa myymälän siivoojiin. Myös etu-, suku-, tai lempinimiä voidaan käyttää johdon hyväksymästi.

Koodia käytettäisiin esimerkiksi seuraavalla tavalla:

- Sanotaan tangenttia samalla painaen: ”Kassa, siivous. Kassa, siivous.”
- Vastauksena sanotaan: ”Siivous kuulee.”
- Kassa jatkaa: ”Täällä on asiakkaalla hajonnut vanukkaat lattialle. Voitteko tulla siivoamaan?”.
- Siivous vastaa: ”Menee pari minuuttia.”

Henkilökohtaisemmissa tai pidemmissä keskusteluissa voidaan ohjata pääkanavalta toiselle kanavalle. Radiopuhelimissa voi olla esimerkiksi kanavanumerot 1-7 välillä ja niistä jokaista voidaan tarvittaessa käyttää eri tarkoitukseen, mutta yleensä muutama riittää.

### **Monikanavaisuus**

Digitaalisia kanavia voitaisiin kehittää entistä enemmän ja löytää niille uutta käyttöä.

Koska 16–74-vuotiaista 90 % käyttävät internetiä, digikanavat ovat hyvä tapa olla yhteydessä asiakkaisiin (Ilmarinen & Koskela 2015, 35–36). Digitaalisten kanavien asiakaskokemus on merkittävä ja se maksaa itsensä takaisin moninkertaisesti (Paavola, 2016).

Nykyisten K-Market Kilpishallin digikanavien käyttäjille voisi löytää uutta sisältöä aikataulun lisäksi. Yrityksen liiketoiminnalle olennaisia uutisia tulisi julkaista. Ruska-aikaan voisi julkaista kuvapäivityksiä syysmaisemista, tarjota yrityksen asiakaskohderyhmiä houkuttelevia pakettitarjouksia, kertoa alueen matkailu- ja kalastuskohteista, luoda tai jakaa alueen kulttuuria koskevia päivityksiä. Kotisivujen ylläpitäjä voisi tuoda K-Market Kilpishallin syöteen sinne niin, että julkaisut näkyvät automaattisesti myös kotisivuilla.

Jos brändi joustaa hieman ja johto hyväksyy asian, voi digikanavissa julkaista myös paikallisten majoitusyritysten palveluja esimerkiksi hashtageilla, koska se parantaa asiakaskokemusta ja on järkevää yrityksen liiketoiminnalle, sillä mikäli asiakas matkustaa kaukaa Kilpisjärvelle viettämään aikaa, hän saattaa kalastaa, asioida K-Marketissa ja yöpyä toisen yrityksen majoitusta hyödyntäen.

Digikanavissa voitaisiin hyödyntää enemmän ajoitettua sisältöä. Tällä tavoin nykyisillä digikanaviin keskittyillä henkilöstöresursseilla saataisiin enemmän asiakaskokemusta tuottavaa sisältöä. Myös työntekijöitä voitaisiin ottaa osaksi auttamaan digikanaviin. Pienten

lisäänsioiden antaminen erilaisista johdon hyväksymistä julkaisuista auttaisi yrittäjää digikanavien henkilöstöressurssien kattamiseksi.

Kaikella sisällöllä voitaisiin myös rakentaa Kilpisjärven K-Marketista brändikuvaa, jonka johto on päättänyt tavoiteltavaksi. Kun sisältöä tulee enemmän, toivottavasti myös suomalaisia asiakkaita liittyy digikanaviin. Sisältö loisi brändikuvaa myös suomalaisille, joilla ei ole selkeää brändikuvaa K-Market Kilpishallista. Vaikka heillä olisikin brändikuva K-Marketista yleisesti, on hyvä erottautua hieman.

### **Myymälän valikoima**

Mikäli tuotevalikoimaan mahtuu lisää tuotteita, sinne voisi tuoda täytettyjä eväsleipiä tai -patonkeja mahdollisesti yhteistyössä Ravintola Kilpiksen kanssa. Samoja tuotteita voitaisiin käyttää sekä K-Market Kilpishallilla että Ravintola Kilpiksellä. Saamelaisuuteen liittyvää tuotevalikoimaa tulee harkita tarkemmin vielä. Mahdollisesti joitain hyödyllisiä saamelaisuuteen liittyviä käsityötuotteita voitaisiin ottaa. Pakastetuotteet ja kala-, hedelmä-, ja kasvistarjonta ei saanut kommentteja asiakkailta, joten niihin ei tarvitse toistaiseksi tehdä muutoksia.

Tuotekuvausten norjankielisyys tuli vahvasti esille työntekijäpuolelta ja sen voisi olettaa parantavan suomalaisasiakkaiden asiakaskokemusta. Jos valikoiman kuvauksiin siis mahtuu tekstiä myös suomeksi, niin ne voidaan sijoittaa sinne. Tuoteskannerit voidaan tuoda avuksi, mikäli kuvaukset olisivat suomeksi ja norjaksi kirjoitetussa kuvauksessa fontiltaan liian pieniä tai pinta-alaltaan liian suuria.

### **Yrityksen brändi**

Asiakaskokemuksen odotukset tulevat brändistä (Klein 2001, 25; Mcorpcx 2018). Brändiin voisi tuoda jonkinlaista selkeyttä. Vanhan Kilpishalli-kytlin ottaminen katolta voisi sekoittaa vähemmän asiakkaiden brändikuvaa, mikä on vielä aika pientä brändin muutoksessa. Olisi kuitenkin parasta jollain tapaa selkeyttää brändiä suomalaisasiakkaita varten. Tätä voidaan tehdä digikanavien kautta ja lisäämällä harkiten mainoksia joihinkin suomalaisiin lehtiin.

Ennen brändin kehittämistä on selvitettävä sen nykytilanne, jonka jälkeen on asetettava tavoitteet yrityksen luomasta mielikuvasta. Huono brändi voi heikentää koettua palvelun laatua, kun taas sen ollessa hyvä, asiakas antaa anteeksi pienet poikkeamat laadussa. (Pesonen 2002, 46, 49.) Nykytilannetta voidaan mahdollisesti tutkia enemmän, mikäli johto kokee sen tarpeelliseksi.

## Myymälän ilmapiiri

Myymälään saataisiin valikoimaa joko vähentämällä tai laajentamalla rakennusta. Aiempi aiheuttaisi mahdollisesti puutteita joidenkin tärkeiden elintarvikkeiden osalta, joten jäljelle jää ainoastaan rakennuksen laajentaminen. Sisustusta on kehitetty ja sitä tullaan kehittämään jatkossakin. Musiikin soitto voitaisiin ottaa osaksi myymälää ja johto voisi työntekijät apunaan suunnitella minkä tyylistä musiikkia soitetaan. Lämpötilaa tulee tarkkailla myymälän eri alueilla ja katsoa etenkin, mikäli ovien ja ikkunoiden tiivisteet vuotavat. Myös pakastealtaista tulee katsoa, että niistä ei pääse vuotamaan kiinni ollessa kylmää ilmaa. Shoppailijat ottavat kaikkia aisteja käyttäen täyden nautinnon irti estetiikasta ja miljööstä, mikä tyydyttää tunnepuolen tarpeet (Heinimäki 2006, 161). Asiakaskokemukseen vaikuttavat vahvasti tunteet (Löytänä & Korteso 2011, 11). Tästä syystä musiikkia ja myymälän sisustusta voitaisiin hyödyntää asiakaskokemuksen muodostumisessa shoppailijoilla ja muilla asiakkaila. Jonkinlaiset opastekyltit olisi hyvä pistää myymälään. Tämä mahdollisesti vähentäisi ihmisten kävelyä edestakaisin etsimässä tuotteita, mikä mahdollistaa työntekijöiden työskentelyn. Erään asiakkaan kommentoimasta myymälän asetelman erilaisuudesta muut haastateltavat eivät puhuneet.

Myymälän asetelman muuttaminen on kuitenkin kallista. Vaikka sen kehittäminen nostaisi asiakaskokemuksen nykytasoa, muuttaminen tulee tehdä tarkkaan punniten kustannusten vuoksi. Muutokseen päädyttäessä opasteet auttavat erilaisen myymälä asetelman tuomia haasteita. Pysäköintialuetta haluttiin laajentaa, jotta pysäköiminen olisi helpompaa. Tätä varten omistajat voisivat katsoa, mikäli asemakaavoitukseen voidaan puuttua. Asetelma on yhtenä tekijänä vaikuttamassa siihen, haluaako asiakas pysyä ympäristössä vai vältellä sitä (Mehrebian & Russell 1974, Tai & Fung 1997, Markkasen 2008, 97–99 mukaan). Palautelaatikon tai -tabletin voisi sijoittaa myymälän sisäänkäynnin lähetyville niin, että se ei ole kenenkään tiellä. Monissa liikkeissä nähdään hymiöitä elektronisessa palautteenantoon tarkoitettussa laitteessa. Olisi hyvä katsoa muitakin mahdollisuuksia, mutta kyseinen laite voisi olla yksi hyvä vaihtoehto etenkin, jos siinä voi antaa myös omin sanoin palautetta.

## 4 YHTEENVETO

### 4.1 Tutkimuksen keskeisimmät elementit

Digitalisaatio on yksi nykyisistä megatrendeistä. Tämä tuo uusia mahdollisuuksia asiakaskokemuksen kehittämiseksi, joka voi parhaimmillaan tuoda myös uusia asiakkaita yrityksille. Tulevaisuudessa uusien kilpailijoiden tullessa markkinoille, voi asiakaskokemus nousta merkittäväksi kilpailukeinoksi. Myös rajakaupoilla on omat erikoishaasteensa, sillä asiakaskokemus voi olla merkittävästi erota asiakaskuntien välillä. Näiden yhteensovittaminen tuo haasteensa. Lisäksi erilaiset taudit, kuten näivetystauti voivat aiheuttaa tulevaisuudessa ongelmia muun muassa poronlihan tarjonnassa.

Teoreettisessa viitekehyksessä määriteltiin asiakaskokemus ja käytiin se läpi teemoittain. Asiakaskokemuksen muodostivat palvelukohtaaminen, monikanavaisuus, myymälän valikoima, yrityksen brändi, myymälän ilmapiiri ja tilannemuuttajat, jotka muodostavat opinäytetyön rungon ja viitekehyksen yhdessä tutkimuskysymysten kanssa. Monikanavaisuus oli työssä suuressa arvossa digitalisaation ollessa yksi maailmalla vallitsevista megatrendeistä ja digikanavien sisältäessä vielä paljon kehitysmahdollisuuksia. Tilannemuuttajat olivat olennaisena tekijänä valittu yhdeksi teemoista, sillä K-Market Kilpishallin asiakasmäärät heilahtelevat sesonkien mukaan. Kaikkiin teemoihin pystyi vaikuttamaan suorasti paitsi tilannemuuttajiin, mikä oli pääsyy kyseisten teemojen valinnalle. Kiireyteen pystyy vaikuttamaan esimerkiksi henkilöstön määrällä.

Aineisto kerättiin neljänä päivänä heinä- ja elokuussa 2018 viideltä asiakkaalta ja neljältä työntekijältä. Norjankielisessä aineistossa apuna oli yksi K-Market Kilpishallin työntekijöistä. Teemahaastattelu oli sopivin vaihtoehto, sillä tutkimuksessa haluttiin saada tietoa tietyistä asiakaskokemuksen alueista, mutta haluttiin samalla formaaliutta karsimalla antaa asiakkaalle vapautunut tila, jossa hän voi kertoa asiakaskokemukseen liittyvistä kehitysmahdollisuuksista.

### 4.2 Tutkimuksen luotettavuus

Päätutkimuskysymyksenä oli: Millainen on K-Market Kilpishallin asiakaskokemus? Alatutkimuskysymyksiä olivat: Mitkä teemat vaikuttavat eniten? Miten asiakaskokemusta voitaisiin kehittää? Tulokset vastasivat näitä kysymyksiä, joten sen voidaan sanoa olevan siltä osin validi.

Teemahaastattelu oli toimiva tutkimusmuoto tämän opinäytetyön tutkimukselle. Saa-  
duista tuloksista havaittiin muutamia kehityksen kohteita. Asiakkaiden tarkentaminen ja

strukturoidumman formaaliuden rikkominen oli oleellista tutkimuksessa, sillä se vapautti asiakkaita kertomaan kokemuksistaan.

Tutkimuksen teemahaastattelut ja runko painottuivat määrättyihin teemoihin. Samaa haastattelurunkoa käytettiin sekä työntekijöille että asiakkaille, koska haluttiin varmistaa vastausten verrattavuus keskenään. Teemat ja kysymykset eivät pyrkineet johdattelemaan vastaajia. Tarkentavat kysymykset kysyttiin puhtaasti vastausten pohjalta, ja näin poistettiin tulkinnanvaraisuutta työstä. Vastaukset luokiteltiin teemakohtaisesti, jotta niistä saataisiin järkevä kokonaisuus, ja jotta vastaukset olisi helppo hahmottaa. Aineiston taltiointimisen ääni- tai videoformaattiin voidaan olettaa tekevän aineistosta luotettavamman, sillä silloin muutkin voivat analysoida aineistoa ja vertailla päätelmiään (Kirk & Miller 1986, Silverman 1993, 144–149, Flick 1998, 222–224, Saaranen-Kauppinen & Puusniekan 2009, 26 mukaan).

Laadullisessa tutkimuksessa kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillisten tarkkojen instrumenttien sijaan keskitytään analyysin systemaattisuuteen ja tulkinnan luotettavuuteen. Näin avataan tutkijan tekemät rajaukset, valinnat ja analyysin etenemistä suuntaavat periaatteet. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 27.)

Tutkimuksen pätevyys on keskeistä validiteetissa, jossa kysymyksenä on, kuinka perusteellisesti tutkimus ja päätelmät on tehty (Kirk & Miller 1986, 41–42, Saaranen-Kauppinen & Puusniekan 2009, 25–26 mukaan). Tulkintojen perustalla on hyvä olla validiteetin kannalta asiat, kuten analyttisten kriteerien avaus, analyysiohjelmien käyttö, aineistokoosteet ja visualisoinnit. Myös poikkeustapauksia tulee tarkastella, vaikka omien tulkintojen pohja heikentyisikin. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 27.)

Haastatteluiden kehityskohteista tehtiin tulkintoja niin, että vaikka haastateltava sanoisi jonkin asian olevan ongelma, mutta vähättelisi sitä jälkikäteen, tämä tulkitaan kehityskohteeksi. Haastattelut litteroitiin Express Scribe Transcription -ohjelmalla ja haastateltavan sanoma kiteytettiin jo litteroinnissa, joten tällöin tehtiin tulkintoja ensimmäistä kertaa aineiston keräämisen jälkeen. Liiallista ylitulkintaa pyrittiin välttämään esimerkiksi haastateltavan epäröinnistä. Vastauksia esimerkiksi henkilökunnan tavallisuudesta pidettiin positii-visina asioina, vaikka toinen tutkija olisi voinut tulkita ne myös niin, että henkilökunnan persoonaa olisi pitänyt tuoda enemmän esille.

Reabiliteetin arvioimisesta mainitaan kolme asiaa, joita ovat tietyn metodin reliaabeliuden arviointi, ajallinen reliaabelius ja johdonmukaisuus tuloksissa. Ensimmäisessä on kyse siitä, missä olosuhteissa käytetty metodi voidaan todeta johdonmukaiseksi ja luotetta-



vaksi. Toisessa on kyse mittauksen tai havaintojen pysyvyydestä eri ajankohtina. Kolmannessa on taas kysymys johdonmukaisuudesta tuloksissa. (Kirk & Miller 1986, 41–42, Saarinen-Kauppinen & Puusniekan 2009, 25–26 mukaan.)

Reliabiliteetin ja validiteetin kannalta oli tärkeää ottaa monipuolisesti norjalaisista ja suomalaisista koostuva näyte, jossa tuli esiin eri alaryhmiä, kuten retkeilijät, matkustelijat ja lomailijat. Kaupan eri osastoilta valitut työntekijät olivat laajentamassa etenkin suomalaisten asiakkaiden vastauksia, sillä suomalaiset haastateltavat olivat suhteellisen uusia kävijöitä. Suomalaiset voivat olla jollain tapaa parempia vastaamaan kehitystä koskeviin kysymyksiin, mutta heillä ei ole laaja-alaista kuvaa yrityksen asiakaskokemuksesta. Tutkimuksessa joistain työntekijöiden, jotka käänsivät vastauksia välillä hieman johdonnäkökulmaankin, vastauksista tuli mieleen teoriassa mainittu tutkimus, jossa 80% piti asiakaskokemusta onnistuneena, mutta heidän asiakkaistaan vain 8% oli samaa mieltä (Blasberg, Vishwanath & Allen 2007). Vaikka tutkimuksessa yrityksen osalta ei haastateltu johtoa, on tärkeää miettiä, voisivatko jotkut työntekijät nähdä asiakaskokemuksen toisella tapaa kuin asiakkaat. Asiasta ei ole tarpeeksi tietoa, joten se jää hypoteesiksi.

Teemahaastattelun reliabiliteetin arvioinnissa täytyi ottaa huomioon se, että ihmiset saattavat antaa erilaisia vastauksia, vaikka heitä rohkaisisikin vastaamaan niin miten itsestä tuntuu tai vaikka heille kertoisi anonymiteetistä. Täydellistä anonymiä ei saada kasvojen tai puhelimitse tehtyjen haastattelujen perusteella. On siis spekuloitavaa, kuinka paljon esimerkiksi haastateltavat ovat halunneet antaa niin sanotusti mukiinmeneviä vastauksia.

Ajallisessa reliabiliteetissa vastaukset voivat vaihdella sesongeittain. Tutkimuksen empirisen osion toteutusajankohtana oli kesä. Vastaukset voivat olla erilaisia esimerkiksi pääsiäisenä tai ruska-aikaan. Vastauksissa ei kuitenkaan tullut vahvasti tutkimusajankohdan sesonkiin sidottuja vastauksia.

Johdonmukaisuutta tuloksissa ei tarvinnut juuri miettiä tutkimustapojen suhteen. Ainoastaan tutkimuksen aineistossa täytyi huomioida, että työntekijät pyrkivät katsomaan asiakaskokemusta asiakkaan silmin, kun taas asiakkaiden ei luonnollisestikaan tarvinnut yrittää tehdä näin. Tämä toi hankaluuksia tulkintaan, mutta sitä varten työntekijöiden tutkimustuloksia heijastettiin asiakkaiden tutkimustuloksiin. Koska jotkin asiakkaiden vastaukset olivat samanlaisia kuin työntekijöiden, olivat kyseiset asiat todennäköisesti merkittäviä.

Jotta päästäisiin mahdollisimman lähelle totuutta, on parasta yhdistää kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on suuremmat mahdollisuudet epäonnistumiselle kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, koska jälkimmäiseen on kehitelty

useita eri keinoja virhepäätelmien hallintaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan intuitio, järkeilykyky, tulkinta sekä yhdistämis- ja luokittamisvalmiukset tuovat päätelmien tekkoon monta eri tapaa. Asiakaskokemukset sisältävät yleensä kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta yhdistettynä. Kuitenkin täytyy ottaa huomioon, että kvantitatiivisempi strukturoitu lomakehaastattelu toimii vasta siinä vaiheessa, kun sitä on edeltänyt enemmän kvalitatiivista tutkimusta. (Metsämuuronen 2008, 39–40.) Tutkimustapa oli kvalitatiivinen ja kvantitatiivista tutkimusta vaaditaan, jolloin voidaan ottaa otos asiakaskunnasta. Tilastointia ei ole järkevää tehdä pienellä näytteellä. Kun kvantitatiivinen lisätutkimus on tehty, voidaan vertailla vastausten painoarvoa niin kokonaisuudessa kuin asiakasryhmien välilläkin.

Tutkimus voidaan tehdä jatkossa kvantitatiivisesti strukturoituna lomakehaastatteluna nettissä, jolloin otoksen kokoa saadaan huomattavasti isommaksi ja voidaan saada yksityiskohtaisempaa tietoa myymälän eri osa-alueista. Innokkaimpia nettikyselyihin osallistujia ovat 15–25-vuotiaat (Valli & Aaltola 2015, 28). Voidaan siis olettaa, että otoksen koko tulee paisumaan suureksi, ennen kuin saadaan tarpeeksi yli 25-vuotiaita vastaajia. Netissä tehtyjä strukturoituja lomakehaastatteluja voi tukea paperisilla lomakehaastatteluilla myymälässä. Jos ikä kysytään, voidaan saada mahdollisesti suuresta vastaajamäärästä vanhempiakin, jotka ovat myymälälle merkittävä asiakasryhmä. Jälkikäteen mahdollinen nettissä täytetty strukturoitu kysely voi tarkoittaa entistä rauhallisempaa olotilaa ja anonyymi-teetti voi antaa asiakkaalle vapauden kertoa pienistäkin puutteista asiointissa.

## LÄHTEET

### PAINETUT LÄHTEET

Ahto, O., Kahri, A., Kahri, T. & Mäkinen, M. 2016. Bulkista Brändiksi: käsikirja kasvuun ja kannattavuuteen. Jyväskylä: Doscendo Oy.

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus - Tee asiakas-kaistasi faneja. 1. painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja tekijät.

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Jyväskylä: Docendo Oy.

Finne, S. & Kokkonen, T. 2005. Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju. Helsinki: WSOY.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3 uudistettu painos. Juva: WSOY.

Havumäki, H. & Jaranka, E. 2006. Kauppa. Toiminnan suunnittelusta markkinointiin. Keuruu: Otava.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hukka, M., Isomäki, E., Kestilä, V., Koskinen, M., Kuoppamäki, M., Metso, K., Raninen, T., Saine, M., Tiainen, P. & Virtanen, P. 2008. Retail. Kaupan työt ja toiminta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio - Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum Media Oy.

Jalonen, H., Vuolle, M. & Heinonen, L. 2016. Negatiiviset tunteet. Positiivinen Bisnes. Helsinki: Talentum Pro.

Kotler, P. 2003. Marketing management. 11. uudistettu painos. New Jersey: Prentice Hall.

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2013. Onnistu palautteessa. Helsinki: Alma Talent.

Lundberg, T. & Töytäri, J. 2010. Asiakaskokemuksen pikku-jättiläinen 1. painos. Lahti: Positiivarit.

Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus – Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Löytänä, J. & Korhonen, K. 2014. Asiakkaan aikakausi: Rohkeus + Rakkaus = Raha. Helsinki: Alma Talent.

Markkanen, S. 2008. Myymäläympäristö elämysten tuottajana. Helsinki: Talentum.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. Helsinki: Methelp Oy.

Pakkanen, R., Korkeamäki, A. & Kiiras, H. 2013. Palvelun taitajaksi. 5. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

- Pesonen, H., Lehtonen, J. & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Pitkänen, R. 2006. Parasta palvelua. Miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa. 1. painos. Juva: WSOY.
- Rauhala, M. 2011. Osta oikein, ansaitse enemmän. Helsinki: Talentum.
- Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Saarinen, T. & Kilpinen, M. 2016. Kaupan Taitajaksi. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Santasalo, T. & Koskela, K. 2015. Vähittäiskauppa Suomessa 2015. Helsinki: Libris Oy.
- Uusitalo, P. 2014. Brändi ja business. Helsinki: Mainostajien Liitto.
- Valli & Aaltola, 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Valli & Aaltola, 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Ylikoski, T. & Järvinen, R. 2012. Asiakkaan kokema arvo kilpailutekijänä finanssialalla. Jyväskylä: Bookwell.
- Zeithaml, V., Bitner, M. & Gremler, D. 2013. Services marketing: integrating customer focus across the firm. 6. uudistettu painos. New York: McGraw-Hill.
- Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uudistettu painos. Helsinki: Kaupakamari.

## ELEKTRONISET LÄHTEET

- American Marketing Association. 2013. Dictionary of Marketing [viitattu 27.6.2018]. Saatavissa: <http://www.marketingpower.com/layouts/Dictionary.aspx>
- Bitner, M. 1992. Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. American Marketing Association [viitattu 15.5.2018]. Saatavissa: <https://search-proquest-com.aineistot.lamk.fi/business/docview/227823024/fulltextPDF/89C1901BA1FE42A9PQ/2?accountid=16407>
- Blasberg, Vishwanath & Allen. 2007. Turning your consumers into die-hard fans. Bain & Company [viitattu 9.5.2018]. Saatavissa: <http://www.bain.com/publications/articles/turning-your-consumers-into-die-hard-fans.aspx>
- Dodds, D. 2016. What is customer experience? The Huffington Post [viitattu 7.6.2018]. Saatavissa: [http://www.huffingtonpost.com/don-dodds/what-is-customer-experience\\_b\\_8936286.html](http://www.huffingtonpost.com/don-dodds/what-is-customer-experience_b_8936286.html)
- Evira. 2018. CWD (Chronic Wasting Disease) – Hirvieläinten näivetystauti ja muut TSE-taudit hirvieläimillä [viitattu 25.7.2018]. Saatavissa: <https://www.evira.fi/elaimet/elainten-terveys-ja-elaintaudit/elaintaudit/luonnonvaraiset-elaimet/hirvielainten-naivetystauti-cwd/>
- Finto. 2018. KOKO-ontologia [viitattu 9.5.2018]. Saatavissa: <https://finto.fi/koko/fi/page/p56930>



- Manning, H. 2015. Better Customer Experience Correlates With Higher Revenue Growth In Most Industries. Forrester [viitattu 5.4.2018]. Saatavissa: [https://go.forrester.com/blogs/15-07-15-better\\_customer\\_experience\\_correlates\\_with\\_higher\\_revenue\\_growth\\_in\\_most\\_industries/](https://go.forrester.com/blogs/15-07-15-better_customer_experience_correlates_with_higher_revenue_growth_in_most_industries/)
- Mcorpcx. 2018. The Role of Brand in Customer Experience [viitattu 10.9.2018]. Saatavissa: <https://www.mcorpcx.com/articles/the-role-of-brand-in-customer-experience>
- Meyer, C. & Schwager, A. 2007. Understanding Customer Experience. Harvard Business Review [viitattu 22.3.2018]. Saatavissa: <https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience%20>
- Miettinen, P. 2016. Hyvä asiakaskokemus on hyvää liiketoimintaa. Kauppalehti [viitattu 5.4.2018]. Saatavissa: <http://blog.kauppalehti.fi/uuden-tyon-dna/hyva-asiakaskokemus-on-hyvaa-liiketoimintaa>
- Markkinointi & Mainonta. 2016. Asiakaskokemus kiinnostaa jo [viitattu 5.4.2018]. Saatavissa: <http://la-static.talentum.fi/aineistot.lamk.fi/pdf/mm/260220165-ba656379e294144fb23773f7bd28473a.pdf>
- Paavola, O. 2016. Digitaalinen asiakaskokemus. Talentree [viitattu 20.3.2018]. Saatavissa: <http://talentreeblogi.blogspot.fi/2016/01/digitaalinen-asiakaskokemus.html>
- Paytrail. 2018. Monikanavaisuus – ja kuinka se rakennetaan [viitattu 10.9.2018]. Saatavissa: [http://cdn2.hubspot.net/hubfs/335946/images/eBook\\_Folder/paytrail-monikanavaisuus-merkkiyhdistelmt-pois.pdf?t=1433150889837](http://cdn2.hubspot.net/hubfs/335946/images/eBook_Folder/paytrail-monikanavaisuus-merkkiyhdistelmt-pois.pdf?t=1433150889837)
- Päivittäistavarakauppa ry. 2016. Päivittäistavarakaupan vuosijulkaisut. Päivittäistavarakauppa 2016 [viitattu 15.3.2018]. Saatavissa: [https://www.pty.fi/fileadmin/user\\_upload/tiedostot/Julkaisut/Vuosijulkaisut/FI\\_2016\\_vuosijulkaisu.pdf](https://www.pty.fi/fileadmin/user_upload/tiedostot/Julkaisut/Vuosijulkaisut/FI_2016_vuosijulkaisu.pdf)
- Päivittäistavarakauppa ry. 2017. Päivittäistavarakaupan tilastot. Markkinaosuudet 2017 [viitattu 22.8.2018]. Saatavissa: <https://www.pty.fi/julkaisut/tilastot/>
- Päivittäistavarakauppa ry. 2018. Kaupan merkkien osuus päivittäistavaraostoista (%-arvo). Kvartaalijaksot 2012–2017 [viitattu 14.3.2018]. Saatavissa: [https://www.pty.fi/fileadmin/user\\_upload/tiedostot/Tilastot/Tilastot\\_2016/Omien\\_merkkien\\_osuus\\_2016.pdf](https://www.pty.fi/fileadmin/user_upload/tiedostot/Tilastot/Tilastot_2016/Omien_merkkien_osuus_2016.pdf)
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-opikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [viitattu 10.8.2018]. Saatavissa: [http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv\\_pdf/KvaliMOTV.pdf](http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf)
- Tieto 2018. Asiakaskokemuksen parantaminen on kriittinen kilpailuvaltti – myös teollisuudessa [viitattu 18.9.2018]. Saatavissa: <https://www.tieto.fi/nakemyksia-ja-visioita/asiakaskokemuksen-parantaminen-on-kriittinen-kilpailuvaltti-myois-teollisuudessa>
- Tilastokeskus. 2017. Internetin käytön muutokset [viitattu 10.9.2018]. Saatavissa: [https://www.stat.fi/til/sutivi/2017/13/sutivi\\_2017\\_13\\_2017-11-22\\_kat\\_001\\_fi.html](https://www.stat.fi/til/sutivi/2017/13/sutivi_2017_13_2017-11-22_kat_001_fi.html)
- Tilastokeskus. 2018. Myynti kasvoi toukokuussa kaikilla kaupan toimialoilla [viitattu 10.9.2018]. Saatavissa: [https://www.stat.fi/til/klv/2018/05/klv\\_2018\\_05\\_2018-07-12\\_tie\\_002\\_fi.html](https://www.stat.fi/til/klv/2018/05/klv_2018_05_2018-07-12_tie_002_fi.html)
- Turley, L.W. & Milliman, R. E. 2000. Atmospheric Effects on Shopping Behavior: A Review of the Experimental Evidence. Journal of Business Research, 49, 193–211 [viitattu 7.6.2018]. Saatavissa: <https://pdfs.semanticscholar.org/42cf/cd30ed4a25c873412fb9da25b8b21b1fa9b9.pdf>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2018. Kaupan ala. Vähittäiskauppa [viitattu 7.3.2018]. Saatavissa: [http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/2/72\\_ammattiala](http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/2/72_ammattiala)

Uski, S. 2015. Mistä rakentuu hyvä asiakaskokemus? Talouselämä [viitattu 7.6.2018]. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/tieto/mista-rakentuu-hyva-asiakas-kokemus3450532>

Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L. A. 2009. Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. Journal of Retailing, 85 (1), 31–41 [viitattu 7.6.2018]. Saatavissa: <https://search-proquest-com.aineistot.lamk.fi/business/docview/228627521/fulltextPDF/B4CFC5AD7DF1466DPQ/3?accountid=16407>

Waroma, P. 2017. Brändi muodostuu kohtaamisista. Markkinointi & mainonta [viitattu 15.5.2018]. Saatavissa: <https://www.marmai.fi/blogit/vierasblogi/brandi-muodostuukohtaamisista-6678967>

### **SUULLISET LÄHTEET**

Rousu, E. 2018. Myymäläpäällikkö. K-Market Kilpishalli Oy. Haastattelu 6.7.2018.

## LIITTEET

### TEEMAHAASTATTELURUNKO, ASIAKKAAT & TYÖNTEKIJÄT

1. Mistä asiakaskokemus mielestänne muodostuu?
2. Millainen asiakaskokemuksenne on ollut Kilpishallissa?
3. Millaista vuorovaikutus Kilpishallin työntekijöiden kanssa on?
4. Mitä ajatuksia sinulle herää myymälän ilmapiiristä?
5. Miten asiakaskokemustanne voitaisiin kehittää palveluiden ja tuotteiden suhteen?
6. Mitä Kilpishalliin digitaalisia kanavia olet käyttänyt?
7. Mitä mielikuvia sinulle tulee Kilpishallin brändistä?
8. Miten käsiteltyjä asioita voisi kehittää?
9. Mitä muuta palautetta sinulla on K-Market Kilpishallille?