

Asiakas- ja henkilöstökokemus ruokakaupassa

K-Supermarket Hyppyri

LAB-ammattikorkeakoulu
Tradenomi, Liiketalous ja logistiikka
2021
Kirsi Saarela
Satu Herranen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Kirsi Saarela Satu Herranen	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika Kevät 2021
	Sivumäärä 65 sivua, 2 liitettä	
Työn nimi Asiakas- ja henkilöstökokemus ruokakaupassa K-Supermarket Hyppyri		
Tutkinto Tradenomi		
Ohjaavan opettajan nimi, titteli ja organisaatio Tiina Pernanen, lehtori, Liiketalous ja logistiikka		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Mikko Eronen, kauppias, K-Supermarket Hyppyri		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyössä oli tarkoituksena selvittää K-Supermarket Hyppyriin asiakaskokemusta asiakkaiden ja henkilöstön kokemusten kautta. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajalle tietoa palvelun laadusta ja siitä onko asiakaslupaus pidetty. Tarkoitus oli myös miettiä mitä toimenpiteitä kohdeyrityksessä mahdollisesti tehdään saadun palautteen perusteella.</p> <p>Asiakaskokemusta, palvelun laatua ja asiakaslupauksen täyttymistä mitattiin kyselyillä. Työ suoritettiin kahden kvantitatiivisen kyselytutkimuksen avulla. Kyselyissä oli myös avoimia kysymyksiä. Kyselyt tehtiin yrityksen asiakkaille ja henkilöstölle. Asiakaskyselyyn vastasi 155 asiakasta ja henkilöstökyselyyn saatiin 11 vastausta.</p> <p>Suoritettu tutkimus osoitti, että K-Supermarket Hyppyriin asiakaskokemus on korkeatasoinen. Tutkimuksesta selvisi, että kaupan palvelun laatu on asiakkaita tyydyttävä ja asiakaslupaus on lunastettu. Henkilökunta on tärkeä osa asiakaskokemusta ja tutkimus osoitti, että he tuottavat hyviä asiakaskokemuksia ja ymmärtävät tärkeän roolinsa asiakaskohtaamisissa.</p>		
Asiasanat asiakaskokemus, henkilöstökokemus, asiakaslupaus, palvelun laatu, asiakaslähtöisyys		

Abstract

Author(s)	Type of Publication	Published
Kirsi Saarela	Bachelor's thesis	Spring 2021
Satu Herranen	Number of Pages	
	65 pages, 2 appendices	
Title of Publication		
Customer and employee experience in the grocery store		
K-Supermarket Hyppyri		
Name of Degree		
Bachelor of Business Administration		
Name, title and organization of the supervising teacher		
Tiina Pernanen, Lecturer, Marketing, LAB		
Name, title and organization of the client		
Mikko Eronen, merchant entrepreneur, K-Supermarket Hyppyri		
Abstract		
<p>The purpose of this thesis was to explore the customer and employee experience of the grocery store K-Supermarket Hyppyri. The main research questions concerned customer experience, the quality of service, and customer value proposition. The purpose of the thesis was also to find the actions that the target company possibly needs to take based on the given feedback.</p> <p>Data collection was based on the quantitative method in this research. Questionnaires were distributed to the customers and employees of the company. The customer survey questionnaire was answered by 155 customers and the employee survey was answered by 11 employees.</p> <p>The result of the research was that the customer and employee experience of K-Supermarket Hyppyri are excellent. Most of the customers were satisfied with the service quality of the case company. Based on the research, the level of customer service and customer experience was high, and the personnel is professional.</p>		
Keywords		
customer experience, employee experience, customer value proposition, quality of service, customer-centric approach		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Taustaa tutkimukselle	1
1.2	Tutkimuksen tavoite.....	2
1.3	Tutkimuskysymykset.....	2
1.4	Keskeisiä käsitteitä	3
2	Asiakaskokemus.....	5
2.1	Asiakaskokemuksen määrittely.....	5
2.2	Asiakaskokemuksen mittaaminen.....	6
2.2.1	Asiakaskokemuksen mittaamistavat	8
2.2.2	Asiakaskokemuksen mittarit	9
2.3	Asiakaskokemuksen kehittäminen	11
2.3.1	Kehittämistoimenpiteet	11
2.3.2	Asiakaskokemuksen kehittämisen vaiheet.....	14
3	Henkilöstökokemus.....	15
3.1	Henkilöstökokemuksen määrittely.....	15
3.2	Henkilöstökokemuksen mittaaminen.....	16
3.3	Henkilöstökokemuksen kehittäminen.....	17
4	Palvelun laatu	19
4.1	Palvelun laadun merkitys.....	19
4.2	Palvelun laadun mittaaminen ja kehittäminen	20
5	Asiakaslupaus	23
5.1	Asiakaslupauksen merkitys.....	23
5.2	Asiakaslupauksen rakentaminen	24
5.3	Asiakaslupauksen mittaaminen.....	25
6	K-Supermarket Hyppyri.....	26
7	Tutkimuksen toteutus.....	29
7.1	Tutkimusmenetelmä	29
7.2	Aiemmat tutkimukset	30
7.3	Tutkimuksen liittäminen aiempiin tutkimuksiin.....	31
8	Tutkimustulokset.....	33
8.1	Vastausten analysointi.....	33
8.2	Asiakaskysely	33
8.2.1	Taustakysymykset	34
8.2.2	Asiakaskokemukseen liittyvät tutkimustulokset.....	36

8.2.3	Avoimet kysymykset	41
8.2.4	Palvelun laatuun liittyvät tutkimustulokset	43
8.2.5	Asiakaslupaukseen liittyvät tutkimustulokset.....	44
8.3	Henkilöstökyselyn tutkimustulokset.....	45
8.4	Johtopäätökset	52
8.4.1	Ensimmäinen tutkimuskysymys	52
8.4.2	Toinen tutkimuskysymys.....	54
8.4.3	Kolmas tutkimuskysymys.....	54
8.5	Kehitysehdotukset	55
8.6	Tutkimuksen luotettavuus	56
9	Yhteenveto	58
	Lähteet	59

Liitteet

Liite 1 K-Supermarket Hyppyrin asiakaskyselylomake

Liite 2 K-Supermarket Hyppyrin henkilöstökyselylomake

1 Johdanto

1.1 Taustaa tutkimukselle

Opinnäytetyön aiheeksi asiakaskokemus valikoitui tutkijoiden kiinnostuksen perusteella. Toimeksiantajaksi saatiin K-supermarket Hyppyri Lahdesta. Kauppias oli kiinnostunut mittaamaan ja kehittämään asiakaskokemusta kokonaisvaltaisesti sekä asiakkaiden että henkilöstön näkökulmista. Ruokakauppa on uusi, avajaisia vietettiin marraskuussa 2020. Tutkimuksen avulla oli siis mahdollista parantaa asiakaskokemusta heti yritystoiminnan alkuvaiheista lähtien.

Asiakaskokemustutkimuksen asiantuntija Kari Korhikosken mukaan asiakaskokemus on tärkeä tekijä, koska asiakkaalla on valta määrittää, kääntyykö yrityksen maine tulevaisuudessa positiiviseen vai negatiiviseen suuntaan, kun hän jakaa asiakaskokemustaan muiden kanssa. Yrityksen on onnistuttava saavuttamaan menestyksenkäs asiakaskokemus jokaisessa kohtaamispaikassaan. Vaikka yritys olisi onnistunut tuottamaan asiakkaalle suuremman asiakaskokemuksen, se pyyhkiytyy pois, jos seuraava kohtaaminen on epäonnistunut. Asiakkaalla on myös valta päättää missä yrityksessä hän halua asioida ja tehdä ostoksia. Korhikoski kehottaa yrityksiä mittaamaan asiakaskokemusten onnistumista, koska asiakaskokemuksen kehittämisen tarkoituksena on kasvattaa yrityksen myyntiä. Lisäksi Korhikoski kannustaa ulottamaan asiakaskokemuksen mittaamisen myös yrityksen sisälle eli henkilöstöön. Henkilökunnan näkökulma antaa yritykselle paljon tietoa yrityksen nykytilasta sekä tulevaisuudesta. (Keränen 2014.)

Saarijärvi (2020a) tuo esille, että niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla asiakaskokemuksen merkityksen ymmärtäminen on lisääntynyt huomattavasti viimeisten 10 vuoden aikana. Asiakaskokemus on nostettu yhä useammin myös osaksi liiketoimintastrategiaa. Asiakaskokemus on saavuttanut yrityksissä mielenkiintoa enenevässä määrin muun muassa siksi, että asiakaskokemuksen kehittäminen parantaa myös yrityksen asiakaslähtöistä toimintaa, markkinat ovat siirtyneet tuotteiden ja palvelujen tarjoamisen lisäksi myös kokemusten tarjoamiseen ja digitalisaatio on lisännyt yrityksen ja asiakkaan kosketuspisteitä, jolloin on muodostunut tarve pyrkiä saavuttamaan näissä kosketuspisteissä mahdollisimman onnistunut asiakaskokemus. Lisäksi asiakaskokemuksen taidokas johtaminen kehittää myös kilpailuetua. Vaikka onnistuneen asiakaskokemuksen tavoitteena onkin kasvattaa liiketoimintaa, menestykselliset asiakaskokemukset lisäävät myös asiakkaiden elämän laatua.

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää K-Supermarket Hyppyrin asiakaskokemusta. K-Supermarket Hyppyrin on hiljattain avattu edelläkävijäkauppa. Ennen avaamista oli tehty asiakaskysely koskien asiakkaiden tarpeita ja toiveita kaupan valikoimista ja palveluista. Asiakaskyselyssä esiin tulleita toiveita olivat mm. hyvä kala- ja lihatiski, laajat aukioloajat, laaja vihannes- ja hedelmäosasto, take away -annokset, verkkokauppa ja lähiruoka. Kauppias Mikko Eronen sai toteutettua asiakkaiden toiveista kaiken muun paitsi yksittäiset tuotetoi-veet, joita ei saanut kaupan valikoimaan, sushibaarin, joka ei olisi ollut järkevä investointi sekä Alkon ja apteekin, koska myymälän neliöt eivät niihin riittäneet. (Eronen 2021c.)

Tutkimuksessa selvitetään, onko asiakaskokemustavoitteeseen päästy kaupan avaamisen jälkeen ja onko asiakaslupaus lunastettu. K-Supermarket Hyppyrin tavoitteena on mieluisa ja ylivoimainen asiakaskokemus. Kaupan asiakaslupaus on "Tavallista parempi ruoka-kauppa".

Asiakkaiden odotusten täytyminen vaikuttaa asiakaskokemukseen. Tavoitteena on tuottaa yritykselle tietoa siitä, ovatko asiakasodotukset täyttyneet vai onko tarpeen tehdä korjaavia toimenpiteitä. Tavoitteena on myös saada tietoa siihen, mihin suuntaan kauppa on syytä kehittää jatkossa asiakaskokemuksen parantamiseksi. Kaupan kannattavuuden ja kasvun takaamiseksi kauppa haluaa kehittää asiakaskokemusta ja säilyttää asiakkuudet.

K-Supermarket Hyppyrillä ei ole vielä asiakaskokemukseen liittyvää tietoa, koska kauppa on uusi. Tarkoituksena on tunnistaa ne motiivit, joiden perusteella asiakkaat tekevät päätöksensä. Asiakaskokemuksen jokaisessa vaiheessa on hyvä tarjota asiakkaan tilanteeseen sopivaa informaatiota ja palveluita. Se, saako asiakas itselleen sopivaa informaatiota ja palvelua K-Supermarket Hyppyrissä, on myös tutkimuksen yhtenä tavoitteena.

Asiakaskokemuksen ymmärtämiseksi on tärkeää mitata myös henkilökunnan näkökulmaa omasta työstään, työpaikastaan ja asiakaskohtauksista. Henkilökunta on tekemisissä asiakkaiden kanssa ja saa tietoa heidän kokemuksistaan Hyppyrin asiakkaana. Henkilökunta on yksi asiakaskokemuksen kosketuspiste ja heidän työnään on osaltaan asiakaskokemuksen tuottaminen. Henkilökunnan hyvä sitoutuminen työhönsä ja viihtyvyys työssään heijastuvat asiakkaille.

1.3 Tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoite on tarkastella marraskuussa 2020 Lahdessa avatun K-Supermarket Hyppyrin asiakaskokemusten toteutumista.

Tutkimuksessa etsitään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Millainen asiakaskokemus on asiakkaan ja henkilöstön näkökulmasta?
2. Onko palvelun laatu tarvittavalla tasolla?
3. Toteutuuko kaupan asiakaslupaus: "Tavallista parempi ruokakauppa"?

1.4 Keskeisiä käsitteitä

Asiakaskeskeisessä toiminnassa yritys ottaa huomioon kaikki toimintonsa asiakkaan näkökulmasta ja kohtelee asiakkaitaan yksilöllisesti. Yritys pyrkii tuntemaan asiakkaansa niin hyvin, että erottaa ne, jotka ovat kaikkein tärkeimpiä ja joiden tulevat tarpeet koetetaan ennakoida. (Magnusson.)

Asiakaskokemus on se, miten asiakas kokee yrityksen ja sen palvelut yrityksen ja asiakkaan välisen kohtaamisen aikana missä tahansa yrityksessä tai palvelutilanteessa. Asiakaskokemus on asiakkaan ajatuksissa oleva kokonaisuus, joka muodostuu yritykseen ja sen tuotteisiin ja palveluihin liittyvistä tunteista, mielikuvista ja kohtaamisista. (Trustmary.)

Asiakaslupauksen (tai arvolupauksen) avulla yritys voi kertoa miksi yrityksen tuotteet tai palvelut ovat asiakkaalle sopivia ja minkä hyödyn asiakas saa niiden käyttämisestä (Talpale-Erävala).

Asiakaskokemuksen johtaminen sisältää menetelmät, joilla asiakaskokemusta pyritään parantamaan. Niihin seikkoihin, joista asiakaskokemus koostuu, pyritään myös vaikuttamaan. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 123–124.)

Asiakaslähtöinen liiketoiminta tarkoittaa, että yrityksellä on kyky ennakoida asiakkaiden muuttuvia tarpeita. Yritys oppii niistä ja reagoi niihin luomalla yliveraista arvoa luovia tuotteita ja palveluja. Aidosti asiakaslähtöinen yritys menestyy kilpailussa paremmin. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 21.)

Asiakaspolku on se prosessi, jonka asiakas käy läpi alkaen tiedon etsimisestä ostopäätökseen, tuotteen tai palvelun hankintaan ja ostoksen jälkeen tuleviin yhteydenottoihin sekä mahdolliseen uusintaostoon (Gerdt & Korhikoski 2016, 132).

Brändi on tuote tai tuotemerkki, yritys, henkilö tai muu vastaava, jolle on syntynyt tai esimerkiksi markkinoinnin avulla luotu laaja, yleensä myönteinen, tunnettuus (Kielitoimisto 2020).

Henkilöstökokemus tarkoittaa sitä, millaisen näkemyksen työntekijä rakentaa yrityksestä mielikuvien, tunteiden ja vuorovaikutuksen perusteella (Futurelab 2019).

Kosketuspiste on ne kohtaamiset, jotka tapahtuvat asiakkaan ja yrityksen välillä, kun asiakas asioi yrityksessä / yrityksen kanssa (Palma 2018–19).

NPS (Net Promoter Score), suositteluindeksi kertoo, kuinka todennäköisesti asiakkaat suosittelisivat yritystä, sen palveluja tai tuotteita ystävilleen tai tuttavilleen. NPS mitataan yhdellä kysymyksellä: “Kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystä ystävillesi tai kollegoillesi?” ja vastaus annetaan asteikolla 0–10. Tuloksen analysoinnin avulla voidaan parantaa asiakaskokemusta. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 33.)

Palvelun laatu sisältää kaikki palvelun osat, jotka vaikuttavat siihen, miten asiakas kokee toteutuneen palvelun ennako-odotustensa jälkeen. Palvelu voi olla asiakkaan näkökulmasta hyvää tai huonoa. (Tirkkonen 2014.)

2 Asiakaskokemus

2.1 Asiakaskokemuksen määrittely

Asiakaskokemus on laaja käsite, jolle ei ole olemassa yhtä vakiintunutta määritelmää. Tässä yhteydessä käydään läpi muutamia tutkijoiden esittämiä määritelmiä asiakaskokemuksesta.

Markkinoinnin professorit Morris Holbrook ja Elizabeth Hirschman lanseerasivat asiakaskokemuksen käsitteen 80-luvulla. Heidän oletuksensa oli, että asiakkaat eivät toimi ainoastaan rationaalisesti, vaan mukana ovat myös tunteet ja alitajunta. (Kranzbühler, Kleijnen, Morgan & Teerling 2018.)

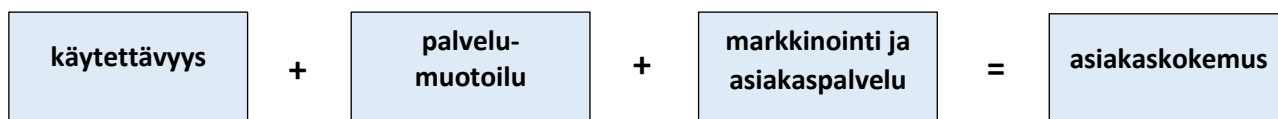
Professorit Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros ja Schlesinger (2009) määrittelevät asiakaskokemuksen muodostuvan kokonaisvaltaisesti asiakkaan tiedollisista, tunneperäisistä, sosiaalisista ja fyysisistä reaktioista. Asiakaskokemus rakentuu osa-alueista, joihin yritys voi vaikuttaa ja osa-alueista, joihin se ei voi vaikuttaa. Yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa esimerkiksi asiakkaan kohtaamispisteisiin, ilmapiiriin, tuotevalikoimaan ja hinnoitteluun. Yritys ei puolestaan voi vaikuttaa esimerkiksi asiakkaan asioinnin tarkoitukseen.

Tietokirjailijat Löytänä ja Korteso (2011) määrittelevät asiakaskokemuksen tarkoittavan asiakkaan yrityksen toiminnasta rakentamaa näkemystä, joka syntyy kohtaamisista, mielikuvista ja tunteista. Asiakaskokemus on kokonaisuus, joka muodostuu asiakkaan yksittäisistä tulkinnoista. Asiakaskokemus ei siis ole johtopäätös, jonka asiakas tuottaa tietoisesti. Asiakaskokemus on nimenomaisesti kokemus, jossa keskeisessä roolissa ovat myös tunteet ja alitajunta. Yritykset voivat pyrkiä synnyttämään tietynlaisia kokemuksia, mutta ne eivät kuitenkaan voi sataprosenttisesti vaikuttaa asiakkaan lopulliseen asiakaskokemukseen.

Asiakaskokemuksen strategisen kehittämisen konsulttitoimisto Futurelab Finland määrittelee asiakaskokemuksen olevan asiakkaan käsitys yrityksestä, jonka syntymiseen vaikuttavat kosketuspisteet, mielikuvat ja tunteet. Yrityksen mukaan asiakaskokemus muodostuu tehokkuudesta, helppoudesta ja tunteesta. Asiakaskokemus on siis kokonaisuus, joka syntyy järki- ja tunneperäisistä kokemuksista. (Kuusinen.)

Korkiakoski (2014) kuvaa asiakaskokemuksen kokonaisuuden muodostuvan käytettävyydestä, palvelumuotoilusta sekä markkinoinnista ja asiakaspalvelusta (kuvio 1). Käytettävyys on digitalisoitumisen lisääntymisen myötä kohonnut tärkeään rooliin. Digitaalisten palvelujen on oltava helppo- ja nopeakäyttöisiä. Palvelumuotoilu on työkalu, jonka avulla voidaan

kehittää palveluja ja hioa asiakkaan kosketuspisteet mahdollisimman sujuviksi. Perinteinen markkinointi on muuttunut jatkuvasti nopeatahtisemmaksi ja se toimii aiempaa enemmän vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Asiakaspalvelu on yhä keskeisessä roolissa asiakaskokemuksen osalta. Asiakkaan asian hoitaminen yhdellä asiointikerralla on oleellista.

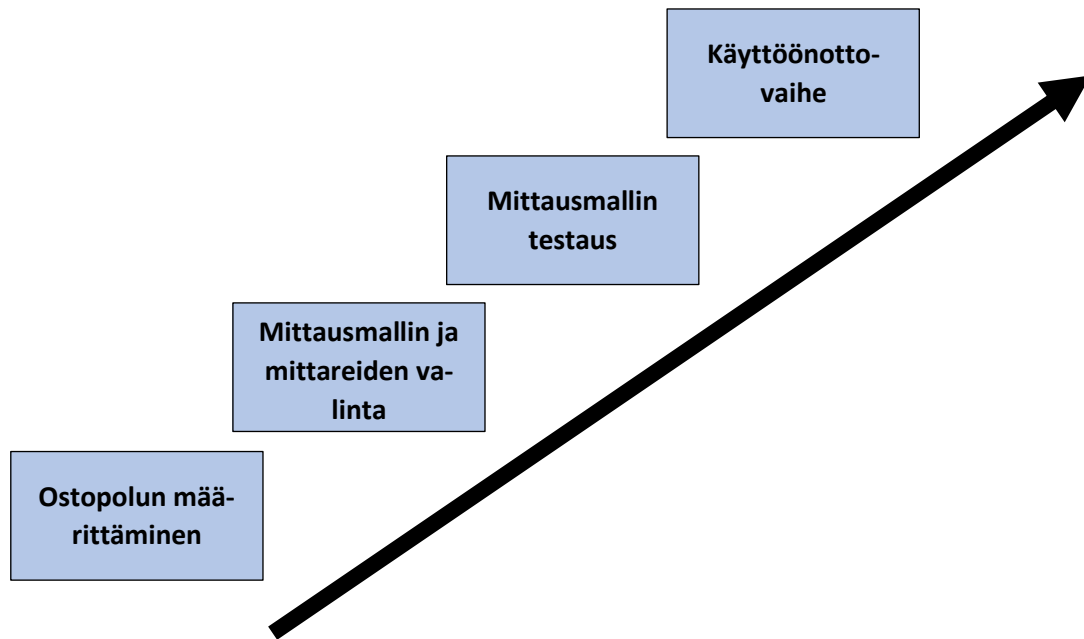


Kuvio 1. Asiakaskokemuksen muodostuminen (mukailtu Korkiakoski 2014)

Markkinoinnin professori Hannu Saarijärvi ja KTT Pekka Puustinen määrittelevät asiakaskokemuksen muodostuvan koko asiakkuuden ajan tapahtuvissa kosketuspisteissä. Asiakaskokemus on yksilöllisesti rakentuva tiedollinen, tunneperäinen, sosiaalinen ja aistimuksellinen kokemus. Heidän mukaansa asiakaskokemuksessa painottuvat aika, kosketuspisteet ja monitahoisuus. Asiakaskokemus alkaa jo ennen tuotteen tai palvelun ostamista ja se jatkuu vielä ostotapahtuman jälkeen. Asiakaskokemus muodostuu siis ajan edetessä koko asiakaspolun ajan. Kaikki kosketuspisteet vaikuttavat asiakaskokemukseen. Kosketuspisteet ovat erilaisia, niitä voivat olla yrityksen omat kosketuspisteet, yrityspartnerin kosketuspisteet, asiakkaan omat kosketuspisteet ja ulkopuoliset kosketuspisteet. Asiakaskokemus on monitahoinen kokonaisuus, joka voidaan jakaa tiedolliseen, emotionaaliseen, sosiaaliseen ja aistimukselliseen osaan. (Saarijärvi 2020b.)

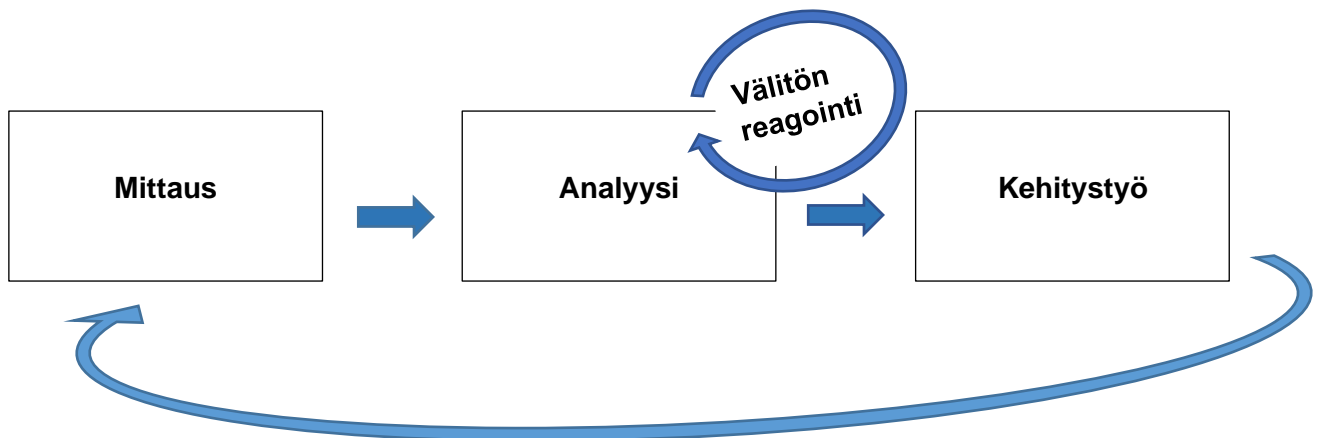
2.2 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Kun yritys suunnittelee aloittavansa mittaamaan asiakaskokemusta, on tärkeää tarkastella kohtaamisia asiakkaan kannalta. Usein yritykset saattavat käynnistää mittausprosessin kohtaamisesta, joka on merkittävä heidän näkökulmastaan. Tällöin voi käydä niin, että asiakkaiden osallistuminen mittaamiseen, esimerkiksi kyselyyn, on heikkoa ja tilanne saattaa tuntua asiakkaasta myös häiritsevältä. Kosketuspisteiden ymmärtäminen on siis tärkeää asiakaskokemuksen mittaamisen suunnittelussa. Kosketuspisteitä voivat olla esimerkiksi erilaiset verkkopalvelut, fyysinen asiointi yrityksessä, yrityksen edustajan kohtaaminen tai itse ostotapahtuma. Asiakaskokemuksen mittaamisen tulee kohdistua yrityksen keskeisiin kosketuspisteisiin. Lisäksi voi olla hyödyllistä mitata mahdollisia uusia kosketuspisteitä, esimerkiksi asiakkaalle tarjottavaa uutta verkkopalvelua. Asiakaskokemuksen mittaamisen suunnittelussa olisi tärkeää havainnoida koko asiakkaan ostopolkua ja sen eri vaiheita. (Futurelab Finland, 2.) Kuviossa 2 on kuvattu asiakaskokemuksen mittaamisen eri suunnittelu- vaiheet.



Kuvio 2. Asiakaskokemuksen mittaamisen suunnitteluvaiheet (mukailtu Futurelab Finland)

Suunniteltaessa asiakaskokemuksen mittaamista on varmistettava, että mitataan vain sellaisia asioita, jotka ovat merkityksellisiä ja joiden mittauksista voidaan hyödyntää yrityksen toimintaa kehittämällä (Löytänä & Korteso 2011). Korkiakoski (2019b, 76) kuvaa asiakaskokemusta kahtena kehänä (kuvio 3).



Kuvio 3. Asiakaskokemuksen kehät (mukailtu Korkiakoski 2019b)

Kuvio havainnollistaa mittaamisen olevan kehien vauhdittaja, koska sitä kautta yritys vastaanottaa asiakaskokemuksesta jatkuvaa tietoa. Asiakaskokemuksen mittaaminen toimii siis suunnannäyttäjänä, jonka avulla yritys voi kulkea asiakkaiden viitoittamaan suuntaan. (Korkiakoski 2019b, 75.)

2.2.1 Asiakaskokemuksen mittaamistavat

Löytänän ja Kortesuon (2011) mukaan on olemassa huomattavan paljon erilaisia tapoja mitata asiakaskokemusta. Mittaamistavat voidaan jakaa aktiivisiin ja passiivisiin tapoihin. Aktiivisissa mittaamistavoissa asiakkaalta kysytään hänen asiakaskokemuksestaan ja passiivisissa mittaustavoissa asiakas haluaa antaa palautetta oma-aloitteisesti (taulukko 1).

Aktiiviset mittaustavat	Passiiviset mittaustavat
asiakastyytyväisyyskyselyt	spontaani asiakaspalaute
asiakaspaneelit	palautelomakkeet tai muu palautteenantomahdollisuus
biometriset tutkimukset (esim. katseenseuranta)	reklamaatioiden analysointi
mystery shopping -tutkimukset	sosiaalisen median tarkkailu
kosketuspisteissä tapahtuvat jatkuvaluonteiset palautekyselyt	kohtaamisten analysointi (esim. puhelutallenteet)

Taulukko 1. Aktiiviset ja passiiviset asiakaskokemuksen mittaustavat (mukailtu Löytänä & Kortesusuo 2011)

Asiakaskokemuksen mittaamisessa on keskeistä jatkuvuus ja järjestelmällisyys. Aktiiviset mittaustavat tulisi suunnitella siten, että yritys saa jatkuvaa tietoa eri kosketuspisteistä. Asiakkaat antavat usein mielellään palautetta vastikään tapahtuneista kohtaamisista, kun kyselyt ovat lyhyitä. Asiakkaalta ei myöskään kannata kysyä sellaisia asioita, jotka asiakas kokee yrityksen jo tietävän, esimerkiksi asiakkuuden kesto. Jatkuvalle mittaamiselle yritys saa ajantasaista tietoa ja mahdollisiin ongelmiin on mahdollista puuttua välittömästi. Pelkät asiakastyytyväisyyskyselyt tai mystery shopping -tutkimukset eivät ole hyvä tapa mitata asiakaskokemusta, koska ne eivät yleensä mittaa lainkaan tunneperäisiä kokemuksia. Vuosittain tehtävän asiakastyytyväisyyskyselyn prosessi on usein pitkä analysointi- ja kehittämisvaiheinen, jolloin kyselystä saatu tieto on jo vanhaa, kun kehittämisideoita viedään käytäntöön. (Löytänä & Kortesusuo 2011.)

Passiivisten mittaustapojen osalta olisi tärkeää, että asiakkaita kannustetaan antamaan palautetta. Palautteen antamisen pitäisi myös olla vaivatonta asiakkaalle. Yrityksen tulisi pohdita mitkä palautekanavat sille sopivat parhaiten ja huolehtia siitä, että asiakkaat ovat niistä tietoisia ja myös löytävät ne helposti. Yrityksen tulisi käydä saamansa asiakaspalaute läpi säännöllisesti ja hyödyntää sitä omassa toiminnassaan. Passiiviselle palautteelle on tyypillistä, että se sisältää paljon hyvin positiivista ja hyvin negatiivista palautetta, mutta

vähemmän neutraalia palautetta. On myös tärkeää, että yritys vastaa saamaansa asiakaspalautteeseen kohtuullisen ajan sisällä. (Löytänä & Korteso 2011.)

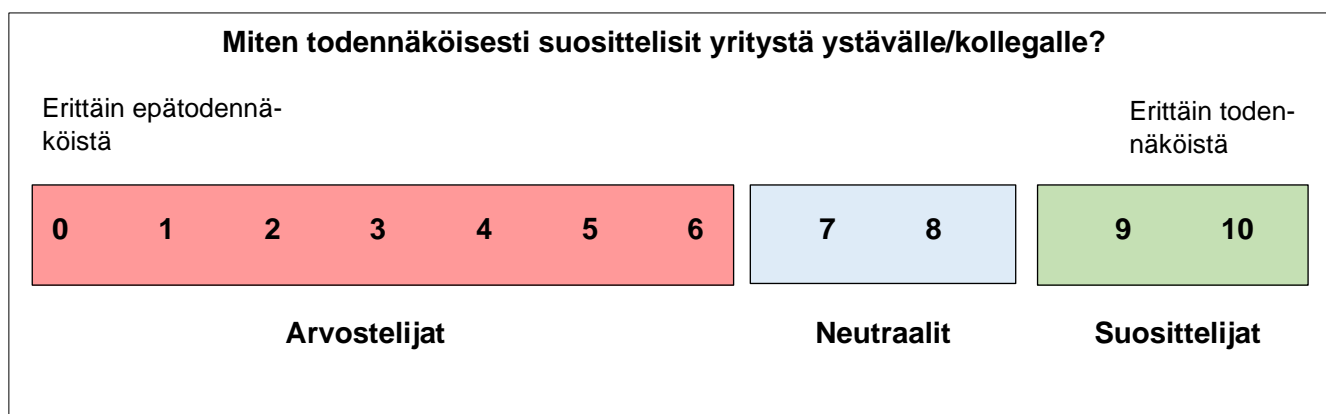
2.2.2 Asiakaskokemuksen mittarit

Asiakaskokemusta mittaavat mittarit voidaan jakaa kolmeen luokkaan: tulosmittarit, kokemusmittarit ja toiminnan mittarit. Tulosmittarit valitaan liiketoiminnallisten tavoitteiden perusteella. Jos tavoitteeksi on asetettu esimerkiksi uusintaosto, olisi selvitettävä tapa uusintaoston mittaamiseksi. Joka kerta ei kuitenkaan löydy sopivaa tapaa tulostavoitteiden mittaamiseksi. Tällöin on mitattava sellaisia edeltäviä toimenpiteitä, jotka ennakoivat tulostavoitetta. Kokemusmittarit mittaavat yrityksen toiminnan tehokkuutta, vaivattomuutta ja siitä syntyvää tunnetta; kokeeko asiakas esimerkiksi, että verkkopalveluiden oikea-aikainen tuki palvelu helpottaa asiointia. Kokemusmittareiden tarkoitus on tiedostaa miten eri toimintoja voisi parantaa positiivisen asiakaskokemuksen lisäämiseksi. Toiminnan mittareita ovat mm. jonotusajan mittaaminen tai yrityksessä fyysisesti käyvien asiakkaiden määrän mittaaminen. Toiminnan mittareilla on tarkoitus selvittää yrityksen toimintojen ja taloudellisen tuloksen välistä suhdetta. (Futurelab Finland, 3.)

Korkiakoski (2019b, 64–66) tuo esille myös toisen asiakaskokemusmittareiden luokittelutavan. Tässä mallissa mittarit jaetaan eri tilanteiden mukaan; onko tarkoitus pyrkiä asiakaskokemuksen laadulliseen kehittämiseen, tehokkuuden kehittämiseen vai asiakaspääoman kehittämiseen.

Laadullisen kehityksen mittareiden tarkoitus on tutkia asiakkaan aiempaa asiointia yrityksen kanssa ja siitä kertynyttä asiakaskokemusta. Laadulliset mittarit pohjautuvat asiakaskyselyihin. Yksi suosituimmista laadullisista mittareista on NPS (Net Promoter Score). Mittarin on kehittänyt Fred Reichheld. Mittari on yksinkertainen, siinä asiakkaalta kysytään ainoastaan yksi kysymys hänen halukkuudestaan suositella yritystä. Asiakas antaa vastauksen asteikolla 0–10. Vastaus 0 tarkoittaa, että asiakas ei suosittele yritystä lainkaan todennäköisesti ja vastaus 10 tarkoittaa, että asiakas suosittelee yritystä erittäin todennäköisesti. (Löytänä & Korteso 2011.) Vastaaajia, jotka antavat arvosanan 0–6, kutsutaan arvostelijoiksi, arvosanan 7–8 antaneita neutraaleiksi ja arvosanan 9–10 antaneita suosittelijoiksi (kuvio 4). NPS-mittarista on mahdollista laskea myös ns. nettosuosittelevuus eli Net Promoter Score. Se lasketaan vähentämällä arvostelijoiden prosenttimäärä suosittelijoiden prosenttimäärästä. (Korkiakoski 2019b, 66.) NPS-luvuissa on paljon vaihtelua riippuen yrityksen toimialasta. Viiden tähden hotellin on mahdollista saavuttaa NPS-luvuksi yli 80, kun taas lentoyhtiöiden NPS-luku on yleensä alle 20. Tämä johtuu lentoliikenteeseen

vaikuttavista tekijöistä, joihin yhtiö ei juurikaan voi vaikuttaa, esimerkiksi säätila tai yllättävät tekniset ongelmat. (Löytänä & Korteso 2011.)



Kuvio 4. NPS-mittarin toimintamalli (mukailtu Korkiakoski 2019b)

Toinen esimerkki laadullisen kehittämisen mittarista on Customer Effort Score -malli, joka alun perin oli rakennettu call center- ja asiakaspalveluyrityksille (Futurelab Finland, 4). Malli sopii parhaiten päivittäisten rutiiniluonteisten kohtaamisten mittaamiseen. Vastausasteikko oli alun perin 1–5, mutta myös muita asteikkoja on käytetty, esimerkiksi 1–7. (Korkiakoski 2019b, 67.) Mallissa asiakkailta kysytään esimerkiksi, kuinka helpoksi hän koki asioinnin. Kysymys voi myös vaihdella kohtaamisten mukaan. Customer Effort Score -mittarissa on mahdollista laskea ns. helppouden indeksi, jonka laskentaperiaate on samanlainen kuin NPS-mittarissa. (Futurelab Finland, 4.) Customer Effort Scorea ja NPS-mittaria on mahdollista käyttää asiakaskohtauksissa myös rinnakkain (Korkiakoski 2019b, 67).

Kolmas esimerkki laadullisen kehityksen mittareista on Futurelab Finlandin kehittämä CX3D-malli. Mallissa asiakaskokemusta mitataan tehokkuuden, helppouden ja tunteen kautta. Näille jokaiselle päämuuttujalle valitaan lisäksi niitä mittaavia osa-alueita. Nämä osa-alueet valitaan yrityksen mukaan. Tehokkuutta mittaavia osa-alueita voivat olla esimerkiksi palvelun nopeus tai tuotteen ominaisuus. Helppoutta mittaavia osa-alueita voivat olla muun muassa tavoitettavuus tai käytön sujuvuus. Tunnetta mittaavia osa-alueita voivat olla palvelualltius tai ongelmien ratkaisu. (Korkiakoski 2019b, 67–69.)

Tehokkuuden kehittämisen mittarit pohjautuvat tietoon, joka on saatavilla yrityksen omista tietokannoista. Tehokkuusmittarit tuottavat tietoa jo tapahtuneesta ajasta. Näitä mittareita ovat esimerkiksi jonotusaikaa mittaavat mittarit, konversioasteen mittaaminen (kuinka moni verkkokauppa-asiakas päätyy tekemään tilauksen) sekä ratkaisuasteen mittaaminen (todennäköisyys sille, saadaanko asiakkaan asia ratkaistua yhdellä asiointikerällä). Koska yrityksillä on helposti saatavilla tehokkuusmittareiden tuottamaa tietoa, haasteena onkin pelkästään niihin keskittyminen. Koska asiakaskokemus perustuu suurelta

osalta tunteeseen, tehokkuusmittarit eivät riitä kokonaisvaltaiseen asiakaskokemuksen mittaamiseen. (Korkiakoski 2019b, 72–73.)

Asiakaspääoman kehittämisen mittarit tuottavat tietoa siitä, miten asiakkuuksien arvo kasvaa yrityksessä. Mittaaminen perustuu suurempaan joukkoon asiakastietoa, jota tarkastellaan esimerkiksi asiakkaan, tuoteryhmän tai koko asiakaskunnan näkökulmasta. Asiakaspääoman kehittämisen mittareita ovat esimerkiksi asiakaspoistuman mittaaminen, asiakkaan elinkaaren arvon mittaaminen tai asiakkuuden laajentumisen mittaaminen. Asiakaspääoman mittarit auttavat yritystä näkemään miten asiakaskokemuksen kehittäminen parantaa taloudellista tulosta sekä tunnistamaan sellaisia tekijöitä, joiden myötä yritys voi edelleen kehittää asiakkuuksiaan. (Korkiakoski 2019b, 73–74.)

2.3 Asiakaskokemuksen kehittäminen

Bergström ja Leppänen (2016) toteavat, että asiakaskokemuksen kehittämisessä on keskeisintä, että yritys huomioi asiakaskokemusmittausten tulokset ja saamansa asiakaspalutteen. Yrityksen tulisi pyrkiä jatkuvaan kehitystyöhön. Asiakaskokemuksen kehittämiselle on yrityksessä asetettava selkeät tavoitteet (Gerdt & Korkiakoski 2016).

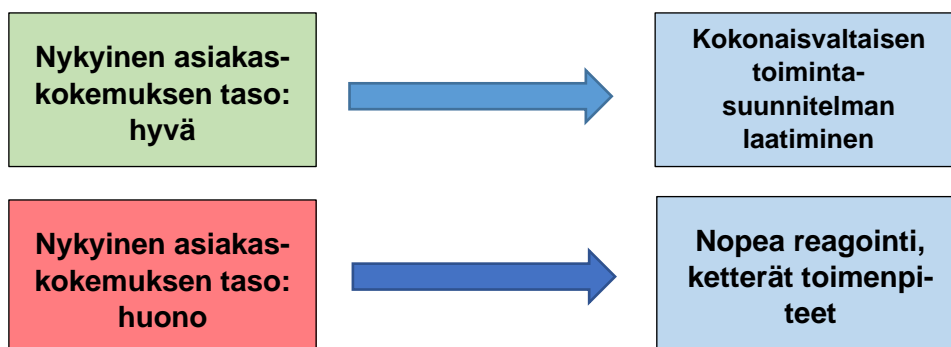
Asiakaskokemuksen kehittämistä suunniteltaessa on huomioitava, että yrityksen henkilökunnalla on merkittävä rooli asiakaskokemuksen muodostumisessa. Asiakaskokemuksen kehittäminen ei saa jäädä ainoastaan johdon tai markkinointiosaston tehtäväksi, vaan koko henkilöstön on osallistuttava siihen (Nieminen 2019). Yritysten tulisi asettaa yhdeksi kehittämisen tavoitteeksi asiakaskokemuksen tason korottamisen sattumanvaraisesta tasalaa-tuiseen. Tällöin esimerkiksi asiointikanavalla tai yksittäisellä työntekijällä ei ole vaikutusta asiakaskokemuksen muodostumiseen. (Gerdt & Korkiakoski 2016.)

2.3.1 Kehittämistoimenpiteet

Asiakaskokemuksen kehittäminen käynnistyy yleensä johdon näkemyksestä. Tämän pohjalta laaditaan toimintamalli, jonka avulla erityinen asiakaskokemus on mahdollista lunastaa. (Korkiakoski 2018a.) Asiakaskokemuksen kehittämisen olisi nojaututtava sellaisten toimintamallien rakentamiseen, joista yritys hyötyy pitkäaikaisesti (Brusi 2018).

Brusin (2018) mukaan asiakaskokemuksen kehittämistä varten ei ole sellaista toimintamallia, joka sopisi jokaiselle yritykselle. Toimintamalliin vaikuttavat yrityksen toimiala sekä yrityksen nykyinen tilanne. Kuten kuviossa 5 esitetään, aluksi yrityksen olisi oltava selvillä sen tämänhetkisen asiakaskokemusten tasosta; kokevatko asiakkaat sen hyväksi, huonoksi vai jotain siltä väliltä. Hyvän asiakaskokemuksen tason omaavat yritykset voivat käyttää

enemmän aikaa kehittämistä varten kuin huonon asiakaskokemuksen tason omaavat yritykset. Jos yrityksen asiakaskokemustaso on hyvä, keskeisintä on kokonaisvaltaisen toimintasuunnitelman laatiminen asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Huonon asiakaskokemuksen tason omaavissa yrityksissä on keskityttävä nopeaan reagointiin suunnan muuttamiseksi. Toimenpiteiden on tällöin oltava ketteriä, jotta niiden toteuttaminen onnistuu helposti.



Kuvio 5. Nykyisen asiakaskokemustason vaikutus asiakaskokemuksen kehittämiseen

Yritykselle saattaa muodostua haasteeksi valita oikeanlaiset kehitysprojektit ja toimenpiteet, joista on hyötyä asiakaskokemuksen parantamisessa. Valinnan pitäisi painottua asiakaskeskeisyyteen, mutta on tavallista, että yritykset päätyvät ratkaisuihin, jotka eivät huomioi asiakkaan näkökulmaa riittävästi. Korkiakoski esittelee kolme mallia, joiden avulla asiakaskokemuksen kehittäminen on helpompaa: eri vaihtoehtojen pohdinta asiakaskokemuksen parantamistoimenpiteiksi, TERMS-malli sekä asiakaslupaukset. Ensimmäisessä mallissa on tarkoitus tarkastella erilaisia kehystoimenpiteitä asiakkaan näkökulmasta ja myös siltä pohjalta, paljonko ne tuottavat arvoa yritykselle. Arvontuotto voi tapahtua säästöjen tai asiakkaalle tuotetun arvon avulla. Lisäksi päätöksenteossa on huomioitava ne resurssit, jotka yrityksellä on käytettävissään asiakaskokemuksen kehittämiseksi. TERMS-mallissa asiakaskokemusta on tarkoitus kehittää asiakkaiden ongelmien pohjalta. Asiakaskokemuksen ongelmat luokitellaan aikaan, tunteeseen, riskiin, rahaan tai tilanteeseen liittyviksi. TERMS-lyhenne muodostuu näitä vastaavista englanninkielisistä sanoista. Esimerkkeinä tämän mallin käytöstä voivat olla esim. pyrkiminen nopeampaan palveluun, pyrkiminen vaikuttamaan asiakkaan tunteisiin kaikissa kohtaamisissa tai pyrkiminen lisäämään asiakkaan turvallisuuden tunnetta ostopäätöksen yhteydessä. TERMS-mallissa asiakaskokemusta kehitetään palvelumuotoilun ja strategisten valintojen avulla. Joskus voi käydä niin, että yritys on jo pitkällä asiakaskokemuksen kehittämisessä, mutta asiakaskokemus ei siitä huolimatta ole mittausten perusteella kääntynyt parempaan suuntaan. Taustalla voi olla yrityksen asiakaspalvelijoiden epävarmuus heihin kohdistuvista odotuksista tai epätietoisuus siitä millä

tavoin heidän pitäisi asiakaspalvelua kehittää. Tällöin yritys voi asettaa asiakaslupauksen. Hyvin laadittu asiakaslupaus ohjaa toimintaa oikeaan suuntaan. (Korkiakoski 2019b, 100–107.)

Väitöskirjatutkija Piritta Jalonen (2020) toteaa, että asiakaskokemuksen kehittämisessä tulisi huomioida asiakkaan arvot ja tarpeet. Asiakkaiden näkökulmasta on tärkeää, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon, joka koskee heidän käyttämiään palveluja. Myös kommunikaation selkeys lisää asiakkaiden arvostusta yritystä kohtaan. Palvelujen oikea-aikaisuus ja saatavuus ovat myös asiakkaille tärkeitä seikkoja. Yrityksissä kannattaisi myös pohtia miten heidän olisi mahdollista huomioida asiakkaiden yksilölliset tarpeet tai toiveet asiakaskokemusta kehittäessään.

On yleistä, että yritys liittyy asiakaskokemuksen osaksi strategiaansa. Tämä ei toimenpiteenä kuitenkaan riitä, vaan yrityksen olisi myös löydettävä sille omanlainen ja sopiva strateginen näkemys asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Korkiakoski esittää blogissaan kuusi elementtiä, joiden avulla yritys voi muodostaa onnistuneen asiakaskokemuksen strategian. Yrityksen kannattaa hyödyntää omaa historiaansa, josta löytyy asiakas- ja yhteistyöverkostoja sekä vanhoja toimintamalleja. Nämä saattavat sisältää mahdollisuuden ainutlaatuisen asiakaskokemuksen rakentamiseksi. Digitalisaatio tarjoaa uusia mahdollisuuksia onnistuneen asiakaskokemuksen laatimiseksi. Digitalisaation avulla on esimerkiksi mahdollista helpottaa asiakkaan asiointia tai löytää kokonaan uusia yritystoimintaan soveltuvia ratkaisuja. On kuitenkin muistettava, että asiakaskokemusta ei ole mahdollista muodostaa pelkästään digitalisaatiosta, koska digitalisaatiossa ei juurikaan huomioida asiakaskokemukseen vahvasti liittyviä tunneperäisiä kokemuksia. Yrityksillä on yleensä paljon tietoa asiakkaista, mutta tätä tietoa ei useinkaan koosteta ja hyödynnetä yritystoiminnassa. Asiakastiedon avulla yrityksen on mahdollista tuottaa asiakkaille oikeanlaisia kokemuksia. Yrityksen tulisi luoda itselleen brändi ja asiakaskokemuksen olisi oltava brändin mukainen. Brändin ja asiakaskokemuksen yhteensovittaminen sekä pitkäjänteinen työ auttavat yritystä luomaan vakuuttavan ja muista erottuvan konseptin. Asiakaskokemukseen liittyy kiinteästi myös henkilöstökokemus. Yrityksen tulisikin panostaa erinomaisen yrityskulttuurin rakentamiseen. Se on usein hidasta, mutta tyytyväinen ja innostunut henkilökunta on yrityksen arvokkainta pääomaa. Yritysten strategiatyöhön ei yleensä kuulu pelko, mutta esimerkiksi tulevaisuuden pelko mahdollistaa yrityksissä myös nopeiden ratkaisujen tekemisen. Rohkeissa päätöksissä asiakaskokemus voi myös tuottaa sellaisen uuden mahdollisuuden, jota aiemmin ei ole kyetty tai haluttu ottaa käyttöön. (Korkiakoski 2017a.)

Becker (2020, 78, 87–88) tuo väitöskirjassaan esille täysin uuden näkökulman asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Yritysten olisi pohdittava asiakasnäkökulmasta mitä polkuja

pitkin asiakkaat etenevät, jotta he saavuttavat elämänsä tärkeät tavoitteet. Becker käyttää tästä termiä kuluttajapolku. Yritykset voivat kehittää asiakaskokemustaan selvittämällä, miten heidän on mahdollista sovittaa tarjoamansa tuotteet tai palvelut asiakkaan kuluttajapolulle. Tällöin on keskeistä, että yrityksellä on käsitys asiakkaan kuluttajapolusta sekä siitä minkälaiseen asiakaskokemukseen se tähtää. Lisäksi yrityksen tulisi keskittyä niiden ärsykkeiden parantamiseen, joilla on vaikutusta asiakkaan kokemukseen.

2.3.2 Asiakaskokemuksen kehittämisen vaiheet

Korkiakoski (2018b) toteaa, että asiakaskokemuksen kehittämisen tie on jokaisella yrityksellä erilainen. Asiakaskokemuksen kehittäminen etenee kuitenkin yrityksissä yleensä samojen vaiheiden läpi. Vaiheet ovat innostus, hämmennys, herääminen ja muutos.

Kun yritys päättää ryhtyä kehittämään asiakaskokemustaan, ensimmäiseksi viritetään innostusvaihe. Tällöin yrityksessä päätetään asiakaskokemuksen mittaamisesta ja valitaan siihen sopivat mittarit. Jotkut yritykset aloittavat mittaamiseen hitaasti etenemällä, toiset taas kokeilevat alusta lähtien monia mittareita ja haluavat edetä nopeasti. Kumpikin ratkaisu voi olla toimiva, jos se soveltuu kyseiselle yritykselle. Innostusvaiheessa on yleistä, että asiakaskokemuksen kehittämiselle ei ole asetettu selkeää tavoitetta. Hämmennysvaiheessa yritys huomaa, että asiakaskokemus ei parane itsestään. Tällöin varsinainen kehitystyö on usein unohtunut kokonaan. Kun yrityksessä mitataan asiakaskokemusta, asiakkaat olettavat, että mittausten perusteella tehdään myös muutoksia. Seuraava vaihe on herääminen. Tällöin yrityksessä pohditaan syitä sille, miksi asiakaskokemusta halutaan kehittää ja minkälaisia tavoitteita toiminnalla olisi tarkoitus saavuttaa. Tässä vaiheessa saattaa käydä ilmi, että kaikki eivät enää ole sitoutuneita kehitystyöhön. Viimeinen vaihe on muutosvaihe, jolloin nähdään, että asiakaskokemuksen johtamisen on muututtava. Kun asiakaskokemuksen kehittämisen on ymmärretty olevan keskeinen osa liiketoiminnan kehittämistä ja asiakaskokemus on sisäistetty yrityksen johtamismalliin, tällöin usein alkaa vasta varsinainen muutos. (Korkiakoski 2018b.)

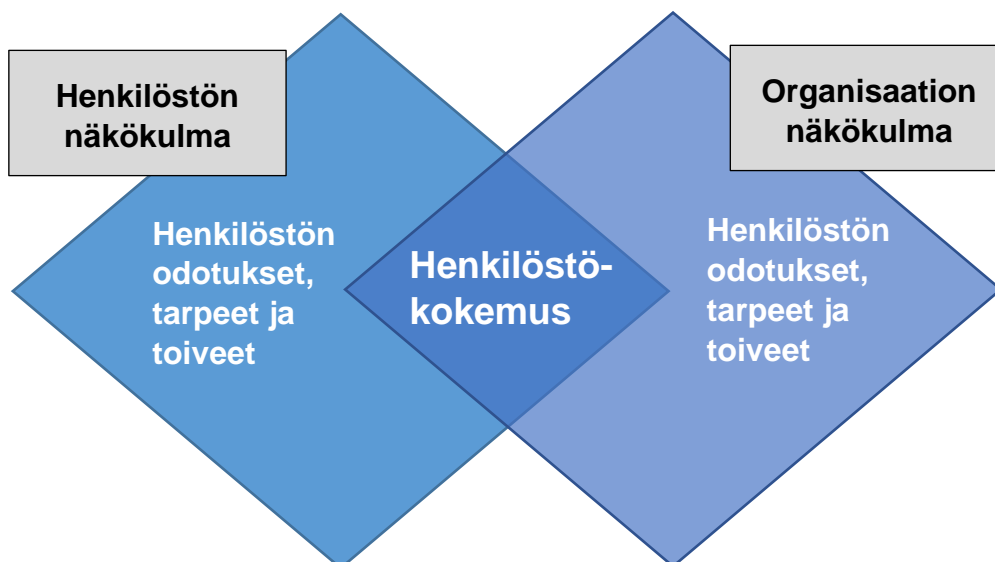
3 Henkilöstökokemus

3.1 Henkilöstökokemuksen määrittely

Henkilöstökokemus kytkeytyy asiakaskokemukseen tiiviisti. Tämän asian on kiteyttänyt sir Richard Branson jo 25 vuotta sitten, kun hän totesi, että asiakkaat eivät ole yrityksessä etusijalla, vaan henkilöstö. Kun yritys panostaa työntekijöidensä hyvinvointiin, samalla se panostaa myös asiakkaisiinsa. (Boyle 2018).

Korkiakoski (2019b, 21, 97–98) määrittelee henkilöstökokemuksen tarkoittavan työntekijän käsitystä omasta työpaikastaan. Se on kokonaisuus, jonka työntekijä muodostaa vuorovaikutuksen, mielikuvien ja tunteiden pohjalta. Koska asiakaskokemus koostuu suurelta osin tunteesta, on tunteen merkitys myös henkilöstökokemuksessa keskeinen. Koska ihminen on edelleen konetta parempi tunteiden välittäjä ja tunteiden ilmaisija, henkilöstön merkitys asiakaskokemuksen muodostumisessa on huomattava.

Kirjailija ja futuristi Jacob Morgan määrittelee henkilöstökokemuksen muodostuvan yrityskulttuurista, fyysisestä työympäristöstä ja teknologiasta. Lisäksi hän tuo esiin näkökulman, jossa henkilöstökokemukseen vaikuttavat henkilöstön odotukset, tarpeet ja toiveet niin henkilöstön omasta näkökulmasta havainnoituna kuin myös organisaation näkökulmasta havainnoituna. Kuten kuvio 6 nähdään henkilöstökokemus muodostuu näiden odotusten, tarpeiden ja toiveiden kohdatessa. (Morgan & Goldsmith 2017, 8, 57.)



Kuvio 6. Henkilöstökokemuksen muodostuminen (mukailtu Morgan & Goldsmith 2017)

Gofore-yhtiön johtamis- ja palvelukulttuurin kehittämisen pääkonsultti Jere Talonen kuvaillee, että henkilöstökokemuksen taka-alalla on aina vaikuttamassa yrityskulttuuri, joka perustuu ihmiskäsitykseen; millä tavalla jokainen työntekijä näkee toiset työntekijät ympärillään. Henkilöstökokemuksen muodostumiseen vaikuttaa se, käydäänkö työssä vain työn tekemisen vuoksi vai olemmeko kuitenkin inhimillisyyden edustajia myös työpaikallamme. (Lehtipuu & Talonen 2020.)

Henkilöstökokemuksen rinnalla käytetään usein myös termiä työntekijäkokemus. Yrityskulttuurin asiantuntija Panu Luukka (2019, 128) määrittelee työntekijäkokemuksen olevan työntekijän käsitys työnantajastaan. Se on subjektiivinen kokemus, jossa työntekijän asettamat odotukset ja työnantajan lupaukset asettuvat vastakkain jokapäiväisen työnteon ja yrityskulttuurin kanssa. Tällä on vaikutusta siihen, kokeeko työntekijä tyytyväisyyttä työpaikkaansa kohtaan ja sitoutuuko hän työhönsä. Luukka toteaa, että hyvä työntekijäkokemus ei toteudu itsestään, vaan sitä tarvitsee johtaa.

3.2 Henkilöstökokemuksen mittaaminen

Henkilöstökokemus on kiinteässä yhteydessä asiakaskokemukseen, mutta ne eivät ole sama asia. Asiakaskokemus on asiakkaan näkemys yrityksestä mielikuvien ja tunteiden kautta. Henkilöstökokemus on työntekijän näkemys yrityksestä vuorovaikutuksen, mielikuvien ja tunteiden perusteella. (Korkiakoski 2019a.)

Mittaamisella saadaan arvokasta tietoa. Sen perusteella yritys voi tehdä henkilöstön kehittämiseen liittyviä päätöksiä ja muutoksia. Mittaamista olisi hyvä toteuttaa säännöllisesti ainakin kerran vuodessa. Henkilöstökokemusta mitataan mm. avainhetkien avulla. Avainhetkiä ovat esimerkiksi perehdytys ja koulutukset sekä työsuhteen muutos. Avainhetkien mittaaminen on erittäin tärkeää, koska yrityksen johdon tulee tietää yhä nopeammin, miten henkilökunta voi. Mittaamisen tulee olla monipuolista, helppoa ja nopeaa ja mittareiden suoraan suoraan. (Korkiakoski 2019b, 130–137.)

Mittaustapoja on erilaisia ja tapa pitäisi valita siten, että se motivoi henkilökuntaa palautteen antamiseen. Henkilökuntaa kiinnostavat kyselyt osoittavat, että heidän hyvinvoinnillansa on merkitystä. Mittareina voidaan käyttää esimerkiksi yksinkertaisia emoji-palautteita, pulssimittareita, sovelluksia tai sähköpostikyselyitä. Hyvä mittari on henkilökunnan NPS eli eNPS (Employee Net Promoter Score), jolla on alun perin mitattu työntekijän halukkuutta suositella työpaikka ystävilleen ja tutuilleen. Nykyään tarkoitus on saada tietoa yrityksen toiminnan ja johtamisen kehittämiseen. Koulutuksissa ja perehdytyksissä on sen lisäksi tärkeää mitata myös koulutukselle tai perehdytykselle asetettuja tavoitteita kyselylomakkeella.

Lapin yliopistossa on kehitetty myös uusi mittari Quality of Working Life. Siinä henkilökokemuksen yhteys asiakastyytyväisyyteen on huomioitu. (Korkiakoski 2019b, 131–132, 138.)

Mittauksen tulee toimia kehittämisen ja tavoiteasetannan lähtökohtana. Kyselyn on hyvä olla sen verran laaja, että se antaa näkökulmaa yksittäisen työntekijän ja koko yrityksen kehittämisen tueksi. Futurelab on kehittänyt henkilöstökokemuksen tiedon, tunteen ja toiminnan ymmärtämiseksi 3D-mallin EX3D. (Korkiakoski 2019b, 132.) Valtakoski (2014) toteaa, että mittaustulokset ovat yrityksille tärkeää tietoa, joiden avulla pitäisi tehdä tarvittaessa muutostoimenpiteitä. Tiedot perustuvat työntekijöiden tunnekokemuksiin, jotka ovat jokaisella työntekijällä yksilölliset. Jos mitattavilla asioilla ei tunnu olevan merkitystä yritykselle tai henkilöstölle, mittaamista ei kannata jatkaa.

Yrityskulttuuria ja henkilöstökokemusta on mahdollista tutkia myös verraten niitä kilpailijan tai muiden samankokoisten yritysten yrityskulttuuriin ja henkilöstökokemukseen. Siihen on keinona maksulliset Great Place to Work -kilpailu ja Trust Index. Uusia tapoja mitata henkilöstökokemusta ovat työnantajien arviointipalvelut. Glassdoor- ja Tunto -verkkopalveluissa henkilökunnan on mahdollista arvioida nimettöminä työnantajiaan. (Korkiakoski 2019b.)

3.3 Henkilöstökokemuksen kehittäminen

Jos yritys haluaa erottua palvelulla, on syytä panostaa henkilöstökokemukseen (Korkiakoski 2019a). Henkilöstökokemukseen panostavat yritykset menestyvät paremmin kuin muut yritykset. Henkilöstökokemuksen kehittymistä on tärkeintä seurata suhteessa oman yrityksen historiaan. Kehittäminen on syytä myös tehdä yrityksen omiin tavoitteisiin keskittyen. (Korkiakoski 2019b, 134,140.)

Henkilöstökokemus ja sen kehittäminen liittyvät kiinteästi johtamiseen. Henkilöstökokemus ei kiinnosta johtoa yleensä yhtä paljon kuin asiakaskokemus. Kuitenkin henkilöstökokemuksen kehittäminen on hyvin tärkeää, koska henkilöstökokemukseen panostaminen vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen. Sitoutuneet työntekijät ovat tuotteliaampia ja irtisanoutuvat epätodennäköisemmin. (Nupponen 2017.)

Johtamisongelmien seurauksena työntekijöiden vaihtuvuus on vilkasta ja sairauspoissaolot lisääntyvät. Hyvien työntekijöiden pitäminen talossa on yhä vaikeampaa. Perekäyttämisen ja rekrytointi ovat resursseja ja aikaa vievää. Johdon tehtävä on ymmärtää, miten edellä mainittuja ongelmia voi välttää kehittämällä henkilöstökokemusta. (Nupponen 2017.)

Flynnin ja Mazorin (2017) mukaan henkilöstökokemus on yhä tärkeämpi tekijä työnantajan ja työntekijän välillä. Yritykset panostavat henkilöstökokemusta parantavien ohjelmien, strategioiden ja tiimien rakentamiseen. Haasteet työntekijöiden sitoutumisessa ja

tuottavuudessa kasvavat edelleen ja yritysten on yhä vaikeampi vaikuttaa niihin. Heidän artikkelissaan on henkilöstökokemuksen kehittämisalueita, jotka vaativat johdon keskittymistä ja huomiota. Kehittämisalueita on heidän mukaansa mielekäs työ, kannustavat esimiehet, positiivinen työympäristö, kasvumahdollisuudet ja luottamus johtoon.

Mittaamisen suunnittelun tulisi lähteä siitä, että yritys määrittelee tavoitteen ja on valmis tekemään mittaamisen jälkeen henkilöstökokemukseen liittyviä päätöksiä ja toimenpiteitä. Mittaaminen edellyttää uusia ideoita, jotka auttavat yritystä pysymään kiinni nopeasti muuttavassa toimintaympäristössä. (Korkiakoski 2019b, 135–136.)

Henkilöstökokemuksen kehittämisen ongelmia ovat usein viestintä ja keskijohto, joka on motivoitu palkitsemisen kautta keskittymään oman vastuualueensa tuloksen parantamiseen (Korkiakoski 2019b, 146, 187). Flynn ja Mazor (2017) toteavat, että esimiestyön pitäisi tukea yksilöiden ja tiimien kehitystä ja johtamisen toimintamalleja pitäisi myös jatkuvasti mitata ja kehittää. Innostavasti johdettu yritys tuottaa parasta asiakaskokemusta. Jatkuvasti kehittyvä, osaava, motivoitunut ja aktiivinen henkilöstö auttaa yritystä selviämään kovenevassa kilpailussa. Korkiakosken (2017b) mielestä johtamisen keskiössä pitää olla asiakkaan kokemus ja sen mittaaminen. Johdon täytyy osoittaa omalla toiminnallaan asiakkaan arvostusta ja johtamisen pitää olla asiakassuuntautunutta.

Graham (2018) kirjoitti Forbesiin artikkelin, jossa henkilöstökokemusta neuvottiin kehittämään muistamalla sisäinen viestintä, juhlistamalla arkea ja onnistumisia, tukemalla työntekijöiden oppimista ja kasvua, poistamalla esteitä työntekijöiden tieltä ja palkkaamalla monipuolisesti erilaisia osaajia.

4 Palvelun laatu

4.1 Palvelun laadun merkitys

Asiakaskokemus on nykyisin yritysten yksi tärkeimmistä kilpailuvalteista. Asiakaskokemus koostuu useasta eri osatekijäistä. Kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen yksi tärkeä osatekijä on palvelun laatu. Tirkkonen (2014) määrittelee palvelun laadun henkilökohtaisen ennako-odotuksen ja toteutuneen kokemuksen väliseksi suhteeksi. Asiakaskokemus on positiivinen, jos palvelukokemus ylittää ennako-odotukset.

Palvelun kokonaislaatu voidaan jakaa tekniseen ja toiminnalliseen laatuun, jotka asiakas kokee ja havaitsee. Palvelun tekninen laatu on palvelussa tuotettavia aineettomia ja aineellisia asioita. Toiminnallinen laatu kertoo, miten asiakas kokee tuotanto- ja kulutusprosessin. Laatumielikuvaan vaikuttavia asioita ovat mm. ympäristö, tuotantoprosessit, palvelun sujuvuus, spontaanius, huolenpito, ongelmanratkaisu ja vastuullisuus. (Tirkkonen 2014.)

Asiakas haluaa tuntea itsensä arvostetuksi ja palvelutilanteissa tulee ilmi, ymmärretäänkö yrityksessä asiakkaan arvomaailmaa. Eri asiakkaille arvo muodostuu eri asioista. Yrityksen on erittäin vaikeaa luoda arvoa, jos ei ole selvillä, mikä asiakkaalle on arvokasta. Tämän vuoksi asiakkaan arvoja on hyvä tutkia esimerkiksi asiakaskokemuksen kautta.

Monissa yrityksissä kartoitetaan säännöllisesti asiakastiheyttä ja tehtyjä kauppvoja. Näistä mittauksista saadut tunnusluvut kertovat myös palvelun laadusta ja tasosta. Asiakasta tulisi pitää yhteistyökumppanina, ei vastapelurina, jos hänet halutaan pitää tyytyväisenä (Valvio 2010, 70). Hyvä palvelu on huomaamatonta perushuomaavaisuutta ja hyvällä palveluhenkilöllä on vaistomaista tilanneherkkyyttä (Valvio 2010, 85). Kun asiakas tuntee itsensä arvostetuksi, hän pysyy asiakkaana. Yrityksen on tärkeää ymmärtää mistä asioista arvostus syntyy, millä sitä ylläpidetään ja mitä tunteita siihen liittyy. Keskeistä on pitää mielessä arvostus ja asiakkaan arvostettu asema. (Killström 2020, 172.)

Asiakaspalvelijat ovat palvelun laadun tuottajina avainasemassa. Kun he sisäistävät yrityksen brändin ja asiakaslupauksen, he pystyvät näyttämään, miten yritys ja sen brändi haluaa asiakasta kohdeltavan. Henkilökunnan pitää myös tietää, mitkä resurssit heillä on käytössään ja miten he voivat ilahduttaa asiakasta ja luoda näin lisäarvoa asiakaskokemukseen. (Tuulaniemi 2011.)

Jotta asiakaspalvelijat voivat ymmärtää roolinsa brändinrakentajina, on yrityksen johdon välitettävä asiakastyötä tekeville yrityksen ydinarvot, palvelun tavoitteet, asiakaslupaus ja asiakkaiden odotukset. Keskeistä menestyksellisen yrityksen palvelun kehittämisessä on keskustella työntekijöiden kanssa yrityksen tavoitteista, ydinarvoista ja yrityksen paikasta

markkinoilla. Kaikkien työntekijöiden pitäisi myös ymmärtää ja jakaa samat brändiarvot. Yhteisellä ymmärryksellä ja ymmärryksen jakamisella työntekijät sitoutuvat toimintaan ja siirtävät sovitulla tavalla brändiä asiakaskohtaamisiin. Palveluhenkilöstön valmennukset auttavat henkilöstölle mahdollisuuden kehittyä asiakaskokemuksen asiantuntijoiksi omassa työssään. (Tuulaniemi 2011.)

Palvelun laadulla on merkitystä yrityksen menestymiseen ja asiakassuhteiden pysyvyyteen. Asiakas lopettaa asiakassuhteen tai vaihtaa palveluntarjoajaa seuraavista syistä:

- asiakas muuttaa toiselle paikkakunnalle
- asiakassuhde on muuttunut ystävyys-suhteen kaltaiseksi asiakaspalvelijan kanssa ja asiakaspalvelija lähtee pois
- kilpailutekijät, kuten palvelun hinta
- tuote ei tyydytä
- työntekijän välinpitämätön asenne ja käyttäytyminen asiakasta kohtaan
- asiakas kuolee

Kaikkiin yllä oleviin asiakkaan lähtemisen syihin yrityksen ei ole mahdollista vaikuttaa, mutta tuotteen hintaan tai laatuun voi vaikuttaa. Yli puolet poistuvista asiakkaista lähtee kuitenkin huonon palvelun vuoksi. Kun tällainen asia tiedostetaan ja sen eteen tehdään yrityksessä töitä, on yrityksellä mahdollisuus kasvattaa markkinaosuutta kilpailijoihin verrattuna. (Valvio 2010, 53–54.)

Tehokkuus sekä tuotteet ja niiden valmistustavat ovat samanlaisia kaikilla yrityksillä, eikä niistä ole enää nykyaikana kilpailutekijöiksi. Palvelu on lisäarvo, jota asiakkaat arvostavat ja josta asiakkaat haluavat maksaa. Palvelulla voi erottua ja luoda kilpailuetua ja sitä on vaikea kopioida. Palveluosaaminen liittyy yrityksen tekemisen kulttuuriin, jonka jokainen yritys rakentaa itse omanlaiseksensa. (Tuulaniemi 2011.)

Palvelu on aineetonta, mutta se näkyy. Osa palveluista on kuitenkin tarkoitettu olemaan näkymättömissä ja asiakas kiinnittää niihin huomiota vasta kun odotettu toiminta ei toteudukaan. Näkymättömät palvelut ovat usein sellaisia, jotka auttavat muuta toimintaa onnistumaan, kuten valvominen tai tavarankäytön ja henkilöiden liikkuminen. Tai palvelu voi olla itsessään näkymätön, kuten sähköntoimitus ja internet-yhteydet. (Tuulaniemi 2011.)

4.2 Palvelun laadun mittaaminen ja kehittäminen

Palvelun laatua arvioidaan siitä, miten yksittäisiä asiakkaita kohdataan henkilökohtaisella tasolla ja sitä voidaan mitata useilla eri menetelmillä. Kvalitatiivinen (laadullinen) kyselytutkimus haastattelujen avulla on hyvä menetelmä palvelun laadun tutkimiseen. Myös

haamuostajia, asiakastyytyväisyyskyselyitä tai reklamaatioiden analysointia voidaan käyttää palvelun laatua tutkittaessa. Palvelun laadun mittaamisen alkuun pääsee siten, että yrityksen johto asettuu asiakkaan asemaan ja pohtii tätä kautta asiakkaan kokemaa palvelua ja sen laatua. Jotta erilaisia näkökulmia saisi mukaan, on hyvä ottaa muutakin yrityksen henkilökuntaa mukaan pohdintaan. Asiakkaitakin voi ottaa mukaan keskustelemaan.

Palvelun laadun mittaamisessa ja kehittämisessä on oleellista löytää kohdat, joissa todellisuus ei kohtaa odotuksia ja lupauksia (laatukuilut). Asiakkaista ja palvelusta on kerättävä ja analysoitava tietoa, jotta voi suunnitella palvelun vastaamaan asiakkaan tarpeita. Yleisimpiä laatukuiluja ovat mm. ero asiakkaalle tuotetun palvelun ja yrityksen asiakaslupauksen välillä tai asiakkaan odotusten ja yrityksen tulkitseman asiakkaan tarpeen välinen ero. (Tirkkonen 2014.)

Asiakkaiden kohtaamisen suunnittelun lähtökohtana on ymmärrys omasta liiketoiminnasta. Täytyy tuntea asiakkaan polku sekä olemassa oleva kilpailutilanne. Sen jälkeen valitaan miten aiotaan erottua kilpailijoista ja luodaan yritykselle visio ja strategia asiakaskokemuksen kehittämiseen. (Killsröm 2020, 173–174.)

Palvelun laadun tutkimiseksi on kehitetty myös erilaisia työkaluja. Niitä ovat mm. SERVQUAL, ISO 9000, Net Promoter Score, EFQM, Six Sigma, CAF, Kano model. Yksi tunnetuimmista palvelun laadun mittareista on SERVQUAL. (Tirkkonen 2014). SERVQUAL-menetelmässä käytetään kysymyssarjoja, joiden avulla saadaan tietoon asiakkaan odotusten ja kokemusten välisiä kuiluja (Pitkänen 2013). Tuulaniemi (2011) sanoo, että monipuolisissa menetelmissä ja työkaluissa korostuu sidosryhmät ja palvelua käyttävät asiakkaat. Työkaluissa ja menetelmissä hyödynnetään erilaisia havainnointi-, jäsentely-, analysointi-, motiivointi- ja testaamistapoja.

Palvelumuotoilu auttaa kehittämään asiakaslähtöisiä palveluja. Se on ihmislähtöistä palveluiden ja liiketoiminnan kehittämistä, johon palvelun käyttäjä otetaan mukaan. Palvelumuotoilua voidaan käyttää kaikilla aloilla palvelun ja ihmisen välisessä vuorovaikutuksessa digitaalisessa tai fyysisessä ympäristössä. Tällöin yrityksen henkilökuntaa ja asiakkaita havainnoidaan ja tutkitaan, jotta heitä ymmärrettäisiin paremmin. (Tuulaniemi 2011.)

Palvelumuotoilussa tutkitaan asiakkaan palvelupolkua vaiheittain. Palvelupolku on palvelukokonaisuuden kuvaus. Palvelupolku jakautuu palvelutuokioihin, jotka sisältävät useita palvelun kontaktipisteitä. Polkua on hyvä tutkia osina, jotta polkua on helppo analysoida. Palvelupolkua voidaan tutkia myös jakamalla se eri vaiheisiin asiakkaalle muodostuvan arvon mukaan: esipalvelu puhelimesta tai netissä, varsinainen palvelu eli ydinpalvelu ja jälkipalvelu varsinaisen palvelutapahtuman jälkeen. (Tuulaniemi 2011.)

Palvelumuotoilu tekee palvelun näkyväksi. Palvelusta voidaan antaa konkreettisia näytteitä tai laatutasosta voidaan kertoa esimerkiksi arvokkailla materiaaleilla. Palvelu voidaan kaupallistaa tai tuotteistaa paketoimalla palvelu fyysiseksi tuotteeksi. Netistä suoraan ladattava palvelu voidaan myydä pahvikotelossa tai presidentin itsenäisyyspäivän kutsu viestii tilaisuuden arvokkuudesta. (Tuulaniemi 2011.)

Palvelun kehittämisen eri vaiheet tulevat visuaalisesti näkyväksi palvelumuotoilun avulla. Asiakas ja yritys saadaan yhteiseen kehittämistyöhön. Yrityksen tavoitteena on kohdentaa toiminta asiakkaalle merkitystä tuottavien asioiden ympärille. Palvelumuotoilun avulla tuotetaan asiakasymmärrystä, joka auttaa havainnoimaan uusia asiakastarpeita. Näiden tarpeiden perusteella voidaan kehittää uusia palveluita. (Tuulaniemi 2011.)

Asiakaslähtöinen yritys keskittyy siihen, mitä asiakas kokee ja arvostaa yrityksen kanssa asioidessaan. Asiakkaan kokemus vaikuttaa hänen haluunsa maksaa ja jatkaa yrityksen asiakkaana. Asiakas saattaa myös suositella tai moittia yritystä muille asiakkaille tai potentiaalisille asiakkaille. Nykyajan digitaalisissa kanavissa kokemukset leviävät joskus hyvin nopeasti.

Vuorovaikutuksen hetket yrityksessä ovat niitä hetkiä, jolloin yritys voi näyttää palvelunsa laadun. Jos asiakas ei koe saavansa mitään arvoa palvelutilanteessa, hän ei ehkä enää palaa yritykseen. Palvelun laatua mittaamalla koettuihin ongelmiin on mahdollista päästä kiinni ja tämän tiedon avulla parantaa laatua jatkossa.

Säännöllisesti palvelun laatua mittaamalla selviää palvelun laadun nykytila ja kehityskohde. Mittaaminen ja seuranta mahdollistavat nopean reagoinnin asiakkaan kokemien hyötyjen muutoksiin. Mittaamisen jälkeen saattaa olla tarpeen luopua vanhoista toimintamalleista, jos ne eivät kohtaa asiakkaiden tarpeisiin. Joskus parempi suunta on otettava ketterästi ja on kyettävä kehittämään asiakkaalle uutta, kilpailijoista poikkeavaa arvoa. Muutosta tapahtuu ja yritysten pitäisi pystyä katsomaan miten oma tuote ja palvelu pysyy ajan hermoilla. (Valvio 2010, 66.)

5 Asiakaslupaus

5.1 Asiakaslupauksen merkitys

Asiakaslupaus kertoo asiakkaalle, millaista muita yrityksiä parempaa arvoa yritys lupaa tuottaa hänelle. Asiakaslupaus tiivistää sen, mitä yritys tarjoaa asiakkaille. Tärkeää on, että asiakas ymmärtää, mitä hänelle tarjotaan ja että häntä kiinnostaa tarjottu (Tuulaniemi 2011.) Aalto (2017) sanoo, että ylimmän johdon tehtävä on määritellä asiakaslupaus. Kun lupaus on määritelty, sen mukaan eletään yrityksen kaikissa toiminnoissa ja kaikilla tasoilla.

Saarijärvi (2018) toteaa, että asiakaslupaus ohjaa myös yrityksen sisäistä toimintaa. Henkilökunnalle asiakaslupaus antaa suuntaa siitä, miten heidän pitäisi toimia. Korhonen (2018c) määrittelee, että hyvä asiakaslupaus toimii kaiken viestinnän ytimenä. Työntekijöille se osoittaa, miten heidän pitäisi toimia. Henkilökunta sitoutuu asiakaslupaukseen, kun se on hyvin laadittu ja saavutettavissa.

Asiakasarvo syntyy ihmisten tekemisestä, osaamisesta ja vuorovaikutuksesta. Asiakas pitäisi ottaa mukaan palvelun suunnitteluun, kehittämiseen ja testaamiseen. Näin saadaan tietoa asiakkaan näkökulmasta. Erinomainen vuorovaikutus asiakkaan ja yrityksen välillä voi kompensoida joitakin negatiivisia kokemuksia ja joitakin palvelun puutteita. (Tirkkonen 2014.)

Monesti asiakaslupaus pidetään vain markkinointitemppuna ja houkuttimena tai merkityksettömältä kuulostavana lausahduksena, mutta se on tai sen pitäisi olla koko yrityksen yhteinen ohjenuora ja auttaa asiakasta luottamaan yritykseen ja sen uskottavuuteen (Venäläinen 2018). Vahvalla asiakaslupauksella yritys pukee brändistä saatavan hyödyn ymmärrettävään, uskottavaan, olennaiseen ja kilpailijoista erottuvaan muotoon. Hyvä asiakaslupaus ei synny itsestään vaan sen luomiseen tarvitaan ideointia, ajatustyötä ja asioiden yksinkertaistamista. (Remes 2020.)

Saarijärven (2018) mukaan K-Supermarketin asiakaslupaus ”Tavallista parempi ruokakauppa” asettaa tavoitetaso henkilöstölle ja viestii asiakkaille ruokakaupan keskittymisestä korkeaan laatuun. Peltola (2007, 70) sanoo, että ketjun asiakaslupaus on hyvä ja että lupaus kertoo siitä, mitä aiotaan olla ja mistä K-kaupat on aina tunnettu.

Hyvä asiakaslupaus antaa yritykselle kilpailuetua ja auttaa yritystä erottautumaan kilpailijoista. Hyvä asiakaslupaus pitää nykyiset asiakkaat sitoutuneina ja kiinnittää potentiaalisten uusien asiakkaiden huomion. Taipale-Eräväla sanoo, että hyvä asiakaslupaus ilmaisee selkeästi ja ytimekkäästi mitä yritys tarjoaa, kuinka se ratkaisee asiakkaan ongelman tai

parantaa asiakkaan tilannetta, miksi asiakkaan pitäisi käyttää juuri tämän yrityksen tuotteita ja mitä asiakas hyötyy tästä kaikesta.

Asiakaslupauksen määrittämisen avuksi ovat Osterwalder, Pigneur ja Clark (2010, 23) kehittäneet apukysymyksiä, joissa pohditaan millaista arvoa yritys tuottaa asiakkailleen, minkä asiakkaan ongelman yritys ratkaisee, minkä asiakkaan tarpeen yritys tyydyttää ja millaista tuote- ja palveluvalikoimaa yritys tarjoaa kullekin kohderyhmälleen.

Konkreettisesti asiakaslupaus näkyy asiakkaalle myymälätilassa. Sitä näytetään myymälään valituilla elementeillä ja niiden tyylillä. Myymälätilassa lunastetaan asiakaslupauksella luodut odotukset ja varmistetaan, ettei odotusten ja todellisuuden välillä ole ristiriitaa. (Hasan & Mishra 2015, 9.)

5.2 Asiakaslupauksen rakentaminen

Asiakaslupaus liittyy vahvasti asiakaskokemukseen. Asiakaskokemuksessa asiakkaalle tuotetaan lisäarvoa. Lisäarvo on asiakkaalle jotain mitä hän kokee saavansa asiakaslupauksen lisäksi, kun hän ostaa tuotteen tai palvelun.

Remes (2020) ehdottaa ennen asiakaslupauksen rakentamista tutkimaan yrityksen kohderyhmää. Myös yrityksen oma erottuvuustekijä on määriteltävä ja asiakkaan saamat hyödyt asiakkaan näkökulmasta mietittävä ja sitten yhdistettävä hyödyt yrityksen tuottamaan arvoon. Sen jälkeen asiakaslupaus voidaan hioa yhdistelemällä edelliset tekijät.

Asiakkaiden toiveita ja tarpeita voi tutkia parhaiten asiakkaita haastatteleamalla tai heiltä kyselemällä kvalitatiivisella (laadullisella) tutkimuksella. Haastattelu antaa mahdollisuuden tutkia asiakkaiden vastauksia monitahoisesti. Teemahaastattelu soveltuu asiakaslupauksen rakentamisen avuksi hyvin, koska siinä haastattelu kohdennetaan tiettyihin aihepiireihin. Myös sähköisillä työkaluilla hyvin suunnitellut kyselyt soveltuvat asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden tutkimiseen.

Asiakslupausta määriteltäessä Remes (2020) neuvoo miettimään, onko asiakaslupaus helppo lukea ja ymmärtää nopeasti, kertooko se selkeästi hyödyt, jotka asiakas saa, määritteleekö se selkeästi kohderyhmän, jota puhutellaan, kertooko se uskottavasti, miten yritys erottautuu muista ja onko se relevantti kohderyhmän näkökulmasta.

Aalto (2017) neuvoo lupaamaan ytimekkäästi jotain sellaista, jolla on yrityksen asiakkaille erityistä merkitystä, missä yritys voittaa kilpailijansa ja pystyy ylläpitämään kilpailuedun. Hän kehottaa myös varmistamaan, että yrityksen viesti on levinnyt ja ymmärretty. Ja jos yritys pystyy jatkuvasti ylittämään lupauksensa, hän yllyttää lupaamaan enemmän.

5.3 Asiakslupauksen mittaaminen

Asiakslupauksen lunastaminen on yhtä tärkeää kuin lupauksen määrittely ja johtaminen. Kun asiakslupausta johdetaan oikein, toistuu se saman muotoisena yrityksen koko henkilökunnan toimissa. Näin mahdollisuudet asiakaskokemuksen johtamiseen paranevat merkittävästi ja asiakslupaus tulee lunastettua.

Asiakslupauksen kilpailukykyä voidaan mitata esimerkiksi erillisillä haastattelututkimuksilla tai keräämällä tietoa sopivilla työkaluilla internetistä. Kilpailukykyyn liittyy asiakslupauksen viesti ja sen yhtenäisyys sekä lupauksen sisällön merkitys ja laatu. (Aalto 2017). Saarijärvi (2018) kehottaa tekemään kvalitatiivisen sisällönanalyysin asiakslupauksesta ja tutkimaan millaiset hyödyt (taloudelliset, toiminnalliset, emotionaaliset ja symboliset) ovat asiakslupauksen keskiössä. Asiakspalautteet ovat myös tärkeä kanava asiakslupauksen pitävyyden tutkimiseen.

Asiakskokemus muodostuu osaltaan asiakslupauksen pitämisestä ja ylittämisestä. Asiakslupaus on syytä aina huomioida, kun mitataan asiakskokemusta. Pelkkä asiakkaan tyytyväisyys tai suositteluhalukkuus ei riitä vaan yrityksen on tärkeää tietää, syntyykö tyytyväisyys sille kilpailullisesti tärkeistä asioista ja miten yritys pärjää niillä alueilla. (Aalto 2017.)

6 K-Supermarket Hyppyri

K-Supermarket Hyppyri on Lahdessa 19.11.2020 avattu vähittäisruokakauppa. Se sijaitsee Vahva-Jussin uudisalueella. Alueelle on rakennettu uusia asuinkerrostaloja ja rakennetaan edelleen lisää. Kuvassa 1 näkyy K-Supermarket Hyppyrin sisäänkäynti.



Kuva 1. K-Supermarket Hyppyrin sisäänkäynti (K-Supermarket Hyppyri 2020)

Kauppa on 2000 m² ja pihalla on 80 autopaikkaa. Kaupassa on uusi, ainutlaatuinen energiakierrätysjärjestelmä, jonka avulla kauppa on lähes hiilineutraali energian osalta. Kesällä 2021 kaupan katolle asennetaan aurinkokennot. (Eronen 2021a.)

Kauppa kuuluu K-ryhmään (Kesko), joka on Suomen suurin kaupan alan toimija. Ruoka-kaupoissa toimivat kauppiasyrittäjät, jotka kehittävät omaa toimintaansa itsenäisesti, omalla tavallaan, mutta yhteistyössä Keskon kanssa. Ketjutoiminta ja K-ryhmän tuki auttavat kauppiasyrittäjiä tehostamaan liiketoimintaansa ja saavuttamaan kilpailuetuja. Keskon tehtäviä ovat mm. kauppapaikkaverkoston ja ketjukonseptin kehittäminen, tuotteiden keskitetty hankinta, valikoimahallinta ja logistiikka. (Kesko 2019, 2020a.)

Kesko (2020c) kertoo, että kauppias Mikko Eronen on aloittanut kauppianaan 2018 Nastolassa ja K-Supermarket Hyppyri on jo Mikon kolmas kauppa. Mikon puoliso Noora on mukana kaupan työssä. Kaupassa on keskitytty tuorepuolen osastoihin. Varsinkin hedelmä- ja vihannesosastot (kuva 2) sekä herkkutori kaloineen ja lihoineen (kuva 3) ovat kaupan ylpeys (Eronen 2021a). Kauppa on vaativan asiakkaan tarpeisiin vastaava ajan hermoilla pysyvä kauppa. (Kesko 2020c.)



Kuva 2. K-Supermarket Hyppyrin hedelmäosasto



Kuva 3. K-Supermarket Hyppyrin herkkutori

Ennen kaupan avaamista tehtiin asiakaskysely, jolla selvitettiin asiakkaiden toiveita ja ideoita Hyppyrin tuotevalikoimaan ja palveluihin liittyen. Kyselyn toiveet pystyttiin täyttämään lähes 100 %:sti. K-Supermarketin asiakaslupaus on helppo ja nopea asiointi. Henkilökunta on osaavaa ja inspiroitunutta. (Kesko 2020b.) K-Supermarket Hyppyrin henkilökunnan määrä on 19. Kaupan liikevaihtotavoite vuosi avaamisen jälkeen on 7milj. €. Kaupan asiakaskohderyhmät ovat ostovoimaisia, innostuvia ja nautiskelevia, työssäkäyviä keski-ikäisiä, eläkeläisiä ja lapsiperheitä. (Eronen 2021a.)

Vastuullisuus ja paikallisuus ovat tärkeitä arvoja. Kesko on vastuullisin ruokakauppa koko maailmassa. (Kesko 2020d.) K-Supermarket Hyppyrissä on luomu- ja lähiruokaa pientuotajilta. Kierrätys on ajateltu kokonaisuutena, esim. biojätettä syntyy todella vähän ja hävikkiruoka lahjoitetaan ruokajonoille. (Eronen 2021a.)

Kaupan pihalla on K-latausasema, jossa asiakkaat voivat ladata autonsa uusiutuvalla sähköllä ympäri vuorokauden. Asiakkaille on tarjolla myös pakettipalveluita. Verkkokauppa, jonka kautta tilatut tavarat voi noutaa tai saada kotiin toimitettuna avautui helmikuussa 2021. K-kauppojen yhteiset sovellukset ovat kaupan käytössä ja kaupalla on myös oma Facebook- ja Instagram-tili. (Eronen 2021a.)

Visiona on olla Kaakkois-Suomen alueen K-Supermarkettien asiakastytyväisyysmittauksen paras keväällä 2022. Liikevaihto on tarkoitus nostaa 10 milj. euroon. Liikevaihto nostaa kaupan K-Supermarkettien parhaaseen kolmannekseen. K-Supermarketteja on Suomessa n. 230 kpl. Visio saavutetaan tarjoamalla asiakkaille hyvä palvelu ja asiakaskokemus, jotta saadaan uuden kaupan asiakkaat sitoutumaan, lisätään heidän asiakasuskollisuuttaan ja halukkuuttaan suositella kauppaa ystävilleen, tuttavilleen ja työkavereilleen. (Eronen 2021a.)

7 Tutkimuksen toteutus

7.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksessa käytettiin tutkimusmenetelmänä kvantitatiivista eli määrällistä menetelmää. Menetelmässä pyritään riittävän suurella ja edustavalla otoksella selvittämään tutkittavia asioita. Tiedonkeruussa voidaan käyttää valmiita rekistereitä ja tilastoja tai kyselylomaketta. Tutkimusongelma kuvataan numeroiden avulla ja tuloksia voidaan yleistää laajempaan joukkoon tilastollisen päättelyn keinoilla. Tuloksia voidaan havainnollistaa taulukoin ja kuvi-
oin. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla on vaikea selvittää asioiden syitä, mutta olemassa oleva tilanne pystytään kartoittamaan yleensä hyvin. (Heikkilä 2014, 15.)

Tutkimus toteutettiin laatimalla kaksi sähköistä kyselylomaketta, toinen K-Supermarket Hyppyrin asiakkaille ja toinen sen henkilökunnalle. Kyselyt laadittiin Webropol-sovelluksen avulla. Molemmat kyselyt olivat avoinna vastaamista varten 15.–28.2.2021 eli kahden viikon ajan.

Asiakaskyselyyn oli mahdollista vastata kaupan Facebook-sivujen kautta, jossa kyselylomakkeen linkki julkaistiin. Vastajiksi valikoitui satunnainen näyte K-Supermarket Hyppyrin asiakkaista. Kysely toteutettiin täysin anonymisti. Kyselyyn vastaamisen kynnyks oli matala, koska kysely oli helposti saatavilla ja vastaaminen ei vienyt kauan aikaa. Kyselylomake (liite 1) sisälsi kvantitatiivisen tutkimuksen tapaan pääasiassa monivalintakysymyksiä. Mukana oli myös muutama avoin kysymys, joiden avulla saatiin syvempää tietoa. Kyselyyn vastaajien oli halutessaan mahdollista osallistua palkinnon arvontaan. Palkinnon asettamisella pyrittiin lisäämään vastaajien määrää. Kyselystä tiedotettiin asiakkaille myös myymälässä, johon oli sijoitettu kyselyn aukiolon ajan kaksi kuvassa 4 nähtävää ilmoitusta. Kyselyyn vastasi 155 henkilöä.



Kuva 4. Tiedote asiakaskyselystä K-Supermarket Hyppyrissä (Eronen 2021b)

K-Supermarket Hyppyrin henkilöstölle toteutettiin myös kysely (liite 2), jotta asiakaskokemuksesta saataisiin mahdollisimman kattavaa tietoa. Henkilöstöllä on merkityksellinen rooli asiakaskokemuksen rakentumisessa. Henkilöstön asenne ja viihtyvyys heijastuvat asiakkaille. Henkilöstö on yksi asiakkaiden kosketuspiste vähittäiskaupassa ja henkilöstöllä on näkemystä asiakkaiden asioinnista sekä heidän antamastaan palautteesta. Henkilöstön oli mahdollista vastata kyselyyn kaupan WhatsApp -ryhmän kautta, jossa kyselylinkki julkaistiin. Tämän katsottiin olevan henkilökunnalle vaivattomin tapa osallistua kyselyyn. Myös henkilöstökysely toteutettiin anonymisti. Kysely sisälsi pääasiassa monivalintakysymyksiä sekä muutaman avoimen kysymyksen. Kyselyyn vastasi 11 henkilökunnan edustajaa. Kaupassa työskentelee 19 henkilöä, joten vastausprosentiksi muodostui 58 %.

7.2 Aiemmat tutkimukset

Asiakaskokemusta on tutkittu paljon 2000-luvulla. Seuraavaksi käydään lyhyesti läpi asiakaskokemusta käsitteleviä aiempia tutkimuksia.

Asiakaskokemusta käsitteleviä väitöskirjoja haettiin yliopistojen julkaisuarkistoista kauppatieteellisten tiedekuntien osalta viimeisten viiden vuoden ajalta. Näitä löytyi neljä kappaletta. Beckerin (2020, 5–6) väitöskirjassa asiakaskokemuksesta muodostetaan aivan uudenlainen asiakaskeskeinen näkökulma. Tutkimus toteutettiin aiempien aiheesta kirjoitettujen tieteellisten tekstien sekä kenttätutkimuksen avulla. Kempvaisen (2020, 11, 51) tutkimuksessa asiakaskokemuksen muodostumista tutkitaan asiakkaan näkökulmasta verkkokauppaympäristössä. Tutkimus toteutettiin haastatteluiden, esseiden ja kyselyn muodossa. Nyrhisen väitöskirjassa (2020, 17, 52) tarkastellaan asiakaskokemusta vuorovaikutuksen näkökulmasta sekä monikanavaisuuden vaikutuksesta vuorovaikutukseen. Tutkimusmenetelminä käytettiin kyselyjä ja haastatteluja. Hallikainen (2019, 9) käsittelee väitöskirjassaan verkkopalveluiden asiakaskokemusta asiakkaan kokeman luotettavuuden näkökulmasta. Tutkimus pohjautuu tutkimusartikkeliaineistoihin.

Pro gradu -tutkimuksia asiasanalla ”asiakaskokemus” löytyi yliopistojen julkaisuarkistoista 105 kappaletta. Tutkimukset ovat tehty vuosina 2009–2021. Näistä tutkimuksista viisi oli vähittäiskauppaan liittyviä tutkimuksia. Leminen (2017, 11, 43) selvitti tutkimuksessaan mitkä osa-alueet vaikuttavat asiakaskokemuksen kehittymiseen ja onko asiakaskokemuksen johtamisella vaikutusta asiakastyytyväisyyteen. Tutkimuksen toimeksiantajana oli vähittäiskauppaketju ja tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselyä. Hilpi (2017, 9) käsittelee tutkimuksessaan asiakaskokemuksen mittaamista verkkokauppaympäristössä. Tutkimuksen toimeksiantajana oli päivittäistavarayrityksen verkkokauppa ja tutkimusmenetelmänä käytettiin kirjallisuustutkimusta. Härmä (2020, 9, 34) tarkasteli tutkimuksessaan

asiakaskokemusta miehittämättömässä vähittäiskaupassa. Tutkimus toteutettiin teema-haastatteluilla. Mustonen (2012, 1, 9) selvitti tutkimuksessaan asiakaskokemusta palvelumuotoilun näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin siten, että tutkimuksen osallistujat suorittivat kertaalleen asiointikäynnin valitsemassaan päivittäistavarakaupassa, jonka jälkeen he vastasivat kyselyyn sekä kuvailivat omaa asiakaskokemustaan. Lisäksi yksi pro gradu -tutkimus vuodelta 2015 käsitteli asiakaskokemuksen kehittämistä monikanavaisessa vähittäiskaupassa, mutta tutkimusta ei ollut saatavilla sähköisessä muodossa.

Asiakaskokemusta käsitteleviä opinnäytetöitä on tehty runsaasti. Theseus-tietokannasta löytyi liiketalouden koulutusosalta asiasanalla ”asiakaskokemus” 282 opinnäytetyötä. Tutkimukset ovat tehty vuosina 2018–2021. Näistä opinnäytetöistä neljä oli vähittäiskauppaan kohdistuvia tutkimuksia. Kahdessa tutkimuksessa käsiteltiin asiakaskokemusta asiakastytyväisyyden näkökulmasta, yksi tutkimus oli laadittu tuotevalikoiman kehittämisen näkökulmasta ja yksi tutkimus tarkasteli asiakaskokemusta asiakaslupauksen toteutumisen ja Lean-menetelmän näkökulmasta.

7.3 Tutkimuksen liittäminen aiempiin tutkimuksiin

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan teoria luo perustan tieteelliselle tutkimukselle, se auttaa sijoittamaan tutkimuksen muihin tutkimuksiin nähden ja viitoittaa tutkimuksen suuntaa. Teoreettinen viitekehys sisältää keskeisen koosteen siitä, minkälaisia tieteellisiä tutkimuksia ja julkaisuja aiheesta on aiemmin tehty, millä tavalla ja mistä näkökulmista aihetta on aiemmin käsitelty ja mitä tuloksia aiheesta on esitetty. Teorian avulla on mahdollista löytää sellaisia aiheeseen liittyviä asioita tai lähestymistapoja, joita ei vielä ole tutkittu.

Tämän opinnäytetyön näkökulmana oli tutkia K-Supermarket Hyppyrin asiakaskokemusta asiakkaiden, henkilöstön, palvelun laadun ja asiakaslupauksen toteutumisen kannalta. Koska opinnäytetyössä tutkittiin asiakaskokemusta monelta eri näkökannalta, tutkimus oli huomattavan kokonaisvaltainen. Sellaista aiempaa tutkimusta, jossa asiakaskokemusta olisi tutkittu kaikkien edellä mainittujen elementtien näkökulmista, ei tässä yhteydessä tullut esiin.

Asiakaslupausta on tutkittu aiemmissa tutkimuksissa hyvin vähän. Näitä tutkimuksia löytyi viimeisten viiden vuoden ajalta kaikilta koulutustasoilta asiasanahauulla ”asiakaslupaus” yhteensä neljä kappaletta, kaksi pro gradu -tutkimusta ja kaksi opinnäytetyötä. Ainoastaan opinnäytetyöt käsitelivät asiakaslupausta sen toteutumisen näkökulmasta. Tämän tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli saada tutkimustietoa siitä, onko kauppa onnistunut lunastamaan asiakaslupauksensa ”Tavallista parempi ruokakauppa”. Koska aiempi tutkimus

aiheesta on ollut huomattavan vähäistä, oli perusteltua ottaa asiakaslupaus yhdeksi tutkimuskohteeksi.

Tämän tutkimuksen toimeksiantajana toimiva ruokakauppa on avattu aivan vastikään, vain muutamia kuukausia sitten. Näin uusista vähittäiskaupoista ei asiakaskokemustutkimuksia tässä yhteydessä esitettyjen tutkimusten osalta ole aiemmin tehty.

8 Tutkimustulokset

8.1 Vastausten analysointi

Tutkimusaineisto analysoitiin huolellisesti ja rehellisesti. Analysoinnissa käytettiin Webropolin raportointityökalua ja Professional statistics -ominaisuutta sekä Excel-taulukkolaskentaohjelmaa. Webropolin raportointityökalun avulla kyselyaineistosta muodostettiin erilaisia perusraportteja, visuaalisia raportteja sekä hyödynnettiin aineiston vertailu- ja suodatusominaisuuksia. Excelin avulla aineistosta laadittiin erilaisia yhteenvetotaulukoita ja graafisia esityksiä. Kyselylomake sisälsi sekä pakollisia että vapaaehtoisia kysymyksiä, jonka vuoksi kysymyksiin annettujen vastausten määrässä esiintyi vaihtelua. Tämä huomioitiin vastausten analysoinnissa.

Avointen kysymysten osalta tarkoituksena oli saada täsmällisempää tietoa kuin monivalintakysymyksillä. Näillä kysymyksillä pyrittiin myös saamaan esille vastaajien kehitysehdotuksia. Avointen kysymysten vastausten analysointi aloitettiin luokittelemalla vastaukset asiasisällön perusteella. Tässä hyödynnettiin Webropolin Text mining -ominaisuutta sekä Exceliä. Vastaukset analysoitiin asiasisältöluokkien avulla. Avoimien kysymysten tulosten raportoinnissa käytettiin siteerauksia annetuista vastauksista. Siteeratuista vastauksista ei ole mahdollista tunnistaa tai yksilöidä yksittäistä vastaajaa.

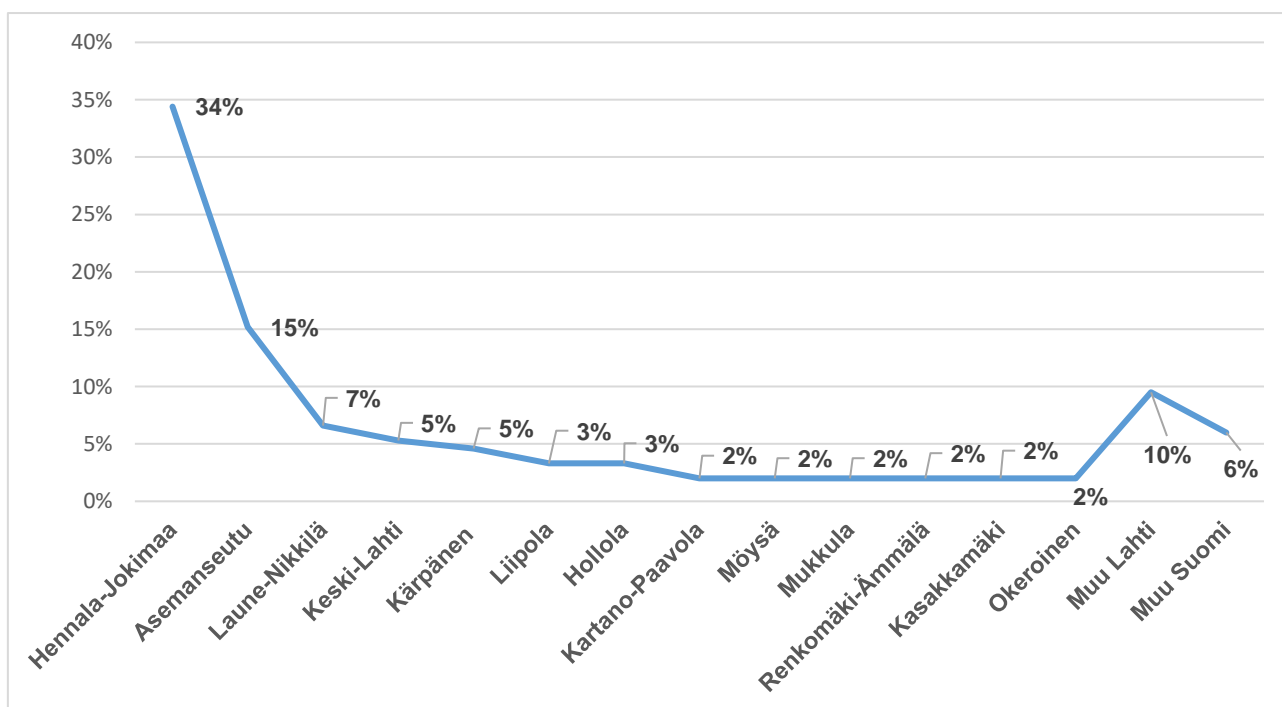
8.2 Asiakaskysely

Asiakaskysely toteutettiin K-Supermarket Hyppyrin Facebook -sivujen kautta. Kyselyn alussa vastaajille kerrottiin kyselyn tarkoitus ja se, että kysely on anonymi. Myös se kerrottiin, että halutessaan vastaaja sai osallistua lahjakortin arvontaan jättämällä yhteystiedot kyselyn lopuksi aukeavaan yhteystietolomakkeeseen. Kyselyn anonymiteetti säilyi yhteystietojen antamisesta huolimatta. Kysymysten määrä pyrittiin pitämään rajallisena, jotta vastaajien mielenkiinto pysyisi yllä koko vastausajan.

Asiakaskyselyyn vastasi kahden viikon aikana 155 asiakasta. Kysely sisälsi muutamia taustakysymyksiä, joilla pyrittiin selvittämään asiakkaisiin ja asiointiin liittyviä taustatietoja. Suurin osa asiakaskyselyn kysymyksistä oli monivalinta- ja arviointiasteikkokysymyksiä. Arviointiasteikkona kyselyssä käytettiin kuusiportaista asteikkoa (1–6), jolloin asteikon keskelle ei muodostu kantaa ottamatonta vastausvaihtoehtoa, kuten tapahtuu asteikolla 1–5. Lisäksi kyselyssä oli muutamia avoimia kysymyksiä. Kysely oli muotoiltu hyvin ymmärrettävään muotoon. Seuraavaksi keskeisimmät tutkimustulokset esitetään numeerisesti, graafisesti ja sanallisesti.

8.2.1 Taustakysymykset

Vastaajilta kysyttiin heidän postinumeroaan, jotta selviäisi mistä päin Lahtea K-Supermarket Hyppyrissä asioidaan eniten. 151 vastaajaa ilmoitti postinumeronsa. Vastaajista 34 % ilmoitti asuvansa postinumeroalueelta 15700, joka on Hennala-Jokimaa -alueen postinumero. Seuraavaksi eniten (15 % vastaajista) ilmoitti asuvansa postinumeroalueella 15100 eli Asemanseudun alueella. 7 % vastaajista ilmoitti postinumerokseen 15610, joka on Laune-Nikkilän -alue. Keski-Lahden ja Kärpäsen alueella molemmissa asuu 5 % vastaajista. 3 % vastaajista vastasi asuvansa Liipolassa, samoin 3 % Hollolassa. Muilta Lahden alueilta vastaajia oli selkeästi vähemmän. Hollolan lisäksi muualla Lahden ulkopuolella ilmoitti asuvansa 6 % vastaajista, joista noin puolet Lahden lähikunnista ja muut kauempaa. Tilanne on esitetty kuviossa 7.

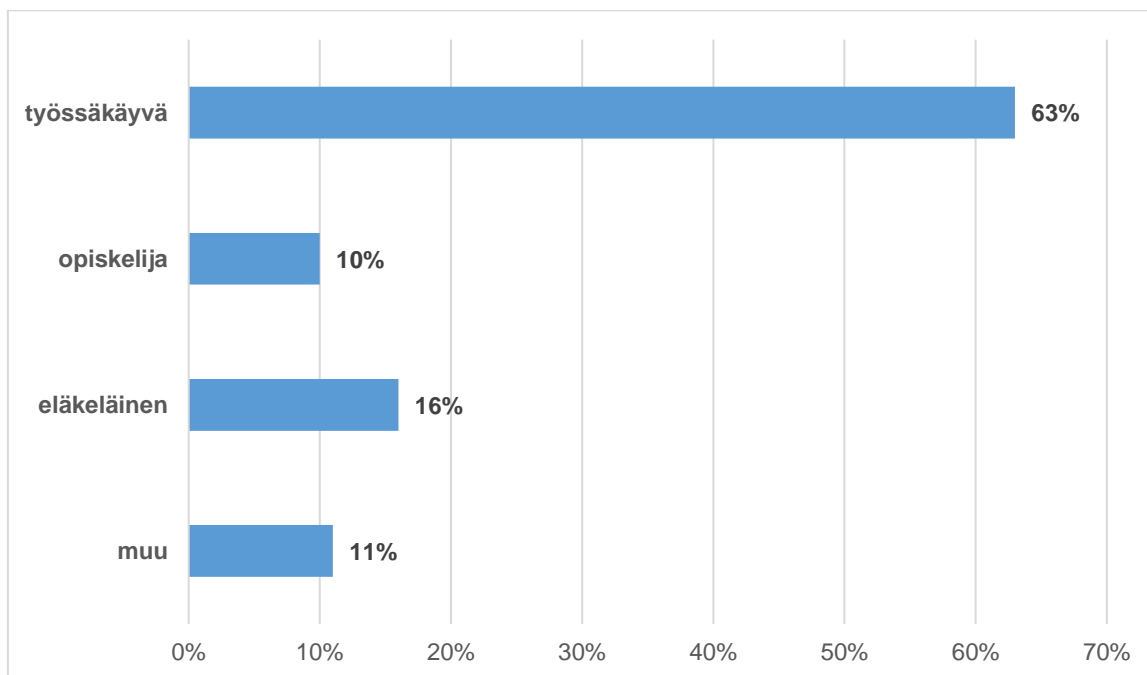


Kuvio 7. Asiakaskyselyn vastaajien asuinalueet

Asuinaluekysymyksen tulos on varsin looginen. Eniten kaupassa asioi Hennala-Jokimaa -alueen vastaajat, joiden lähikauppa K-Supermarket Hyppyrä on. Myös Asemanseutu sijaitsee varsin lähellä eli n. 1 kilometrin päässä kaupasta, joten on johdonmukaista, että myös tältä alueelta asioidaan kaupassa runsaasti. Laune-Nikkilän alueelta on kauppaan matkaa n. 3 km. Alueella on myös tarjolla Citymarketin palvelut. Keski-Lahden kaupasta on matkaa

parin kilometrin verran ja Kärpäsen alueelta 2–3 km. Liipolasta ja Kartano-Paavolan alueelta K-Supermarket Hyppyrin on matkaa myös n. 3 km. Paavolassa on myös saatavilla Citymarketin palvelut. Voidaan todeta, että 71 % vastaajista asuu 3 kilometrin säteellä kaupasta. Muut vastaajat asioivat kaupasta pidemmän matkan päästä.

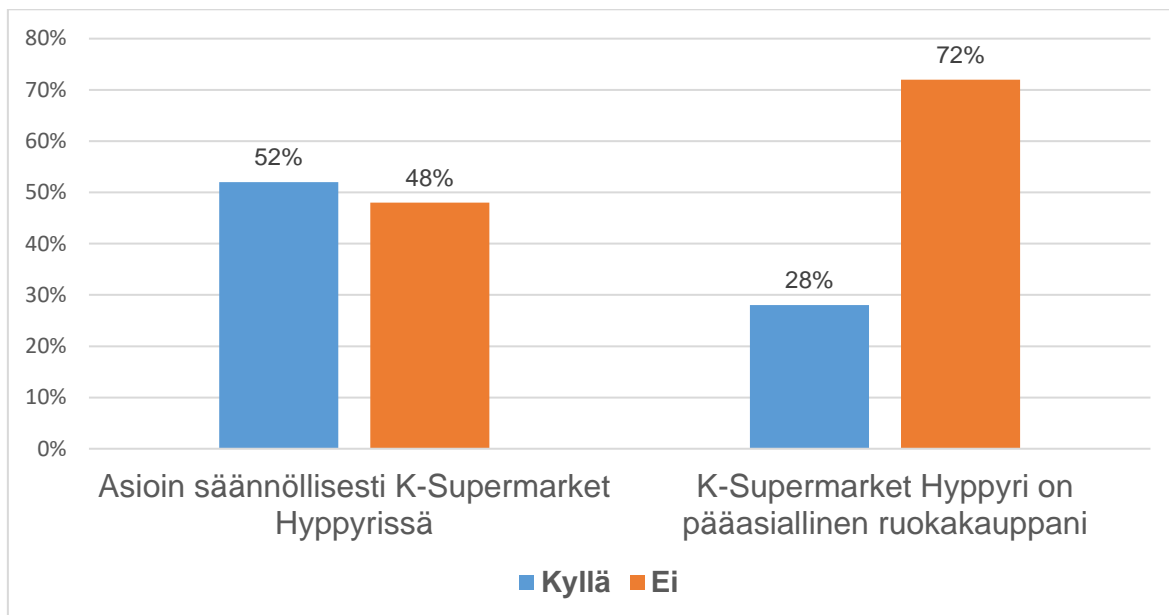
Suurin osa vastaajista eli 63 % on työssäkäyviä. Eläkeläisiä vastaajista oli 16 % ja opiskelijoita 10 %. Vastaukset on esitetty kuviossa 8. Kyselyyn vastaajien talouden koko on keskiarvoltaan 1,8 aikuista ja 0,5 alle 18-vuotiasta.



Kuvio 8. Asiakaskyselyn vastaajien pääasiallinen toiminta

Vastaajista 52 % ilmoitti asioivansa K-Supermarket Hyppyrissä säännöllisesti. 28 % vastaajista ilmoitti K-Supermarket Hyppyrin olevan heidän pääasiallinen ruokakauppa. Voidaan todeta, että säännöllisesti asioivista vastaajista 54 prosentilla K-Supermarket Hyppyrin on pääasiallinen ruokakauppa. Muiden säännöllisesti asioivien vastaajien osalta 46 % käyttää siis pääasiallisesti jotain toista ruokakauppaa. Tilanne on kuvattu kuviossa 9. Viisi kyselyyn vastanneista ilmoitti, että he eivät olleet asioineet K-Supermarket Hyppyrissä lainkaan. He eivät päässeet vastaamaan muihin kuin taustakysymyksiin.

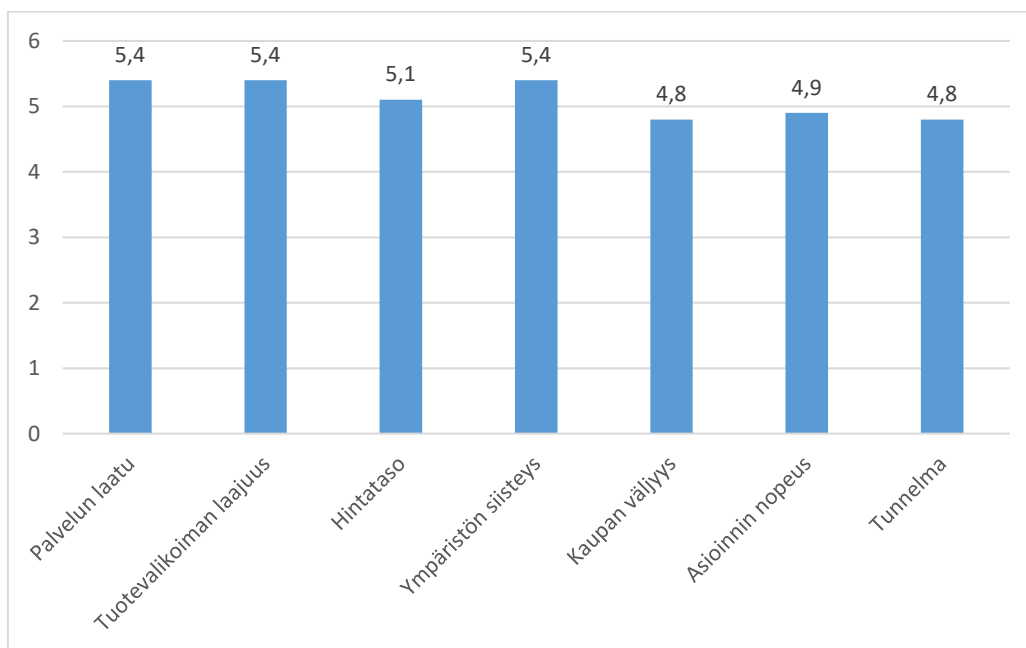
Kysymykseen minä viikonpäivinä yleensä asioit K-Supermarket Hyppyrissä, yli puolessa annetuista vastauksista (58 %) valittiin vaihtoehdoksi, että kaupassa asioidaan tarvittaessa, viikonpäivällä ei ole merkitystä. Suosituimmiksi asiointipäiviksi nousivat perjantai (10 % vastauksista) ja torstai (8 % vastauksista). Vastaajien oli tässä kysymyksessä mahdollista valita useampi vastausvaihtoehto.



Kuvio 9. Asiakaskyselyn vastaajien asioinnin säännöllisyys ja ruokakaupan pääasiallisuus

8.2.2 Asiakaskokemukseen liittyvät tutkimustulokset

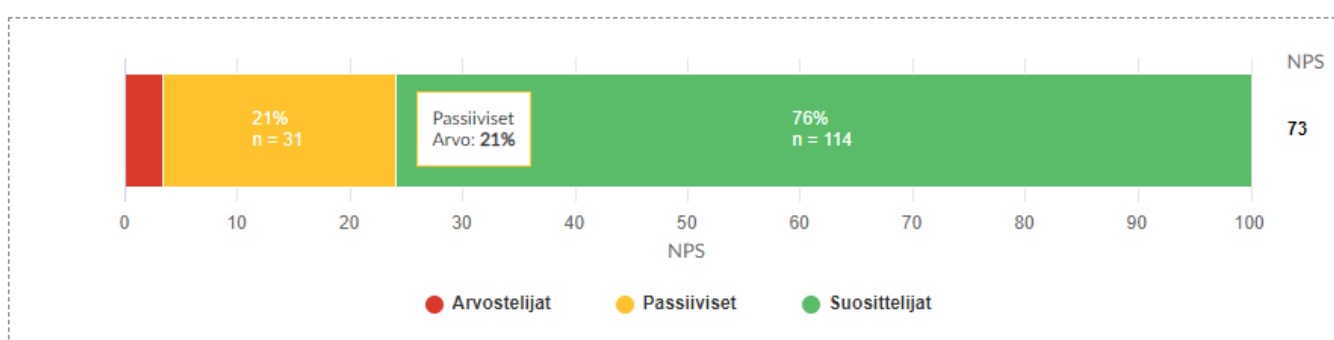
Asiakailta tiedusteltiin sitä, millaisia asioita he pitävät tärkeinä yleensä ruokakaupassa asioidessaan. Tärkeimmiksi tekijöiksi nousivat palvelun laatu, tuotevalikoiman laajuus sekä ympäristön siisteys. Kuviossa 10 näkyvät tulokset.



Kuvio 10. Kyselyyn vastaajien mielestä yleisesti tärkeitä asioita, kun he asioivat ruokakaupassa

NPS

NPS-kysymys, kuinka todennäköisesti suosittelisit K-Supermarket Hyppyriä ystävällesi / tuttavallasi, oli kyselyssä heti taustakysymysten jälkeen. K-Supermarket Hyppyrin NPS-luku oli 73. Tulos oli erinomainen. Ruokakauppojen keskimääräinen suositteluindeksi on yleensä 39 (Benchmarks 2018). Kauppaa suosittelisi 76 % vastanneista. Suosittelijoita ovat uskolliset asiakkaat, jotka ostavat jatkossakin. Neutraaleja, passiivisia asiakkaita, jotka ovat tyytyväisiä, mutta välinpitämättömiä asiakkaita oli 21 % vastanneista. Arvostelijoita (tyytymättömät asiakkaat) oli 3,3 %, joka on 5 henkilöä. Kaikkien arvosanojen keskiarvo oli 9. NPS-kysymyksen tulokset ovat nähtävissä kuviossa 11.



Arvostelijat							Passiiviset		Suosittelijat	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
n = 5							n = 31		n = 114	
3,33%							20,67%		76%	
2	0	0	2	0	0	1	9	22	42	72
1,33%	0%	0%	1,33%	0%	0%	0,67%	6%	14,67%	28%	48%

Yhteensä		
Vastauksia	NPS	Keskiarvo
150	73	9

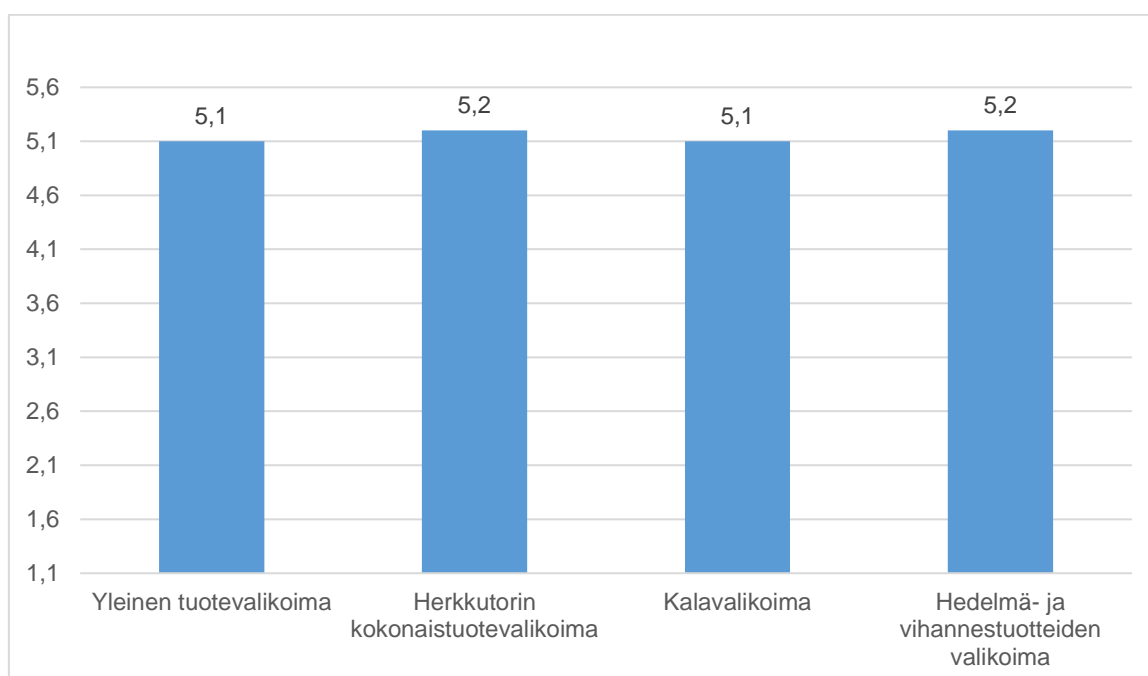
Kuvio 11. K-Supermarketin asiakaskyselyn NPS-tulokset

NPS-tuloksia katsottaessa on tärkeää miettiä, miksi asiakkaat antavat tietyn arvosanan. Kysymys siitä, miksi vastaaja antoi tietyn arvosanan, oli kyselyssä vapaaehtoinen. Siihen saatiin 132 vastausta, joissa toistuivat samat syyt. Suosittelijat olivat vastanneet, että arvostamaan vaikuttivat kaupan siisteys, osaava henkilökunta ja hyvä palvelu, hyvä liha- ja kalatiski ja kaupan laaja valikoima. Arvostelijat olivat maininneet vain kaupan hintatason.

Tuotevalikoiman osalta kysyttiin asiakkailta aluksi, miten tärkeää tuotevalikoiman laajuus on ruokakaupassa asioidessa. Vastausten keskiarvoksi saatiin 5,4. Vastausasteikossa 1

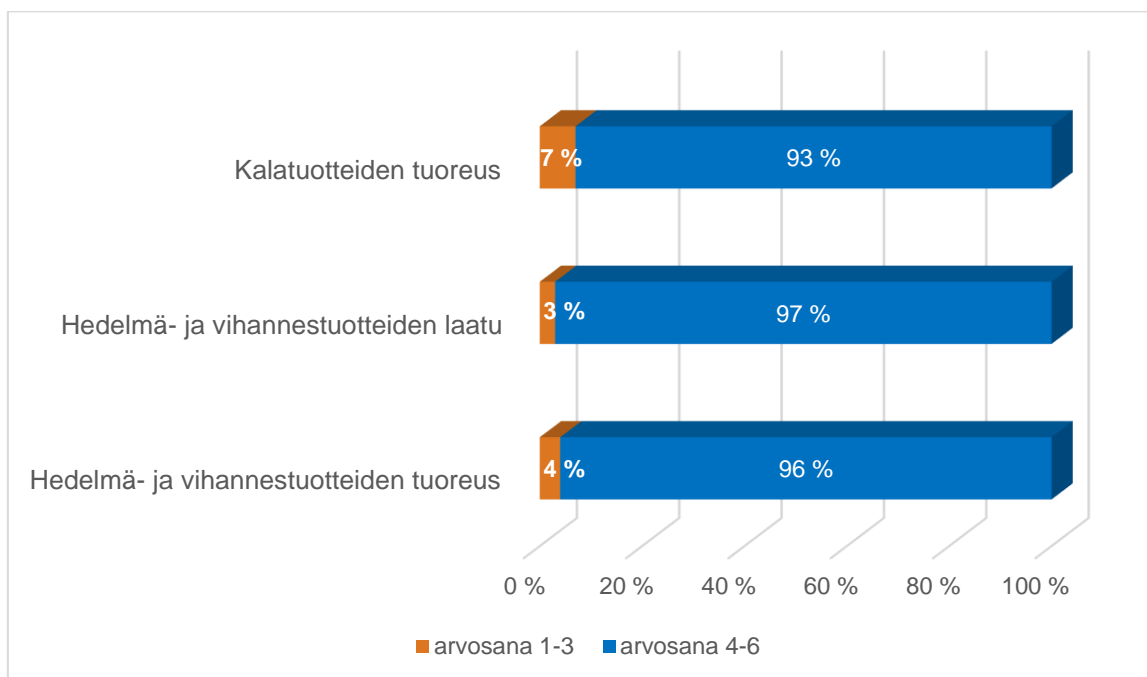
tarkoitti ei lainkaan tärkeää ja 6 erittäin tärkeää. Tuloksesta voidaan päätellä, että asiakkaat arvostavat ruokakaupassa laajaa tuotevalikoimaa.

K-Supermarket Hyppyrin tuotevalikoimalle vastaajat antoivat arvosanaksi 5,1 (keskiarvo). Paras mahdollinen arvosana olisi ollut 6,0. Vastaajista 96 % antoi kaupan tuotevalikoimalle arvosanan 4–6. Herkkutorin tuotevalikoiman keskiarvoksi kyselystä saatiin 5,2. Herkkutorin tuotevalikoimalle 46 % vastaajista antoi korkeimman mahdollisen arvosanan eli 6. Kalavalikoiman keskiarvoksi muodostui 5,1. Vastaajista 91 % antoi kalavalikoimalle arvosanaksi 4–6. Hedelmä- ja vihannesosaston valikoimasta vastausten keskiarvoksi tuli 5,2. Arvosanan 4–6 antoi 95 % vastaajista. Tulosten perusteella voidaan havaita, että asiakkaat ovat erittäin tyytyväisiä K-Supermarket Hyppyrin tuotevalikoimaan. K-Supermarket Hyppyrin tuotevalikoimaa koskevat tulokset on esitetty kuviossa 12.



Kuvio 12. Asiakaskyselyn vastaajien arvio K-Supermarket Hyppyrin tuotevalikoimasta

Tuotteiden laadun osalta asiakkaita pyydettiin arvioimaan kalatuotteiden tuoreutta, hedelmä- ja vihannestuotteiden laatua sekä tuoreutta. Kalatuotteiden tuoreudeksi vastaajat antoivat keskiarvotulokseksi 5,2 kuusiportaisella asteikolla. Yli 50 % vastaajista antoi arvosanan 6. Hedelmä- ja vihannestuotteiden laadun suhteen vastausten keskiarvotulos oli 5,2. Vastaajista 97 % antoi arvosanan 4–6. Hedelmä- ja vihannestuotteiden tuoreuden keskiarvotulos oli myös 5,2. Tulosten perusteella voidaan todeta, että asiakkaat ovat erittäin tyytyväisiä K-Supermarket Hyppyrin kalatuotteiden sekä hedelmä- ja vihannestuotteiden laatuun. Kuviossa 13 on esitetty vastausten jakautuminen arvosanoittain tuotteiden laatua koskevissa kysymyksissä.



Kuvio 13. Asiakaskyselyn vastausten jakautuminen arvosanoittain tuotteiden laatua koskevissa kysymyksissä

Hintatasoon liittyen asiakkailta kysyttiin, miten tärkeää hintataso on ruokakaupassa asioi-
dessa. Vastausten keskiarvoksi saatiin 5,1. Vastausasteikolla 1 tarkoittaa ei yhtään tärkeää
ja 6 erittäin tärkeää. Voidaan siis todeta, että tämän tutkimuksen vastaajille hintataso on
tärkeä kriteeri ruokakaupan valinnassa. K-Supermarket Hyppyrin hintatasoksi vastaajat an-
toivat arvosanaksi 4,4 (keskiarvo). Vastausasteikossa 1 on erittäin huono hintataso ja 6 on
erittäin hyvä hintataso. Yli 80 % vastaajista antoi arvosanan 4–6. Tuloksesta voidaan pää-
tellä, että vastaajien mielestä K-Supermarket Hyppyri on onnistunut tuotehinnoittelussaan
melko hyvin.

Tunteet tulivat esille kysymyksessä, jossa kysyttiin millainen tunne asiakkaalle tulee kau-
passa asioidessaan. Tunnetiloja oli lueteltu valmiiksi, mutta asiakkaalla oli mahdollisuus
antaa myös avoin vastaus. Noin 32 % vastauksista kertoi, että kaupassa asioidessa tulee
miellyttävä tunne. Trendikäs ja rauhallinen olivat molemmat saaneet ääniä 19 % annetuista
vastauksista. Turvallinen tunne oli saanut 15 % ja kotoisa tunne 12 % äänistä. Yksi ääni oli
annettu tunteelle kiireinen. Kukaan vastaajista ei ollut tuntenut tunnetta hermostunut. Vas-
tauksista 7 kpl oli vastanneiden itse kuvailemiaan tunteita. Elitistinen, leppoisa, asiantun-
teva sekä huono fiilis olivat kukin saaneet yhden äänen, loput olivat neutraaleja tai eivät
vastanneet kysymykseen. Taulukosta 2 käy ilmi asiointin aikana tunnetut tunteet. Vastaa-
jien oli tässä kysymyksessä mahdollista valita useampi vastausvaihtoehto.

	kpl	%
Kotoisa	41	12
Trendikäs	62	19
Miellyttävä	107	32
Rauhallinen	62	19
Turvallinen	51	15
Hermostunut	0	0
Kiireinen	1	0
Muu, mikä	7	2

Taulukko 2. Vastaajien tuntema tunne K-Supermarket Hyppyrissä asioidessa

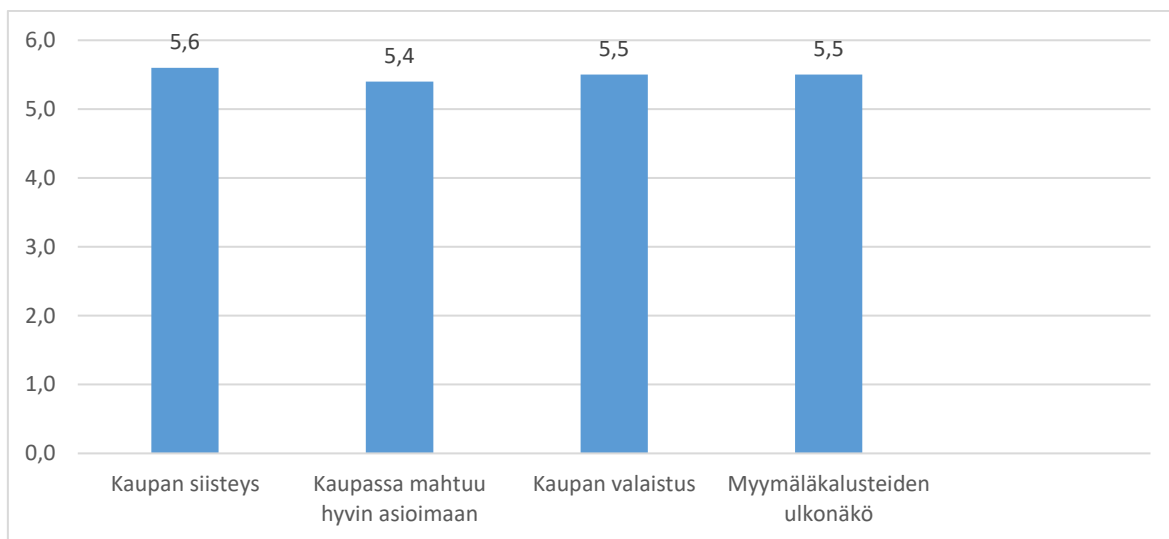
Kysymykseen siitä, ovatko uuden kaupan herättämät odotukset toteutuneet, vastanneista 75 % sanoi, että kyllä ja 2 % ilmoitti, että odotukset eivät toteutuneet. 23 % vastasi, että odotuksia ei ollut.

Kyselyssä oli kysymys ovatko asiakkaat kuulleet suositteluja K-supermarket Hyppyristä. Vastaajista tasan 50 % kertoi, että ovat kuulleet ja toinen 50 % ei ollut kuullut. Suositteluissa esille tulleita seikkoja olivat olleet liha- ja kalatiski, siisteys, valikoima, hyvä palvelu, henkilökunta, tunnelma ja kaupan myymäläympäristön selkeys.

Tiedusteluun siitä, onko asiakkailla ollut huonoja kokemuksia heidän asioidessaan K-Supermarket Hyppyrissä, 94 % vastaajista ilmoitti, että huonoja kokemuksia ei ole ollut. Yhdeksällä asiakkaalla (6 %) oli ollut huonoja kokemuksia. Huono kokemus on ollut useimmiten tuotepuutos, joka on mainittu 33 %:ssa vastauksista. Muut huonot kokemukset liittyivät mm. palvelun laatuun, hintatasoon, hevituotteiden tuoreuteen ja liian pieniin turvaväleihin (koronapandemia).

Asiointiin liittyen kyselyssä kysyttiin, onko asiakkaille tapahtunut jotain yllättävää, mitä he eivät ole osanneet odottaa. Suurin osa vastaajista, 92 %, vastasi, että mitään yllättävää ei ole tapahtunut. Yllättäviä tapahtumia oli sattunut 8 %:lle vastaajista. Vastaukset siihen, mitä tapahtui, olivat lähinnä positiivisia, kuten: *Hyvää huumoria palvelutilanteessa*, ja: *Hauskat viestit verkkokauppa ostosten paketeissa*. Kriittinen palaute, 2 kpl, koski asiakkaan kokemaa kohtelua. Toinen vastaaja kirjoitti siitä, kun hän oli antanut palautetta tarjoustuotteen puuttuessa ja toinen vastaaja oli loukkaantunut tilanteessa, jossa hänen lapsiaan oli kielletty juoksemasta kaupassa kärryjien kanssa.

Fyysiselle ympäristölle annetut arvosanat näkyvät kuviossa 14. Arvosana-asteikko oli 1–6, jossa 1 oli erittäin huono ja 6 oli erittäin hyvä.



Kuvio 14 Arvosanat K-Supermarket Hyppyrin myymäläympäristölle

Kaupan siisteys sai arvosanan 5,6, kaupan väljyys sai arvosanan 5,4, valaistus sai arvosanan 5,5 ja myymäläkalusteisen ulkonäkö sai arvosanan 5,5. Kysymyksessä yleisesti tärkeitä asioita ruokakaupassa asioidessa, oli ympäristön siisteys asiakkaille yksi kolmesta tärkeimmästä asiasta. K-Supermarket Hyppyrin saama arvosana kertoo, että siisteys on hyvällä tasolla yleisiin odotuksiin nähden.

8.2.3 Avoimet kysymykset

Positiivista palautetta kaupan toiminnasta tiedusteltiin asiakkailta avoimella kysymyksellä: Missä asioissa K-Supermarket Hyppyrin on onnistunut? Eniten positiivista palautetta annettiin tuotevalikoimaan liittyen. Tuotevalikoiman laajuutta, monipuolisuutta, laatua tai tuoreutta kuvailtiin hyväksi yli 40 vastauksessa. Yksi vastaaja kuvaili asiaa näin: *Hyvät valikoimat, jotka vetävät viikko viikolta enemmän puoleensa.* Tuotteiden esillepanoa keuhuttiin 11 vastauksessa. Esillepanoa kuvailtiin vastauksissa muun muassa selkeäksi, houkuttelevaksi tai siistiksi. Erästä asiakasta miellytti hedelmä- ja vihannesosaston esillepano: *Sisään tullessa vastassa värikäs hedelmätori. Heti väriä ja silmänruokaa tarjolla.* Yhdeksän vastaajan mielestä kaupan tuotetarjoukset olivat hyviä, loistavia tai mahtavia. Asiakastoiveiden huomiointi kaupan tuotevalikoimassa keräsi kiitosta viidessä vastauksessa. Yhdessä vastauksessa kirjoitettiin: *Kauppiaas kuuntelee asiakkaiden toiveita tuotteiden suhteen.* Neljä vastaajaa mainitsi, että kaupassa on hyvä valikoima uutuus- sekä erikoistuotteita. Eräs asiakas kuvaili vastauksessaan asiaa seuraavasti: *Uutuuksia ja ruokakulttuuria maailmalta löytyy.*

Paikallisten tuotteiden hyvä valikoima nousi esiin kahdessa vastauksessa. Lisäksi kaksi asiakasta kehui kaupan gluteenittomien tuotteiden valikoimaa.

Toiseksi eniten positiivista palautetta annettiin kaupan asiakaspalvelusta. Hyvästä ja ystävällisestä asiakaspalvelusta sekä palvelualltiudesta mainittiin lähes 30 vastauksessa. Kaupan asiakaspalvelua kuvattiin esimerkiksi seuraavasti: *Asiakaspalvelu on ihan ensiluokkaista*. Kolmessa vastauksessa tuotiin esille, että henkilökunta tervehtii kaupassa asioidessa. Yksi asiakas esitti asian näin: *Kauppaan mennessä on helppo kokea itsensä tervetulleeksi. Henkilökunta tervehtii iloisesti ja luontevasti*. Lisäksi henkilökunnan asiantuntevuus huomioitiin kahdessa vastauksessa.

Runsaasti positiivista palautetta keräsi myös kaupan herkkutori. Lähes 30 vastaajaa kehui herkkutorin valikoimaa, tuotteiden laatua tai palvelua. Eräs asiakas kirjoitti: *Liha- ja kalatiski aivan huippuhyvä, kaupungin paras*.

Kaupan siisteydestä mainitsi 14 vastaajaa. Lisäksi kolme asiakasta toi esiin koronatilanteen: yhtä miellytti mahdollisuus desinfiointipyyhkeiden käyttöön, toisen mielestä avajaisissa koronatilanne oli huomioitu hyvin maskeja jakamalla ja kolmannen asiakkaan mielestä kauppa huolehtii hygieniasta hyvin.

Kaupan tunnelmaan oli kiinnittänyt huomiota 12 vastaajaa. Tunnelmaa kuvailtiin viihtyisäksi ja miellyttäväksi sekä ilmapiiriä hyväksi. Kymmenen vastaajaa oli sitä mieltä, että kauppa on onnistunut kokonaisuutena hyvin. Eräässä vastauksessa asiakas toteaa: *Kokonaisuus on niin kohdallaan, etten muuta kauppaa halua ruokaostoksiin käyttää*. Kaupan fyysisiin tiloihin viitattiin vastauksissa yhdeksän kertaa. Positiivista palautetta saivat muun muassa selkeä myymäläjärjestys, hyvät opasteet, väljyys sekä myymälän ulkonäkö. Viisi vastaajaa nosti vastauksissaan esille hedelmä- ja vihannesosaston. Osastoa kuvailtiin hyväksi, hienoksi ja värikkääksi ja hedelmien mainittiin olevan tuoreita.

Kehitysehdotuksia kysyttiin asiakkailta kysymyksellä: Millaisia kehitysehdotuksia sinulla on K-supermarket Hyppyrille? Kysymykseen tuli vain 74 vastausta, joista 20 tyhjiä tai kehoituksia jatkaa samaan malliin kuin tähänkin asti. Tarjouksia toivoi seitsemän asiakasta ja hintatason kilpailukyvyn nostoa toivoi yksi asiakas.

Valikoiman laajentamista yleisesti tai yksittäisinä tuotteina toivottiin 23 vastauksessa. Valikoimiin toivottiin mm. sushia, pizzatarvikehylyä, laajemmin ketotuotteita, lisää edullisia tuotteita, luomutuotteita, superfoodia ja eläinten ruokia. Lihavalikoima oli mainittu kolmessa vastauksessa liian suppeaksi tällä hetkellä.

Kolmessa vastauksessa toivottiin postilaatikkoa kaupan yhteyteen. Yksi asiakas toivoi perheparkkia pihaan. Kolmessa vastauksessa oli mainittu, että teemapäivät tai tuote-esittelyt olisivat mukavia.

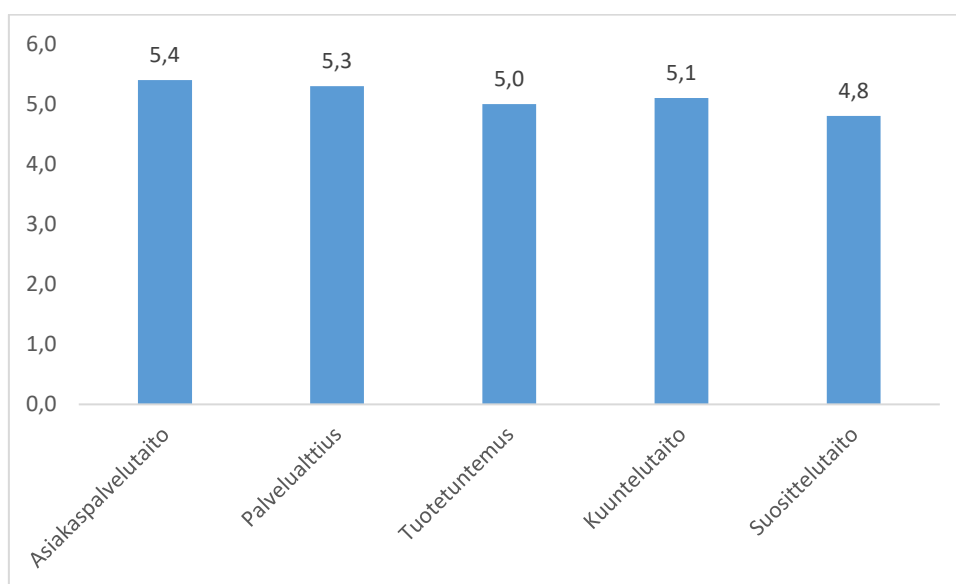
Asiakkaat ehdottivat myös hävikkihyllyn käyttöönottoa, somekanavien hyödyntämistä ja ylijäämäruokien myymistä sovelluksen kautta. Toive paremmasta markkinoinnista oli kahdessa vastauksessa. Heviosaston huoltoa useammin toivottiin myös kahdessa vastauksessa. Paistopisteen tuotteiden riittävyys oli mainittu liian vähäiseksi kahdessa vastauksessa.

8.2.4 Palvelun laatuun liittyvät tutkimustulokset

Kysymykseen siitä, mitkä asiat ovat asiakkaille yleisesti tärkeitä heidän asioidessaan ruokakaupassa, oli palvelun laatu yksi niistä, joita arvostettiin eniten. Arvosteluasteikolla 1–6 sai palvelun laatu arvosanan 5,4.

Palvelun laatua mitattiin kyselyssä mm. siten, että vastaaja sai antaa arvosanan kassojen palvelulle ja herkkutorin palvelulle. Arvosana-asteikko oli 1–6, jossa 1 oli erittäin huono ja 6 oli erittäin hyvä. Kassojen palvelu sai arvosanan 5,2 ja herkkutorin palvelu sai arvosanan 5,3. Tulokset ovat erittäin hyvät. Palvelun laatu oli yksi kolmesta tärkeimmästä asiasta, jonka kyselyyn vastaajat nimesivät yleisesti tärkeäksi asiaksi kaupassa asioidessa. K-Supermarket Hyppyri vastaa hyvin tähän tarpeeseen.

Henkilökunnan ammattitaidosta pyydettiin arvosanoja. Kuviossa 15 näkyy vastaajien antamat arvosanat. Arvosana-asteikko oli 1–6, jossa 1 oli erittäin huono ja 6 oli erittäin hyvä.



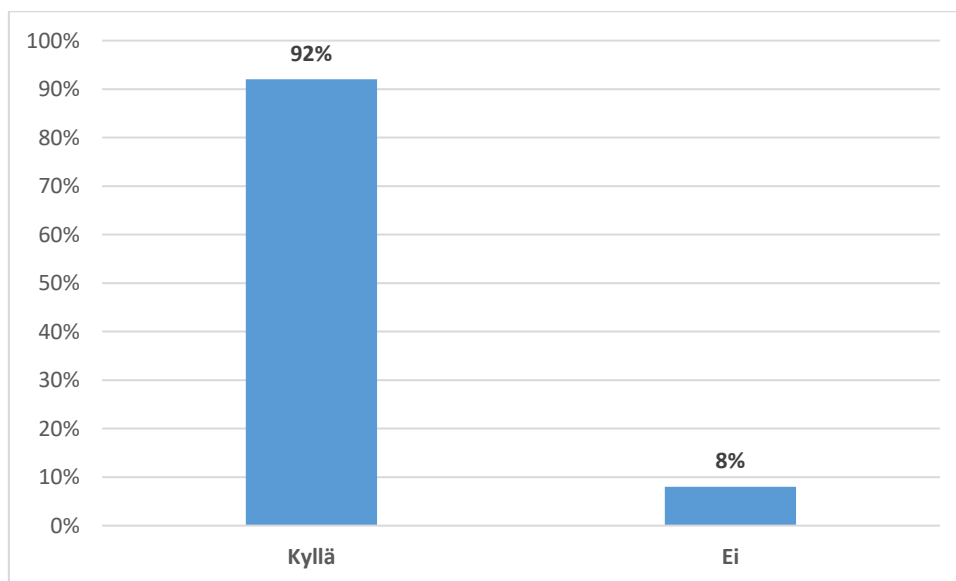
Kuvio 15. Arvosanat henkilökunnalle

Henkilökunta sai suosittelutaidosta arvosanan 4,8. Tuotetuntemuksesta henkilökunta sai arvosanan 5,0 ja kuuntelutaidosta 5,1. Asiakaspalvelutaidosta tuli arvosana 5,4 ja palvelualltiudesta 5,3. Henkilökunta sai kyselyssä erittäin hyvät arvosanat.

Kyselyssä kysyttiin, onko henkilökunta ottanut asiointisi aikana sinuun kontaktia sopivasti, liikaa vai liian vähän. Vastaajista 91 % oli sitä mieltä, että kontaktia oli otettu sopivasti. Liikaa kontaktinottoa oli kokenut 2 % vastaajista ja liian vähän 7 % asiakkaista. Kysymykseen siitä, onko asiakas saanut K-Supermarket Hyppyrissä henkilökohtaista palvelua, vastasi 84 %, että on saanut ja 16 % vastasi, ettei ole saanut. Sitä, onko henkilökohtaiselle palvelulle tarvetta enemmän tai onko se nyt asiakkaiden mielestä sopivalla tasolla, ei kyselyssä selvitetty.

8.2.5 Asiakaslupaukseen liittyvät tutkimustulokset

Asiakaslupaus ”Tavallista parempi ruokakauppa” täyttyy kyselyn mukaan vastaajista 92 %:n mielestä. Kaksitoista vastaajaa, 8 %, oli sitä mieltä, että asiakaslupaus ei täyty. Kuviossa 16 näkyvät tulokset siitä, miten asiakaslupaus on asiakkaiden mielestä pidetty.



Kuvio 16. Asiakaslupauksen täyttyminen

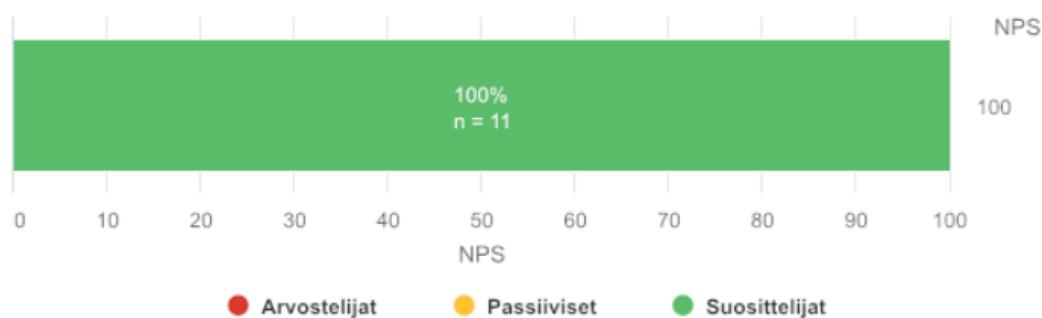
Samana kysymyksen avoimeen osioon saatiin vastauksia siihen miksi asiakaslupaus ei asiakkaiden mielestä täyty. Vastauksissa selvästi eniten painottui hintataso. Se oli mainittu kolmessa vastauksessa. Neljän vastaajan mielestä valikoimaa pitäisi laajentaa. He olivat kirjanneet yksittäisiä tuotetoiveita.

8.3 Henkilöstökyselyn tutkimustulokset

Henkilöstökyselyyn vastasi kahden viikon aikana 11 K-Supermarket Hyppyrin henkilökuntaan kuuluvaa. Kyselyn vastausprosentti oli 58 %. Henkilöstökysely sisälsi kvantitatiivisen tutkimuksen tapaan pääsääntöisesti monivalintakysymyksiä. Lisäksi kyselyssä oli mukana muutamia avoimia kysymyksiä.

NPS

NPS-kysymys, suosittelisitko K-Supermarket Hyppyriä työpaikkana ystäville tai läheisillesi, oli kyselyssä ensimmäisenä. K-Supermarket Hyppyrin NPS-luku oli 100. Tätä parempaa NPS-lukua ei voi saada. Kauppaa suosittelisi työpaikkana kaikki vastanneet työntekijät. NPS-kysymyksen tulokset ovat nähtävissä kuviossa 17.



Arvostelijat							Passiiviset		Suosittelijat	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
n = 0							n = 0		n = 11	
0%							0%		100%	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	10
0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	9,09%	90,91%

Yhteensä		
Vastauksi a	NP S	Keskiarv o
11	100	9,9

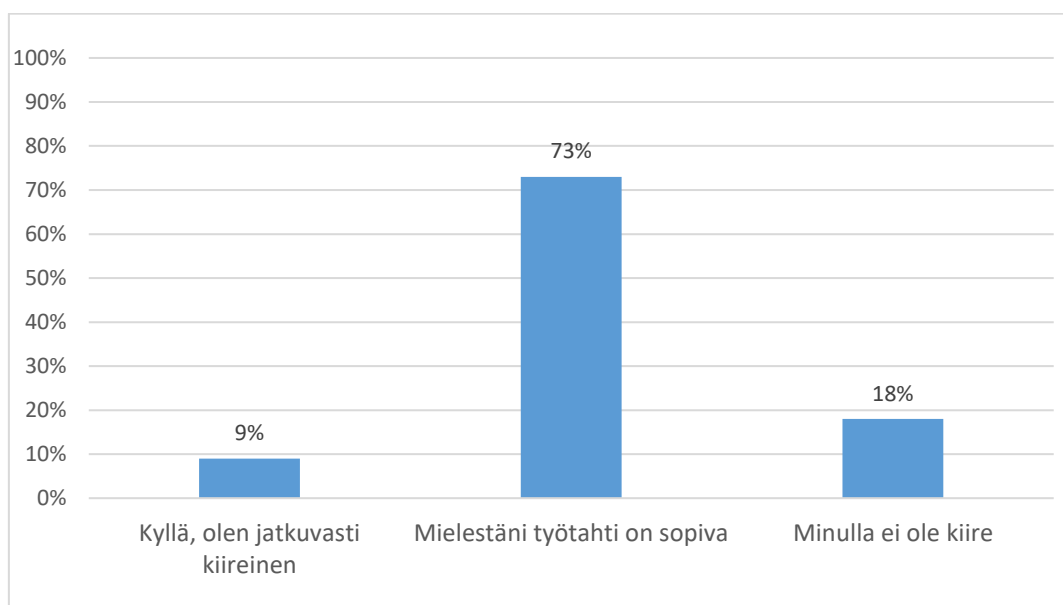
Kuvio 17. Henkilökuntakyselyn NPS-tulos

NPS-kysymykseen liittyen kysyttiin avoimella kysymyksellä, miksi vastaaja antoi kyseisen arvosanan. Vastauksissa oli mainittu mm. hyvä työyhteisö ja yhteishenki. Myös uusi, moderni työympäristö ja mahdollisuus luoda uutta olivat arvosanan perusteena. Eräs vastaaja

kirjoitti: *Erittäin ihana työporukka ja pomo...hommat hoituu yhdessä ja aina saa jeesiä asiaan kuin asiaan ja itsensä kehittäminen onnistuu ja palautetta saa, oikealla tavalla.*

Asiakaslupaus, arvot ja tavoitteet ovat kyselyn mukaan henkilöstöllä hallussa 100 %:sti. Kysymyksiin tiedätkö K-Supermarket Hyppyrin asiakaslupauksen ja tunnetko K-Supermarket Hyppyrin tavoitteet ja arvot, kaikki vastaajat vastasivat kyllä.

Työtahdistista kysyttiin kysymyksellä, tunnetko itsesi kiireiseksi työssäsi. Kuviossa 18 näkyy vastaajien tunne kiireisyydestä.

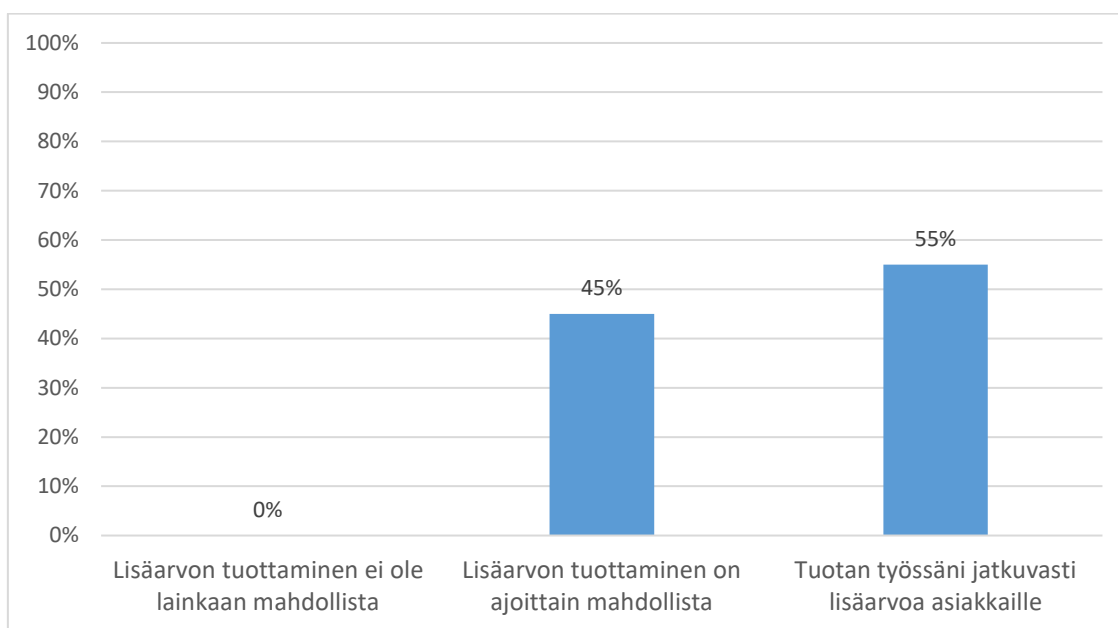


Kuvio 18. Kyselyyn vastaajien kiireen tunne

Vastaajista 73 % tunsu, että työtahti on sopiva, 9 % tunsu olevansa jatkuvasti kiireinen. 18 % vastasi, että heillä ei ole kiire töissä. Kun kysyttiin siitä, että onko henkilökunnalla aikaa keskustella asiakkaiden kanssa, kaikki vastasivat, että heillä on aikaa keskustella asiakkaiden kanssa.

Vaikutusmahdollisuudet tulivat esille kysymyksessä, onko sinulla mahdollisuus vaikuttaa kaupan toimintaan. Vastaajista 91 % vastasi, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa kaupan toimintaan. Yksi vastaaja oli sitä mieltä, että hänellä ei ole vaikutusmahdollisuuksia. Kyselyssä ei tutkittu sitä, ovatko vaikutusmahdollisuudet henkilökunnan mielestä riittävät. Vaikutusmahdollisuuksista oli lisäksi avoin kysymys siitä, millaisissa asioissa henkilökunta pystyy vaikuttamaan kaupan toimintaan. Vastauksissa näkyi vaikutusmahdollisuus mm. valikoimiin, kampanjointiin, esillepanoihin ja työvuoroihin. Maininnan oli saanut se, että kaupiaan ja kollegoiden kanssa on välitön keskusteluyhteys.

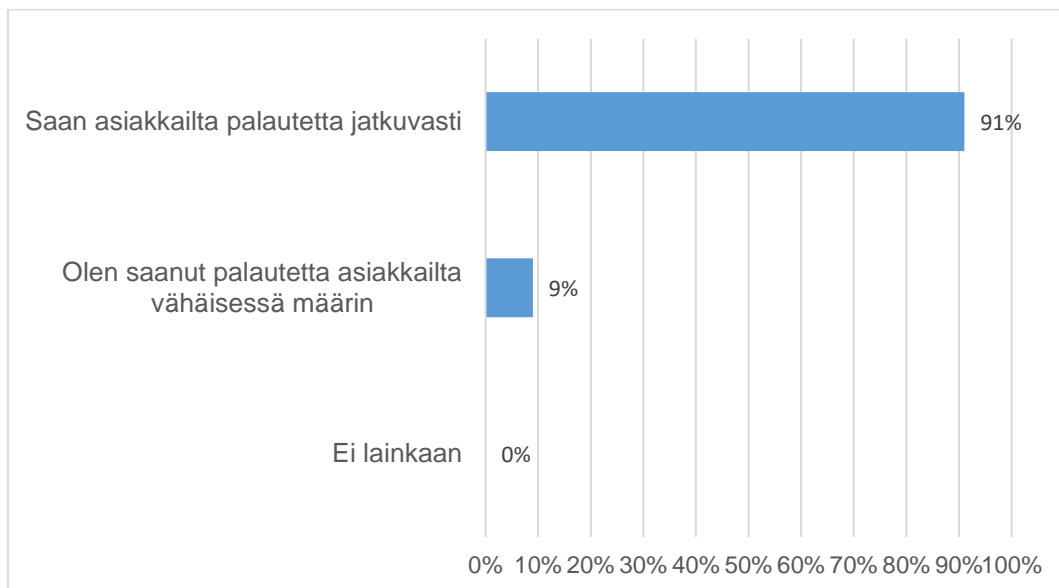
Lisäarvon tuottamisesta asiakkaalle kysyttiin kysymyksellä, onko sinulla mahdollisuus tuottaa työssäsi lisäarvoa asiakkaalle. Lisäarvo määriteltiin kysymyksessä sellaiseksi asiaksi, jonka asiakas saa tuotteen ostamisen lisäksi, kuten ruokaohjeet tai erinomainen palvelu. Kukaan vastaajista ei vastannut, ettei hänellä olisi mahdollisuutta tuottaa työssään lisäarvoa asiakkaalle. Mahdollisuus tuottaa ajoittain asiakkaalle lisäarvoa oli vastaajista 45 %:lla. Heitä, jotka tuottavat jatkuvasti lisäarvoa asiakkaalle oli kyselyyn vastanneista 54 %. Kuviossa 19 näkyy henkilöstön tunnetta siitä, onko heillä mahdollisuutta tuottaa työssään lisäarvoa asiakkaalle.



Kuvio 19. Vastaajien arvio mahdollisuudesta tuottaa lisäarvoa asiakkaalle

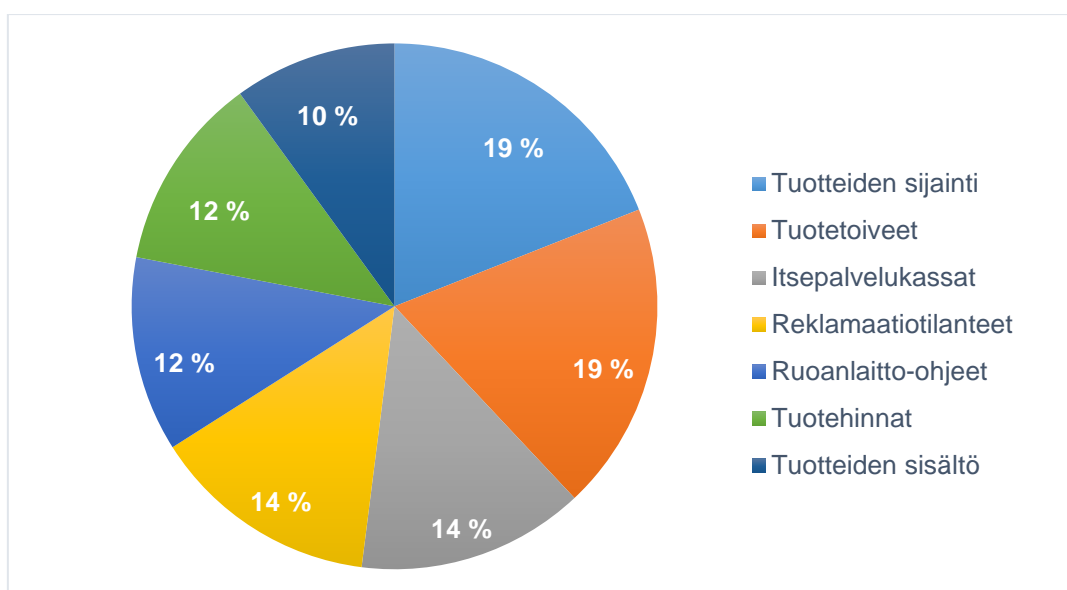
Lisäarvon tuottamisesta oli kyselyssä avoin jatkokysymys, jossa kysyttiin: millä tavoin tuotat lisäarvoa asiakkaalle. Tähän henkilöstö oli vastannut, että antamalla vinkkejä tai reseptejä, tarjoamalla vaihtoehtoja sekä odotukset ylittävää hyvää tai ylimääräistä palvelua, kuten fileointi tai maustaminen.

Asiakaspalautteen osalta henkilöstöltä kysyttiin esittävätkö asiakkaat palautetta tai toiveita. Vastaajista 91 % vastasi, että asiakkaat esittävät palautetta ja toiveita päivittäin. 9 % vastaajista ilmoitti, että he saavat asiakkailta palautetta tai toiveita vain vähäisessä määrin. Kukaan vastaajista ei valinnut vastausvaihtoehtoa ei lainkaan (kuvio 20). Asiakastoiveita henkilökunnalle esitetään eniten tuotteisiin liittyen. Henkilökunnalle esitetty asiakaspalaute on pääosin positiivista. Asiakaspalautetta henkilökunta saa eniten hyvästä palvelusta. Vastaajat kehuivat myös yleisesti uutta kauppaa muun muassa toimivuuden, ulkonäön, tuotevalikoiman ja siisteyden suhteen.



Kuvio 20. Vastaaajien kokemus asiakaspalautteen esittämisestä

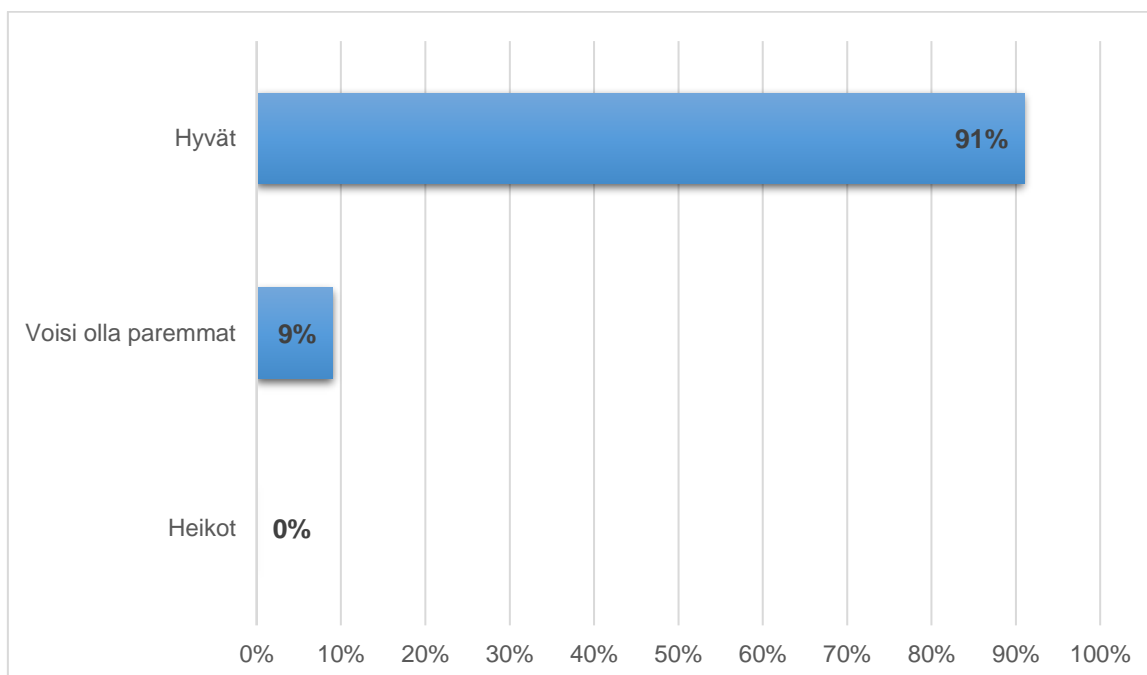
Asiakkaiden palvelutarpeisiin liittyen henkilöstöltä kysyttiin ensiksi missä asioissa asiakkaat kysyvät neuvoa tai haluavat palvelua. Eniten palvelua henkilökunnalta pyydetään tuotteiden etsimiseen sekä tuotetoiveisiin liittyen (molempien osuus 19 % vastauksista). Seuraavaksi eniten asiakkaat pyytävät neuvoa itsepalvelukassojen käytössä sekä reklamaatiotilanteissa (molempien osuus 14 % vastauksista). Kolmanneksi eniten asiakkaat tiedustelevat ruoanlaitto-ohjeita sekä tuotehintoihin liittyviä asioita (molemmassa 12 prosentin osuus vastauksista). Lisäksi tuotteiden sisältöön liittyvät tiedustelut ovat tavallisia (10 % vastauksista). Asia esitetään kuviossa 21. Vastaaajien oli mahdollista tässä kysymyksessä valita useampi vastausvaihtoehto.



Kuvio 21. Vastaaajien kokemus asioista, joiden suhteen asiakkaat pyytävät palvelua

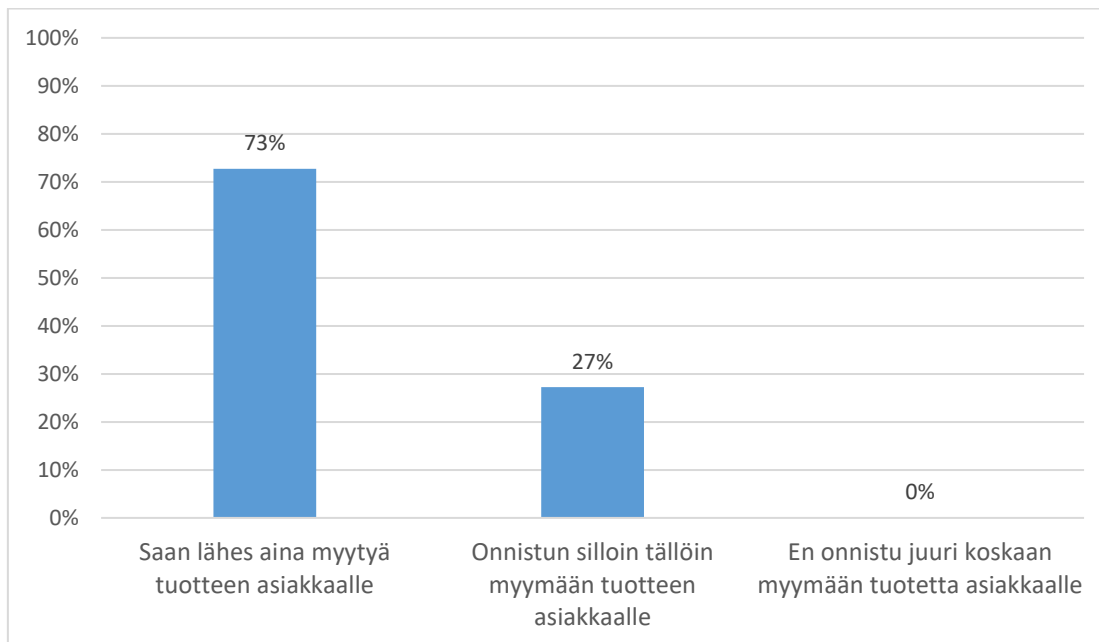
Kun henkilöstöltä kysyttiin, mitkä asiat aiheuttavat asiakkaissa epävarmuutta, vastaukseksi saatiin 13 erilaista kommenttia. Kärkeen nousivat tuotteisiin liittyvät asiat, jotka keräsivät kahdeksan kommenttia. Uudet tuotemerkit, uutuustuotteet ja niiden kokeileminen sekä tuotteiden sisältöön ja niiden soveltuvuuteen liittyvät asiat tuottavat henkilökunnan mielestä epävarmuutta asiakkaissa. Lisäksi tuotteiden sijaintiin ja löytämiseen liittyen henkilökunnalta kysytään apua. Hämmennystä asiakkaissa ovat aiheuttaneet myös uusi kauppaympäristö, itsepalvelukassat sekä asiakkaille entuudestaan tuntemattomat työntekijät. Lisäpalvelut (pakettiautomaatti ja käteisen nostaminen kassalta) ovat myös vaatineet henkilökunnan ohjausta. Epävarmuutta asiakkaissa tuottavien asioiden osalta esille nousi monia uuteen kauppaympäristöön liittyviä asioita (tuoteryhmien ja yksittäisten tuotteiden sijainti, itsepalvelukassat sekä uudet työntekijät). Voidaan olettaa, että näiden seikkojen osalta asiakkaiden epävarmuus tulee vähenemään ajan kuluessa, kun kauppa käy asiakkaille tutummaksi.

Asiakaspalvelutaitojaan arvioidessaan 91 % vastaajista oli sitä mieltä, että he omaavat hyvät asiakaspalvelutaidot. 9 % vastaajista oli sitä mieltä, että heidän asiakaspalvelutaitonsa voisivat olla vielä paremmat. Kukaan vastaajista ei kokenut asiakaspalvelutaitojensa olevan heikot (kuvio 22). Voidaan todeta, että itse arvioituna henkilökunnan asiakaspalvelutaidot ovat vastaajien osalta varsin hyvällä tasolla ja vastaajat luottavat omiin asiakaspalvelutaitoihinsa.



Kuvio 22. Vastaajien kokemus omista asiakaspalvelutaidoistaan

Myyntitilanteiden onnistumista omalla kohdallaan henkilöstö mielti vastaamalla kysymykseen, miten koet onnistuviasi myyntitilanteissa. Kuviossa 23 näkyy se, miten henkilöstö tuntee onnistuvansa myyntitilanteessa.

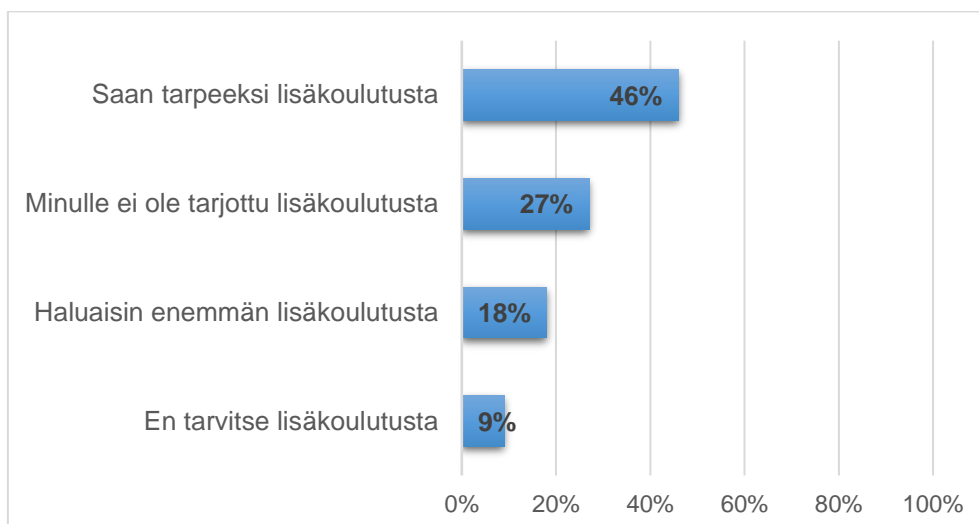


Kuvio 23. Myyntitilanteiden onnistuminen

Kukaan vastaajista ei tunne epäonnistuvansa myyntitilanteissa. Vastaajista 73 % kokee, että saa lähes aina myytyä tuotteen asiakkaalle. Silloin tällöin onnistumisen kokee 27 % vastaajista. Kyselyssä kysyttiin avoimella kysymyksellä parhaimpia myyntiargumentteja. Vastaajat luottivat omiin kokemuksiinsa ja niistä kertomiseen. Kampanjatuotteet koettiin myös helpoksi tavaksi argumentoida myyntitilanteessa. Yksi vastaaja oli kirjoittanut: *Rento mutta asiallinen lähestyminen asiakkaaseen, huumori, rehellisyys ja tilannetaju.*

Lisämyyntiä pyrkii tekemään 91 % vastaajista. Avoimeen kysymykseen, miten lisämyynti mielestäsi onnistuu parhaiten, oli vastattu, että vinkkaamalla kampanja- tai uutuustuotteista tai suosittelemalla jotain tuotetta, joka sopii yhteen asiakkaan jo valitseman tuotteen kanssa. Myös houkuttelevat esillepanot helpottavat henkilökunnan mielestä lisämyynnin tekemistä.

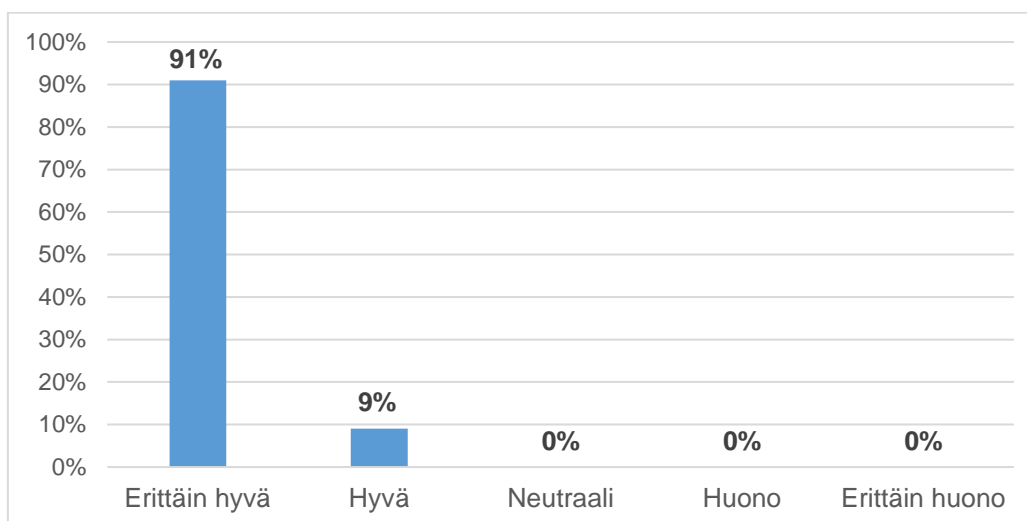
Lisäkoulutuksesta tiedusteltaessa 46 % vastaajista vastasi, että he saavat tarpeeksi lisäkoulutusta. Vastaajista 27 % totesi, että heille ei ole tarjottu lisäkoulutusta. 18 % vastaajista toivoi enemmän lisäkoulutusta. 9 % vastaajista koki, että he eivät tarvitse lisäkoulutusta (kuviokuva 24). Lisäkysymykseen millaista lisäkoulutusta toivot vastasi vain yksi vastaaja, joka toivoi ammattitaitoa kehittävästä lisäkoulutusta.



Kuvio 24. Vastaajien kokemus lisäkoulutuksen tarpeesta

Lähtötietona oli, että K-Supermarket Hyppyrissä on jo järjestetty lisäkoulutusta henkilökunnalle, vaikka kauppa on ollut toiminnassa vasta vähän aikaa. Lisäkoulutusta on järjestetty muun muassa uusiin järjestelmiin liittyen. (Eronen 2021d.) Lähes puolet vastaajista koki tämän lisäkoulutuksen määrän riittäväksi. Yllättävää oli, että lähes 30 % vastaajista oli sitä mieltä, että heille ei ole tarjottu lisäkoulutusta. On siis mahdollista, että lisäkoulutuksesta ilmoittaminen ei nykyisellään tavoita kaikkia työntekijöitä. Lisäksi lähes 20 % vastaajista ei ollut tyytyväisiä nykyiseen lisäkoulutuksen määrään.

Työilmapiirin suhteen 91 % vastaajista koki työpaikan ilmapiirin erittäin hyväksi ja 9 % hyväksi. Yksikään vastaajista ei valinnut vastausvaihtoehtoja neutraali, huono tai erittäin huono. Voidaankin todeta, että kyselyyn vastanneet ovat hyvin tyytyväisiä työpaikan ilmapiiriin. Vastaukset ovat esitetty kuviossa 25.



Kuvio 25. Vastaajien kokemus K-Supermarket Hyppyrin työilmapiiristä

Avoimella kysymyksellä henkilöstöltä kysyttiin mikä tekee K-Supermarket Hyppyristä hyvän työpaikan. Vastaukseksi saatiin yhteensä 25 kommenttia. Eniten kommentteja esitettiin henkilökuntaan sekä kaupan toimintaan liittyen (molemmista esitettiin 10 kommenttia). Työkavereita kuvailtiin muun muassa osaaviksi, parhaiksi ja rennoiksi. Eräs vastaaja kertoi tilanteesta näin: *Työilmapiiri on vertaansa vailla*. Kahdessa kommentissa mainittiin, että kauppias tekee kaupasta hyvän työpaikan. Lisäksi yhdessä kommentissa nostettiin esille henkilökunnan huomiointi.

Kaupan toimintaan liittyvissä kommentteissa mainittiin toiminnan läpinäkyvyys ja avoimuus, matala hierarkia, työtehtävien monipuolisuus, vastuun jakaminen sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan tekemiseen. Asiaa kommentoitiin vastauksissa muun muassa tällä tavalla: *Kauppiaan antama vapaus toteuttaa omalla osastolla melkein mitä vain*. Lisäksi vastauksissa mainittiin, että työajat ja palkkaus tekevät kaupasta hyvän työpaikan. Hyvä työilmapiiri mainittiin neljässä vastauksessa.

Kehitysehdotuksia paremman työpaikan rakentamiseksi kysyttiin henkilöstöltä myös avoimella kysymyksellä. Kysymykseen saatiin vastaukseksi vain seitsemän kommenttia. Kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että työpaikassa ei ole mitään parannettavaa. Yksittäisissä kommentteissa toivottiin parempaa tiedonkulkua ja parempaa kommunikaatiota. Yksi vastaajista kokisi olevan hyväksi, jos aamu- ja iltavuorolle asetettaisiin yhtenäisiä tavoitteita. Yksi vastaajaa kaipasi työpaikalle enemmän yhteishenkeä. Lisäksi yksi vastaaja toivoi, että jokainen siivoaisi omat jälkensä esimerkiksi taukhuoneessa.

8.4 Johtopäätökset

K-Supermarket Hyppyrin asiakaskokemusta mitattiin sekä asiakkaiden että henkilöstön näkökulmasta. Teoriaosuudessa esitetyn mukaisesti voidaan todeta, että henkilöstökyselyn liittäminen tutkimukseen laajensi tutkimusnäkökulmaa ja toi tutkimukselle lisäarvoa. Sen avulla saatiin arvokasta tietoa yrityksen nykytilasta.

Kysymysten asettelua voidaan pitää onnistuneena molempien kyselyjen kohdalla. Kyselyt tuottivat tarvittavan määrän tietoa juuri niistä asioista, joita tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää. Seuraavaksi vastataan tutkimuskysymyksiin.

8.4.1 Ensimmäinen tutkimuskysymys

Millainen K-Supermarket Hyppyrin asiakaskokemus on asiakkaan ja henkilöstön näkökulmasta? Tutkimuskysymystä tutkittiin sekä asiakkaille että henkilöstölle osoitetuilla kyselyillä.

Asiakasnäkökulmaa selvitettiin asiakaskyselyllä. Siinä asiakkailta kysyttiin mitkä asiat ovat heille tärkeitä ruokakaupassa asioidessa. Tärkeimmiksi tekijöiksi nousivat palvelun laatu, tuotevalikoiman laajuus sekä ympäristön siisteys. K-Supermarket Hyppyrin osalta vastaajat arvioivat nämä tekijät erinomaisin arvosanoin: palvelun laatu 5,2 (keskiarvo kaikista palvelun laatua mittaavista arviointiasteikkokysymyksistä), tuotevalikoima 5,1 sekä kaupan siisteys 5,6. Arviointiasteikko oli 1–6. K-Supermarket Hyppyrin pärjää tulosten perusteella erittäin hyvin niiden tekijöiden suhteen, jotka kyselyyn vastaajat asettivat tärkeimmiksi ruokakaupassa asioinnissa.

Keskeisimmät asiakaskyselyn tulokset: NPS-luvuksi asiakaskyselyssä muodostui 73, joka on ruokakaupalle poikkeuksellisen hyvä tulos. Tuotteiden laadulle vastaajat antoivat arvosanan 5,2 niin herkkutorin kuin hedelmä- ja vihannesosastonkin osalta. Tuotevalikoimalle vastaajat antoivat siis yleisarvosanan 5,1. Herkkutori ja hedelmä- ja vihannesosasto saivat molemmat tuotevalikoiman arvosanaksi 5,2. Kaupan hintatasolle vastaajat antoivat arvosanan 4,4. Vastaajat olivat hyvin tyytyväisiä kaupan fyysiseen ympäristöön; näihin liittyvien kysymyksien keskiarvotulos oli 5,5. Kauppa herätti vastaajissa pääasiassa positiivisia tunteita (miellyttävä, rauhallinen, trendikäs ja turvallinen). Vastaajista 94 % ei ollut kokenut huonoja kokemuksia asioinnin aikana. 75 % vastaajista oli sitä mieltä, että uuden kaupan herättämät odotukset ovat toteutuneet.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että asiakaskyselyn vastaajien asiakaskokemus K-Supermarket Hyppyrissä on ollut erittäin hyvä lähes kaikilla mitatuilla osa-alueilla. Ainoastaan kaupan hintatasolle annettiin hieman matalampi arvosana. Hintatason voidaan kuitenkin todeta olevan melko hyvällä tasolla.

Henkilöstönäkökulmaa mitattiin henkilöstökyselyllä. Sen tulokset olivat kaikilla mitatuilla mittareilla todella hyvät. Keskeisimmät tulokset: NPS-luku oli 100, joka on paras mahdollinen tulos. On erittäin harvinaista, että NPS-mittauksessa saavutetaan NPS-luku 100 missään mittauksissa. Työilmapiirin osalta kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että se on hyvä tai erittäin hyvä. Kaupan asiakaslupaus, arvot ja tavoitteet olivat tuttuja kaikille vastaajille. 91 % vastaajista oli sitä mieltä, että heidän on mahdollista vaikuttaa kaupan toimintaan. Asiakaspalvelutaitojaan piti hyvinä 91 % vastaajista.

Tutkimus osoittaa, että K-Supermarket Hyppyrin henkilöstökokemus on kyselyyn vastaajien osalta erinomaisella tasolla. Vastaajien voidaan todeta olevan tyytyväisiä työpaikkaansa ja he myös suosittelisivat työpaikkaansa muille. Tutkimuksessa ei mitattu työntekijöiden sitoutuneisuutta, mutta työtyytyväisyyttä kokevat työntekijät ovat yleisesti ottaen sitoutuneempia työpaikkaansa kuin tyytymättömät työntekijät (Böckerman & Ilmakunnas 2020, 43).

8.4.2 Toinen tutkimuskysymys

Onko palvelun laatu tarvittavalla tasolla? Palvelun laatua mitattiin tutkimuksessa usealla mittarilla. Lähes kaikkien palvelun laatua koskevien arviointiasteikkokysymyksien keskiarvotulos oli yli 5. Tulos on erittäin hyvä. Mittauskohteet olivat henkilökunnan asiakaspalvelutaito, palvelualttius, tuotetuntemus, kuuntelutaito, suosittelutaito, kassojen palvelu sekä herkkutorin palvelu. Ainoastaan henkilökunnan suosittelutaidon keskiarvotulos jäi alle 5:n. Sille annettiin arvosanaksi 4,8, joka on kuitenkin hyvää tasoa. Kuten teoriaosuudessa mainittiin, asiakaspalvelijat ovat avainasemassa palvelun laadun tuottamisessa. Tulosten perusteella K-Supermarket Hyppyrin työntekijät ovat onnistuneet erinomaisesti palvelun laadun tuottamisessa. 91 % asiakaskyselyyn vastaajista oli sitä mieltä, että henkilökunta on ottanut heihin kontaktia sopivasti. Teoriaosuudessa esitetyn mukaisesti vuorovaikutushetket ovat tärkeitä, näissä yritys näyttää palvelunsa laadun. Hyppyrin henkilökunta on onnistunut erittäin hyvin kontaktin ottamisessa asiakkaisiin.

Tutkimus osoittaa, että K-Supermarket Hyppyrissä palvelun laatu on erittäin hyvällä tasolla lukuun ottamatta henkilökunnan suosittelutaitoa, joka on hyvää tasoa. Teoriaosuuden mukaisesti palvelun laadulla on suuri rooli yrityksen menestymiseen sekä asiakassuhteiden pysymiseen, joten kaupan tulevaisuus näyttää tämän suhteen varsin hyvältä.

8.4.3 Kolmas tutkimuskysymys

Toteutuuko kaupan asiakaslupaus: "Tavallista parempi ruokakauppa"? 92 % asiakaskyselyn vastaajista oli sitä mieltä, että kauppa täyttää asiakaslupauksensa. Tulos on erinomainen. Teoriaosuudessa esitettiin, että K-Supermarketin asiakaslupaus "Tavallista parempi ruokakauppa" viestii asiakkaille kaupan keskittymisestä korkeaan laatuun. Lisäksi mainittiin, että asiakkaiden on ymmärrettävä mitä asiakaslupaus heille tarjoaa ja tämän tarjonnan on myös kiinnostettava asiakkaita. Tuloksesta voidaan päätellä, että asiakkaat ovat ymmärtäneet K-Supermarketin asiakaslupauksen ja asiakkaat ovat kiinnostuneita ruokakaupan korkeasta laadusta.

Kuten teoriaosuudessa mainittiin, henkilökunnan sisäistäessä yrityksen asiakaslupauksen, se viitoittaa heille suuntaa siitä, millä tavalla heidän tulisi toimia työssään. Henkilöstöltä kysyttiin henkilöstökyselyssä tietävätkö he kaupan asiakaslupauksen. Kaikki vastaajat ilmoittivat tuntevansa asiakaslupauksen. Kun huomioidaan tämän lisäksi asiakaskyselyn tulos, jossa siis 92 % vastaajista ilmaisi kaupan täyttävän asiakaslupauksensa, voidaan päätellä, että henkilökunta on sisäistänyt kaupan asiakaslupauksen. Molempien kysymysten tulosten perusteella voidaan todeta, että K-Supermarket Hyppyrin asiakaslupaus toteutuu.

8.5 Kehitysehdotukset

K-Supermarket Hyppyrin asiakaskokemus on tutkimuksen perusteella erittäin hyvällä tasolla. Koska asiakaskokemuksen taso on näin hyvä, ei ole realistista pyrkiä saavuttamaan tätä korkeampaa tasoa. Tärkeimpänä kehityskohteena voidaan pitää nykyisen asiakaskokemuksen tason säilyttämistä. Asiaa voidaan seurata jatkuvalla asiakaspalautteella sekä säännöllisillä asiakaskokemustutkimuksilla. Kesko suorittaa myymäläkohtaisia asiakastytyväisyyskyselyjä kahdesti vuodessa (Eronen 2021a). Näiden kyselyjen tuloksista saadaan paljon tietoa myös asiakaskokemuksen tilasta.

Tutkimuksesta nousi esiin yksittäisiä kehityskohteita. Tutkimuksessa kaupan hintataso arvioitiin asiakkaiden toimesta hieman heikommalle tasolle kuin muut asiakaskokemukseen vaikuttavat osa-alueet. Asiakkaat arvioivat kaupan hintatason kuitenkin melko hyvälle tasolle. Hintatason osalta onkin epärealistista pyrkiä sellaiseen tasoon, johon kaikki asiakkaat olisivat tyytyväisiä. Lisäksi hintatason osalta on huomioitava, että kauppias ei pysty täysin itsenäisesti päättämään kaupan tuotehinnoista, vaan Keskolla on myös vaikutusta asiaan. Asiassa on otettava huomioon myös muut hinnoitteluun yleisesti vaikuttavat tekijät kuten esimerkiksi kannattavuus, kilpailijoiden hinnat sekä tuotekohtaiset yleiset markkinahinnat. Lisäksi on todettava, että kaupan nykyisenkaltaisen korkean laadun, laajan tuotevalikoiman sekä korkean asiakastytyväisyyden ylläpito aiheuttavat myös kustannuksia.

Asiakkaat arvioivat henkilökunnan suosittelutaidon olevan hieman matalammalla tasolla muihin asiakaspalvelutaitoihin nähden. Tähän on mahdollista vaikuttaa lisäperehdytyksen tai -koulutuksen avulla. Henkilöstökyselyn vastaajista 9 % arvioi, että heidän asiakaspalvelutaitonsa voisivat olla nykyistä paremmat. Myös tähän on mahdollista vaikuttaa lisäkoulutuksen avulla. Lisäkoulutuksen osalta tutkimus osoitti, että kaikki työntekijät eivät olleet tietoisia järjestetyistä lisäkoulutuksista. Lisäkoulutuksista tiedottamisen suhteen olisi varmistettava, että tieto välittyy kaikille työntekijöille.

Tutkimuksessa tiedusteltiin asiakkailta ja henkilöstöltä mahdollisia kehitysehdotuksia avoimilla kysymyksillä. Asiakkaat ehdottivat tuotehintoihin liittyvien asioiden lisäksi tuotevalikoiman laajentamista yleisesti tai yksittäisinä tuotteina. Kaupassa on jo käytössä menetelmä, jossa asiakkaat voivat ilmoittaa tuotetoiveista henkilökunnalle tai K-kauppojen sähköisten sovellusten kautta. Henkilökunta kirjaa tuotetoiveet taululle, joka sijaitsee asiakkaiden nähtävillä kassojen lähellä. Kaupan yleinen tuotevalikoiman laajentaminen on mahdollista vain hyllytilan rajallisuus huomioiden. Henkilöstön osalta kehitysehdotukset koskivat tiedonkulun parantamista ja yhteisten tavoitteiden asettamista aamu- ja iltavuorolle. Nämä asiat ovat helposti toteutettavissa.

Hilliaho ja Puolitaival (2015, 11–12) toteavat, että sosiaaliset ilmiöt ja ihmisiin vaikuttaminen ovat tulevaisuudessa tärkeitä asioita liiketoiminnan kannalta. K-Supermarket Hyppyri voisi hyödyntää sitä, että sillä on NPS:n mukaan paljon asiakkaita, jotka haluavat suosittelua kauppaa muille. Heidän joukostaan varmasti löytyisi vahvistajia ja vaikuttajia, jotka levittäisivät tietoa ja omaa kannatustaan eteenpäin.

Asiakas, joka levittää innostuneena tietoa yrityksestä, toimii joskus jopa yrityksen kumppanina, jonka voi saada osallistumaan yrityksen toiminnan suunnittelemiseen ja kehittämiseen (Hilliaho & Puolitaival 2015, 108). Suosittelijoita voisi saada yhteistyöhön tai muuten houkuteltua K-Supermarketin markkinoijiksi. Tällaiset markkinoijat levittävät sanaa tehokkaasti sähköisissä kanavissa. K-Supermarket Hyppyrillä on jo sähköisiä kanavia käytössään, joten digitaalisuus ei tuottaisi ongelmia. Kun yrityksellä on asiakasmarkkinoijia, on muiden asiakkaiden ja mahdollisten asiakkaiden helppo luottaa markkinoijan sanaan ja kokemukseen, jolloin ei tarvitse itse paneutua asiaan ja voi jättää jahkailun ja epäröinnin vähemmälle (Hilliaho & Puolitaival 2015, 108). Ihmisiin vaikuttamalla voi syntyä laumoja (Hilliaho & Puolitaival 2015, 12).

8.6 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen reliabiliteetti eli toistettavuus

Samat tutkijat voisivat toistaa tutkimuksen toisena ajankohtana. Toinen tutkija voisi tehdä saman tutkimuksen ja päätyä samoihin tuloksiin arvosanojen osalta. Kysymyslomakkeen voi jakaa samanlaisena Facebook-sivulle. Avoimiin kysymyksiin tulisi erilaisia vastauksia, joka vaikuttaisi työn lopputulokseen, joten tulosten toistettavuus on kiinni vastaajien mieliteistä kysytyistä asioista.

Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys

Kysymyslomakkeeseen pystyi jokainen vastaaja vastaamaan vain kerran. Ne vastaajat, jotka eivät olleet asioineet kaupassa, pystyivät vastaamaan vain taustakysymyksiin. Sitä, ovatko vastaajat vastanneet totuudenmukaisesti kysymyksiin, ei pysty varmistamaan. Sitä, ovatko vastaajat ymmärtäneet kysymykset niin kuin on tarkoitettu, ei myöskään pysty varmistamaan.

Asiakaskyselyyn tuli vastauksia tarpeeksi, mutta henkilökuntakyselyn osalta vastaajia oli melko vähän, 11 henkilöä, joka on noin puolet henkilökunnasta. Tämä voi heikentää tutkimustulosten luotettavuutta henkilökuntakyselyn osalta.

Samanlaisia kyselyitä ei ole aiemmin tehty K-Supermarket Hyppyyriin, joten tuloksia ei voi verrata aiempiin tutkimuksiin ja tehdä havaintoja samansuuntaisuudesta. Tämä voi heikentää tutkimustulosten luotettavuutta.

Tutkimusmenetelmät pyrittiin valitsemaan tutkimuskohteeseen sopiviksi ja kysymykset pyrittiin asettamaan oikein ja niin, ettei tulkinnanvaraa jää, vaan että vastaaja vastaa siihen kysymykseen, jota on haluttu kysyä. Raportointi on pyritty tekemään riittävän yksityiskohdaisesti pätevyyden lisäämiseksi.

Kyselytutkimuksen suorittamisessa on pyritty välttämään virheitä. Tutkimuksen menetelmänä oli tutkijatriangulaatio, eli tutkimuksessa oli mukana enemmän kuin yksi henkilö aineiston keräämisen ja tulosten analysoinnin aikana. Tutkimuksen validiteetti on luotettava, sillä tutkimuksen tulosten avulla saatiin vastaus kysymyksiin, joihin haluttiin vastaus. Tutkimus eteni suunnitelmien mukaan. Voidaan todeta, että kyselytutkimuksen tulos oli luotettava.

Tutkimuksen yleistettävyys

Tutkimus ei ole täysin yleistettävissä tai siirrettävissä, sillä kysely sisälsi kysymyksiä, jotka voidaan esittää vain K-Supermarket Hyppyyrin asiakkaille. Tutkimuksen voisi suorittaa toisessa K-Supermarketissa muuttamalla K-Supermarket Hyppyyrin asiakkaille osoitetut kysymykset yleisempään tai toisen kaupan asiakkaille kohdistettuun muotoon.

9 Yhteenveto

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää K-Supermarket Hyppyrin asiakaskokemusta sekä asiakkaiden että henkilöstön näkökulmasta. Lisäksi oli tarkoitus tutkia palvelun laadun tasoa ja asiakaslupauksen toteutumista.

Tutkimuksen teoreettinen tausta käsitteli asiakaskokemusta, henkilöstökokemusta, palvelun laatua ja asiakaslupausta. Teoriaosuus ohjasi tutkijoita koko tutkimuksen ajan. Opinnäytetyön tutkimusosiossa esiteltiin toimeksiantajana toimiva K-Supermarket Hyppyrin ja kuvailtiin tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät. Tutkimusosiossa käytiin myös läpi aiheesta aiemmin tehtyjä tutkimuksia ja pohdittiin miten tutkimus sijoittuu niihin nähden. Lopuksi raportoitiin tutkimustulokset ja esitettiin johtopäätökset sekä kehitysehdotukset.

Tutkimuksen perusteella K-Supermarket Hyppyrin asiakaskokemus on erittäin hyvällä tasolla, henkilöstökokemuksen osalta jopa erinomaisella tasolla. Myös kaupan palvelun laadun todettiin olevan erittäin hyvällä tasolla. Asiakaslupauksen osalta tutkimus osoitti, että kauppa on lunastanut asiakaslupauksensa.

Tärkeimpänä kehityskohteena tutkimuksessa ehdotettiin, että kauppa asettaisi tavoitteekseen nykyisen asiakaskokemustason säilyttämisen. Lisäksi tutkimuksesta nousi esille muutamia yksittäisiä kehitysehdotuksia.

Jatkotutkimusaiheena ehdotetaan asiakaskokemuksen mittaamista myymälässä tapahtuvilla haastatteluilta. Kun asiakaskokemuksen mittaaminen tapahtuu asiointin yhteydessä tai välittömästi sen jälkeen, kokemukset ovat asiakkaiden mielessä tuoreina. Tällöin asiakaskokemustietoa saadaan kerättyä reaaliaikaisesti kaupan eri kosketuspisteistä. Henkilökunta voi myös reagoida tarvittaessa nopeasti mahdollisesti esille tulleisiin ongelmiin.

Tässä tutkimuksessa ei tutkittu verkkokaupan kautta ostoksia tekevien asiakkaiden asiakaskokemusta erikseen. Jatkossa voisi tutkia kuinka suuri osa asiakkaista käyttää verkkokauppaa ja kuinka paljon sekä onko heidän asiakaskokemuksensa erilainen kuin kaupassa sisällä asioivien asiakkaiden.

Lähteet

Aalto, M. 2017. Arvolupaus kasvun työkaluna. Kasko Digital. Blogi. Viitattu 21.2.2021. Saatavissa <https://www.kaskodigital.fi/arvolupaus-kasvun-tyokaluna/>

Becker, L. 2020. Toward a customer-centric perspective of customer experience. Turun yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 24.2.2021. Saatavissa [LARISSA BECKER: Toward a Customer-Centric Perspective of Customer Experience \(utupub.fi\)](https://utupub.fi/urn:nbn:fi:utu-202002010001)

Benchmarks 2018. The 2018 NPS & CX Benchmarks report. Viitattu 21.3.2021. Saatavissa <https://customergauge.com/benchmarks-report>

Bergström, S. & Leppänen, A. 2016. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita. E-kirja. Viitattu 18.2.2021. Saatavissa <http://primo.lut.fi/lab>

Boyle, C. 2018. "Clients do not come first. Employees come first. If you take care of your employees, they will take care of the clients." LinkedIn-artikkeli. Viitattu 26.2.2021. Saatavissa ["Clients do not come first. Employees come first. If you take care of your employees, they will take care of the clients." \(linkedin.com\)](https://www.linkedin.com/pulse/clients-do-not-come-first-employees-come-first-if-you-take-care-of-your-employees-they-will-take-care-of-the-clients-c-boyle/)

Brusi, P. 2018. Mikä on paras tapa kehittää asiakaskokemusta? Suomen Asiakkuusmarkkinointiliitto. Blogi 1.2.2018. Viitattu 18.2.2021. Saatavissa [Mikä on paras tapa kehittää asiakaskokemusta? \(asml.fi\)](https://www.asml.fi/blogi/mika-on-paras-tapa-kehittaa-asiakaskokemusta/)

Böckerman, P. & Ilmakunnas, P. 2020. Työhyvinvointi kannattaa. Työolot, työtyytyväisyys ja tuottavuus. Teollisuuden palkansaajat. Viitattu 25.3.2021. Saatavissa [edistys_raportti5_tyohyvinvointi_kannattaa.pdf](https://www.teollisuusliitto.fi/sites/default/files/2020-03/edistys_raportti5_tyohyvinvointi_kannattaa.pdf)

Eronen M. 2021a. Kauppias. K-Supermarket Hyppyri. Haastattelu 9.1.2021.

Eronen, M. 2021b. VS: Lopulliset kyselylinkit. Sähköpostiviesti. Vastaanottajat Herranen, S. & Saarela, K. Lähetetty 15.2.2021.

Eronen, M. 2021c. VS: Kysymys opinnäytetyötä varten. Sähköpostiviesti. Vastaanottaja Saarela, K. Lähetetty 18.2.2021.

Eronen, M. 2021d. VS: Kysymys. Sähköpostiviesti. Vastaanottajat Herranen, S. & Saarela, K. Lähetetty 15.3.2021.

Flynn, J. & Mazor, A. 2017. The employee experience: Culture, engagement, and beyond. Deloitte insights. Viitattu 27.1.2021. Saatavissa <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2017/improving-the-employee-experience-culture-engagement.html>

Futurelab 2019. Asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen suhde. Viitattu 21.1.2021. Saatavissa <https://www.futurelab.fi/asiakaskokemuksen-ja-henkilostokokemuksen-suhde/>

Futurelab Finland. Asiakaskokemuksen mittarit ja mittaaminen. Futurelab Finland pikaopas. Viitattu 14.2.2021. Saatavissa <https://www.futurelab.fi/opaat/asiakaskokemuksen-mittarit-ja-mittaaminen/>

Gerdt, B. & Korhonen, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Helsinki: Talentum. E-kirja. Viitattu 18.2.2021. Saatavissa <http://primo.lut.fi/lab>

Graham, C. 2018. Five Things You Can Do Right Now To Improve Employee Experience. Forbes. Artikkel. Viitattu 27.2.2021. Saatavissa <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2018/05/10/five-things-you-can-do-right-now-to-improve-employee-experience/?sh=5882131561a3>

Hallikainen, H. 2019. Trustworthiness online: Studies on individual differences. Itä-Suomen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 23.3.2021. Saatavissa [eRepo - Trustworthiness online : Studies on individual differences \(uef.fi\)](https://eRepo-Trustworthiness%20online%3A%20Studies%20on%20individual%20differences%20(uef.fi))

Hasan, A. & Mishra, S. 2015. Key drivers influencing shopping behavior in retail store. The LBS Journal of Management & Research. Viitattu 25.2.2021. Saatavissa https://www.researchgate.net/publication/277621424_Key_Drivers_Influencing_Shopping_Behavior_in_Retail_Store

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita. E-kirja. Viitattu 10.1.2021. Saatavissa <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6495-1>

Hilliaho, L. & Puolitaival, J. 2015. Ilmiön kaava. Helsinki: Talentum.

Hilpi, J. 2017. Measuring customer experience in online grocery industry. LUT-yliopisto. Pro gradu -tutkimus. Viitattu 23.3.2021. Saatavissa <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2017102550281>

Härmä, M. 2020. Asiakaskokemus miehittämättömän vähittäiskaupan ostotilanteessa. Tapaus: Miehittämätön myyntiautomaatti. Turun yliopisto. Pro gradu -tutkimus. Viitattu 23.3.2021. Saatavissa [Asiakaskokemus miehittämättömän vähittäiskaupan ostotilanteessa : Tapaus: Miehittämätön myyntiautomaatti \(utupub.fi\)](https://utupub.fi/asiakaskokemus-miehittamattoman-vahittaiskaupan-ostotilanteessa-tapaus-miehittamaton-myyntiautomaatti)

Jalonen, P. 2020. Työntekijäkokemus on asiakaskokemuksen paras kaveri. Salivirta Oy. Viitattu 24.2.2021. Saatavissa [Työntekijäkokemus on asiakaskokemuksen paras kaveri - Salivirta & Partners](https://salivirta.com/tyontekijakokemus-on-asiakaskokemuksen-paras-kaveri-salivirta-partners)

Kempainen, T. 2020. Customer experience formation in e-commerce. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 23.3.2021. Saatavissa [JYX - Customer experience formation in e-commerce \(jyu.fi\)](#)

Keränen, M. 2014. Kari Korkiakoski: Miksi asiakaskokemus on niin tärkeä? Businesslike Oy Henkilöstöpalvelu. Viitattu 6.1.2021. Saatavissa [Korkiakoski: Miksi asiakaskokemus on niin tärkeä? - Businesslike](#)

Kesko 2019. K-kauppiaksi. Viitattu 10.1.2021. Saatavissa <https://kesko.fi/tyopaikat/k-kauppiaksi/>

Kesko 2020a. Kesko lyhyesti. Viitattu 10.1.2021. Saatavissa <https://www.kesko.fi/yri-tys/kesko-lyhyesti/>

Kesko 2020b. K-Supermarket Hyppyri avautuu Lahdessa. Viitattu 10.1.2021. Saatavissa <https://www.kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/2020/k-supermarket-hyppyri-avau-tuu-lahdessa/>

Kesko 2020c. K-Supermarket Hyppyri saa kauppiakseen Mikko Erosen. Viitattu 10.1.2021. Saatavissa <https://www.kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/2020/k-su-permarket-hyppyri-saa-kauppiakseen-mikko-erosen/>

Kesko 2020d. Suomi maailman kärkimaita yritys vastuullisuudessa, Kesko kuudetta kertaa vastuullisin ruokakauppa. Viitattu 10.1.2021. Saatavissa <https://www.kesko.fi/media/uuti-set-ja-tiedotteet/uutiset/2020/suomi-maailman-karkimaita-yritysvastuullisuudessa-kesko-kuudetta-kertaa-vastuullisin-ruokakauppa/>

Kielitoimisto 2020. Kielitoimiston sanakirja. Viitattu 28.3.2021. Saatavissa <https://www.kie-litoimistonsanakirja.fi/#/br%C3%A4ndi>

Killström, M. 2020. Vetoa tunteisiin. Helsinki: Alma Talent.

Korkiakoski, K. 2014. Mistä asiakaskokemus on tehty? kari korkiakoski @ blogi 27.3.2014. Viitattu 12.2.2021. Saatavissa [Mistä asiakaskokemus on tehty? | kari korkiakoski @ blogi \(wordpress.com\)](#)

Korkiakoski, K. 2017a. Asiakaskokemus lukee strategiassa – muuttuuko mikään? kari korkiakoski @ blogi 25.10.2017. Viitattu 18.2.2021. Saatavissa [lokakuu | 2017 | kari korkiakoski @ blogi \(wordpress.com\)](#)

Korkiakoski, K. 2017b. Asiakaskokemus = henkilöstökokemus? LinkedIn-artikkeli. Viitattu 28.2.2021. Saatavissa <https://www.linkedin.com/pulse/asiakaskokemus-hen-kil%C3%B6st%C3%B6kokemus-kari-korkiakoski/>

Korkiakoski, K. 2018a. Onko yrityksesi asiakaskokemus ulkoistettu vai omissa käsissä? kari korkiakoski @ blogi 29.1.2018. Viitattu 23.2.2021. Saatavissa [Onko yrityksesi asiakaskokemus ulkoistettu vai omissa käsissä? | kari korkiakoski @ blogi \(wordpress.com\)](#)

Korkiakoski, K. 2018b. Asiakaskokemuksen kehittämisen vaiheet – oikeasti. kari korkiakoski @ blogi 24.4.2018. Viitattu 19.2.2021. Saatavissa [Asiakaskokemuksen kehittämisen vaiheet – oikeasti | kari korkiakoski @ blogi \(wordpress.com\)](#)

Korkiakoski, K. 2018c. Asiakaslupaukset muutoksen jalkauttajina. kari korkiakoski @ blogi 24.4.2018. Viitattu 21.2.2021. Saatavissa <https://karikko.wordpress.com/tag/toimintamallit/>

Korkiakoski, K. 2019a. Asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen suhde. Futurelab. Viitattu 27.2.2021. Saatavissa <https://www.futurelab.fi/asiakaskokemuksen-ja-henkilostokokemuksen-suhde/>

Korkiakoski, K. 2019b. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Viitattu 16.2.2021 ja 27.2.2021. Saatavissa <http://primo.lut.fi/lab>

Kranzbühler, A., Kleijnen, M., Morgan, R. & Teerling, M. 2018. The Multilevel Nature of Customer Experience Research: An Integrative Review and Research Agenda. International Journal of Management Reviews. Vol. 20, 433-456. Viitattu 13.2.2021. Saatavissa <http://primo.lut.fi/lab>

Kuusinen, M. Asiakaskokemus – Mikä se on ja mitä ihmettä sillä on tekemistä menestyvän liiketoiminnan kanssa? Warrantti ry. Viitattu 21.2.2021. Saatavissa [Futurelab - Asiakaskokemusta kehittämässä - Warrantti ry](#)

K-Supermarket Hyppyri 2020. Facebook-julkaisu. Viitattu 7.3.2021. Saatavissa [K-supermarket Hyppyri - Etusivu | Facebook](#)

Lehtipuu, P. & Talonen, J. 2020. Henkilöstökokemus. Laatuokeskus. Podcast. Viitattu 26.2.2021. Saatavissa [Henkilöstökokemus by Laatuokeskus | Free Listening on SoundCloud](#)

Leminen, M. 2017. Asiakaskokemuksen elementit vähittäiskaupassa. LUT-yliopisto. Pro gradu -tutkimus. Viitattu 23.3.2021. Saatavissa <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201701241291>

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Viitattu 26.2.2021. Saatavissa <http://primo.lut.fi/lab>

Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Viro: Talentum Media Oy. E-kirja. Viitattu 25.1.2021. Saatavissa <https://ekirjasto.kirjastot.fi/en/hae?order=title&q=asiakkaan%20aikakausi%20:%20rohkeus%20+%20rakkaus%20=%20raha>


- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum. E-kirja. Viitattu 12.2.2021. Saatavissa <http://primo.lut.fi/lab>
- Magnusson, C. Tavoitteena asiakaskeskeisyys. Blogi. Viitattu 25.1.2021. Saatavissa <https://www.asiakaskeisyys.fi/mita-asiakaskeisyys-tarkoittaa/>
- Morgan, J. & Goldsmith, M. 2017. The employee experience advantage; How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate. Hoboken, New Jersey: Wiley. E-kirja. Viitattu 26.2.2021. Saatavissa <http://primo.lut.fi/lab>
- Mustonen, J. 2012. Palvelukokemus palvelumuotoiluprosessissa. Tapaustutkimuksena päivittäistavarakauppapalvelukokemus. Lapin yliopisto. Pro gradu -tutkimus. Viitattu 23.3.2021. Saatavissa <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-201210221231>
- Nieminen, P. 2019. Miksi ja miten parantaa asiakaskokemusta? Aava & Bang. Blogi 13.3.2019. Viitattu 18.2.2021. Saatavissa [Miksi ja miten parantaa asiakaskokemusta? \(bang.fi\)](http://bang.fi)
- Nupponen, J. 2017. Miksi henkilöstökokemuksen tulisi kiinnostaa toimitusjohtajaa? Questback. Blogi. Viitattu 27.2.2021. Saatavissa <https://www.questback.com/fi/blogi/miksi-henkilostokokemuksen-tulisi-kiinnostaa-toimitusjohtajaa/>
- Nyrhinen, J. 2020. Social capital in the digitised servicescape. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 23.3.2021. Saatavissa [JYX - Social Capital in the Digitised Servicescape \(jyu.fi\)](http://jyu.fi)
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Clark, T. 2010. Business model generation. E-kirja. Viitattu 26.2.2021. Saatavissa <https://ebookcentral.proquest.com/lib/lut/reader.action?docID=581476&ppg=183>
- Palma 2018–19. Uutta liiketoimintaa maaseudulle. Työpohjat. Palvelumuotoilun sanasto. Viitattu 21.1.2021. Saatavissa <http://palma.fi/lataukset/PALMA-pohjat.pdf>
- Peltola, H. 2007. Palveluloisto. Helsinki: Edita Publishing.
- Pitkänen, T. 2013. SERVQUAL-menetelmä. Wordpress. Blogi. Viitattu 22.2.2021. Saatavissa <https://taijapitkanen.wordpress.com/2013/10/30/servqual-menetelma/>
- Remes, A. 2020. Erottaudu ja vakuuta – 6 askelta arvolupauksen luomiseen. Digimoguli. Blogi. Viitattu 27.2.2021. Saatavissa <https://digimoguli.fi/blogi/erottaudu-ja-vakuuta-6-askelta-arvolupauksen-luomiseen/>

- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Teoria ja tutkimus. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 19.1.2021. Saatavissa [KvaliMOTV - 2.2 Teoria ja tutkimus \(tuni.fi\)](#)
- Saarijärvi, H. 2018. Miten viestiä ja mitata asiakaslähtöisyyttä? Viestijät. Artikkel. Viitattu 21.2.2021. Saatavissa <https://viestijat.fi/miten-viestia-ja-mitata-asiakaslath-toisyytta/#4d7357f0>
- Saarijärvi, H. 2020a. Kirjoituksia asiakaskokemuksesta (2/4): Miksi asiakaskokemus, miksi nyt? LinkedIn-artikkeli. Viitattu 7.1.2021. Saatavissa [Kirjoituksia asiakaskokemuksesta \(2/4\): Miksi asiakaskokemus, miksi nyt? \(linkedin.com\)](#)
- Saarijärvi, H. 2020b. Kirjoituksia asiakaskokemuksesta (3/4): Mitä asiakaskokemus on? LinkedIn-artikkeli. Viitattu 12.2.2021. Saatavissa [Kirjoituksia asiakaskokemuksesta \(3/4\): Mitä asiakaskokemus on? \(linkedin.com\)](#)
- Saarijärvi, H. & Puustinen P. 2020. Strategiana asiakaskokemus. Jyväskylä: Docendo.
- Taipale-Erävala, K. Mikä on yrityksesi asiakaslupaus? Oulun Yliopisto. Blogi. Viitattu 21.2.2021. Saatavissa <https://www.microentre.fi/mika-yrityksesi-asiakaslupaus-asiakkaille/>
- Tirkkonen, T. 2014. Palvelun laatu – määritelmä, mittaaminen ja kehittäminen. Blogi. Viitattu 22.2.2021. Saatavissa <https://terhotirkkonen.com/2014/04/29/palvelun-laatu-maaritelma-mittaaminen-ja-kehittaminen/>
- Trustmary. Asiakaskokemuksen määritelmä – mitä asiakaskokemus on, miten se rakentuu ja miten sitä johdetaan? Blogi. Viitattu 21.1.2021. Saatavissa <https://www.trustmary.com/fi/blogi/asiakaskokemus/asiakaskokemuksen-maaritelma-mita-asiakaskokemus-on/>
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum Media. E-kirja. Viitattu 26.1.2021. Saatavissa <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/978-952-14-1688-0>
- Valtakoski, T. 2014. Henkilöstön tunnetilan johtaminen- sydän käskee, järki sallii. Blogi. Viitattu 19.2.2021. Saatavissa <https://jyuemba.blog.jyu.fi/2014/08/henkiloston-tunnetilan-johtaminen-sydan.html>
- Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Kauppakamari. E-kirja. Viitattu 22.2.2021. Saatavissa <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/9789522460301>
- Venäläinen, S. 2018. Arvolupaus – mikä, millainen, miksi ja miten? Advanceb2b. Blogi. Viitattu 21.2.2021. Saatavissa <https://www.advanceb2b.com/fi/blog/arvolupaus>

Verhoef, P., Lemon, K., Parasuraman, M., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L. 2009. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*. Vol. 85, 31–41. Viitattu 13.2.2021. Saatavissa <http://primo.lut.fi/lab>

Liite 1. K-Supermarket Hyppyrin asiakaskyselylomake

K-Supermarket Hyppyrin

 Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (*) ja ne tulee täyttää lomakkeen viimeistelemiseksi.

Tämän kyselyn tavoitteena on selvittää K-Supermarket Hyppyrin asiakaskokemusta. Kyselyn toteuttavat LAB-ammattikorkeakoulun opiskelijat Satu Herranen ja Kirsi Saarela opinnäytetyönään.

Kyselyyn vastanneet voivat halutessaan osallistua 50 e arvoisen lahjakortin arvontaan. Kyselyn vastaukset ovat anonyymeja ja niitä käsitellään luottamuksellisina. Myös arvontaan osallistuvien vastaukset ovat anonyymeja.

Osallistumalla kyselyyn sinulla on mahdollisuus vaikuttaa kaupan toimintaan.

Kyselyyn voi vastata vain kerran, keskeneräisiä vastauksia ei tallenneta. Tähdellä (*) merkityt kentät ovat pakollisia ja ne pitää täyttää lomakkeen lähettämiseksi.

Kiitos osallistumisestasi!

Missä asut?

Merkitse tähän
postinumerosi

Olen *

- työssäkäyvä
- opiskelija
- eläkeläinen
- muu

Montako henkilöä talouteesi kuuluu? *

Aikuisia

Alle 18-vuotiaita

Olen asioinut K-Supermarket Hyppyrissä *

- 1–2 kertaa
- 3–5 kertaa
- Asioin säännöllisesti
- En ole asioinut kaupassa

Onko K-Supermarket Hyppyri pääasiallinen ruokakauppasi?

- Kyllä
- Ei

Kuinka todennäköisesti suosittelisit K-Supermarket Hyppyrää ystävällesi / tuttavallesi *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
En lainkaan todennäköisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin todennäköisesti

Miksi annoit yllä olevan arvosanan?

Anna arvosana seuraaville asioille K-Supermarket Hyppyrissä

1 = erittäin huono, 6 = erittäin hyvä

	1	2	3	4	5	6
Kaupan tuotevalikoima yleisesti on hyvä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Herkkutorin valikoima on hyvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Herkkutorin palvelu on hyvää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kalavalikoiman laajuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kalatuotteiden tuoreus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hedelmä- ja vihannesvalikoima on hyvä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hedelmä- ja vihannestuotteiden laatu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hedelmä- ja vihannestuotteiden tuoreus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hintataso *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kassojen palvelu on hyvää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaupassa asiointi sujuu nopeasti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaupan siisteys *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaupassa mahtuu hyvin liikkumaan *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaupan valaistus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myymläkalusteiden ulkonäkö *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Saatko K-Supermarket Hyppyrissä henkilökohtaista palvelua? *

Kyllä

Ei

Onko henkilökunta ottanut asiointisi aikana sinuun kontaktia *

- Sopivasti
- Liikaa
- Liian vähän

Onko asiointisi aikana tapahtunut jotain yllättävää, mitä et osannut odottaa?
*

- Kyllä
- Ei

Onko sinulla ollut huonoja kokemuksia asioidessasi K-Supermarket hyppyrissä? *

- Kyllä
- Ei

K-Supermarket Hyppyrin asiakaslupaus on "Tavallista parempi ruokakauppa".

Mielestäni kauppa täyttää asiakaslupauksensa *

- Kyllä
- Ei


Missä asioissa K-Supermarket on onnistunut?

Millaisia kehitysehdotuksia sinulla on K-supermarket Hyppyrille?

Mikäli haluat osallistua lahjakortin arvontaan, jää odottamaan yhteystietolomakkeen avautumista vastausten lähettämisen jälkeen. Kiitos.

Liite 2. K-Supermarket Hyppyrin henkilöstökyselylomake

Henkilöstökysely K-Supermarket Hyppyrin

 Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (*) ja ne tulee täyttää lomakkeen viimeistelemiseksi.

Tämä kysely on tarkoitettu K-Supermarket Hyppyrin henkilökunnalle. Tavoitteena on selvittää K-Supermarket Hyppyrin henkilöstökokemusta. Osallistumalla kyselyyn sinulla on mahdollisuus kehittää työympäristöäsi.

Kyselyn toteuttavat LAB-ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijat Satu Herranen ja Kirsi Saarela opinnäytetyönään. Kyselyyn vastaaminen kestää n. 10–15 minuuttia. Kyselyn vastaukset ovat anonyymeja ja niitä käsitellään luottamuksellisina.

Kyselyyn voi vastata vain kerran. Tähdellä (*) merkityt kentät ovat pakollisia ja ne tulee täyttää lomakkeen lähettämiseksi.

Kiitos osallistumisestasi

1. Suosittelisitko K-Supermarket Hyppyrää työpaikkana ystävillesi tai läheisillesi? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
En lainkaan todennäköisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin todennäköisesti

2. Miksi? *

3. Tiedätkö K-Supermarket Hyppyrin asiakaslupauksen? *

- Kyllä
- En

4. Onko sinulla mahdollisuus vaikuttaa kaupan toimintaan? *

- Kyllä
- Ei

6. Onko sinulla aikaa keskustella asiakkaiden kanssa? *

- Kyllä
- Ei

7. Tunnetko itsesi kiireiseksi työssäsi? *

- Kyllä, olen jatkuvasti kiireinen
- Mielestäni työtahti on sopiva
- Minulla ei ole kiire

8. Onko sinulla mahdollisuus tuottaa työssäsi lisäarvoa asiakkaille? *

Lisäarvo tarkoittaa sellaista asiaa, jonka asiakas saa tuotteen ostamisen lisäksi, esim. ruokaohjeet tai erinomainen palvelu

- Ei lainkaan mahdollista
- Minun on mahdollista tuottaa ajoittain lisäarvoa asiakkaille
- Tuotan työssäni jatkuvasti lisäarvoa asiakkaille

10. Esittävätkö asiakkaat sinulle palautetta tai toiveita? *

- Ei lainkaan
- Olen saanut palautetta asiakkailta vähäisessä määrin
- Saan asiakkailta palautetta jatkuvasti

12. Missä asioissa asiakkaat kysyvät sinulta neuvoa/haluavat palvelua? *

Voit valita useamman vaihtoehdon

- Tuotteen etsiminen
- Tuotetoiveet
- Hintatiedustelu
- Epävarmuus tuotteen sisällöstä
- Ohjeet tai vinkit ruoanlaittoon
- Itsepalvelukassat
- Reklamaatiotilanteet
- Muu, mikä?

13. Mitkä asiat mielestäsi aiheuttavat epävarmuutta asiakkaissa?

14. Miten koet onnistuviasi myyntitilanteissa?

- Saan lähes aina myytyä tuotteen asiakkaalle
- Onnistun silloin tällöin myymään tuotteen asiakkaalle
- En onnistu juuri koskaan myymään tuotetta asiakkaalle

15. Mitkä ovat mielestäsi parhaimmat myyntiargumentit?

16. Pyritkö lisämyyntiin?

Lisämyynti tarkoittaa asiakkaan saamista ostamaan sellaisen tuotteen, jota hän ei tullut ensisijaisesti ostamaan.

- Kyllä
- Ei

17. Miten lisämyynti mielestäsi onnistuu parhaiten?

18. Millaiset asiakaspalvelutaidot sinulla mielestäsi on? *

- Hyvät
- Voisi olla paremmat
- Heikot

19. Tarjoaako K-Supermarket Hyppyrin lisäkoulutusta työsi tueksi? *

- Saan tarpeeksi lisäkoulutusta
- Haluaisin enemmän lisäkoulutusta
- Minulle ei ole tarjottu lisäkoulutusta
- En kaipaa/tarvitse lisäkoulutusta

21. Millainen on mielestäsi työpaikan ilmapiiri? *

- Erittäin hyvä
- Hyvä
- Neutraali
- Huono
- Erittäin huono

22. Tunnetko K-Supermarket Hyppyrin tavoitteet ja arvot? *

- Kyllä
- Ei

23. Mikä mielestäsi tekee K-Supermarket Hyppyristä hyvän työpaikan? *

24. Mitä mielestäsi pitäisi kehittää K-Supermarket Hyppyrissä, jotta siitä tulisi parempi työpaikka? *
