

---

# YRITYS X:N MYYMÄLÄN ASIAKASKOKEMUSTEN MUODOSTUMINEN




Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

Visamäki, Kevät 2014

*Sini Tuominen*

Sini Tuominen



## VISAMÄKI

Liiketalouden koulutusohjelma

Asiakasosaaminen ja markkinoinnin johtaminen

**Tekijä**

Sini Tuominen

**Vuosi** 2014**Työn nimi**

Yritys X:n myymälän asiakaskokemusten muodostuminen

## TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön aiheena on asiakaskokemus. Työn tarkoituksena on selvittää toimeksiantajan myymälän asiakaskokemusten muodostuminen. Työssä selvitetään, miten asiakaskokemukset tällä hetkellä muodostuvat ja millaisia kokemuksia tuotetaan. Asiakaskokemus on aiheena erittäin ajankohtainen ja tärkeä. Asiakaskokemuksen ajatusmaailman käyttäminen yleistyy vähitellen suomalaisissakin yrityksissä. Yhä useammat yritykset siirtävät toimintansa keskiöön asiakkaat. Työ on rajattu koskemaan toimeksiantajan myymälää. Rajaus myymälään muodostui, kun koettiin sen osa-alueen kaipaavan huomiota osakseen.

Työn teoreettinen viitekehys muodostuu asiakaskokemuksesta. Asiakaskokemuksen teoriaa on avattu työn alussa laajasti ja mukaan on liitetty omaa työskennellessä muodostunutta hiljaista tietoa. Teorian pohjalta selvitetään asiakaskokemuksen käsite ja miten se toimeksiantajan myymälässä ilmenee. Teoriaosuuden aineistona on käytetty alan kirjallisuutta. Työn tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Aineisto työhön kerättiin haastattelun ja havainnoinnin avulla. Haastattelut toteutettiin asiakashaastatteluina toimeksiantopisteellä kahtena eri päivänä. Aineiston analysoinnissa apuna on käytetty induktiivista sisällönanalyysiä.

Työn keskeisinä tuloksina esitellään tutkimuksen avulla selvitetty tieto tämän hetkisistä asiakaskokemuksista ja kerrotaan, mitkä kosketuspisteet ovat asiakkaiden näkökulmasta tärkeimpiä. Työn keskeisimmät tulokset kertovat, että asiakaskokemukset koostuvat pienistä asioista yksilöllisesti, ja hyvin pienillä asioilla voidaan parantaa asiakaskokemusten laatua. Toimenpidesuosituksissa esitetään ideoita kokemusten parantamiseen keskittymällä ensin korjaamaan pienet puutoskohdat. Pientenkin parannusten kautta voidaan asiakaskokemuksia parantaa entisestään. Näin yritys voi jatkossa tuottaa yhä parempia asiakaskokemuksia ylläpitäen laadun tasaisuutta.

**Avainsanat** Asiakaskokemus, asiakastyytyväisyys, asiakaskeskeisyys, myynninedistäminen

**Sivut**

67 s. + liitteet 10 s.

VISAMÄKI

Degree program in Business Economics

Marketing

---

**Author**

Sini Tuominen

**Year** 2014

**Subject of Bachelor's thesis**

**The formation of customer experiences in the store of Company X**

---

ABSTRACT

The subject of this thesis is customer experience. The purpose is to study the formation of customer experiences in the store of Company X. The thesis finds out how customer experiences are formed at the moment and what kind of experiences are produced now. The customer experience subject is highly topical and important, because the idea of using this kind of thinking in business is increasing also in Finnish companies. More and more companies will relocate their customers in the core of their business operations. This subject has been defined to involve only the client company store because the need of attention for store work was found.

The theoretical framework consists of the customer experience. Its theory has been opened widely at the beginning of this thesis. The theory has also been associated with the author's own tacit knowledge. On the basis of the theory the thesis clarifies the concept of customer experience and how it becomes apparent in the client's store. Material used in the theoretical framework has been found in trade literature. The thesis was implemented by using the qualitative research method. The research material was collected with the help of customer interviews and observation. The data were analyzed by using the qualitative content analysis.

The main results of the thesis present the information on current customer experiences and on the contact points that are the most important ones from the customers' point of view. The main results indicate that customer experiences consist of many small factors individually. On the basis of the result it can be said that changing and improving little things can have a big influence in producing better experiences. The operational recommendations present development ideas on how to improve customer experiences by correcting small imperfections in the store and by focusing on maintaining the good quality.

**Keywords** Customer experience, customer satisfaction, customer centric approach, sales promotion

**Pages** 67 p. + appendices 10 p.

# SISÄLLYS

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | JOHDANTO.....  | 1  |
| 1.1   | Tutkimusmenetelmät.....  | 1  |
| 1.2   | Toimeksiantajan esittely.....                                    | 2  |
| 2     | ASIAKASKOKEMUKSEN ULOTTUVUUDET .....                             | 4  |
| 2.1   | Asiakkaan näkökulma asiakaskokemukseen.....                      | 4  |
| 2.1.1 | Asiakkaan kokemuksen muodostuminen .....                         | 5  |
| 2.1.2 | Asiakkaiden kuuntelu on avain parempiin kokemuksiin.....         | 8  |
| 2.1.3 | Asiakkaiden luokittelu.....                                      | 9  |
| 2.2   | Yrityksen näkökulma asiakaskokemukseen.....                      | 11 |
| 2.2.1 | Yrityksen keinot vaikuttaa asiakaskokemuksen muodostumiseen..... | 13 |
| 2.2.2 | Kokemuksen neljä näkökulmaa ja tasot .....                       | 15 |
| 2.2.3 | Onnistuneen asiakaskokemuksen hyötyjä .....                      | 18 |
| 2.2.4 | Asiakaskokemusten johtaminen .....                               | 19 |
| 2.3   | Asiakaskokemus ja myynninedistäminen .....                       | 25 |
| 2.4   | Asiakaskokemus myymälässä .....                                  | 29 |
| 2.4.1 | Kosketuspisteet.....   | 29 |
| 2.4.2 | Kosketuspistepolku.....  | 32 |
| 3     | TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....                                  | 34 |
| 3.1   | Tutkimusmenetelmä.....   | 34 |
| 3.2   | Aineistonkeruumenetelmät.....                                    | 35 |
| 3.2.1 | Haastattelu .....  | 36 |
| 3.2.2 | Havainnointi .....   | 38 |
| 3.3   | Näyteaineisto ja tutkimuksen luotettavuus.....                   | 39 |
| 3.4   | Aineistonanalysointi.....  | 41 |
| 3.5   | Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus .....                        | 43 |
| 4     | TULOKSET .....   | 45 |
| 4.1   | Asiakkaiden kokemukset.....                                      | 45 |
| 4.2   | Asiakkaiden mielipide kehittämistarpeista.....                   | 50 |
| 4.3   | Yleensä kokemuksissa, myymälöissä ja palvelussa tärkeintä.....   | 54 |
| 4.4   | Havainnointi.....  | 57 |
| 5     | JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSIDEAT.....                              | 61 |
|       | LÄHTEET .....  | 67 |

Liite 1 Haastattelulomakkeet 1-3

Liite 2 Sisällönanalyysi Taulukot 1- 5

## 1 JOHDANTO

Tässä työssä tutkitaan asiakaskokemusten nykytilannetta ja mahdollisia kehittämistä vaativia osa-alueita Yritys X:n myymälässä. Asiakaskokemus on aiheena erittäin ajankohtainen, sillä sen edustaman ajatusmaailman käyttö on vähitellen yleistynyt suomalaisissakin yrityksissä (Löytänä & Korteso 2011, 11). Yritysmaailmassa eletään aikakautta, jossa muutokset ovat suurempia kuin koskaan ennen. Markkinoinnin ja median muutos, digitalisaatio sekä kuluttajistuminen ovat osa kaikkien yritysten tulevaisuutta. Nyt ollaan siirtymässä koko yritysmaailmassa uuteen aikakauteen, jota voidaan kutsua asiakkaan aikakaudeksi. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 8–9) Tämä muodostaa kaikille yrityksille haasteita. On pysyttävä ajan hermoilla ja tehtävä tarvittavia muutoksia liiketoimintaan, jotta yritys pystyy kilpailemaan ja säilyttämään asemansa muuttuvassa yritysmaailmassa.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää toimeksiantajalle mistä heidän asiakkaidensa asiakaskokemus muodostuu myymäläympäristössä. Työssä selvitetään myös millaisia ovat asiakkaiden kokemukset tällä hetkellä, ja mistä tekijöistä ne muodostuvat. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa toimeksiantajalle uutta tietoa siitä, miten heidän asiakkaansa kokevat myymälän asiakaskokemuksen ja mitkä kosketuspisteet ovat asiakkaiden näkökulmasta kaikkein tärkeimpiä. Kun tiedetään millaisia asiakkaiden kokemukset ovat tällä hetkellä, voidaan niitä lähteä kehittämään. Työ on rajattu koskemaan toimeksiantopisteen myymälää ja pois on jätetty muut palvelut. Asiakaskokemuksia toimeksiantaja ei ole ennen tutkinut ja myymälän koettiin kaipaavan huomiota osakseen. Lisäksi työ on rajattu selvittämään asiakaskokemusta juuri kuluttaja-asiakkaiden näkökulmasta.

Tässä opinnäytetyössä käytetään teoriapohjana asiakaskokemusta, joka on aihealueena Suomessa melko uusi. Tästä johtuen aihe käsitellään ensimmäisenä laajasti teoriapohjalta sekä asiakkaiden että yrityksen näkökulmasta. Teoriassa esitetään ajatuksia siitä, mikä vaikuttaa asiakaskokemuksen muodostumiseen ja mitkä kaikki yksittäiset tekijät siihen liittyvät. Teorian jälkeen siirrytään tarkastelemaan työhön tehtyä tutkimusta ja sen tuloksia. Asiakaskokemuksen muodostumisen selvittämisen kautta tavoitteena on parantaa kokemuksia, ja sitä kautta lisätä myymälän myyntiä. Hyvät kokemukset vetävät puoleensa ja houkuttelevat asiakkaita vierailemaan toimipisteen myymälässä yhä uudelleen. Tyytyväisemmät asiakkaat vierailevat yrityksen myymälässä useammin ja tuovat näin pitkällä aikatahtimella myynninkasvua. Lopuksi työssä esitellään teorian ja tutkimuksen pohjalta tehtyjä johtopäätöksiä ja työn aikana esiin nousseita kehitysideoita.

### 1.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmäksi työhön valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Työn toteutuksen apuna käytetään kahta aineistonkeruumenetelmää, joiksi valikoituivat syvähaastattelut ja havainnointi. Havainnoinnin

avulla pyritään tukemaan haastattelun tuloksia ja huomaamaan asioita, jotka haastatteluissa eivät välttämättä tulleet esille. Näiden kahden aineistonkeruumenetelmän avulla pyritään saamaan vastauksia kaikkiin edellä mainittuihin kysymyksiin. Vastaukset kysymyksiin haetaan suoraan kuluttaja-asiakkailta, jolloin kysymysten laatimisessa on oltava tarkkana. Kuluttajan on ymmärrettävä mitä kysytään, ja hänen on pystyttävä antamaan vastauksensa kysymyksiin rehellisesti.

Tutkimus toteutettiin huhtikuun 2014 aikana tutkimuskohteena olevalla toimipisteellä. Työhön haastateltiin myymälässä vierailleita asiakkaita. Tutkimuksesta kerrottiin myymälän sisäänkäynnin vieressä ilmoitustaululla. Ilmoituksen avulla pyrittiin löytämään asiakkaita, joilla on sanottavaa ja halua vaikuttaa. Asiakkailta kysyttiin myymälän ostosten teon aikana, haluaisivatko he ostotensa jälkeen osallistua tutkimukseen. Tutkimus suoritettiin heti sen jälkeen, kun asiakas on tehnyt kaikki ostoksensa ja maksanut ne kassalla. Myös kassan läheisyydessä oli ilmoituksia, joilla asiakkaita houkuteltiin osallistumaan haastatteluun. Tavoitteena oli kerätä 20 laadullista haastattelua, joiden analysoinnin avulla pyritään löytämään tutkimusongelmaan vastauksia.

Haastatteluja ja havainnointia tehtiin kahden päivän ajan toimipisteellä. Toiseksi päiväksi valikoitui vilkkaampi päivä ja toiseksi normaali arkipäivä. Päivän aikana asiakas määrä myymälässä vaihtelee, ja havainnoidessa pyritäänkin saamaan materiaalia sekä hiljaisemmista ajoista myymälässä että vilkkaammista. Myymälässä selvitetään siis myös sitä, miten myymälän toimivuus vaihtelee asiakasmäärän mukaan, vai vaihteleeko ollenkaan. Havainnoinnin tavoitteena on saada tietoon myymälän toimivuus asiakkaiden näkökulmasta eri aikoihin päivästä. Havainnoinnilla pyritään myös tukemaan haastatteluissa saatuja vastauksia sekä löytämään sellaista tietoa, mikä haastattelemalla ei ole tullut esille.

Haastattelun avulla saadut tiedot käsitellään sisällönanalyysimenetelmällä, jonka avulla pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus yleisessä mielessä tiivistetysti. Havainnointia pohditaan ja verrataan haastatteluista nousseisiin tuloksiin. Sisällönanalyysin tarkoituksena on onnistua kuvaamaan haastatteluaineistoa sanallisesti. Sisällönanalyysi antaa myös tutkijalle mahdollisuuden kvantifioida sanallisesti kerättyä aineistoa, eli analyysiä voidaan halutessa jatkaa tuottamalla määrällisiä tuloksia. Analyysistä kerrotaan enemmän luvussa tutkimuksen toteuttaminen. Lyhyesti sisällönanalyysin tavoitteena on tuottaa toimeksiantajalle tieto haastatteluiden sisällöstä järjestämällä aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon, kadottamatta aineiston sisältämää informaatiota. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103–108.)

## 1.2 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantajana toimii suomalainen elintarvikealan yritys. Yritys on toiminut Suomessa jo useita vuosia ja heidän tuotteensa ovat asiakkaille tuttuja ympäri Suomen. Tässä opinnäytetyössä rajauksen kautta keskitytään ainoastaan yhteen Yritys X:n omaan myymälään. Myymälästä asiakkailla on mahdollisuus löytää runsaasi eri tuotteita. Yrityksen omien tuot-

teiden lisäksi myynnissä ovat tärkeimmät päivittäistavarat sekä paljon tuotteita eri tuottajilta. Myymälässä asiakkailla on mahdollisuus löytää heille ennalta tuntemattomia tuotteita. Asiakkaat pääsevät myös tutustumaan Yritys X:n omiin tuotteisiin laajemmin kuin jälleenmyyjien myymälöissä.

Toimeksiantaja on tehnyt aiemmin tutkimuksia koskien muun muassa asiakastyytyväisyyttä. Tämän työn kautta tuotetaan toimeksiantajalle uutta tietoa asiakaskokemuksista. Asiakaskokemusta ei ole toimeksiantopisteellä aiemmin tutkittu ja siksi asiakkaiden näkemyksen selvittäminen onkin tärkeää. Toimeksiantaja voi halutessaan jatkossa selvittää myös asiakaskokemuksen koko toimipisteellään.

## 2 ASIAKASKOKEMUKSEN ULOTTUVUUDET

Yritysmailmassa asiakaskokemusta on käsitelty paljon Yhdysvalloissa ja Euroopassa. Englanninkielinen termi asiakaskokemukselle on customer experience. Termi on yleistynyt bisneskielessä 2000-luvun alussa. Suomessa asiakaskokemus on kuitenkin vielä tuntemattomampi ja vähemmän käytetty kuin muualla maailmassa. Asiakaskokemuksissa keskitytään asiakkaaseen sen sijaan, että keskityttäisiin tuotteisiin tai brändiin (Schmitt 2003, v.) Löytänä ja Kortesus (2001, 11) määrittelevät suomenkielisen termin ja sen, mitä kaikkea se sisältääkään. Heidän mukaansa asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. On kuitenkin huomattava, ettei yritys voi täysin vaikuttaa siihen millainen kokemus asiakkaalle muodostuu. Tämä johtuu siitä, että jokainen asiakas on yksilö. Yksilön kokemuksen syntyyn vaikuttavat taustat ja hänen ajattelumaailmansa. (Fischer & Vainio 2014, 17.)

Kokemuksen muodostumiseen vaikuttavat siis asiakkaan eli yksilön omat tunteet ja alitajuisesti tehnyt tulkinnat. Asiakas ei välttämättä aina itsekään huomaa tietoisesti kaikkia tekijöitä, jotka vaikuttavat hänen mielipiteen muodostumiseen yrityksestä ja asiakaskokemuksesta siellä. Yrityksillä on mahdollisuus sijoittaa asiakkaansa yritys toimintansa keskipisteeseen ja vaikuttaa siihen, millaisia kokemuksia pyritään luomaan. Raha yrityksiin tulee sen asiakkailta ja siksi heidän huomioiminen on tärkeää. (Löytänä & Kortesus 2011, 11.) Yritysten on ymmärrettävä, että asiakkaat ovat niiden tärkein voimavara. Asiakaskokemuksen kautta keskitytään juuri asiakkaiden palvelemiseen ja tyytyväisenä pitämiseen. Yritykset selviävät ja menestyvät vain kun heillä on asiakkaita, ja kasvavat vain kun onnistutaan säilyttämään nykyiset asiakkaat ja hankkimaan uusia. Siksi yritysten tulisi rakentaa asiakkaidensa ympärille ja johtaa toimintaansa asiakaskeskeisesti. (Schmitt 2003, 1.)

Tässä luvussa tullaan käsittelemään asiakaskokemusta ensin asiakkaiden näkökulmasta. Samalla kerrotaan miten asiakkaat voidaan luokitella sen perusteella, millainen suhde heillä on yrityksen kanssa. Asiakkaiden näkökulman jälkeen luvussa käsitellään asiakaskokemusta yritysnäkökulmasta. Pyritään selvittämään millaisia keinoja yrityksellä on käytettävissä asiakaskokemuksen luomisen yhteydessä ja miten he voivat selvittää asiakkaidensa tarpeet. Yritysten on tärkeää sisäistää ajattelumalli, jonka keskiössä heidän asiakkaansa ovat. Jotta pystytään vastaamaan asiakkaiden odotuksiin, on yrityksellä oltava tietoa paljon juuri heidän asiakkaistaan. Luvun loppupuolella keskitytään asiakaskokemukseen juuri toimeksiantajan myymälässä. Samalla pohditaan teoriapohjalta mitkä kaikki tekijät myymälässä vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen.

### 2.1 Asiakkaan näkökulma asiakaskokemukseen

Asiakaskokemus voidaan määritellä olevan sitä, millaisena asiakkaat kokevat ja näkevät kanssakäymisensä yrityksen kanssa. Kokemus on asiakkaalle muodostunut kokonaisvaltainen kuva yrityksestä ja sen kanssa asi-



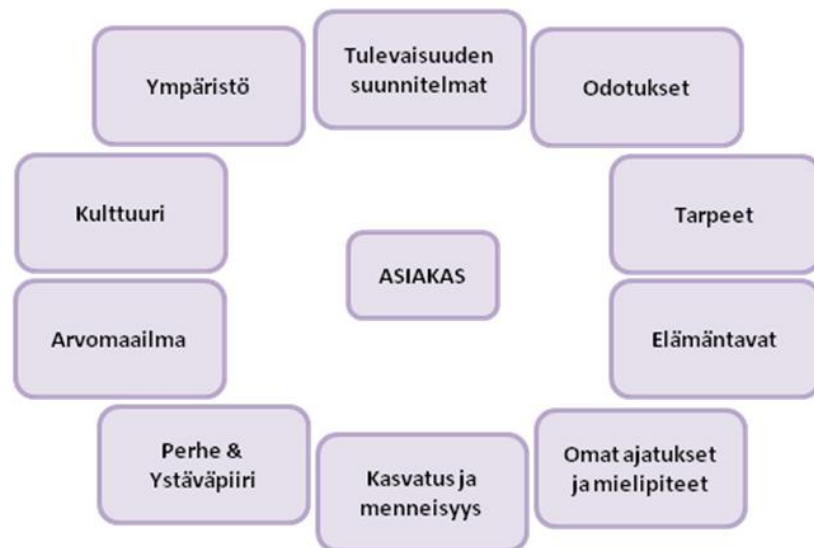
oimisesta. Kankkusen ja Österlundin (2012, 52) mukaan asiakaskokemus syntyy yhteistuloksena niistä kaikista kohtaamisista ja kosketuspinnista, joita asiakkaalla muodostuu yrityksessä asioidessaan. Asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttaa kaikki, mihin voi ottaa tuntumaa: markkinointi, myynti, asiakaspalvelu, jakelu, huhupuheet, puskaradio, omat odotukset ja tietenkin itse tuotteet ja palvelut, joita tarjotaan.

Seuraavassa luvussa perehdytään asiakaskokemuksen muodostumiseen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Kuluttaja-asiakkaat eivät tietoisesti välttämättä huomaa kaikkea, mikä heidän yrityksestä muodostamaansa kuvaan on vaikuttanut. Kokemuksia on yhtä paljon erilaisia kuin on erilaisia asiakkaita. Siksi niiden vertaileminenkin on hankalaa. Asiakkaan on kuitenkin yksilönä helppo verrata omia kokemuksiaan eri yrityksissä. Asiakkaalla on oma näkemyksensä siitä, millainen kokemus on juuri hänelle se parhain. Se yritys, joka onnistuu luomaan suurelle joukolle parhaita kokemuksia, menestyy.

### 2.1.1 Asiakkaan kokemuksen muodostuminen

Asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat hyvin monet tekijät. Voidaan ajatella, että asiakas lähestyy yritystä aina asiakaskokemuksen näkökulmasta. Asiakaskokemus on jokaisen yksilön oma ainutlaatuinen eli subjektiivinen odotusarvo palvelukohtamiselta. Subjektiivisella odotusarvolla tarkoitetaan asiakkaan henkilökohtaisia ja yksilöllisiä odotuksia. Näin asiakaskokemus on hyvin erilainen kaikilla kuluttajilla. Kun asiakas lähestyy yritystä, on hänellä olemassa jokin tietty tarve, jonka hän haluaa täyttää. (Fischer & Vainio 2014, 165.)

Tästä tarpeesta riippuen vaihtelee myös kokemus jota haetaan. Mikäli asiakkaalla on kiire, haluaa hän tehokasta palvelua ja nopeasti tuotteen, jota on tullut hakemaan. Toisella asiakkaalla puolestaan on aikaa ja hän haluaa laadukkaamman kokemuksen. Tämän toisen asiakkaan kohdalla pikainen palvelu saattaa olla jopa negatiivinen asiakas. Hänellä on aikaa ja hän tahtoo tuntea olonsa hyvin palvelluksi. Joku kolmas puolestaan lähestyy yritystä edellisen vierailun positiivisen kokemuksen kautta. Hänen odotukset ovat jo valmiiksi korkealla ja hän ei tyydy vähempään kuin odottaa. Asiakkailla on siis paljon eri odotuksia ja se, mitä arvostetaan, vaihtelee. Tämän vuoksi asiakaskokemus on erityisen haastavaa, ei kuitenkaan mahdotonta.



Kuvio 1. Havainnollistava ympyrämalli subjektiivisesta odotusarvosta

Kuviossa yksi kuvataan sitä kuinka monet asiat vaikuttavat asiakkaan eli yksilön subjektiivisen odotusarvon muodostumiseen. Henkilökohtaisten ja yksilöllisten odotukset muodostuvat kaikkien eri osa-alueiden kautta, jotka kuviossa on esitetty. Tuloksena on jokaisen yksilön hyvin erilainen odotusarvo, jonka muodostumiseen on vaikuttanut kaikki yksilön elämän aikana kokemat ja näkemät asiat. Kuvion perusteella yksilölle muodostuu oma ajatusmaailma siitä, mikä hänelle on tärkeää, mitä hän arvostaa ja millainen on hänen oma asioiden tärkeysjärjestys. Kulttuuri kohta vaikuttaa yksilöön, ilman että hän välttämättä edes tiedostaa asioita. Paljon matkustellut ja maailmaa nähnyt asiakas omaa hyvin erilaisen näkökulman asioihin, kuin asiakas, joka koko ikänsä on matkustanut vain kotimaansa sisällä. Paljon matkustelleen ja maailmaa nähneen odotukset saattavat olla korkealla ja hän on oppinut arvostamaan eri asioita kuin joku toinen.

Kokemusten muodostumiseen vaikuttavat siis vahvasti yksilöiden omat odotukset ja mielipiteet. Mielipide on voinut muodostua kun asiakas esimerkiksi kuulee jostakin tietystä tuotteesta tai palvelusta. Hänen on helppo etsiä Internetistä tietoa ostopäätöksen tueksi eikä hänen tarvitse vierailla heti yrityksessä tutustumassa tuotteeseen. Asiakaskokemuksen kannalta on hyvä tietää, että peräti 40 prosenttia kaikissa vähittäiskaupassa tehdyistä ostoksista saa tällä hetkellä alkusysäyksensä Internetissä tehdyn selvityksen kautta (Kankkunen & Österlund 2012, 52).

Tämä hankaloittaa asiakaskokemuksen muodostumista, sillä kokemus ja asiakkaan kuva yrityksestä alkavat muodostua heti, kun hän kuulee toiselta asiakkaalta yrityksestä tai vierailee yrityksen nettisivuilla. Asiakkaat saavat netin kautta helposti tietoa muiden asiakkaiden kokemuksista esimerkiksi keskustelupalstojen ja blogien kautta. Mikäli yrityksellä on suuret lupaukset, joita se ei kuitenkaan pysty lunastamaan, sosiaalinen media paljastaa sen nopeasti. Asiakkaiden vaikutusvalta lisääntyy kun sosiaalisen median kautta mielipiteiden jakaminen on helpottunut. (Löytänä & Korteso 2011, 137.)

Sosiaalisen median voi nähdä myös asiakaskokemuksen kannalta mahdollisuutena. Kun yritys onnistuu muodostamaan asiakkaiden odotuksia ylittäviä kokemuksia, kerrotaan niistäkin helposti eteenpäin sosiaalisessa mediassa. Sitä kautta asiakkaiden mielipiteet leviävät helposti ja nopeasti. Yrityksen onkin huolehdittava siitä, että kaikilla toiminnan osa-alueillaan ja kosketuspisteissään se tuottaa vain positiivisia kokemuksia. Tällöin yritys hyötyy asiakkaidensa jakamista mielipiteistä ja saa ilmaista positiivista mainontaa itselleen (Löytänä & Korteso 2011, 137).

Asiakkaalla saattaa siis jo ensimmäistä kertaa yrityksessä vieraillessaan olla mielipide yrityksestä, joka on muodostunut muiden mielipiteiden kautta. Tämä on luonut asiakkaalle odotuksia. Ennakko-odotukset saattavat hankaloittaa hyvän asiakaskokemuksen luomista etenkin silloin, jos asiakas on lukenut negatiivisia kommentteja tai kuullut epäonnistuneesta kokemuksesta. Tällöin onkin erittäin tärkeää, että kaikki kosketuspisteet toimivat ja edustavat yritystä yrityksen haluamalla tavalla. Huonot kokemukset on huomioitava ja pyrittävä muuttamaan ne positiivisiksi, jolloin asiakas korjaa mielipiteensä ja kertoo muillekin kuinka ensin pettyi, mutta yritys kuitenkin onnistui korjaamaan virheensä. Kun kaikki toimii suunnitellusti ja virheitä tehdään mahdollisimman vähän, on mahdollista ylittää asiakkaiden odotukset. Näin päästään luomaan onnistunut kokemus, josta sekä asiakas että yritys hyötyy.

Huonoa kokemusta on haasteellista lähteä muuttamaan, sillä asiakas itse vaikuttaa myös paljon kokemuksen syntyyn. Miksi asiakas tulisi uudelleen paikkaan, jossa on tyly myyjä? Hän voi itse vaikuttaa valintoihinsa ja ostaa tuotteen seuraavan kerran jostakin muualta tai vaihtaa tuotteen vastaavaan, saadessaan kilpailijan liikkeestä tuotteen lisäksi paremman kokemuksen. Huonoihin kokemuksiin ja niiden korjaamiseen paneudutaan paremmin myöhemmin johtamista käsittelevässä luvussa. (Kankkunen & Österlund 2012, 90.)

Kankkunen ja Österlundin (2012, 90) mukaan asiakkaalla on vara valita. Asiakas ostaa mieluummin saman juuston kaupasta, jonka juustotiskillä on odottaa mukava, palvelualtis ja asiantunteva myyjä. Hyvällä tuurilla myyjä on asioinut asiakkaan kanssa aiemminkin ja tuntee asiakkaan juustomaun ja suosittelee myös sujuvasti sopivaa viiniä asiakkaan valitsemalle juustolle. Vaikka ei itse voikaan myydä viiniä ja saada siitä hyötyä. Asiakkaalle tuotetaan kuitenkin lisäarvoa tuotteelle ja samalla asiakaskokemus paranee.

Asiakas ja yritys ovat molemmat aina mukana kokemusten synnyssä. Jokainen kokemus syntyy aina yksilön korvien välissä ja on siksi ainutlaatuinen. Syntynyttä kokemusta ei voida suoraan verrata muihin, sillä siihen vaikuttaa aina yksilön oma panos ja arvomaailma. Nykyään yrityksen lupaus kokemuksesta kiinnostaa asiakkaita enemmän kuin pelkkä tarjous tai tuote. Asiakkaat ovat valmiita maksamaan hyvästä tai erinomaisesta kokemuksesta enemmän, kuin pelkästä tuotteesta tai palvelusta. (Kankkunen & Österlund 2012, 54.)

Kokemukset ovat yksilöllisiä. Sen vuoksi sama ostoympäristö voi tuottaa erilaisia kokemuksia riippuen asiakkaiden tavoitteista. Kuten aiemmissa esimerkeissä on kuvattu tavoitteita ja tilanteita on erilaisia. Se, mikä on yksilön tavoitteena, määrittelee sen kuinka ostoympäristöön suhtaudutaan. Kun asiakas saapuu yritykseen, on hänellä mielessään jokin tavoite, jonka haluaa saavuttaa palvelun tai tuotteen avulla. Se kuinka tyydyttävä asiakkaan kokemus on, riippuu siitä, millaisena hän aistii ja havainnoi ostoympäristön ja kuinka hyvin hänen tarpeensa onnistutaan täyttämään. Toinen asiakas tulee liikkeeseen viihtymään ja toinen haluaa vain nopeasti täyttää tarpeensa ja päästä jatkamaan matkaansa. (Puccinelli, N.M., Goodstein, R.C., Grewal, D., Price, R., Raghubir, P., Stewart D. 2009, 15.)

### 2.1.2 Asiakkaiden kuuntelu on avain parempiin kokemuksiin

Kortesuo kertoo Löytänän kanssa kirjoittamassa kirjassaan oman esimerkkinsä siitä kuinka pienikin muutos saattaa olla asiakkaalle pettymys. Kortesuo kertoo, että piti etenkin Reissumiehen ruisleivästä juuri sen rouheisen leikkuupinnan vuoksi. Fazer muutti tuotteensa leikkuupinnan tasaiseksi. Kortesuo kokee tasaisemman leikkuupinnan olevan teollisen oloinen ja pilaa aiemman kotoisemmat tunteen. Kortesuo kirjoitti asiasta Fazerille ja valitti muutoksesta, kertoen omat perustelunsa. Vastaukseksi hän sai lyhyesti sen, että valitettavasti muutos tulee olemaan pysyvä. Asiakaskokemus nousee vahvasti esille. Kortesuo kertoo pettyneensä, mutta pettymystä olisi voitu lieventää edes tarjoamalla hänelle vaihtoehtoja tai vastaavaa yrityksen tuotetta, mistä tuo rouheinen leikkuupinta vielä löytyy. Hyvinkin pienillä asioilla voisi siis olla vaikutusta onnistuneeseen asiakaskokemukseen. (Löytänä & Kortesuo 2011, 100–102.)

Kuten edellä olevasta esimerkistä voidaan huomata, myös asiakaspalautteessa onnistuminen vaikuttaa kokemukseen. Pienillä asioilla on merkitystä. Asiakaspalautteeseen olisi hyvä vastata yksilöllisesti ja niin, että asiakkaalle tulee tunne, että hänen palautteensa on huomioitu. Kuten edellä on huomattavissa, toisinaan muutokset ovat pysyviä. Pettyneelle asiakkaalle voidaan kuitenkin ehdottaa jotakin muuta vaihtoehtoa. Mikäli yritys itse ei pysty enää tarjoamaan asiakkaan haluamaa tuotetta se voi silti auttaa asiakasta. Asiakkaalle tuotettu arvo on tärkeää, vaikka se tarkoittaisikin sitä, että joudutaan suosittelemaan toisen valmistajan tuotetta. Asiakas kuitenkin muistaa asian ja kokemus yrityksen asiakaslähtöisyydestä vahvistuu. Jos yritys ei itse pysty täyttämään asiakkaan tarpeita asiakaslähtöinen yritys auttaa asiakkaan sinne, missä tämän tarve voidaan täyttää.

Hyvältä asiakaskeskeisesti toimivalta yritykseltä löytyy taitoa kuunnella asiakasta. Asiakkaitaan kuuntelevalla yrityksellä on mahdollisuus saada asiakkaansa osallistumaan liiketoimintaansa. Osallistuvat asiakkaat ovat kiinnostuneita yrityksestä ja esimerkiksi aktiivisen palautteen kautta yritys saa vinkkejä toimiakseen yhä paremmin kokemusten näkökulmasta. Näin yrityksen ei tarvitse tuhlaa budjettiaan kalliisiin konsultteihin vaan saa ideoita ilmaiseksi asiakkailtaan. Asiakkaiden kuunteleminen ja osallistuminen ovat yritykselle tärkeitä asioita. Kun asiakkailla on tunne, että heitä oikeasti kuunnellaan ja heidän ajatuksillaan on väliä, luodaan asiakkaille

entistä vahvempaa luotettavuuden tunnetta. (Puccinelli, N.M. ym. 2009, 20, 24.)

Kuuntelun lisäksi on osattava kysyä. Mahdollisuus tehdä vääriä ratkaisuja on hyvin suuri, silloin kun asioita päätetään asiakkaita ajattelematta. Yrityksessä on tiedettävä, mitä juuri heidän asiakkaansa ajattelevat ja tarvitsevat. Parhaiten myynnissä onnistutaan silloin, kun myydään tarpeeseen ja tuotetaan asiakkaalle hyötyä. Siksi asiakkaiden ajatuksilla todella on merkitystä. Toisinaan on hyvä pysähtyä ajattelemaan ja kysymään, tiedämmekö todella keitä meidän asiakkaat ovat, mitä he haluavat ja tarvitsevat, vastaammeko asiakkaiden tarpeisiin, lunastammeko aidosti asiakkaillemme antamat lupaukset? (Löytänä & Korteso 2011, 102.) Ei pidä pelätä asioiden kyseenalaistamista, sitä kautta voidaan oppia uutta. Voidaan myös todeta, että asiat ovat menossa oikeaan suuntaan. Jos suunta on väärä, on se mahdollista korjata, ennen kuin on jo liian myöhäistä.

Asiakaskokemuksen ja asiakkaiden ymmärtämisen yhteydessä nousee esiin kysymisen taito. Venkulan (2007,12,45) mukaan on tärkeää osata kysyä ja käyttää kysymyksiä selvittämään ilmiöitä. Kysymyksiä voidaan käyttää myös apuna luovassa ongelmanratkaisussa. Jotta ymmärretään asiakkaita, on kysyttävä asiaa suoraan heiltä. Kysyminen ei aina kuitenkaan ole yksinkertaista ja on pohdittava millaisia pohjatietoja kyselyn kohteilla on. Kuinka asia voidaan esittää niin, että he varmasti ymmärtävät sen? Yritykset saavat palautetta asiakkailtaan. Se on ainutlaatuinen tilaisuus korjata yksi asiakaskokemus. Samalla tulisi muistaa selvittää, mikä aiheutti pettymyksen ja miksi asiakas otti yhteyttä. Selvittämällä kunnolla palautteen syyn ja lähtökohdan on yrityksellä mahdollisuus estää saman virheen tapahtuminen jatkossa, muiden asiakkaiden kanssa.

### 2.1.3 Asiakkaiden luokittelu

Asiakaskokemuksessa on mahdollista jakaa asiakkaat viiteen eri ryhmään. Näitä ryhmiä ovat kuluttaja-asiakas (C2C), yritysasiakas (B2B), sisäinen asiakas, kansalaisasiakas ja potilasasiakas. Kaikilla viidellä eri asiakasryhmällä on asiakaskokemuksen johtamisen kannalta omat erityispiirteensä. Yritys valitsee toimintansa ja toimialan mukaan ne asiakasryhmät, joihin juuri heillä on keskityttävä. Tässä opinnäytetyössä keskitytään pääosin kuluttaja-asiakkaisiin. Tähän ryhmään kuuluvat kaikki ihmiset. Kaikki ovat elämässään kuluttaja-asiakkaita, niissä yrityksissä joissa vapaa-ajallaan asioivat. Tämä asiakastyyppe tekee ostopäätöksensä usein yksin, mutta saattaa tueksi kysyä neuvoa lähipiiriltään eli muilta kuluttajilta. Toinen asiakasryhmä, joka tässä työssä on syytä huomioida ovat sisäiset asiakkaat. (Löytänä & Korteso 2011, 122.)

Löytänen ja Korteson (2011, 122) mukaan kuluttaja-asiakkaiden odotukset yrityksen luomasta asiakaskokemuksesta ovat seuraavia. Yrityksen luoman asiakaskokemuksen on vastattava asiakkaan tarpeisiin. Kokemuksen odotetaan myös olevan personoitu ja muistetaan asiakkaan aiemmat kohtaamiset yrityksen kanssa. Samaan aikaa kuluttajat odottavat kokemusten olevan ajankohtaisia, tunteisiin vetoavia ja heille merkityksellisiä.

Kuluttajat haluavat myös ymmärtää kokemuksen helposti, yksinkertaisen kommunikaation avulla. Asiakaskokemuksessa arvostetaan myös sitä, että se on saatavilla usealla ja helposti lähestyttävällä tavalla.

Kuluttaja-asiakas ei halua nähdä paljoa vaivaa kokemuksen eteen: kokemusta tarjoavan yrityksen on siis tehtävä kokemuksen saatavuus helpoksi asiakkailleen. Kuluttaja-asiakkaille on siis paljon toiveita asiakaskokemuksen suhteen. Syytä onkin pohtia, mihin ensimmäisenä kiinnitetään huomiota ja mitä pyritään toteuttamaan. Kaikkien edellisten toiveiden lisäksi asiakkaat haluavat ylittää omat odotuksensa yrityksen tarjoaman kokemuksen yhteydessä. Kokemukset voidaan ylittää yllätyksiä tarjoamalla. (Löytänä & Kortesus 2011, 122.)

Sisäisillä asiakkaille puolestaan tarkoitetaan yrityksen sisäisiä toimintoja, jotka eivät suoraan ole yhteydessä yrityksen varsinaisiin asiakkaisiin. Tämä ajattelu tapa on myös melko uusi Suomessa mutta se on pikkuhiljaa levinnyt suomalaisiin yrityksiin. Esimerkiksi henkilöstöjohtamisen asiakkaita ovat yrityksen työntekijät, esimiehet ja johto. Nämä sisäiset asiakkuudet ovat yritykselle myös yhtä tärkeitä kuin kuluttaja-asiakkuudet. On pidettävä huolta siitä, että yrityksen työntekijät tuntevat olonsa tärkeiksi ja heitäkin pidetään huolta. Näin on helpompaa saada työntekijät sitoutettua työhönsä ja toteuttamaan yrityksen johdon asettamia toimintatapoja ja tavoitteita. Kun kaikki yrityksen sisällä toimii, näkyy se kuluttaja-asiakkaillekin asti ja luo kuvaa luotettavasta yrityksestä. (Löytänä & Kortesus 2011, 124–126.)

Sisäisille asiakkaille muodostuu myös asiakaskokemuksia. Ne eroavat kuluttaja-asiakaskokemuksista vahvasti. Erityispiirteitä sisäisille asiakkuuksille ovat Löytänen ja Kortesus (2001, 125) mukaan se, että asiakkaat ovat kiinteitä. Sisäisellä asiakkaalla ei ole mahdollisuutta kilpailuttaa. Toiminto, jolla on sisäisiä asiakkaita voi hankkia näitä asiakkuuksia muualta. Asiakassuhde saattaa usein olla hieman epätasapainoinen, osapuolten asemasta johtuen. Sisäisistä asiakkuuksista saattaa myös yrityksen sisällä liikkua paljon väärää tietoa ja harhaluuloja, joilla on negatiivista vaikutusta työilmapiiriin. Tämän kaltaisia asioita saattavat olla esimerkiksi se, että joissain yrityksissä ajatellaan, ettei sisäisille asiakkuuksille tarvitse luoda yhtä hyviä kokemuksia kuin ulkoisille asiakkaille. Sisäisten asiakkuuksien hoitaminen voidaan nähdä vähempi arvoisena. Ajatellaan ettei sen asiakas-tyytyväisyydellä ole paljonkaan arvoa.

On kuitenkin tärkeää sisäistää sellainen ajatusmaailma, että jokaisella yrityksen asiakkaalla on merkitystä sekä ulkoisilla että sisäisillä. On myös tärkeää osata arvostaa sitä arvokasta tietoa, mitä kaikilta asiakasryhmiltä voidaan suoraan kerätä ja hyödyntää liiketoiminnassa. Kun yritys onnistuu luomaan hyvän viihtyisän työympäristön kaikille työntekijöilleen, työ on mielekkäämpää. Tämä johtaa siihen, että asiat tehdään yhteisen hyvän eteen ja koetaan oman työn olevan merkityksellistä. Kun sisäiset asiat ovat kunnossa, voidaan siirtyä ulkoisiin. Kuluttaja asiakas on se, jonka yrityksen tuomalla rahalla maksetaan palkat ja voidaan jatkaa liiketoimintaa. Ilman asiakkaita ei ole menestyvää yritystä.

## 2.2 Yrityksen näkökulma asiakaskokemukseen

Kuten nyt on selvinnyt, asiakaskokemus ei ole yksinkertainen aihealue, mutta onnistuessaan siitä on yritykselle suurta hyötyä. Yrityksissä on tärkeää huomioida sekä asiakkaat että työntekijät. Yritys koostuu yksilöistä, joiden kaikkien toiminnalla on vaikutusta tulokseen ja asiakaskokemukseen. Kaikkien yksilöiden on tiedettävä missä mennään ja millaisia kokemuksia yrityksessä pyritään luomaan. Mikäli yritys päättää toimia asiakaskeskeisesti ja asiakaskokemuksen kautta, heidän on sitoutettava kaikki työntekijänsä mukaan toimintaan selkein tavoittein. On erityisesti muistettava ettei asiakaskokemus muodostu pelkän asiakaspalvelun kautta. Fischer ja Vainio (2014, 9) vievät kokemuksen määrittelyn hieman pidemmälle kuin useimmat. He määrittelevät tarkemmin sen, millaisia tunteita pyritään asiakkaille tuottamaan ja millaista hyötyä kokemuksilla halutaan saavuttaa. Heidän mukaansa asiakaskokemuksella tarkoitetaan sellaista tunnetta tai kokemusta, joka saa asiakkaan palaamaan yhä uudestaan yritykseen sekä kertomaan muille kuluttajille positiivisesta kokemuksestaan.

Yrityksen on huomioitava ja ymmärrettävä asiakkaan näkökulma asiakaskokemuksesta, ennen kuin se voi miettiä omia toimintojaan. Asiakkaiden näkökulman ymmärtämisen jälkeen voidaan ryhtyä pohtimaan toimia, joiden avulla parhaiten saataisiin kohtamaan sekä yrityksen tavoitteet että asiakkaiden odotukset. Lisäksi on ymmärrettävä miten yritys voi toiminnallaan asioihin vaikuttaa. Miten onnistutaan luomaan hyviä kokemuksia? Kuinka tutkitaan asiakaskokemuksen onnistumista? Miksi kokemus on yritykselle tärkeää? Miten suhtaudutaan reklamaatioihin? Muun muassa näihin kysymyksiin vastataan seuraavissa luvuissa.

Yrityksen johto ajattelee helposti asioita vain keskittyen hallinnollisiin ruutiineihin, järjestelmiin, prosesseihin, budjetteihin ja kannustimiin, jotka ovat muodostuneet perinteiseen tapaan. Joskus johto jopa saattaa unohtaa itsekkin olevansa kuluttaja-asiakas. Onkin toisinaan syytä ajatella asiaa myös näkökulmasta, mitä minä asiakkaana haluaisin? Toisinaan saatettaan myös unohtaa arvokas vuorovaikutus asiakkaan kanssa. Kaikki missä ollaan vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, on suunniteltava hyvin. Esimerkiksi asiakkaan soittaessa yritykseen, on hänelle todennäköisemmin mielekkäämpää puhua oikean ihmisen kanssa robotin sijasta. Hyvin hoidettuna negatiivisella mielellä soittanut asiakas saadaan puhelun lopulla tyytyväiseksi ja suhtautumaan positiivisesti yritykseen. Johdon on ajateltava myös asiakasta ja asioita asiakkaiden näkökulmasta, ei ainoastaan yrityksen tuijottaen vain lukuihin tilastoissa ja taulukoissa. (Pralad, C.K. & Ramaswamy, V. 2004, 37–38.)

Asiakkailla on yrityksiä kohtaan muodostuneita odotuksia ja niissä yrityksen on tärkeää onnistua. Etenkin silloin kun odotukset pohjautuvat edellisellä kerralla koettuun hyvään kokemukseen. Mikäli jokin asia on asiakkaalle tärkeä, nostaa sekin odotuksen taso. Asiakkaalla saattaa olla odotuksia tietyn tasoisesta palvelusta. On olemassa kuitenkin toleranssivyöhyke jonka sisällä on liikkumavaraa. Vyöhykkeen huipulla on asiakkaan odotus eli esimerkiksi haluttu palvelu. Asiakkaalle tärkeissä asioissa odotus ja haluttu palvelu on korkeammalla ja toleranssivyöhykkeen alapäässä on riittävä palvelu. Vyöhykkeen sisällä liikuttaessa asiakas on vielä

tyytyväinen saamaansa palveluun, vaikkei se tavoittanut täysin hänen odotuksissa asettamaa tasoa. Vähemmän tärkeissä asiakkaissa odotus voi olla paljon alempana kuin tärkeissä ja toleranssivähykekin voi olla isompi. Yrityksen ei siis aina ole välttämätöntä saavuttaa asiakkaan odotusten asettamaa tasoa. Mikäli liikutaan tarpeeksi lähellä odotettua tasoa, asiakas voi olla tyytyväinen. (Ylikoski 1997, 85.)

Onnistuessaan positiivisen kokemuksen luomisessa yritys kasvattaa sillä tuottoaan ja sen lisäksi asiakastyytyväisyyttä. Onnistuneet kokemukset tuovat esiin asetelman, jossa sekä yritys ja sen asiakkaat voittavat. Asiakkaat saavat hyvän kokemuksen hankkimansa palvelun tai tuotteen lisäksi. Yritys saa tyytyväisen asiakkaan ja tuottoa. (Grewal, D., Levy, M., Kumar, V. 2009, 1.) Tärkeää yritykselle on myös sitoutuneemman asiakkaan ja suosittelijain, joita se tyytyväisistä asiakkaistaan saa. Yritys hyötyy asiakaskokemuksesta myös kilpailuetuna. Kaikkien kilpailijoiden on helppo kopioida toistensa palveluja tai tuotteita. Asiakaskokemus on kuitenkin haastava osa-alue ja siinä onnistuminen tuo merkittävää kilpailuetua, joka kilpailijoiden on lähes mahdotonta kopioida.

Asiakaskokemuksen johtamisella nähdään olevan yritykselle paljon erilaisia hyötyjä. Kaikkien tavoitteena on kasvattaa yrityksen tuottoja asiakkaille tuotetun arvon kautta. Tarkemmin lueteltuna hyötyjä ovat asiakkaan sitoutumisen vahvistaminen yritykseen, asiakastyytyväisyyden lisääminen, suosittelijain määrän kasvattaminen, lisää mahdollisuuksia ristiin- ja lisämyyntiin asiakkaille, pidentää asiakkuuden elinkaarta, kasvattaa asiakkaiden antamien kehitysideoiden määrää, kohottaa brändin arvoa, vähentää asiakaspoistumaa, vähentää negatiivisten asiakaspalautteiden määrää, pienentää uusasiakashankinnan kustannuksia. Lisäksi yrityksen henkilöstä on sitoutuneempaa ja viihtyy hyvin toimivassa organisaatiossa jonka asiakkaatkin ovat tyytyväisiä. Hyötyjä on siis hyvin paljon ja ne vaikuttavat suoraan yrityksen tuoton kasvamiseen. (Löytänä & Korteso 2011, 13.)

Yrityksen kilpailukyky ei synny pelkästään tuotteita, palveluita tai palvelukonsepteja kehittämällä. Kilpailukyvyn synty vaatii yksilöiden kykyä toimia yrityksessä niin, että he saavat luotua laatuhyteyksiä organisaation sisällä ja asiakkaiden kanssa. Asiakkaan kokemukseen vaikuttaa koko organisaation eri toimintojen ketjujen tulokset. Toki asiaan vaikuttaa myös asiakas itse. Mikäli asiakas saapuu yritykseen negatiivisella asenteella, on hänen palveleminen ja tarpeiden tyydyttäminen vaikeampaa. Kokemuksissa onnistumisen kautta asiakkailla on jo valmiiksi positiiviset lähtökohdat yritykseen saapuessaan ja tällaisessa mielentilassa olevaa yksilöä on palvella ja hän auttaa itsekin palvelutilannetta kertomalla mitä haluaa. (Fischer & Vainio 2014, 167.)

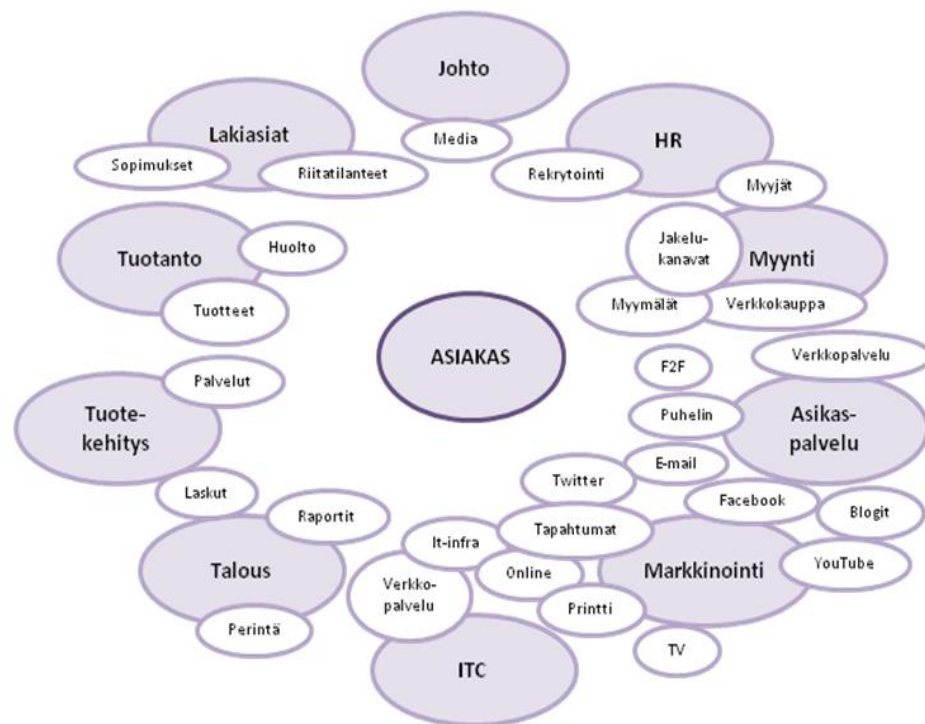
Laatuhyteyksillä tarkoitetaan niitä yhteyksiä joita luodaan jokaisessa kohtaamisessa. Yrityksen työntekijät luovat laatuhyteyksiä keskenään ja asiakkaiden kanssa. Kaikkien yksilöiden aikaisemmat kokemukset yhteyksistä, joko vahvistavat tai heikentävät laatuhyteyksien syntymistä ja pysyvyyttä. Näiden yhteyksien muodostumisen edellytyksenä on positiivisesti poikkeava käyttäytyminen. Positiivisesti poikkeavalla käyttäytymisellä puolestaan tarkoitetaan sitä, miten työntekijät kohtaavat toisensa työhyte-



sössä, miten arvostavat toisiaan, osallistavat ja osoittavat kiinnostusta ja kiitollisuutta. Tämä koskee myös yrityksen kaikkien työntekijöiden lisäksi yrityksen suhdetta asiakkaisiin. (Fischer & Vainio 2014, 167.)

## 2.2.1 Yrityksen keinot vaikuttaa asiakaskokemuksen muodostumiseen

Asiakkaille on pyrittävä luomaan hyviä kokemuksia, jopa parempia kuin kilpailijoiden tuottamat kokemukset. Kokemukset muodostuvat pitkälti yksilön subjektiivisten odotusten kautta. Jotta päästäisiin muodostamaan asiakkaalle kokemus, joka erottautuu kilpailijoista, on arvon tuottaminen hyvä keino. Yksinkertaistettusti arvon voidaan kuvata olevan saatujen hyötyjen ja tehtyjen uhrausten erotus. Hyötyjä ovat kokemukset, jotka helpottavat asiakkaan elämää tai tyydyttävät asiakkaan tarpeen. Elämää helpottavia asioita voivat esimerkiksi olla tarjoiluehdotukset tai reseptit, jolloin asiakkaan ei itse tarvitse pohtia miten ostamansa tuotteen valmistaisi tai tarjoaisi vierailleen. Uhraus puolestaan usein on hinta, mutta nykyään asiakkaat arvostavat yhä enemmän palvelun helppoutta ja nopeutta. Asiakkaan menetetyn ajan merkitys uhrauksena on suurempi kuin ennen. Joissakin tapauksissa nopeasta ja sujuvasta palvelusta ollaan valmiita jopa maksamaan enemmän ja aika koetaan suurempana uhrauksena kuin raha. (Löytänä & Korteso 2011, 54-55.)



Kuvio 2. Esimerkki asiakaskokemuksen kosketuspisteistä yrityksessä. (Löytänä & Korteso 2011, 75)

Yllä olevassa kuviossa kuvataan Löytänen ja Korteson (2011, 74–75) laatiman esimerkin avulla, missä kaikessa asiakas on kosketuksissa asiakaskokemukseen yrityksen toiminnassa. Kuvio havainnollistaa myös sitä, mitkä kaikki tekijät vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen.

Kosketuspisteillä tarkoitetaan sitä, missä kaikissa paikoissa ja tilanteissa yritykset ja asiakkaat kohtaavat. Kohtaamiset voivat olla vuorovaikutteisia, kuten tapaamisia ja puheluita. Kohtaamisia tapahtuu myös passiivisesti esimerkiksi silloin kun asiakas näkee mainoksen tai vierailee yrityksen kotisivuilla.

Kuvio 2 kosketuspisteistä on hyvä keino yrityksille havainnollistaa ja huomioida kaikki tekijät, joiden kanssa yritys on suoraan tai välillisesti kosketuksissa asiakkaansa kanssa. Halutessaan yritys voi laatia oman yrityksensä kosketuspisteistä vastaavan kuvion, jolloin huomataan missä kaikessa onkaan kiinnitettävä huomiota asiakaskokemukseen. Kosketuspisteiden avulla voidaan myös pohtia sitä, mitkä ovat tärkeimpiä kohtia. Näin voidaan saada selville se, minkä kohtien toimivuuteen on keskityttävä ensin. Kun tärkeimmät kohdat toimivat, voidaan asiakaskokemuksen muodostumista tarkastella yhä laajemmalla mittakaavalla ja kehittää kosketuspisteitä kohta kohdalta.

Kokemusta luodessa pyritään ylittämään asiakkaan odotukset. Edellytyksenä tälle on onnistua asiakkaan kohtaamisessa jokaisella pisteellä. Toisten asiakkaiden kohdalla odotusten ylittäminen saattaa olla helppoa, jos asiakas ei odota mitään ja tyytyy vähään. Toisten kohdalla puolestaan yrityksen on tehtävä kovasti töitä, jotta odotukset ylittyisivät tai vähintään täytyisivät. Koska yksilöt ovat erilaisia se, miten tärkeää palvelun saatavuus, nopeus, helppous on asiakkaalle, muokkaa hänen tyytyväisyysastettaan. Jokainen asiakas on yritykselle tärkeä ja on tähdättävä odotusten ylittämiseen, sillä asiakas arvostaa enemmän odotusten ylittämistä kuin vain niiden täyttämistä. (Fischer & Vainio 2014, 165.) Asiakkaat eivät edes aina välttämättä tiedosta mitä odottavat ja vaativat. Tämä tekee odotusten ylittämisestä vielä tärkeämpää. Kun asiakas ei oikeastaan tiedä, mitä haluaa, hänet on helppo yllättää ja sitä kautta ylittää kokemus. Erityisen hyvä jopa odottamaton kokemus jää asiakkaan mieleen varmasti.

Jokainen yrityksen asiakas on luonut omien ajatustensa ja mielipiteidensä pohjalta itselleen alitajuisen tärkeysjärjestyksen kosketuspisteille. Yhden asiakkaankin kosketuspisteiden arvojärjestykseen voi vaikuttaa se, millainen tarve asiakkaalla on kyseisellä hetkellä. Sama asiakas voi saapua samaan yritykseen eri tarpeen kera. Ensimmäisellä vierailukerralla asiakkaalla voi olla kiire ja hän tarvitsee nopeasti haluamansa tuotteen. Hänellä ei ole kärsivällisyyttä jonottaa kassalla hetkeäkään. Tällöin tuotteet ja asiakaspalvelu nousevat suurimpaan rooliin kosketuspisteistä. Toisella kerralla sama asiakas voi saapua liikkeeseen vapaa-ajallaan. Silloin hänellä voi olla enemmän uhrattavaa aikaa. Asiakas voi tällöin haluta käyttää vapaa-aikansa laadukkaasti, ja siksi tällä vierailukerralla arvostaa enemmän laadukasta palvelua. Tällöin asiakkaalla on aikaa ja haluakin odottaa ylittävään kokemukseen. Ensimmäisellä kerralla hänelle oli tärkeintä tehokkuus ja nopeus. Toisella kerralla palvelunlaatu ja myymälän ulkoasu ovatkin suuremmassa roolissa. Tämä lisää asiakaskokemuksen haastavuutta. Kuitenkin yrityksen onnistuessa täyttämään saman asiakkaan eri tarpeet, se luo tunteen. Asiakkaalle jää positiivinen mielikuva ja ajastus siitä, että yritys kykenee täyttämään asiakkaan tarpeet tulevaisuudessakin.

Kosketuspisteisiin liittyy läheisesti myös vuorovaikutuspisteet. Yritykset ja asiakkaat ovat muun muassa monien kosketuspisteiden kautta vuorovaikutuksessa keskenään. Näissä kohdissa yrityksen ja asiakkaan ajatukset kohtaavat. Yrityksen onkin toiminnassaan keskityttävä siihen kuinka saada molempien ajatukset kohtaamaan liiketoiminnan kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Se onnistuu kun yritys ottaa toiminnassaan huomioon asiakkaansa ajatukset. Asiakkaan ajatuksiin vaikuttavat monet tekijät ja niitä ovat esimerkiksi kuulopuheet, tarpeet, elämän vaihe, koulutus, perhe, toivomukset ja odotukset. Jokainen asiakas ajattelee yksilöllisesti. Yrityksen ajatuksiin puolestaan vaikuttavat vahvasti sen tavat toimia eri osa-alueilla, kuten asiakaspalvelussa, markkinoinnissa, tuotannossa, logistikkassa ja johtamisessa. Näiden asioiden kanssa yritys ja asiakas kohtaavat ja tavoitteena tulee olla lopputulos, joka on molemmille osapuolille paras mahdollinen. (Pralad, C.K. & Ramaswamy, V. 2004, 39.)

### 2.2.2 Kokemuksen neljä näkökulmaa ja tasot

Jokainen asiakas on yritykselle tärkeä. Asiakaskokemuksen muodostumista voidaan käsitellä neljän eri näkökulman kautta. Näitä näkökulmia ovat se, että asiakaskokemus tukee asiakkaan minäkuva, yllättää ja luo elämyksiä, jää mieleen ja saa asiakkaan haluamaan lisää. Nämä näkökulmat kuvaavat psykologisten tekijöiden avulla asiakaskokemuksen muodostumista, mitä tunteita hyvä kokemus synnyttää ja mitä asioita on huomioitava yrityksessä. Seuraavaksi käydään läpi, mitä jokaisella näkökulmalla tarkoitetaan. (Löytänä & Korteso 2011, 43–50.)

Ensimmäisellä näkökulmalla tarkoitetaan sitä, että on varottava loukkaamasta asiakasta tai nöyryyttämästä häntä. Toisille asiakkaille jokin oston voi tukea hänen identiteettiään ja siksi loukkaaminen on suuri riski. Esimerkiksi vasta aloittanut lenkkeilijä haluaa ostaa merkki lenkkivarusteet, sillä niiden avulla hän tukee omaa uutta urheilijajamaista ja terveellisen elämän imagoaan sekä itselleen että muille. Identiteetin tai asiakkaan asiantuntevuuden loukkaus on lähes pahinta, mitä asiakaspalvelija voi vahingossa tehdä. Kun hän loukkaa asiakkaan minäkuva, hän osuu arkaan paikkaan ja vaikuttaa asiakkaan tunteisiin. Asiakaskokemuksesta jää erittäin huono kuva asiakkaalle, jota on loukattu ja pahimmassa tapauksessa hän kokee menettäneensä jopa kasvonsa. (Löytänä & Korteso 2011, 43–50.)

Toinen näkökulma yllättää ja luo elämyksiä. Tällä tarkoitetaan sitä, että asiakaskokemus määrittellään tunteiksi. Mitä vahvempi tunne asiakkaalle kokemuksesta syntyy sitä vahvempi on syntynyt asiakaskokemus. Vahvan asiakaskokemuksen syntyyn puolestaan tarvitaan voimakas positiivinen kokemus, elämys. Elämykseen voidaan liittää myös yllättävyys. Jotta jokin elämys painuu asiakkaan mieleen se tuo asiakkaalle jotakin uutta ja samalla yllättää hänet. Elämykseenkin vaikuttavat vahvasti kuluttajat taustat ja kulttuuri. Jonkin toisen kulttuurin jokin jokapäiväinen asia on turistille uusi elämys. Uudet asiat ja muutokset herättävät aina osassa asiakkaista vastarintaa, niin saattaa käydä myös elämyksiä luodessa. Onkin muistettava harkita tarkkaan mitä asiakkaalle halutaan luoda. Liika varo-

vaisuus saattaa kuitenkin johtaa siihen, ettei elämyksen luominen onnistu. (Löytänä & Kortesus 2011, 45.)

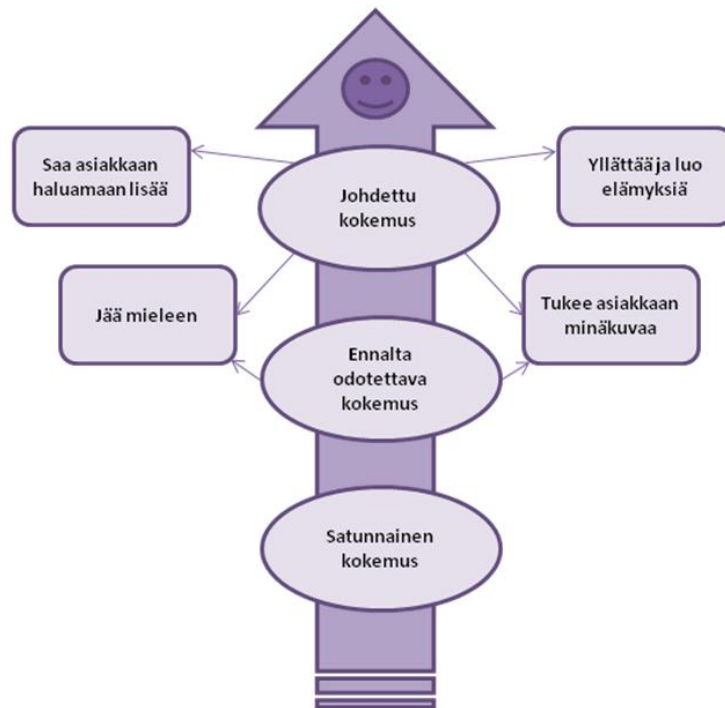
Näkökulmista kolmantena Löytänen ja Kortesus (2001, 48) mukaan on mieleen jääminen. Yrityksen tavoitteena on herättää tunteita, joiden kautta jäädä asiakkaan mieleen positiivisen muistijäljen jättäen. Mieleen jäämisen avuksi yrityksen on tuotettava jotain, joka eroaa kilpailijoista. Massaan ei saa hukkaa. Se on vaarallista, sillä kokemus asiakkaalla saattaa olla hyväkin, muttei hän muista missä kokemus tapahtui. Positiivinen ja negatiivinen muistijälki säilyy yksilön mielessä. Tätä asiaa voidaan tutkia sekä aktiivisesti että passiivisesti. Aktiivisessa tutkimisessa mieleen jäämisestä, asiakkaalle voidaan näyttää toimipisteen myymälän valokuva. Näin voidaan mitata sitä, onko asiakkaalla mielikuva kyseisestä myymälästä ja millainen kuva on. Passiivisessa kysymyksenasettelussa puolestaan kysytään suoraan mistä yrityksestä asiakkaalla on positiivisia tai negatiivisia kokemuksia. Jotta onnistutaan jäämään asiakkaiden mieleen, on pohdittava oman myymälän kosketuspisteitä. Niistä on löydettävä ne, joiden kohdalla voidaan kokemuksia luodessa onnistua poikkeuksellisen hyvin.

Neljäntenä ja viimeisenä näkökulmana esitetään kokemuksen tavoite saada asiakas haluamaan lisää. Ihmisäivot on rakennettu niin, että mielihyvää kohdatessaan, hän haluaa kokea tuon saman tunteen uudelleenkin. Tämän vuoksi asiakaskokemukseen kannattaa panostaa. Kun asiakasta onnistutaan ilahduttamaan tai palvelemaan poikkeuksellisen hyvin, hän jää haluamaan lisää. Tämän vuoksi hän saapuu yritykseen uudelleenkin. Erinomaisesta kokemuksesta ollaan valmiita jopa maksamaan enemmän ja sen vuoksi voidaan sietää myös jonotusta ja ruuhkaa. (Löytänä & Kortesus 2011, 49.)

Kaikissa näkökulmissa on huomioitava asiakkaan odotukset, tarpeet ja näkemys. Yrityksissä on pohdittava keitä ovat juuri heidän asiakkaat ja mitä he saattaisivat haluta. Uuden luomiseen vaaditaan taitoa ja rohkeutta, aluksi saatetaan kohdata vastarintaa asiakkailta ja työntekijöiltä. Luominen kannattaa kuitenkin tehdä asiakaslähtöisesti, jottei tehdä jotakin turhaa tai aivan väärää. Asiakaskokemuksen ideana on sijoittaa asiakas toiminnan keskiöön. Arvaileminen on vaarallista ja siksi asiaa kuin asiaa kannattaa kysyä suoraan asiakkailta. Asiakkaiden vastausten pohjalta yritys voi tehdä omat ratkaisunsa.

Kokemuksen muodostuminen voidaan myös jakaa kolmeen eri tasoon: satunnaiseen kokemukseen, ennalta odotettavaan kokemukseen ja johdettuun kokemukseen. Satunnaisella kokemuksella tarkoitetaan sitä, että asiakaskokemus on muodostunut ikään kuin vahingossa. Sen muodostumiseen vaikuttaa aika, paikka ja henkilö jonka kanssa asiakas on asioinut. Toisena on odotettavissa oleva kokemus joka puolestaan on ennalta suunniteltu ja on riippumaton ajasta ja paikasta. Johdettu kokemus puolestaan muodostuu pitkälti samoin kuin odotettavissa oleva. Johdettu on myös ennalta suunniteltu ja riippumaton ajasta ja paikasta. Lisäksi se tuottaa asiakkaalle arvoa ja on erottuva kilpailijoiden muodostamista kokemuksista. Asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttaa se kuinka paljon koke-

musten johtamiseen on yrityksessä paneuduttu ja minkä kokemuksen tason yritys on ottanut tavoitteekseen. (Löytänä & Kortesus 2011, 50-54.)



Kuvio 3. Perhosmalli kokemuksen tasoista ja neljästä näkökulmasta

Kuviossa 3 on yhdistetty tässä luvussa esitetty teoria muokaten Löytänä ja Kortesun (2011, 51) kuviota kokemuksen eritasoista ja lisäksi kuvioon heidän laatimat asiakaskokemuksen neljä näkökulmaa (2001, 43–49). Kun yritys pohtii, miten toteuttaa asiakaskokemustaan on sen ensitöikseen selvitettävä millä tasolla tällä hetkellä toimitaan ja mihin seuraavaksi pyritään. Kuviossa alimmaisena on satunnainen kokemus, joka sekin voi toteuttaa jotakin neljästä näkökulmasta. Yrityksen kannalta on kuitenkin turhaa tavoitella satunnaisia kokemuksia, sillä toisella kerralla yritykseen saapuessaan asiakas saattaa pettyä. Hän ei koekaan sitä, minkä takia on tullut.

Yritys voi ensitöikseen lähteä tavoittelemaan ennalta odotettavien kokemusten saavuttamista. Tällöin voidaan jo saavuttaa neljästä näkökulmasta kaksi. Ennalta odotettava kokemus voi jäädä asiakkaan mieleen ja kokemus voi myös olla sellainen, että se tukee asiakkaan minäkuva. Mikäli asiakkaan odotukset eivät ole korkealla, voidaan tavoittaa myös kolmas kokemuksen näkökulma eli se, että asiakas jää haluamaan lisää. Mikäli ennalta odotettavan kokemuksen lupaus täyttyy ja asiakas on tyytyväinen. Ennalta odotettavan kokemuksen tasolla yritys pystyy harvemmin yllättämään asiakkaansa, sillä asiakas tietää jo mitä tulee saamaan.

Ennen kuin yritys voi tavoitella korkeinta kokemus tasoa eli johdettua kokemusta, on sen varmistettava, että alemmat tasot toimivat. Satunnaisten kokemusten kautta voidaan lähteä liikkeelle ja selvittää henkilökunnalle selkeästi, millaisia kokemuksia pyritään tuottamaan. Kun tämä on kunnossa ja toteutuu voidaan siirtyä seuraavalle tasolle. Ennalta odotettavien ko-

kemusten tasolla yrityksen on pystyttävä pitämään määrätty taso yllä ja on toteutettava onnistuneesti laadukkaita kokemuksia. Vasta sitten voidaan harkita siirtymistä ylimmälle tasolle.

Johdettu kokemus on tasona hyvin haastava ja yrityksessä onkin pohdittava lähteekö se edes yrittämään korkeimman tason haasteita. Lupaukset kasvavat ja vaadittu taso on haastavaa pitää yllä. Korkeimmalla tasolla on kuitenkin mahdollista toteuttaa kaikkia neljää eri näkökulmaa. Yrityksellä on vapaus valita, mitä näkökulmista lähtee toteuttamaan. Näkökulmaa valitessa on hyvä keskittyä ensin yhdessä kohdassa onnistumiseen. Lopulta yritys voi onnistua tuottamaan asiakkailleen kokemuksia kaikissa neljässä näkökulmassa samaan aikaan. Kuviota kutsun perhosmalliksi, koska rakenne muistuttaa perhosta. Kun yritys saa kuvion kaikki osat toimimaan liiketoiminnalla on mahdollisuus lähteä perhosen lailla lentoon. Perhonen on kuitenkin hauras, joten on tärkeää jatkuvasti tarkkailla onnistumisia ja tilanteita, jotta ajoissa voidaan tehdä tarvittavia muutoksia.

Asiakaskokemuksen neljä näkökulmaa ja tasot luvussa on esitetty kaikki neljä eri näkökulmaa. Yrityksen kannalta kaikki ovat tärkeitä mutta etenkin neljäs näkökulma on houkutteleva. Neljäs näkökulma on se kuinka saada asiakkaat haluamaan lisää? Kun onnistutaan asiakaskokemuksessa hyvin asiakas jää haluamaan lisää ja tätä kautta yritys saa enemmän tuloja, kun asiakas saapuu asioimaan yrityksessä yhä uudelleen ja uudelleen. Onnistunut kokemus tuottaa asiakkaalle mielihyvää. Esimerkiksi kun asiakas löytää uuden herkullisen ruokalajin, hän tahtoo maistaa sitä myöhemmin. Yksilöt hakeutuvat kohti mielihyvää ja siksi asiakaskokemuksen luomiseen kannattaa panostaa. (Löytänä & Kortesus 2011, 49.)

### 2.2.3 Onnistuneen asiakaskokemuksen hyötyjä

Onnistuneen asiakaskokemuksen luomisen kautta yrityksellä on mahdollista saada itselleen selkeää kilpailuetua. Tuotteet ovat helposti kopioitaessa ja asiakkaiden on helppo vertailla eri yritysten tarjoamia tuotteita ja niiden hintoja keskenään. Kokemuksia puolestaan on vaikeaa, ellei jopa mahdotonta, vertailla keskenään. (Kannunen & Österlund 2012, 52.) Yrityksen on oltava perillä asiakkaidensa mielipiteistä ja aiemmista kokemuksista, jotta he voivat onnistua hyvän asiakaskokemuksen luomisessa. Jokaisessa yrityksessä on syytä pysähtyä ja miettiä yksinkertaisiakin kysymyksiä. Joskus asiakaskokemuksen parantaminen voi olla kiinni hyvin pienissä yksityiskohdissa. Asiakas saattaa pettyä kun tuotteen tietty piirre muuttuu.

On hyvä pohtia, tiedetäänkö oikeasti ne syyt miksi asiakas ostaa tuotteen ja miksi juuri kyseisen yrityksen tuotteen. Olisi hyvä selvittää asia suoraan asiakkailta eikä vain olettaa. Joskus yrityksissä myös tehdään muutoksia tuotteisiin ja etenkin silloin on hyvä tietää mitä tuotteessa asiakkaat arvostavat eniten. Jokaisen muutoksen teon jälkeen on myös seurattava, vaikuttaako ja miten muutos vaikuttaa myynti tuloksiin tuotteen kohdalla. Tässä tuotanto ja tuotekehitys ovat kosketuksissa asiakaskokemuksen kanssa. (Löytänä & Kortesus 2011, 100–102.)

Asiakasta voidaan auttaa kohti uusia löytöjä. Mielihyvää, ilahtumista sekä samalla lisäarvoa asiakkaalle voidaan tuottaa helpostikin. Näiden kautta päästään kohti onnistunutta asiakaskokemusta. Mielihyvää asiakkaalle voidaan tuottaa usein keinoin. Asiakkaille voidaan esimerkiksi antaa mahdollisuus maistaa uutta elintarviketta ennen kuin hän tekee ostopäätöksen. Mikäli asiakas pitää tuotteesta se tuottaa hänelle mielihyvää ja ilahtuminen voidaan puolestaan tuottaa maistattamisen kautta. Asiakas ilahtuu kun hänen ei tarvitse ostaa sikaa säkissä. Näin asiakas tietää jo ostaessaan mitä saa ja jopa odottaa, että pääsee kotiin ja syömään ostamaansa elintarviketta.

Lisäarvoa asiakkaalle voidaan tuottaa saman tapahtuman aikana tarjoamalla tarjoiluehdotus tai resepti, johon tuote sopii. Voidaan myös kertoa, mitä muuta myymälästä löytyy, jotta asiakas pystyy tarjoiluehdotuksen toteuttamaan. Näin asiakas on tutustunut hänelle uuteen tuotteeseen ja saanut heti ideoita sen käyttämiseen. Asiakkaan ostopäätöstä on helpotettu ja lisäksi on helpotettu elintarvikkeen käyttöä. Asiakkaan ei itse tarvitse nähdä vaivaa pohtiessaan, mihin tuotetta voi käyttää. Tämän kokemuksen tuottamiseen liittyy vahvasti asiakaspalvelin rooli, joka auttaa asiakasta ystävällisesti hänen tarpeistaan lähtien. Lisäksi kokemukseen vaikuttaa ostopäätöksen ympäristön siisteys ja asiakkaan helppous toimia ja tehdä ostoksena. Myös tuotteen laatu, saatavuus, tuoreus, pakkauksen ulkonäkö ja hinta vaikuttavat kokemuksen muodostumiseen. Kun kaikki osa-alueet ovat kunnossa, on asiakaspalvelijankin helppo viedä asiakaskokemus loppuun yrityksen haluamalla tavalla.

Asiakaskokemuksen onnistuminen on haastava aihealue. Siihen vaikuttaa monet tekijät yrityksen sisällä. Onnistumiseen vaikuttavat myös asiakkaat ja se millaisia ovat asiakkaiden odotukset. Onnistumisvaihtoehtoja on yhtä paljon kuin on erilaisia odotuksia. Positiivinen asiakaskokemus syntyy silloin kun asiakas kokee, että hänen huomioidaan ja häneen pidetään yhteyttä, häntä kuunnellaan ja pyritään ymmärtämään hänen tarpeensa. Lupaukset pidetään ja työn laatu on korkea. (Fischer & Vainio 2014, 177.) Tämän työn tutkimus osuuden on tarkoituksena selvittää juuri toimeksiantajan ja toimipisteen myymälän asiakkaiden odotuksia ja millaisia asioita he arvostavat. Kun selvitetään, mitä odotetaan, on helpompaa arvioida ja päättää millaisin keinoin odotukset täytetään, jopa ylitetään. Kuinka juuri toimeksiantaja voi onnistua asiakaskokemusten luomisessa.

#### 2.2.4 Asiakaskokemusten johtaminen

Asiakaskokemuksen johtamiselle löytyy oma englanninkielinen termi joka on customer experience management, lyhenteenä toimii CEM. Asiakaskokemuksen johtamisella tarkoitetaan prosessia, jolla strategisesti pyritään hallitsemaan koko asiakkaan kokemus tuotteesta tai yrityksestä (Schmitt, B.H. 2003, 17). Termi on seuraaja CRM-ajattelulle. CRM on koottu sanoista customer relationship management ja sillä tarkoitetaan asiakassuhteiden johtamista. Uusi tulokas CEM on edeltäjänsä laajempi näkökulma asiakkaan ja yrityksen välisiin suhteisiin. Asiakaskokemuksen johtamisen

tavoitteena on maksimoida yrityksen asiakkailleen tuottama arvo luomalla asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia. (Löytänä & Korteso 2011, 13.)

Fischer ja Vainio (2014, 176) jakavat kirjassaan kokemuksen johtamisen kolmeen eri osa-alueeseen. Osa-alueita ovat toisten kokemusten johtaminen, omien kokemusten johtaminen ja asiakaskokemusten johtaminen. Kaikki osa-alueet ovat yhteydessä toisiinsa ja jokaista niistä tarvitaan kun tavoitteena on luoda onnistuneita asiakaskokemuksia. Kaikkien osa-alueiden onnistuneen johtamisen kautta päästään parhaaseen lopputulokseen.

Toisten johtamisessa on tärkeää valita keinot, joilla yksilöt kokevat saavansa arvostusta ja että he kokevat voivansa kasvaa ja kehittyä omassa työssään. Jokaisen yrityksessä toimivan yksilön on ymmärrettävä yrityksen tavoitteet. Kaikilla on oltava selkeästi tiedossa millaista asiakaskokemusta haetaan, jotta yksilöt pystyvät toimimaan työssään niin, että se ajaa asiakaskokemusta kohti yhteistä tavoitetta. Omien kokemusten johtamisenkin on tärkeää. Sillä tarkoitetaan sitä, että yksilö luottaa omiin kykyihinsä, hallitsee omat tunteensa ja osaa tehdä oikeita valintoja. Oikeilla valinnoilla tarkoitetaan sellaisia valintoja, jotka parantavat omaa ja toisten työiloa ja hyvinvointia. Kolmas johdettava alue on asiakaskokemuksen johtaminen, jonka tueksi tarvitaan edellisen kahden alueen onnistumista. Kolmannella alueella eli asiakaskokemusten johtamisessa on kyseessä yhteistyö yrityksen sisällä eri yhteisöjen välillä. Lisäksi siihen kuuluu yhteistyö ulkopuolisen palveluntuottajan ja asiakkaiden kanssa. Positiivisen asiakaskokemuksen avulla syntyy uusia toimintamalleja ja tuottavuutta. Tästä hyötyy sekä palveluntarjoaja että asiakkaat. (Fischer & Vainio 2014, 176.)

Asiakaskokemusten johtamiselle voidaan nähdä olevan viisi askelta. Ensimmäisenä on asiakkaan kokemusten syntyyn vaikuttavan maailman analysointi. Tässä yritys voi keskittyä niihin kohtiin, joissa liiketoiminnassaan tuottaa asiakkailleen kokemuksia. Toisena askeleena on rakentaa kokemusperäinen alusta, eli se millaisiin kokemuksiin pyritään strategian kautta ja millainen on yrityksen lupaus sen tuottamista kokemuksista asiakkailleen. Kolmantena askeleena on toteuttaa kokemuksen brändäys. Yrityksen on kuitenkin huomioitava, että sen on pystyttävä vakaasti lunastamaan lupauksensa, mikäli lähtee brändäämään kokemuksiaan. Mikäli luvattu kokemus ei toteudu, asiakkaat pettyvät pahasti. Neljäntenä askeleena kokemusten johtamisessa on kokemusten jäsentäminen asiakasrajapinnassa. On huolehdyttävä, että jokaisessa kosketuspisteessä ja vuorovaikutussuhteessa asiakkaan kanssa toimitaan halutulla tavalla. Viimeisenä askeleena on harjoittaa jatkuvaa innovointia. Tämä tarkoittaa sitä, että kokemuksia johdettaessa on kokoajan keksittävä uusia keinoja tuottaa kokemuksia ja pitää huolta, että onnistutaan siinä, mitä strategiassa on suunniteltu. (Schmitt, B.H. 2003, 23–29.)

Strategian ja tavoitteen määrittäminen ja selkeys on tärkeää. Se vaikuttaa siihen miten osa-alueita johdetaan ja miten yksilöt yrityksissä osaavat toimia yrityksen toiveen mukaan. Määritelmän tuloksena on synnyttävä yksinkertainen asiakaskokemuskentavoite, jonka kaikki yksilöt yrityksessä



ymmärtävät. Määrittelyn jälkeen tavoitetta ja kokemusta voidaan kehittää. Kehittäessä luodaan asiakaskokemusstrategia. Strategialla luodaan tavoitteen mukaisia kokemuksia kaikissa kosketuspisteissä. Tämän jälkeen organisoidaan henkilöstö toteuttamaan asiakaskokemusstrategiaa. Toteutetaan strategiaa oikeilla valinnoilla ja luodaan tavoitteiden mukaisia kokemuksia. Kun yrityksessä on päästy tähän vaiheeseen, on syytä mitata kuinka kokemusten luonnissa on onnistuttu. Kun selvitetään kuinka hyvin on toteutuksessa onnistuttu ja millaisia vaikutuksia kokemuksella on voidaan uudelleen määritellä seuraavat tavoitteet. On tärkeää, että yritys on selvillä siitä, millaisia kokemuksia on onnistuttu luomaan ja missä on kehitettävää. (Löytänä & Korteso 2011, 167.)

Asiakaskokemusten johtamisessa yrityksen johdolla on suuri rooli. Mikäli päätetään tavoitella poikkeuksellisen hyviä kokemuksia, on tarkkaan mietittävä, miten ne pyritään luomaan. Sen lisäksi on mietittävä, miten luomisessa onnistutaan, miten työntekijät sitoutetaan ja miten työntekijät koulutetaan. Nordstrom- tavaratalo kouluttaa jokaisen henkilökuntansa jäsenen tuottamaan aivan ylivoimaisia kokemuksia. Heillä kerrotaan henkilökunnalle sankaritarinoita myyjistä, jota ovat onnistuneet mahtavien palvelukokemusten tuottamisessa. Toisena esimerkkinä toimii Zappos. He kouluttavat jokaisen uuden työntekijänsä neljän viikon koulutusjaksolla. Jakson päätyttyä he tarjoavat koulutetuille työntekijöille erorahan. Ensin erorahan arvo oli vain 100 dollaria ja nyt se on noussut jo 1000 dollariin asti. Tämän erorahan kautta he varmistavat sen, että yritykseen jää töihin vain motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät. (Kankkunen & Österlund 2012, 91.) Onkin siis mietittävä millä keinoin oma yritys voi löytää sitoutuneet ja työnsä kunnolla tekevät tekijät. Koulutus ja jopa sen perusteella karsinta, voivat olla ratkaisuja tähän haasteeseen.

Asiakaskokemuksen johtaminen on prosessi, jonka on uudistuttava tilanteiden kehittyessä ja muuttuessa. Kun yritys luo selkeän mallin asiakaskokemuksen johtamiselle ja kokemusten tuottamisessa onnistutaan, nousee se asiakkaiden odotuksia entisestään. Yrityksen on tiedettävä, millä tasolla asiakkaiden odotukset ovat. Asiakaskokemuksessa onnistuminen tuo yritykselle valtavasti hyötyjä, mutta samalla kasvavat myös paineet onnistua yhä paremmin. Yrityksessä on joko ylitettävä uudet korkeammat odotukset tai vaihtoehtoisesti pystyttävä pitämään yllä se taso, johon asiakkaat ovat tottuneet. Ihan ensimmäiseksi johdon on kuitenkin hyvä keksiä vastaus kysymykseen, mikä on se kokemus, jonka haluamme asiakkaidemme muistavan? Millä olemassa olevilla keinoilla, tuotteilla ja palveluilla voimme kokemuksen luoda vai tarvitseeko meidän kehittää jotain uutta? (Shaw, C. & Ivens, J. 2002, 213.)

Asiakaskokemuksessa onnistuminen on yrityksille haastavaa. Siksi jokaisen yrityksen on hyvä perehtyä tarkemmin siihen, mitä heidän asiakkaansa juuri heiltä odottavat. Asiakas on asiakaskokemuksen keskipiste, siksi onkin hyvä tutkia asiaa kysymällä suoraan asiakkailta, mitä he haluavat. Asiakaskokemusta terminä on tutkittu ja sen pohjalta on rakennettu oletuksia siitä, mitä asiakkaat haluavat ja mihin kokemuksella tähdätään. Yrityksen on ymmärrettävä kuinka paljon eri tekijät asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat. Sen jälkeen voidaan pohtia, mitä omista asi-

akkaista tiedetään ja millaista tietoa on selvitettävä lisää. Yritykset tarvitsevat asiakkaidensa tietoja, jotta voivat onnistua rakentamaan pohja ja strategia sille, millaisia kokemuksia kannattaa tuottaa (Schmitt, B.H. 2003, 54.)

Asiakaskokemuksen mittaaminen on tärkeä osa asiakaskokemuksissa onnistumista. Mittaamiselle voidaan määritellä kaksi näkökulmaa. Ensimmäinen on puhtaasti asiakkaiden kokemuksiin liittyvät mittaukset. Toinen on asiakaskokemuksen johtamisen vaikutusten mittaaminen. Toiseen tapaan saadaan vastauksia myös ensimmäisen kautta, mutta johtamisen vaikutuksia ja tuottoa voidaan mitata muillakin tavoin. Mittauksia ja tutkimuksia tehdessä on tärkeää muistaa keskittyä asioihin, jotka auttavat tekemään johtopäätöksiä. Johtopäätösten kautta voidaan pohtia asiakkailta saatuja vastauksia yrityksen eri näkökulmista. (Löytänä & Korteso 2011, 187.) Ensimmäinen mittaustapa, jossa kohteena ovat asiakkaiden kokemukset, on haastava. Kokemuksia on haasteellista mitata ja niitä mitattaessa on muistettava, ettei mitata ihmistä, vaan mitataan hänen sydäntään. Malcolm Stevenson Forbesin sanoin ”To measure the man, measure his heart.” (Shaw, C. & Ivens, J. 2002, 166.)

Asiakaskokemusta voidaan mitata monin keinoin. Osa keinoista on passiivisia. Näitä ovat esimerkiksi palautelomakkeet, asiakkaiden spontaanisti antama palaute, reklamaatioiden analysointi, sosiaalisen median seuranta ja kohtaamisten analysointi. Kohtaamisten analysoinnilla tarkoitetaan sitä materiaalia mitä yritys saa kohtaamisista asiakkaiden kanssa, niitä ovat esimerkiksi puhelutallenteet ja sähköpostit. Toiset mittaamisen keinot puolestaan luokitellaan aktiivisiksi. Näitä puolestaan ovat asiakastytyvyyssyystutkimukset, asiakaspaneelit, biometriset mittaukset, mystery shopping – tutkimukset ja jatkuvat palautekyselyt eri kosketuspisteistä. Keinoja mitata ja tutkia asiakaskokemusta on siis useita ja tietoa on saatavilla runsaasti. Siksi tiedon oikeanlainen analysointi ja käsittely onkin tärkeää. (Löytänä & Korteso 2011, 188.)

Yrityksillä saattaa olla paljonkin tietoa heidän asiakkaistaan. Kuitenkin tiedon hyödyntäminen ei välttämättä ole viety niin pitkälle kuin se olisi mahdollista. Erilaisia tutkimuksia voidaan teettää useita ja tietoa saatetaan kerätä jatkuvasti esimerkiksi palautteiden muodossa. Tärkeintä tutkiessa ja mitattaessa asiakaskokemusta on muistaa suunnitella hyvin kaikki mitä kysytään. On myös varmistettava, että jokainen mittaus ja tutkimus on relevantti ja liiketoiminnan kehittämisessä hyödynnettävissä. Usein yksinkertaiset mittarit ovat parhaita ja turha monimutkaistaminen tuo vain haasteita kerätyn aineiston käsittelyyn. Kaikkeaa tätäkin tärkeämpää on se, että mikäli palautetta kerätään, on siihen reagoitava. Jos ei reagoida, ei saada hyödynnettyä palautteen kautta saatua arvokasta tietoa asiakkaista. Toinen negatiivinen asia reagoimattomuudessa on se, että asiakkaat saattavat turhautua antaessaan palautetta, mutta mitään ei tapahdu. Reagoimattomuus on siis vaarana asiakaskokemuksen laadulle. (Löytänä & Korteso 2011, 207.)

Asiakaskokemusten mittaamista voidaan helpottaa, kun päätetään jokin tietty kohderyhmä, jota halutaan tarkkailla. Tarkat tunnistetiedot kohde-

ryhmän asiakkaista auttavat yritystä analysoimaan kokemusmaailmaa ja rajaavat myös asiakaskokemuksen mittaamista. Erilaiset kohderyhmät vaativat erilaisia kokemuksia ja kokemuksia mitatessa kohderyhmiä voi olla syytä tutkia erillisinä osioina. Kun tunnistetaan kohderyhmät, saadaan jo mittaamisen avuksi tietoa siitä, ovatko juuri ne asiakkaat tuotteen suurimmat käyttäjät, kuinka usein he tarvitsevat tuotetta ja kuinka lojaaleja he tuotteelle ovat. (Schmitt, B.H. 2003, 57.) Koska kokemusten mittaaminen on haasteellista, kaikkea ei kannata mitata. On vain tarkasti mietittävä ensimmäisenä mitä mitataan, keihin mittaus kohdistetaan ja kuinka se toteutetaan.

Yksi asiakaskokemuksissa käytetty mittaamiskeino on NSP eli Net Promoter Score. Tämä mittaamismalli perustuu asiakkaille esitettyyn yhteen kysymykseen eli siihen kuinka todennäköisesti suosittelet yritystä X ystävällesi tai kollegallesi. Vastaukset kysymykseen annetaan asteikolla nollasta kymmeneen. Net promoter scorella lasketaan nettosuosittelevien suosittelevien ja ei-suosittelevien prosentuaalisten lukujen erotuksena. Kyseisen mallin kysymykseen vastanneiden kysymykset 0-6 lasketaan ei-suositteleviksi. Vastaukset 7-8 lasketaan neutraaleiksi ja niitä ei huomioida tuloksessa. Vain vastaukset 9-10 lasketaan suositteleviksi. Mallin suurimmaksi hyödyksi katsotaan sen yksinkertaisuus ja varmuus siitä, että kaikki vastaajat ovat ymmärtäneet kysymyksen oikein. (Löytänä & Korteso 2011, 202–203.)

Monet suomalaiset yritykset ovat ottaneet tai ovat ottamassa käyttöön NSP mallin. Yritys voi halutessaan soveltaa kysymystä, mutta jos näin tehdään, tulos ei ole vertailukelpoinen toimialan muihin NSP tuloksiin. Pelkkä tutkimuksen toteuttaminen ei kuitenkaan riitä. Tuloksia on käsiteltävä tarkemmin ja niiden avulla saatua tietoa on hyödynnettävä. Mikäli esimerkiksi tulos on huono, on löydettävä siihen johtaneet syyt. Vasta syiden löytymisen kautta voidaan tulevaisuudessa päästään parempiin lukuihin. Kaikkein oleellisinta tässäkin tutkimuksessa on kuitenkin itse asiakkaiden kuunteleminen, ei itse mittausmalli. NSP tutkimuksen voidaan kuvata olevan vasta jäävuoren huippu. Tutkimuksen toteuttamisen jälkeen on pohdittava mitä tulokselle voidaan tehdä, kenellä on vastuu, miten systemaattiset virheet ratkaistaan, mikä on vaikuttanut suosittelu halukkuuteen ja niin edelleen. On kuitenkin todettu, että suuri suosittelevien määrä yrityksille on hyvä asia. Suosittelevat voivat antaa anteeksi huonon kokemuksen jopa kuusi kertaa todennäköisemmin kuin ei-suosittelevat. (Löytänä & Korhikoski 2014, 144–150.)

Tutkimusten ja kokemusten mittaamisen kautta voidaan saada esiin negatiivisia kokemuksia. Yritys kohtaa kuitenkin muutenkin toiminnassaan poikkeustilanteita. Nämä poikkeustilanteet on hyvä nähdä mahdollisuutena ja niihin on suhtauduttava avoimin mielen. Negatiiviset kokemukset ja niiden kautta muodostuneet reklamaatiot ovat yritykselle mahdollisuus korjata tilanne ja pieleen mennyt kokemus. Usein asiakkaan sitoutuminen yritykseen jopa vahvistuu silloin, kun negatiivinen kokemus korjataan ja pystytään kääntämään positiiviseksi. Tämän vuoksi yrityksissä on oikeasti kuunneltava asiakkaita ja heidän mielipiteitään. Niihin on vastattava asiakaslähtöisesti ja on ajateltava reklamaatiot tilaisuutena, ei uhkana tai

hyökkäyksenä yritystä kohtaan. (Löytänä & Kortesus 2011, 209.) Yrityksen johdon on tärkeää tehdä henkilökuntansa tietoiseksi siitä, miten reklamaatioihin suhtaudutaan. Henkilökunnan on ymmärrettävä reklamaatioiden tärkeys.

Kuten asiakaskokemuksen muodostumisessa, myös onnistumisessa, poikkeustilanteiden hoitaminen arvokkaasti on erittäin tärkeää. Poikkeustilanteita tapahtuu kun asiakas kokee jonkin asian epäonnistuneen. Jos asia on asiakkaalle tärkeä, hän tekee reklamaation. Pahimmassa tapauksessa asia jää selvittämättä ja yrityksellä ei ole tilaisuutta korjata asiaa ja muuttaa epäonnistuminen onnistumiseksi. Poikkeustilanne voi syntyä esimerkiksi kun myyjä kertoo asiakkaalle jonkun tuotteen soveltuvan tiettyyn tarkoitukseen. Jos näin ei ole, asiakas kokee, etteivät myyjän antamat lupaukset toteutuneet. Parhaassa tapauksessa asiakas palaa yritykseen kertomaan pettymyksestään ja yrityksellä on mahdollisuus korjata virheensä. Asiakasta on kuunneltava, tapahtunutta pahoiteltava ja tilanne korjattava. Tilanteen ratkaisuun voi löytyä useita vaihtoehtoja. Esimerkiksi asiakkaalle tarjotaan tuote, joka oikeasti vastaa hänen alkuperäiseen tarpeeseensa. (Löytänä & Kortesus 2011, 209.)

Yritykset eivät välttämättä aina huomaa poikkeustilanteita ja menettävät näin mahdollisuuden asioiden korjaamiseen. Tämä johtuu siitä, etteivät asiakkaat aina vaivaudu kertomaan yritykselle pettymyksistään. Useimmiten pettymys kerrotaan tuttaville ja vaikka koko ystäväpiirille facebookissa. Yrityksen tulisikin siis kannustaa asiakkaita kertomaan pettymyksistään ja kannustaa myös henkilökuntansa toimimaan aktiivisesti poikkeustilanteita etsimään ja korjaamaan pienetkin virheet. Poikkeustilanteita ei saa missään tapauksessa aliarvioida vaan niitä on ajateltava yhtä ainutkertaisina asioina kuin ne ovat sen kokeneelle asiakkaalle. Kun kohdataan poikkeustilanne, on hyvä hetkeksi asettua asiakkaan asemaan ja ajatella asiaa hänen kannaltaan, ei pelkästään yrityksen näkökulmasta. (Löytänä & Kortekoski 2014, 107.)

Hyvin hoidetulla reklamaatiolla yrityksen on mahdollista korjata huono kokemus ja muuttaa se hyväksi. Onkin siis aina muistettava reklamaatioita kohdatessa, että asia on asiakkaalle tärkeä kun hän vaivautuu tekemään reklamaation. Yleinen ja huono tapa on kohdata reklamaatiot negatiivisesti ja ajatella niitä ikään kuin taisteluna. Venkulan (2007, 71) mukaan etupäässä keskinkertaista tulosta tekevät organisaation ja yksiköt käyttävät taistelua konfliktien kohtaamistapanaan. Tällöin vaihtoehtona on, ettei kukaan oikeasti voita ja toiselle osapuolelle jää pahamieli. Taisteltaessa keskitytään vain riidan voittoon eikä varsinaisesti sen aiheuttaneisiin syihin tai itse ongelmaan. Vaihtoehto taistelulle ei saa kuitenkaan olla tukahduttaminenkaan, vaikka sekin on itse taistelua parempi. Paras keino on aito konfliktinratkaisu. Siinä pyritään ratkaisemaan ongelma molempien osapuolien kannalta hyvin tehden kompromisseja. Konfliktinratkaisemiseksi tarvitaan taitoa kysyä puolueettomasti siihen liittyviä asioita ja sen jälkeen pohtia ja tehdä tarvittavat muutokset ja asiat ratkaisemisen suhteen.

Siispä, vaikka asiakkaan palaute osuisi arkaan kohtaan, on kuunneltava asiakasta rauhassa. On selvitettävä se, mistä palaute johtuu ja onko asialle

tehtävissä jotakin. Pahinta mitä asiakaspalvelija voi pettyneelle asiakkaalle tehdä on huomioimattomuus. Mikäli asiakasta ei kuunnella, häneltä ei kysytä syytä palautteeseen, hänelle jää pahimmassa tapauksessa erittäin huono kokemus yrityksestä. Huono kokemus muistetaan pitkään ja siitä myös muistetaan kertoa tutuilleen. Reklamaatiota tehdessään asiakas saattaa olla tuhtunut ja pahalla päällä. On kuitenkin tärkeää kohdata asiakas myös tunnetasolla. Asiakaspalvelijalla on oltava empatiaa ja kykyä asettua pettyneen tai loukatun asiakkaan asemaan. Miltä minusta tuntuisi samassa tilanteessa? Kuuntelulla ja huomioimisella päästään reklamaation selvittämisessä hyvään alkuun. (Ylikoski 1997, 176.) On myös hyvä muistaa Ropen keino 84, jossa sanotaan että, toimita aina henkilökohtainen vastaus kaikkeen saamaasi palautteeseen (Rope 1999, 196). Henkilökohtainen vastaus antaa asiakkaalle kuvan kuuntelusta ja siitä, että hänen kokemuksellaan on ollut merkitystä.

Edellisten lisäksi poikkeustilanteiden hoidossa voidaan käyttää hyväksi seuraavia neuvoja. Reklamaation on hoidettava nopeasti. Asiakkaat arvostavat sitä, että heidän palautteeseensa vastataan nopeasti. Toisaalta tilanteen nopea korjaaminen myös ehkäisee sitä, ettei asiakas ehdi kertoa pettymyksestään kaikille tutuilleen. On myös hyvä varmistaa suoraan asiakkaalta onko poikkeustilanteen hoitamisessa onnistuttu. Näin vahvistetaan asiakkaan tunnetta siitä, että hän on yritykselle tärkeä. Hyvänä neuvona on myös hallita, hyväksyä, fokusoida ja ratkaista. Näillä tarkoitetaan sitä, että ensimmäisenä otetaan poikkeustilanne hallintaan ja hyväksytään se. Vaikka asiakas ei olisi oikeassa, hänen tunteensa ovat oikeita ja siksi palautteen hyväksyminen on tärkeää. Näiden jälkeen fokusoi asiakkaan ajatukset pois pettymyksestä ja siirrä ne siihen, kuinka ongelma voitaisiin ratkaista. Viimeisenä ratkaise ongelma niin, että ratkaisu on asiakkaalle yksinkertainen ja selkeä. Viimeisenä varmista vielä, että asiakaskin on tyytyväinen saavutettuun lopputulokseen. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 108–111.)

## 2.3 Asiakaskokemus ja myynninedistäminen

Myynninedistämisestä käytetään myös käsitettä menekinedistäminen. Molemmat tarkoittavat samaa asiaa ja ovat osa suurempaa kokonaisuutta. Myynninedistämisen termi esiintyy markkinointiviestintä käsitteen alla. Markkinointiviestinnän englanninkielinen termi on marketing communication. Termillä tarkoitetaan yrityksen ja sen tarjoamien tuotteiden sekä palveluiden tekemistä näkyväksi. Markkinointiviestinnän avulla luodaan yrityskuvaa ja tunnettavuutta, annetaan tietoa tuotteista, ostopaikoista, hinnoista sekä samalla pyritään vaikuttamaan kysyntään ja ylläpitämään jo luotuja asiakassuhteita. (Bergström & Leppänen 2009, 328.) Markkinointiviestintä kohdistuu yrityksen kaikkiin ulkoisiin sidosryhmiin ja sen tarkoituksena on joko suoraan tai epäsuoraan vaikuttaa kysyntään positiivisesti (Vuokko 1997,9.)

Myynninedistäminen ja menekinedistäminen tarkoittavat siis samaa asiaa. Englanninkielinen käsite termille on SP sales promotion. Markkinointiviestinnän alatermi menekinedistäminen määritellään usein sellaiseksi toiminnaksi joka ei kuulu henkilökohtaiseen myyntityöhön, julkisuuteen,

suhdetoimintaan, mainontaan tai sponsorointiin. Myyntiin pyritäänkin siis vaikuttamaan myös muin keinoin. Menekinedistäminen on toimintaa joka helpottaa kuluttajien ostopäätöksen tekoa. Siihen voidaan vaikuttaa tarjouksilla tai tuotteisiin liittyvillä kannusteilla ja yllykkeillä. Näitä voivat esimerkiksi olla maistatukset tai se, että kuluttajalle tarjotaan ostamansa tuotteen kanssa kaupanpäällinen. (Vuokko 1997, 82.)

Myynninedistäminen on siis osa markkinointiviestintää. Mikäli yritys päättää toimia asiakaskokemuksen näkökulmaa noudattaen ja asiakaskokemuksia johtaen, kuuluu tämänkin osa-alue siihen vahvasti. Yritys joka sijoittaa asiakkaansa toimintansa keskiöön ajattelee myös kaiken markkinointiviestintänsä asiakaslähtöisesti. Näin ollen myös myynninedistäminen kuuluu vahvasti asiakaskokemukseen. Kun kokemuksen kokonaisuudessaan saadaan hyvälle tasolle, edistetään myyntiä pitkällä aikavälillä. Myynninedistämällä puolestaan pyritään lyhyemmän ajan myynnin kasvattamiseen ja esimerkiksi tuotteita markkinoille tuodessa käytetään paljon menekinedistämiskeinoja, jotta asiakkaat tutustuvat tuotteeseen.

Myynninedistäminenkin on asiakaskokemuksia johdettaessa ajateltava asiakkaiden kannalta. On hyvä miettiä mikä toimii parhaiten juuri yrityksen asiakkaisiin, mitä he odottavat, mihin he ovat tottuneet ja millaisia keinoja kannattaa suosia. Kun tehdään myynninedistämistä, on syytä miettiä myös, mitä asiakkaat voivat siitä hyötyä. Maksavan asiakkaan on oltava tyytyväinen, jotta yritys saa hänestä pitkäaikaisen asiakkaan. Onkin siis syytä paneutua myynninedistämistoimissa asiakaskokemukseen ja ajatella asioita sekä yrityksen että asiakkaan näkökulmasta. Pitkällä aikavälillä on todennäköisemmin kannattavampaa ajatella asiakkaita ensin kuin pelkäättään hetkellistä yrityksen saavuttamaa myynninkasvua jollakin tarjouksella.

Myynninedistämällä on useita tavoitteita. Kuluttaja-asiakkaisiin kohdistuvat tavoitteita on useita. Tavoitteena Vuokon mukaan voivat olla se, että asiakas

- ostaa tuotteen ensimmäisen kerran ja kokeilee sitä
- ostaa tuotetta yhdellä ostokerralla enemmän
- ostaa tuotetta aikaisemmin (hiljaisten kausien tasoittamiseksi) tai siirtää ostoa myöhemmäksi (ruuhkien tasoittamiseksi)
- ostaa tuotetta uudelleen tai useammin
- ostaa yrityksen tuotteen eikä kilpailijan tuotetta
- siirtyy kilpailijatuotteen ostajasta markkinoijan tuotteen ostajaksi
- huomaa ja muistaa kyseisen markkinoijan markkinointitoimenpiteet paremmin kuin kilpailijan toimenpiteet
- suhtautuu positiivisesti kyseiseen merkkiin ja kokee saavansa siitä parempaa arvoa kuin kilpailijanmerkistä
- huomaa tuotteet ja kampanjat hyvin vähittäiskaupassa
- valitsee kyseisen myymälän eikä kilpailijamyymälää
- kokee myymälän tarjoavan yllätyksellisyyttä ja lisäetua
- ostaa tuotteita, joita myymälä ei enää halua pitää lajitelmassaan tai valikoimassaan
- saa etua asiakasuskollisuudesta, kanta-asiakkuudesta.

(Vuokko 2003, 252- 253.)

Samalla kun myynninedistämisen keinot palvelevat yritystä ja pyrkivät kasvattamaan sen myyntiä on muistettava asiakkaan rooli. Yrityksen olisi hyvä myynninedistämiskeinoin pyrkiä ilahduttamaan asiakkaansa ja tuottamaan tällekin jonkinlaista hyötyä. Näin edistäminen palvelee molempien etuja ja molemmille jää hyvä mieli. Esimerkiksi maistattamalla tuotteita yritys antaa asiakkaalle mahdollisuuden tutustua uuteen tai tuntemattomaan tuotteeseen. Asiakas voi löytää uuden miellyttävän tuotteen ja ilahtuu siitä, ettei joudu ostamaan sikaa säkissä. Yritys puolestaan saa asiakkaansa tutustumaan tuotteeseen ja mahdollisesti saa tuotteelleen uuden vakituisen käyttäjän. Menekinedistämisessäkin on syytä ajatella asiaa asiakkaan näkökulmasta. Näin asiakas on tyytyväisempi ja suhtautuu yritykseen positiivisemmin. Kun suhtautuminen on positiivista, asiakkaalle on helpompaa tuottaa onnistuneita kokemuksia.

Myynninedistämisen keinoja on tutkittu jo pitkään ja yritysten käyttöön ovatkin vakiintuneet tietyt keinot. Samoja keinoja joita on ennen käytetty, voidaan pohtia asiakaskokemuksen näkökulmasta. Tarvittaessa voidaan tehdä pieniä muutoksia niin, että keinot palvelevat sekä yritystä että asiakasta. Yrityksen tavoitteena on myynninkasvattaminen ja samalla voidaan asiakkaille tuottaa esimerkiksi lisäarvoa tuotteelle. On mahdollista tehdä molemmat osapuolet tyytyväisiksi ajattelemalla keinoja molempien näkökulmasta ja sen jälkeen muokkaamalla ne kohtaamaan toisensa. Menekinedistämiskeinot valitaan kohderyhmän mukaan (Vuokko 2003, 257).

Etenkin kuluttajiin kohdistuvaa myynninedistämistä tehdään monella eri tapaa. Jotta yrityksen erottautuisivat toisistaan, uusia myynninedistämiskeinoja pyritään keksimään jatkuvasti. Kuluttajia voidaan houkutella ostamaan tuotteita suurempia määriä eri pakettitarjouksilla. Asiakaskilpailut, kupongit, keräilymerkit ja kylkiäiset voivat myös edistää tuotteiden myyntiä. Ilmaisanäytteet ja maistatukset ovat myös suosittuja keinoja houkutella kuluttajia uuden tuotteen pariin. Asiakaskilpailut ovat yleisiä erilaisten tapahtumien yhteydessä. Sponsoroinnin kautta yritykset voivat osallistua myös useampiin tapahtumiin ja tavoitella näin uusia kuluttajia. Tavoitteena on saada oma tuote esille muusta viestinnästä erottuvalla tavalla niin, että saadaan kuluttajan mielenkiinto heräämään. (Bergström & Leppänen 2009, 449.)

Myynninedistämisen lisäksi erilaisilla kilpailuilla voidaan kerätä tietoa asiakkaista ja samalla siitä, kuinka hyvin mainonta on tehonnut kuluttajiin. (Bergström & Leppänen 2009, 451.) Jokin kilpailu, arvonta tai palautekysely, jonka houkuttimena on tuotepaketti, voi siis olla keino kerätä tietoa asiakkaista. Asiakkailta voi kysyä esimerkiksi myös heidän kokemuksestaan tai esimerkiksi kehitysideoita siitä, miten toimintaa voidaan parantaa niin, että täytetään yhä paremmin asiakkaan toiveet. Mikäli kilpailun tai palautekyselyn toteutuksessa onnistutaan hyvin, voidaan pienellä sijoituksella kerätä hyvinkin arvokasta tietoa asiakkaista suoraan yritykselle. Tärkeintä on käsitellä tieto kunnolla. Monet yritykset keräävät asiakkaistaan paljon tietoa, mutta eivät välttämättä osaa hyödyntää tietoaan parhaalla mahdollisella tavalla.

Edellä mainittujen lisäksi myynninedistämisen keinona voi käyttää kuponkeja esimerkiksi vauhdittamaan hiljaisen ajan myyntiä tai kasvattamaan tapahtumaan osallistuvien määrää. Kupongin voi julkaista sosiaalisessa mediassa tai printtilehdessä. Lisävarusteet, lisäedut, mainoslahjat, mainostavarat ja myymälämainonta ovat myös joissakin tapauksissa hyviä keinoja. Ilmaisnäytteitä puolestaan voidaan käyttää silloin kun lanseerataan täysin uutta tuotetta. Tarjoukset joissa tarjotaan tuotteita ilmaiseksi, esimerkiksi osta 2 maksa 1, saattavat tulla yritykselle hyvinkin kalliiksi. Siksi onkin tärkeää miettiä mitä tehdään ja milloin ja pohtia onko hyöty suurempi kuin itse investointi. (Vuokko 2003, 265–267).

Erilaiset myymäläpromootiot ovat nousseet hyvin suosituksi myynninedistämiskeinoksi. Myymälässä tai myymälän ulkopuolella voi olla tuote-esittelyjä, kilpailuja, erikoisesittelyjä, ständejä, tapahtumia ja hyviä erikoistarjouksia tietystä tuotteesta. (Bergström & Leppänen 2009, 450.) Yritys voi esimerkiksi panostaa vilkkaaseen myyntipäivään vielä lisää sijoittamalla myymäläänsä konsultin tai muun asiantuntijan kertomaan asiakkaille jostakin tuotteesta. Tämän henkilön tehtävänä on houkutella asiakkaat uuden tuotteen pariin ja kertoa tarkempia tietoja tuotteesta ja antaa maistatuksien kautta esimerkkejä tuotteen käyttömahdollisuuksista. Näin voidaan lisätä myyntiä ja samalla luoda asiakkaalle hyvä kokemus, jossa tuotetaan lisä arvoa maistattamalla ja vinkkejä kertomalla.

Tapahtumamarkkinointi on myös keino edistää myyntiä. Tapahtumamarkkinointi on sitä, kun yritys itse järjestää jonkin oman markkinointitilaisuuden. Hyvä tapahtuma ja tilaisuus on hyvin suunniteltu alusta loppuun saakka. (Bergström & Leppänen 2009, 455.) Tapahtumien vahvuuksiksi voidaan katsoa sen elämyksellisyys, hyvä huomio- ja muistiarvo, vuorovaikutuksellisuus, kontrolloitavuus ja välitön palaute. Tapahtumien vahvuus on myös segmentointi. Segmentoinnilla tapahtumissa tarkoitetaan sitä, että ne on helppo räätälöidä juuri jollekin tietylle kohderyhmälle. Erilaisille kohderyhmille voidaan myös rakentaa omat tapahtumat, jolloin osallistujien tyytyväisyyttä on helpompi kontrolloida. Tapahtumien katso- taankin siksi olevan intensiivisiä ja henkilökohtaisia. (Isohookana 2007, 170–171)

Kuten lähes kaikilla yrityksen toiminnoilla, myös tapahtumilla on omat heikkoutensa. Heikkoudet voidaan myös aina katsoa haasteiksi ja silloin asiat ovat ratkaistavissa. Tapahtumien haasteena on niiden ainutkertaisuus. Täysin samanlaista tapahtumaa on lähes mahdoton järjestää uudelleen sillä siihen vaikuttavat niin monet tekijät. Esimerkiksi ulkona järjestetty tapahtuma on onnistunut lämpimän aurinkoisen sään suosiessa kun taas seuraavana vuonna sää tapahtuman aikaan saattaa olla sateinen ja kolea. Tapahtumat ovatkin usein riippuvia ulkoisista tekijöistä. Sään lisäksi tapahtuman onnistumiseen voivat vaikuttaa muut samaan aikaan järjestettävät tapahtumat. Tapahtuma on myös nopeasti ohi ja siitä hyödytään näin vain lyhyen aikaa rahallisesti. Kuitenkin voidaan jättää osallistujille positiivinen muistijälki pitkäksikin aikaa. (Isohookana 2007, 170–171)

Yrityksen haasteena on päättää mitä menekinedistämiskeinoja käyttää ja milloin. Sen voi selvittää kokeilemalla tai keräämällä tietoa asiakkaistaan.



Vaikuttavia tekijöitä ovat myös se mikä on kampanjan tavoite, kohderyhmä ja millaisia toimenpiteitä kilpailijat käyttävät. Yrityksen on oltava kartalla kilpailijoiden toimista ja etenkin tuotteen kilpailutilanteesta. Kohderyhmä on tärkeä osa menekinedistämiskeinoa valitessa. Toisiin toimii paremmin suorat hinnanalennukset ja tarjoukset, joissa kuluttaja säästää rahaa. Toisen puolestaan arvostavat tuotteen monikäyttöisyyttä ja sitä, että saavat tietoa tuotteen eri käyttömahdollisuuksista. Heille hinta ei ole tärkeää vaan tärkeämpää on tieto ja lisäarvon tuottaminen. (Vuokko 2003, 273–274.)

## 2.4 Asiakaskokemus myymälässä

Kuten aiemmin on jo tullut esille, asiakaskokemus käsittelee asioita hyvin laajasti. Käsitteenä asiakaskokemus huomioi kaiken, minkä asiakas kokee, näkee ja alitajuisesti tulkitsee. Tässä työssä tarkastellaan asiakaskokemusta erityisesti toimeksiantajan toimipisteen myymälässä. Asiakaskokemus todellisuudessa on Yritys X:ssä vieläkin laajempi kuin tässä työssä on esitetty. Todellisuudessa kokemukseen vaikuttavat vahvasti asiakkaiden kuva koko yrityksestä, aiemmat kokemukset ja odotukset. Odotukset muodostuvat myös kilpailijoiden kautta. Kun kokemus kilpailevassa yrityksessä on epäonnistunut, odottaa asiakas löytävänsä Yritys X:stä paremman kokemuksen ja paikan, jossa asiakas mielellään vierailisi kilpailijan sijasta.

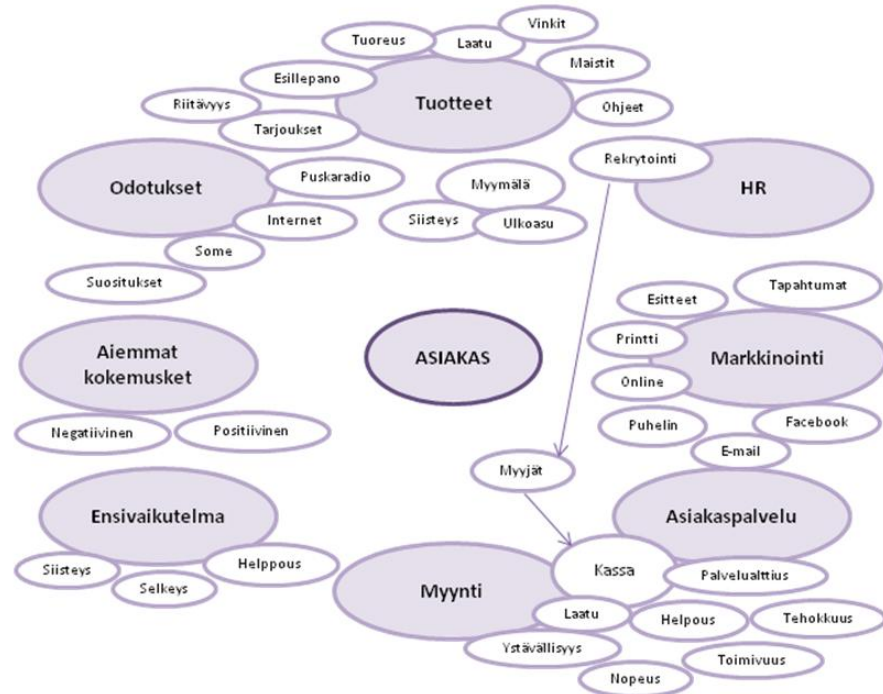
Asiakaskokemukseen Yritys X:ssä vaikuttavat kaikki tarjottavat palvelut. Toimipiste on kahvila- ravintola myymälä, jolloin kaikkien osa-alueiden toimiminen on tärkeää. Asiakas saattaa tulla toimipisteelle kaikkien palvelujen vuoksi ja odottaa tällöin kaiken vastaavan hänen odotuksiaan. Asiakkaalle voi olla suurikin asia, jos yksi pieni yksityiskohta on pielessä. Esimerkiksi kiireisenä aikana saattaa olla tiskejä näkyvillä paljonkin. Jollakin tämä vaikuttaa kokemukseen negatiivisesti, vaikka ei tulisi yritykseen kahvilan tai ravintolan palveluiden vuoksi.

Vaikka siis tässä työssä käsitellään juuri myymälää ja asiakkaiden kokemuksia siellä, vaikuttavat siihenkin kaikki mitä asiakas näkee, kokee ja kuulee tullessaan myymälään. Siksi onkin huomioitava, että vaikka myymälässä tehtäisiin kaikki oikein ja asiakkaiden tarpeita arvostaen, kokemus ei välttämättä ole paras mahdollinen. Jollakin toisella osa-alueella saattaa olla kehitettävää.

### 2.4.1 Kosketuspisteet

Seuraavaksi esitetty kuvio 4 on laadittu Löytänän ja Kortesuon esimerkin mukaan. He esittelevät kuviossaan esimerkki kosketuspisteitä asiakaskokemuksesta yrityksissä, kosketuspisteitä joita asiakkaalle muodostuu vuorovaikutteisesti ja passiivisesti yrityksen kanssa. Näitä kuvioita kumpaakin on mahdollista soveltaa jokaiseen yritykseen. Kuviot ovat suuntaa antavia ja pyrkivät kuvaamaan asiakaskokemuksen laajuutta. Esimerkki kosketuspisteistä myymälässä kuvio 2 antaa suuntaa siitä, mitä kaikkia osa-alueita on huomioitava. Ennen on saatettu keskittyä yrityksissä asiakaspalveluun ja tarjontaan. Tämän kuvion avulla voidaan kiinnittää huomiota uusiin asi-

oihin. Niiden merkityksen on yrityksissä saatettu ajatella olevan hyvin pieni tai mitätön. Kuviot tuovat esille kosketuspisteitä, joiden ei yleisesti ajatella olevan tekemisissä asiakkaiden kanssa. Kun yritys saa kaikki kosketuspisteet kuntoon, on helpompaa lähteä luomaan onnistuneita kokemuksia.



Kuvio 4. Kosketuspisteet Yritys X:n myymälässä

Asiakkaita on paljon erilaisia. Jokainen asiakas arvostaa asioita eritavoin kuin toinen. Siksi jollekin asiakkaalle on tärkeämpää lukea esimerkiksi sosiaalisesta mediasta tarjouksia kuin lehdistä. Tarjousten houkuttelemana hän saapuu myymälään. Mikäli tämä asiakas ei löydäkään tarjoustuotteita myymälästä, kokee hän suuren pettymyksen. Toiset taas puolestaan arvostavat eniten siisteyttä ja arvioivat ensivaikutelman perusteella myymälän. Joku toinen ei taas välttämättä kiinnitä huomiotaan ensimmäisenä siisteyteen vaan esimerkiksi ystävälliseen asiakaspalveluun. Tällainen asiakas perustaa ensivaikutelmansa siihen, miten myyjä hänen huomioi myymälään saapuessaan.

Kuviossa 4 asiakas on sijoitettu myymälän toiminnan keskipisteeseen. Asioita arvioidaan sekä yrityksen ja asiakkaan näkökulmasta. Kuvion avulla yritys voi huomata uusia asioita, joihin asiakas on yrityksessä vieraillessaan kosketuksissa joko suoraan tai epäsuoraan. Esimerkiksi HR on lyhenne sanoista human resources ja tarkoittaa yrityksen henkilöstöhallintoa. Henkilöstöhallinnon tehtävänä on yrityksissä ja organisaatioissa henkilöstövoimavarojen hallinnointi sisältäen muun muassa rekrytinnin, työehto- ja palkkasopimukset. (Henkilöstöhallinto/rekrytointi n.d.) Nämä asiat vaikuttavat asiakaskokemukseen. Tyytyväiset työntekijät, joiden palkoista ja työehtosopimuksista huolehditaan hyvin, tekevät työnsä paremalla motivaatiolla ja hyvin. Rekrytointi näkyy suoraan asiakkaalle asia-

kaspalvelun kanssa, jolloin asiakas kohtaa yrityksen rekrytoiman henkilön työssään ja arvioi tämän toiminnan kautta koko yritystä.

Kosketuspistekuviossa yksi näkyvin kosketuspiste ovat tuotteet. Tuotteiden ympärille asiakkaalle muodostuu monia pienempiä kosketuspisteitä ja asiakkaasta riippuen vaihtelee niiden tärkeysjärjestys. On kuitenkin huomioitava kaikki osa-alueet ja niiden toimivuus. Esillepano, tuoreus, laatu, vinkit, maistiaiset, ohjeet, tarjoukset, riittävyys ovat kaikki vaikuttavia tekijöitä. Asiakkaasta ja hänen aiemmista kokemuksista riippuu se, mihin hän ensimmäisenä kiinnittää huomion. Mikäli esimerkiksi asiakas tottuu yrityksessä vieraillessaan saamaan maistiaisista ostopäätöksensä tueksi, hän odottaa niitä aina jatkossakin. Tuotteet ja palvelut ovat keskenään samantyyppisiä. Asiakkaan on helppoa saada vastaava tuote jostakin muualta, mikäli ei ole muuten tyytyväinen kokemukseensa. Siksi pelkillä erinomaisilla tuotteilla ei enää nykyään voi kilpailla, vaan tueksi on otettava asiakaskokemukset. (Shaw, C. & Ivens, J. 2002, xi.)

Asiakas on myös myymälässä vieraillessaan kosketuksissa markkinointiin. Yritys luo kuvaa itsestään myös kaikella materiaalilla mitä hän tuottaa. Onkin tärkeää huomioida, että kotisivut, facebook ja esitteet, kaikki ovat yrityksen näköisiä. Tämän avulla kaikella pyritään kohti yhtenäistä kokemusta ja asiakkaita ei johdeta harhaan. Asiakaspalvelussa asiakas on kosketuksissa yritykseen sen rekrytoimien myyjien kautta. Siksi on huolehdittava siitä, että myyjät tietävät yrityksen arvot ja osaavat toimia yrityksen toivomalla tavalla asiakkaiden kanssa. Pelkkä myyjä ei kuitenkaan luo yksinään kokemusta. Myyjän toimintaan vaikuttaa myös toimivat kassa ohjelmat ja se kuinka helppoa hänen on tarvittaessa saada tietoa asiakkaiden esittämiin kysymyksiin. Jos esimerkiksi kassaohjelmistossa on vikaa, on myyjän haastavampaa palvella asiakasta, kun joutuu samalla paikkaamaan ohjelman puutteita tai ongelmia.

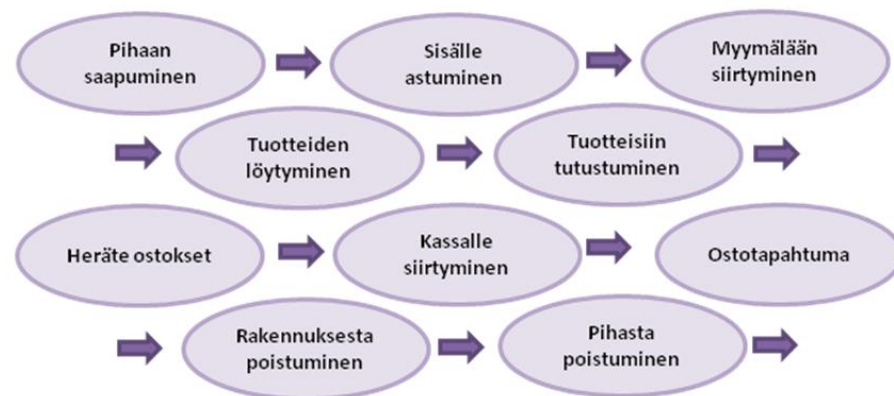
Samoin kuin tuotteissa asiakaspalvelussa ja myynnissä vaikuttavien tekijöiden tärkeysjärjestys vaihtelee asiakkaan mukaan. Toinen arvostaa nopeaa ja tehokasta palvelua kun toinen kaipaisi myyjältä aikaa ja apua. Kaiken aiemmin mainitun lisäksi kuvioista nähdään, että kosketuspisteissä myös odotuksilla, aiemmilla kokemuksilla ja ensivaikutelmalla on väliä. Nämä joko tuovat haastavuutta kokemusten luomiseen tai helpottavat sitä. On hyvä jos kokemuksissa on onnistuttu, mutta se tuo haastavuutta odotusten kautta. Hyvän kokemuksen saaneen asiakkaan odotukset voivat olla hyvinkin korkealla. Toisaalta asiakas itsekin vaikuttaa kokemukseensa ja uusi hyvä kokemus on helpompaa luoda kun asiakkaan asenne on myymälään tullessa positiivinen.

Asiakaskokemus on myymälässä hyvin vahvasti esillä ja kosketuspintoja on paljon. Tässä työssä pyritään selvittämään, mihin kosketuspintoihin on erityisesti kiinnitettävä huomiota. Yrityksellä saattaa olla oma näkökulmansa siitä, mikä on tärkeintä. Asiakkaan näkemys puolestaan saattaa olla erilainen. Siksi tämän työn tarkoituksena on selvittää suoraan kuluttajilta heidän mielipiteitään ja asioiden tärkeysjärjestystä. Tavoitteena on myös saada selville, missä kosketuspinnoina toimipisteellä on kehitettävää. Näiden asioiden kautta pyritään kartoittamaan tämän hetkinen tilanne, se

mitä asiakkaat odottavat ja mahdollisesti myös kehitysideoita käytettäväksi. Ensin on saatava selville tämän hetkinen tilanne, jotta jatkossa asiakaiden odotukset voidaan ylittää luoden samalla vahvaa kilpailuetua.

#### 2.4.2 Kosketuspistepolku

Tätä työtä varten on laadittu kuvio kertomaan kosketuspistepolusta, joka asiakkaalle Yritys X:n myymälässä vieraillessaan muodostuu. Kuvioon on otettu mallia Löytänän ja Kortesuon (2011, 114–115) luomasta kuviosta kosketuspistepolusta lentokonematkustajalla. Kosketuspistepolussa havainnollistetaan sitä, miten asiakaskokemusta luovat kaikki yrityksen toiminnot. Lentokonematkustajalla kokemukset alkavat muodostua varauksesta ja sen vahvistuksesta lähtien. Heti kaikesta tiedosta ja siitä millaisena asiakas sen saa alkaa muodostua asiakkaalle mielikuvaa yrityksestä. Seuraavia pisteitä ovat lähtöselvitys netissä, matkatavaroiden jättäminen lähtöselvitykseen, portille saapuminen, lentokoneeseen siirtyminen ja lennon aikana tarjoiltava ateria. Viimeisiä kosketuspisteitä tässä tapauksessa ovat lentokoneesta poistuminen ja matkatavaroidensa saaminen.



Kuvio 5. Yksinkertainen malli kosketuspistepolusta toimipisteellä

Kuviossa 5 voidaan nähdä malli kosketuspistepolusta toimipisteellä. Malli on yksinkertainen, sillä esimerkiksi kassa ja ostotapahtumat kohdat on mahdollista jakaa yhä pienempiin, tarkempiin osiin. Kosketuspisteitä voidaan nimetä polkuun enemmänkin, mutta tässä työssä on rajattu kokemus siitä hetkestä, kun asiakas saapuu myymälän pihaan, aina siihen hetkeen asti kun hän poistuu pihasta. Ensimmäisenä kosketuspistepolussa onkin pihaan saapuminen. Se on ensimmäinen hetki kun asiakas alkaa muodostaa mielipidettään toimipisteestä. Millainen piha on? Onko sinne helppo tulla? Onko se houkutteleva ja kutsuu asiakkaan sisään myymälään?

Toinen vaihe on sisälle astuminen. On tärkeää millainen tunne asiakkaalle syntyy heti ovella. On hyvä tavoitella positiivisen tunteen synnyttämistä pihasta ja aulasta alkaen. Näin asiakas on paremmalla mielellä myymälään astuessaan. Myymälän olisi hyvä olla erittäin houkutteleva, niin että asiakkaalle tulee heti tunne, että tuolla haluan vierailla. Tärkeää onkin ensivaikutelman vuoksi pihan, eteisen ja myymälän siisteys, mikä lisää myy-

mälän houkuttelevuutta. Kaikissa kosketuspistepolun kohdissa on myös muistettava helppous. Asiakkaalla on oltava tilaa liikkua ja toimia helposti omilla ehdoillaan.

Kun asiakas on saapunut myymälään, seuraavana hän on kosketuksissa tuotteiden kanssa. Usein saatetaan saapua hakemaan jotakin tiettyä ja tällöin tuotteiden löytyminen nousee kokemuksessa tärkeäksi. Ensin haetaan tuote, jota tarvitaan ja sen jälkeen saatetaan vasta keskittyä muihin tarjolla oleviin tuotteisiin tutustuen niihin paremmin. Heräte ostoksia asiakas saat-  
taa tehdä monessakin vaiheessa myymälässä vieraillessaan. Se riippuu siitä, mikä osuu hänen silmiinsä ja huomaako hän tarjoukset tai tarjoiluehdotukset. Kun asiakas päättää olevansa valmis ostostensa kanssa, hän siirtyy kassalle. Kassan on ensisijaisesti palveltava asiakasta ja siihen saapuminen on oltava asiakkaalle helppoa. Samalla kuitenkin yrityksen työntekijän on pystyttävä työskentelemään helposti kassalla, jotta hän voi palvella asiakkaan parhaalla mahdollisella tavalla ostotapahtuman aikana.

Kun asiakas saa ostoksensa myymälässä tehtyä on mahdollista, että hän vierailee vielä rakennuksen muissakin liikkeissä. Lopuksi hän kuitenkin poistuu rakennuksesta ja siirtyy takaisin pihalle, jossa ensimmäiset kokemukset ovat syntyneet. Kuten pihaan saapumisenkin, sieltä poistumisenkin tulee olla asiakkaalle helppoa. Näin varmistetaan, että koko asiakaskokemus sujuu asiakkaalle vaivattomasti alusta loppuun asti. Parhaassa tapauksessa asiakas on pihasta poistuessaan tyytyväinen. Hän on saanut sen, minkä vuoksi myymälään on saapunut vierailemaan. Kokemus on ollut kokonaisuudessaan helppo, sellainen kuin on odotettu ja jäljellä on tunne siitä, että haluaa saapua joskus uudelleenkin.

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa kerrotaan kuinka aiemmin esitettyyn tutkimusongelmaan lähdetään hakemaan vastauksia. Tutkimusongelmassa työssä on selvittää mistä asiakaskokemus muodostuu Yritys X:n myymäläympäristössä. Jotta ongelmaan pystytään vastaamaan, on ensin teorian pohjalta avattu käsitettä asiakaskokemus ja mitä kaikkea se sisältääkään. Tutkimuksen alakysymyksinä on selvitettävä myös millainen on asiakkaan kokemus ja mistä se muodostuu. Tarkoituksena on tuottaa toimeksiantajalle uutta tietoa siitä, miten heidän asiakkaansa kokevat myymälän asiakaskokemuksen ja mitkä kosketuspisteet ovat asiakkaiden näkökulmasta tärkeimpiä.

Selvittämällä vastauksia tutkimuskysymyksiin pyritään tuottamaan uutta tietoa, jonka perusteella toimeksiantajan on mahdollista toteuttaa tulevaisuudessa yhä paremmin asiakaslähtöistä toimintaa. Asiakaskokemuksissa onnistumisen kautta on tarkoituksena saada asiakkaat vierailemaan toimipisteellä yhä useammin ja kertomaan hyvistä kokemuksista eteenpäin. Tavoitteena on saada myymälään enemmän asiakkaita, hyviä asiakaskokemuksia tuottamalla. Tämän tutkimuksen avulla toimipisteen myymälässä voidaan hyödyntää paremmin myymälässä jo käytössä olevia myynninedistämiskeinoja ja kasvattaa myymälämyyntiä pitkällä aikavälillä.

Tässä luvussa esitellään kuinka tutkimusongelmaan hankitaan vastauksia. Ensimmäisenä esitellään millainen on itse tutkimusmenetelmä ja miksi sen valintaan on päädytty. Tämän jälkeen kerrotaan kuinka aineisto tutkimukseen kerätään ja esitellään tarkemmin aineistonkeruumenetelmät. Haastattelulla ja havainnoinnilla pyritään saamaan vastauksia suoraan asiakkailta niin, että molemmat menetelmät tukevat toisiaan. Luvun lopussa esitellään myös kuinka aineisto on analysoitu ja miten itse tutkimus käytännössä toteutui. Pohditaan myös tutkimuksen onnistumista, luotettavuutta ja mahdollisia tutkimuksen puutteita ja kehitysideoita.

#### 3.1 Tutkimusmenetelmä

Tässä työssä tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Teoria osuuden merkitys on laadullisessa tutkimuksessa erittäin merkittävää ja välttämätöntä. (Tuomi & Sarajärvi s.18) Siksi tässä työssä on ensin teorian pohjalta pyritty selvittämään mahdollisimman kattavasti asiakaskokemuksen käsite. Laadullinen tutkimus on valikoitunut tutkimusmenetelmäksi siksi, että sen avulla on mahdollista kerätä asiakkailta yksilöllistä tietoa ja suoria mielipiteitä. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa ja löytää ne kohdat, joissa toimeksiantajalla on asiakaskokemuksessa kehitettävää juuri asiakkaiden näkökulmasta. Tämän vuoksi vastausvaihtoehtojen on oltava avoimia. Ennalta ei voida arvailla asiakkaiden kokemuksia ja mieltymyksiä, vaan ne on selvitettävä kysymällä asiaa avoimesti suoraan myymälän asiakkailta.

Laadullisen tutkimuksen eteneminen on usein hyvin samanlainen eri tutkimusten kesken. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan eritellä olevan viisi eri vaihetta. Tyypillisesti ensimmäinen vaihe on kerätä tietoa teoriaan.

Toisena vaiheena ovat hypoteesit eli olettamukset. Siinä suunnitellaan tutkimusta ja hypoteesit perustuvat teoriaan. Teoria on käsitelty yleisemmällä tasolla kun puolestaan hypoteesit ovat tarkempia olettamuksia itse tutkitavasta asiasta. Näiden vaiheiden jälkeen päästään kolmanteen vaiheeseen, joka on datan kerääminen. Eli kerätään tietoa niin, että pystytään ratkaisemaan kerätyllä tiedolla tutkimusongelma. Kolmannes vaihe voi olla haastava kun pohditaan millä aineistonkeruumenetelmillä tarvittava tieto saadaan kerättyä. Neljäntenä vaiheena on tiedon, eli kerätyn datan analysointi. Tässä vaiheessa järjestetään aineisto analysoitavaan muotoon ja tulkitaan kerättyä aineistoa. Viidentenä ja viimeisenä vaiheena laadullisessa tutkimuksessa on tulokset, jossa kerrotaan edellisen vaiheen avulla analysoidusta tiedosta irti saadut tulokset. Lopulta tutkimus palaa alkuunsa eli teoriaan. Empiirisen tutkimuksen tuloksia verrataan alussa esitettyyn teoriaan ja olettamuksiin. Tätä kautta teoria joko vahvistuu tai se voidaan kumota. (Corbetta, P. 2003, 58–60)

Laadullisella tutkimuksen tavoitteena on tutkia erilaisia ilmiöitä ja hakea vastauksia erilaisiin ongelmiin. Se millaisin aineistonkeruumenetelmin tavoite toteutetaan, on yksilöllinen jokaisessa tutkimuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74.) Tässä tutkimuksessa käsitellään ilmiönä asiakkaiden erilaisia kokemuksia. Kokemus itsessään on terminä hankala määritellä. Ihminen on tajunnallinen olento. Tajunnallinen toiminta valitsee kohteensa ja tällöin ihminen kokee elämyksiä. Elämyksien kohde ilmenee yksilölle jonakin, todellisuus ei ole merkityksetön vaan tarkoittaa jotakin. Tämä luo kokemusten tutkimiselle haasteita, sillä toisinaan kokemuksen kohde on helposti tunnistettavissa, toisinaan taas yksilön on vaikea tai jopa mahdotonta tunnistaa mistä hänen kokemuksensa on muodostunut. Vaikka kokemuksen muodostaneita kohtia ei tunnistettaisi, kokemus on silti todellinen. (Perttula & Latomaa 2006, 116.) Kokemusten erilainen tiedostaminen tai jopa se, ettei niitä tunnisteta, luo tämän tutkimuksen toteuttamiseen omat haasteensa.

Koska kokemusten tutkiminen on haasteellista, on tutkimuksessa päädytty käyttämään kahta eri aineistonkeruumenetelmää. Kahden aineistonkeruumenetelmän lisäksi on tämän työn tutkimusongelman selvittämiseksi myös päätetty kerätä kvalitatiivisen tutkimuksen tueksi kvantitatiivista materiaalia. Perinteisesti on kuvattu laadullisen ja määrällisen tutkimuksen suhdetta vastakkainasettelun kautta eikä ole yksiselitteistä vastausta sille ovatko tutkimukset toisensa poissulkevia vai toisiaan täydentäviä. Juuri tämän tutkimuksen kohdalla, menetelmät nähdään toisiaan täydentävinä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 65.)

### 3.2 Aineistonkeruumenetelmät

Kvalitatiivisen tutkimuksen yleisimpiä aineiston keruu menetelmiä ovat erilaiset haastattelut, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Näitä menetelmiä voidaan käyttää yksitellen, rinnakkain tai eri tavoin yhdistellen. Menetelmien tarve ja valinta tehdään aina pohtien selvitettävää asiaa ja minkälaisia tietoja tarvitaan tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Samoja menetelmiä voidaan käyttää myös määrällisen tutkimuksen puolella. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.) Yleensä kvalitatiivinen

ja kvantitatiivinen tutkimus esitetään vastakkain asettelun kautta. Tähän työhön tehdyssä tutkimuksessa menetelmät nähdään toisiaan täydentävinä. Jaottelu ja vastakkainasettelu ovat turhia etenkin silloin, kun puhutaan tutkimuksen hyvydestä ja huonoudesta. Tärkeintä on toteuttaa tutkimus, mieluummin hyvä sellainen, erilaisilla ja kyseiseen tutkimusongelmaan sopivilla menetelmillä. Jos lähtökohtana on ilmiön selvittäminen, on siihen valittava sopivat aineistonkeruumenetelmät. (Eskola & Suoranta 1999, 16.)

Tutkimusongelman ja työn tavoitteiden kautta aineistonkeruumenetelmiksi valikoituivat haastattelu ja havainnointi, jotka seuraavaksi käsitellään tarkemmin. Tässä työssä kummankin menetelmän avulla tutkitaan asiakkaita. Haastattelu on tämän opinnäytetyön pää aineistonkeruumenetelmä. Sen kautta saatuja vastauksia pyritään tukemaan havainnoinnilla. Havainnoinnilla pyritään myös saamaan tietoa suuremmasta joukosta asiakkaista ja selvittämään muun muassa myymälän pohjaratkaisun toimivuutta sekä hyljaisena että kiireisenä aikana.

### 3.2.1 Haastattelu

Haastattelut siis toimivat tämän työn pää aineistonkeruumenetelmänä. Tätä menetelmää käytetään tutkimuksessa silloin kun halutaan selvittää mitä ihminen ajattelee ja miksi hän ajattelee näin. Haastattelun avulla pyritään tarkastelemaan tutkittavaa asiaa haastateltavan näkökulmasta (Corbetta, P. 2003, 264.) Haastattelulla tarkoitetaan henkilökohtaista haastattelua, jossa haastattelija esittää suulliset kysymykset ja joko nauhoittaa tai muuten merkitsee ylös tiedonantajan vastaukset. Haastatteluissa käytetään tämän työn osalta kohderyhmänä suoraan vain asiakkaita. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.) Itse tutkimuksen haastattelijan on kiinnitettävä tutkimusta tehdessään erityistä huomiota toimintaansa. Haastattelijan rooli myös korostuu tulokset kohdassa, jolloin haastattelijan tehtävänä on välittää kuvaa haastateltavien ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista (Hirsijärvi & Hurme 2010, 40).

Aineistonkeruumenetelmänä haastattelu on joustavampi kuin esimerkiksi kyselyt. Kyselyissä ennalta suunniteltu lomake lähetetään haastateltaville ja he täyttävät kyselyn oman ymmärryksensä mukaan. Haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys tarvittaessa, oikaista väärinkäsitykset, selvittää ilmauksia ja käydä vuorovaikutteista keskustelua tiedonantajan kanssa. Haastattelijalla on joustavuuden ansiosta myös mahdollisuus muotoilla haastattelukysymyksensä uudelleen tarpeen vaatiessa. Jos ensimmäisillä haastatteluilla ei selvästi saada vastauksia siihen mihin haetaan, on mahdollista unohtaa nuo ensimmäiset, muokata haastattelukysymyksiä toimivammaksi ja aloittaa alusta. Tällaista mahdollisuutta ei ole kysely tutkimuksissa, jolloin vasta aineiston saatuaan tutkija näkee sen toimivuuden. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.)

Joustavuus tulee esille myös siinä, että haastattelijalla on mahdollisuus esittää kysymykset haluamassaan järjestyksessä. Tiedonantajalla on mahdollisuus tarkentaviin kysymyksiin ja sama pätee myös haastatteliijaan. Haastatteliija voi varmistaa ymmärtäneensä tiedonantajan sanoman teke-



mällä tarpeen vaatiessa tarkentavia kysymyksiä tai pyytämällä enemmän perusteluja. Haastattelijalla on myös mahdollisuus ohjata tiedonhankintaa, itse haastattelutilanteessa, haluamaansa suuntaan. Lisäksi haastattelija voi haastattelun aikana toimia myös havainnoijana. Hän voi siis pelkkien vastausten ylös kirjoittamisen lisäksi havainnoida sitä kuinka asia ilmaistaan ja millaisia tunteita siihen liittyy. Tämä aineistonkeruu tapa antaa myös mahdollisuuden valita tarvittaessa tarkkaan haastateltavat henkilöt. Tässä työssä valitaan asiakkaita, jotka ovat juuri vierailleet myymälässä teke-mässä ostoksiaan. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 34.)

Haastattelulla on aineistonkeruumenetelmänä paljon etuja ja haittoja. Etenkin tämän työn kannalta haastattelun etuna ovat seuraavat asiat. Haastateltavalla on mahdollisuus tuoda esiin mahdollisimman vapaasti omat ajatuksensa ja kokemuksensa. Haastattelua käytetään usein juuri tällaisissa tutkimuksissa, joissa kyseessä on vähän kartoitettu ja tuntemattomampi alue. Haastattelu antaa myös mahdollisuuden tutkijalle syventää ja selvittää saamiaan vastauksia. Haittoina tai heikkouksina tähän työhön toteutetussa tutkimuksessa voidaan nähdä haastattelijan suuri rooli. Haastattelijan on varottava, ettei ohjaa tai johdattele haastateltavia. Kaikenlaisiin vastauksiin on myös osattava suhtautua puolueettomasti. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 35.) Haastattelijan on huomioitava myös, ettei omalla käytöksellään ja puheellaan vaikuta tiedonantajan mielipiteisiin tai rohkeuteen vastata kysymyksiin suoraan tunteidensa mukaan. Tutkijan onkin siksi pyrittävä jatkuvasti tiedostamaan omat asenteensa ja uskomuksensa. Tiedostamisen jälkeen on pyrittävä toimimaan niin, etteivät tiedostetut asiat vaikuta tutkimustulokseen. Haastattelijan lisäksi tutkimuksen heikkouksiksi voidaan laskea aika ja raha. Haastattelu aineiston kerääminen vie paljon aikaa ja työtunteja. Tämän jälkeen aikaa vie myös haastattelutulosten analysointi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Oleellista haastattellessa on myös tutkijan luotettavuus ja suhde haastateltaviin. Tämän työn toteutuksessa on huomioitava siis haastatteluiden kohteena olevat asiakkaat. Heidän on voitava luottaa siihen mitä luvataan. Mikäli haastateltaville kerrotaan heidän identiteettinsä ja vastaustensa pysyvän salaisina, on tutkijan lunastettava tämä lupaus. Sanotaan myös, että haastateltaville on kerrottava rehellisesti tutkimuksen tarkoitus. Näin ollen haastattelun aluksi tutkija esittelee tutkimuksen tarkoituksen ja kertoo haastateltavalle miten aineistoa tullaan hyödyntämään. Tutkijan on ehdottomasti toimittava luottamuksen arvoisesti ja pitää lupauksensa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Aineistonkeruumenetelmänä tutkimushaastattelut jaetaan eri lajeihin. Eri haastatteluille on useita eri nimityksiä riippuen aihetta käsittelevästä kirjoittajasta. Karkeasti voidaan tehdä jako strukturoitujen ja strukturoimattomien haastatteluiden välille. Tällöin ensimmäiseen ryhmään kuuluvat kaikki strukturoidut eli standardoidut lomakehaastattelut. Näissä tutkijalla ei ole mahdollisuutta vaikuttaa kysymyksiin, vaan ne ovat kaikille haastateltaville täysin samanlaisia. Toiseen ryhmään voidaan jakaa kaikki muut haastattelu lajit, joita ovat esimerkiksi strukturoimattomat haastattelut, puoli strukturoidut, teema- ja syvähaastattelut. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 43.)

Tämän työn tutkimuksen toteuttamiseen valittiin siihen sopivin tutkimus-haastattelun laji strukturoimattomista haastattelu muodoista. Jokaisella eri lajilla, on erilainen suhde tutkittavaa ilmiötä kuvaavaan teoriaan ja lajeille on useita eri nimityksiä. Tämän työn tutkimuksen toteuttamiseen valikoitui syvähaastattelu. Syvähaastattelu voi ääripäässään olla täysin strukturoimaton ja sen toteutuksessa käytetään avoimia kysymyksiä. Haastattelijan tehtävänä on syventää mahdollisuuksien mukaan haastateltavien vastauksia. Näin ollen haastattelu muotoutuu jokaisen haastateltavan kohdalla erilaiseksi. Kysymyksiin vastauksia hakemalla pyritään kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 45–46.)

Syvähaastattelusta voidaan myös käyttää nimityksiä avoin haastattelu, klininen haastattelu, asiakaskeinen haastattelu ja keskustelunomainen haastattelu. Tavoitteena selvittää ilmiötä, joka tässä työssä on asiakaskokemus. Työssä aiemmin esitetty teoria pohja ei täysin määrää haastattelun suuntaa. Teoria toimii apuna tutkijalle hahmottamaan ilmiötä, jota tutkitaan. Ennalta ei voida kuitenkaan sulkea pois mitään vastausvaihtoehtoja, sillä haastattelujen avulla pyritään myös löytämään tietoa, jota teoria ei välttämättä huomioi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75–77.)

Määrällistä tietoa haastatteluissa tullaan keräämään syvähaastattelun jälkeen lomakehaastattelulla. Lomakehaastattelulla kerättyä tietoa voidaan kvantifioida ja muuttaa määrälliseen tietoon helpommin kuin syvähaastattelujen tuloksia. Lomakehaastattelulla varmistetaan se, että haastateltavat vastaavat jokaiseen kohtaan ja ymmärtävät kohdat samalla tavalla. Tavoitteena on saada vastaukset jokaiseen esitettyyn kysymykseen annettujen vaihtoehtojen sisällä. Kysymykset voivat olla täysin strukturoituja tai sellaisia, joissa vastaajalla on mahdollisuus annettujen vaihtoehtojen lisäksi vastata esimerkiksi kohtaan jokin muu, mikä. Kysymykset lomakehaastattelussa ovat tarkoituksellisia sen ongelman kannalta, jota pyritään selvittämään. Jokaisen kysymyksen on siis selvitettävä tutkimusongelmaan liittyviä asioita ja tuotava esille sellaista tietoa, joka on tutkimuksen kannalta oleellista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74–75.)

Haastattelujen avulla pyritään keräämään suoria mielipiteitä asiakkailta sekä kehitysideoita kokemusten parantamiseksi. Tutkimuksen toteuttaja on itse työskennellyt toimeksiantajalla, mutta opintojen aikana käynyt töissä harvemmin. Osa asiakkaista saattaa siis tunnistaa haastattelijan ja siksi onkin tärkeää, että haastattelut suoritetaan ennen kuin tutkija aloittaa työskentelyn taas säännöllisemmin. Haastattelupäivänä haastatteli esiintyy opiskelijana ja omissa vaatteissaan, jotta haastateltavilla olisi sellainen olo, että he voivan kertoa suoraan oman mielipiteensä. Haastattelijan tehtävä on huolehtia haastattelun ilmapiiristä ja pyrkiä rohkaisemaan haastateltavia sanomaan ne asiat, joita heille ensimmäisenä tulee mieleen.

### 3.2.2 Havainnointi

Haastattelun tavoin havainnointi on hyvin suosittu aineistonkeruu menetelmä. Yksinään havainnointia on haasteellista käyttää, mutta esimerkiksi juuri haastattelun kanssa yhdessä käytettynä se on hyvä keino. Yksinään

havainnointi on haasteellista etenkin tulosten analysoinnin vuoksi. Näiden molempien keinojen yhdistäminen voi parhaassa tapauksessa johtaa erittäinkin hedelmällisiin tuloksiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 81). Tässä työssä havainnointia käytetään etenkin haastatteluiden kautta tulevan aineiston tueksi. Havainnoinnin avulla pyritään myös pohtimaan myymälän toimivuutta ja tuomaan esille asioita, jotka haastattelujen perusteella eivät ilme-

Hirsijärvi ja Hurme kirjoittavat, että havainnointi on kaikille tiedonhaueroille yhtenäinen ja välttämätön perusmenetelmä. Heidän mukaansa voidaan jopa väittää, että kaikki tieteellinen tieto perustuu todellisuudessa tehtyihin havaintoihin. Havainnoinnilla on myös mahdollista tutkia sellaisia käyttäytymismuotoja, joita tutkittavat eivät välttämättä haastattelutilanteessa halua kertoa. Monet tutkijatkin puhuvat eri tutkimusmenetelmien yhdistämisen puolesta ja siksi havainnointi on otettu osaksi tätä opinnäytettä. Laajentamalla menetelmien käyttöä yhdestä useampaan, voidaan saada esiin laajempia näkökulmia ja sitä kautta lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Yhtä menetelmää käyttäessä voi tutkija tehdä vääriä johtopäätöksiä yleistämällä tuloksiaan. Kahta menetelmää käytettäessä menetelmät vahvistavat toisiaan ja tuovat mahdollisesti esiin eri näkökulmia. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 37–39.)

Haastateltavien kokemuksen voivat vaihdella paljonkin toisistaan riippuen siitä, mihin aikaan ovat myymälässä asioineet. Tämän vuoksi myymälän toimivuutta tarkastellaan havainnoinnin avulla sekä sen hiljaisina aikoina ja ruuhkaiseen aikaan. Myös havainnointia aineistonkeruumenetelmänä pidetään työläänä ja aikaa vievänä. Kuitenkin tämän työn kannalta on tärkeää kerätä edes pienissä määrin tietoa asiakkaista niin, etteivät he itse sitä välttämättä tiedosta. Tutkittavasta ilmiöstä toimeksiantajan myymälässä tiedetään hyvin vähän ja siksi havainnointi on tärkeää. Havainnoin avulla voidaan monipuolistaa tutkitusta ilmiöstä saatua tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 81.)

Havainnoinnillakin on useampia muotoja. Se voi olla piilo havainnoimista, osallistavaa tai osallistuvaa havainnointia. Tähän työhön valikoitui käytettäväksi piilo havainnointi. Asiakkaat, joita myymälässä tullaan havainnoimaan, eivät itse tiedä tulleensa seuratuksi. Tutkija on havainnoinnissa kuin yksi asiakkaista. Osan havainnointi ajasta tutkija viettää asiakkaiden seassa myymälässä, osan puolestaan tarkkaillen yläkerrasta myymälän tapahtumia. Tämä siksi, että saadaan autenttista tietoa, koska tutkijan vaikutus nähdään olemattomana. Eettisenä ongelmana nähdään kuitenkin se, etteivät tutkimuskohteena olevat henkilöt tiedä tulleensa tutkituksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009 s.82) Tämän tutkimuksen kannalta kuitenkin ei ole ongelmaa eettisyyden suhteen, sillä yksilöistä joita tarkkaillaan, ei tuoteta yksityiskohtaista tietoa. Heidän sukupuolellaan tai iällään ei ole merkitystä vaan ainoa merkitsevä asia on myymälän toimivuus heidän edukseen.

### 3.3 Näyteaineisto ja tutkimuksen luotettavuus

Tähän työhön tehdyn tutkimuksen perusjoukkoa tai otantaa on hankala määritellä. Perusjoukko ja otos ovat tärkeitä otannan käsitteitä. Perus-

joukko muodostuu tässä tutkimuksessa kaikista Yritys X:n myymälän asiakkaista, sillä heistä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita. Otoksen puolestaan muodostavat tutkimukseen valitut vastaajat. Otannan ideana on, että otos on pienempi kuin perusjoukko ja sen perusteella esiin saadut tulokset voidaan yleistää koskemaan koko perusjoukkoa. Haastatteluja tähän työhön tehtiin 16 ja he olivat satunnaisesti haastatteluun suostuvia asiakkaita. Perusjoukko on huomattavasti suurempi kuin otanta ja näin ollen on mielekkäämpää tässä työssä puhua näyteaineistosta. (Vehkalahti 2008, 43.)

Näyteaineisto nimitystä käytetään silloin, kun perusjoukkoa on vaikea määritellä tai otos suhteessa perusjoukkoon on huomattavan pieni. Näyteaineistossa yleistä on myös tutkimuksen vastausten sattumanvaraisuus. Tämän opinnäytetyön haastateltavat valikoituivat sattumanvaraisesti perusjoukosta vai kahden päivän aikana. Siksi puhutaan sattumanvaraisesta näytteestä. Asiakkailla oli mahdollisuus päättää tutkimukseen osallistumisestaan ja näin ollen vielä tarkemmin voidaan tutkimusta kutsua myös itse valikoituvaksi näytteeksi. (Vehkalahti 2008, 46–47.) Näyte kertoo varmasti hyödyllistä tietoa asiakkaista toimeksiantajalle, mutta aineistoa ei voida yleistämään koskemaan kaikkia asiakkaita. Kokemukset ovat erilaisia jokaisella yksilöllä ja siksi tämä tutkimus antaa suuntaa siitä, millaisia asiakkaiden kokemukset ovat ja mihin asioihin yrityksen tulee kiinnittää huomiotaan. Ei voida kuitenkaan sanoa, että korjaamalla tutkimuksessa esiin nousseet kehitysideat, kokemukset olisivat täydellisiä ja palvelisivat hyvin kaikkia asiakkaita. Aina on tulevaisuudessakin huomioitava asiakkaat yksilöinä ja pyrittävä täyttämään näiden yksilöiden tarpeet.

Haastatteluja tehdessä päätettiin 16 haastattelun olevan riittävä näyte tämän tutkimuksen kannalta. Tutkimusta tehdessä on pohdittava aineiston riittävyttä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa katsotaan tietoa olevan riittävästi silloin, kun uudet haastattelut eivät enää tuota tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Tätä tapahtumaa voidaan aineiston riittävydestä puhuttaessa kutsua kylläntymiseksi eli saturaatioksi. Vastauksia kvalitatiiviseen tutkimukseen tarvitaan juuri sen verran kuin on aiheen kannalta välttämätöntä. (Eskola & Suoranta 1999, 62–63)

Tutkimusta toteuttaessa saavutettiin saturaatio piste noin 12 haastattelun kohdalla. Päätettiin kuitenkin vielä varmuuden vuoksi kerätä muutama vastaus ja päädyttiin 16 haastatteluun. Tällöin vastaukset olivat jo hyvin samantyyppisiä, lukuun ottamatta yksilöiden kesken ilmeneviä pieniä poikkeuksia. Saturaatiopiste ei ole selkeä asia, vaan tutkijan on päätettävä se tutkimuskohtaisesti. Piste on saavutettu silloin, kun aineistoa on kerätty riittävästi ja se kattaa tutkimusongelman. (Eskola & Suoranta 1999, 64.) Saman tutkimuksen voisi tehdä uudelleenkin, hakien saturaatiopistettä esimerkiksi eri vuoden aikoihin toteutettujen haastatteluiden kesken.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat monet tekijät. Osa sitä ovat edellä mainitut perusjoukko, otos, näyte ja saturaatio. Myös toteutustapa ja itse tutkimuksen toteuttaja vaikuttavat luotettavuuteen. Laadukkuutta voidaan tavoitella jo tutkimusta suunnitellessa muun muassa hyvin laaditun teorian ja haastattelurungon avulla. Haastattelijan rooli korostuu tutkimuksen laadukkuutta ajatellessa. Syvähaastatteluissa saadaan irti laadukkaampaa tut-

kimusaineistoa, kun haastattelija on valmiiksi paneutunut aiheeseen ja suunnitellut mahdollisia syventäviä kysymyksiä haastattelurungon lisäksi. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 184)

Opinnäytetyöhön tehdyssä tutkimuksessa oli vain yksi haastattelija, joten kaikki toteutetut haastattelut ovat olleet haastattelijan puolelta samanlaisia. Haastatteluissa kerätty aineisto kirjoitettiin välittömästi haastattelun yhteydessä ylös haastateltavan muistiinpanoihin. Näin ollen tallennettu materiaali kaikista haastatteluista on samanlainen. Aineiston laadukkuuden lisäksi tutkija kirjoitti jatkuvasti ylös kysymyksiä ja ajatuksia, joita haastattelu päivinä nousi esille. Myös havainnoidut asiat kirjattiin välittömästi. Haastattelut kaikille haastateltaville olivat samanlaisia ja kaikilta saatiin vastaukset tutkimuksen kannalta tärkeimpiin kysymyksiin. Litteroinnin suoritti itse haastattelija haastattelupäiviä seuraavina päivinä. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 185.)

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on yleistää ilmiötä, tapahtumia eli tutkittavaa asiaa. Laadullisen tutkimuksen kohdalla ei voida puhua tilastollisesta yleistettävyydestä, mutta sen avulla voidaan tuottaa laadukasta ja tarkkaakin tietoa tutkittavasta asiasta. Laadullisessa tutkimuksessa ratkaisevaa ei ole tutkimuksen koko ja siitä lasketut luvut, vaan tulkinta. Keskeisessä roolissa ovat ne tulkinnat, joita kerätyistä aineistoista tehdään. (Eskola & Suoranta 1999, 67–68.) Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen voidaan todeta olevan luotettava aineistoonsa nähden. Tuloksia ei voi kuitenkaan yleistää koskemaan kaikkia asiakkaita, sillä kokemuksia on erilaisia. Kokemusten muodostumiseen vaikuttavat myös hyvin monet tekijät ja tutkimustulos riippuu suoraan siitä, millaisena päivänä tutkimus on toimipisteellä toteutettu ja millaiset henkilöt ovat silloin työskennelleet. Tutkimus on ehdottomasti suuntaa antava ja sen avulla löydetty tulokset voidaan ottaa vakavasti, kunhan muistetaan olla avoimia mahdollisille tutkimuksen ulkopuolelle jääneille kokemuksille ja asiakkaiden ajatuksille.

### 3.4 Aineistonanalysointi

Kerätty aineisto tullaan analysoimaan käyttäen apuna sisällönanalyysiä. Sen avulla pyritään löytämään haastattelutuloksista tutkittavan ilmiön kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Sisällönanalyysillä saadaan aineisto järjestetyksi johtopäätösten tekoa varten. Sen vuoksi on tärkeää tulokset luvussa käsitellä aineistoa myös yksilötasolla ja esitellä saatuja tuloksia tarkemmin. Haastatteluiden avulla saatu aineisto kuvaa asiakaskokemusta ilmiönä ja analyysin tarkoituksena on luoda toimeksiantajalle sanallinen ja selkeä kuva tutkittavasta ilmiöstä. Tarkemmin sanottuna aineisto tullaan käsittelemään aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Tässä analyysi tavassa edetään induktiivisesti eli yksittäisestä yleiseen. Menetelmästä voidaan erottaa kolme eri vaihetta. Ensimmäinen vaihe on aineiston pelkistäminen, toisena aineiston ryhmittely ja kolmantena vaiheena teoreettisten käsitteiden luominen. Vaiheiden avulla kaikki vastaukset tullaan kokoamaan taulukoiksi, joiden avulla myös yksittäisiä vastauksia voidaan jälkikäteenkin tarkastella. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103, 108.)

Aineiston analysointia ei voi suorittaa tutustumatta kunnolla tutkimustuloksiin. Tässä työssä ensimmäisenä tutkija tutustuu aineistoon haastattelutilanteen yhteydessä. Seuraavaksi aineistoon perehdytään lisää aineiston purun yhteydessä. Tämän jälkeen aineisto on tullut tukijalle jo melko tutuksi, mutta edelleen on syytä tutustua aineistoon syvemmin. On luettava aineisto moneen kertaan ja käsiteltävä kaikkea kerättyä aineistoa kokonaisuutena, jotta tuloksissa saadaan aineistosta kaikki oleellinen tieto irti. Kun aineistoon perehtyy kunnolla, on se helpompi pitää koossa. Sen jälkeen aineisto voi synnyttää ajatuksia ja mielenkiintoisia kysymyksiä. Aineistoa lukiessa on myös hyvä kokoajan tarkastella sitä kriittisesti ja esittää itselleen kysymyksiä kuka, mikä, milloin, missä ja miksi? (Hirsijärvi & Hurme 2010, 143.)

Induktiivisen sisällönanalyysin ensimmäisellä vaiheella eli aineiston pelkistämällä tarkoitetaan sitä, että haastattelujen avulla kerätty aineisto pelkistetään siten, että aineistosta karsitaan pois kaikki tutkimuksen näkökulmasta epäolennainen tieto. Pelkistäminen voi tapahtua siten, että aineistosta etsitään tutkimuskysymyksiin vastaavia ilmauksia. Sen jälkeen siirrytään toiseen vaiheeseen eli aineiston ryhmittelyyn. Aineistoa voidaan ryhmitellä siten, että esitetään taulukossa vierekkäin samankaltaiset vastaukset. Samaa tarkoittavat vastaukset voidaan ryhmitellä yhdeksi luokaksi. Luokan voi nimetä sitä parhaiten kuvaavalla käsitteellä. On myös mahdollista tarkastella aineiston eroavaisuuksia ryhmittelemällä vastaukset saman kysymyksen alle. Luokittelun avulla aineistoa tiivistetään, sillä yksittäiset vastaukset sisällytetään yleisempiin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–110.)

Kolmantena vaiheena on teoreettisten käsitteiden luominen. Tässä vaiheessa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja sen perusteella luodaan teoreettisia käsitteitä. Kolmatta vaihetta voidaan myös kutsua nimellä aineiston abstrahointi. Abstrahoinnilla tarkoitetaan käsitteellistämistä eli edetään alkuperäisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin luoden samalla johtopäätöksiä. Abstrahoinnilla jatketaan toista vaihetta luomalla pelkistetyistä ilmauksista alaluokkia, eli viemällä aineiston yhdistelemistä entistä pidemmälle. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110–112.)

Tapoja käsitellä kvalitatiivista aineistoa, on useita. Sisällönanalyysi nähtiin parhaaksi tavaksi tämän työn kannalta. Tavoitteena siis on saada haastatteluaineistosta yhdistettyjä käsitteitä ja vastauksia tutkimuskysymyksiin. Sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, joten tutkijalla on hyvin suuri rooli aineistonkäsittelyssä. Saatuja tuloksia pyritään yhdistämään teoriaan tuloksia käsitellessä. On kuitenkin muistettava, että aineistonkeruumenetelmien avulla saattaa löytyä tietoa, jota teoria ei huomio. Näin luodaan samalla uutta teoriaa. Tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavia ja heidän näkökulmiaan analyysin kaikissa vaiheissa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 112–113.) Koska haastattelujen yhteydessä on kerätty myös määrällistä tietoa lomakehaastattelun avulla, tuotetaan tuloksiin myös määrällistä tietoa. Määrällinen tieto esitetään tarvittaessa kuvioita ja kaavioita apuna käyttäen. Molemmista sekä syvä- että lomakehaastattelussa tuloksia käsitellessä kerrotaan tarpeen vaatiessa havainnoinnin avulla esiin tulleita asioita.

### 3.5 Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus

Tutkimuksen suunnittelu alkoi helmikuussa, jolloin pohdittiin millainen tutkimus on kannattavin toteuttaa tutkimusongelman selvittämiseksi. Teorian kautta esiin nousi asiakaskokemuksen käsitteen laajuus. Tutkimus päätettiin toteuttaa haastatteluiden ja havainnoinnin avulla ja keskittyä tutkimuksen kohteena kuluttaja-asiakkaisiin. Haastatteluiden kohteeksi valittiin asiakkaat siksi, että asiakaskokemuksen teoriassakin asiakkaat sijoitetaan toiminnan keskiöön. Tutkimuksen toteutusajankohdaksi valikoitui huhtikuu 2014. Toteutusajankohdan valintaan vaikutti se, että tutkimus pyrittiin toteuttamaan puolueettomasti niin, ettei itse tutkija ollut vielä tuolloin asiakkaille kovin tuttu kasvo toimipisteellä. Asiakaskokemusten tutkimusta ei ole toimeksiantopisteellä aiemmin tehty, joten tarve sen suorittamiselle kokemusten muodostumisen selvittämiseksi oli selvä.

Kun tutkimuksen kohderyhmä oli selvä, valittiin teoriaa apuna käyttäen tarkoitukseen sopivat tutkimusmenetelmät. Seuraava vaiheena oli tutkimuskysymysten laatiminen. Tämä oli haasteellista, sillä asiakaskokemusajattelutapa on uusi aihealue ja asiakkaat eivät välttämättä tiedosta, mistä kaikesta heidän kokemuksensa muodostuu. Tutkijan on tarkasteltava tutkittavia kokemuksia objektiivisesti ja hän ei saa olettaa tutkittavasta ilmiöstä sisällöllisesti mitään. Ennakkoon ymmärtämisen sijasta tutkijan on tutustuttava tutkimuskohteiden kokemuksiin avoimin mielen. On myös tärkeää etsiä ja valita tutkimuksen kohderyhmäksi juuri oikeat henkilöt, joilla on kokemus tutkittavasta asiasta. (Perttula & Latomaa 2006, 137.)

Tutkimuksen toteutuksessa on myös huomioitava, etteivät asiakkaat pohdi kokemuksiaan tietoisesti yhtä paljon kuin yritykset. Asiakkaat eivät uhraa aikaansa pohtimalla, mikä on heille kokemuksissa tärkeintä ja mikä tämän arvomaailman muodostumiseen on vaikuttanut. Siksi haastattelu kysymykset on laadittava ajatuksen kanssa. Vasta ensimmäisen tutkimuksen toteutuksen jälkeen tutkija ymmärtää paremmin, kuinka tietoisia asiakkaat ovat kokemuksistaan ja miten tutkimuskysymykset voisi laatia seuraavalla kerralla paremmin. Mikäli tähän työhön tehty tutkimus uusittaisiin, selvittämällä esimerkiksi koko toimipisteen asiakaskokemuksia, toteutus olisi todennäköisesti hieman erilainen. Uudessa tutkimuksessa olisi syytä keskittyä resursseihin ja niiden puitteissa toteuttaa tutkimus laajemmin. Tähän työhön toteutettu tutkimus suoritettiin rajallisessa ajassa ja näin kokemuksia ei ehditty selvittämään laajemmin eri aikoina. Seuraavaa tutkimusta toteuttaessa on otettava huomioon kaikki tämän työn tutkimusosuuteen muodostuneet kehityskohteet.

Tähän työhön tehty tutkimus toteutettiin huhtikuussa 2014 kahden päivän aikana. Toiseksi haastattelu- ja havainnointipäiväksi valikoitui pääsiäisen paluuliikenteen päivä ja toiseksi tavallinen arkipäivä. Molempina päivinä haastatteluja saatiin kerättyä lopulta kahdeksan kappaletta. Kokonaisuudessaan haastatteluja kertyi siis 16 kappaletta, joka jäi neljällä haastattelulla asetetusta tavoitteesta. Välittömästi ostotapahtuman päätyttyä asiakkaan tulivat haastateltavaksi ja kertoivat kokemuksistaan. Haastatelluilta asiakkailta kysyttiin myös lomakekyselyn tapaan muutamia kysymyksiä. Kiihtokseksi uhraamastaan ajastaan ja ajatuksistaan asiakkaat saivat matkaansa Yritys X:n tuotteen.

Tutkimuksesta ilmoitettiin myymälän sisäänkäynnin läheisyydessä. Myymälässä vierailleilla asiakkailla oli mahdollisuus halutessaan osallistua tutkimukseen. Asiakkailta myös kysyttiin myymälässä asioimisen aikana, haluaisivatko he ostokset tehtyään osallistua haastattelututkimukseen. Myös kassan läheisyyteen oli sijoitettu ilmoituksia tutkimuksesta ja osallistumispyyntö. Henkilökunta kassalla kertoi asiakkaille tutkimuksesta ja ohjasi kiinnostuneet henkilöt haastattelijan luo. Näin toimittiin siksi, että kokemuksia tutkittaessa tutkijan on löydettävä haastateltavia joilla on halukkuutta kuvata kokemuksiaan tutkijalle. Näin toimitaan eettisesti ja tutkittavat itse saavat tehdä päätöksensä tutkimukseen osallistumisesta. (Perttula & Latomaa 2006, 137.)



## 4 TULOKSET

Tutkimuksen kautta haetaan vastauksia siihen millainen asiakkaiden tämänhetkinen asiakaskokemus on ja mistä se muodostuu, millaiset tekijät sen syntyyn vaikuttavat. Selvitetään myös mitkä asiat ovat asiakkaan näkökulmasta tärkeimpiä tekijöitä kokemuksissa, tuotteita ostaessa ja myymälässä. Tutkimuksessa kerättiin kvalitatiivisen haastattelun avulla sekä laadullista että määrällistä tietoa. Tulokset tullaan esittelemään samassa järjestyksessä kuin kysymykset esitettiin haastateltaville. Tuloksissa ensimmäisenä käsitellään sisällönanalyysin avulla avoimiin kysymyksiin saadut vastaukset. Sen jälkeen esitellään määrällinen aineisto ja viimeisenä havainnointi. Sisällönanalyysissa on käytetty apuna taulukoita, jotka löytyvät liitteestä 4. Taulukoista on nähtävissä jokaisen haastateltavan vastaukset haastattelu kysymyksiin. Näin toimeksiantaja voi tutustua saatuun aineistoon tarkemmin niin halutessaan.

Kaiken kaikkiaan haastatteluja toteutettiin yhteensä kuusitoista kappaletta. Kaikki haastateltavat olivat vierailleet toimipisteellä aiemminkin useita kertoja. Osa vastaajista kertoi myös vierailleensa Yritys X:n muulla toimipisteellä ja pitivät myymälöitä hyvin samankaltaisina. Haastateltavista kolmesta oli naisia ja miehiä kolme. Miesten halukkuus osallistua tutkimukseen oli huomattavasti naisia alhaisempi. Koska kokemusten kannalta vastaajan ikä ei tässä tutkimuksessa ole merkittävää, ei sitä tuloksissa eritellä. Haastatteluissa haastateltiin mahdollisuuksien mukaan eri-ikäisiä asiakkaita. Nuorien alle 30-vuotiaiden haastateltavien osuus oli lopulta 25 %. Aikuisia 31–59-vuotiaita vastaajia oli tarkalleen 31,25 % ja vanhempien yli 61-vuotiaiden osuus vastaajista oli 43,75 %.

Haastattelu koostui kolmesta eri osiosta. Seuraavissa luvuissa tullaan esittelemään tulokset eriteltynä näihin kolmeen osioon. Ensimmäisenä kerrotaan avointen haastatteluiden pohjalta saadut tulokset. Toisena esitellään avoimien kysymysten vastauksia tukemaan ja vahvistamaan suunnitellut kysymykset, joissa haastateltava on arvioinut kokemuksen, myymälän ja asiakaspalvelun kehittämistarpeita. Kolmantena haastateltavat valitsivat valmiista vaihtoehtoista heille kolme tärkeintä asiaa kokemuksista, myymälästä ja asiakaspalvelusta. Haastattelun viimeisen osion oli tarkoitus tuottaa tietoa siitä, mitä tarkasteltavilla osa-alueilla asiakkaat arvostavat ja pitävät tärkeimpänä. (Liite 1) Haastattelun aluksi haastateltavalle kerrottiin, että tutkimus tehdään opinnäytetyötä varten. Itse tutkimuksen sisällöstä ei paljastettu enempää, jotta vastauksissa saadaan esille ensimmäiset asiat, jotka asiakkaiden mieleen nousevat. Taustatietoihin merkittiin haastateltavan sukupuoli ja ikä haastattelijan arvioimana, jotta haastateltavat pysyvät nimettöminä ja saavat kertoa suoraan omat mielipiteensä.

### 4.1 Asiakkaiden kokemukset

Ensimmäisessä osassa selvitettiin asiakkaiden kokemuksia. Kokemusten selvittäminen osoittautui erittäin haastavaksi. Kuluttaja-asiakkaat eivät ainakaan vielä Suomessa tunnista kokemuksiaan. Mikäli kokemusten johtaminen lisääntyy ja yhä useammat yritykset alkavat tuottaa asiakkailleen

nimenomaan kokemuksia, saattaa kuluttajien kokemusten tiedostaminen parantua. Tulevaisuudessa siis kokemusten selvittäminen voi olla helpompaa. Nyt haasteeksi osoittautui muun muassa se, etteivät asiakkaat tunteet tunnistavat kokemuksiaan helposti. Haastattelijan rooli korostui haastattelutilanteessa, jotta esille saatiin tutkimuksen kannalta merkittävää tietoa.

Ensimmäisenä haastateltavilta kysyttiin miksi he ovat saapuneet juuri tänään myymälään. (Liite 2, Taulukko 1) Osa haastateltavista kertoi vieraillevansa muuten vain, osa oli saapunut juuri kahvilan ja ravintolan palveluiden vuoksi ja osa varta vasten myymälän ja sen tuotteiden vuoksi. Kaikki tähän tutkimukseen haastateltavat olivat vierailleet useita kertoja aiemminkin toimipisteellä. Tämä selittää sen tuloksen, että kaikki asiakkaat saapuivat Yritys X:ään tarkoituksella.

Koska kokemuksen muodostumiseen vaikuttavat monet tekijät ja eri palveluista muodostuva kokonaisuus, tuli haastatellessa usein esille kahvilan ja ravintolan palvelut. Etenkin ruoka mainittiin tekijänä, jonka vuoksi asiakas saapuu toimipisteelle. Ruokailun ohessa vieraillaan myymälässä. Osan tarkoituksena puolestaan on tulla juuri kahvilan palveluiden vuoksi ja siinä samalla tulee vierailtua myös myymälän puolella. Tutkimukseen osallistuneista henkilöistä 5 tuli toimipisteelle juuri myymälän ja sen tuotteiden houkuttelemana. Saapumisen tarkoitus vaikuttaa kokemuksiin. Jos saavutaan tarkoituksella ruokailemaan, on sen kokemuksen onnistuminen tärkeysjärjestyksessä ensimmäisenä. Ensisijaisesti myymälään saapuneilla on siis myös korkeampia odotuksia myymälän suhteen ja saattavat pettyä jos tuotetta, jonka vuoksi on tultu, ei löydy myymälästä.

*”Hakemaan tiettyjä tuotteita perheenjäsenelle.” (Asiakas 2)*

*”Tultiin tarkoituksella retkieväitä hakemaan.” (Asiakas 10)*

*”Yritys X:n tuotteiden takia saavuttiin myymälään.” (Asiakas 14)*

Toisena haastateltavilta kysyttiin millainen oli heidän kokemuksensa Yritys X:n myymälässä juuri tänään. (Liite 1, Taulukko 2) Monet vastaajat kuvasivat kokemustaan ihan hyväksi tai ihan kivaksi. He eivät osanneet sen tarkemmin määritellä tai kuvailla kokemustaan vielä tässä vaiheessa. Tulokset tässä kysymyksessä olivat hyvin positiivisia. Kaikki vastaajat kuvasivat kokemustansa positiiviseen sävyyn.

*”Ihan hyvä” (Asiakas 1, 3, 5, 16)*

*”Hyvä ja mukava kokemus” (Asiakas 11)*

*”Ihan normaali, positiivisesti” (Asiakas 14)*

Hyvään tulokseen on saattanut vaikuttaa monet tekijät. Esimerkiksi juuri haastattelu päivänä on onnistuttu palvelemaan asiakkaat niin, että he ovat tyytyväisiä. Jonain toisena ajankohtana tai päivänä tehty tutkimus olisi saattanut antaa täysin erilaisen tuloksen. Voidaan kuitenkin todeta, että

haastattelun toteutusajankohtana asiakkaille tuotettiin positiivisia kokemuksia. Yksilöt ovat erilaisia ja siksi on vaikeaa arvioida mitä asiakkaat tarkoittavat ”Ihan hyvä” vastauksellaan. Tämän vuoksi haastattelun toisessa osassa on pyydetty asiakkaita arvioimaan kokemustaan kouluarvosanoin. Tuloksia vertaamalla voidaan todeta kokemusten olleen positiivisia.

Kolmantena kysymyksenä haastateltavilta kysyttiin osaisivatko he tarkentaa, mikä heidän kokemukseensa vaikutti ja mistä se koostui. (Liite 2, Taulukko 3) Tässä kysymyksessä tutkijan oli esitettävä osalle tarkentavia kysymyksiä ja annettava haastateltavalle aikaa miettiä vastaustaan. Itse haastateltavat vaikuttivat siltä, etteivät oikeastaan tiedäneet mikä heidän kokemukseensa oli vaikuttanut. Hetken asiaa pohdittuaan he huomasivat asioita, jotka olivat vaikuttaneet ja sen jälkeen tekijöitä nousi esiin useampiaakin. Osa haastateltavasti kertoi vapain sanoin asioita huomaamatta kertovansa tekijöitä, joista hänen kokemuksensa oli koostunut.

Perusasioiden on oltava kohdallaan, ennen kuin voidaan luoda selvästi muista poikkeavia kokemuksia, jotka huomataan. Asiakkaille oli tärkeää tilojen ulkonäkö, tunnelma, siisteys, valaistus ja avaruus. Haastattelun vastauksissa siisteys mainittiin useaan kertaan. Se on lähes ensimmäinen asia, johon asiakkaat kiinnittävät huomionsa ja jonka perusteella muodostavat ensimmäiset ajatukset toimipisteestä.

*”Vaikutti myös se, että on normaalia huoltoasemaa viihtyisämpi paikka”  
(Asiakas 3)*

*”Ruoka normaalia ei ns. pikaruokaa. Muualta saa etsiä tällaista kotoista paikkaa ja siksi eroaakin valtaosasta muuta tarjontaa”  
(Asiakas 4)*

*”Mukavan oloinen myymälä. Tällä kertaa parempi valaistus, paljon valoisamman oloinen kuin ennen. Kokemukseen vaikuttaa se, että ensin katsoo siisteyttä” (Asiakas 9)*

Asiakkaiden kokemuksiin vaikutti myös tuotteiden esillepano ja maistiaiset. Esillepano on lähellä siisteyttä ja sillä tarkoitettiin sitä, että tuotteet ovat asiakkaalle helposti nähtävissä ja saatavissa. Tässä kohdassa haastattelua tuotteiden esillepano nousi esiin positiivisena asiana. Kuten jo teoriassa on todettu kokemukset ovat yksilöllisiä. Siksi tuloksissa esiintyy asioita, jotka toisten haastateltavien mielestä ovat kunnossa ja toisten mielestä vaatisivat lisää huomiota. Huomioitavaa on myös, että haastateltavat ovat vierailleen myymälässä eri aikoihin päivästä.

*”En oikein osaa sanoa, perushyvä kokemus. Nyt hyvin maistiaisia verrattuna edelliseen kertaan” (Asiakas 1)*

*”Koostui siitä, että sai maistella juustoja ennen kuin ostaa, mukavaa ja tärkeää. Sitten tietää mitä ostaa” (Asiakas 13)*

Asiakkaiden kokemukset koostuivat monista eri asioita, lähes jokaisella vastaajalla oli oma yksilöllinen vastauksensa. Toisille tuotevalikoima oli erittäin tärkeää. Pidettiin tärkeänä sitä, että myymälästä löytyy ne tuotteet, joita tultiin hakemaan. Tärkeää oli myös, että myymälän valikoima on monipuolinen ja peruselintarvikkeiden lisäksi myymälästä löytyy erikoistuotteitakin.

*”Mielenkiintoisia erilaisia tuotteita ja hyvä juustotiski”  
(Asiakas 15)*

*”Löytyi sattumalta uusi tuote, jota olen etsinyt ja halunnut pitkään, se ilahdutti. Olen halunnut sitä pitkään ja oikeastaan se tuote loi kokemuksen” (Asiakas 2)*

*”Tänään vaikutti uuden koon löytäminen lakkapurkeista. Ennen en ole löytänyt yhtä suurta” (Asiakas 7)*

Haastattelu päivän kokemusta osa haastateltavista piti hyvin tavanomaisena ja sellaisena ettei se ollut erityisen erottuva tai erikoinen. Tämä on kuitenkin hyvä lähtötilanne kokemusten luonnille. Peruskokemus ja asiat ovat hyvällä mallilla ja jo hyvin pienillä muutoksilla pystytään parempaan. Asiakaspalvelunlaatu nousi myös esille kokemukseen vaikuttavana tekijänä. Tärkeitä asioita haastattelun perusteella on laatu, palvelualttius ja asenne. Myöhemmin tässä luvussa avataan tarkemmin havainnoinnin tuloksia. Havainnoinnin kautta esille nousi asiakkaiden vaeltelu ja ihmettely myymälässä. Asiakkaat eivät joko uskalla tai viitsi pyytää apua, näissä tapauksissa myyjän palvelualttius korostuu.

*”Kiva henkilö töissä, kertoi tarjouksesta kun itse en huomannut mitä siihen kuuluu. Hyvä oma-aloitteinen asiakaspalvelija, joka tuli neuvomaan ja kertoi myös, missä lisää jäätelöitä” (Asiakas 10)*

Neljäntenä kysyttiin millainen oli tämän päivän kokemus verrattuna aiempiin kokemuksiin Yritys X:ssä. (Liite 2, Taulukko 4) Kaikki haastateltavat henkilöt olivat vierailleen toimipisteellä ennenkin, joten kaikilta saatiin vastaus tähänkin kysymykseen. Tähän kysymykseen kaikki haastateltavat eivät välttämättä vastanneet täysin rehellisesti. Tämä on huomioitava tulos tarkastellessa. Haastattele tuloksista voidaan päätellä, että negatiivista palautetta ei välttämättä haluttu antaa kasvotusten. Haastattelu tilanne olisi ollut loistava paikka kertoa avoimesti aiemmista kokemuksista. Suomalaiset eivät välttämättä luoteen piirteilleen tyypillisesti uskalla antaa negatiivista palautetta kasvotusten. Haastattellessa todettiin myös, että aiempi huonompi tai negatiivinen kokemus tuntui unohtuvan kokemuksen onnistuessa ja odotusten täytyessä. Haastateltavat olivat juuri haastattelu hetkellä tyytyväisiä ja eivät muistaneet edellisiä vierailu kertoja tarkasti.

Yritysten kannalta on erittäin hyvää tietää, että hyvä tai erinomainen positiivinen kokemus voi saada asiakkaan unohtamaan aiemmat huonommat kokemukset täysin. Haastateltavilla yhdellä oli hieman huonompi kokemus kuin aiemmin. Kolmella oli selvästi parempi kokemus kuin edellisellä vierailukerralla. Parempaan kokemukseen voi vaikuttaa hyvin pienillä asi-

oilla. Tämän vuoksi onkin päivittäin oltava tarkkana samojen perusasioiden kanssa. Aina on oltava siistiä ja henkilökunnan on asennoiduttava olemaan töissä asiakkaita varten.

*”Löytyi yllättäen uusi tuote. Ylitti odotuksen sen vuoksi viimekertoihin verrattuna. Sattumalta siis löysin jotain itselleni, en osannut odottaa sitä. Parempi järjestys kuin viimeksi myymälässä, ainakin tuli sellainen tunne”*  
(Asiakas 2)

*”Ei muuta eroa kuin että miljöö jotenkin viehättävämpi”*  
(Asiakas 8)

*”Haettiin se mitä tarvittiin, tänään oli aktiivisempi henkilökunta”*  
(Asiakas 10)

Suurin osa vastaajista piti kokemukstaan aiempiin vierailukertoihin verrattuna hyvin samanlaisena. Kokemuksia kuvattiin tasaisiksi ja kerrottiin, että siksi on käyty monta kertaa ja aiotaan käydä jatkossakin. Kokemuksia ei kuitenkaan pidetty erityisinä tai erottuvina. Asiakaskokemus ajattelu on Suomessa kuitenkin niin uutta, etteivät asiakkaat osaakaan odottaa sen kummempaa kokemusta tai palvelua. Asiakkaat on opetettu tyytymään siihen mitä saa ja monet paikat ovat palvelunlaadultaan hyvin samanlaisia. Nyt onkin erinomainen tilaisuus tarttua ennen kilpailijoita uuteen ajattelu malliin. Asiakkaat eivät osaa odottaa erityisen hyvää palvelua tai yllätyksiä ja siksi heidän tekeminen tyytyväisiksi on vielä helppoa. Pienet asiat silloin tällöin tekevät paljon.

Viimeisenä ensimmäisessä tutkimus osiossa esitettiin haastateltaville kysymys miten heidän tämänpäiväistä kokemusta voisi parantaa entisestään. (Liite 2, Taulukko 5) Vaikka asiakkaiden kokemukset olivat hyviä ja kokemuksissa eri kertoina ei havaittu vaihtelua, parantamishdotuksia keksittiin. Tähänkin saattaa olla osittain selityksenä suomalainen luonteenpiirre. Annettiin tilaisuus kertoa ideoita ja kysymys esitettiin niin, ettei asiakkaan ikään kuin tarvitse kertoa negatiivisia asioita. Etenkin tästä haastattelu kohdasta on huomattavissa asiakkaiden erilaisuus.

*”Ei parantamisen tarvetta. Myyjääkään ei niin paljon kaipaa juustotiskille kun saa itse maistella. Toki sitten kun apua haluaa on sitä saatava ja myyjän on tiedettävä paljon tuotteista”* (Asiakas 13)

Tuotevalikoima nousi esille kokemukseen vaikuttavissa tekijöissä. Nyt tuotevalikoima nousi esille uusien tai erilaisten tuotteiden toivomisen muodossa. Myös alempaa hintaa esitettiin kokemuksta parantavaksi tekijäksi. Samalla kuitenkin mainittiin, ettei keksi mikä muu voisi olla paremmin. Siisteys nousi myös jälleen esille. Kaikki haastateltavat eivät keksineet kehitysideoita. Heidän haastattelujensa perusteella nousi esille tärkeänä asiana saman tason ylläpitäminen. On tärkeää, että toisinaan yritys keskittyy vain ylläpitämään saavuttamaansa tasoa. Ylläpitäessä on oltava hereillä ja tarkkailtava kohderyhmiä ja niiden tarpeita.

*”Kukilla. Usein käyn syömässä ja aina on saatu mitä tultiin hakemaan, paitsi kukat. Niitä voisi olla esimerkiksi viikonloppuisin” (Asiakas 3)*

*”Hieman saisi myymälä olla siistimpi. Sellaista yleistä pyyhkimistä ja tuotteiden asettelua niin, ettei viimeinen tuote ole jossain hyllyn perällä ja jotenkin vähän jaotella mitä missäkin” (Asiakas 9)*

*”Hyvä jos näin jatketaan ja onnistutaan pitämään taso yllä. Monipuolistunut myymälä ja muutenkin kaikki vuosien varrella. Kohderyhmiä tärkeä huomioida ja miettiä toiminnassa” (Asiakas 14)*

Viimeisessä haastattelu kysymyksenä nousi myös esille asiakkaiden toiveita suoraan myymälään liittyen. Myymälän tilavuus koettiin kohtuulliseksi, mutta lisä tila paikoin ei olisi pahitteeksi liikuntaesteisille. Esimerkiksi rollaattoria käyttävien tulisi mahtua liikkumaan myymälässä helposti. Myymälän selkeyteen toivottiin myös parannusta. Esitettiin ehdotus, että myymälän edustalle ja myymälään voisi sijoittaa info taulun, jossa pohjapiirustuksesta näkisi suurin piirtein mitä tuotteita missäkin on. Kehitysidea annettiin myös tarjouksia koskien ja toivottiin pienten talouksien huomioimista niissä. Haastateltava pohti, että liikepaikan sijainnin huomioiden tavoitetaan varmasti suuria talouksia mutta myös pieniä talouksia.

*”Myymälän tuotteita hieman selkeämmin samaan paikkaan samantyyppiset, ei liian moneen eri paikkaan. Löytyi kuitenkin ne mitä hain” (Asiakas 6)*

*”Jokin kartta tai info piste olisi tervetullut. Myymälästäkin edes suunnitteen tai suurimmat tuoteryhmät, leivät, juustot, leipäjuustot, lihat jne. Se myymälän selkeyttämiseksi ja kokemuksen parantamiseksi” (Asiakas 15)*

*”Kehitettävää myymälän selkeys mitä missäkin ja tarjouksissa huomioitava pienetkin taloudet. Kartta, info tai ohjeistus. Tarjouksissa esim. 2kpl hintaan x ja 5 hintaan x ja 10 hintaan x tai jotain paketteja missä vähän kaikkea pienelle taloudelle” (Asiakas 16)*

Avointen kysymysten kautta saatiin kerättyä arvokasta tietoa asiakkaista vaikka aluksi tuntuikin, etteivät asiakkaat osaa kertoa mitään heidän kokemuksistaan. Tutkimus toteutettiin niin pienelle joukolla asiakkaita ja koskien vain toimipisteen myymälää, joten jatkoa ajatellen voisi olla hyvä selvittää kokemuksia yhä laajemmin. Tähän tutkimukseen kerätty aineisto kertoo muutaman yksilön kokemuksista, mutta tutkimuksesta on tehtävissä johtopäätöksiä, joita voidaan yleistää suurempaan joukkoon. Seuraavaksi käsitellään haastattelujen yhteydessä kerättyä määrällistä tietoa.

#### 4.2 Asiakkaiden mielipide kehittämistarpeista

Haastatellessa asiakkailta kysyttiin avoimien kysymysten esittämisen jälkeen kouluarvosanoin kokemuksen, myymälän ja asiakaspalvelun kehittämistarpeita. Haastateltaville kerrottiin että arvosana 10 tarkoittaa, ettei

ole lainkaan kehitettävää. Arvosana 4 puolestaan tarkoittaa että kehitettävää on erittäin paljon. Asiakkaita pyydettiin myös lyhyesti perustelemaan antamansa arvosana. Näiden kysymysten esittämisellä pyrittiin vahvistamaan avoimilla kysymyksillä saatuja tuloksia ja tarkentamaan vastauksia. Mikäli haastateltava luokitteli kokemuksen ”ihan hyväksi”, kouluarvosanoin arvioitiin tämän toteamuksen paikkansa pitävyyttä.

Kouluarvosanoin arvioitaessa Yritys X:n myymälä sai hyviä arvosanoja. Toki tähänkin saattaa vaikuttaa se, ettei haastattelutilanteessa välttämättä uskallettu kertoa täysin omaa mielipidettä. Tutkimuksen toteuttamispäivinä asiakkaat olivat tyytyväisiä. Mikäli haluttaisiin kattavampia ja varmempia tuloksia tulisi tutkimus toteuttaa samanlaisena useina eri ajankohdina, jotta kaikki mahdolliset muuttujat tulisi huomioitua. Tähän työhön tehdyn tutkimuksen tulokset ovat suuntaa antavia ja vasta alku asiakaskokemuksen tutkimukselle yrityksen toiminnassa.

Ensimmäisenä tässä osiossa kysyttiin, onko Yritys X:llä parannettavaa kokemuksessanne. Kuudestatoista vastaajasta 3 oli täysin tyytyväisiä kokemukseensa ja näin arvioivat kouluarvosanaksi täyden kymmenen. 7 vastaajaa puolestaan antoi arvosanaksi yhdeksän ja loput 6 arvioivat arvosanaksi kahdeksan. Tästä voidaan päätellä, että haastateltavat olivat tyytyväisiä kokemukseensa. Kuten avoimissakin kysymyksissä huomattiin, on tässäkin yhtenä selittävänä tekijänä se, etteivät asiakkaat välttämättä tiedosta kokemuksiaan tai osaa edes vaatia enempää kuin mihin yleisesti on totuttu tyytymään. Kuten aiemminkin on todettu asiakaskokemusten tuottaminen ja johtaminen ovat Suomessa vielä uusi aihealue ja nyt on vielä helppoa tuottaa asiakkaille odottamattomia ja yllättäviä onnistuneita kokemuksia.

Täyden kymmenen arvosanaksi antaneilla perusteluna vastaukselleen oli se, että he olivat tyytyväisiä eivätkä muuttaisi mitään. Yksi täyden arvosan antanut kuvasi kokemustaan kertoen ettei tiedä mikä voisi olla paremmin, paitsi aina tietenkin halvemmat hinnat. Hinta ei kuitenkaan tämän asiakkaan tapauksessa ollut kokemusta arvokkaampi tekijä. Arvosanan 9 antaneilla puolestaan oli useita perusteluja arvioinnilleen. Eri haastateltavat korostivat eri asioita ja tämä tukee teoria osuutta siitä, että jokaisen yksilön kokemukset ovat täysin erilaisia niihin vaikuttavien tekijöiden vuoksi. Kokemuksia olisi näissä tapauksissa voitu parantaa tarjoamalla tuote, jonka vuoksi asiakas oli tullut, tekemällä pieniä muutoksia ja huomioimalla yhä paremmin liikuntaesteisten kulku myymälässä. Osa puolestaan perusteli 9 arvossanaa sillä, että aina löytyy jotakin parannettavaa ja muutettavaa. Yritysten on jatkuvasti pysyttävä valppaana ja täyden kymmenen suoritus on lähes mahdottomuus.

Arvosanaan 8 päätyneet perustelivat arviointiaan osin samoin kuin 9 antaneet. ”Aina on parannettavaa” -kommentti esiintyi tässäkin arviossa, jopa enemmän kuin yhdeksän antaneilla. Tässä ryhmässä ei kuitenkaan osattu enää perustella arvossanaa niin tarkasti kuin edellisessä. Tämä saattaa johtua siitä, että arvossanaan 9 päätyneet osasivat nimetä jonkin pienen yksityiskohdan, jolla kokemus olisi ollut lähempänä kymmentä. Yksi haastateltavista mainitsi, ettei toimipiste erotu kilpailijoistaan merkittävästi, vaan

on samantapainen ja samaa tasoa. Arvosanan kahdeksan antaneet, eivät osanneet tarkemmin perustella sitä, mikä heidän kokemustaan olisi parantanut. Kaiken kaikkiaan kokemusten kehittämisestä Yritys X sai keskiarvoksi 8,8. Tämä tarkoittaa sitä, että tämän tutkimuksen kohteena olleet asiakkaat olivat perus tyytyväisiä kokemuksiinsa eivätkä itse osanneet kertoa miten sitä voisi parantaa entisestään.

Toisena haastattelun osassa 2 kysyttiin onko Yritys X:llä kehitettävää myymälässä. Haastateltavista neljä antoi arvosanaksi täyden 10, kuusi antoi 9 ja kuusi antoi arvosanan 8. Tässäkin osuudessa arvioinnit olivat hyviä ja kehitettävää haastateltujen asiakkaiden näkökulmasta oli vähän. Myymälän saamaa täyttä 10 perusteltiin valoisuudella, siisteydellä ja miellyttävyydellä. Hyvänä asiana pidettiin myös sitä, että myymälästä löytyy kaikki peruselintarvikkeet ja niiden lisäksi on tarjolla erikoistuotteita.

Arvosanan yhdeksän antamista perusteltiin mukavalla henkilökunnalla, hyvällä valikoimalla ja tuotteiden laadukkuudella. Muita tässä kohdassa esiin nousseita asioita olivat myymälän valoisuus ja se, että myymälä koettiin hieman erilaisemmaksi kuin valtaosa kilpailijoiden myymälöistä. Tämän arvosanan antaneet kaipasivat jatkuvaa myymälän huomioimista ja uuden ideointia. Kehitettäväksi asiaksi nousi myymälän tuotteiden runsaus. Koettiin, että eri tuotteita on liiankin runsaasti ja niitä on myymälässä useassa eri kohdassa. Esimerkkinä esiin nousi jäätelöaltainen sijainti kahdessa eri paikkaa. Toivottiin, että altailla olisi edes kerrottu toisenkin altaan olemassa olosta ja sijainnista.

Arvosanan 8 antaneilla oli joitakin samoja vastauksia kuin korkeamman arvosanan antaneiden joukossa. Myymälän valaistusta keuhuttiin jälleen kun puolestaan yksi haastateltava kertoi myymälän olevan hänen mieleensä hieman tumma tai synkkä. Hän kaipasi myymälään vieläkin enemmän valoisuutta ja väriä. Liikuntaesteisten huomioiminen nousi myös esiin. Toivottiin hieman tilavampaa myymälää, jotta liikkuminen esimerkiksi rollaattorin kanssa olisi vieläkin helpompaa. Myymälän arviointiin olevan paikoin ahdas ja tilavuutta lisää tuomalla asiakkaiden liikkuminen myymälässä oli miellyttävämpää. Tuotevalikoima ja tarjoukset saivat myös huomiota. Kuitenkin tarjouksiin toivottiin myös pienten talouksien huomioimista esimerkiksi paketti tarjouksilla, jossa useampaa tuotetta on pieni määrä. Vaihtoehtoksi myös esitettiin tarjouksia, joissa ostaja saa valita tarjouksen. Tämä toimii niin, että 2kpl jotakin tuotetta tarjotaan normaalia edullisemmin, 5 kpl vielä edullisemmin ja esim. 7kpl parhaalla tarjouksella.

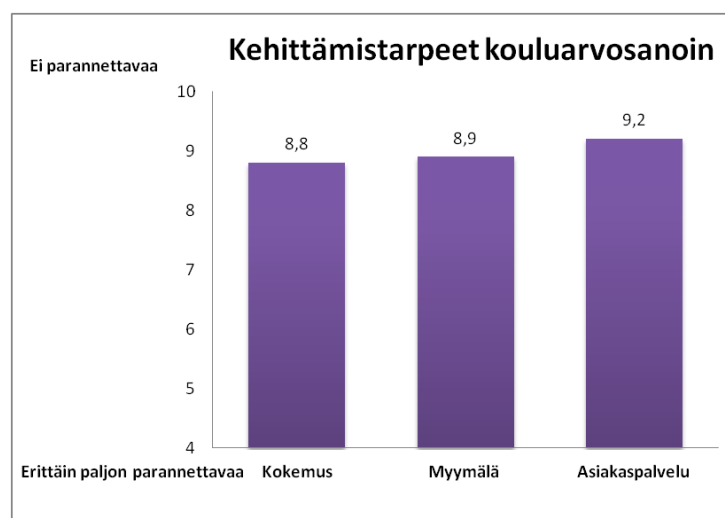
Myymälän kehittämiselle ei siis haastateltavien näkökulmasta nähty kovinkaan suurta tarvetta. Pienin muutoksin onnistuttaisiin tässäkin palvelemaan asiakkaita yhä paremmin. Keskiarvoksi myymälän kehittämistarpeet kohdassa muodostui 8,9. Näin ollen sen suurempia muutoksia ei ole välttämätöntä tehdä, aina myymälässä toimittaessa on kuitenkin huomioitava asiakkaan näkökulmasta liikkumisen helppous, yleinen siisteys ja tuotteiden sijoittaminen niin, että samankaltaiset tuotteet olisivat mahdollisimman lähellä toisiaan.



Kolmantena kysyttiin onko asiakaspalvelussa parannettavaa. Tämän kysymyksen vastaukset keskiarvoksi muodostui 9,2. Haastateltavat asiakkaat olivat erittäin tyytyväisiä juuri saamaansa asiakaspalveluun. Tuloksen paikkaansa pitävyydessä on kuitenkin huomioitava, että kassalla olleet henkilöt haastattelu päivinä tiesivät tutkimuksen teosta. Tämä on saattanut vaikuttaa siihen, että on erityisen huolellisesti palveltu asiakkaan. Asiakaspalvelija on tiennyt asiakkaiden mahdollisuuden osallistua tutkimukseen ja antaa suoraa palautetta. On kuitenkin hyvä tietää yrityksen kannalta, että laadukkaaseen palveluun pystytään ainakin siihen pyrittäessä.

Täyden 10 arvosanan asiakaspalvelusta antoi kuudestatoista haastateltavasta seitsemän. Viisi puolestaan antoi arvosanaksi yhdeksän ja neljä arvioi palvelun kehittämistarpeen olevan 8. Kymmenen arvosanoja kaikki vastaajat eivät perustelleen. Osa vastaajista kertoi, ettei asiakaspalvelussa ole parannettavaa juuri tämän päivän kokemuksen perusteella ja osa mainitsi palvelun olevan aina ystävällistä. Yhdeksän arvosanaksi antaneet perustelivat vastaustaan sillä, että henkilökunta on mukavaa ja ystävällistä, mutta aina on myös parantamisen varaa. Yksi haastateltavista mainitsi, että nyt on erittäin tärkeää keskittyä vähintään saman tason ylläpitämiseen. Asiakaspalvelulle kahdeksan arvosanaksi antaneet puolestaan kommentoivat palvelun olevan ihan hyvää tai perushyvää. Palvelu ei kuitenkaan poikennut huomattavasti muualla saadusta palvelusta tai erottunut edukseen.

Vastauksista ja arvioinneista on huomattavissa asiakkaiden yksilöllisyys. Toisille toiset asiat ovat huomattavasti tärkeämpiä kuin toisille. Joitakin jokin tietty asia ihastuttaa kun se taas toisenlaista asiakasta vihastuttaa. Haasteena on löytää ne toimintatavat ja asiat jotka ovat enemmistön mieleen ja toimivat parhaiten kyseiselle yritykselle. Tämän osion perusteella voidaan todeta että pienetkin muutokset ja pienten yksityiskohtien huomiointi voi kohentaa asiakkaan kokemusta. Kun esimerkiksi huolehditaan myymälän siisteydestä ja selkeydestä asiakkaat ovat tyytyväisempiä jo kassalle saapuessaan, jolloin asiakaspalvelijan on helppoa viedä kokemus onnistuneesti loppuun.



Kuvio 6. Yhteenveto kehittämistarpeista kouluarvosanoin

Kuviosta kuusi havainnollistetaan haastattelun toisen osion vastausten tuloksia. Kokemusten, myymälän ja asiakaspalvelun haastattelussa saama keskiarvo on näkyvillä kuviossa. Tiivistetyistä tuloksista voidaan nähdä, että asiakkaat eivät koe toimeksiantajalle olevan erityisen suuria kehittämistä vaativia kohteita. Tutkimus on näyteaineisto asiakkaista ja heidän mielipiteistään. Tulosten perusteella ei voida siis luottaa siihen, että kaikkien asiakkaiden mielipide kehittämistarpeista olisi sama. Esimerkiksi asiakaspalvelun kohdalla juuri tutkimusta toteuttaessa onnistuttiin hyvin. Se selittää korkean keskiarvon juuri sen kohdalla. Ei siis voida tämän tutkimuksen perusteella olettaa asiakaspalvelussa olevan vähiten kehitettävää, vaikka kuvio 6 voi siltä vaikuttaa.

#### 4.3 Yleensä kokemuksissa, myymälöissä ja palvelussa tärkeintä

Tutkimuksen viimeinen osio toteutettiin määrällisen tiedon keräämiseen. Tavoitteena tällä osalla oli kerätä tietoa siitä, mikä asiakkaille on tärkeintä ja mihin he todennäköisesti ensimmäisenä kiinnittävät huomionsa. Kuten aiemmissakin tuloksissa tässä osiossa oli huomioitavissa yksilöiden erilaisuus. Tämän osuuden perusteella toimeksiantaja saa tietoa siitä, mihin asioihin on syytä ensimmäisenä kiinnittää huomiota ja tarkastaa asioiden kunnossa oleminen. Asiakas sai rauhassa ohjeistuksen jälkeen itsekseen pohtia vastauksiaan. Tarvittaessa tutkija auttoi haastateltavaa ja selvensi mahdollisia epäselviä kohtia. Määrällinen tieto ja valmiit vastausvaihtoehdot esitettiin vasta haastattelun lopussa siksi, että vältettiin niiden mahdolliset vaikutukset avoimiin kysymyksiin. (Liite 1, Haastattelukysymykset osa 3)

Ensimmäisenä tutkija esitti kysymyksen, mitkä ovat kokemuksen kolme tärkeintä tekijää. Asiakas valitsi annetuista vaihtoehdoista järjestyksessä numeroin kolme tärkeintä. 1 tarkoitti kaikkein tärkeintä asiaa. Kuvioon 7 on kerätty ensimmäisen kysymyksen vastaukset niin, että on koottu yhteen asiat, jotka ovat olleen asiakkaille tärkeitä. Tässä taulukossa ei ole huomioitu sitä, mikä on yksilön tärkeysjärjestys esitetyille tekijöille. Kokemuksissa tärkeimmät tekijät on muodostettu laskemalla 1, 2 ja 3 arvioinnit yhteen. Eli 16 vastaajasta 13:n mielestä odotusten täyttyminen oli joko ensimmäiseksi, toiseksi tai kolmanneksi tärkeintä annetuista vaihtoehdoista. Kolme tärkeintä tekijää on kerätyn aineiston perusteella odotusten täyttyminen, tuotevalikoima ja palvelunlaatu ja asiakaspalvelu. Tämä tulos tukee haastatteluista saatuja tietoja hyvin. Odotusten täyttyminen on vastaaja joukolla todennäköisesti ensimmäisenä siksi, että kaikilla haastateltavilla oli tarkoitus toimipisteellä vierailulle tutkimuksen toteutus päivinä.

Tässä kysymyksessä myös tunne, että jää haluamaan lisää ja ensivaikutelma saivat kannattajia osakseen. Haastattelun perusteella ensivaikutelmaan vaikuttaakin monet tekijät ja se koostuu yksilön arvojärjestyksen mukaan. Jos asiakkaalle siisteys ei ole ensiarvoisen tärkeää, hänen ensivaikutelmansa voi muodostua täysin muusta tekijästä. Tällä hetkellä toimeksiantajan on kokemuksia luodessa keskityttävä säilyttämään olemassa oleva taso ja täyttämään asiakkaiden odotukset. Henkilökunnan siis kuuluisi aktiivisesti pyrkiä täyttämään asiakkaan tarpeet. Pelkästään, tuote on valitettavasti loppunut, lauseen lisäksi voisi yrittää tarjota asiakkaalle vaihtoehto-

ta tuotetta. Mikäli ei pystytä tarjoamaan vaihtoehtoistakaan tuotetta on asiakas keskeistä toimintaa neuvoa asiakkaalle toinen paikka jossa hän saa tarpeensa täytettyä ja hänen odotuksen täyttyvät. Näin asiakkaalle jää tunne, että hänet on huomioitu ja hän tietää saavansa perusteellista palvelua toimipisteeltä. Hän tietää, että vaikka hänen etsimäänsä tuotetta ei löytyisi, hän saa apua, neuvoa ja korvaavia ehdotuksia.

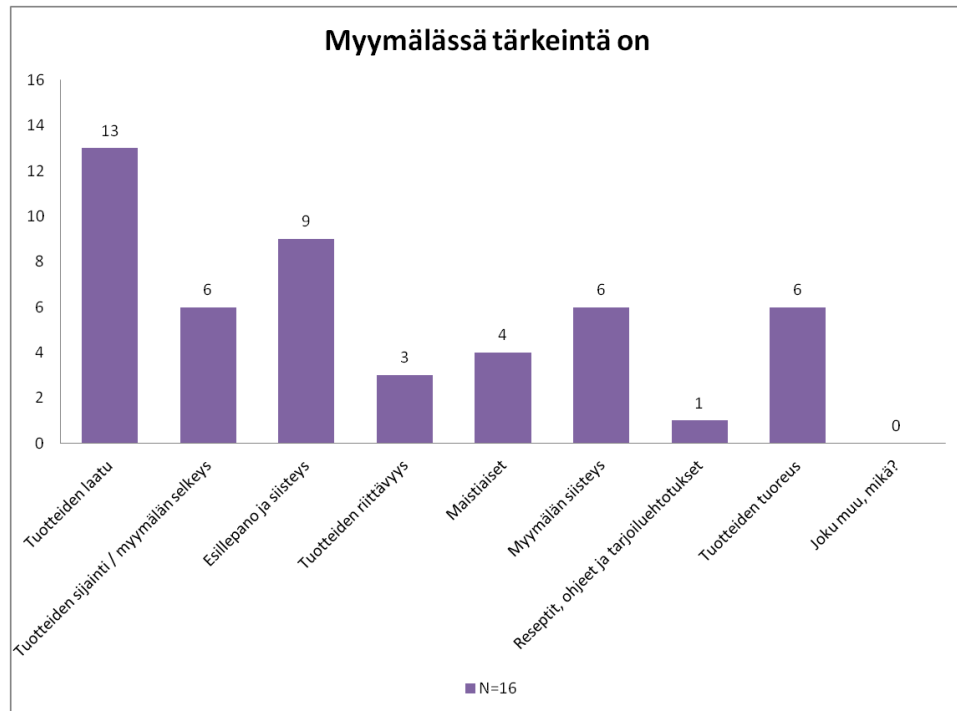


Kuvio 7. Kokemukseen vaikuttavien tekijöiden tärkeyden arviointi

Toisena vaiheena asiakkaat valitsivat annetuista vaihtoehtoista kolme heille tärkeintä asiaa siitä, mikä on tärkeintä tuotteita ostaessa myymälässä. Samaan tapaan kuin kuvio 7 on luotu myös kuvio 8. Myymälä kysymyksen kohdalla yksilöiden mielipiteet eroavat selkeästi enemmän toisistaan kuin kokemusten kohdalla. Eniten vastauksia keräsi viisi kohtaa. Ensimmäinen sija tärkeydessä on melko selkeä kun kuudestatoista vastaajasta 13 merkitsee tuotteiden laadun kolmen tärkeimmän asian joukkoon. Toiseksi sijoittui esillepano ja siisteys. Kolmannelle sijalle tuli kolme asiaa samalla pistemäärällä. Tuotteiden sijainti / myymälän selkeys, myymälän siisteys ja tuotteiden tuoreus. Tästä kohtaa on selvästi todettavissa, että tulokset tukevat jälleen haastattelussa saatua aineistoa ja juuri näiden tärkeimpien asioiden kohdalla kannattaa liiketoiminnassa kiinnittää huomiota.

Tuotteiden riittävyys, maistiaiset ja reseptit, ohjeet ja tarjoiluehdotukset tulevat vasta kaiken muun jälkeen. Toki on huomioitavaa että jälleen toiselle asiakkaalle maistiaiset ovat ensiarvoisen tärkeää kun toinen puolestaan arvostaa enemmän siisteyttä ja satunnainen maistiaisten puuttuminen ei häiritse. Reseptien, ohjeiden ja tarjoiluehdotusten olemassa oloa ei saa vähätellä, vaikka tärkeysjärjestyksessä ne sijoittuivat huonosti. Ne eivät

ole asiakkaille ensiarvoisen tärkeitä, mutta voivat lisätä myyntiä tai ilahduttaa asiakasta. Ilahtuminen voi tapahtua kun asiakas löytyy uuden harkittavan tarjoukseen tai tutustuu itselleen uuteen tuotteeseen saamansa ohjeen avulla.



Kuvio 8. Tuotteita ostaessa myymälässä tärkeimmät tekijät

Kolmantena haastateltavat valitsivat kolme tärkeintä asiaa asiakaspalvelusta. Kuten tuotteiden kohdalla myös myymälän kohdalla asiakkaiden vastaukset jakautuivat hyvin annetuille vaihtoehdoille. Asiakaspalvelun kohdalla arvostetaan eri asioita ja se tekee asiakaspalvelijan työstä yhä haasteellisempää. Kolmeksi tärkeimmäksi nousivat ystävällisyys, asiantuntijuus ja palveluvalttius. Kuten kuviossa 9 on nähtävissä, haastateltavat henkilöt siis määrittivät tärkeimmäksi ystävällisyyden. Ystävällisyydellä voi saada anteeksi pienen kiireen ja sen, että asiakas joutuu hetken jonottamaan kassalle. Ystävällisyys on siis kaikkein tärkeintä ja sen voimasta tulisi muistuttaa kassahenkilökunnalle.

Toiseksi sijoittui asiantuntijuus. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen on koulutettava ja muutoin varmistettava koko henkilökuntansa osaavuus ja tieto taito, jotta asiakkaat onnistutaa palvelemaan parhaalla mahdollisella tavalla. Kolmantena on palveluvalttius ja haastatteluissa sekin nousi esille. Myyjän tulisi olla aktiivinen ja auttaa asiakasta omasta aloitteestaan. Hie-man yllättävää tuloksissa on, että laatu, helppous ja tavoitettavuus, toimivuus ja nopeus saivat vähemmän arvioita. Toisaalta yrityksen kannalta on hyvä tietää, että palvelussakin voidaan aluksi keskittyä vain muutama asiaan. Kun ne ovat kunnossa, voidaan palvelun tasoa pyrkiä nostamaan edelleen.



Kuvio 9. Asiakaspalvelun tärkeimmät tekijät

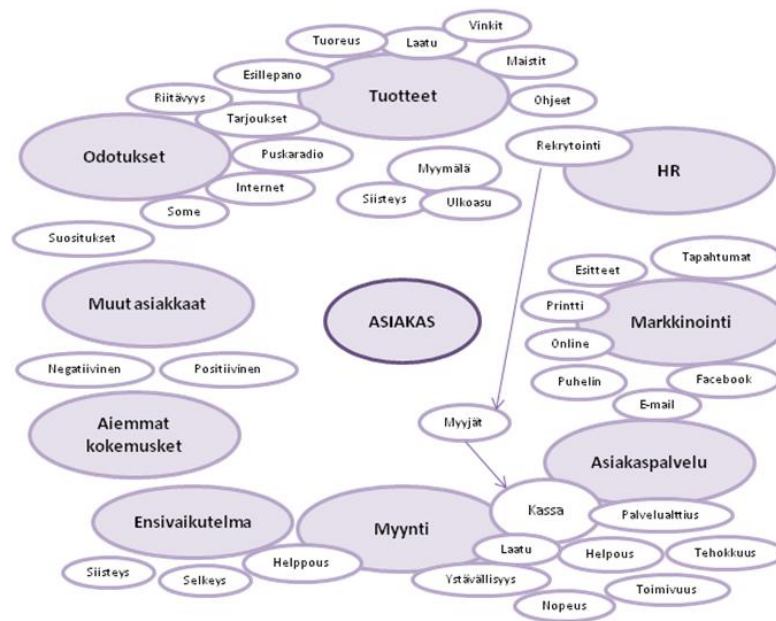
#### 4.4 Havainnointi

Haastatteluiden lisäksi suoritettiin havainnointi, jolla pyrittiin sekä vahvistamaan haastatteluissa esille tulleita asioita että löytämään asioita, jotka eivät haastattelujen perusteella tulleet esille. Havainnoinnin avulla löydettiin muutamia selkeitä yhtäläisyyksiä haastattelutulosten kanssa. Asiakkaat löysivät hyvin myymälään ja suuri osa liikepaikkaan tulleista suuntasi suoraan ovista ostoksille etenkin aamulla ja iltapäivällä. Päivällä saapuneet lounasasiakkaat suuntasivat puolestaan suoraan ruokakassalle. Kuten aiemmin teoriassa jo pohdittiin, myymälän toimivuus vaihtelee selvästi sen mukaan, kuin paljon siellä on asiakkaita. Myymälässä on helpompi liikkuu kun asiakkaita on vähän, kun asiakkaita on paljon osa jättää kapeimmat hyllyjen välit kiertämättä ja ostaa vain tarvitsemansa.

Havainnoinnin avulla myymälään teoriaosuudessa luotu kosketuspiste kuvio 4 sai yhden lisäyksen. Kuviosta 10 on nähtävissä sen vasempaan reunaan lisätty muut asiakkaat kohta. Havainnoinnin perusteella huomattiin, että myös muut asiakkaat vaikuttavat kokemukseen. Mikäli myymälässä on paljon asiakkaita ja ruuhkaa, kahvila-ravintola-asiakkaat saattavat jättää myymälä vierailun kokonaan välistä. Myös muiden asiakkaiden käytös, puheet ja ostokset voivat vaikuttaa muihin yksilöihin. Joku myymälässä huomaa hyvän tarjoukset tai puhuu tuotteesta, toiset asiakkaat kuulevat hänen ja saattavat tehdä ostosratkaisujaan kuuleman perusteella. Toiset puolestaan huomaavat jollakin asiakkaalla tietyn tuotteen ja kysyvät myyjältä mistä tuote löytyy.

Muilla asiakkailla on siis vaikutusta kokemuksiin ja yksilön päätöksiin. Muiden asiakkaiden asenteet ja kommentit saattavat vaikuttaa paljonkin joihin ihmisiin, toisiin ei välttämättä ollenkaan. Havainnoinnin kautta oli

huomattavissa, että asiakkaat helposti matkivat toisiaan. Jos joku oli pysähtynyt maistelemaan juustoja, jäi siihen pian toinenkin asiakas. Asiakkaat ikään kuin matkivat toisiaan ja heidän huomionsa kiinnittyi asioihin, joita toiset huomioivat. Sosiaalisen median kautta asiakkaat voivat jakaa kokemuksiaan helposti ja näin he vaikuttavat toisiin kuluttajiin. Muut asiakkaat vaikuttavat siis jo ennen myymälä vierailua sekä siellä vieraillessa. Asiakaspalvelijan on huomioitava myös tämä palvellessaan asiakkaita. Reklamaatiot ja palautteet tulee hoitaa arvokkaasti ja jokaisen palvelutapahtuman aikana on muistettava, että läsnä voi olla muitakin asiakkaita tarkkailemassa ja kuuntelemassa. Asiakkaat on palveltava tasapuolisesti. Muuten on vaarana, että joku loukkaantuu saatuaan huonompaa palvelua kuin edellinen asiakas.



Kuvio 10. Kosketuspisteet Yritys X:n myymälässä

Havainnoinnin aikana osa kosketuspisteistä oli hyvin havaittavissa. Esi-merkiksi erilaiset tarjoukset ja etenkin maistiaiset olivat myymälässä asiakkaita pysäyttäviä asioita, jolloin jäätiin tutkimaan hyllyjä hieman tarkemmin. Toki osa haki suoraan haluamansa tuotteen muualle vilkuilematta. Maistiaiset pysäyttivät ja saivat selvästi asiakkaat harkitsemaan tuotteen ostamista pidemmäksi aikaa. Myyjien rooli itse myymälässä on vähäinen, sillä samat asiakaspalvelijat huolehtivat myös kahvilan ja ravintolan palveluista. Toisinaan asiakkaat kuitenkin kaipaavat myyjää myymälään.

Useimmat asiakkaat kiertelivät myymälää etsivän näköisinä sinne tänne, kunnes lopulta löysivät etsimänsä ja suuntasivat kassalle. Tässä kohdassa myyjien palveluattisuus nousee esille. Haastatteluun vastanneiden joukossa pidettiin tärkeänä ja mukavana asiana sitä, että myyjä tuli auttamaan tai tarjosi apuaan ja tietoaan. Havainnoinnin perusteella asiakkaat eivät halua eivätkä uskalla pyytää apua itse ja siksi myyjän onkin otettava tilanne haltuun ja tarjota apuaan. Asiakkaat välttelevät mahdollisimman paljon tilanteita, joissa joutuvat kysymään. Syy tähän saattaa olla se, ettei haluta vaikuttaa tyhmiltä tai tietämättömiltä. Asiakkaan ei tarvitse turhautua tuotetta

etsiessään ja kerätä rohkeutta avun pyytämiseen kun myyjä rohkeasti tarjoaa apuaan asiakkaille, jotka näyttävä sitä tarvitsevan.

Kuten haastattelun tuloksista on aiemmin esitetty, osa haastateltavista kaipasi jonkinlaista ohjeistusta myymälään. Havainnointi tukee tätä tulosta, sillä havainnoidessa esille nousi asiakkaiden palloilu ja tuotteiden etsiminen sieltä täältä. Haastatteluissa asiakkaat mainitsivat kaipaavansa myymälään tai sen edustalle opastetta, josta olisi nähtävissä suurin piirtein myymälän sisältö ja mistä mitään löytyy. Yksinkertainen kartta tai taulu, joka on tarvittaessa helposti muokattavissa, voisi täyttää asiakkaiden toiveen. Tuotevalikoima myymälässä vaihtelee ja tuotteiden sijainti saattaa vaihtua eri syistä. Siksi esimerkiksi info taulussa voisi kertoa, mistä Yrityksen omat tuotteet ja suosituimmat muut tuotteet löytyvät. Mikäli ohjeistus on helposti muokattavissa, ei tuotteiden sijainnin muutoksilla ole merkitystä. Oli myös huomioitavaa, että myymälän toiminnallisuus kärsi sen ollessa täynnä asiakkaita.

Etenkin ruuhka-aikoihin info taulu saattaisi olla erittäin hyvä asia. Näin asiakas voisi varmistaa missä päin hänen etsimänsä tuote on ja hänen ei tarvitsisi etsiä tuotetta ruuhkassa, jossa ei välttämättä näe kunnolla tarjolla olevia tuotteita. Vastapainona ruuhkaisemmille ajoille myymälässä toteutettiin tutkimuksessa myös hiljaisemman ajan havainnointi. Tällöin myymälä vaikutti toimivan erittäin hyvin ja tuntui siltä, että asiakkailla oli enemmän aikaa tutkia tarjouksia, tuotteita, maistiaisja ja erilaisia ohjeita sekä suosituksia. Kun myymälässä oli rauhallisempaa, siellä vietettiin enemmän aikaa eikä ostoksia tehty kiireessä.

Haastatteluissa todettiin myös siisteyden olevan hyvin tärkeä tekijä. Siksi myymälään tulisi käyttää aikaa. Havainnoidessa huomattavissa oli myös, että kiireisten pyhien jälkeen myymälä oli tyhjän ja hieman epäsiistin näköinen. Tähän olisi helppo vaikuttaa kun asiakaspalvelija uhraisi kaikkien muiden töidensä ohella myymälälle aamulla edes vartin aikaa. Myymälän voisi edes pikaisesti kiertää, vetää tuotteita hyllyjen etureunaan ja palauttaa väärin paikkoihin jätetyt tuotteet oikeille paikoilleen. Hyvin pienillä asioilla voidaan saada asiakkaat entistä tyytyväisemmiksi. Pieni myymälän siisteyteen uhrattu aika palkitsee paremmilla ensivaikutelmilla ja yhä tyytyväisemmillä asiakkaila.

| Myymälä   | Tuotteet              | Asiakaspalvelu  |
|-----------|-----------------------|-----------------|
| -Siisteys | -Esillepano & siiteys | -Laatu          |
| -Selkeys  | -Tuotevalikoima       | -Ystävällisyys  |
| -Tilavuus | -Tuotteiden laatu     | -Ammattitaito   |
| -Ulkonäkö | -Tuoreus              | -Asiantuntijuus |
| -Tunnelma | -Löytyvyys            | -Palvelualttius |
|           | -Maistiaiset          |                 |

Kuvio 11. Tulosten yhteenveto

Yhteenvetona kaikista haastatteluiden osioista ja niiden tuloksista voidaan sanoa, että perusasiat ja niiden kunnossa oleminen on asiakkaille ensiarvoisen tärkeää. Se mikä perusasioista on tärkein, vaihtelee asiakkaiden kesken. Kuviosta 11 voidaan nähdä tulokset tiivistetyssä muodossa. Tulokset on jaettu kolmeen tärkeimpään luokkaan, joihin asiakkaat kiinnittävät eniten huomiotaan. Lisäksi luokkien alle on eritelty tekijöitä, jotka nousivat tulosten pohjalta esiin tärkeimpinä yksityiskohtina. Seuraavaksi johtopäätöksissä ja kehitysideoissa käsitellään tuloksia syvemmin. Samalla kerrotaan miten tulokset osiossa esiin nousseisiin asioihin voidaan kiinnittää huomiota ja esitellään kehitysideoita.



## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSIDEAT

Johtopäätökset tähän tutkimukseen on luotu sisällönanalyysiä apuna käyttäen. Sen tarkoituksena on ensin kerätä kaikki haastatteluissa saatu aineisto yhteen ja sen jälkeen jaotella ja työstää aineistoa. Ensimmäisenä aineisto jaotellaan niin, että samankaltaiset vastaukset ovat peräkkäin. Seuraavana työvaiheena aineistonkäsittelyssä luodaan samankaltaisista vastauksista pelkistettyjä ilmauksia. Niiden kautta puolestaan saadaan luotua yhdistäviä tekijöitä ja saadaan selville yleistyksiä aineistosta. Tässä luvussa esitellään johtopäätökset, jotka on luotu tutkimuksen ensimmäisen osion pohjalta. (Liite 2, Taulukot 1-5) Johtopäätösten jälkeen siirrytään tarkastelemaan tutkimus tulosten ja teorian avulla luotuja kehitysideita.

Ensimmäisenä johtopäätöksenä tähän työhön tehtyjen haastattelujen pohjalta voidaan sanoa, että asiakkaat saapuvat Yritys X:ään yleensä jonkun tarkoituksen vuoksi. Tarkoitus itsessään vaihtelee, mutta lähes kaikilla tutkittavilla ajatuksena oli tulla varta vasten toimeksiantajan liikkeeseen hakemaan tarvitsemansa. Voidaan myös todeta, että ainakin tutkimuspäivinä asiakkaille onnistuttiin tuottamaan positiivisia kokemuksia. Kokemukset eivät kuitenkaan erottuneet varsinaisesti edukseen, verrattuna asiakkaiden muihin kokemuksiin. Suurin vaara perushyviä kokemuksia tuottaessa on, ettei asiakas välttämättä muista missä on vierailut ja kokemus hukkuu massaan. Tästä tilanteesta on hyvä lähteä rakentamaan yhä parempia kokemuksia.

Tulosten perusteella voidaan myös vetää johtopäätös siitä, että asiakkaiden kokemukset ovat hyvällä pohjalla, perushyviä. Näitä kokemuksia voidaan parantaa pienillä asioilla. Yritykseltä ei vaadita kovinkaan suuria ponnisteluja toteuttaakseen pieniä muutoksia toiminnassaan. Asiakkaiden kokemukset koostuvat eri tavoin ja muun muassa yksilön arvomaailma vaikuttaa siihen, mihin huomio kiinnittyy. Johtopäätöksenä voidaan sanoa, että asiakkaiden kokemukset muodostuvat liiketiloissa, kaikesta siitä siis, minä asiakas tiloissa näkee, kuulee ja kokee. Myös tuotteet ja palvelu ovat selkeitä osia kokemusten muodostumisessa.

Tutkimuksessa haastateltavilta kysyttiin millainen oli heidän tämän päivän kokemuksensa verrattuna aiempiin kokemuksiin Yritys X:ssä. Johtopäätöksenä tähän kysymykseen esitetyistä vastauksista voidaan todeta, että suurin osa kokemuksista koettiin samanlaisena kuin aiempi muodostunut kokemus. Kokemuksissa siis onnistuttiin tuottamaan samankaltaisia kokemuksia ja vain osa vastaajista huomasi kokemuksissaan pientä vaihtelua vierailukertojen välillä. Havainnoinnin kautta kuitenkin huomattiin, että hyvä kokemus tänään vaikutti aiempien huonompien kokemusten unohtumiseen. Huomattiin että kokemukset muistetaan paremmin, kun asiakkaassa herätetään tunteita. Neutraalin tunteen herättäneet kokemukset unohtuvat helposti kun puolestaan positiiviset ja negatiiviset tunteen muistetaan vähintään silloin, kun ne ovat olleet erityisen voimakkaita.

Haastateltaville esitettiin myös kysymys miten heidän tämänpäiväistä kokemustansa voisi parantaa entisestään. Vaikka haastateltavat tämän kysy-

myksen esittämisen jälkeen arvioivat kokemukset kouluarvosanoin hyviksi, kehitettävää löytyy silti. Esiin nousi pieniä asioita, joihin yrityksessä on helppo puuttua. Johtopäätöksenä voidaan sanoa, että tärkein kehitettävä asia on myymälän selkeys ja tilavuus. Selkeydellä tarkoitetaan tuotteiden sijaintia ja niiden asettelua. Tilavuudella puolestaan tarkoitetaan sitä, että on pyrittävä koko myymälässä huomioimaan liikuntaesteiset ja varmistamaan heidän pääsy tuotteiden luo.

Perusasioden kunnossa olo on asiakkaille tärkeää. Tärkeää on myös pyrkiä täyttämään asiakkaiden toiveet tasaisen varmasti. Saman tason ylläpito nousi myös kehityskohteiden joukosta esiin. Mikäli todetaan, etteivät voimavarat riitä tai tällä hetkellä ei pystytä tuottamaan parempia kokemuksia voidaan keskittyä tämän hetkisen kokemuksen tason säilyttämiseen. Tason ylläpitäminen on erittäin tärkeää, sillä sen avulla pyritään estämään mahdolliset pettymykset.

Johtopäätöksenä voidaan myös todeta, että vaikka asiakkaat eivät välttämättä tunnista kokemuksiaan, he kiinnittävät huomionsa pieniin yksityiskohtiin. Tuloksissa mainittiin, että asiakkaat huomioivat tilojen ulkonäön, tunnelman ja valaistuksen hyvin. Kevään 2014 aikana toimipisteellä on myymälässä ja kahvilassa uudistettu valaistusta. Tämä asia tukee tuloksia, sillä haastatteluista oli nähtävissä, että asiakkaat olivat huomanneet uuden valoisamman ilmeen. Muutos osoittautui siis kannattavaksi. Asiakkaat huomasivat ja kehuivat uutta parempaa valaistusta, vaikka eivät välttämättä tiedostaneet sen vaikuttaneen kokemuksiin. Muutokseen on kuitenkin kiinnitetty huomiota ja asiakkaat ovat siihen tyytyväisiä.

Tutkimuksen perusteella voidaan myös todeta, että asiakkaat tottuvat nopeasti heille tarjottuihin kokemuksiin ja etuihin. Esimerkkinä esiin nousivat maistiaiset. Asiakkaat ovat tottuneet saamaan ostopäätöksensä tueksi maistella tuotteita. Koska asiakkaat ovat jo tottuneet maistiaisiin, niitä odotetaan ja niistä pidetään. Maistiaiset ovat osa palvelua. Haastateltavat mainitsivat sen myös hyväksi asiaksi siksi, ettei tiskillä ole omaa myyjää. Asiakkaiden odotukset eivät täyty, jos maistiaiset puuttuvat. Onkin siis tarkasti huomioitava asiat, joihin asiakkaat totutetaan. Mikäli annetaan sellainen kuva, että esimerkiksi juuri maistiaisia on aina tarjolla, on tämä lupaus lunastettava.

Odotusten täyttymisen lisäksi asiakkaan ilahduttaminen on tärkeää. Tutkimuksessa yksi haastateltava kertoi ilahtuneensa löytäessä uuden tuotteen myymälästä. Niinkin yksinkertainen asia, kuin uuden tuotteen löytäminen voi ilahduttaa paljon. Toimeksiantajan myymälässä asiakkailla on mahdollisuus tehdä löytöjä ja tutustua asiakkaalle uuteen tuotteeseen. Uusien ja erikoisempien tuotteiden korostaminen myymälässä voisi olla yksi asia, jolla saataisiin aikaan positiivisia kokemuksia. Onkin mietittävä halutaanko myymälästä luoda asiakkaille vieläkin selkeämpi kuva erikoistuotemyymälästä, jossa voi tehdä löytöjä. Uusien tuotteiden löytymisen lisäksi henkilökunnan olisi hyvä olla ammattitaitoista, jotta osaa auttaa asiakasta keksimään käyttötarkoituksia hänelle uudelle tuotteelle.

Kuten tulokset osoittavat, toiset asiakkaat saattavat tietää tarkkaan mitä haluavat, toiset eivät. Näin yrityksellä on mahdollisuus tarjota asiakkaille valmiita kokemuksia niin, että niiden toteuttaminen on helppoa. Vaikka asiakkailta kysyminen asiakaskokemuksessa on tärkeää, on yrityksen osattava yllättää asiakkaansa. Tuntemalla asiakkaansa yritys pystyy tuottamaan kokemuksia kysymättä asiakkailta, mitä he haluaisivat. Joskus kuitenkin asiakkaan yllättämiseen ja onnistuneen kokemuksen luomiseen voi vaikuttaa se, että asiakasta on oikeasti kuultu ja yritys on tehnyt asiakaspalautteen perusteella saamaansa kehitys tai muutos ideat.

Tutkimuksen perusteella esiin saatiin pieniä asioita, joihin on syytä kiinnittää paljon huomiota jokapäiväisessä työssä toimipisteellä. Pienillä asioilla voidaan saada paljon tyytyväisempiä asiakkaita. Maistiaisten riittävyys ja myyjän ammattitaito ovat molemmat kokemuksia parantavia tekijöitä. Olisi siis varmistettava etenkin kesän tullessa, että kaikki työntekijät tietävät edes jotakin tuotteista ja tietävät vähintään miten selvittävät vastaukset asiakkaiden kysymyksiin. Jatkuvat tuotekoulutukset ja henkilökunnan aktivointi tuotetietämykseen liittyen ovat hyviä asioita. On myös varmistettava, että kaikki työntekijät saavat aina tarpeelliset tiedot muutoksista. Esimerkiksi kaikkien työntekijöiden on tiedettävä, jos jossakin tuotteessa on vaikka toimitusvaikeuksia. Näin kaikki osaavat suoraan kertoa ja pahoitella asiaa, asiakkaan tuotteiden perään kysellessä.

Teorian ja toteutetun tutkimuksen kautta on opinnäytetyö prosessin aikana noussut esiin muutamia kehitysideoita. Kehitysideat ovat ehdotuksia, joiden toteuttamista toimeksiantaja voi pohtia ja halutessaan toteuttaa tarpeellisiksi näkemänsä asiat. Tämän työn tarkoituksena oli selvittää asiakaskokemuksia Yritys X:n myymälässä. Kuten työn alkupuolella on todettu, asiakaskokemuksiin vaikuttavat monet eri tekijät. Näin ollen tässä työssä toteutettu tutkimus ei kerro koko totuutta kokemuksista toimeksiantopisteellä. Asiakkaiden kokemuksiin vaikuttavat kaikki yrityksen tarjoamat palvelut ja niiden kokemukset vaikuttavat toisiinsa. Epäonnistunutta kahvitaukoa ei välttämättä pelasta myymälästä löytyvät tarvittavat tuotteet. Kaikki vaikuttaa aivan kaikkeen.

Kokemusten selvittäminen jää tämän työn osalta pieneksi osaksi todellisia kokemuksia. Toimeksiantaja voi miettiä, tahdotaanko jatkossa kiinnittää enemmän huomiota kokemuksiin, ja mahdollisesti kartoittaa asiakkaiden kokemukset kokonaisuudessaan. Kokemusten selvittäminen on haasteellista, mutta askel lähemmäs kokemusten tuntemista otetaan, kun päätetään oikeasti hyödyttää kaikki tieto asiakkaista mitä yrityksellä jo on. Työntekijöillä on paljon hiljaista tietoa ja havainnointia, jota on mahdollista hyödyntää. Näin päästään jo lähemmäksi asiakkaiden tuntemista. Erilaisia kokemuksia on yhtä paljon, kuin on erilaisia yksilöitä. Kokemusten selvittämisestä on siis tehtävä jatkuvasti, jotta pysytään ajan tasalla ja saadaan tietoa uusimmista, mahdollisesti uudentalaisista tai muuttuneista kokemuksista.

Asiakkaita on tutkittava ja heitä kuultava yhä enemmän, mikäli halutaan sijoittaa asiakkaat yrityksen toiminnan keskipisteeksi. Asiakkaiden erilaisuus tuo kokemuksiin ja liiketoimintaan yleensä monia haasteita. Kokemusten johtamisessa haasteena on päättää millaisiin asioihin ensimmäise-

nä kiinnitetään huomiota ja millaisia kokemuksia lähdetään tuottamaan. Asiakaskokemuksen ajattelutavan käyttöönotto vaatii osittain toimintatapojen ja ajatusmaailman uusimista. Oikein toteutettuna ja onnituessaan se kuitenkin palkitsee yrityksen yhä tyytyväisemmillä asiakkailla. Kun asiakkaat ovat tyytyväisiä, yrityksellä on helpompaa. Myös asiakaspalvelijoiden on helpompi pitää hyvien kokemusten tasoa yllä ja viedä palvelutapahtuma loppuun yrityksen haluamalla tavalla. Positiivisella mielellä yritykseen saapuva asiakas on yhteistyökykyisempi ja vaikuttaa samalla itse kokemuksensa onnistumiseen. Hyvän kokemuksen perässä tulevat asiakkaat sijoittavat kokemuksen tärkeysjärjestyksessään ylemmäs kuin hinnan tai palvelun nopeuden.

Kokemuksia johtaessa on tärkeää muistaa sitouttaa henkilökunta toimimaan halutulla tavalla. Selkeät päämäärät ja tavoitteet auttavat henkilökuntaa toimimaan oikein ja samalla tasaisella tasolla. Asiakaskokemuksesta ei ole yritykselle hyötyä, jos se on vain osa strategiaa ja sen toteuttamista ei viedä käytännöntasolle asti. Jälleen kerran asiakkaat ovat loistava keino mitata kokemusten toteutumista. Heille voi esittää kyselyitä tai henkilökuntaa voi erityisesti pyytää havainnoimaan, huomaavatko he asiakkaissa muutosta. Henkilökuntaa tulisi muutenkin kannustaa keräämään ja tallentamaan tietoaan asiakkaista. Jokaisella työntekijällä on arvokasta tietoa työstään sekä siellä näkemästään että kokemastaan. Kaikki eivät kuitenkaan aina huomaa tietojensa hyödynnettävyyttä tai vaihtoehtoisesti ei ole keinoa kertoa tiedoistaan ylemmälle taholle. Työntekijöitä voisi siis kannustaa kertomaan kaikki asiakkailtaan kuulema ja heistä havainnoima materiaali vihkoon, joka esimerkiksi kerran kuukaudessa tai puolivuositain toimitettaisiin ylemmälle taholle luettavaksi. Tärkeä kiireellinen tai merkittävä tieto tulisi kuitenkin saada välittömästi johdonkin tietoon.

Etenkin tutkimustulosten kautta nousseita kehitysideoita esitellään seuraavaksi. Osa kehitettävistä asioista on hyvin pieniä ja korjattavissa erittäin helposti. Niiden toteuttaminen vaatii vain henkilökunnalle asiasta kertomista. Tärkeää on etenkin muutostilanteissa olemassa olevan tason säilyttäminen. Tason säilyttämiseen voi vaikuttaa useat tekijät kuten muutokset toimipisteellä tai henkilökunnassa. Myymälän kosketuspistekuviossa nähtiin henkilöstöhallinnon liittyvän läheisesti asiakkaiden kokemuksiin. Haastava mutta erittäin tärkeä asia onkin onnistua rekrytoidessa löytämään oikeanlaista henkilökuntaa ja kouluttaa heidät oikein. Näin varmistetaan ainakin palvelun tason ylläpitäminen.

Palvelu oli tuloksien mukaan tärkeä osa asiakkaiden kokemuksia. Näin olen on siihen kiinnitettävä erityistä huomiota ja henkilökuntaa on koulutettava mahdollisuuksien mukaan. Tutkimuksen perusteella asiakkaat unohtavat nopeasti perushyvän palvelun. Vain erinomaisella palvelulla jäädään asiakkaan mieleen pysyvämmiin ja siksi siihen on panostettava. Tuloksien pohjalta myös liiketilojen ulkoasu ja siisteys nousivat tärkeiksi asioiksi. Henkilökunnalle onkin teroitettava sitä, että kiireenkään keskellä siisteydestä ei voi tinkiä. Siisteyteen ja esimerkiksi tuotteiden esillepanoon on jatkuvasti kiinnitettävä huomiota muiden työtehtävien yhteydessä. Tutkimuksessa käsiteltiin juuri myymälää, mutta koko toimipisteen siisteys on

erittäin tärkeää. Kiireen keskellä myymälään olisi myös kiinnitettävä hie-  
man entistä enemmän huomiota.

Työntekijöille on kerrottava, että tuotteiden järjestys ja esillepano ovat  
tärkeitä asioita ja aina mahdollisuuden tullen myymälässä tulisi käydä siis-  
timässä hyllyt ja järjestää tuotteet siististi ja niin, että asiakkaan on helppo  
hyllystä poimia tuote ostoskoriinsa. Siisteys etenkin on suuri kokemuksiin  
vaikuttava tekijä. Näin ollen samoja asioita on päivittäin ja viikoittain siis-  
tittävä ahkerasti. Työntekijöiden on pidettävä siisteydestä erittäin hyvää  
huolta ja mikäli huomataan vaikka siivoajien jäljiltä jokin roska lattialla,  
on se poimittava roskakoriin. Siisteyden ylläpito on helppoa, kunhan jo-  
kainen työntekijä panostaa siihen jatkuvasti työssään. Tämä olikin tutki-  
muksen perusteella asia joka Yritys X:llä on kunnossa, mutta sen huomi-  
oiminen on silti erittäin tärkeää.

Henkilökuntaa olisi hyvä muistuttaa siitä, että he ovat olemassa juuri asi-  
akkaita varten. Esimerkiksi kosketuspistekuvion voisi esittää koko henki-  
löstölle, jotta ymmärretään monien pienten asioiden vaikutus onnistunei-  
siin kokemuksiin. Myös teroitus reklamaatioiden tuomasta mahdollisuu-  
desta voisi olla paikallaan sekä koulutus siitä, kuinka ne otetaan vastaan  
asiallisesti. Reklamaatiot ovat yritykselle suuri mahdollisuus. Harmittavan  
monet asiakkaat saattavat olla pettyneitä palveluun, asia olisi helposti kor-  
jattavissa, mutta he eivät jaksa nähdä sitä vaivaa, että kertoisivat petty-  
myksestään yritykselle tai sitä edustavalle henkilökunnalle. Henkilökun-  
nan on työssään muistettava myös, että edustavat yritystä ja asiakkaat luo-  
vat kuvaansa yritystä sen mukaan miten heidän kanssaan asioimat henkilöt  
ovat käyttäytyneet. Tiedon kulku ylhäältä aina alas asti on tärkeää, jotta  
henkilöstö voi palvella asiakkaita hyvin.

Muiden asioiden lisäksi tutkimuksessa nousi esille, että myymälän selke-  
ys, ohjeistus ja tilavuus ovat myös tärkeitä asioita. Haastateltava, joka  
liikkui rollaatorin kanssa, kertoi myymälän toimivan ihan hyvin. Lisää ti-  
lavuutta saisi silti paikoin olla ja myymälässä huomioitavaa onkin tuotteita  
ja hyllyjä siirrellessä varmistaa, että kaikki asiakkaat mahtuvat siellä kul-  
kemaan. Nyt asiakkaat kokivat myymälän alun toimivan selkeästi parem-  
min kuin loppupuolen. Selkeyttämistä ja ohjeistusta on käsitelty työssä jo  
aijemmin. Nämä ovat asioita, joita voidaan pohtia. Voidaan miettiä olisi  
asioille tehtävissä jotain ja mitä. Pienet muutokset voivat vaikuttaa jo suu-  
resti asiakaskokemusten laatuun. Esimerkiksi aulaan sijoitettava info taulu  
voisi olla paikallaan. Taulussa voisi olla suurin piirtein myymälän pohja-  
ratkaisu ja teksti isoimmista tuoteryhmistä. Taulu voisi samalla toimia  
omien tuotteiden mainoksena, eli siinä voitaisiin erityisesti korostaa Yritys  
X:n tuotteiden löytymistä myymälässä.

Yksi haastateltava mainitsi myös tarjoukset kehitysasiana. Yrityksessä  
voidaan pohtia, tavoitetaanko tai halutaanko pyrkiä pienten talouksien ta-  
voittamiseen tarjouksissa. Asiaa voitaisiin kokeilla esimerkiksi kesäaikaan  
tarjoamalla tarjouksena tuotepaketteja, jotka sopivat myös pienemmille ta-  
louksille. Kuten asiakas ehdotti, voitaisiin kokeilla tarjousta, jossa asiakas  
maksaa kahdesta tuotteesta tietyn hinnan, viidestä hieman vähemmän ja  
kymmenen kappaleen tarjous on asiakkaalle kaikkein kannattavin. Näin

asiakas voi itse päättää tarvitsemansa määrän mukaan mihin tarjoukseen tarttuu. Tuotepaketit, jotka sisältäisivät useampia tuotteita, voisivat toimia myös samalla tavalla. Pienempi paketti olisi tietyn hintainen kun taas suurempi paketti hieman edullisempi sisältämiinsä tuotteisiin nähden, mutta arvokkaampi kuin pieni paketti.

Tuotevalikoimaan oltiin tyytyväisiä. Muutamilla asiakkailla oli siihen liittyen pieniä toiveita. Esimerkiksi gluteenittomien kahvileipien vaihtoehtoja toivottiin pullan lisäksi enemmän. Tätä asiaa voidaan kehittää jo pelkäämään muistuttamalla henkilökunnalle tuotteista, joita gluteenittomalle asiakkaalle voi suositella. Ensin kannattaa varmistaa, mitä juuri nyt löytyy, ja sen jälkeen esitellä tarkemmin vaihtoehdot asiakkaalle. Myös jäätelöihin toivottiin pikareita, jotka olisivat kahvin kanssa mukavammin nautittavissa kuin tuutit tai puikkojäätelöt. Asiaa voidaan harkita ja esimerkiksi ottaa tuotteita kokeiluun ja katsoa onko menekki riittävä. Tuotevalikoimaan toivottiin myös kukkia, esimerkiksi viikonlopulle. Tätä voidaan harkita, mutta kukkia toivonut asiakas kuitenkin kertoi löytäneensä myymälästä vaihtoehtoisen tuliaisen kukkien sijalle.

Myymälän koettiin vuosien varrella monipuolistuneen ja muuttuneen parempaan suuntaan. Nykyisellään se on riittävän toimiva ja miellyttää asiakkaita. Toivottiin kuitenkin, että nyt huomioitaisiin hyvin saman tason ylläpitäminen. Sen lisäksi toivottiin yrityksen pysyvän jatkuvasti hereillä ja uudistavan itseään tarpeen mukaan. Jatkuva kunnostus on tärkeä asia ja koskaan ei saa lopettaa vaan aina täytyy miettiä, mitä voitaisiin tehdä paremmin.

Normaalin asiakaspalautteen lisäksi yritys voisi halutessaan kerätä asiakailta palautetta esimerkiksi otsikolla, mitä voisimme tehdä paremmin/toisin, jotta palvelisimme juuri sinua paremmin? Asiakkaita on hyvä kannustamaan omien mielipiteiden kertomiseen, sillä toisinaan asiakkaat voivat antaa hyvinkin arvokkaita kehittämisideoita. Heitä varten yritys on olemassa. Palautteen kerääminen on myös tärkeää muutoksia ja uudistuksia tehdessä, jotta tulevaisuudessa tiedetään paremmin mikä on ollut onnistunutta ja mikä asia ei niin onnistunut. Palautteen kerääminen ei pelkästään riitä, vaan on suunniteltava miten se käsitellään. Koko henkilökunnan on syytä kuulla palautteista, etenkin jos se koskee heidän toimintaansa tai asioita, joihin he voivat vaikuttaa. Muutenkin yritysjohto voisi esimerkiksi pyytää toimittamaan tietyn väliajoin kaiken palautteen heille luettavaksi. Mikäli esiin nousee puuttuttavia asioita, yritys voi tehdä jatko-toimenpiteet. Myös johdon on tärkeää saada tietoonsa kaikki asiakaspalautte.

Itse opinnäytetyön ja sen tutkimuksen kannalta löytyy myös kehitettävää. Mikäli ajallisesti ja työmäärän nähden olisi ollut mahdollista, olisi asiakaskokemuksia voinut selvittää enemmän eri aikoihin. Kokemusten selvittäminen on haastavaa, sillä asiakkaat eivät niitä välttämättä tiedosta. Kuitenkin haastattelu toimi tässä työssä varmasti paremmin kuin pelkkä lomakekysely olisi toiminut. Lomakkeista olisi ollut haastavampaa lukea kokemuksia ja todennäköisesti vastaukset eivät olisi olleet sellaisia, mitä tutkija haki.

## LÄHTEET

- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: EDITA.
- Corbetta, P. 2003. Social Research: Theory, Methods and Techniques. London: SAGE Publications.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.
- Grewal, D., Levy, M., Kumar, V. 2009. Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework. Journal of Retailing 85 (1, 2009) 1–14.
- Henkilöstöhallinto/rekrytointi n.d. Työpaikat. Oikotie. Viitattu 28.4.2014. <http://tyopaikat.oikotie.fi/toimiala/henkilostohallintorekrytointi>
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOY Pro.
- Kankkunen, P. & Österlund, P. 2012. Tykkäämistalous. Helsinki: Sanoma Pro.
- Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi; rohkeus + rakkaus= raha. Helsinki: Talentum.
- Löytänä, J. & Kortesus, K. 2011. Asiakaskokemus palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Perttula, J. & Latomaa, T. 2006. Kokemuksen tutkimus: merkitys - tulkin- ta – ymmärtäminen. Vantaa: Dialogia.
- Prahaland, C.K. & Ramaswamy, V. 2004. The future of competition. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Puccinelli, N.M., Goodstein, R.C., Grewal, D., Price, R., Raghubir, P., Stewart, D. 2009. Customer Experience Management in Retailing: Understanding the Buying Process. Journal of Retailing 85 (1, 2009) 15–30.
- Rope, T. 1999. 100 Keinoa tehdä markkinoilla tulosta. Juva: WSOY.

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tamperre. Viitattu 16.4.2014  
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/sisallys.html>

Schmitt, B. H. 2003. Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customers. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Shaw, C. & Ivens, J. 2002. Building great customer experiences. Houndmills, Basingstoke, Hampshire; New York: Palgrave Macmillian.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.

Venkula, J. 2007. Kysymisen taito. Helsinki: Kirjapaja.

Vuokko, P. 1997. Markkinointiviestintä. Juva: WSOY.

Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä: merkitys, vaikutus ja keinot. Porvoo: WSOY.

Ylikoski, T. 1997. Unohtuiko asiakas? Perustietoa palvelujen markkinoinnista. Keuruu: Otava.

Haastattelut:

Asiakas 1- 16. 2014. Yritys X. Haastattelut 21.4.2014 & 22.4.2014.



## HAASTATTELUKYSYMYKSET OSA 1

### Haastattelukysymykset OSA 1

#### Taustatiedot

Nainen / Mies

Nuori 0–30 / Aikuinen 31–60 / Vanhempi 61->

Vierailletteko ensimmäistä kertaa vai oletteko vierailleet useammin myymälässä?

#### Kysymykset

Miksi saavuitte tänään? Sattumalta vai tarkoituksella?

Millainen oli kokemuksenne Yritys X:n myymälässä tänään?

Osaatteko tarkentaa mikä vaikutti kokemukseenne ja mistä se koostui?

Millainen oli tämän päivän kokemuksenne verrattuna aiempiin kokemuksiin?

Miten tämpäpäiväistä kokemustanne voisi parantaa entisestään?

## HAASTATTELUKYSYMYKSET OSA 2

### Haastattelukysymykset OSA 2

**Arvioi kouluarvosanoin 4 – 10, perustele antamasi arvosana lyhyesti.**

10 = ei parannettavaa 4= erittäin paljon parannettavaa

1. Onko Yritys X:llä parannettavaa kokemuksessanne?
2. Onko Yritys X:llä parannettavaa myymälässä?
3. Onko Yritys X:llä parannettavaa saamassanne asiakaspalvelussa?

## HAASTATTELUKYSYMYKSET OSA 3

### Haastattelukysymykset OSA 3

**Valitse 3 Teille tärkeintä asiaa.**

**Niin että 1 =kaikkein tärkein 2= tärkeää 3= vähemmän tärkeää.**

#### **Yleisesti kokemuksessa tärkeintä on?**

- Odotusten täyttyminen
- Ensivaikutelma
- Mieleen jäävä kokemus
- Tuotevalikoima
- Elämyksiä luova ja yllättävä kokemus
- Tunne, että jää haluamaan lisää
- Palvelunlaatu ja asiakaspalvelu
- Oman minäkuvan tukeminen
- Joku muu, mikä?

#### **Yleisesti tuotteita ostaessa tärkeintä on?**

- Tuotteen sijainti myymälässä / myymälän selkeys
- Tuotteiden laatu
- Esillepano ja siisteys
- Tuotteiden riittävyys
- Maistiaiset
- Myymälän siisteys
- Reseptit, ohjeet ja tarjoilu ehdotukset
- Tuotteiden tuoreus
- Joku muu, mikä?

#### **Yleisesti asiakaspalvelussa tärkeintä on?**

- Laatu
- Palvelualttius
- Muiden liikkeiden palvelusta erottuva palvelu
- Helppous, tavoitettavuus
- Nopeus
- Ystävällisyys
- Asiantuntijuus
- Tehokkuus
- Toimivuus
- Joku muu, mikä?

## TAULUKKO 1. Sisällönanalyysi

| Miksi saavuitte tänään? Sattumalla vai tarkoituksella?   |   |  |
|--|---|--|
| Suora lainaus  | Pelkistetty ilmaus                        | Yhdistävä luokka                               |
| "Extemporee. Harvoin käy, mutta ohi ajaessa solloin tällöin tulee poikettua" (Asiakas 1)                   | Vierailu muuten vain                      | Asiakkaat saapuivat jonkin tarkoituksen vuoksi |
| "Ei erityisempää syytä. Tarkoituksella kuitenkin, koska on ennenkin vieraillut" (Asiakas 3, 9, 11, 12 ,15) |   |  |
| "Käyn usein kesällä. Nyt ei vielä eräs toinen paikka ollut auki, niin tulin tänne" (Asiakas 8)             |   |  |
| "Tarkoituksella ruokailemaan, siinä ohella myymälään" (Asiakas 4)  | Kahvilan ja ravintolan palveluiden vuoksi |  |
| "Than ajatuksena oli tulla, vartavasten jäätelölle" (Asiakas 5)  |   |  |
| "Tarkoituksella, koska karavaanarit huomioidaan hyvin ja haluttiin jäätelölle" (Asiakas 6)                 |   |  |
| "Tultiin kahville ja vessaan, kesäisin käydään usein mökille mennessä" (Asiakas 7)                         |   |  |
| "Myymälään ja kahville tultiin" (Asiakas 16)   | Myymälän ja tuotteiden vuoksi             |  |
| "Hakemaan tiettyjä tuotteita perheenjäsenelle" (Asiakas 2)   |   |  |
| "Tultiin tarkoituksella retkieväitä hakemaan" (Asiakas 10)   |   |  |
| "Juustojen takia tultiin" (Asiakas 13)   |   |  |
| "Yritys X.n tuotteiden takia saavuttiin myymälään" (Asiakas 14)  |   |  |

TAULUKKO 2. Sisällönanalyysi

| Millainen oli kokemuksenne Yritys X:n myymälässä tänään? |                    |                      |
|--|--------------------|----------------------|
| Suora lainaus  | Pelkistetty ilmaus | Yhdistävä luokka     |
| "Than hyvä" (Asiakas 1, 3, 5, 16)                        | Hyvä kokemus       | Positiivinen kokemus |
| "Hyvä" (Asiakas 6, 9)                                    |                    |                      |
| "Hyvä ja mukava kokemus" (Asiakas 11)                    |                    |                      |
| "Than mukava" (Asiakas 4)                                | Mukava kokemus     |                      |
| "Mukava" (Asiakas 10, 12, 13)                            |                    |                      |
| "Miellyttävä" (Asiakas 8)                                |                    |                      |
| "Erittäin positiivinen" (Asiakas 15)                     |                    |                      |
| "Kiva" (Asiakas 2)                                       | Kiva kokemus       |                      |
| "Than kiva" (Asiakas 7)                                  |                    |                      |
| "Than normaali, positiivisesti" (Asiakas 14)             |                    |                      |

## TAULUKKO 3. Sisällönanalyysi

| Osaatkeko tarkoittaa, mikä vaikutti kokemukseenne ja mistä se koostui?  |  |  |
|---|--|--|
| Suora lainaus   | Pelkistetty ilmaus   | Yhdistävä luokka                           |
| "Vaikutti myös se, että on normaalia huoltoasemaa viihtyisämpi paikka" (Asiakas 3)  | Tilojen ulkonäkö, tunnelma, siisteys, valaistus ja avaruus | Tilat, kaikki minkä asiakas näkee ja kokee |
| "Ruoka normaalia ei ns. pikaruokaa. Muualta saa etsiä tällaista kotoista paikkaa ja siksi eroakin valtaosasta muuta tarjontaa" (Asiakas 4)  |  |  |
| "Paikan ulkonäkö on tärkeää, pidän siitä täällä" (Asiakas 5)  |  |  |
| "Vaikutti avaruus, miellyttävä paikka" (Asiakas 6)  |  |  |
| "Siistin oloista ja jotenkin uudistunut ilme viimekesästä, parempaan. Sellaista, että tulee uudelleenkin"(Asiakas 8)  |  |  |
| "Mukavan oloinen myymälä. Tällä kertaa parempi valaistus, paljon valoisamman oloinen kuin ennen. Kokemukseen vaikuttaa se, että ensin katsoo siisteyttä" (Asiakas 9)                                |  |  |
| "Kokemukseen vaikuttaa se, että aina on hyvää ruokaa ja koko paikka on siisti" (Asiakas 12)   | Tuotteiden esillepano ja maistaiset                        |  |
| "Kokemus selkeä, mielenkiintoinen. Tuotteiden esillepano hyvä" (Asiakas 15)   |  |  |
| "En oikein osaa sanoa, perushyvä kokemus. Nyt hyvin maistaisia verrantuna edelliseen kertaan" (Asiakas 1)   |  |  |
| "Koostui siitä, että sai maistella juustoja ennen kuin ostaa, mukavaa ja tärkeää. Sitten tietää mitä ostaa" (Asiakas 13)  | Tuotevalikoima   | Tuotteet                                   |
| "Miinuksena se, ettei löytynyt kukkia. Niitä tulin hakemaan. Keksinkin kuitenkin korvaavankin tuliaisen" (Asiakas 3)  |  |  |
| "Myymälästä löytyi ne tuotteet, joiden vuoksi tulin" (Asiakas 5)  |  |  |
| "Hyvä erikoisjuustovalikoima vaikuttaa. Yleensä tuotteista löytyy kaikki tarpeellinen" (Asiakas 7)  |  |  |
| "Mielenkiintoisia erilaisia tuotteita ja hyvä juustotiski" (Asiakas 15)   | Asiakaspalvelun laatu, palveluvalttius ja asenne           | Palvelu                                    |
| "Vaikutti mukava henkilökunta kassalla" (Asiakas 6)   |  |  |
| "Palvelu on ystävällistä" (Asiakas 7)   |  |  |
| "Siisteyden jälkeen seuraavaksi tärkeintä on palvelu" (Asiakas 9)   |  |  |
| "Kiva henkilö töissä, kertoi tarjouksesta kun itse en huomannut mitä siihen kuuluu. Hyvä oma-aloitteinen asiakaspalvelija, joka tuli neuvomaan ja kertoi myös, missä lisää jäätelöitä" (Asiakas 10) |  |  |

## Yritys X:n myymälän asiakaskokemusten muodostuminen

|   |   |   |
|---|---|---|
| "Kokemus koostuu siitä, että aina on perushyvä ruokaa, mukavaa ja reipasta henkilökuntaa, sijainti on myös näppärä ja vaikuttaa" (Asiakas 14)                       |   |   |
| "Löytyi sattumalta uusi tuote, jota olen etsinyt ja halunnut pitkään, se ilahdutti. Olen halunnut sitä pitkään ja oikeastaan se tuote loi kokemuksen" (Asiakas 2)   | Uusi asia,<br>(tuote tai liike)<br>positiivinen yllätys | Tunteita herättävät asiat (negatiivinen, positiivinen, neutraali) |
| "Positiivisena yllätyksenä uusi liikepaikka" (Asiakas 6)  |   |   |
| "Tänään vaikutti uuden koon löytäminen purkeista. Ennen en ole löytänyt näin suurta" (Asiakas 7)  |   |   |
| "Koko kokonaisuus muodosti kokemuksen, en osaa sen tarkemmin eritellä" (Asiakas 11)   | Koko kokonaisuus,<br>tavallinen sellainen               |   |
| "Vaikutti se, ettei erityisen erikoinen tai erottuva. Hyvällä mallilla kuitenkin ja hyvä suunta. Sellainen kokemus, että voi kyllä tulla uudelleenkin" (Asiakas 16) |   |   |

## TAULUKKO 4. Sisällönanalyysi

| Millainen oli tämän päivän kokemus verrattuna aiempiin kokemuksiin?  |  |                  |
|--|--|------------------|
| Suora lainaus  | Pelkistetty ilmaus   | Yhdistävä luokka |
| "Ei muuta eroa kuin että miljöö on jotenkin viehättävämpi" (Asiakas 8)   | Parempi kokemus  | Pientä vaihtelua |
| "Haettiin se mitä tarvittiin, tänään oli aktiivisempi henkilökunta" (Asiakas 10)   |  |                  |
| "Kokemus ja odotukset täyttyi. Aiempiin verrattuna tyhjempää hyllyissä. Ne mitä hain löytyivät kuitenkin" (Asiakas 9)  | Huonompi kokemus   |                  |
| "Ei eroa aiemmista. Samaa perustasoa. Ei huono, ei kuitenkaan erityisen hyväkään" (Asiakas 1)  | Kohtalainen  | Samanlainen      |
| "Samanlainen kuin ennenkin, ei suurta vaihtelua, ihan hyvä" (Asiakas 3)  | Samanlainen, melko tasainen eikä suurta vaihtelua tai merkittävää eroa |                  |
| "Saman tyyppinen, ei mitään huomattavaa vaihtelua koskaan" (Asiakas 4)   |  |                  |
| "Than tasaisia kokemuksia kaikki, ei suurta vaihtelua" (Asiakas 5)   |  |                  |
| "Samanlainen, siksi tulin uudelleen. Odotukseni täyttyivät" (Asiakas 6)  |  |                  |
| "Samanlainen. Ei vaihtelua ja se miksi tulin saatiin. Tosin edelleen sama vika gluteenittomien kahvilatuotteiden vähäisyydessä" (Asiakas 7)  |  |                  |
| "Samanlainen, samaa tasoa, ei yllätyksiä" (Asiakas 13)   |  |                  |
| "Samanlainen, vakaa hyvä taso" (Asiakas 14)  |  |                  |
| "Samanlainen, tosin viime kerrasta on paljon aikaa. Aina tulee tunne, että haluaa ostaa jotain, houkuttelevia käyntejä" (Asiakas 15)   |  |                  |
| "Samanlainen ja aion tulla uudelleenkin. Ei merkittävää eroa" (Asiakas 16)   |  |                  |
| "Löytyi yllättäen uusi tuote. Ylitti odotuksen sen vuoksi viimekertoihin verrattuna. Sattumalta siis löysin jotain itselleni, en osannut odottaa sitä. Parempi järjestys kuin viimeksi myymälässä, ainakin tuli sellainen tunne" (Asiakas 2) | Odotukset ylittävä   |                  |
| "Ei erityistä eroa, aina kokemus. Aina ystävällistä ja palveluultista, ei tympeää. Aina hyvä ruoka ja paikka on kotoisa, ei yritetä liikaa hienostella tai muuta. Hyvä" (Asiakas 11)   | Samanlainen, aina hyvä ja kiva kokemus                                 |                  |
| "Ei eroa, aina hyvä. Aina kiva kokemus, koskaan ei ole tunnetta että pitäisi kiirehtiä pois vaan saa rauhassa syödä ja viihtyä, viettää aikaa koko paikassa" (Asiakas 12)  |  |                  |



TAULUKKO 5. Sisällönanalyysi

| Miten tämänpäiväistä kokemustanne voisi parantaa entisestään?  |   |                              |
|--|---|------------------------------|
| Suora lainaus  | Pelkistetty ilmaus                                  | Yhdistävä luokka             |
| "Tällä kertaa oli ihan hyvin maistiaisia, viimeksi ei ollut ja se oli miinus. Niitä odotti ja oli pettymys, kun joutui muistin ja arvailun varassa valitsemaan juustot" (Asiakas 1)  | Maistiaiset ja myyjän ammattitaito                  | Myymälän selkeys ja tilavuus |
| "Ei parantamisen tarvetta. Myyjääkään ei niin paljon kaipaa juustotiskille kun saa itse maistella. Toki sitten kun apua haluaa on sitä saatava ja myyjän on tiedettävä paljon tuotteista" (Asiakas 13)   |   |                              |
| "Kukilla. Usein käyn syömässä ja aina on saatu mitä tultiin hakemaan, paitsi kukat. Niitä voisi olla esimerkiksi viikonloppuisin" (Asiakas 3)  | Tuotevalikoima                                      |                              |
| "Enemmän gluteenittomia vaihtoehtoja kahvin kanssa ja jäätelöihin esim. pikareita kahvin kera. Muuten on löytynyt kaikkea ja palvelu on ystävällistä" (Asiakas 7)  |   |                              |
| "Ehkä parempi järjestys myymälässä, saisi olla vähän tilavampikin niin rollaattorillakin pääsisi helpommin liikkumaan. Nyt alku toimii paremmin. Tila ja liikkumisen helppous tärkeää etenkin liikuntarajoitteisille" (Asiakas2)                                     | Myymälän tilavuus, selkeys, ohjeistus ja tarjoukset |                              |
| "Myymälän tuotteita hieman selkeämmin samaan paikkaan saman tyyppiset, ei liian moneen eri paikkaan. Löytyi kuitenkin ne mitä hain" (Asiakas 6)  |   |                              |
| "Jokin kartta tai info piste olisi tervetullut. Myymälästäkin edes suunnilleen tai suurimmat tuoteryhmät, leivät, juustot, leipäjuusto, lihat jne. Se myymälän selkeyttämiseksi ja kokemuksen parantamiseksi" (Asiakas 15)   |   |                              |
| "Kehitettävää myymälän selkeys mitä missäkin ja tarjouksissa huomioitava pienetkin taloudet. Kartta, info tai ohjeistus. Tarjouksissa esim. 2kpl hintaan x ja 5 hintaan x ja 10 hintaan x tai jotain paketteja missä vähän kaikkea pienelle taloudelle" (Asiakas 16) |   |                              |
| "Aina tietysti hintaa laskemalla, muuta ei tule mieleen. Ei ole mitään erityistä puutoskohtaa, kaikki ihan kunnossa" (Asiakas 4)   | Alempi hinta  |                              |
| "Hieman saisi myymälä olla siistimpi. Sellaista yleistä pyyhkimistä ja tuotteiden asettelua niin, ettei viimeinen tuote ole jossain hyllyn perällä ja jotenkin vähän jaotella mitä missäkin" (Asiakas 9)   | Siisteys  |                              |

|   |  |                      |
|---|--|----------------------|
| "En keksi. Kaikki on jo hyvin, mutta saman ylläpitoa. Siisteys etenkin on tärkeää" (Asiakas 11)   |  | Saman tason ylläpito |
| "Ei tule mieleen. On tällaisena ihan hyvä" (Asiakas 5)  | Ei tule mieleen<br>parannettavaa, saman<br>tason ylläpitoa |                      |
| "Ei tule mieleen nyt" (Asiakas 10)  |  |                      |
| "Ei tule mieleen, saman tason ylläpitoa vaan" (Asiakas 12)  |  |                      |
| "Hyvä jos näin jatketaan ja onnistutaan pitämään taso yllä. Monipuolistunut myymälä ja muutenkin kaikki vuosien varrella. Kohderyhmiä tärkeä huomioida ja miettiä toiminnassa" (Asiakas 14) |  |                      |
| "Ei tule mieleen parannettavaa, muuta kuin jatkuva kunnostus ja valppaana pysyminen" (Asiakas 8)  |  |                      |