



Open your mind. LUT.  
Lappeenranta University of Technology

School of Business and Management

Tietojohtaminen ja johtajuus

Marita Leminen

## **ASIAKASKOKEMUKSEN ELEMENTIT VÄHITTÄISKAUPASSA**

Pro gradu -tutkielma 2017

Työnohjaaja:  
2. tarkastaja:

Professori Kirsimarja Blomqvist  
Tutkijaopettaja Sanna Sintonen

# TIIVISTELMÄ

Tekijä	Marita Leminen
Tutkielman nimi	Asiakaskokemuksen elementit vähittäiskaupassa
Tiedekunta	LUT School of Business and Management
Pääaine	Tietojohtaminen ja johtajuus
Valmistumisvuosi	2016
Pro gradu -tutkielma	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 94 sivua, 15 kuvaa, 10 taulukkoa, 1 liite
Tarkastajat	Professori Kirsimarja Blomqvist Tutkijaopettaja Sanna Sintonen
Hakusanat	Asiakkuus, asiakaslähtöisyys, asiakaskokemus, asiakaskokemuksen johtaminen, asiakasarvo, konversioprosentti ja monikanavaisuus

Asiakaskokemus ja sen johtaminen ovat nopeasti nousseet useassa yrityksessä toimintaa ohjaavaksi kilpailutekijäksi. Hyvä asiakaskokemus ei muodostu sattumalta vaan se vaatii yritykseltä asiakaslähtöistä liiketoimintastrategiaa ja yrityskulttuuria. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä elementit vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen ja voidaanko paremmalla asiakaskokemuksen johtamisella vaikuttaa kaupan sisällä oleviin kuluttajiin niin, että heistä muodostuisi tyytyväisiä asiakkaita. Empiirinen osuus on toteutettu kvantitatiivisena, puolistrukturoituna kyselynä. Kohdeyritys on suomalainen vähittäiskauppaketju, jonka satunnaisesti valituille kuluttajille kysely tehtiin.

Tuloksien mukaan kuluttajat ovat tyytyväisiä kohdeyrityksen myymälöihin ja joka kolmas suosittelisi myymälää lähipiirilleen. Asiakaskokemukseen vaikuttavia elementtejä tutkittiin kuluttajan ostotatuksen perusteella. Tuloksista selvisi, että ostaneille sekä ei ostaneille kuluttajille muodostuu asioinnista asiakaskokemus. Asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat elementit ostotatuksen mukaan ovat yrityksen kivijalkamyymälöiden sijainti ja aukioloajat. Myös asioinnin helppous ja palvelu koettiin asiakaskokemuksesta parantavina elementteinä. On todennäköistä, että tunnistamalla asiakaskokemukseen vaikuttavat elementit ja johtamalla niitä systemaattisesti, yritys pystyy vaikuttamaan positiivisesti asiakaskokemukseen, suositteluhalukkuuteen, keskiostokseen ja konversioprosenttiin.

## ABSTRACT

Author	Marita Leminen
Title	Elements of the customer experience in retail business
Faculty	LUT School of Business and Management Major Knowledge Management and Leadership
Year	2016
Master's thesis	Lappeenranta University of Technology 94 pages, 15 figures, 10 tables, 1 appendix
Examiners	Professor Kirsimarja Blomqvist Associate Professor Sanna Sintonen
Keywords	Customer relationship, customer orientation, customer experience, customer experience management, customer value, conversion rate and multi-channel

Customer experience and its management have quickly become the key competitive factors that define and direct the actions of corporations within the markets. An excellent customer experience is not achieved by mistake – for the company to achieve high levels of customer satisfaction, a strict customer-oriented business strategy along with a suitable corporate culture is required. The purpose of this study was to discover those elements, which influence the formation of an excellent customer experience. Another goal of this study was to find out, whether it is possible to improve customer experience by managing it instore. The data used in this study was gathered through quantitative, semi-structured questionnaire in the stores of a Finnish retail chain. Participants were randomly selected customers of the aforementioned company.

The results show that the customers are satisfied with subject stores. One out of three customers would recommend subject stores to their friends and family. The elements that have the most influence on customer experience were examined on the basis of whether or not the customer actually purchased anything from the stores. The results indicate that a customer forms an opinion, and has a customer experience of the store even without completing the purchase at that time. The key components forming the customer experience are location and opening hours of the store. The ease of purchase, readily available merchandise and customer service experi-

ence all play a vital role in the formation of a positive customer experience. Thus it can be concluded that by taking these factors into account and by developing them in a concise and structured manner through expert leadership, the company can further improve their results in the fields of customer satisfaction and customer experience. This, in turn, will result to higher recommendation rates and increase in both average ticket price and customer conversion rate.

## ALKUSANAT

Edelliset kaksi vuotta ovat täyttyneet mielenkiintoisista ja työntäyteisistä haasteista niin opiskelun kuin työelämän äärellä. Opiskelu Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa on ollut loistava mahdollisuus työn ohella vahvistaa syvällisempää ammatillista osaamistani tietojohtamisesta ja johtajuudesta. Monipuolisten opintojen kautta olen saanut uusia keinoja ja malleja, joita pystyn hyödyntämään muuttuvassa yritys-elämässä nyt ja myös tulevaisuudessa. Jatkuvasti eteenpäin kehittyvä työelämä vaatii monipuolista ja uutta osaamista työpaikoilla ja me jokainen olemme itse vastuussa omasta markkina-arvostamme. Minulle tämä konkreettisesti tarkoittaa yhden elämänvaiheen päättymistä ja uuden alkamista.

Opintojen ja tämän pro gradu – tutkielman kautta olen saanut mahdollisuuden tutustua laaja-alaisesti eri aiheaiheisiin ja syventää osaamistani. Sekä opiskelu että tutkielman teko on vaatinut ajankäytön hallintaa, sidosryhmien tukea sekä sisukkuutta. Parhaimmat kiitokset työni ohjaajille Sanna Sintoselle ja Kirsimarja Blomqvistille saamastani ohjauksesta ja rakentavasta palautteesta työni johdattamisesta oikeaan suuntaan. Ison kiitokset ansaitsevat myös upeat opiskelijakollegani, joiden vertaistuki matkanaikana on ollut kultaakin kalliimpi.

Suurimmat kiitokset kuuluvat läheisilleni, miehelleni Jarkolle ja lapsilleni Nooralle sekä Aleksille. Jaksoitte tukea ja kannustaa minua täysillä koko opiskelujen ajan ja olitte joustavia arjen aikatauluissa. Kiitos myös siskoilleni kokonaisvaltaisesta tuestanne ja kannustuksestanne, sekä täydellisistä irtiotoista arjen oravanpyörästä.

Lohjalla 4.12.2016

Marita Leminen

# SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO.....	8
1.1 Työn taustaa .....	9
1.2 Tutkimuksen tavoite.....	10
1.3 Tutkimusaukko ja -rajoitukset.....	12
1.4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet.....	13
1.5 Tutkimuksen rakenne .....	16
2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA .....	17
2.1 Liiketoiminnan tehostaminen ja uusien mahdollisuuksien etsiminen.....	18
2.2 Liiketoiminnan asiakaslähtöisyys .....	19
2.2.1 Asiakastiedon kerääminen ja hyödyntäminen.....	22
2.2.2 Asiakaslähtöisyyden ja -kokemuksen johtamisedellytykset .....	24
2.2.3 Asiakaslähtöisyyteen vaikuttava myynnin johtaminen .....	28
2.3 Asiakaskokemus.....	30
2.3.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen .....	31
2.3.2 Monikanavaisen asiakaskokemuksen osa-alueet .....	34
2.3.3 Teknologioiden vaikutus palveluun .....	37
2.4 Asiakkaalle tarjottava arvo.....	39
3 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	42
3.1 Aineiston kuvaus ja keruu .....	43
3.1.1 Asiakaslaskurit ja konversio.....	44
3.1.2 Kyselylomakkeen suunnittelu .....	46
3.1.3 Kyselyaineiston keruu .....	48
3.1.4 Aineiston käsittely, analyysi ja tulkinta .....	49
3.2 Tutkimuksen ja aineiston luotettavuus .....	51
3.2.1 Reliabiliteetti ja validiteetti .....	52
4 TUTKIMUSTULOKSET.....	52
4.1 Aineiston kuvailu .....	53
4.2 Asiakaskokemuksen muodostuminen .....	59
4.3 Kävijävirrat ja asiakasmäärät .....	66
5 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	70
5.1 Asiakaskokemuksen yhteys konversioon.....	71
5.2 Asiakaskokemuksen johtamisen vaikutus yrityksen konversioprosenttiin .....	73

5.3 Uuden tiedon merkitys asiakas- ja kävijämäärädatan hyödyntämisen osalta asiakaskokemuksen johtamisessa.....	75
5.4 Asiakaskokemuksen muodostuminen .....	78
5.5 Tulosten yhteenveto .....	80
5.6 Käytännön johtopäätökset.....	82
5.7 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset.....	84
LÄHTEET.....	86

## LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

## 1 JOHDANTO

Suomen elinkeinoelämän suurin toimiala sekä työntekijöiden määrällä että bruttokansantuotteella mitattuna on kauppa. Ala työllistää lähes 300 000 henkeä ja muodostaa 10 prosenttia Suomen bruttokansantuotteesta. Katsottaessa asiaa yhteiskunnan näkökulmasta ei ole mitenkään yhdentekevää, miten alalla menee, koska sillä on suora vaikutus Suomen varallisuuteen, hyvinvointiin ja menestykseen. (Kaupan liitto, 2015) Edelliset kaksi vuotta ovat olleet kaupan alalle poikkeuksellisen vaikeita johtuen kuluttajien ostovoiman heikkoudesta. Jatkuvan kehittymisen, kyky seurata ja ennakoida kuluttajien käyttäytymistä ja tarpeita katsotaan olevan nykyisin yrityksen elinehto ja menestyksen avain (Kautto, Lindblom & Mitronen 2008, 13). Myös suomalaiset kaupan alan vähittäiskauppaketjut ovat tehostaneet työtä asian äärellä.

Kannattavan liiketoiminnan lähtökohtana on potentiaalisten asiakkaiden muodostava kassavirta. Jokaisessa potentiaalisessa asiakkaassa on myynnin mahdollisuus, mikä yrityksen kannattaa käyttää. Kannattava ja asiakaslähtöinen toiminta on palveluja ja tuotteita tarjoavan yrityksen toiminnan perusedellytys. Uskon, että tyytyväiselle nykyiselle asiakkaalle on helpompi myydä lisää kuin saada uusi asiakas ostamaan ensimmäisen kerran. Asiakkaat ovat entistä hintatietoisempia ja etsivät kokoajan tehokkaampia tapoja tyydyttää ostotarpeensa niin sähköisesti kuin perinteisesti kaupoista. Perinteisille kivijalkakaupoille tämä tarkoittaa sitä, että asiakaslähtöisestä ostokokemuksesta on tehtävä sekä innostava että mieleen jäävä. On tarjottava mahdollisuus tehokkaaseen ostoksien tekemiseen, joka samalla auttaa asiakkaita säästämään aikaa ja vaivaa, mutta myös houkuttelee impulssiosittamiseen ja jättää mielikuvan positiivisesta asiakaskokemuksesta.

Suomessa monikanavainen asiakaskohtaaminen tarjoaa vielä hyvät mahdollisuudet erottua kilpailijoista. Asiakaslähtöisen toiminnan toteuttamiseen on halua, mutta käytännössä sen toteuttaminen ei ole aina helppoa. Teknisyys tuo kaupan alalle muun muassa digitaalisia asiointivälineitä ja -markkinointia. Yksittäisten kauppajen on haasteellista pysyä kilpailussa mukana ilman kehitystä teknologiamaail-



massa. Teknologian kehitys liittyy asiakaskokemukseen ja asiakaslähtöiseen toimintaan, joten asiakasymmärryksestä ja asiakas-käyttäytymisen analysoinnista tulee kriittisiä menestystekijöitä. Kaupan alan tulee pystyä hyödyntämään tehokkaammin teknologian tuottamaa asiakasinformaatiota digitaalisissa ympäristöissä.

Kannattavan liiketoiminnan keskeisiä menestyksen asioita ovat olleet muun muassa liiketoiminnan sijainti, keskitetysti johdettu konsepti ja tuotevalikoima-ohjaus sekä hinnoittelu. Kilpailu asiakkaista on viimeisen vajaan vuoden ajan näkyvimmissä muodossaan perustunut hintojen alentamiseen tai halpuuttamiseen. Tällä hetkellä ei ole vielä tutkimustietoa, saavutetaanko hinnan alennuksilla pysyviä vaikutuksia liiketoimintaan. Asiakasmäärien maksimointi ei voi olla ainoa strateginen tavoite kaupoille. Mielestäni merkityksellisempää on tunnistaa asiakkaiden kulutuskäyttäminen ja tarjota asiakkaalle sopivia tuotteita, kuin etsiä tuotteille ostajia. Lisämyynti ja ristiinmyynti tukevat toimintaa, kun toiminta suunnitellaan asiakkaiden tarpeiden ja ostokäyttäytymisen mukaan.

## 1.1 Työn taustaa

Viime vuosina julkisuudessa olleet suomalaiset kaupan alan vanhat pioneerit Stockmann, Seppälä, Tiimari, Sokos ja Anttila ovat hyviä esimerkki siitä, miten yrityksen tilanne voi kääntyä nopeasti. Liiketoimintaympäristön nopeassa muutoksessa muutoksiin pystyvä yritys on etulyöntiasemassa. Yksi klassisen ongelma kaupan alalla on, miten tehdään nopeita muutoksia ilman, että tehokkuus kärsii. Perinteisesti nämä on koettu ristiriitaisiksi ja toisensa pois sulkeviksi asioiksi. Ratkaisua tehokkuuden ja asiakaskokemuksen yhdistämiseen on haettu teknologian tuomista mahdollisuuksista ja yhdeksi malliksi on noussut monikanavaisuus.

Monikanavainen kauppa on ollut tutkimuksen kohteena useita vuosia; muun muassa Levary ja Mathieu (2000) tutkivat ja vertailivat perinteistä kivijalkamyymälää, verkkokauppaa sekä näiden yhdistelmiä. Tutkijat ennustivat monikanavaisen mallin nousevan kannattavimmaksi vaihtoehdoksi tulevaisuudessa. (Levary ja Mathieu 2000) Tutkimuksen valmistumisesta on nyt jo 16 vuotta - todettakoon, että teknologian kehittymisen myötä asiakkaiden ostokokemukseen vaikuttavat tekijät ovat

muuttuneet ja ostokokemuksia jaetaan monikanavaisesti muille kuluttajille (Grewal, Roggeveen, Compeau & Levy 2012). Monikanavaisuus ei näkemykseni mukaan ole enää uusi termi kaupan alalla, sillä ala on jo pitkään tavoittanut kuluttajia useita eri kanavia käyttäen esimerkiksi kuvastot, kivijalkakaupat, verkkokaupat ja interaktiiviset televisiot. Seuraavana kehitysvaiheena voidaan nähdä tietoyhteiskunta, jolloin keskeisessä roolissa ovat tieto ja osaaminen, tällä tarkoitetaan laajemmin miten kuluttajat ymmärtävät ja hallitsevat ympärillä olevaa tietoa (Karvonen 2005).

## **1.2 Tutkimuksen tavoite**

Tämän pro gradu – tutkielman tavoitteena on selvittää kohdeyrityksen nykyisten asiakkaiden ja kävijöiden asiakaskokemuksia sekä antaa suosituksia siitä, miten asiakaskokemuksen johtamisella voidaan vaikuttaa yrityksen konversioprosenttiin. Konversioprosentilla tarkoitan tutkimuksessani maksaneiden asiakkaiden määrää suhteessa kävijöihin. Kävijöillä tarkoitetaan tutkimuksessa yrityksen toimipisteiden sisälle saapuneita kuluttajia, jotka poistuivat ostamatta mitään. Voidaan olla montaa mieltä siitä, onko kävijöille muodostunut kokemusta yrityksestä, mutta tähän haetaan vastauksia tulevan tutkimuksen myötä. Tutkimusosuudessa selvitän kohdeyrityksen kävijämääriä ja mahdollisia syitä, miksi kaikki kävijät eivät kumuloidu maksaviksi asiakkaiksi. Yrityksen kävijämäärät voivat kasvaa, mutta ne eivät kumuloidu maksaviksi asiakkaiksi, niin yrityksen asema ikään kuin heikkenee liiketoiminta-ympäristössä. Miten tällainen tilanne vaikuttaa asiakaskokemukseen, myyntiin, tuottoon ja johtamiseen?

Tulosten pohjalta tavoitteena on pohtia sekä kehittää toimintamalleja että työkaluja siihen, miten asiakaskokemuksen johtamisella voidaan vaikuttaa maksaneiden asiakkaiden määrään eli konversioprosentin paranemiseen. Kuten tutkimukset ovat osoittaneet, yhden uuden asiakkaan hankkiminen on huomattavasti kalliimpaa kuin mitä yhden vanhan asiakkaan säilyttäminen tulisi yritykselle maksamaan (Hill & Alexander 2000, 8).

### *Päätutkimuskysymys*

Mistä elementeistä asiakaskokemus muodostuu?

### *Alakysymykset*

Päätutkimuskysymykseen haetaan vastauksia seuraavien alatutkimuskysymyksen kautta:

1. Mikä yhteys asiakaskokemuksella on konversioon?
2. Miten asiakaskokemusta johtamalla voidaan vaikuttaa yrityksen konversioprosenttiin?
3. Mitä uutta tietoa asiakas- ja kävijämäärädatan hyödyntäminen tuo asiakaskokemuksen johtamiseen?

Tutkimusta tarkastellaan suomalaisen vähittäiskaupan kontekstissa. Tutkimuksen kohteena ovat kohdeyrityksen nykyiset asiakkaat ja potentiaaliset kävijät. Tavoitteena on selvittää, mistä elementeistä heidän asiakaskokemus muodostuu. Tutkimuksen kautta etsitään tekijöitä, joiden kautta voidaan parantaa asiakaskokemuksen johtamista, jonka uskotaan vaikuttuvan positiivisesti konversioon.

Ensimmäisen alatutkimuskysymyksen kautta selvitetään asiakaskokemuksen, asiakastyytyväisyyden, asiakkaiden suositteluhalukkuuden ja konversion välistä yhteyttä. Kohdeyritys on vuoden 2016 alusta alkaen kerännyt dataa potentiaalisista asiakkaistaan oviin kiinnitettävien asiakaslaskureiden kautta. Kohdeyritys ei ole vielä täysimääräisesti hyödyntänyt saatua dataa toiminnassaan. Toisen alatutkimuskysymyksen tavoite on selvittää asiakaskokemuksen johtamisen nykytilaa ja voidaanko asiakaskokemusta systemaattisesti johtamalla vaikuttaa yrityksen konversioprosenttiin. Kolmannen alatutkimuskysymyksen tavoite on selvittää asiakas- ja kävijämääriä viikonpäivä ja tuntitasolla, asiakaspalveluun käytettäviä työtunteja ja mitä uutta tietoa nämä tuovat asiakaskokemuksen johtamiseen. Asiakaskokemusta sitä pidetään yhtenä tärkeimmistä mittareista arvioitaessa yrityksen menestymistä tässä hetkessä ja tulevaisuudessa (Rope & Pöllänen 1995, 58).

### 1.3 Tutkimusaukko ja -rajoitukset

Aikaisempi asiakaskokemusta koskeva tutkimus on sivunnut asiakaskokemusta lähinnä joko markkinoinnin tai myynnin näkökulmasta. Asiakaskokemuksesta ja siihen olennaisesti liittyvien eri elementtien ja asioiden tutkimuksesta puuttuu selkeä tutkimussuuntaus, joka tarkastelee kaupassa jo sisällä olevia kävijöitä, joista syystä tai toisesta ei tule yrityksen asiakkaita. Se miksi, kävijästä ei tule yritykselle asiakasta ja muodostuuko kävijälle kuitenkin asiakaskokemus, ovat asioita, johon tarvitaan lisää tutkimusta. Paynen (2006) mielestä asiakkuuksien johtamisella aikaansaadaan kannattavia ja pitkäkestoisia asiakassuhteita (Payne 2006, 22)., mutta miten johdetaan asiakkuuksia jos kävijöistä ei saada asiakkaita ja heidän tarpeitaan ei tunnisteta? Irianan & Buttlen (2006) mielestä asiakkuuksien johtaminen tarkoittaa asiakaslähtöistä liiketoimintastrategiaa ja yrityskulttuuria. Toimiessaan asiakaslähtöisesti yritys panostaa sekä hankkimaan uusia asiakkaita että ylläpitämään olemassa olevien asiakas-suhteita. Myös henkilöstön palkitsemisjärjestelmä tukee asiakaspalvelijoiden halua varmistaa asiakastyytyväisyys, joka vahvistaa uskollisuutta yritystä kohtaa. (Iriana & Buttle 2006, 25) Eadesin mielestä myynti on joukko etukäteen tiedostettuja osa-alueita, joita myyntiprosessin eri vaiheet etenevät kohti lopputulosta (Eades 2003, 29–30). Oikea myyntiprosessi ei aina kuitenkaan pääty kauppaan, vaan sen avulla pyritään ohjaamaan asiakkaan toimintaa tietyllä tavalla ennen lopullista päätöstä (Vuorio 2008, 40–41).

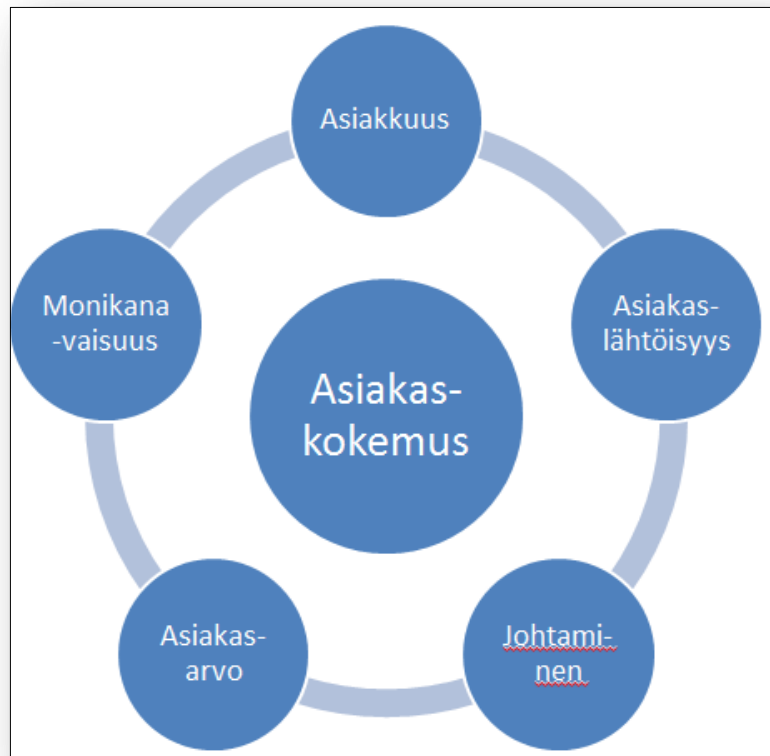
Aiheena asiakaslähtöisyys ja asiakaskokemus ovat erittäin mielenkiintoisia ja meitä kaikkia asiakkaina koskeva asia. Teoreettisesti asiakaslähtöisyys ja asiakaskokemus ovat varmasti kaikkien kannattavuutta hakevien yritysten perusajatus. Lähes kaikki yritykset ovat mielestään asiakaslähtöisiä, harva kuitenkaan todellisuudessa on tätä (Buttle & Maklan 2015). Aito uudistuminen asiakaslähtöisyyteen edellyttää strategiakytkennän ja selkeiden toimintamallien lisäksi henkilökohtaista asennemuutosta. Sekä johdon että asiantuntijoiden on näytettävä omalla esimerkillään asiakaslähtöisyyden tärkeyttä sekä asiakkaille että henkilökunnalle. Reinbothin (2008) mukaan asiakaslähtöisyys ymmärretään usein toiminnaksi, jossa asiakkaan eteen tehdään mitä vain, mutta tästä asiakaslähtöisessä toiminnassa ei ole kyse. Toteutuakseen asiakaslähtöisyys tarvitsee riittävästi asiakkaita ja talou-

dellisesti kannattavaa toimintaa. (Reinboth 2008, 21–22) Asiakaslähtöisyyttä ja asiakaskokemusta ei voi hoitaa prosesseilla eikä kokonaisuuden hallinnan vuoksi asiaa voi katsoa pelkästään markkinoinnin tai myynnin näkökulmasta. Usein asiakaskokemuksen muodostuminen on tunnepohjaista, myös empatialla on väliä. Tämän vuoksi haluan ymmärtää laajemmin asiakkaiden kokemuksia ja siihen vaikuttavia asioita syvällisemmin enkä vain luulla ja arvata, joten helpompaa on rakentaa ymmärrystä kysymällä asiaa suoraan asiakkailta.

Tutkielmassa keskitytään kirjallisuuden ja tutkimuksen pohjalta ymmärtämään ja kuvaamaan suomalaisen tavarataloyrityksen nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden asiakaskokemuksen muodostumista. Tutkimuksessa selvitetään mitkä asiat vaikuttavat asiakkaiden ja kävijöiden asiakaskokemukseen, voidaanko asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttaa johtamisella sekä vaikuttaako asiakaskokemuksen johtaminen konversioon. Tutkimuksesta rajataan pois kilpailevien tavarataloyrityksien asiakkaiden tarkastelu. Toimiala on rajattu tavaratalokauppaan ja satunnaiseen otosjoukkoon kuuluu sekä naisia että miehiä ympäri Suomea.

#### **1.4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet**

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu pro gradu -tutkielman teoriaosuudessa määriteltävien teorioiden pohjalta. Teoreettiseksi viitekehyyksi kutsutaan eksplisiittisesti määriteltyä näkökulmaa, jonka kautta tutkimuksen havaintoja tarkastellaan (Alasuutari 1999, 79). Tutkimuksessa käsitellään teoreettisia lähteitä ja teemoja, joiden katson rakentavan toimivan ja osuvan kehyksen tutkimukselle. Tästä johtuen en ole rajannut teoriaa pelkästään markkinoinnin tai myynnin näkökulmiin, vaan laajempaan teoreettiseen näkökulmaan. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on havainnollistettu kuvassa 1.



Kuva 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Teoreettinen viitekehys tutkimukselleni muodostuu merkittävimpien käsitteiden kautta: asiakkuus, asiakaslähtöisyys, asiakaskokemus, asiakaskokemuksen johtaminen, asiakasarvo, konversioprosentti ja monikanavaisuus. Työn teoriaosuus pohjautuu edellä mainittuja käsitteitä koskevaan kirjallisuuteen ja aikaisempien tutkimusten esittelyyn aiheesta.

#### *Tutkimuksen keskeiset käsitteet*

##### *Asiakkuus*

Suhde ja prosessi asiakkaan ja yrityksen kesken, johon sisältyy asiakaskohtaamisia. Asiakaskohtaamiset muodostuvat yhteistyöstä sekä vaihdannasta yrityksen ja asiakkaiden välillä. Kohtaamisilla vaihdetaan osapuolien kesken tietoja, tunteita ja tekoja. (mm. Mattinen 2006, 249; Storbacka & Lehtinen 1997, 15)

### *Asiakslähtöisyys*

Asiakslähtöisyydellä tarkoitetaan kokonaisvaltaista toimintatapaa, jonka kautta asiakkaita palvellaan yksilöinä huomioiden heidän yksilölliset tarpeet ja mieltymykset. Lisäksi asiakslähtöinen toimintamalli edellyttää ymmärrysvastetta siitä, että yrityksen liiketoiminnan edellytys on asiakkaat ja sitä kautta muodostuva kannattava liiketoiminta. (Lindroos & Lohivesi 2004, 114)

### *Asiakaskokemus*

Asiakaskokemuksella tarkoitetaan kanavariippumattomasti asiakassuhteen aikana muodostunutta subjektiivista ja kokonaisvaltaista kokemusta. (mm. Schmitt 2003; Shaw, Dibeehi & Walden 2010; Shaw & Ivens 2002; Payne, Storbacka, Frow & Knox 2009)

### *Asiakaskokemuksen johtaminen*

Kaikki yrityksen toiminnot, joilla johdetaan asiakkaaseen liittyviä toimintoja ja tuotetaan arvoa ja erottuvia positiivisia kokemuksia sekä vahvistetaan asiakasuskollisuutta. (mm. Berry & Carbone 2007; Frow & Payne 2007; Hellmann 2003; Löytänä & Kortesus 2011; Pine & Gilmore 1998).

### *Asiakasarvo*

Yrityksen kilpailukyvyn ja kilpailuedun pohja, jolla on keskeinen rooli asiakastyytyväisyyteen, asiakasuskollisuuteen ja asiakaskokemukseen. (mm. Langford & Schulz 2006; Löytänä & Korkiakoski 2014; Vargo & Lusch 2008; Wikström 1996)

### *Konversioprosentti*

Ilmentää kävijän statuksen muuttumista maksaneeksi asiakkaaksi. Saadaan kaavalla maksaneiden asiakkaiden määrä jaettuna kaikilla kävijöillä, jotka poikkesivat myymälän sisälle ostoksille. (mm. Filenius 2015; Verhoef, Venkatesan, McAlister, Malthouse, Kraft & Ganesan; Ryski 2011)

### *Monikanavaisuus*

Yrityksen eri kanavat esimerkiksi perinteinen kivijalkakauppa, verkkokauppa ja kuvastokauppa, joissa asiakkaalle tarjotaan tuotteita tai palveluita. (mm. Filenius 2015; Levary ja Mathieu 2000)

## **1.5 Tutkimuksen rakenne**

Tämä pro gradu -tutkielma muodostuu viidestä osasta; johdannosta, teoreettisesta viitekehuksesta, metodologista, tutkimustuloksista ja johtopäätöksistä. Johdannon tavoitteena on muodostaa lukijalle kokonaiskuva aihealueesta ja kuinka tutkimuksessa lähestytään aihetta. Johdanto sisältää tutkimusongelman sekä aihealueen rajaukset. Lisäksi johdannossa selitetään tutkimuksen kannalta merkittävimmät käsitteet.

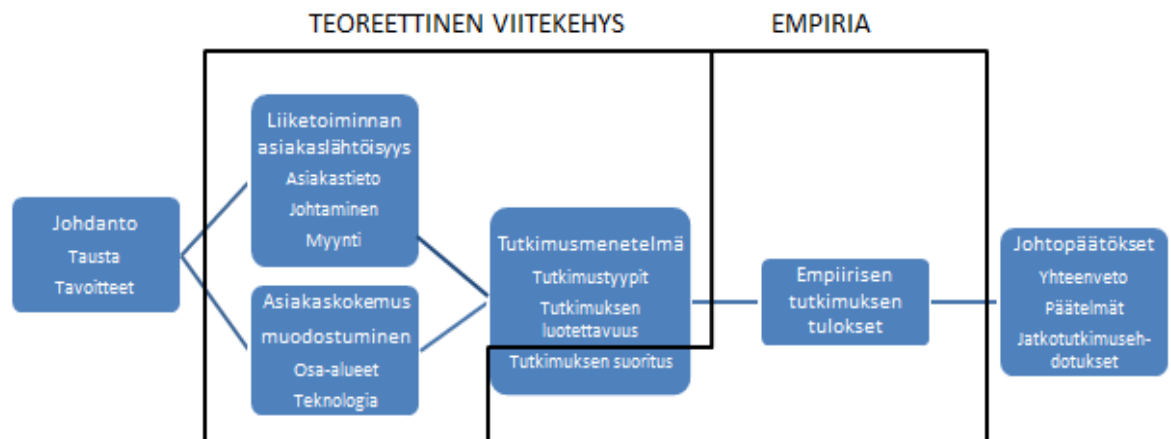
Teoreettisessa osuudessa luodaan viitekehys, jolla luodaan pohja lukijalle asiakaskokemukseen ja sen muodostumiseen liittyvistä teorioista. Teoriat luovat tutkimukselle kattavan ja tarkoituksenmukainen pohjan. Teoriaosassa perehdytään asiakaskokemuksen ja -arvon muodostumiseen vaikuttaviin tekijöihin teoriatasolla. Eri tekijöitä tarkastellaan asiakasnäkökulmasta, mutta myös yrityksen kannattavan liiketoiminnan kautta.

Metodologia osuudessa käsitellään tutkimuksessa käytettävää tutkimusmenetelmää, jonka kautta tutkimuskysymyksiin on haettu vastuksia. Metodologia-osassa käydään läpi myös tutkimusprosessin kulkua, aineiston käsittelyä ja sitä, mihin tulkinta perustuu. Osiossa tarkastellaan myös tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta. Tavoitteenani on tehdä tutkimustoimintaa, jossa noudatan tiedeyhteisön hyväksymiä toimintatapoja ja periaatteita, joista ei aiheudu vahinkoa tutkittavalle tai kohdeyritykselle.

Tutkimustulokset osuudessa kuvaillaan tutkimusaineisto ja analyysin perusteella saadut tulokset. Lisäksi luvussa nostetaan esille harkitusti vastaajien avoimia kommentteja. Tavoitteena tuloksien pohjalta on löytää vastauksia tutkimuskysymyksiin.



Lopuksi johtopäätökset osassa tehdään aiheesta yhteenveto ja lopulliset johtopäätökset sekä analysoidaan, minkälaisia vastauksia tutkimusongelmaan on saatu. Tässä vaiheessa pohditaan myös sitä, mikä on tulosten merkitys tutkimusalueella, sekä esitetään kehittämissuhteita kohdeyritykselle. Lopuksi mietitään myös mahdollisia ajatuksia, joita tutkielma on herättänyt ja pohditaan mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksia sekä tarpeita. Tutkimuksen lopussa ovat lähdeluettelo ja liitteet. Tutkimuksen rakenne on visualisoitu kuvassa 2.



Kuva 2. Tutkimuksen rakenne.

## 2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA

Suomalaisten yritysten liiketoimintaympäristö on muuttunut rajusti viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana (Kauhanen 2013, 11). Yrityksen tulee hallita ja johtaa sisäisiä sekä ulkoisia muutospaineita kannattavasti ja hakea uusia keinoja hektisesti muuttuvan liiketoimintaympäristössä selviytymiseen. Kauhasen (2012, 11) mukaan liiketoiminnan menestys perustuu siihen, kuinka yritys pystyy toteuttamaan liiketoiminnan ydintehtävät. Menestymiseen ei enää riitä kaikkien perustehtävien erinomainen suorittaminen, vaan on muodostettava kokonaisuus, joka palvelee asiakkaita menestyksekkäästi.

Tässä luvussa käydään ensimmäisenä teoreettisesti läpi, mistä liiketoiminnan asiakaslähtöinen toiminta muodostuu ja mitä kyvykkyyksiä yrityksiltä vaaditaan toimiakseen asiakaslähtöisesti. Seuraavaksi käsitellään asiakaskokemusta käsitteellisesti ja mitkä asiat vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen yksilössä. Asiakaslähtöisyyttä ja asiakaskokemusta on tutkittu monissa eri tieteenaloissa, lähinnä organisaation toimintatapana, markkinoinnin välineenä ja organisaatiokulttuurisena ominaisuutena. Tässä tutkielmassa hyödynnetään kirjallisuuden ja tutkimuksen teorioita laaja-alaisesti.

## **2.1 Liiketoiminnan tehostaminen ja uusien mahdollisuuksien etsiminen**

Asiakkaan tarpeet muuttuvat ennennäkemättömän nopeasti, mikä luo paineita myös yrityksille muuttaa liiketoimintaansa. Usein yritykset tekevät pieniä parannuksia rakenteisiin, lisäävät suorituskykyyn suoraan vaikuttavaa oppimista ja hyödyntävät olemassa olevaa tietoa toimintansa kehittämiseen. Näiden toimenpiteiden kautta parannetaan yrityksen kannattavuutta ja tehokkuutta lyhyellä aikavälillä. March (1991) jakaa yrityksen strategisen haasteen kahden aktiviteetin välille 1) pitkän aikavälin kilpailukykyyn varmistaminen ja uusien mahdollisuuksien etsiminen (eksploration) sekä 2) lyhyellä aikavälillä nykyisen toiminnan tehostaminen ja tulovirran turvaaminen (eksploration). Molemmat aktiviteetit ovat yritykselle tärkeitä ja toteuttaminen samoilla resursseilla vaatii tasapainoilua organisaation sisällä. Usein organisaatio joutuu valitsemaan etsiikö uusia mahdollisuuksia, jotka mahdollistavat tulevaisuuden tulovirrat vai suuntaako resurssit olemassa olevan tiedon kehittämiseen ja tämä hetkisen tulovirran varmistamiseen. (March 1991)

Kaupan alalla nämä aktiviteetit tarkoittavat pysyvyyden ja muuttumisen välistä haastetta. Liiallinen toiminnan sopeutuminen nykytilaan voi pidemmällä aikajaksolla tehdä yrityksestä haavoittuvan, sillä samanaikaisesti yritys vaarantaa sopeutumiskyynsä tulevaisuuteen (March 1991). Joka vuosi yritys menettää 10–30 prosenttia asiakkaistaan ja vain harvoin yrityksessä tiedetään, miksi asiakas menetettiin ja kuinka paljon tämä menetys tuli maksamaan yritykselle. Yritykset panostavat uusasiakashankintaan voimakkaasti, mutta edelleen epäselväksi jää, miksi yritys menettää asiakkaita. (Hill & Alexander 2005, 5) Tämän vuoksi on tärkeää hakea

ymmärrystä ja lisätietoa asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavista asioista.

Perinteisen organisaation kuten kaupan alan kilpailukyyn kehittymisen näkökulmasta haasteeksi koetaan uusien mahdollisuuksien etsimistä. Tällä tarkoitetaan strategista uudistumista ja uusien innovaatioiden luomista (March 2011). Yleinen näkökulma kaupanalalla on ollut se, miten pystytään tuomaan uusia tuotteita tai palveluita sekä löytämään uusia markkina-alueita. Mielestäni tämän hetkinen näkökulma lähtee siitä, miten tehokkaasti hyödynnämme olemassa olevia asiakasvirtoja ja palvellaan kävijöitä mahdollisimman hyvin saadaksemme heistä asiakkaita. Yrityksen katseen tulee olla ulospäin ja tulevaisuudessa, mutta myös sisälläpäin ja nykyhetkessä näin ollen yritystoiminta tarvitsee toimiakseen tehokkaasti molempia aktiviteettejä ja ominaisuuksia, mutta ominaisuuksien välille voi syntyä keskinäinen ristiriita jos keskitytään liikaa vain toiseen. Kilpailukyynsä ylläpitämiseksi yrityksen tulee löytää tasapaino sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä.

Mielestäni uutta tietoa voi tehdä ja luoda eri tavoilla esimerkiksi yhdistämällä olemassa olevaa tietoa uuteen tietoon tai uudella tavalla, hankkimalla uutta teknologiaa tai toteuttamalla innovaatioita yhteistyössä verkostojen kanssa. Tutkimuksen kohdeyritys on hankkinut uutta teknologiaa, joka mahdollistaa käytäntölähtöistä innovaatiotoimintaa. Tämä ei tarkoita innovaatioiden syntymistä pelkästään käytännön pohjalta vaan enemmänkin esimerkiksi uusien haasteiden, mahdollisuuksien ja ongelmien selvittämistä sekä hyödyntämistä käytännön konteksteissa.

## **2.2 Liiketoiminnan asiakaslähtöisyys**

Liiketoimintamalli kuvaa yrityksen laaja-alaista tapaa toimia ja se sisältää yrityksen asiakkuudet, tuotteet sekä palvelut että ansaintamallin. Nämä kokonaisuudet yhdessä luovat asiakaslähtöisen liiketoiminnan, jonka tavoitteena on luoda arvoa niin asiakkaille kuin muillekin sidosryhmille. (Hannus 2004, 307) Asiakaslähtöisyyden merkittävimpana tavoitteena on asiakassuhteen luominen, ylläpitäminen ja kehittäminen. Ennen asiakassuhteen luomista on huomioitava, että asiakkaat ovat erilaisia ja heidän ostopäätöksen taustalla vaikuttaa subjektiiviset asiat, miten asia-

kas tekee päätöksensä. Tästä johtuen yritys tarvitsee laaja-alaisesti tietoa asiakkaistaan. (Vuokko 1997, 15–17) Asiakaslähtöinen toimintatapa edellyttää yritykseltä asiakkaiden tarpeiden tuntemista ja sitä, että luodaan asiakkaille jatkuvasti uusia tarpeita. Yhteistyö ja suora asiakaspalaute on tärkeää, jotta liiketoiminta synnyttää asiakkaille lisäarvoa ja parantaa asiakasuskollisuutta. (Lindroos & Lohivesi 2004, 64) Steven Paul ”Steve” Jobs, yksi tietotekniikkayhtiö Applen perustajista on todennut asiakaslähtöisestä toimintatavasta samankaltaisesti kuin tutkijat Lindroos & Lohivesi.

*”Get closer than ever to your customers. So close that you tell them what they need well before they realize it themselves.”*

- Steve Jobs

Asiakaslähtöinen ajattelu voi johtaa asiakaslähtöiseen toimintaan ja – henkilöstöön, jonka johdosta yrityksen asiakastyytyväisyys paranee (Vuokko 1997, 28). Asiakaslähtöinen toiminta rakennetaan asiakkaiden toiveista ja tarpeista, joita yritys pyrkii täyttämään tuote- ja palvelutarjontavalikoimallaan (Kotler 1984). Löytänä & Korhikoski (2014) toteavat ettei asiakkaalle saavuteta ylimääräistä lisäarvoa keskinkertaisen, tasalaatuisen tai perushyvän palvelun kautta vaan maksimoidakseen asiakaskokemuksen yrityksen tulee tähdätä odotukset ylittävään asiakaskokemukseen. (Löytänä & Korhikoski 2014, 119) Asiakaslähtöisyyttä merkityksellisenä pitävinä yrityksiltä vaaditaan kyvykkyyksiä seuraavista asioista (Kotler 1984).

1. Miten asiakaslähtöistä toimintaa johdetaan?
2. Miten asiakkaiden tarpeet tunnistetaan?
3. Miten viestitään ja kommunikoidaan asiakkaille?

Asiakaslähtöisen yrityksen tuote- ja palvelutarjonta eivät kohdistu pelkästään hyvään tuotteeseen tai palveluun vaan, sitä on kehitetty ja parannettu asiakaskontaktien ja syvällisen asiakastuntemuksen kautta (McKenzie 2001, 6). Tuotteiden elinkaaret voivat lyhentyä, mutta yrityksen asiakassuhteet voivat olla pitkiä, jos yritys on onnistunut saavuttamaan hyvän asiakastyytyväisyyden asiakkaidensa keskuu-

nessa. Siksi asiakkaista on tullut yritykselle yksi keskeinen kilpailutekijä ja tämän vuoksi asiakassuhteiden ylläpitoon investoidaan enemmän. (Mittal & Lassar 1998)

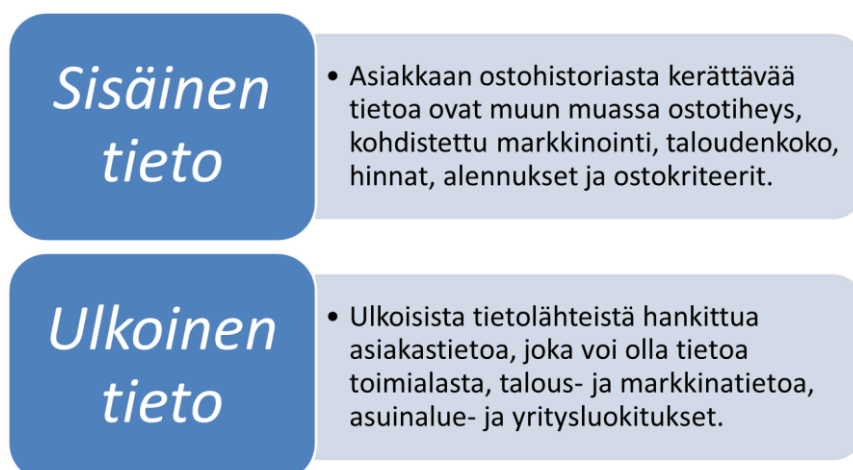
Vaikka markkinat ovat jatkuvasti kehittyneet, ei kuluttajille kelpaa mikä tahansa. Teknologian kehittyminen ja markkinointi eivät yksinään riitä, vaan on ymmärrettävä kuluttajien mielenkiinnon kohteita. Tärkeää on myös ymmärtää markkinoiden luonnetta: Mikä on tuotteiden ja palveluiden käyttö-mahdollisuuksien todellinen laajuus? Tähän vaikuttavat esimerkiksi kuluttajien elämäntavat, harrastukset sekä työelämän tarpeet. (Stähle & Wilenius 2006, 217–218) Lisäksi kuluttajat haluavat tuotteita, joilla he voivat tyydyttää toiminnallisten ominaisuuksien lisäksi emotionaalisia tarpeitaan (Jordan 2000, 2-6). Asiakslähtöisyys ei aina tarkoita asiakaspalvelun parantamista vaan enemmänkin sitä, että asiakaskohtaukset onnistuvat varmasti ja vaivattomasti (Kalakota & Robinson 2001, 173). Asiakaskohtauksen tulee tuottaa lisäarvoa asiakkaalle tavalla, joka sopii parhaiten asiakkaan omaan luonteeseen, mutta soveltuu myös luontevasti osaksi yrityksen toimintaa (Lindroos & Lohivesi 2004, 114).

Lisäarvoa asiakkaalle voidaan tuottaa jo ennen ostopäätöstä monia eri kanavia käyttäen. Usein ostamista edeltävä tiedon haku käynnistyy internetistä, ja hakukoneista on tullut merkittävä ostopäätöksiin vaikuttava tiedon välittäjä. (Juslen 2009, 35) Asiakkaat tekevät ostoksensa heille parhaiten sopivampana ajankohtana, siinä kanavassa, joka on kyseessä olevassa tilanteessa sopivin. Tästä johtuen asiakkaat ovat yhteydessä ostopaikkaan vasta päätösvaiheen lähestyessä, olipa kyseessä sitten perinteinen kivijalkakauppa tai verkkokauppa. Yrityksillä on entistä vähemmän aikaa vaikuttaa asiakkaan kokonaisvaltaiseen asiakaskokemukseen ja ostopäätökseen. Tällöin merkittäviksi asioiksi nousevat luottamuksen luominen aikaisessa vaiheessa, asiakslähtöinen toimintaympäristö ja tuotteen identifiointi asiakkaalle, jotta asiakas voi myöhemmin palata tuotteen tai palvelun pariin. (Nash, Person & Petersen 2014, 4–5) Kokonaisvaltainen palveluosaaminen tyydyttää asiakastarpeita luoden lisäarvoa asiakastyytyväisyyden kautta. Palveluosaaminen sisältää tekniikan, tuotantoprosessin, taiteen, yhteistoiminnan ja vuorovaikutusosa-alueiden saumatonta yhteensovittamista ja hallintaa. (Honkola & Jounela 2000, 14–15)

### 2.2.1 Asiakastiedon kerääminen ja hyödyntäminen

Kannattavan liiketoiminnan saavuttamiseksi yrityksessä tarvitaan tietoa monesta eri sidosryhmästä muun muassa markkina- ja kilpailutilannetietoa sekä asiakas- ja teknologiatietoa, mutta asiakasymmärryksen kautta varmistetaan asiakaslähtöinen toiminta. Zaltmannin (2003) mukaan usein ajatellaan asiakkaan ostopäätöksen taustalla olevan rationaalinen ja johdonmukainen ajattelumalli. Silti usein tunteet sekä muut tiedostamattomat asiat kietoutuvat järkeilyn kanssa yhteen ja vaikuttavat lopulliseen ostopäätökseen. Asiakkaiden syvälinen ymmärtäminen auttaa löytämään yhtäläisyyksiä eri asiakkaiden välillä ja antaa uusia mahdollisuuksia käyttää tietoa täysin uusissa tilanteissa ja konteksteissa (Zaltman 2003, 7-11, 17)

Asiakaslähtöinen liiketoiminta edellyttää asiakastietojen keräämistä ja hyödyntämistä (Salminen 2009, 20–21). Asiakastiedoksi luokitellaan tieto asiakkaista, asiakkaille tai asiakkailta. Yritykset ovat lisänneet monikanavaisesti tiedon jakamista asiakkaille esimerkiksi tietoja tuotteista ja niiden käytettävyydestä erilaisten portaalien kautta ja tällä on ollut asiakaskokemuksta parantava vaikutus. (Arantola 2006, 51–52) Asiakastietoa voidaan kerätä kuvan kolme mukaisesti kahdesta eri tietolähteestä ulkoisesta tai sisäisestä.



Kuva 3. Asiakastiedon tietolähteet (mukaillen Arantola 2006, 71).

Useimmat yritykset tuntevat nykypäivänä melko hyvin asiakkaansa ja heidän kulutustottumuksensa. Teknologia mahdollistaa suuren tietomäärän keräämisen, ja tietoja voidaan hyödyntää esimerkiksi kuluttajamainonnassa ja myymäläsuunnittelussa. Tietoa asiakkaiden ostokäyttäytymisestä on mahdollista kerätä kanta-asiakaskorttien avulla. Erilaiset kanta-asiakasohjelmat kuuluvat bonuskortit ja kanta-asiakaskortit ovat olleet 2000-luvun alusta saakka hyvin yleisiä niin Suomessa kuin ulkomaillakin. USA:ssa tehdyssä, 480 kuluttajan puhelinhaastattelussa yli 90 % vastaajista oli käytössä jonkun kaupan bonuskortti. (Graeff & Harmon 2002, 307) Kanta-asiakaskortteihin ei useinkaan liity suurta huolta, koska tyypillisesti kuluttaja ajattelee, että ostokäyttäytymistä seurataan vain yleisellä, esimerkiksi tuoteryhmätasolla, ilman yksilöä tunnistettavuutta. Useimmiten kuluttajat yhdistävät bonuskortit kauppojen yritykseen lisätä asiakasuskollisuutta muun muassa kanta-asiakastarjousten muodossa, eivätkä tule ajatelleeksi heistä kerätyn tiedon yksilöllisyyttä. Koneiden keräämä tieto yksilön ostokäyttäytymisestä ja tiedon käyttäminen tilastollisiin analyyseihin ei niinkään häiritse, mutta ajatus mahdollisesta oman anonymiteetin menettämisestä kuitenkin koetaan epämiellyttäväksi. Kuluttajat eivät halua, että kukaan konkreettinen henkilö, esimerkiksi puolittu tai kaupan kassa yhdistää arkaluonteisiksi koettujen tuotteiden käyttäjäksi. (Lähtenmäki 2009, 102, 104)

Graeff & Harmon (2002) toteavat tutkimuksessaan, että noin puolet kuluttajista uskoi bonuskorttien pääasiallisen tarkoituksen olevan asiakasuskollisuuden kasvattaminen ja sen käyttäminen kilpailuetuna. Huomattavasti harvempi uskoi niiden tarkoitukseksi tietojen keräämisen ja asiakkaiden ostokäyttäytymisen tutkimisen. Nuorempien vastaajien joukossa yleistyi kuitenkin uskomus siitä, että bonuskortteja käytetään asiakastiedon keruuseen ja ostokäyttäytymisen selvittämiseen, sekä ostokäyttäytymistiedon perusteella kohdennettujen alennusten tarjoamiseen asiakkaille. (Graeff & Harmon 2002, 309) Evanschitzky et al. (2012) tekemästä tutkimuksesta selvisi jos asiakas on sitoutunut yritykseen tai yrityksen kanta-asiakasohjelmaan, on todennäköistä, että asiakas käyttää yritystä jatkossakin (Evanschitzky et al. 2012, 625). Siksi yrityksen kannattavuuden näkökulmasta on tärkeää erottaa asiakkaan sitoutuminen ja asiakastyytyväisyys, sillä painottaessaan

pelkästään asiakastyytyväisyyttä yritystoiminnasta voi muodostua kannattamatonta (Oliver 1999, 36).

Kuluttajat kokevat huolta heistä kerätyn tiedon käytöstä. Huolta aiheuttaa muun muassa tietämättömyys siitä, miten yritykset käyttävät asiakkaiden ostokäyttäytymistä koskevaa tietoa, sekä tietojen mahdollinen eteenpäin myyminen kolmansille osapuolille. (Graeff & Harmon 2002, 309–310) Yritykset toisaalta kilpailevat asiakkaiden luottamuksesta. Yritys, joka pystyy näyttämään asiakkailleen toimivansa heidän yksityisyytensä suojaamisessa vastuullisesti ja luotettavasti nauttii merkittävää kilpailuetua suhteessa kilpailijaan, jonka henkilötietojen käsittely pelätään loukkaavan yksityisyyttä. (Salminen 2009, 21)

### **2.2.2 Asiakaslähtöisyyden ja -kokemuksen johtamisedellytykset**

Asiakaskokemuksen johtaminen (Customer experience management CEM) on johtamismalli, joka keskittyy asiakkaan kokonaisvaltaiseen kokemukseen yrityksen kanssa nykyhetkessä, mutta myös tulevaisuudessa (Chisholm 2006, 35; Schmitt 2003, 17–18). Asiakaskokemuksen johtamisen lähtee organisaation strategiasta ja johdon tehtävänä on sitouttaa se osaksi koko yrityksen tekemistä. Asiakaskokemuksen johtamisen keskeinen tavoite on viedä keskitetysti asiakasstrategia käytäntöön ja lisätä sen kohdennettavuutta yrityksille merkittäviin asiakkaisiin ja asiakkuuksiin. (Hellman 2003, 178, 181) Asiakkaan näkökulmasta tämä tarkoittaa, että yritys lunastaa asiakkaille annetut lupaukset ja systemaattisesti tuottaa odotukset ylittävää asiakaskokemusta (Berry & Carbone 2007, 26). Lisäksi pitimmällä aikavälillä tavoitteena on luoda asiakkaan ja yrityksen välille tunneside ja sitä kautta vahvistaa asiakasuskollisuutta (Frow & Payne 2007; Pine & Gilmore 1998). Onnistuakseen asiakaslähtöinen johtaminen vaatii koko organisaation tuen, sillä onnistumisen perustana on asiakkaiden tarpeiden ja arvonluontiprosessin tunnistaminen. Paras ja tehokkain tapa saada tietoa asiakkaiden tarpeista arvonmuodotumisesta on kerätä tietoa suoraan asiakasrajapinnasta (Sin, Tse, & Yim 2005). Kokonaisvaltaisen liiketoiminnan näkökulmasta asia voidaan kiteyttää yhteen lauseeseen, *asiakaskokemusjohtaminen on koko yrityksen strateginen ajattelutapa* (Löytänä & Korteso 2011, 21–22).



Voiko asiakkaita johtaa? Blomqvistin et al. (1999) mukaan asiakkuuksien johtaminen on välttämätöntä, koska asiakkaat kuuluvat kiinteästi organisaatioon ja sen prosesseihin. Tosin asiakkuuksien johtaminen on johtamisen muodoista haastavin, sillä asiakkaat ovat itsenäisiä ja omaavat vision sekä käsityksen kohteesta (Blomqvist, Dahl, Haeger & Storbacka 1999, 55–56). Asiakaskokemuksen muodostuminen ei ole täysin yrityksen hallinnassa (Verhoef et al. 2009), mutta yritys voi hakea ymmärrystä kuluttajan ostopäätökseen liittyvistä syistä. Saadun ymmärryksen pohjalta pystytään muokkaamaan yrityksen myymäläympäristöä, asiakaspalvelua sekä markkinointia. (Grewal et al. 2012) Berry & Carbone (2007) korostavat asiakaskokemuksen johtamisen olevan merkityksellinen arvonluonnin näkökulmasta, sillä asiakaskokemuksen kautta arvoa syntyy sekä asiakkaalle että yritykselle. Yritys voi eri toiminnan kautta tulevien tekijöiden kautta vaikuttaa siihen, millainen asiakaskokemus muodostuu, sillä asiakkaan tuntemuksia ja tunteita yritys ei voi hallita eikä ohjata. (Berry & Carbone 2007, 26, 28–30). Asiakaskokemuksen arvonmuodostumista käsitellään asiakasnäkökulmasta tarkemmin luvussa 2.4.

Asiakkuuksien johtamisen tavoitteena on aina myös organisaation liiketoiminnan arvon nousu. Asiakkuuksien johtamisessa keskeistä on se, miten asiakkuustietoa hyödynnetään yrityksen toiminnassa ja miten toimintatapa integroidaan pysyvästi koko organisaation tekemiseen. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 100–117, 172–176) Asiakkaiden kuuntelu ja tarpeiden tyydyttäminen on yritykselle ensiarvoisen tärkeää, mutta sitoutuminen konseptin toteuttamiseen tulee ohjata myös tekemistä (Rubanovitsch & Aalto 2007, 105) Johdonmukainen toiminta sitouttaa asiakasta ja vaatii osallistuttamista. Jatkuvuuden vuoksi asiakassuhdetta tulee ylläpitää ja vaalia. Palmerin (2010) mukaan asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttavat sekä kulutukseen liittyvät ominaisuudet että kulutukseen liittyvät asenteet ja tunteet. Tämä vuoksi tutkija näkee asiakaskokemuksen olevan uusi kilpailuedun aikaansaaja ja erilaistava tekijä markkinoilla (Palmer 2010, 197–198)

Asiakaskokemuksen johtamisen keskeisin tavoite on lunastaa asiakkaille annetut lupaukset ja tuottaa suunnitellusti odotuksia ylittäviä asiakaskokemuksia (Berry &

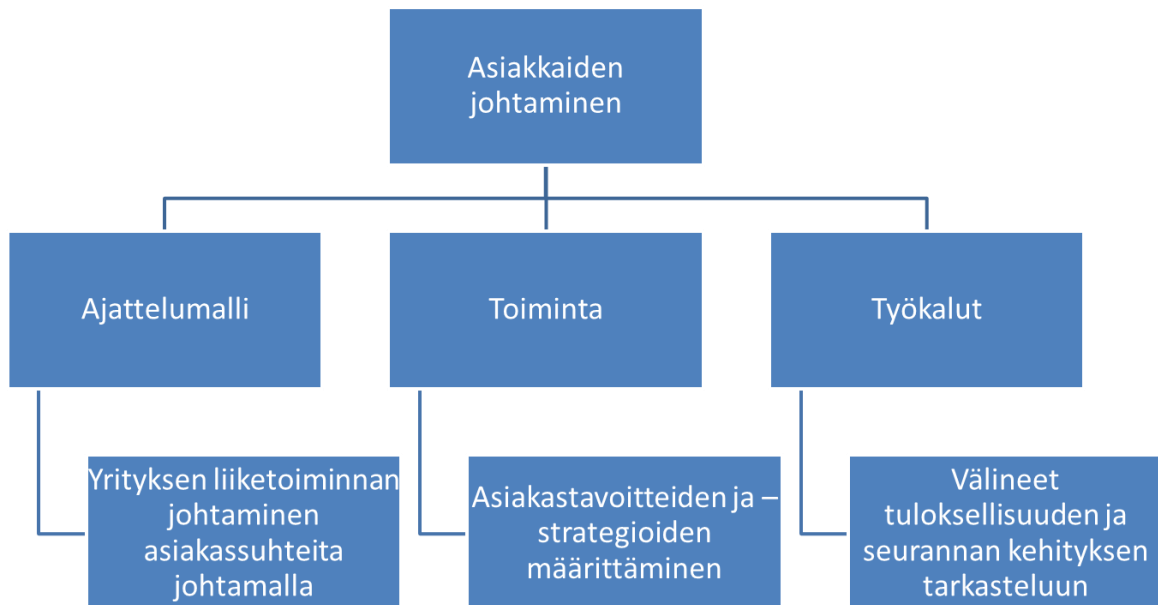
Carbone 2007). Asiakaskokemuksen johtamisen etuina voidaan nähdä seuraavia asioita (Löytänä & Kortesus 2011):

- Edistää asiakkaan sitoutuneisuutta yritykseen
- Parantaa asiakastytyväisyyttä
- Lisää suositteluhaluutta
- Mahdollistaa lisä- ja ristiinmyynnin
- Pidentää asiakkuuden elinkaarta
- Lisää brändin arvoa
- Sitouttaa sisäisesti henkilökuntaa
- Pienentää uusasiakashankinnan kustannuksia
- Kannustaa sidosryhmiä kehitysideoiden antamiseen.

Teoreettiseen taustaan tutustuessani löysin, että asiakaskokemuksen johtamisesta on tehty useiden tutkijoiden toimesta erilaisia malleja ja kaavioita, mitä ja miten asiakaskokemuksen johtamista tulee tehdä. (mm. Fenwick 2013; Klaus, Gorgoglione, Buonamassa, Panniello & Ngyen 2013; Löytänä & Kortesus, 2011) Päämäärältään kaikki johtamismallit ovat samankaltaisia, sillä kaikissa tähdätään liiketoiminnan kannattavuuden maksimointiin ja hyvään asiakaskokemuksen luomiseen. Mallien poikkeuksena voidaan nähdä se, minkä lopputuloksena liikevaihto ja kannattavuus tulevat, tuotteiden vai asiakkaiden. (Hellman et al. 2005, 98)

Usein yritykset mittaavat ja hakevat ymmärrysvastetta asiakaskokemuksista asiakastytyväisyyskyselyillä, mutta mielestäni tämä on osittain harhaanjohtava lähestymisnäkökulma, koska asiakastytyväisyyskyselyillä mitataan usein vain lopputulosta. Tätä ajatusta vahvistaa se, että muun muassa tutkijat Meyer & Schager (2007) ja Schmitt (2003) nimittävät asiakastytyväisyyttä hyvien ja huonojen asiakaskokemuksien tiivistelmäksi, joka perustuu ainoastaan lopputuloksen mittaamiseen. Asiakastytyväisyyskyselyillä ei löydetä ratkaisua siihen, miten toimimalla asiakaskokemusta voidaan parantaa tai miten hyvä asiakaskokemus saavutetaan. (Meyer & Schwager 2007; Schmitt 2003, 13–15) Tästä johtuen tutkimukseen haettiin yksiselitteistä mallia, joka on asiakaslähtöinen ja helposti vietävissä kohdeyri-

tyksessä osaksi operatiivista työtä. Hellmannin (2003) tekemän mallin (kuva 4) mukaisesti asiakkaiden johtamista voidaan tehdä ajattelumallin, toiminnan ja työkalujen kautta.



Kuva 4. Asiakkaiden johtamismalli (mukaillen Hellmann 2003).

Liiketoiminnan ajattelumalli lähtee perspektiivistä, jossa liiketoimintaa johdetaan asiakassuhteita johtamalla. Asiakkaat nähdään elinkaaren eri vaiheissa olevina ryhminä ja heidät voidaan jaotella seuraavasti.

1. prospekteihin eli potentiaalisiin asiakkaisiin
2. aktiiviasiakkaisiin
3. passiiviasiakkaisiin
4. menetettyihin asiakkaisiin

Erilaisia asiakasryhmiä johdetaan toiminnan tasolla, jolloin liiketoiminnan strategia ja tavoitteet asetetaan asiakastavoitteista ja – strategioista. Markkinoinnin operatiivisesta näkökulmasta tämä tarkoittaa luopumista tavanomaisesta kampanjoinnista ja siirrytään asiakastiedon kautta toteutettavaan inbound – markkinointiin. Inbound-markkinoinnissa markkinoijan rooli muuttuu viestien työntäjästä sisällön tuottajaksi, jolloin sisältö on asiakkaalle relevanttia ja mielenkiintoista (Juslen 2009, 131;

136). Tällöin kohdennettu informaatio tehoaa valikoituun ryhmään yleiskampanjaa paremmin. Asiakkaiden johtamiseen tarvitaan välineitä, joilla tarkastellaan tuloksellisuuden kehitystä. Ilman selkeitä työkaluja johtaminen on hankalaa.

### **2.2.3 Asiakaslähtöisyyteen vaikuttava myynnin johtaminen**

Asiakaslähtöistä toimintaa tulee aina johtaa, mutta kannattavasti. Reinbothin (2008) mukaan asiakkaiden eteen ei aina ole kannattavaa tehdä kaikkea mahdollista vaan tehtyjen päätöksiä tulee olla yrityksen kokonaisuuden näkökulmasta kannattavia. Asiakaslähtöisen toiminnan ei pidä heikentää yrityksen omaa taloudellista tilannetta missään tilanteessa. (Reinboth 2008, 22) Sekä asiakastyytyvyyden että kannattavan yritystoiminnan integroiminen vahvasti yrityksen kaikkiin toimintoihin, on toimiva lähtökohta kannattavalle toiminnalle (Sherlekar & Gordon 2010, 18). Gentilen et al. (2007) mukaan asiakaskokemuksen johtamisen tulee tuoda yritykselle muun muassa myynnin ja markkinaosuuden kasvua sekä brändiä asiakaspääoman kasvua.

Johtamiseen kuuluu olennaisesti tavoitteiden asettaminen ja edistymisen seuraminen. Kaikki ne prosessit, toiminnot ja mittarit, jotka myötävaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen on hyvä mittaroida. Usein sanotaan, että vain mitattavia asioita voidaan kehittää. Asiakaslähtöisen toiminnan näkökulmasta on keskeistä kehittää ja soveltaa sekä määrällisiä että laadullisia toiminnan mittareita. Mittareita voidaan luokitella eri tavoin ja ne voidaan jakaa esimerkiksi taloudellisiin ja eitaloudellisiin mittareihin (Dipoli 2014). Taloudelliset mittarit pystytään melko helposti toteuttamaan, sillä niillä mitataan usein mennyttä aikaa ja perustuvat rahamääräiseen tietoon. Hyvänä puolena näissä on, että tiedot ovat yksiselitteisiä, yleisesti hyväksytyjä ja vertailukelpoisia eri organisaatioiden välillä. (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 20)

Johtamistavalla on merkitystä millaisia tuloksia yritys saavuttaa. Paras lopputulos saavutetaan, kun yhdistetään sopiva suhde asia-, ja tulosjohtajuutta sekä henkilöstöjohtajuutta, joka kunnioittaa jokaista yksilönä. (Manning, Reece, & Ahearne 2010, 370–374) Työntekijöiden johtaminen on aina myös sosiaalinen prosessi.

Esimiehen johtamiseen vaikuttaa aina tunteiden ymmärtäminen ja tunteiden hallinnan kyvykkyys. Esimiehen tehtävänä on johtaa tiimiään kohti yhteistä päämäärää, luoda keskinäistä riippuvuutta ja kehittää vuorovaikutusta. (Taipale 2004, 77) Johtamisella on erittäin merkittävä vaikutus siihen, millaisia myyntituloksia ja asiakastytyväisyyttä yritys saavuttaa. Haastavat, mutta realistiset tavoitteet motivoivat työntekijöitä työssään. Osaamisen kehittäminen ja valmentaminen sekä säännöllinen palaute mahdollistavat hyvän onnistumisen. (Nieminen & Tomperi 2008, 111) Esimiehen tulee pystyä rakentamaan menestymisen tueksi toimintamallit, jotka tukevat ja mahdollistavat henkilökunnalle autonomisen toimintatilan (Bass 1997; Taipale 2004). Niemisen ja Tomperin (2008, 74) mukaan myyntityön johtaminen sisältää kolme johtamisen osa-aluetta: suorituskyvyn johtamisen, myyntiprosessin johtamisen ja osaamisen johtamisen.

Useiden vuosien ajan hyviä tuloksia myynnin johtamisessa on saavutettu systemaattisella myynnin suunnittelulla (Pekkarinen, Sääsäski & Vornanen 1997, 176) Myynnin suunnitelmat sisältävät useimmiten erilaisia mittareita ja välitavoitteita, joilla voidaan arvioida toteutuneita tuloksia asetettuihin tavoitteisiin (Laine 2008, 238–239) Suunnittelematon myynti on lähtökohtaisesti aina johtamiskysymys, jonka lopputuloksena on usein tehottomuus ja kehittämättömyys (Laine 2008, 241) Tavoitteiden kautta työntekijöiden huomio saadaan keskitettyä kaikkein tärkeimpiin kehitys- ja painopistealueisiin. Kehitys- ja painopisteiden suunta tulee näkyä saumattomasti kaikessa tekemisessä muun muassa prosessi-, kehitys- ja tulostavoitteissa. (Sistonen 2008, 33–34) Perinteisesti on ajateltu, että myynninjohtamisen tärkein tehtävä on ollut saada myyjät toimimaan tehokkaasti. Rackham & De Vincentis (1999) haastavat aiemman ajattelun ja nostavat esille nykyaikaisen ajattelun, mikä on myyjän rooli, tarvitaanko myyjiä tai mikä ero on myynnin ja markkinoinnin välillä? Pelkästään myyminen ei muuttuneen asiakaskäyttäytymisen vuoksi ole toiminnan lähtökohta, sillä asiakkaat hakevat kokonaisprosessista arvoa itselleen ja perinteinen myynti ei tuota sitä. (Rackham & De Vincentis 1999, 63) Esimiestyössä on harkittava erittäin tarkkaan, mitä halutaan mitata ja mitä taas ohjata, sillä nämä ovat kaksi eri asiaa johtamisessa. Mittaamalla arvioidaan, miten tavoite on suhteessa toteumaan, kun taas ohjaamisella varmistetaan jokapäiväisessä toiminnassa tuloksiin vaikuttaminen. (Rubanovitsch & Valorinta, 2009, 109)

Oman työkokemukseni pohjalta perinteiset keinot, joilla mitataan markkinointia ja myyntiä eivät ole kaikilta osin soveltuvia asiakaskokemuksen mittaamiseen. Samaa mieltä kanssani ovat myös tutkijat Löytänä ja Korhikoski (2014) joiden mielestä asiakaskokemuksen mittaamisella pitää päästä kiinni asiakkaan haluun joko suositella, tai arvostella yritystä. Tutkijoiden mukaan valmis mittaamisen malli ei sellaisenaan sovi kaikille yrityksille, vaan yrityksen tulee luoda omanlainen malli, joka pohjautuu yrityksen ja asiakkaan vuorovaikutukseen sekä toimintaan.

### **2.3 Asiakaskokemus**

Asiakkaalle muodostuu joka kerta kokemuksia, kun he ovat kosketuksessa jonkin tuotteen, palvelun tuotemerkin tai yrityksen kanssa (Zomerdiik & Voss, 2010, 67). Saavuttaakseen strategisen kilpailuedun yrityksen tulee tarjota kokonaisvaltaisia asiakaskokemuksia (Zwilling 2014). Nykypäivän asiakasta ei tyydytetä pelkästään hyvillä tuotteilla tai palveluilla, vaan on pyrittävä löytämään asiakaskokemus, joka tuottaa asiakkaalle mielihyvää ja positiivisuutta. Asiakaskokemus muodostuu huomattavaksi strategiseksi kilpailu- ja erottautumiskeinoksi entisestään kiristyvässä markkinassa. (Pine & Gilmore 1998) Yritykset ovat huomanneet asiakaskokemuksen merkityksen liiketoiminnan tulokseen, silti käsite ”asiakaskokemus” on vielä melko monitulkintainen.

2000-luvun alusta alkaen asiakaskokemuksesta on kirjoitettu enenemässä määrin, mutta edelleen käsite ei ole täysin yksiselitteinen – eri tieteellisissä artikkeleissa tai kirjoissa asiakaskokemuksella voidaan tarkoittaa eri asioita. Asiakaskokemus (Customer Experience, CE) on useiden eri määritelmien mukaan kokemus, joka syntyy asiakkaan ja yrityksen yhteistyössä (mm. Payne et al. 2009, 382–383; Schmitt 2003, 19-21; Shaw & Ivens 2002, 6) Muun muassa Shaw, Dibeehi & Walden (2010) ovat määritelleet termin jo useamman kerran. Tutkijoiden mukaan asiakaskokemukseen liittyy enemmän tunteita kuin moni ajattelee, sillä asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttaa tietoinen ja tiedostettu mieli yrityksen ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa. Asiakkaan kokemukseen yhdistyy tunteet,

aistit ja rationaalinen toiminta, joita asiakas vertaa odotuksiinsa, aiempiin kontakteihin ja kohtaamisiin. (Shaw, Dibeehi & Walden 2010, 3) Myös Shaw (2007) painottaa asiakaskokemuksen emotionaalista komponenttia. Hyvän asiakaskokemuksen lähtökohta on herättää ja muodostaa asiakkaassa positiivisia tunteita. (Shaw 2007, 43–46) Asiakaskokemus on aina asiakkaan näkemys palvelusta sekä siihen olennaisesti liittyvistä muista toiminnoista, tämän vuoksi sitä ei voi suoraan rinnastaa asiakaslähtöisyyteen (Verhoef et al. 2009).

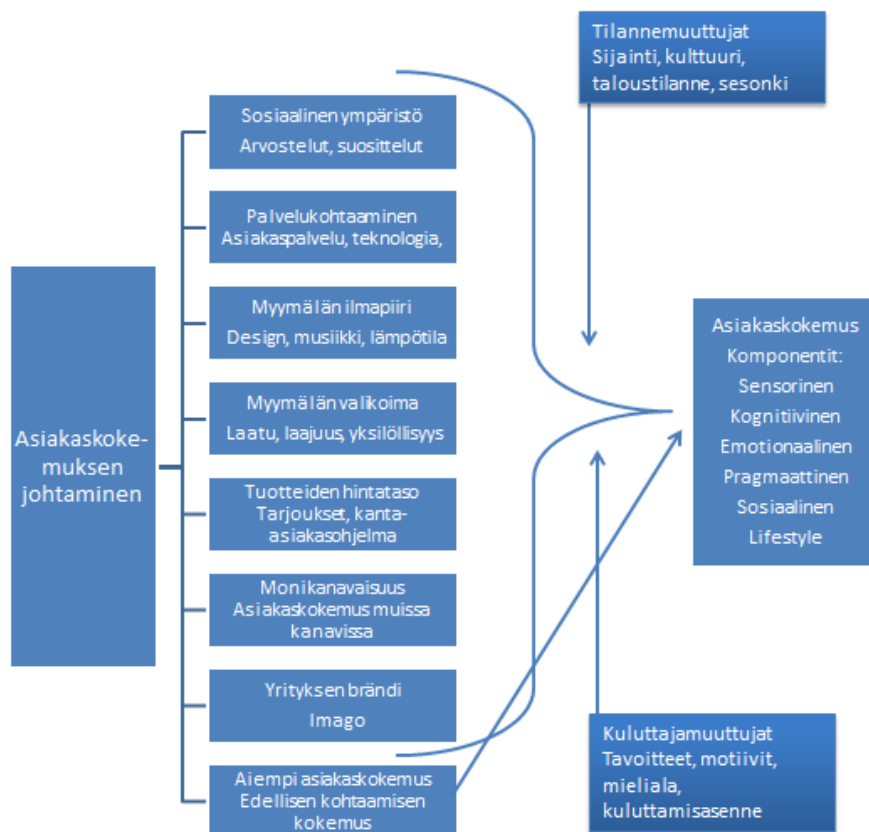
Asiakkaan kokema tyytyväisyys ei pelkästään luo järkiperusteista suhdetta yritykseen vaan myös tunneperusteisen suhteen. Tämän vuoksi on todennäköisempää, että asiakas ostaa uudelleen yritykseltä (Kotler et al. 2012, 429). Asiakaskokemus on aina yksilöllinen ja se muodostuu usein yrityksen hallinnoimien eri kanavien kautta. Monikanavaisuus luo mahdollisuuksia, mutta myös haasteita yritykselle, sillä asiakaskokemuksen yksilöllisyys eri kanavissa on haastavaa. (Filenius 2015, 26) Asiakkaan saadessa vaivattomasti ratkaisuja arjen haasteisiin yritykseltä, hän kokee tunnetasolla mielihyvää hyvästä kohtaamisesta. Tällöin asiakkaan suositteluhaluus lähiympäristölle yritystä kohtaan kasvaa. Uusiasiakashankinnassa suositteluilla on merkitystä siihen, miten nopeasti kävijästä muodostuu asiakas. Toisaalta jos ostokokemus ei ole tunnetasolla miellyttävä, asiakas voi heikentää yrityksen asemaa liiketoimintaympäristössä. (Danielson & Raulas, 2015) Tässä tutkimuksessa asiakaskokemus (customer experience) tarkoittaa asiakkaan subjektiivista ja kokonaisvaltaista kokemusta, joka muodostuu kanavariippumattomasti asiakassuhteen aikana.

### **2.3.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen**

Asiakaskokemukseen vaikuttaa aina taloudelliset, toiminnalliset ja ei-toiminnalliset tekijät. Hyvä asiakaskokemuksen muodostuminen lähtee siitä, kun yrityksen liiketoimintatoiminta suunnitellaan asiakaslähtöisesti, eikä ainoastaan esimerkiksi kustannus- tai liiketoimintalähtöisesti (Shaw & Ivens 2002, 9-12). Yritykset, joilla on vähän tai ei lainkaan ymmärrystä asiakaskokemuksesta ja heidän liiketoimintansa keskittyy pääsääntöisesti alhaiseen myyntihintaan kustannuksien karsimisen kautta, voivat menettää asiakkaiden kiinnostusta yritystä ja sen palveluista tai tuotteita

kohtaan (Berry, Carbone & Haeckel 2002). Tämän vuoksi on tärkeää, että asiakaslähtöistä liiketoimintaa suunniteltaessa täytyy tietää, mistä asioista asiakkaan kokemus muodostuu voidakseen keskittyä asiakkaan kannalta merkityksellisiin asioihin.

Asiakaskokemuksen muodostumisesta on luotu useita eri malleja useiden eri tutkijoiden toimesta mm. Johnston & Kong 2011; Palmer 2010; Ryder 2007; Verhoef et al. 2009. Tutkijoiden Verhoef et al. (2009) rakentama malli pohjautuu laajaan kirjallisuuskatsaukseen, johon on yhdistetty useita eri vähittäiskauppaa koskevia tutkimuksia. Mallissa asiakaskokemusta johdetaan useiden eri tekijöiden kautta, joiden lopputuloksen asiakaskokemus muodostuu (kuva 5).

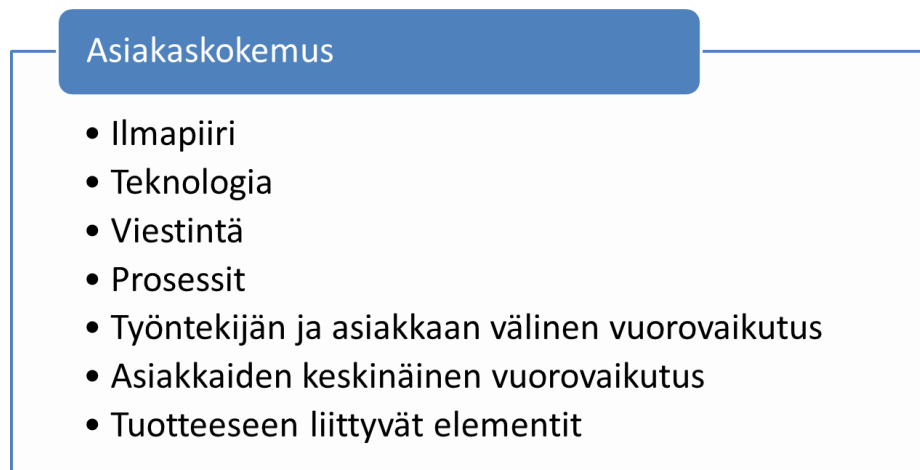


Kuva 5. Asiakaskokemuksen muodostumisen malli (mukaillen Verhoef et al. 2009, 32).



Malli havainnollistaa asiakaskokemuksen moniulotteista muodostumista, sillä siihen vaikuttaa useita eri elementtejä. Mallissa on myös yrityksen vaikutusalueen ulkopuolelle jääviä tilannekohtaiset muuttujia ja kuluttajamuuttujia. Kaikkia näitä elementtejä ei yrityksissä voida johtaa vaan ne jäävät yrityksen vaikutusalueen ulkopuolelle. Malli antaa kokonaisvaltaisen kuvan siitä, miten asiakaskokemus muodostuu vähittäiskaupan alalla. (Verhoef et al. 2009)

Myös tutkijat Steina & Ramaseshanb (2016) löysivät tutkimuksessaan seitsemän erillistä elementtiä, jotka vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen eri kosketuspisteiden kautta. Nämä elementit on esitelty kuvassa 6.



Kuva 6. Asiakaskokemuksen seitsemän elementtiä (mukaillen Steina & Ramaseshanb 2016).

Asiakaskokemus muodostuu useiden eri kosketuspisteiden yhteisvaikutuksesta ja näiden kosketuspisteiden yhteisvaikutuksesta muodostuu hyviä, neutraaleja tai huonoja asiakaskokemuksia (Selinit 2014, 191; Verhoef et al. 2009, 32). Löytänä & Korteso (2011) ehdottavat, että yritykset loisivat eri kosketuspisteistä kosketuspistepolkuja, joilla havainnollistettaisiin eri toimintojen vaikutukset asiakkaan kokemuksen luomiseen. Steinan ja Ramaseshanb (2016) tutkimuksen havainnot osoittavat, että eri elementtien tunnistaminen ja mittaus tulee tehdä aina asiakkaasta lähtevän prosessin näkökulmasta, ei yrityksen sisäisten prosessien näkökulmasta. Näin toimimalla yritysjohton on mahdollista, löytää asiakaskokemuksen kipukohtat ja parantaa kokonaisvaltaisesti asiakaskokemukseen vaikuttavia pro-

sessielementtejä. (Steina & Ramaseshanb, 2016) Yleensä asiakas ei tiedosta käyttäytymisessään kyseistä prosessia tai elementtejä, mutta yrityksessä prosessin eri vaiheiden tunnistaminen antaa uusia mahdollisuuksia vaikuttaa asiakkaan käyttäytymiseen. (Ylikoski 1999, 92).

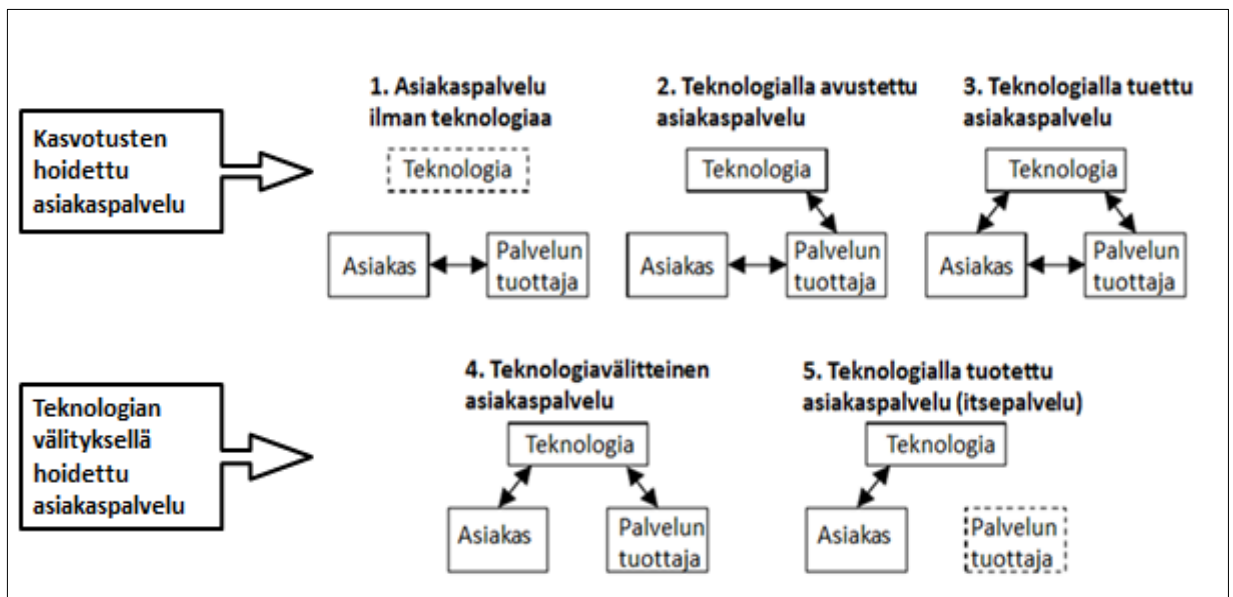
Tuulaniemen (2011) mukaisesti asiakaskokemus jakautuu toimintaan, tunteisiin ja merkityksiin. *Toiminnalla* tarkoitetaan muun muassa palvelun sujuvuutta, saavutettavuutta, käytettävyyttä sekä kykyä vastata kokonaisuudessaan asiakkaan tarpeisiin. *Tunnetasolla* tarkoitetaan asiakkaan kokemia tuntemuksia ja ne ovat aina yksilöllisiä, kuten kiinnostavuus, tunnelma, helppous ja innostavuus. *Merkitys* viittaa palvelutilanteeseen liittyviä esimerkiksi mielikuvia, tarinoita, kulttuurisia koodeja, suhdetta asiakkaan elämään ja identiteettiin. (Tuulaniemi 2011, 74–75) Useissa yrityksissä puhutaan paljon asiakaskokemuksesta, mutta silti useissa yrityksissä ei kuitenkaan ymmärretä, mitä se tarkoittaa ja millä toimenpiteillä siihen voidaan vaikuttaa positiivisesti (Frow & Payne 2007, 89; Gentile, Spiller & Noci 2007, 397). Tutkijat Berryn et al. näkevät asiakaskokemuksen samankaltaisesti Tuulaniemen kanssa ja tutkijat jakavat asiakaskokemuksen muodostumisen toimintaan ja tunteisiin. *Toiminta* liittyy erityisesti tavaran tai palvelun operatiiviseen toimivuuteen. Onnistuiko sähkömies asentamaan sähköt uuteen kotiin tai peseekö pesukone likapyykin puhtaaksi. *Tunteisiin* taas liittyvät hajut, äänet, maut ja ympäristö esimerkiksi uuden nahkaverhoilun tunne, asiakaspalvelijan äänensävy tai grillauksen äänet ja tuoksut. Tunteisiin liittyviä asioita käsitellään järjen sijasta usein tunteella. (Berry, Carbone & Haeckel 2002).

### **2.3.2 Monikanavaisen asiakaskokemuksen osa-alueet**

Nykyisin kaikki yritykset haluavat profiloitua palvelutarjoajiksi ja tämän vuoksi palvelu terminä on levinnyt yli toimialojen, myös tuotteita tarjoaviin yrityksiin (Meuter, Ostrom, Roundtree & Bitner 2000). Tämän johdosta monikanavaisuus käsitteenä on jo useille asiakkaille tuttu. Monikanavaisella toiminnalla asiakkaalle tarjotaan tuotteita tai palveluita useita eri kanavia käyttäen. Monikanavainen asiakaskokemus voi muodostua tällöin eri kanavien kautta joko digitaalisesti tai fyysisesti. Monikanavaisen toiminnan lähtökohtana on tarjota asioinnin helpottua ja saatavuutta uniikisti kullekin asiakkaalle ajasta ja paikasta riippumattomasti (Filenius 2015, 25–

27). Asiakkaista ovat myös entistä vaativampia ja he odottavat laadukasta toimintaa joustavasti ja yksilöllisesti heidän tarpeisiinsa räätälöitynä. Jokaisella eri kanavalla on omat vahvuutensa ja tehostamalla kunkin kanavan vahvuuksia voidaan parantaa asiakkaalle tuotettavia hyötyjä ja sitouttaa asiakasta yritykseen. (Bitner, Brown & Meuter 2000) On tutkittu, että kuluttajat käyttävät eri kanavia tai liikkuvat kanavien välillä saumattomasti tuotteesta riippuen. Sama asiakas voi ostaa sisustamisentuotteita kivijalkakaupasta ja ladata elokuvia verkkokaupasta. Kanavien rooli ostoprosessin eri vaiheissa voi myös vaihdella esimerkiksi tuotetietoa voidaan etsiä verkkokaupasta ja mainoksista, mutta lopullinen ostotapahtuma tehdään kivijalkakaupassa. (Dholakia, Kahn, Reeves, Rindfleisch, Stewart & Taylor 2010) Tutkijoiden Neslin & Shankarin (2009) mukaan monikanavainen liiketoiminta ei ole toiminnan lähtökohta, vaan tavoitteena on suunnitella kanavat toisiaan täydentäviksi.

Perinteisesti asiakaskokemus on muodostunut asiakkaan ja asiakaspalvelijan kanssakäymisen lopputuloksena. Ihmistenvälisellä vuorovaikutuksella on merkittävä vaikutus asiakkaan ostokokemukseen, ostoaikeisiin tulevaisuudessa sekä mielikuvalle palvelun laadusta. (Prasad & Aryasri 2009, 75) Perinteiselle asiakaspalvelulle on teknologian kehittymisen myötä tullut vaihtoehtoja ja muun muassa tutkimukseni kohdeyritys tarjoaa asiakkailleen tuotteita monikanavaisesti. Tämä mahdollistaa sen, että asiakkaalla on mahdollisuus valita eri kanavia, joiden kautta olla yhteydessä yritykseen. Nykyisin teknologia mahdollistaa laadukkaan asiakaspalvelun monikanavaisesti ja internetissä tarjottavalla asiakaspalvelulla on tutkitusti todettu olevan positiivinen vaikutus asiakasuskollisuuteen (Harris & Goode 2004, 150). Asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen kontakti voidaan jakaa viiteen eri osa-alueeseen kuvan 7 mukaisesti, millainen osa teknologialla on asiakaspalvelutilanteessa. Teknologian osuus on vähäisin ensimmäisessä osa-alueessa, merkityksellisen viimeisessä (Froehle & Roth, 2004).



Kuva 7. Asiakaspalvelun eri osa-alueet (mukaillen Froehle & Roth, 2004).

Kasvotusten hoidettava asiakaspalvelutilanne voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen. *Asiakaspalvelu ilman teknologiaa* osa-alueessa asiakas on kasvotusten läsnä asiakaspalvelijan kanssa ilman teknologiaa esimerkiksi asiakaspalvelijan antama ohjeistus television kytkemisestä asiakkaalle. *Teknologialla avustetussa asiakaspalvelussa* asiakaspalvelija käyttää teknologiaa apunaan palvelutilanteessa, mutta asiakkaalla ei ole tätä mahdollisuutta. Esimerkkinä tästä palvelusta on verkkokaupan tuote, jota ei ole myynnissä kivijalkakaupassa, mutta asiakaspalvelija hoitaa tilauksen asiakkaan puolesta. *Teknologialla avustetussa asiakaspalvelussa* molemmilla osapuolilla on mahdollisuus käyttää samaa teknologiaa. Tällainen asiakaspalvelutilanne on kyseessä silloin, kun asiakas ja asiakaspalvelija pystyvät tarkistamaan tuotteen saldotilanteen kaupassa, jonkun tietyn tuotteen osalta samaa teknologiaa käyttäen. Teknologian kautta hoidettava asiakaspalvelu voidaan jakaa kahteen eri osa-alueeseen. *Teknologiavälitteisessä asiakaspalvelussa* palvelu tapahtuu teknologian välityksellä, jolloin asiakas ja palveluntarjoaja eivät kohtaa fyysisesti. Esimerkkinä tästä on verkkokauppasivustolla oleva chat – palvelu eli verkkojuttelu, jossa pikaviestien kautta asiakaspalvelija voi antaa ohjeita ja vinkkejä asiakkaille reaaliaikaisesti. *Teknologian avulla tuotettu asiakaspalvelu* eli itsepalvelu on kyseessä silloin, kun asiakaspalvelijan ja asiakkaan kohtaaminen on korvattu täysin teknologialla. Tällöin asiakas tuottaa palvelun itsenäisesti jotain yri-

tyksen tarjoamaa teknologiaa käyttäen ilman erillistä asiakaspalvelijan apua. Tästä esimerkkeinä ovat verkkokaupat ja itsepalvelukassat. (Frohle ja Roth 2004)

Parhaimmillaan käytettynä teknologian hyödyntäminen voi parantaa kokonaisvaltaista asiakaskokemusta, mutta teknologian lisääntyminen voi myös heikentää asiakaskokemusta, sillä osa asiakkaista haluaa olla sosiaalisessa kanssakäymisessä asiakaspalvelutilanteessa. Saadaksemme teknologian tuomat mahdollisuudet kattavasti käyttöön asiakkaiden keskuudessa tulee yrityksen kouluttaa, opettaa ja korostaa teknologian kautta saavutettavia hyötyjä asiakkaalle. (Bitner et al. 2000) Monikanavaisesti toimiessa yrityksen tulee varmistaa erilaisten kanavien saumaton yhteentoimiminen, koska eri kanavien ulkoasulla ja toiminnallisuudella on tutkitusti merkittävä vaikutus asiakastyytyväisyyden luomisessa. (Howard & Worboys, 2003; Yang & Fang, 2004).

### **2.3.3 Teknologioiden vaikutus palveluun**

Itsepalveluteknologioiden kehittäminen ja operatiivinen käyttöönotto ovat olleet huomattavassa kasvussa edellisen 10 vuoden aikana (Meuter et al. 2005, 61). Tämän vaikutuksesta asiakkaiden toiminta on muuttunut myös perinteisten kivijalkamyymälöiden puolella. Todennäköisesti itsepalveluteknologian yleistymisen myötä asiakkaan ja asiakaspalvelijan vuorovaikutus hoidetaan tulevaisuudessa entistä enemmän jonkin teknologian välityksellä (Verhoef et al. 2009, 36). Tämä tarkoittaa sitä, että asiakas osallistuu itse aktiivisemmin palvelemaan itseään eli tuottaa asiakaspalvelun itse (Meuter et al. 2000, 50). Howardin & Worboys (2003) tutkimuksen mukaan asiakkaat käyttävät palveluita hieman eri tavalla ostoprosessin eri vaiheissa. Tiedon hakua ja ostamista asiakkaat tekevät mieluiten itsepalveluna, mutta reklamaatiot halutaan hoitaa mieluummin perinteisempää kanavaa käyttäen.

Internetin yleistymisen on muuttanut asiakkaan ostokäyttäytymistä eli sitä, miten asiakas ostaa ja kuluttaa tuotteita. Internet mahdollistaa asiakkaalle monipuolisemmin vaihtoehtoja tuotteista, jolloin asiakas odottaa yrityksen huomioivan hänen yksilölliset mieltymykset entistä tarkemmin. (Gretzel, Fesenmaier, O'Leary 2006,

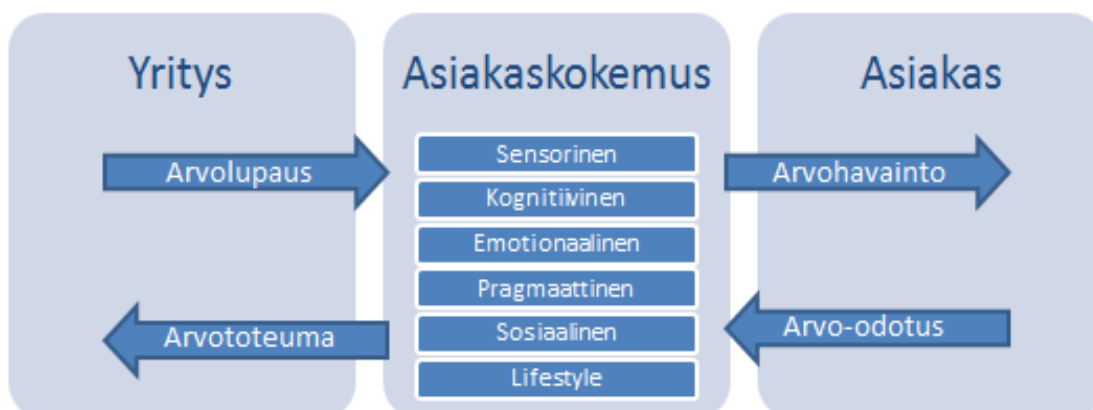
10) Yhä useammin ostamista edeltävä tiedonhaku aloitetaan internetissä. Tietoa etsitään muiden asiakkaiden kokemuksista, arvioista ja vertailuista tuotteiden osalta. Internetin kautta yrityksen ja sen tuotteiden läpinäkyvyys on kasvanut, minkä johdosta asiakkaan on helppo vertailla muun muassa tuotteiden saatavuutta, hintoja ja ominaisuuksia globaalisti internetin kautta. Asiakkaan saadessa hyviä asiakaskokemuksia, hän suosittelee mielellään palvelua tai tuotetta eteenpäin ja toisaalta saadessaan huonoja kokemuksia tiedon leviämistä on vaikea estää. Hyödylliset ja mielenkiintoiset sisällöt ja linkit leviävät internetissä nopeasti. (Juslen 2009, 68) Asiakkaat vakuuttuvat entistä enemmän sosiaalisista suosituksista ja toisten asiakkaiden kokemuksista eli lauman paineella on merkitys ostopäätökseen (Apunen & Parantainen 2011, 93–110). Teknologian kehitys ja mobiililaitteiden yleistyminen tulee entisestään muuttamaan toimialoja, jonka vaikutuksesta muuttuu myös asiakaskokemus. Asiakaskokemusta voidaan tehokkaasti lisätä monikanavaisesti luomalla kokemuksia, joita asiakkaat eivät osanneet odottaa (Bitner et al. 2000). Tähän osaltaan vaikuttaa, miten kanavaa käyttäen palvelu on saatavilla asiakkaalle ja miten palvelu on suunniteltu toimivaksi. Asiakas osallistuu aktiivisesti palvelun tuotanto- ja toimitusprosessiin, jolloin kanavan ja palvelun tehokkuus ja tehottomuus näkyy suoraan tilanteessa asiakkaalle. (Hannus, 2004, 204)

Globaalissa kilpailussa innovatiivisuuden merkitys on entistä merkityksellisempää, sillä asiakkaiden odotukset yrityksiä kohtaan muuttuvat. Tuotteiden ja palveluiden samankaltaisuuden vuoksi, perinteiset kilpailukeinot eivät enää riitä (Tsai 2005, 432). Yritykset, jotka tarjoavat asiakkailleen jotain erinomaista, poikkeuksellista pystyvät erottumaan joukosta. Asiakkaat vaativat asiakaskokemukseltaan muuta kuin ainoastaan kulutuksen kohteena ollutta tuotetta. Asiakkaat haluavat kokemuksia iloisuudesta, hyvästä atmosfääristä ja onnistumisesta. Yrityksen toiminnan ei tule tähdätä tuotantomääriin, vaan asiakaskokemuksiin, jotka muodostuvat kulutuksen kautta (Lebergott 1993, 3). Parhaimmillaan toteutettuna teknologian hyödyntäminen voi parantaa asiakkaiden asiakaskokemusta (Bitner et al. 2000).

## 2.4 Asiakkaalle tarjottava arvo

Saavuttaakseen kannattavan liiketoiminnan, yrityksen on tärkeää ymmärtää asiakkaitaan. Asiakkaiden ymmärrys ja tunteminen auttaa yrityksiä kehittämään toimintaa asiakkaiden tarpeiden mukaan ja lisäämään asiakastyytyvää. (Wills 2005) Saavuttaakseen pysyvän markkina-aseman yritykset pyrkivät tarjoamaan arvoa sekä nykyisille että potentiaalisille asiakkailleen (Langford & Schulz 2006, 21). Taloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna ei ole kannattavaa kohdistaa markkinoinnin ja myynnin toimenpiteitä samoille asiakkaille kerta toisensa jälkeen, vaan yrityksen tulee hyödyntää toiminnassaan paremmin kokonaisvaltaista ymmärrystä asianosaisten jakamasta historiasta (Duncan & Mortiarty 1998, 1). Asiakkaat osallistuvat itse arvon tuottamiseen ja tämän vuoksi kuluttamista voidaan tarkastella asiakkaan ja yritysten vuorovaikutuksen näkökulmasta (Wikström 1996, 6-7). Asiakkaat muodostavat tuotteiden ja palveluiden hankkimiseen liittyvästä palvelusta arvoa itselleen, jolloin arvo syntyy fenomenologisesti ja kontekstisidonnaisesti (Vargo & Lusch 2008, 4, 8). Yritysten tulee tiedostaa asiakkaan aikakaudella, että arvonluonti asiakkaille on merkittävässä, ellei merkittävimmässä, asemassa kuin arvonluonti yrityksen omistajille (Löytänä & Korhikoski 2014, 21).

Asiakkaan ostokäyttäytymisessä *arvo* käsitteellä on merkityksellinen rooli, sillä asiakkaan kokemalla arvolla voidaan ennakoida asiakkaan tulevaa ostokäyttäytymistä. Asiakkaan kokemalla arvolla on tutkitusti positiivinen vaikutus ostohalukkuuteen (Chen & Dubinsky, 2003) Lisäksi positiivisella asiakastyytyvyydellä on monien eri tutkimuksien mukaan selkeä yhteys keskiostokseen ja uusintaostoihin (Gronholdt, Martensen & Kristensen 2000; Hallowell 1996; Lemke, Clark.& Wilson 2011). Gentilen et al. (2007) luomassa mallissa (kuva 8) asiakkaan ja yrityksen välinen arvonluonti muodostuu näiden kahden toimijan kanssa yhteisessä vuorovaikutuksessa. Edellisiin malleihin verrattuna mallissa huomioidaan asiakaskokemuksen johtamisen kannalta tärkeä asia eli vastavuoroinen arvonluonti, myös yritys saa arvoa hyvästä asiakaskokemuksesta. Asiakaskokemus on yhdistelmä asiakkaan arvo-odotuksia ja yrityksen arvolupaus, joka muodostuu yrityksen tarjoamista kuudesta eri komponentista asiakkaalle.



Kuva 8. Yrityksen ja asiakkaan välisen asiakaskokemuksen muodostuminen ja arvonluonti (mukailien Gentile et al. 2007, 398–400).

Asiakaskokemus on aina yksilöllinen, sillä monet eri tekijät vaikuttavat kokemuksen muodostumiseen. Asiakaskokemuksen nähdään muodostuvan kaikkien emotionaalisten ja funktionaalisten komponenttien lopputuloksena (Berry et al. 2002, 86–87). Gentilen et al. (2007) mukaan asiakaskokemuksen eri komponenteilla tarkoitetaan seuraavia asioita (Gentile et al. 2007, 398–400):

- Sensorinen komponentti (Sensorial Component) tuottaa asiakkaalle kokemuksia aistien kautta muun muassa kuulon, näön tai maun kautta
- Kognitiivinen komponentti (Cognitive Component) yhdistää asiakaskokemuksen mentaaliseen prosessiin, joka sisältää ongelmanratkaisua, oppimista ja luovuutta
- Emotionaalinen komponentti (Emotional Component) kertoo kokemuksen herättämistä tunteista asiakkaassa
- Pragmaattinen komponentti (Pragmatic Component), jolla kuvataan asiakaskokemukseen liittyvää toiminnallisuutta esimerkiksi tuotteen tai palvelun käytettävyys ja saavutettu hyöty
- Sosiaalinen komponentti (Relational Component) kuvaa tuotteen tai palvelun käyttöä sosiaalisessa kontekstissa. Arvo muodostuu siitä, ketä muita kuultamiseen osallistuu.



- Lifestyle komponentti (Lifestyle Component) kuvaa asiakkaan arvomaailmaa ja mieltymystä, jota voidaan tehdä näkyväksi esimerkiksi tietyn tuotemerkin käyttämisen kautta.

Asiakkaan arvototeuma on lopputulos, joka sisältää hedonistisia että utilitaristisia asioita. Hedonistinen eli kokemuksellinen kuluttaminen pohjautuu emotionaalisiin asioihin. Ostoksilla käydessään asiakas hakee enemmän erilaisia hyviä tunteita ja nautintoja kuin asioiden ostamista. Hedonistiselle asiakkaalle kustannuksia ovat erilaiset kielteiset tunteet ja stressin tunne. (Rintamäki, Kanto, Kuusela & Spence 2006, 13–14) Asiakasarvon voidaan nähdä keskittyvän myös tunteisiin, fantasioihin ja iloisuuteen. Tunteet sisältävät emootioita esimerkiksi nautintoa, rakkautta, ärtymystä kun taas fantasiat haaveita, haluja ja mielikuvia. Iloisuus taas nähdään nautintona, joka ilmenee esteettisistä elämyksistä. (Hirschman & Holbrook 1982). Utilitaristinen asiakas on päätöksen tekijänä rationaalinen ja tavoitteena on saavuttaa jokin ennalta määritelty tavoite. Utilitaristinen asiakasarvo syntyy rahallisesta säästöstä ja asiointiin helppouteen liittyvistä asioista. Utilitaristisen asiakkaan kustannuksia puolestaan ovat rahan tai ajan kuluminen sekä vaivannäkö. (Rintamäki et al. 2006, 12–13) Lisäksi utilitaristinen kuluttaminen voidaan kokea välttämättömän pahana jolloin asiakas tulee kauppaan hakemaan tarvitsemansa hyödykkeet tai palvelut helposti, vaivattomasti ja edullisesti (Hirschman & Holbrook 1982).

Tämän päivän liiketoimintaympäristössä taloudellisten tuottojen maksimointi ei ole enää täysin toimintaa ohjaava mittari yritykselle (Vargo & Lusch 2004). Niin kauan kun yritys toimii pelkästään yritys- ja tuotekeskeisesti voidaan puhua erilaisista variaatioista tuotekeskeisestä toiminnasta, ei asiakaslähtöisyydestä. (Pralhad & Ramaswamy 2004) Yhteistyö asiakkaiden kanssa, heiltä oppimista, yksilöllisten ja muuttuvien tarpeiden huomiointi tuovat pitemmällä aika välillä taloudellista tuottoa, joka on lopputulos aidosta asiakaslähtöisestä toiminnasta, jolla on luotua asiakkaalle onnistunutta arvoa (Vargo & Lusch 2004).

### 3 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämä luku käsittelee tutkimuksessa käytettyjä tutkimusmenetelmiä ja aineistoa. Tavoitteena on kuvailla empiirisen tutkimuksen suorittamista ja tutkimusprosessia, avata ja perustella tutkimusmenetelmän valintaa, kertoa aineiston keräämisestä, käsittelystä ja analysoinnista sekä arvioida aineiston uskottavuutta ja luotettavuutta. Luvussa käsitellään tutkimusmenetelmät, joiden pohjalle tutkimus pohjautuu. Tavoitteena on lisätä tutkimuksen luotettavuutta sekä tarjota selkeä kokonaiskuva tutkimuksen toteuttamisesta. Metodologia muodostuu teoreettisen ajattelun ja tutkimuskäytäntöjen vuorovaikutuksesta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara. 2008, 183).

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen nykyisten asiakkaiden ja kävijöiden asiakaskokemuksia asioista, joita he arvostavat ja odottavat kivijalkamyymälöiltä. Tavoitteena oli myös ymmärtää kohdeyrityksen asiakaskokemuksen johtamisen tilaa ja voidaanko paremmalla asiakaskokemuksen johtamisella saada useammasta kävijästä muodostumaan maksaneita asiakkaita. Tavoitteena oli löytää parhaita käytäntöjä, joilla asiakaskokemuksen johtamista voidaan kehittää kohdeyrityksessä. Tutkimus toteutettiin asiakasnäkökulmasta saadaksemme selville perimmäisiä syitä, mikä on asiakaskokemuksen merkitys kannattavan liiketoiminnan tukena. Kohdeyrityksessä halutaan käynnistää voimakkaammin asiakaskokemuksen kehittämiseen ja parantamiseen tähtäävää toimintaa.

Asiakaskokemuksia voidaan tutkia sekä kvalitatiivisena että kvantitatiivisena tutkimusmenetelmänä. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta, selittää käyttäytymiseen ja päätöksen tekemiseen liittyviä syitä. Kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimusmenetelmällä selvitetään prosenttiosuuksia ja lukumääriä (Heikkilä 2014, 15), joka mahdollistaa kohteena olevan ilmiön kuvailemista johdonmukaisilla havainnoilla. Kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään testaamaan hypoteeseja tai teorioita, tämän vuoksi sitä kutsutaan myös deduktiiviseksi tutkimukseksi. Kvantitatiivinen tutkimus tukee laajojen tutkimusaineiston käsittelyä ja sen kautta saadaan tilastollisesti käsiteltäviä numeraalisia tuloksia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 121–122) Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä eivät ole toisiaan poissulkevia ja tutkimuksessa voidaan käyttää

molempia lähestymistapoja. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkitaan usein pientä perusjoukon osaa, koska perusjoukko liian suuri ja tuloksien perusteella tavoitteena saada yleistävät tulokset perusjoukkoon (Davies 2007, 10, 25–26, 53).

Tämä pro gradu -tutkielma on toteutettu kvantitatiivisena, puolistrukturoituna kyselyinä. Ilmiönä asiakaskokemus on suhteellisen uusi, mutta siihen vaikuttavat tekijät ovat selvillä, joka mahdollistaa kvantitatiivisen tutkimuksen toteutuksen. Puolistrukturoitu kysely tarkoittaa suljettujen ja avointen kysymysten yhdistelmää samassa kyselyssä (Tuomi 2007, 138). Tilastollisen aineiston analyysissä ja päätelmien teossa on käytetty vertailevaa, kuvailevaa ja selittävää lähestymistapaa. Avoimet vastaukset on käsitelty sisällönanalyysillä ja niissä olen tarkastellut aineiston yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen yksittäisestä yleiseen. Aineisto kerättiin standardoidussa muodossa eli jokaiselta vastaajalta samalla tavalla. Vastaajat muodostavat otoksen jostain tietystä ihmisjoukosta. (Hirsjärvi et al. 2008, 125, 182)

### **3.1 Aineiston kuvaus ja keruu**

Tutkimusongelma ohjaa tutkimuksen tekemistä ja millaista tietoa tutkimuksella halutaan saada. Selittävä eli kausaalinen tutkimus on kiinnostunut erilaisista syy- ja seuraussuhteista. Yleistettäessä muuttujien välisiä vaikutussuhteita tarvitaan melko laaja aineisto luotettavien tutkimustuloksien saamiseksi. (Heikkilä, 2014) Tämän tutkimuksen primääriaineisto muodostuu kohdeyrityksen kuluttajille suunnatusta kyselytutkimuksen materiaalista ja sen kautta haetaan vastauksia päätutkimuskysymykseen eli mistä elementeistä asiakaskokemus muodostuu kohdeyrityksessä. Tutkimuksen sekundäärinen aineisto on kerätty kohdeyrityksen eri järjestelmistä, jonka kautta on haettu lisätietoa asiakas- ja kävijämääristä. Kyselytutkimuksen ja eri järjestelmien kautta saatua tutkimustietoa on analysoitu niin, että sen kautta on saatu vastaukset alatutkimuskysymyksiin.

Tutkija sai valita melko vapaasti näkökulman tutkimukselle, mutta tutkimuksella haettiin vastauksia myös kohdeyrityksen kannalta oleellisiin asioihin. Hyvin aikaisessa vaiheessa oli selvää, ettei tutkija tule keskittymään aiheeseen pelkästään

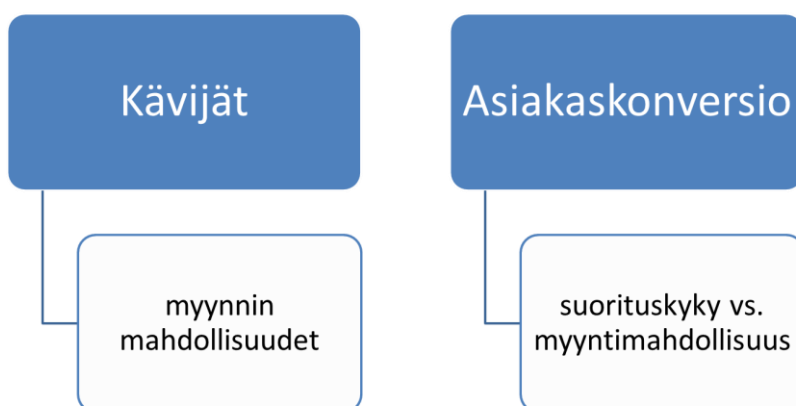
markkinoinnin tai myynnin näkökulmasta, vaan tavoitteena oli löytää laajalaisempi näkökulma asiakkaan perspektiivistä. Tämän tiedon pohjalta päädyttiin siihen, että määrällinen tutkimus on soveltuvin tiedonhankinnan strategia, sillä tutkittavien määrä tulisi olemaan melko suuri. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää uusia näkökulmia ja tutkia asiakkaiden kokemuksia kohdeyrityksestä ja sitä, voidaanko asiakaskokemuksen systemaattisella johtamisella parantaa konversiota. Tutkimusaineistosta etsittiin syy–seuraus-suhteita ja haettiin vastausta seuraaviin kysymyksiin: Kuinka paljon jokin asia vaikuttaa toiseen tai kuinka usein jokin asia ilmenee. (Heikkilä 2014, 23)

### **3.1.1 Asiakaslaskurit ja konversio**

Konversio termi tunnetaan paremmin verkkokaupan tunnuslukuna. Konversio tarkoittaa prosenttilukua, joka kertoo kävijämäärän verkkokaupassa verrattuna ostaneisiin asiakkaisiin (Filenius 2015, 32). Samaa konversio termiä ja mittaria käytetään myös perinteisen kivijalkakaupan puolella. Nykyisin useissa kauppakeskuksissa, tapahtumissa ja yksittäisissä kivijalkakaupoissa seurataan automatisoiduilla mittareilla kävijöiden määriä. Asiakasvirtatietoa kerätään sisäänkäynteihin asennetuilla kameroilla. Useimmat järjestelmät tuottavat kävijätietoa ja statistiikkaa, jota voidaan tarkastella tunti-, vuorokausi-, viikko-, kuukausi- tai vuositasolla. Vertailemalla eri ajanjaksoja toisiinsa, voidaan tehdä päätelmiä kävijävirroista ja muun muassa markkinoinnin vaikutuksesta kävijämääriin. (Ryski 2011) Tutkimuksessani yhdistän kävijätietoihin kassajärjestelmän kuittidataa maksaneista asiakkaista vastaavalta aikajaksolta ja myymälästä, jolloin saan selville maksaneiden asiakkaiden määrät eli konversioprosentin myymälöittäin. Konversioprosentti kertoo prosentissa kuinka moni kaupassa käyneistä henkilöistä osti jotain. Tämä tieto voi olla riittävä taso yritykselle, jonka strategiaan ei kuulu esimerkiksi kanta-asiakasjärjestelmä (Verhoef, Venkatesan, McAlister, Malthouse, Krafft & Ganesan 2010, 121).

Kävijäseurannan hyödyntäminen osana kannattavaa liiketoimintaa on iso mahdollisuus useimmille yrityksille, sillä sen tuottamaa tietoa ei hyödynnetä vielä parhaalla mahdollisella tavalla liiketoiminnassa. Kävijämääräseurannan tuloksena saa-

daan hyödyllistä tietoa esimerkiksi asiakkaiden tarpeista, myymälän houkuttelevuuden muutoksista ja asiakastyytyvyydestä (Zablah, Bellenger & Johnston 2004, 482). Ovilaskureiden avulla yritykset saavat enemmän ymmärrystä siitä, kuinka paljon kävijöitä kauppaan tulee. Lisäksi se antaa yritykselle uutta lähestymistapaa parantaa ostoskokemusta mittaamalla ja havainnoimalla asiakkaiden käyttäytymistä jatkuvasti, ei pelkästään kertatutkimuksena. (Ryski 2011) Menestyksellistä liiketoimintaa harjoittaessaan yrityksen tulee ymmärtää asiakkaiden ostokäyttäminen (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 27). Kuva 9 havainnollistaa, miten jokaisesta kävijästä on löydettävissä myynnin mahdollisuus. Asiakaskonversio kertoo yksiselitteisesti yrityksen tämän hetkisestä suorituskyvystä ja millaiset mahdollisuudet yrityksellä on myydä.



Kuva 9. Kävijät ja asiakaskonversio (mukaillen Ryski, 2011, 19).

Dataa tutkimusaineistoon kerättiin kohdeyrityksessä käytössä olevista eri järjestelmistä: Diamonreports-järjestelmästä analysoitiin kävijätiedot, Qlick View-raportoinnista maksaneet asiakkaat sekä Solotes – henkilöstösuunnitteluohjelmasta asiakaspalveluun käytetyt työtunnit samalta viikolta, kuin kyselyaineistoa kerättiin. Vertaamalla maksaneita asiakkaita kävijämääriin saatiin selville kohdeyrityksen konversioprosentti (conversion rate). Kävijämääriä verrattiin työvuorosuunnitteluun, jota kautta haettiin vastauksia asiakaspalveluun käytettävien tuntien määrästä ja tasapainosta suhteessa asiakasvirtoihin. Tutkijan tavoitteena oli a) kuluttajille tehtävän kyselytutkimuksen kautta syventää ymmärrystä asioista, jotka vaikuttivat asiakaskokemukseen b) yrityksen sisäisen datan avulla selvittää yrityksen konversioprosenttia sekä c) löytää mahdollisia syitä toteutuneeseen asiakaskoke-

mukseen ja konversioprosenttiin henkilöstön työvuorosuunnittelun kautta. Tutkimuksessa etsittiin tietoa siitä, löytyykö asiakaskokemuksen ja toteutuneen konversioprosentin välillä yhteyttä esimerkiksi siitä, miksi kävijästä ei tullut maksavaa asiakasta.

Tässä tutkimuksessa asiakaslaskureiden, kuittidatan, työntuntisuunnittelun ja asiakaskokemuskyselyn kautta saatava tieto auttaa kohdeyritystä ymmärtämään muun muassa, paljonko ja miksi kävijöitä tuli kauppaan, minkä tuotteiden tai henkilökunnan kanssa he olivat vuorovaikutuksessa, mitä mieltä myymälästä oltiin, mitkä tekijät vaikuttivat asiakaskokemukseen ja millaiseksi myymälän asiakaspalvelu koettiin. Analyttisesti tarkasteltuna kävijämäärillä on suora vaikutus tulokseen ja tietoa oikein hyödyntämällä yritys voi saavuttaa lisää kilpailuetua (Ryski, 2011). Tämänäyttöinen tieto auttaa yritystä saavuttamaan säästöjä muun muassa myymäläsuunnittelussa, tuotevalikoimapainotuksissa ja henkilökuntasuunnittelussa. Lisäksi kävijämäärien mittaamisella voidaan johtaa asiakaslähtöistä toimintaa paremmin. Tiedon avulla voidaan löytää suunta ja syitä asiakaskokemuksen johtamiselle. (Johnston & Kong 2011, 13–14) Taloudellisten mittareiden rinnalle suositellaan asiakasmittareita, joiden kautta johdetaan ja ohjataan asiakaskeskeistä liiketoimintamallia oikeaan suuntaan (Schmidt-Subramanian 2014). Tällä hetkellä muutamaa uranuurtajaa lukuun ottamatta, yrityksissä ei ymmärretä, mitä asiakaskokemus tarkoittaa ja mitkä asiat parantavat asiakaskokemusta (Gentile, Spiller & Noci 2007, 397).

### **3.1.2 Kyselylomakkeen suunnittelu**

Kyselylomaketta suunniteltiin aiemman tieteellisen tutkimuksen, tutkimuksen viitekehäyksen, tutkimuskysymyksien pohjalta sekä kohdeyrityksen tarpeiden pohjalta. Kyselylomaketta tehtäessä tavoitteeksi asetettiin helposti ymmärrettävien ja yksiselitteisten kysymyksien löytäminen. Terminologiaksi valittiin vain sellaisia sanoja, joita vastaajien oletettiin ymmärtävän. Asiakaskokemuskäsitteen monimerkityksellisyydestä ja – tulkinnallisuudesta johtuen vastaajilta kysyttiin suositteluhaluudesta ja asiakasuskollisuudesta sekä kokemuksia saadusta asiakaspalvelusta. Alkuvaiheessa kysymyksiä oli melko paljon, mutta niitä karsittiin, kunnes jäljellä oli

vain oleellisimmat kysymykset. Alkuperäisenä ajatuksena oli tehdä täysin kvantitatiivinen tutkimus, mutta lopuksi mukaan päädyttiin lisäämää laadullista otetta, tämä siksi ettei kaikkea haluttua tietoa tulisi saamaan esille pelkästään määrällisillä kysymyksillä. Lopullisiksi kysymystyypeiksi jäi sekä avoimia että suljettuja sekä sekamuotoisia kysymyksiä.

Kyselylomake koostui pääosin kvantitatiivisista erilaisista moniportaisista kysymyksistä, joiden avulla vastaukset oli selkeästi arvioitavissa myönteiseen ja kielteiseen näkökulmaan. Asiakkaiden mielipiteitä mitattiin Likertin kuusiportaisella asteikolla. Asteikko täyttää järjestysasteikon kriteerit, mutta haasteellisempaa on todentaa asteikon yksiulotteinen jatkumo ääripäästä toiseen. Likertin asteikon joko keskimäinen tai viimeinen vaihtoehto on usein neutraali, kuten ”ei kokemusta / en osaa sanoa” – vastausvaihtoehto. Haasteena tähän vaihtoehtoon nähdään se, että vastaaja voi valita vastausvaihtoehdon jos ei esimerkiksi ymmärrä kysymystä (Vehkalahti 2008, 35–36) Tässä tutkimuksessa käytettiin ”ei kokemusta / en osaa sanoa” – vastausvaihtoehtoa neutraalina vaihtoehtona. Heikkilän suosituksien mukaisesti valmiilla vaihtoehdoilla pyrittiin yksinkertaistamaan, nopeuttamaan ja välttämään virheitä kysymyksissä (Heikkilä 2014, 50). Viisi kyselylomakkeen kysymyksistä oli avoimia kysymyksiä, joiden tarkoituksena oli syventää ja tarkentaa kysymyksiä sekä niistä saatavia vastauksia. Sekamuotoisissa kysymyksissä vastausvaihtoehtoja oli annettu valmiina, mutta vastaajalle annettiin mahdollisuus vastata tämä lisäksi myös avoimesti. Lopputuloksena muodostui puolistrukturoitu kyselylomake.

Kohdeyrityksen kannalta keskeisen tärkeää oli saada selville asiakkaiden kokemuksia kohdeyrityksestä, asiakkaiden suositteluhalukkuutta sekä todennäköisyyttä palata uudelleen yritykseen ostoksille. Asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä kysyttiin kyselylomakkeessa muun muassa kysymyksillä, mikä on mielestänne parasta myymälässämme ja kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystä ystävällesi tai kollegallesi? Tutkimusta varten tehty kyselylomake oli hyvin suunniteltu ja toteutettu, ja tällä tavalla tavoite oli saada vastausprosentti mahdollisimman suureksi. Lisäksi tähän tietoon haluttiin yhdistää kohdeyrityksen nykyisten

ja potentiaalisten asiakkaiden määrää myymälöissä olevien asiakaslaskureiden avulla vastaavalta aikajaksolta.

Tässä pro gradu - työssä ei kaikkia kyselyn kautta saatuja tuloksia ole hyödynnetty täysimääräisesti. Kysymykset ja tulokset, jotka jätettiin osittain tämän tutkimuksen ulkopuolelle, ovat kohdeyrityksen asiakastyytyväisyyden ja asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta merkityksellisiä. Liitteenä 1 olevaa kyselylomaketta on muokattu niin, että kohdeyritys jää anonyymiksi.

### **3.1.3 Kyselyaineiston keruu**

Tässä tutkimuksessa tutkimusaineiston keräämisessä käytettiin pääasiallisena menetelmänä puolistrukturoitua kyselyä, jossa oli sekä määrällisiä kysymyksiä valmiine vastausvaihtoehtoineen että laadullisia, avoimia kysymyksiä. Tutkimuksen onnistuminen on riippuvainen siitä, että vastaajat ymmärtävät kysymykset oikein, vastaajat omaavat perustiedot kohdeyrityksestä voidakseen vastata kysymyksiin ja, että vastaaja on halukas antamaan kysymyksiin liittyvän tietonsa. Jotta kyselytutkimus onnistui, tuli kaikkien näiden edellä mainittujen osa-alueiden täytyä. (Vilkkä 2014, 25)

Kyselylomake testattiin kohdeyrityksen myymälässä Länsi-Uudellamaalla kuudella asiakkaalla. Tämä ennakkotestaus lisäsi kyselylomakkeen luotettavuutta asiakaskokemuksen tutkimuksessa ja vahvisti sen, että kysymykset ovat ymmärrettäviä ja tarkoituksenmukaisia. Ennakkotestauksen havaintojen perusteella kyselylomakkeen yhden kysymyksen adjektiivejä korjattiin helpommin ymmärrettäviksi, esimerkiksi ripeä sana muutettiin nopeaksi. Lisäksi kyselylomakkeeseen lisättiin avoimia kysymyksiä, joiden avulla odotettiin saavutettavan yllättäviä ja käyttökelpoisia mielipiteitä. Kyselylomakkeen testaus oli välttämätön ja sillä haluttiin varmistaa, että asiakkaat ymmärtävät kysymykset samalla tavalla kuin niiden laatija. Korjaamattomana tämä kysymys olisi tuottanut vääristyneitä tuloksia väärinymmärrysten vuoksi.





välillä on negatiivinen korrelaatio jos arvo on lähellä -1 ja jos arvo on lähellä 0, ei muuttujien välillä ole lineaarista riippuvuutta. (Thomas & Nelson 1996, 116–117) Pearsonin korrelaatiokertoimen lisäksi tutkimuksessa käytettiin tilastotieteen käytetympää testiä eli t-testiä, jolla voidaan testata kahden toisistaan riippumattoman ryhmän keskiarvoja (Heikkilä 2008, 230). T-testillä saavutetaan luotettavia tutkimustuloksia otoskoon ylittäessä 30. Lisäksi testin luotettavuutta lisää tutkimuksessa käytetty Likertin järjestysasteikko (Metsämuurtonen, 2011). T-testiä käytettiin kahden toisistaan riippumattoman ryhmän keskiarvon yhtäsuuruuden testaamiseen. Testisuureen p-arvo kertoo riskistä tehdä väärä johtopäätös, kun nollahypoteesi hylätään (Vehkalahti, 2008, 88–89). P-arvon ollessa pienempi tai yhtä suuri kuin 0,05 on ero tilastollisesti merkittävä 5 %:n riskitasolla, tämä tarkoittaa viiden prosentin mahdollisuutta tehdä virheellistä päätelmää. (Laininen 2001) T-testin laskentapohjassa vapausasteluku pyöristettiin lähimpään kokonaislukuun, koska laskentaan käytettävän Excelin funktio ei huomioi desimaaleja. Joissakin tapauksissa p-arvo ja virhemarginaali raportoivat hieman korkeammiksi, mutta tällä ei ole merkitystä tuloksiin. Kahden riippumattoman otoksen t-testistä on olemassa kaksi versiota yhtäsuurien ja erisuuruisten varianssien testi. Tässä tutkimuksessa t-testin tulokset on laskettu erisuuruisten varianssien testiä hyödyntäen.

Vastaajamäärien vähäisyys aiheutti joitakin rajoituksia kysymyksen tuloksia analysoinnissa. Tämän vuoksi muun muassa asiakaskokemuksen eri elementtien analysointia ei voitu tehdä vastaajien iän perusteella sillä, tulokset eivät olisi olleet luotettavia. Sukupuolen ja ostopäätöksen välisten erojen analysointiin aineisto oli riittävä. Ostokokemukseen vaikuttavien eri elementtien osalta ei jokaiselle elementille ole erikseen asetettu hypoteeseja. Hypoteesit eri elementtien osalta muodostuvat seuraavasti H0: Muuttujat ovat riippumattomia toisistaan eli ryhmien välillä ei ole eroa sekä H1: Muuttujat riippuvat toisistaan eli ryhmien välillä on eroa.

Täysin vastaavanlaisen tutkimuksen puuttuessa tutkimuskentästä on aikaisempaa teoriaa käytetty tutkimuksessa mukailen etenkin konversion osalta. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa ei konversion osalta ole erillisiä hypoteeseja, sillä kyseessä on aineistoa tutkiva eli eksploratiivinen, ei teoriaa kaikilta osa-alueilta vahvistava

tutkimus (Metsämuurtonen 2008, 247). Kunkin tutkimustuloksen yhteydessä on erikseen mainittu, mitä tutkimusmenetelmää on käytetty.

### 3.2 Tutkimuksen ja aineiston luotettavuus

Kvantitatiivinen tutkimus on onnistunut silloin, kun tutkimusaineiston kautta on saatu vastauksia tutkimuskysymyksiin luotettavasti (Heikkilä 2014, 27). Kokonaisluotettavuutta pidetään hyvänä, kun otos edustaa perusjoukkoa ja mittaamisen tulokset voidaan saada samankaltaisiksi uusintamittauksella (Heikkilä 2004, 185; Uusitalo 1991, 86). Tämän tutkimuksen otos edustaa perusjoukkoa, vaikka tutkimuksen toteutuksen päivä ja kellonaika vaihtelevat paikkakunnittain. Otoksen heikkouksena nähdään kyselyn suorittamiskuukausi, joka oli heinäkuu, Heinäkuu on lomakuukausi, joka on voinut vaikuttaa heikentää normaalin perusjoukon osallistumista kyselytutkimukseen, sillä asiakasvirrat poikkeavat lomakuukausina jonkin verran kuluttajien lomamatkojen myötä.

Vastausprosenttia pidetään yhtenä tutkimuksen luotettavuuden osatekijänä. Vastausprosentin jäädessä alhaiseksi otoksen edustavuutta voidaan kyseenalaistaa. (Vehkalahti, 2008, 14) Tätä tutkimusta voidaan pitää luotettavana hyvän vastausprosentin perusteella. Tutkimukseen osallistui kattavasti kohdeyrityksen kivijalkamyymälöitä, mutta huomioitavaa on, että otos on valikoitu. Yhdellä maantieteellisellä alueella on yliedustus myymäläverkoston tiheydestä johtuen, kun muilla kolmella alueella myymäläverkosto on harvempi.

Yksi tämän tutkimuksen heikkouksista on vinoutunut sukupuolijakauma. Tutkimukseen ei osallistunut tasapuolisesti naisia ja miehiä, vain 20 % vastaajista on miehiä. Toisaalta tämä oli odotettavissa, kun sitä verrataan kohdeyrityksen asiakasantaan. Lisäksi, eri-ikäisten vastaajien määrä oli pieni, sillä luotettavia tutkimustuloksia saavutetaan t-testillä ostokoon ylittäessä 30. Tämän johdosta ikäryhmien tulokset jätettiin pois tutkimustuloksia tulkittaessa.

### 3.2.1 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliaabeliutta ja validiutta käytetään tutkimuksen luotettavuuden mittareina. Reliaabelius arvioi tulosten toistettavuutta, jolloin tulokset ovat tarkkoja sekä luotettavia ja uusinta mittauksessa saatu tulos olisi sama tutkijasta riippumatta. (Hirsjärvi et al. 2008, 231) Reliabiliteettia arvioitaessa olen arvioinut saatuja vastauksia kohdeyritykselle helmikuussa 2016 tehtyyn markkina-analyysiin kohderyhmän segmentoinnista, vaikka tutkimus tehtiin markkinoinnin lähtökohdista tukevat saadut tulokset osittain toisiaan. Tämä tukee tämän tutkimuksen reliabiliteettia.

Tutkimuksen validiutta on varmistettu suunnittelutyöstä alkaen loppuun saakka. Validiudesta on huolehdittu systemaattisella ja huolellisella tiedon hankkimisella. Lomakekyselyn luotettavuuden haasteena voidaan nähdä valmiit vastausvaihtoehdot ja niiden onnistuminen vastaajien näkökulmasta, sillä väärinymmärryksiä ei pystytä täysin kontrolloimaan (Hirsjärvi et al. 2008, 182). Tässä tutkimuksessa luotettavuutta on voinut heikentää useiden eri yhteyshenkilöiden operatiivinen toteutus kyselyn suorittamisessa ja se, miten he ovat ymmärtäneet kyselyn toteutuksen ja miten vastaajat. Kyselyn operatiivisesti toteuttaneet yhteyshenkilöt saivat saatekirjeessä yksityiskohtaiset ohjeet kyselyn suorittamisesta. Lisäksi saatekirjeessä annettiin tutkijan yhteystiedot ja mahdollisuus kysyä lisätietoa tutkimukseen liittyen tarvittaessa, mutta yhtään tarkentavaa kysymystä ei tullut. Tutkimuksen luotettavuutta parantaa se, että kyselylomake esiteltiin ennen lopullista toteutusta, jolla on pyritty minimoimaan väärinymmärryksiä.

## 4 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä kappaleessa esitetään tutkimuksen aineisto ja analyysin tulokset sekä haetaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen sekä selvittää kohdeyrityksen kävijämääriä ja konversiota.

#### 4.1 Aineiston kuvailu

Taustatietoina kävijöiltä tiedusteltiin kyselylomakkeella sukupuolta, ikää ja paikkakuntaa. Kyselyyn vastanneet jakautuivat sukupuolen osalta odotetusti eli vastaajista naisia oli 80,6 % ja miehiä 19,4 %. Sukupuolittain prosenttijakauma on kohdeyritykselle tehtyjen muiden tutkimuksien kanssa yhteneväinen. (mm. Koivunen-Vinkvist 2013, 73) Ikä luokiteltiin aineiston analyysivaiheessa kuuteen eri ikäluokkaan. Vastaukset jakautuivat ikäryhmittäin taulukon 1 mukaisesti.

	Alle 20 vuotta	21-30 vuotta	31-40 vuotta	41-50 vuotta	51-60 vuotta	yli 60 vuotta	Kaikki yhteensä
<b>N</b>	4	22	11	17	19	20	93
<b>Nainen n</b>	4	17	8	12	18	16	75
<b>% ikäluokasta</b>	100,0%	77,3%	72,7%	70,6%	94,7%	80,0%	80,6%
<b>% kokonaismäärästä</b>	5,3%	22,7%	10,7%	16,0%	24,0%	21,3%	100,0%
<b>Mies n</b>	0	5	3	5	1	4	18
<b>% ikäluokasta</b>	0,0%	22,7%	27,3%	29,4%	5,3%	20,0%	19,4%
<b>% kokonaismäärästä</b>	0,0%	27,8%	16,7%	27,8%	5,6%	22,2%	100,0%

Taulukko 1. Vastaajien ikäjakauma (n=93).

Eniten vastaajia oli ikäluokasta 21–30 vuotta, heidän osuus kokonaismäärästä oli 23,7 %. Kaikista naisvastaajista isoin ikäryhmä oli 51–60 –vuotta täyttäneet naiset, kun taas miehistä eniten vastaajia oli ikäryhmästä 21–30 ja 41–50. Yli 51 vuotta täyttäneiden vastaajien osuus kokonaismäärästä oli 41,9 %. Tämä ei ole yllättävää ja se kuvaa hyvin kohdeyrityksen asiakaskuntaa. Toisaalta alle 30-vuotiaiden vastaajien kokonaismäärä oli 28 %. Näiden kahden ikäluokan tuloksien perusteella voidaan päätellä, että kohdeyrityksen asiakaskunta on hyvin laaja ja heterogeeninen, joka luo asiakaskokemuksen johtamiselta erilaisempia vaatimuksia ja haasteita. Eri-ikäisten asiakkaiden yksilölliset vaatimukset ja tarpeet vaihtelevat ja tämä luo haasteita erilaisille asiointimahdollisuuksille ja –ratkaisuille.

Kysyttäessä asiakkaiden uskollisuutta jotain tiettyä yritystä kohtaan, vastaajista 26,1 % oli usean eri yrityksen uskollinen asiakas ja 57,6 % muutaman. Yli 51-

vuotiaat olivat kaikkien uskollisimpia useammalle yritykselle, kun taas 21–30 vuotta täyttäneet olivat uskollisia vain muutamille yritykselle. Vastaajista 12 ei ollut uskollinen yhdellekään yritykselle. Eniten uskollisia oltiin S-ryhmän eri ketjuille. Tämän jälkeen uskollisimpia oltiin K-ryhmän eri ketjuille ja Anttilalle. Tuloksissa melko korkealle ylsi myös Lidl. Muina yksittäisinä vastauksina nostettiin vaate- tai elektroniikkaketjujen kivijalkamyymälöitä tai verkkokauppoja. Vastaajille annettiin mahdollisuus kommentoida, miksi on uskollinen jollekin mainitsemistaan yrityksistä ja mitä hyötyä kokee saavansa pysyessään yrityksen asiakkaana.

*”Hyvät sovellukset, henkilökohtaisesti suunnatut tarjoukset, monipuoliset partnerit/yhteistyökumppanit”.*

*”Hyvät laatutuotteet, hintataso, sijainti”.*

*”Hyvä palvelu, luotettavuus, varma laatu!”*

Monessa avoimessa vastauksessa asiakasuskollisuuden etuna pidettiin kanta-asiakastarjouksia, kertyneitä bonuksia ja pisteitä sekä valikoimia. Avoimien kommenttien perusteella kaikkein tärkeimpänä etuna pidetään erilaisia alennuksia ja niiden kautta saatavia kustannussäästöjä.

*”Hyvät tarjoukset”.*

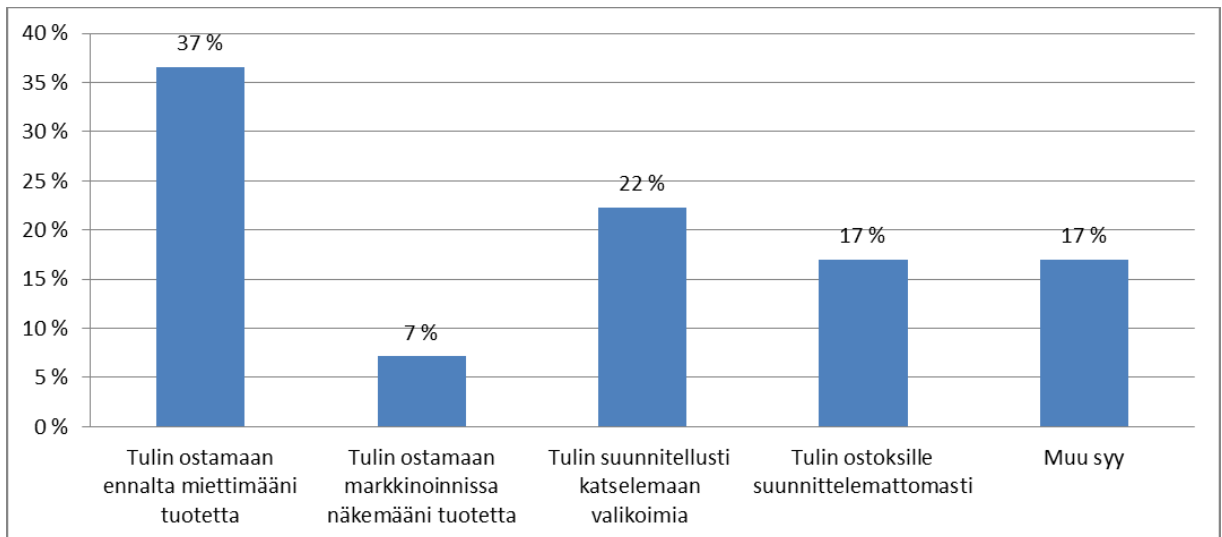
*”Sijainti, tarjoukset”.*

*”Tiedot sähköpostiin parhaista tarjouksista, kanta-asiakasedut”.*

Monelle markkinoilla toimivalle yritykselle kanta-asiakasohjelma on enemmän kuin pelkästään hintaan perustuva kilpailuetu. Sitä hyödynnetään liiketoiminnan kehittämisessä, jonka kautta tavoitteena on parantaa asiakkaalle tarjottavaa arvoa. Toisaalta asiakasnäkökulmasta katsottuna kanta-asiakkuuteen liittyvien asioiden merkitys jäi sijaintiin ja aukioloaikoihin verrattuna vähäisemmäksi tässä tutkimuksessa.

Tämän jälkeen asiakkailta kysyttiin ostoksille tulemisen perusteita luettelemalla neljä eri vaihtoehtoa mahdollisista syistä. Vastaajat pystyivät valitsemaan yhden vaihtoehdon esitetyistä syistä. Mikäli sopivaa vaihtoehtoa ei löytynyt valmiiden

vaihtoehtojen joukosta, syy pyydettiin kirjoittamaan avoimeen kohtaan. Avoimia vastauksia saatiin yhteensä 19 kappaletta. Kuvan 10 mukaisesti 44 % kuluttajista oli selkeä syy tulla kohdeyrityksen myymälään ostoksille, vain 17 % asiakkaista tuli suunnittelemattomasti ostoksille.

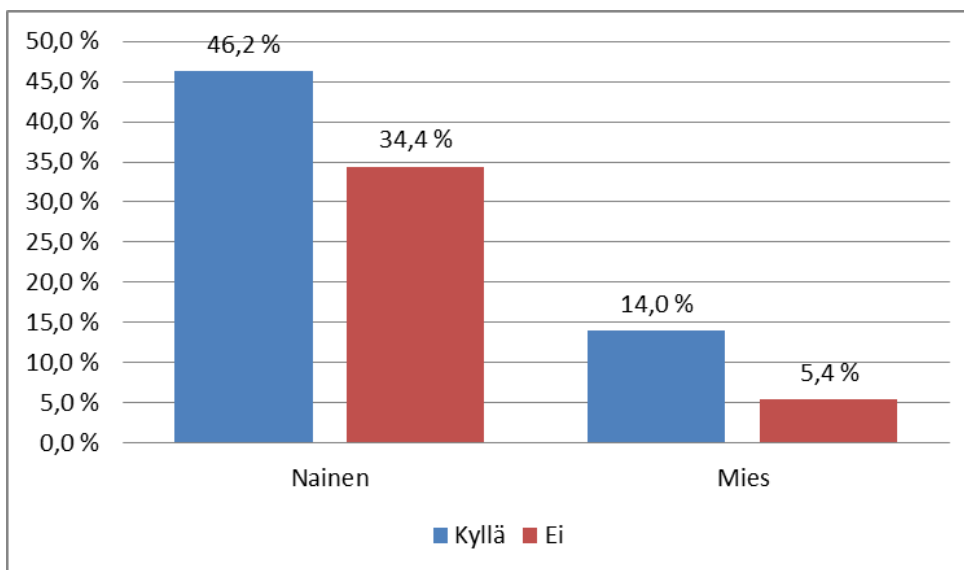


Kuva 10. Vastaajien syy tulla ostoksille myymälään (n=93).

Kuluttajat tulivat myymälään ostamaan jotain ennalta miettimäänsä tuotetta tarvelähtöisesti tai mahdollisen tarpeen laukaisi markkinoinnissa nähty tuote, jota tultiin hakemaan. Valikoimia suunnitellusti tuli katselemaan kuluttajista 22 %. Kohdeyrityksen kaikki myymälät sijaitsevat kauppakeskuksissa tai kaupunkien keskustoissa. Lähtökohtaisesti kaikkien myymälöiden asiakasvirrat sijainnin perusteella ovat vilkkaat. Kuluttajista vain 17 % poikkesi myymälään suunnittelemattomasti, tämän perusteella voidaan päätellä, etteivät myymälät houkuttele ostoksille satunnaisia ohikulkijoita. Kuusi avointa vastausta voidaan luokitella suunnittelemattomasti ostoksille tulleisiin. Nämä kuusi kuluttajaa tulivat myymälään kohdeyrityksen myymälämarkkinoinnissa olevan kesän alennusviestin houkuttelemana. Toisaalta heräteostaminen on yksi suunnittelemattoman ostamisen tyyppi, jolloin kuluttaja kokee yhtäkkiä voimakasta ja pysyvää emotionaalista tarvetta ostaa heti (Koski 2004). Tämän mukaan on pääteltävissä, että kohdeyrityksen myymälän ohi kulkeville satunnaisille ohikulkijoille ei tule voimakasta emotionaalista tarvetta poiketa myymälään heräteostoksille. Avoimista vastauksista neljä kuluttajaa tuli noutamaan verkkokauppapakettia. Loput yhdeksän avointa vastausta oli yksittäisiä syitä muun

muassa paikkakunnalla vierailu, syntymäpäivälahja ja ystävällinen palvelu. Positiivisena vastauksista voidaan nähdä iso joukko kuluttajia, joilla oli selkeä syy lähteä kohdeyritykseen ostoksille tietyn tuotteen perusteella.

Edellisen kysymyksen tuloksista näimme, että 44 % vastaajista oli selkeä syy tulla kohdeyrityksen myymälään ostoksille. Kaikista vastaajista 60,2 % osti lopuksi jonkin tuotteen tai tuotteita kohdeyrityksen myymälästä riippumatta siitä, oliko ostos etukäteen suunniteltu vai suunnittelematon. Naisista 46,2 % kertoi tehneensä ostoksia ja miehistä vastaavasti 14 % (kuva 11). Verratessa ostaneita kuluttajia sukupuolen mukaan keskenään, kaikista miehistä 72,2 % teki ostoksia, kun taas naisista vastaava luku oli 57,3 %. Huomioitavaa on, että vastaajista 39,8 % poistui myymälästä ostamatta mitään ja tämä on asia, johon kohdeyrityksenjohto haluaa löytää vastauksia ja sitä kautta mahdollisia ratkaisuja asian parantamiseksi.



Kuva 11. Tehdyt ostokset sukupuolien välillä (n=93).

Mikäli vastaaja ei tehnyt ostoksia tällä kauppareissulla, häneltä pyydettiin avoin perustelu asiaan. Avoimia vastauksia tuli yhteensä 36 kappaletta ja näistä 50 % mainittiin syyksi, ettei haluttua tuotetta ollut valikoimista. Vastaajista 19 % ei ollut tarvetta tehdä hankintoja ja 8 % ei ollut aikaa tehdä ostoksia. Loput 23 % avoimista vastauksista oli yksittäisiä, esimerkiksi asiakas halusi miettiä tarkemmin tuotteita, toinen halusi käydä vielä muualla katselemassa ja joku sai idean, jonka tulee



ostamaan myöhemmin. Yksikään vastaaja, joka ei tehnyt ostoksia, ei maininnut tekevänsä tuote- tai hintavertailuja kohdeyrityksen verkkokaupassa tai kilpailijoiden verkkokaupoissa. Bitner et al. (2000) mukaan kuluttajat käyttävät eri kanavia tai liikkuvat kanavien välillä saumattomasti tuotteesta riippuen. Toteuttamalla aitoa monikanavaisuutta voidaan luoda kokemuksia, joita asiakas ei osannut odottaa. Lisäksi Pearsonin korrelaatiokertoimella selvitettiin, onko ostosten tekemisellä yhteyttä siihen, kuinka todennäköisesti kuluttaja palaa uusintaostoksi myymälään. Näiden kahden muuttujan välillä on tilastollisesti melkein merkitsevä positiivinen korrelaatio ( $r=0,209$ ,  $p\text{-arvo}=0,044$ ).

Vastaajista 87,1 % on ollut kohdeyrityksen asiakas enemmän kuin 3 vuotta ja 5,4 % vähemmän kuin 6 kuukautta. Vastaajat ovat hyvin asiakasuskollisia yritystä kohtaan, jolla oletettavasti on positiivinen vaikutus myös heidän suositteluhalukkuuteen. Suositteluhalukkuus ystävälle tai kollegalle myymälässä asiointiin on erittäin korkealla tasolla: joka kolmas suosittelisi käyttämänsä myymälää erittäin todennäköisesti (taulukko 2). Kun mukaan lasketaan vielä "todennäköisesti" vastanneet, suositteluhalukkaita on 76,2 % asiakkaista. Pearsonin korrelaatiokertoimella testattiin sitä, onko kuluttajien suositteluhalukkuudella yhteyttä siihen, miten tyytyväisiä kuluttajat ovat yritystä kohtaan. Suositteluhalukkuuden ja yritykseen tyytyväisyyden välillä on tilastollisesti merkitsevä positiivinen korrelaatiota ( $r=0,574$ ,  $p\text{-arvo} < 0,001$ ) ja nämä kaksi muuttujaa ovat toisistaan riippuvia.

Sukupuolten suositteluhalukkuuden välisiä eroja tarkasteltiin myös prosenttiosuuksin keskiarvoerojen kautta. Taulukon 2 mukaisesti positiivisena asiana voidaan nostaa useiden kuluttajien suositteluhalukkuus yritystä kohtaan. Vastaajista vain noin viisi henkilöä ei kovinkaan todennäköisesti suosittelisi yritystä eteenpäin. Sukupuolien välillä naisten vastaukset painottuvat selvästi enemmän vastausvaihtoehtoon "erittäin todennäköisesti ja todennäköisesti", kun taas miesten vastauksissa jakauma painottuu vastausvaihtoehtoon "todennäköisesti ja melko todennäköisesti". Miehet olivat suositteluhalukkuuden osalta kriittisempiä kuin naiset, miehistä 11,1 % ei kovinkaan todennäköisesti suosittelisi myymälää eteenpäin.

Sukupuoli	Nainen	Mies	%
Erittäin todennäköisesti	37,8 %	11,1 %	32,6 %
Todennäköisesti	41,9 %	55,6 %	44,6 %
Melko todennäköisesti	16,2 %	22,2 %	17,4 %
En kovinkaan todennäköisesti	4,1 %	11,1 %	5,4 %
En lainkaan todennäköisesti	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Yht. %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Taulukko 2. Naisten ja miesten suositteluhalukkuus yritystä kohtaan (n=93).

Naisten ja miesten suositteluhalukkuuden ja tyytyväisyyden keskiarvoja kohdeyritykseen tutkittiin riippumattomien otosten t-testin avulla. Tavoitteena oli selvittää, onko sukupuolella eroa suositteluhalukkuuteen tai tyytyväisyyteen eli eroaako tulokset tilastollisesti merkittävästi nolasta. Vastaukset määriteltiin Likert-asteikolla seuraavasti: 1= Erittäin todennäköisesti ja 5= En lainkaan todennäköisesti. Keskiarvojen poiketessa toisistaan voidaan väittää taulukon 3 mukaisesti naisten suositteluhalukkuuden ja tyytyväisyyden olevan miehiä korkeammalla tasolla. Selvitääkseni johtuuko keskiarvojen ero pelkästään otantavirheellä, tein kahden riippumattoman otoksen t-testin. Tuloksien p-arvon ollessa pieni, keskiarvojen eroja voidaan pitää merkittävänä.

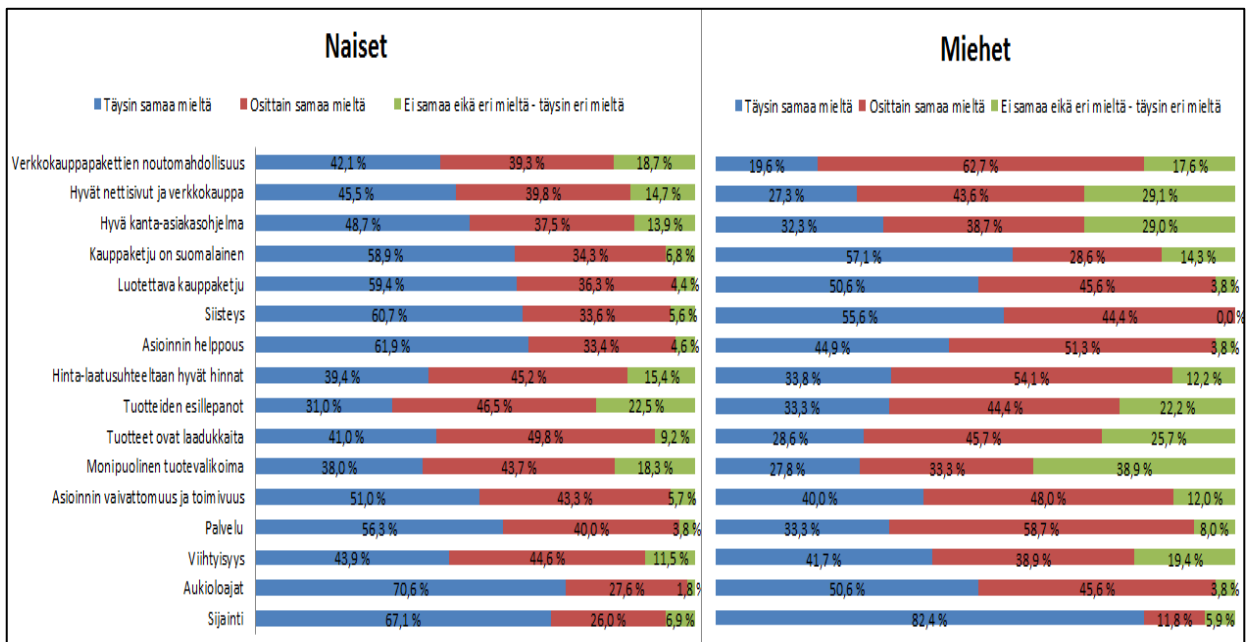
	Kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystä ystäväillesi tai kollegallesi?		Kuinka tyytyväinen olet kokonaisuudessaan yritykseen?	
	Naiset	Miehet	Naiset	Miehet
n	75	18	75	18
ka	1,88	2,33	1,88	2,17
sd	0,838	0,840	0,636	0,618
Keskivirhe	0,220		0,163	
df	26		26	
t kriittinen	2,060		2,056	
Virhemarginaali	0,454		0,335	
Luottamusvälin alaraja	-0,001		-0,049	
Luottamusvälin yläraja	0,907		0,622	
t	-2,057		-1,757	
p	0,050(*)		0,091	

Taulukko 3. Naisten ja miesten suositteluhalukkuus ja tyytyväisyys yritykseen.

Naisten suositteluhaluuden keskiarvo 1,88 (sd=0,838) poikkesi miesten keskiarvosta 2,33 (sd=0,840). Ero riippumattomien otosten t-testillä osoittautui tilastollisesti suositteluhaluuden osalta melkein merkittäväksi:  $t(26) = -2,057$ ,  $p=0,050$ , mutta vastaavasti tyytyväisyyden osalta tulos ei ole tilastollisesti merkittävä:  $t(26) = -1,757$ ,  $p=0,091$ . Huomion arvoista on, kuluttajien sukupuolijakaumalla on tilastollisesti melkein merkittävä vaikutus 5 %:n riskitasolla yrityksen suositteluhaluuteen. Kohdeyrityksen asiakaskunta, etenkin naiset, suosittelevat yritystä mielellään ystäville ja kollegoille. Sosiaaliset suositukset ja muiden asiakkaiden kokemukset vaikuttavat entistä enemmän kuluttajien ostopäätökseen (Apunen & Parantainen 2011, 93–110). Joissakin yrityksissä suosittelualttiutta pidetään jopa asiakkuuspysyvyyden mittarina.

## 4.2 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Asiakaskokemuksen taustalla vaikuttaa aina toiminta, tunteet ja merkitykset. Asiakkaiden kuuntelu ja tarpeiden tyydyttäminen on yritykselle ensiarvoisen tärkeää. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 105) Asiakaskokemukseen vaikuttavien eri elementtien tärkeyttä tarkasteltiin sukupuolien välillä vastauksien prosenttiosuuksien kautta. Likertin asteikon muuttujaluokat 1–3 yhdistettiin, jotta saatiin vastausmäärät riittävän suuriksi. Kuvassa 12 vihreä palkin tulokset muodostuvat vastauksista, ”ei samaa eikä eri mieltä, osittain eri mieltä ja täysin eri mieltä”. Laskettaessa prosenttiosuuksia jätettiin huomioimatta muuttujaluokan nolla ”En osaa sanoa” vastaukset. Kuvassa 10 on havainnollistettu asiakaskokemukseen vaikuttavia elementtejä sukupuolten välillä. Tuloksia vertailtaessa naisilla vastaukset painottuvat selkeämmin vastausvaihtoehtoon 5=täysin samaa mieltä, kun taas miesten vastauksissa jakauma eri vaihtoehtojen kesken on tasaisempi.



Kuva 12. Asiakaskokemukseen vaikuttavia elementtejä sukupuolten välillä.

Kaikista vastaajista kohdeyrityksen sijainti ( $ka=4,6$ ) koettiin kaikista parhaimmaksi molempien sukupuolten kesken. Erityisesti miehet kokivat kohdeyrityksen myymälän sijainnin ( $ka=4,8$ ) heille sopivaksi. Seuraavaksi parhaana asiana pidettiin aukioloaikoja ( $ka=4,5$ ), jotka miellyttivät hyvin molempia sukupuolia. Myymälän siisteyttä ( $ka=4,5$ ) ja asioinnin helppoutta ( $ka=4,4$ ) pidettiin yhtä tärkeinä. Tärkeänä molemmat sukupuolet pitivät kauppaketjun luotettavuutta ( $ka=4,3$ ) ja saatavilla olevaa palvelua ( $ka=4,3$ ). Kohdeyrityksellä ei ole puhtaasti teknologia-avusteista palvelua tarjolla myymälöissään. Tulevaisuudessa itsepalveluteknologian myötä asiakkaan ja asiakaspalvelijan vuorovaikutus hoidetaan entistä enemmän jonkin teknologian välityksellä (Verhoef et al. 2009, 36). Asiakas osallistuu itse aktiivisemmin palvelemaan itseään (Meuter et al. 2000, 50). Naisten ja miesten vastaukset poikkesivat selkeästi monipuolisen tuotevalikoiman ja tuotteiden laadukkuuden osalta. Naiset pitivät näitä ominaisuuksia kohdeyrityksessä parempina kuin miehet.

Positiivisella asiakastyytyväisyydellä on selkeä yhteys keskiostokseen ja uusintaostoihin (Gronholdt et al. 2000; Hallowell 1996; Lemke et al. 2011). Kuluttajilta kysyttiin todennäköisyyttä tulla myymälään uusintaostoksille tulevaisuudessa. Erittäin todennäköisesti tai todennäköisesti vastaajista 92 % tulee tekemään jatkossakin

ostoksia myymälässä. Tämä on erittäin tärkeä tieto kohdeyrityksen kannalta, vaikka kaikki ostoksia suunnitelleet kävijät eivät pystyneet hankkimaan suunnittelemaansa tuotetta, he ovat valmiita palaamaan takaisin myymälään ostoksille. Kohdeyritykselle tämä merkitsee ”toista tilaisuutta” parantaa asiakaskokemusta varmistamalla paremmin esimerkiksi tuotteiden saatavuuteen liittyviä tekijöitä.

Kysyttäessä mielipidettä kauppaketjun suomalaisuudesta ja hyvästä kanta-asiakasohjelmasta noin 19 % vastauksista oli ”ei kokemusta / en osaa sanoa” vastauksia. Suomalaisuuteen vaikuttanee kohdeyrityksen omistajatausta, johon kuuluu ulkomaalaisia vaikka yrityksellä on liiketoimintaa vain Suomessa. Kohdeyrityksellä ei myöskään ole omaa kanta-asiakasohjelmaa vaan se käyttää yhtä Suomen tunnetuinta kanta-asiakasohjelmaa toiminnassaan. Heikkoutena nykyisessä kanta-asiakasohjelmassa on se, ettei sitä kautta saada enää tarkempaa tietoa asiakkaita ja heidän ostotottumuksistaan. Nykyaikana asiakaslähtöinen liiketoiminta edellyttää asiakastietojen keräämistä ja hyödyntämistä (Salminen 2009, 20–21). Vastaajien kokemus tämän hetkisestä kanta-asiakasohjelmasta ( $ka=3,6$ ) on hieman yli mielipideasteikon keskikertaisen keskiarvon. Jos asiakas on sitoutunut yrityksen kanta-asiakasohjelmaan, on todennäköistä, että asiakas käyttää yritystä jatkossakin (Evanschitzky et al. 2012, 625).

Asiakkaan ja palveluntarjoajan väliseen kontaktiin vaikuttaa, millainen osa teknologialla on asiakaspalvelutilanteessa (Froehle & Roth, 2004). Saatujen tuloksien pohjalta kohdeyrityksellä on kehitettävää tämän osalta. Alle keskinkertaisen keskiarvon vastaajat antoivat kohdeyrityksen verkkokauppapakettien noutomahdollisuudelle ( $ka=2,8$ ) sekä verkkosivuille että verkkokaupalle ( $ka=3,1$ ). Tehostamalla kunkin kanavan vahvuuksia voidaan parantaa asiakkaalle tuotettavia hyötyjä ja sitouttaa asiakasta yritykseen (Bitner, Brown & Meuter 2000). Monikanavaisesti toimiessa yrityksen tulee varmistaa erilaisten kanavien saumaton yhteentoimiminen, koska sillä on tutkitusti merkittävä vaikutus asiakastyytyväisyyden luomisessa (Howard & Worboys, 2003; Yang & Fang, 2004).

Tämän jälkeen t-testin avulla testattiin eri ostokokemukseen vaikuttavien elementtien eroja sukupuolen välillä. Tällä selvitettiin, säilyykö sukupuolten välinen ero

myös tarkasteltaessa koko perusjoukkoa (taulukko 4). Oletuksena, tilanteeseen on nollahypoteesi  $H_0$ , jonka mukaan mallin kaikkien elementtien välillä on riippumattomuus sukupuoleen. Sukupuoli ja asiakaskokemukseen vaikuttavien eri elementit olisivat siis toisistaan riippumattomia muuttujia. Vaihtoehtoinen hypoteesi  $H_1$  on, että ainakin yhdellä elementillä on sukupuoleen riippuvuusuhde. T-testissä määritetään p-arvo ja mitä pienempi p-arvo on, sitä enemmän eron tai riippuvuuden yleistäminen saa perusjoukkoon tukea. Mitä suurempa p-arvo toteutuu, sitä todennäköisempänä voidaan pitää havaittujen erojen johtuvan otantavirheestä. Riittävänä näyttönä perusjoukosta voidaan pitää p-arvo, joka on alle 0,050 (5 %).

	t	df	p	Nainen n	Mies n	Naiset ka	Mies ka	Naiset sd	Mies sd
Sijainti	-1,389	34	0,174	68	16	4,5	4,8	0,875	0,562
Aukioloajat	0,640	36	0,526	70	17	4,5	4,4	0,921	0,608
Viihtyisyys	0,052	29	0,959	68	17	4,0	4,0	1,097	0,907
Palvelu	0,887	37	0,381	68	16	4,3	4,2	0,935	0,618
Asioinnin vaivattomuus ja toimivuus	0,432	34	0,717	72	18	4,3	4,2	0,946	0,707
Monipuolinen tuotevalikoima	0,797	28	0,432	67	17	4,0	3,8	1,078	0,924
Tuotteet ovat laadukkaita	1,182	30	0,247	71	18	4,1	3,9	0,875	0,758
Tuotteiden esillepanot	-0,752	36	0,457	69	18	3,9	4,1	1,058	0,758
Hinta-laatusuhteeltaan hyvät hinnat	-0,812	41	0,422	69	18	3,9	4,1	1,038	0,676
Asioinnin helppous	0,216	40	0,830	67	17	4,4	4,3	0,955	0,594
Siisteys	-0,916	51	0,364	66	18	4,3	4,5	0,937	0,514
Luotettava kauppaketju	-0,293	40	0,771	67	17	4,3	4,4	0,977	0,608
Kauppaketju on suomalainen	-0,217	25	0,830	61	15	3,8	3,9	1,627	1,367
Hyvä kanta-asiakasohjelma	0,434	25	0,668	58	16	3,6	3,4	1,566	1,464
Hyvät nettisivut ja verkkokauppa	0,046	23	0,963	52	14	3,1	3,1	1,923	1,697
Verkkokauppapakettien noutomahdollisuus	0,034	19	0,973	51	13	2,9	2,8	1,984	1,886
(*) tilastollisesti melkein merkittävä <0,05									
(**) tilastollisesti merkitsevä <0,01									
(***) tilastollisesti erittäin merkitsevä <0,001									

Taulukko 4. T-testin tulokset sekä keskiarvot sukupuolten asiakaskokemukseen vaikuttavista eri elementeistä.

Tuloksia tarkasteltaessa naisten ja miesten keskiarvojen välillä ei ole poikkeamia kuin sijainnin, monipuolisen tuotevalikoiman ja tuotteiden laadukkuuden osalta. Keskiarvojen perusteella voidaan olettaa hypoteesin  $H_0$  jäävän voimaan (taulukko 4). Oletetaan ettei sukupuolella ole vaikutusta asiakaskokemukseen

vaikuttavien eri elementit koettavuuteen. Hypoteesi H0 hyväksytään kaikkien elementtien osalta, sillä yhdelläkään asiakaskokemuksen elementillä ei ole tilastollisesti merkitsevyyttä

Naisten ja miesten kokemuksia kohdeyrityksen palvelunlaadusta ja vaivattomuudesta tutkittiin riippumattomien otosten t-testin avulla. Oletuksena, tilanteeseen on kaikkien elementtien osalta nollahypoteesi H0, jonka mukaan palvelunlaadulla ja vaivattomuudella ei ole riippuvuutta sukupuoleen. Vaihtoehtoinen hypoteesi H1 on, että ainakin yhdellä elementillä on sukupuoleen riippuvuus-suhde. Tarkastellessa keskiarvoja sukupuolten välillä nähdään, että lukuun ottamatta henkilöstön tervehtimistä, keskiarvojen välillä ei naisten ja miesten vastauksien välillä ole merkittäviä poikkeamia. Keskiarvojen perusteella voidaan edelleen väittää hypoteesi H0 mukaisesti (taulukko 5) ettei sukupuolella todella-kaan ole eroa siihen, miten palvelunlaatu ja vaivattomuus koetaan.

	t	df	p	Nainen n	Mies n	Naiset ka	Mies ka	Naiset sd	Mies sd
Henkilöstö tervehti minua	1,059	18	0,305	74	17	4,4	4,0	0,735	1,478
Saan halutessani palvelua	-0,254	22	0,802	73	18	4,4	4,5	0,579	0,784
Henkilöstö on ammattitaitoista	0,312	35	0,757	70	18	4,5	4,4	1,063	0,784
Henkilöstön kanssa asioiminen on helppoa	-0,063	24	0,951	73	18	4,5	4,5	0,555	0,618
(*) tilastollisesti melkein merkittävä < 0,05									
(**) tilastollisesti merkitsevä < 0,01									
(***) tilastollisesti erittäin merkitsevä < 0,001									

Taulukko 5. T-testin tulokset sekä keskiarvot sukupuolten kokemasta palvelunlaadusta ja vaivattomuudesta.

Naisten kokemus henkilöstön tervehtimiseen toteutui hyvällä keskiarvolla 4,4 ja poikkesi miesten keskiarvosta 0,39 parempana. Miehet taas kokivat, että myymälästä saa halutessaan hyvin palvelua keskiarvo 4,5, joka on 0,05 parempi kuin naisten keskiarvo. Sekä naiset että miehet kokivat kohdeyrityksen henki-

löstön olevan ammattitaitoista ja, että henkilöstön kanssa asioiminen oli helppoa, molempien osalta keskiarvo 4,5. Tulosten perusteella ero 5 % riskitasolla ei ole minkään elementin osalta tilastollisesti merkitsevä. Hyväksytään nollahypoteesi  $H_0$ , jonka mukaan palvelulaadulla ja vaivattomuudella ei ole riippuvuutta sukupuoleen.

Kaikista kävijöistä ei tule yritykselle asiakkaita, mutta muodostuuko kävijälle asiakaskokemus myymälässä käydessään. T-testillä selvitettiin eri ostokokemukseen vaikuttavien elementtien eroja vastaajan ostostatuksen osalta. Tautamuuttujana eli ostostatuksena on käytetty tietoa siitä, tekikö kuluttaja ostoksia tällä kauppareissulla vai ei. Oletuksena, tilanteeseen on kaikkien ostokokemuselementtien osalta nollahypoteesi  $H_0$ , jonka mukaan ostokokemuksen eri elementeillä ei ole riippuvuutta ostostatukseen. Vaihtoehtoinen hypoteesi  $H_1$  on, että ainakin yhdellä elementillä on ostostatukseen riippuvuussuhde. Tarkastellessa ostostatuksen keskiarvoja (taulukko 6), nähdään, ettei ostostatuksien välillä ole merkittäviä poikkeamia. Yllättävää tuloksissa on, että vastaajat jotka eivät tehneet ostoksia kokivat myymälän viihtyisämmäksi ja siistimmäksi kuin ostoksia tehneet. Ostoksia tehneet vastaajat taas arvioivat kauppakettjun suomalaisuuden ja hyvän kanta-asiakasohjelman paremmaksi kuin ei ostaneet.



	t	df	p	Kyllä n	Ei n	Kyllä ka	Ei ka	Kyllä sd	Ei sd
Sijainti	1,099	57	0,277	54	37	4,7	4,5	0,543	0,837
Aukioloajat	0,512	86	0,610	55	37	4,6	4,5	0,788	0,651
Viihtyisyys	-1,836	87	0,070	55	37	3,9	4,3	1,041	0,838
Palvelu	0,576	81	0,566	54	37	4,4	4,4	0,633	0,588
Asioinnin vaivattomuus ja toimivuus	-0,963	88	0,338	54	37	4,3	4,4	0,712	0,551
Monipuolinen tuotevalikoima	0,361	80	0,719	54	37	4,1	4,0	0,988	0,943
Tuotteet ovat laadukkaita	0,244	86	0,808	55	37	4,1	4,1	0,803	0,658
Tuotteiden esillepanot	-0,412	85	0,681	53	37	4,0	4,1	0,876	0,737
Hinta-laatusuhteeltaan hyvät hinnat	1,997	66	0,250	54	37	4,1	3,9	0,711	0,880
Asioinnin helppous	0,026	74	0,979	54	37	4,5	4,5	0,605	0,650
Siisteys	-1,652	90	0,102	55	37	4,3	4,6	0,840	0,555
Luotettava kauppaketju	-0,235	73	0,815	54	37	4,4	4,5	0,633	0,691
Kauppaketju on suomalainen	1,479	51	0,145	50	36	4,3	3,9	0,839	1,508
Hyvä kanta-asiakasohjelma	1,426	61	0,159	50	35	4,1	3,7	0,986	1,274
Hyvät nettisivut ja verkkokauppa	0,137	59	0,891	44	29	3,9	3,9	1,065	1,081
Verkkokauppapakettien noutomahdollisuus	-0,308	56	0,759	42	25	3,9	4,0	0,997	0,866
(*) tilastollisesti melkein merkittävä <0,05									
(**) tilastollisesti merkitsevä <0,01									
(***) tilastollisesti erittäin merkitsevä <0,001									

Taulukko 6. T-testin tulokset sekä keskiarvot asiakaskokemuksen eri elementtien ja ostostatuksen välillä.

Keskiarvojen perusteella voidaan olettaa hypoteesin  $H_0$  jäävän voimaan. Oletetaan ettei ostostatuksella ole vaikutusta asiakaskokemukseen vaikuttavien eri elementit koettavuuteen. Hypoteesi  $H_0$  hyväksytään kaikkien elementtien osalta, sillä yhdelläkään asiakaskokemuksen elementillä ei ole tilastollisesti merkitsevyyttä.

Ostostatuksen perustella tutkittiin vastaajien suositteluhalukkuutta ja tyytyväisyyttä yritystä kohtaan t-testin avulla (taulukko 7). Oletuksena, tilanteeseen on nollahypoteesi  $H_0$ , jonka mukaan ostostatuksella ei ole riippuvuutta suositteluhalukkuuteen tai tyytyväisyyteen. Vaihtoehoton hypoteesi  $H_1$  on, että ainakin toisella elementillä on ostostatukseen riippuvuussuhde.

	t	df	p	Kyllä n	Ei n	Kyllä ka	Ei ka	Kyllä sd	Ei sd
Kuinka todennäköisesti suosittelisit myymälää ystävällesi tai kollegallesi?	-2,920	83	0,005	42	45	1,7	2,2	0,715	0,895
Kuinka tyytyväinen olet kokonaisuudessaan yritykseemme?	-2,051	84	0,043	42	45	1,8	2,1	0,565	0,676
(*) tilastollisesti melkein merkittävä <0,05									
(**) tilastollisesti merkitsevä <0,01									
(***) tilastollisesti erittäin merkitsevä <0,001									

Taulukko 7. T-testin tulokset sekä keskiarvot ostostatuksen mukaan suositteluhaluuden ja tyytyväisyyden osalta.

Tarkastellessa keskiarvoa (taulukko 7) suositteluhaluuden ja ostostatuksen välillä nähdään, että ostoksia tehneet kuluttajat suosittelevat myymälää lähipiirilleen mieluummin kuin ei ostoksia tehnyt. Toisaalta ei ostoksia tehneet kuluttajat suosittelevat myymälää myös melko todennäköisesti lähipiirilleen. Tilastollisesti ostostatuksen ja suositteluhaluuden välillä on merkittävä riippuvuussuhde. Tyytyväisyys yritystä kohtaa vaihtelee myös ostostatuksen mukaan. Ostoksia tehneet kuluttajat ovat tyytyväisempiä yritykseen kuin ei ostaneet. Tilastollisesti ostostatuksen ja tyytyväisyyden välillä on melkein merkitsevä riippuvuussuhde. Hyväksytään hypoteesi H1, sillä ostostatuksella on suositteluhaluuteen merkittävä suhde ja tyytyväisyyteen melkein merkitsevä suhde.

### 4.3 Kävijävirrat ja asiakasmäärät

Kohdeyrityksen Diamonreports-järjestelmän kävijätiedot ja Qlick View-raportoinnin maksaneiden asiakkaiden tiedot yhdistettiin Excel-tilaukseen ja niitä kuvataan taulukossa 8. Aikajaksolla kohdeyrityksen 19 myymälässä kävi keskimäärin 18 587 kävijää, joista asiakassuhde muodostui 6 221 kanssa. Kävijöiden ja asiakkaiden määrien vaihteluväli on eri myymälöiden kesken suurta,

sillä pienimmillään kävijöitä on 5 156 ja suurimmillaan 41 133. Asiakkaiden määrät vaihtelevat 3 337 lähes 13 300 asiakkaaseen aikajaksolla.

	n	Ka	Min	Max	Md	r
Asiakkaat	19	6 221	3 337	13 285	5 783	0,855
Kävijät	19	18 587	5 156	41 133	16 078	
Konversio %	19	33,47	23,64	64,72		
Keskioskos €	19	17,1	15,1	21,7	17,0	-0,427

Taulukko 8. Kohdeyrityksen asiakkaat, kävijät ja konversioprosentti.

Diamonreports-järjestelmän ja Qlick View-raportoinnin kautta saatua dataa asiakkaista ja kävijöistä sekä näiden kahden muuttujan välistä yhteyttä arvioitiin korrelaatiokertoimen kautta. Näiden kahden muuttujan väliltä on löydettävissä vahva positiivinen lineaarinen yhteys. On huomioitava, että korrelaatio voi olla pienestä otoksesta johtuvaa sattumaa, toisaalta tilastollisesti kävijöiden ja asiakkaiden välillä on erittäin merkittävä positiivinen korrelaatiota ( $r=0,855$ ,  $p$ -arvo  $<0,001$ ).

Kävijöitä ja asiakkaita tarkastellessa saadaan kohdeyrityksen konversioksi aikajaksolta 33,5 %. Konversio vaihtelee eri myymälöiden kesken todella paljon, paras konversio oli Kymenlaakson maakunnassa sijaitsevassa myymälässä 64,7 % ja heikoin Varsinais-Suomen maakunnassa sijaitsevassa myymälässä 23,6 %. Mielenkiintoisen tuloksista tekee se, että Kymenlaakson myymälän konversioprosentti oli vertailussa olleiden myymälöiden paras, mutta sen lisäksi myös keskioskos toteutui parhaimpana 21,70€. Keskiostoksen ja konversioprosentin välistä yhteyttä tutkittiin myös korrelaatiokertoimen kautta ja näiden muuttujien väliltä on löydettävissä positiivinen lineaarinen yhteys. Tilastollisesti näiden kahden muuttujan välinen erittäin merkitsevä positiivinen yhteys ( $r=0,560$ ,  $p$ -arvo  $=0,006$ ). Tuloksien pohjalta on tärkeää myös huomioida keskiosoksen vaihteluväli parhaiten ja heikoiten suoriutuvan myymälän välillä, keskiosoksen ero on 6,60€. Asiakasmäärän ja keskiosoksen välillä on tilastollisesti merkitsevä negatiivinen korrelaatio ( $r=-0,427$ ,  $p$ -arvo  $=0,034$ ).

Kävijöiden ja asiakkaiden määriä tarkasteltiin viikonpäivittäin ja verrattiin niitä vastaavana aikana asiakaspalveluun käytettyihin työtunteihin ja konversioprosenttiin (taulukko 9). Tuloksista on nähtävissä, että asiakaspalveluun käytettävien työtuntien suunnittelu tehdään samankaltaisesti, etenkin arkipäivinä. Kävijöiden ja työtuntien määrä maanantaista keskiviikkoon on melko tasainen, mutta keskiviikon konversio 32,2 % jää muita alkuviikon päiviä heikommaksi. Torstaina ja lauantaina konversioprosentti toteutuu keskiarvon ( $ka=32,2\%$ ) molemmin puolin. Perjantaina kävijöiden määrä on ketjussa suurimmillaan ja työtunteja käytettävissä yhteensä 1 441 tuntia ( $ka=1190h$ ). Oletettavasti tällä on vaikutus konversioon, joka putoaa 30,2 % ja se on viikon toiseksi huonoin konversioprosentti sunnuntain jälkeen (29,8 %). Lauantaina ja sunnuntaina työtunteja on odotetusti vähemmän, koska aukioloajat ovat arkipäiviä lyhyemmät.

Pvä	Kävijät	Asiakkaat	Konversio %	Työtunnit/ pvä
Ma	44 882	15 060	33,6 %	1 329
Ti	45 128	15 056	33,4 %	1 381
Ke	45 310	14 568	32,2 %	1 373
To	45 875	15 165	33,1 %	1 413
Pe	<b>53 204</b>	16 047	30,2 %	<b>1 441</b>
La	31 517	10 533	33,4 %	838
Su	22 014	6 566	29,8 %	555
<b>Ka</b>	<b>41 133</b>	<b>13 285</b>	<b>32,2 %</b>	<b>1 190</b>
			<b>r</b>	<b>p-arvo</b>
	<b>Kävijät - työtunnit</b>		<b>0,977</b>	<b>&lt;0,001</b>
	<b>Asiakkaat - työtunnit</b>		<b>0,991</b>	<b>&lt;0,001</b>
	<b>Konversioprosentti - työtunnit</b>		<b>0,348</b>	<b>0,072</b>

Taulukko 9. Työtunnit suhteessa kävijöihin viikonpäivittäin.

Eri elementtien välistä yhteyttä työtunteihin arvioitiin korrelaatiokertoimen kautta. Kävijöiden ja asiakkaiden välillä on tilastollisesti positiivinen korrelaatio työtuntien kanssa kun taas konversioprosentilla ei ole tilastollisesti merkitsevää positiivista korrelaatiota työtunteihin.

Kävijöiden ja asiakkaiden määriä verrattiin aikajaksolla myös työntekijöiden määrään, taulukkoon 10 on kerätty tuntitasoista tietoa myymälöistä. Tavoitteena oli hahmottaa työntekijöiden määrää ja myymälöihin tulevien kävijöiden välistä yhteyttä. Työntekijöiden määrä aamuyhdeksän ja iltapäivä viiden välillä vaihteli kolmella työntekijällä. Samaan aikaan kävijämäärät tunneittain vaihtelivat 239–714 välillä. Aamu yhdeksästä kello seitsemään saakka illalla kävijämäärät nousivat tasaisesti, mutta työntekijöiden määrä ei kasva samassa suhteessa, päinvastoin. Koko työpäivän aikana yhdellä työntekijällä oli vähimmillään tunnin aikana 24 kävijää palveltavana, joista seitsemästä tuli asiakas ja enimmillään 67 kävijää, joista 22 tuli asiakas.

Klo	Kävijät/ tunti	Asiakkaat/ tunti	Konversio %	Työnteki- jöitä/ tunti	Kävijöitä/ työntekijä	Asiakkaita/ työntekijä
9:00:00	239	66	27,7 %	10	24	7
10:00:00	310	102	32,9 %	12	27	9
11:00:00	428	151	35,4 %	13	32	11
12:00:00	469	165	35,2 %	11	41	14
13:00:00	537	178	33,1 %	13	43	14
14:00:00	606	199	32,8 %	12	50	16
15:00:00	656	218	33,2 %	11	58	19
16:00:00	714	249	34,9 %	11	66	23
17:00:00	678	228	33,6 %	10	66	22
18:00:00	429	141	32,8 %	6	67	22
19:00:00	317	111	35,2 %	5	63	22
20:00:00	245	85	34,8 %	5	49	17
Ka	469	158	33,5 %	10	49	16

Taulukko 10. Työntekijöiden määrä suhteessa kävijöihin tunneittain.

Arkipäivisin kello kuuden jälkeen maksetaan työehtosopimukseen perustuvaa iltalisää, joka näkyy suoraan työvuorosunnittelussa; työntekijöiden määrä lähtee putoamaan jo kello viiden jälkeen neljällä työntekijällä ja samanaikaisesti konversioprosentti lähtee putoamaan. Kello seitsemästä yhdeksään konversioprosentti nousee selkeästi yli keskiarvon vaikka kävijöiden määrä suhteessa työntekijöihin on edelleen korkea. Voidaan olettaa, että konversion paraneminen illan viimeisinä tunteina johtuu asiakkaiden kulutustottumuksesta. Asiakkaat

tulevat täsmäostoksille eli heillä on selkeä tuotetarve, minkä he tulevat hake-  
maan ja poistuvat kassan kautta ulos. Kiireiselle asiakkaalle nopeus ja vaivat-  
tomuus voivat olla hyvän asiakaskokemuksen edellytys, mutta yleensä onnistu-  
nut asiakaskokemus on moniulotteisempi asia.

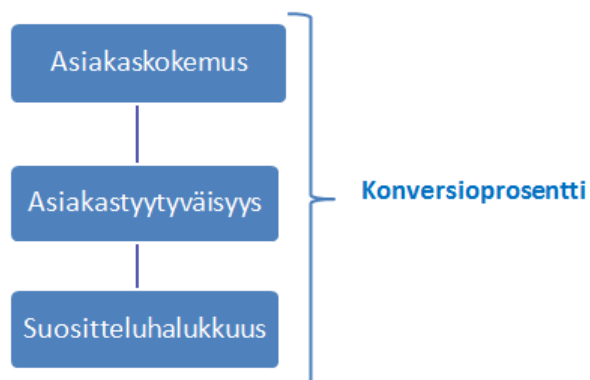
## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen nykyisten  
asiakkaiden ja kävijöiden asiakaskokemuksia kohdeyrityksestä ja antaa suosi-  
tuksia siitä, miten asiakaskokemuksen johtamisen kautta voidaan vaikuttaa yri-  
tyksen konversioprosenttiin. Tässä luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin, esi-  
tellään yhteenveto tutkimuksen tuloksista ja päätelmistä. Tämän lisäksi anne-  
taan toimenpidesuosituksia kohdeorganisaatiolle sekä ehdotuksia jatkotutki-  
musaiheista.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena, puolistrukturoituna kyselynä. Kyselytutki-  
muksen lisäksi selvitettiin kohdeyrityksen Diamonreports-järjestelmästä kävijä-  
tiedot, Qlick View-raportoinnista maksaneet asiakkaat sekä Solotes – henkilös-  
tösuunnitteluohjelmasta asiakaspalveluun käytetyt työtunnit samalta viikolta,  
kun kyselyaineistoa kerättiin. Tutkimuksen tavoite ja samalla päätutkimuskysy-  
mys oli ”Mistä elementeistä asiakaskokemus muodostuu?” Tutkimusongelmaan  
haettiin vastauksia alatutkimuskysymyksiä avulla: ”Mikä yhteys asiakaskoke-  
muksella on konversioon?”, ”Miten asiakaskokemuksen johtamisella voidaan  
vaikuttaa yrityksen konversioprosenttiin?” ja ”Mitä uutta tietoa asiakas- ja kävi-  
jämäärädatan hyödyntäminen tuo asiakaskokemuksen johtamiseen?”. Tutkimus  
vastaa tutkimuskysymyksiin ja esittelee asioita sekä elementtejä, joita johtamal-  
la voidaan vaikuttaa positiivisen asiakaskokemuksen muodostumiseen ja sitä  
kautta toteutuvaan konversioprosenttiin.

## 5.1 Asiakaskokemuksen yhteys konversioon

Ensimmäisen alatutkimuskysymyksen, *mikä yhteys asiakaskokemuksella on konversioon*, tavoitteena oli selvittää asiakaskokemuksen, asiakastyytyväisyyden, asiakkaiden suositteluhalukkuuden ja konversion välistä yhteyttä (kuva 13).



Kuva 13. Asiakaskokemuksen, asiakastyytyväisyyden ja suositteluhalukkuuden yhteys konversioprosenttiin.

Liiketoiminnan menestyksen kannalta hyvän asiakaskokemuksen muodostaminen on tärkeää, koska sen avulla yritys pystyy erottumaan edukseen markkinoilla ja luomaan kilpailuetua, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida. On todennäköistä, että tyytyväinen kuluttaja ostaa yrityksen tuotteita tai palveluista uudelleen ja kertoo siitä vielä lähipiirilleen.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella kuluttajat olivat tyytyväisiä kohdeyrityksen myymälöihin. Asiakkaan sukupuolella ei ollut tilastollisesti merkitystä, kuinka tyytyväisiä myymälään oltiin. Ostotatuksen mukaan tarkasteltuna tyytyväisyys yritystä kohtaa vaihteli. Ostoksia tehneet kuluttajat olivat tyytyväisempiä yritykseen kuin ei ostaneet. Tilastollisesti ostotatuksen ja tyytyväisyyden välillä oli melkein merkitsevä riippuvuussuhde. Toisaalta asiakastyytyväisyys ei aina takaa asiakasuskollisuutta. On tutkittu, että lähes 80 % asiakkaista, jotka vaihtoivat yritystä, ovat olleet tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä aikaisempaan yritykseen eli tyytyväisyys ei aina takaa asiakkaan halukkuutta pysyä yrityksen asiak-

kaana. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 136). Asiakas- ja kävijämäärien välillä on tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys. Johtamalla asiakaskokemukseen vaikuttavia elementtejä (luku 5.4) asiakaslähtöisesti, yritys todennäköisesti pystyisi muodostamaan suurelle osalle kävijöistään hyvän asiakaskokemuksen. Tämän uskotaan kumuloituvan myös paremmaksi konversioksi, sillä näin kävijästä muodostuisi heti asiakas ja on todennäköisempää, että tyytyväinen kävijä palaisi myymälään vielä uudestaan ostoksille.

Asiakaskokemusta mitataan nykyisin eri toimialoilla ja yrityksissä, miten halukkaasti asiakkaat suosittelevat yritystä, brändiä tai myymälää. Saadessaan helposti ratkaisuja arjen haasteisiin asiakkaan tyytyväisyys yritystä kohtaa paranee. Asiakkaalle muodostuva asiakaskokemus vaikuttaa tutkitusti asiakkaan suositteluhalukkuuteen ja ostokäyttäytymiseen (mm. Grewal et al. 2009, 8). Tässä tutkimuksessa vastaajilta kysyttiin myymälän suositteluhalukkuutta ystäville tai kollegoille. Suositteluhalukkuus myymälässä asiointiin oli erittäin hyvällä tasolla ja joka kolmas suosittelisi myymälää erittäin todennäköisesti. Naisten suositteluhalukkuus myymälässä asiointiin oli miehiä jonkin verran parempi ja tilastolliseksi sukupuolella oli melkein merkittävä vaikutus siihen, miten halukkaasti yritystä suositellaan. Ostostatuksen mukaan, ostoksia tehneet kuluttajat suosittelevat myös myymälää lähipiirilleen mieluummin kuin ei ostoksia tehneet. Tilastollisesti ostostatuksen ja suositteluhalukkuuden välillä on merkittävä riippuvuussuhde. Uusiasiakashankinnassa suositteluilla on tutkitusti merkitystä siihen, miten nopeasti kävijästä muodostuu asiakas. (mm. Danielson & Raulas, 2015). Mitä parempi mielikuva kuluttajalla on muodostunut suosituksien perusteella yrityksestä, on todennäköisempää, että hänestä muodostuu jo ensimmäisellä kauppareissulla asiakas ja sen todennäköisempää tilastollisesti on, että hän palaa uudelleen ostoksille.

Kyselyn kautta saatujen tuloksien perusteella joka kolmannella kuluttajalla oli selkeä syy tulla myymälään ostoksille. Mikä yllättävää, kyselyyn vastanneista noin 40 % ei kuitenkaan ostanut mitään ja suurin syy oli, ettei tuotetta ollut valikoimissa. Samaa asiaa voidaan tarkastella konversion kautta, jolloin 57 %



myymälän sisään tulleista kuluttajista poistui ostamatta mitään. Usealla kyselyyn vastanneista oli selkeä tarve tulla myymälään ostoksille ja oletamus haluamansa tuotteen saatavuudesta myymälän valikoimista. Syystä tai toisesta kuluttaja ei kuitenkaan saanut haluamaansa tuotetta ja tähän voi vaikuttaa kyselyn suorittamisen ajankohta, heinäkuu. Heinäkuussa kesäsesonki on vaihtumassa syyskesäkuun tuotteisiin, jolloin osan tuotteiden saatavuudessa voi olla katkoksia. Toisaalta tuloksista ei selviä, mitä tuotteita kuluttajat eivät saaneet hankituksi eli kyseessä voi olla myös perusvalikoiman tuote, jonka hyllysaataavuutta yritys ei ole pystynyt varmistamaan tasalaatuisesti. On oletettavaa, että tällaisessa tilanteessa kuluttajalle jäävä mielikuva myymälästä ei ole paras mahdollinen, joka vaikuttaa heikentävästi toteutuvaan konversioon ja kuluttajan haluun palata myymälään uusintaostoksille.

Vaihteluväli toteutuvan konversion osalta vaihteli melkoisesti myymälöittäin ja paikkakunnittain. Tuloksista selvisi, että parhaimpaan konversioprosenttiin pystyvä myymälää, tekee myös parasta keskioستosta ketjussa. Tilastollisesti konversioprosentin ja keskioستoksen välillä oli erittäin merkittävä yhteys. Oletettavasti hyviä tuloksia tekevässä myymälässä pystytään asiakaspalvelulla tai tuotesijoittelulla vaikuttamaan kuluttajan ostokäyttäytymiseen, jonka johdosta kävijästä muodostuu asiakas. Esimerkkinä tilanne, jossa markkinoinnissa oleva tuote on loppunut jolloin tilalle tarjotaan vastaavaa tuotetta toiselta brändiltä. Oletettavasti kuluttaja on tyytyväinen ja konversio paranee.

## **5.2 Asiakaskokemuksen johtamisen vaikutus yrityksen konversioprosenttiin**

Toisen alatutkimuskysymyksen, *miten asiakaskokemuksen johtamisella voidaan vaikuttaa yrityksen konversioprosenttiin*, tavoitteena oli selvittää asiakaskokemuksen johtamisen nykytilaa ja voidaanko asiakaskokemusta systemaattisesti johtamalla vaikuttaa yrityksen konversioprosenttiin. Kohdeyrityksellä on halu sisällyttää asiakaslähtöisyys ja asiakaslähtöinen ajattelutapa osaksi sen koko liiketoiminnan johtamista. Vaikka asiakkaan tulee olla aina liiketoiminnan keski-

piste, eivät kaikki työntekijät ymmärrä aina omaa rooliaan asiakaslähtöisessä liiketoiminnassa. Se ovatko tämän tutkimuksen tuloksena saadut asiakaskokemukset kohdeyrityksessä johtamisen lopputulos vai sattuma, on mielenkiintoinen kysymys. Kohdeyrityksessä asiakaslähtöisyyden tasalaatuinen johtaminen ei ole ollut liiketoiminnan keskiössä eri liiketoimintayksikössä, joten tuloksien voidaan olettaa tämän tiedon pohjalta olevan sattumia, ei johtamisen kautta tulleita onnistumisia. Tämä merkitsee sitä, etteivät kohdeyrityksen myymälät onnistu säännöllisesti ja tasalaatuisesti johtamaan arvoa luovia ja erottuvia asiakaskokemuksia. Sirpaloituvan kuluttajakäyttäytymisen muutoksia tulee johtaa asiakkaan käyttäytymistä ennakoimalla ja siihen nopeasti reagoimalla. Asiakaslähtöisyyden systemaattinen johtaminen on hieno mahdollisuus kohdeyritykselle, sen kautta voidaan vaikuttaa useisiin eri mittareihin muun muassa liikevaihdon kasvattamiseen, kannattavaan toimintaan ja konversioprosenttiin.

Ennen kuin asiakaskokemusta voidaan systemaattisesti johtaa, tulee tietää, mistä asioista asiakkaan kokemus muodostuu. Tässä tutkimuksessa vähittäiskaupan asiakaskokemuksen tärkeimmiksi elementeiksi sukupuolen mukaan tarkasteltuna nousivat myymälän sijainti, aukioloajat, myymälän siisteys ja asiointin helppous. Näiden lisäksi tärkeinä asioina pidettiin palvelun saatavuutta, henkilökunnan ammattitaitoa ja asiointin helppoutta henkilökunnan kanssa. Asiakkaalle muodostuvaa kokemusta voidaan johtaa muun muassa näiden elementtien kautta. Tosin on muistettava, että yrityksen vaikutusalueen ulkopuolelle jää aina asioita, joita yrityksessä ei pystytä täysin hallinnoimaan muun muassa tilannekohtaiset muuttujat. Tässä tutkimuksessa ei huomioitu esimerkiksi muiden asiakkaiden vaikutusta asiakaskokemuksen muodostumiseen. Asiakaskokemuksen kannattavaan johtamiseen kuuluu merkityksellisesti myös tavoitteiden asettaminen ja niiden seuraaminen. Tässä tutkimuksessa kysyttiin kuluttajien suositteluhalukkuutta yritystä kohtaa ja tämän mittarin seuraamista suositellaan jatkossakin, sillä sen uskotaan kertovan kuluttajien asiakaskokemuksen tilasta eli kokonaistyytyväisyydestä yritystä kohtaan. Suositteluhalukkuuden, asiakaskokemuksen ja konversion välistä yhteyttä käsiteltiin luvussa 5.1.

Tuloksien perusteella yritys on onnistunut ehkä tiedostamattaan johtamaan ja muodostamaan positiivisia asiakaskokemuksia, sillä vastaajista noin 87 % on ollut yrityksen vakioasiakkaana enemmän kuin kolme vuotta. Tämän tiedon pohjalta voidaan olettaa, että yritys on onnistunut luomaan vastaajiin tunteen, joka on vahvistanut asiakasuskollisuutta. Mitä uskollisempi asiakas on yritystä kohtaa, sitä suuremmalla todennäköisyydellä hän ostaa yrityksen tuotteita jatkossakin. Tuloksien perusteella tällä kauppareissulla ostoksia tehnyt asiakas tulee melko todennäköisesti uudelleen ostoksille myymälään. Tähän samaan tutkimustulokseen ovat päätyneet asiakaskokemuksen, uusintaostosten että keskiostoksen yhteydestä tutkijat mm. Gronholdt et al. 2000; Lemke et al. 2011 tutkimuksissaan. Tällä on taas suora vaikutus myymälän konversioprosenttiin, joka kehittyy positiivisesti.

Ikäluokan tuloksien perusteella voidaan päätellä, että kohdeyrityksen asiakaskunta on hyvin laaja ja heterogeeninen. joka luo asiakaskokemuksen johtamiselta erilaisempia vaatimuksia ja haasteita. Eri-ikäisten asiakkaiden yksilölliset vaatimukset ja tarpeet vaihtelevat ja tämä luo haasteita erilaisille asiointimahdollisuuksille ja -ratkaisuille sekä asiakaskokemuksen johtamiselle. Johtaminen on olennainen osa asiakaslähtöisyyttä ja se ohjaa yhteistä päämäärää kohti. Johtamisella on vaikutusta siihen millaista asiakastyytyväisyyttä tai konversioprosenttia myymälässä saavutetaan. Saavuttaakseen ansaitsemansa sijan organisaation toiminnassa tulee asiakaslähtöistä ajattelua ja koulutusta nostaa päivittäisessä toiminnassa

### **5.3 Uuden tiedon merkitys asiakas- ja kävijämäärädatan hyödyntämisen osalta asiakaskokemuksen johtamisessa**

Kolmannen alatutkimuskysymyksen, *mitä uutta tietoa asiakas- ja kävijämäärädatan hyödyntäminen tuo asiakaskokemuksen johtamiseen*, tavoitteena oli selvittää asiakas- ja kävijämääriä viikonpäivä ja tuntitasolla, asiakaspalveluun käytettäviä työtunteja ja mitä uutta tietoa nämä tuovat asiakaskokemuksen johtamiseen. Tämän tutkimuksen tuloksista nähdään kohdeyrityksen myymälöissä asi-

oineiden kävijöiden määriä. Jokainen kävijä, kenestä ei muodostu asiakasta on menetetty kauppa, jolla on suora vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Asiakaskokemuksen johtamisen tulee lähteä yrityksen strategiasta, jotta siitä muodostuu koko henkilöstön yhteinen tapa toteuttaa liiketoimintaa. Yrityksen kannalta merkittävimpiin asiakkaisiin ja segmentteihin panostaminen (Hellman 2003, 178, 181) ja asiakkaiden odotukset ylittävä toiminta varmistaa hyvän asiakaskokemuksen (Löytänä & Korhonen 2014, 119). Kuten aikaisemmat tutkimustulokset ovat osoittaneet, vain harvassa yrityksessä ymmärretään asiakaskokemusta ja asioita, joita johtamalla voidaan vaikuttaa asiakastyytyvyyteen parantavasti (Gentile, Spiller & Noci 2007, 397).

Kohdeyritykselle on kertynyt vuoden 2016 alusta alkaen päivä- ja tuntitasoista tietoa kivijalkakauppojen kävijämääristä. On selvää, että kaikkia kävijöitä ja heidän tarpeitaan ei tiedetä, mutta kävijämääräseurannalla saadaan asiakaskokemuksen johtamiseen käyttökelpoista tietoa asiakasmääristä, asiakkaiden tarpeista, myymälän houkuttelevuuden muutoksista ja asiakastyytyvyydestä (mm. Zablah et al. 2004, 482). Asiakslähtöisen johtamisen tavoitteena on varmistaa asiakaskokemukseen vaikuttavien elementtien saumaton yhteentoiminen asiakasvirtojen kanssa. Myymälässä olevan palvelun saatavuus tulee varmistaa tuloksissa tunnistettuina ruuhka-aikoina. Lisäksi yrityksen asiakkaiden tunteminen, ymmärrys ja asiakaskokemukseen vaikuttavien elementtien tiedostaminen auttavat kohdeyritystä kehittämään myymäläkiertoa ja sitä, mitä ja missä asiakas kohtaa tietyt tuotteet. Asiakkaan tunteminen ja ymmärrys auttavat yritystä parantamaan toimintaa asiakkaiden tarpeiden mukaan, jolla saavutetaan lisää asiakastyytyvyyttä (Wills 2005). Asiakkaiden tuntemiseen liittyy olennaisesti myös tieto siitä, milloin kuluttajat käyvät myymälöissä. Ilman tätä tietoa kävijämäärien suuruutta eri viikonpäivinä ja kellonaikoina voidaan vain arvailla sekä pyrkiä suunnittelemaan asiakaspalveluun käytettävät työtunnit joko tasaisesti tai olettamukseen perustuen. Vaikka asiakkaiden mielestä myymälöissä on helppo asioida ja saatavilla olevaan palveluun sekä palvelunlaatuun oltiin tyytyväisiä, voitaisiin tiedolla johtamisella onnistua asiakasarvon luomisessa vieläkin paremmin.

Viikonpäivistä maanantaina ja tiistaina myymälöiden asiakasvirrat ovat melko tasaiset, konversion pysytellessä toimialalle tyypillisellä tasolla, mutta keskiviikkona konversio putoaa. Tähän vaikuttaa suoraan asiakaspalveluun käytettyjen työtuntien määrä ja sitä kautta työntekijöiden määrä, joita on suhteessa riittävästi kävijöihin nähden. Viikonpäivistä perjantaina myymälöissä on asiakkaita enimmillään, mutta konversio on viikon toiseksi huonoin. Asiakaspalveluun käytettävien työtuntien määrä ei perjantaina kasva suhteessa kävijämäärän kanssa. Voidaan olettaa ettei kaikkia kävijöitä pystytty palvelemaan halutulla tasolla, joka kumuloituu heikentävästi toteutuneeseen konversioon ja asiakaskokemukseen. Hyvän asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikutti tuloksien pohjalta palvelu ja näin ollen työtuntisuunnittelu ei tue kaikilta osin palvelun merkitystä asiakaskokemukseen. Asiakaskokemuksella on suora vaikutus kohdeyrityksen tulokseen ja tiedon oikeanlainen hyödyntäminen liiketoiminnan suunnittelussa toisi yritykselle kilpailuetua markkinoilla. Tämän tyyppinen tieto helpottaa yritystä suunnittelemaan tuotevalikoimainotuksissa ja henkilökuntamääriä, jolla saavutetaan oikea-aikaisempi ja parempi asiakaskokemus, mutta myös kustannussäästöjä. Toteutuakseen asiakaslähtöisyys tarvitsee riittävästi asiakkaita ja taloudellisesti kannattavaa toimintaa (Reinboth 2008, 21–22).

Kävijämääriä tarkasteltiin myös tuntitasolla ja odotetusti selvisi, että aamun sekä illan kaksi ensimmäistä ja viimeistä tuntia ovat kävijämääriltään rauhallisimmat. Aamutunneissa yllättävä tuloksena voidaan pitää alhaista konversion tasoa. Aamuisin asiakaspalvelijoilla on kävijämäärin verrattaessa alle puolet vähemmän kävijöitä palveltavana kuin iltatunteina ja silti konversio jäi iltatunteja paljon heikommaksi. Voidaan olettaa, että asiakaskunta iltaisin on ostokäyttäjyyseltään omatoimisempaa, kuin aamun ensimmäiset kävijät tai aamuisin asiakaspalveluun suunnitellut työtunnit käytetään muihin työtehtäviin kuin asiakaspalveluun esimerkiksi aamukuormien purkuun sekä hyllyttämiseen. Mielenkiintoisena löytönä tuloksista voidaan nostaa kello yhden jälkeisten työntekijöiden määrä suhteessa kävijöihin. Kävijämäärien kasvaessa myymälöiden työntekijämäärä vähenee ja aikavälillä neljästä seitsemään myymälään tulevilla kävijöillä on kaikista haastavien saada henkilökohtaista asiakaspalvelua. Positiiv-

vista on, että kello neljästä kuuteen konversio pysyy hyvällä tasolla. Työntekijämäärän kohdistaminen tasaisemmin sisään tulevien kävijämäärien kanssa voisi olla asiakaskokemuksen ja taloudellisen kannattavuuden näkökulmasta kannattavaa.

#### **5.4 Asiakaskokemuksen muodostuminen**

Päätutkimuskysymyksen kautta, *mistä asiakaskokemus muodostuu*, selvitettiin kohdeyrityksen kuluttajien asiakaskokemuksen nykytilaa ja siihen vaikuttavia elementtejä. Asiakaskokemuksen eri elementtejä tutkittiin sukupuolen ja ostopäätöksen mukaan. Tutkimustuloksien mukaan kuluttajille positiivisen asiakaskokemuksen lähtökohtana on yrityksen kivijalkamyymälöiden sijainti ja aukioloajat. Tähän samaan tutkimustulokseen päätyi myös Kilpailu- ja kuluttajaviraston (2015) teettämä kyselytutkimus, jonka mukaan kaupan sijainti oli selvästi tärkein tekijä sekä pääasiallisen että täydentävän ostospaikan valinnassa.

Asiakaskokemus muodostuu asiakkaille kohdeyrityksen eri myymälöissä sekä verkkokaupassa ja arvonluonti rakentuu vuorovaikutuksesta, joka syntyy asiakaskokemuksen muodostuessa. Asiakkaan kokemalla arvolla on tutkitusti positiivinen vaikutus ostohalukkuuteen (Chen & Dubinsky, 2003). Tutkimuksen asiakkaat pitävät merkityksellisenä arvona myymälän siisteyttä, kun taas tuotteiden esillepanojen ei koettu luovan vastaavanlaista arvoa. Tuloksien perusteella voidaan olettaa, että naiset suhtautuvat miehiä kriittisemmin tuotteiden visuaaliseen esillepanoon, kun taas miehet ovat kriittisempiä tuotevalikoiman monipuolisuuden ja laadukkuuden suhteen. Tuloksista poikkeavat selvästi heikoimpina asiakaskokemukset, jotka koskivat verkkokaupan ja kivijalkakaupan yhteistoimintaa, vaikka kohdeyrityksessä on haettu ymmärrysvastetta monikanavaisen liiketoiminnan vaikutuksesta asiakkaiden ostokokemukseen. Asiakkaat kokivat myymälöiden verkkokauppapakettien noutomahdollisuudessa parantamisen varaa, jotta sen kautta luotaisiin aidosti arvoa asiakkaille. Kohdeyrityksen nettisivut ja verkkokauppa saivat toiseksi heikoimman arvosanan. Eri kanavien yhteen

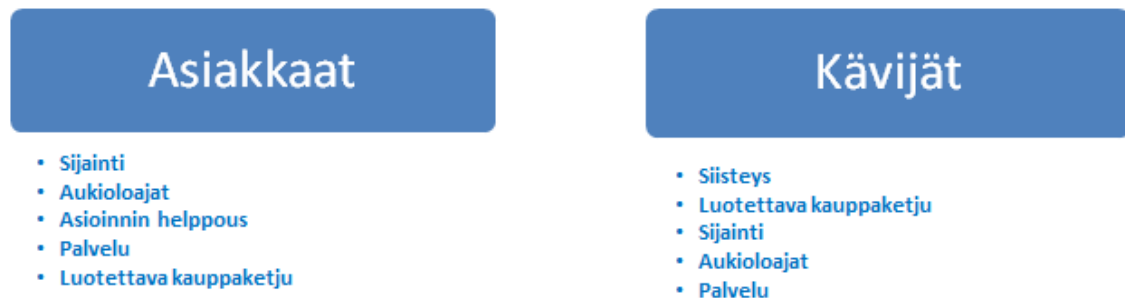
toimivuus ja saatavuus sekä eri kanavan tehokkuus ja tehottomuus näkyy kohtaamistilanteessa asiakkaalle (Hannus, 2004, 204).

Myymälässä asiointin helppoutta ja palvelua pidettiin asiakasarvoa parantavina elementteinä. Henkilöstöltä saatuun palveluun, palvelunlaatuun ja vaivattomuuteen oltiin myös erittäin tyytyväisiä. Kun asiakas kokee ostamisen olevan vaivatonta ja helppoa, ostaa hän helposti myös uudestaan sekä suosittelee mielellään myymälää lähipiirille. Voidaan olettaa, että hyvän ostokokemuksen myötä asiakkaan suhde yritykseen vahvistuu. Tutkimustuloksien perusteella on todennäköistä, että asiakas tekee helpommin uusintaostoja ostettuaan kerran myymälästä ja parhaimmillaan voidaan olettaa, että yrityksen suositteluhalu kasvaa lähipiirille kasvaa.

Molemmat sukupuolet pitivät tärkeänä kauppaketjun luotettavuutta ja myymälässä saatavilla olevaa palvelua. Kohdeyrityksen spontaani tunnettavuus on erittäin hyvä suomalaisten asiakkaiden keskuudessa, joka oletettavasti tuo luotettavuutta kauppaketjua kohtaan. Voidaan olettaa, että myymälässä olevalla palvelulla asiakkaat tarkoittivat saatavilla olevaa henkilökohtaista palvelua, koska kohdeyrityksellä ei ole täysin teknologia-avusteista palvelua tarjolla. Perinteisesti asiakaskokemus on muodostunut asiakkaan ja asiakaspalvelijan kanssakäymisen lopputuloksena (Prasad & Aryasri 2009, 75). Ylivertaisen asiakaskokemuksen saavuttamiseksi, onnistuminen monikanavaisuudessa muodostuu entistä tärkeämmäksi. Empiiristen tulosten mukaan kyselyssä olleiden eri asiakaskokemukseen vaikuttavien eri elementtien ja sukupuolen välillä ei ollut tilastollisesti merkittävää yhteyttä.

Asiakaskokemukseen vaikuttavia elementtejä analysoitiin myös kuluttajan osto-  
statuksen perusteella. Haluttiin selvittää, muodostuuko asiakaskokemus vaikka kuluttaja ei tekisi ostoksia. Jos asiakaskokemus muodostuu, miten se eroaa ostoksia tehneiden kuluttajien asiakaskokemuksesta. Empiiristen tulosten mukaan kuluttajalle muodostuu asiakaskokemus myymälässä käydessään, vaikka hän ei tekisi ostoksia. Asiakaskokemukseen vaikuttavat eri elementit, ovat lähes

identtiset ostoksia tehneiden ja ei ostaneiden kesken (kuva 14). Molemmille neljä tärkeintä elementtiä olivat sijainti, aukioloajat, palvelu ja luotettava kauppaketju.



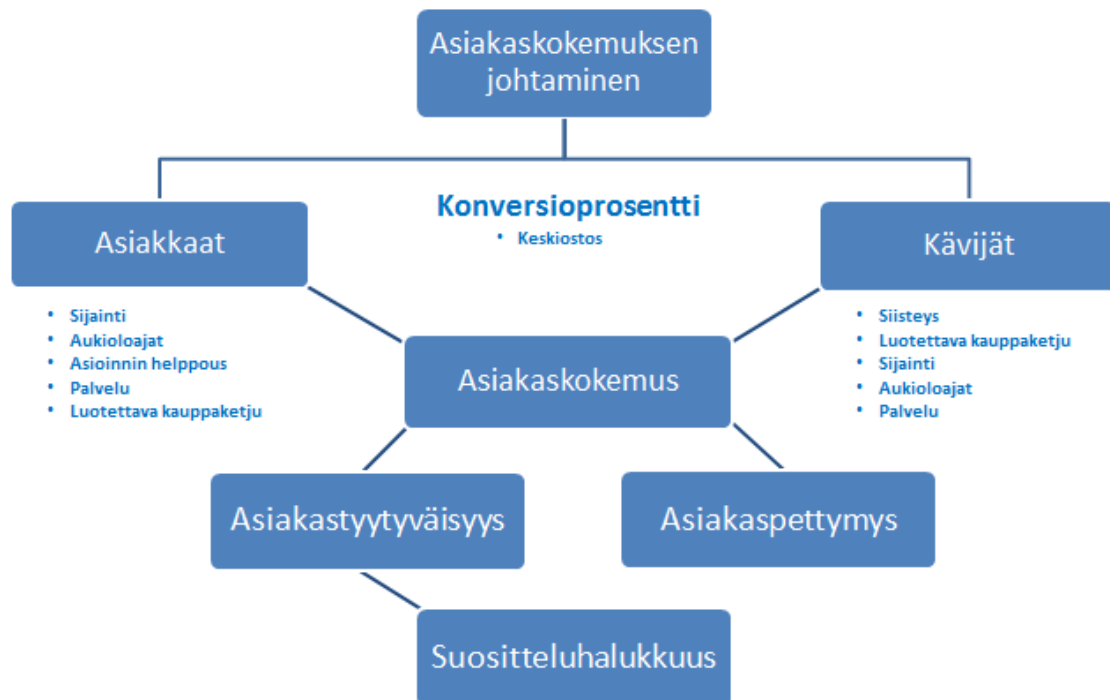
Kuva 14. Asiakaskokemukseen vaikuttavat elementit ostostatuksen mukaan.

Mielenkiintoisena tuloksena voidaan pitää sitä, että kuluttajat jotka eivät tehneet ostoksia kokivat myymälän viihtyisämmäksi ja siistimmäksi kuin ostoksia tehneet. Ostoksia tehneet kuluttajat taas arvioivat kauppaketjun suomalaisuuden ja hyvän kanta-asiakasohjelman paremmaksi kuin ei ostaneet. Tulosten mukaan kyselyssä olleiden eri asiakaskokemukseen vaikuttavien eri elementtien ja ostostatuksen välillä ei ollut tilastollisesti merkittävää yhteyttä

## 5.5 Tulosten yhteenveto

Tutkimustuloksien pohjalta tutkija loi mallin (kuva 15), jonka pohjalta asiakaskokemus muodostuu vähittäiskaupassa. Mallissa asiakaskokemuksen muodostuminen tapahtuu yhteistyössä asiakkaan ja yrityksen välillä. Asiakaskokemusta johdetaan asiakkaille ja kävijöille kuvassa näkyvien eri elementtien kautta.





Kuva 15. Asiakaskokemuksen muodostuminen vähittäiskaupassa.

Asiakaskokemus muodostuu kuluttajan ja yrityksen vuorovaikutuksen kautta, jonka lopputuloksena muodostuu asiakastyytyväisyys tai asiakaspettymys. Mallissa asiakaskokemuksen laadun mittarina toimii asiakastyytyväisyys, joka vaikuttaa asiakkaan suositteluhalukkuuteen. Tyytyväinen kuluttaja suosittelee todennäköisemmin yritystä ja tämä tuo uusia potentiaalisia asiakkaita. Asiakkaiden tyytyväisyys ja suositteluhalukkuus määrittävät yrityksen tulevan menestyksen ja lopullisen konversion. Mikäli asiainnoin lopputuloksena on asiakaspettymys, tämä heikentää asiakasuskollisuutta ja kilpailuetua liiketoimintaympäristössä, jonka johdosta yrityksen kannattavuus ja konversio heikkenee. Asiakaskokemuksen muodostuminen etenee mallissa prosessimaisesti ja asiakaskokemus hahmottuu vaihe vaiheelta tyytyväisyydeksi tai pettymykseksi.

Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat olettamusta, että tunnistamalla asiakkaille merkitykselliset elementit ja johtamalla niitä, yritys voi parantaa asiakaskokemusta, asiakastyytyvää ja suositteluhalukkuutta. Tämän lopputulok-

senä myymälän konversioprosentti paranee, joka taas kumuloituu positiivisesti keskiostokseen.

## 5.6 Käytännön johtopäätökset

Asiakaskokemus muodostuu subjektiivisesti erilaisista asioista, joiden tärkeys ja merkitys vaihtelevat asiakkaille. Asiakaskokemus muodostuu asiakkaan ja yrityksen ollessa vuorovaikutuksessa kohdeyrityksessä kanavariippumattomasti, ja sen muodostumiseen vaikuttaa muiden toimijoiden esimerkiksi asiakkaiden ja kilpailijoiden tekemiset. Tässä tutkimuksessa ei tutkittu kolmansien osapuolten merkitystä asiakaskokemuksen muodostumiseen. Kohdeyritys pystyy hyödyntämään tutkimuksen tuloksia toiminnassaan monipuolisesti. Tulokset edesauttavat oivaltamaan asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä ja sitä, miten asiakaskokemusta johtamalla voidaan kävijämäärältään erikokoisissa myymälöissä vaikuttaa myymälän toteutuvaan konversioon. Tuloksia voidaan hyödyntää myös muissa yrityksissä, kun tutkitaan asiakaskokemukseen vaikuttavia asioita, joita johtamalla vaikutetaan positiivisesti muodostuvaan konversioon ja asiakaskokemukseen.

Käytännön johtopäätöksinä tämän pro gradu -tutkielman tutkimustuloksien pohjalta voidaan nostaa muutamia asiakaskokemukseen ja konversioon vaikuttavia asioita. Välttämättä kaikki johtopäätökset eivät ole yleistettävissä, vaan ne voivat olla yhteydessä kohdeyrityksen edustamaan toimialaan tai asiakkaisiin. Asiakaskokemuksen ja konversioprosentin muodostumisessa on todennäköisesti toimialakohtaisia sekä myymälätyyppiin liittyviä eroja. Tavaratalotyypissä myymälässä on usein korkea palveluaste ja kassat sijaitsevat osastoilla kun taas hypermarketit toimivat pääosin itsepalveluperiaatteella. Kohdeyrityksen myymälätyyppi on tavaratalo ja sillä on pitkä perinne suomalaisessa vähittäistavarakaupassa.

Tämän tutkimuksen keskeinen kontribuutio kohdeyritykselle on se, että yrityksen kannattaa hyödyntää syvällisemmin päivä- ja tuntikohtaista tietoa kävijä-

määristä asiakaskokemuksen johtamisen tukena palvellakseen mahdollisimman hyvin eri paikkakunnilla, eri viikonpäivinä tai kellonaikoina myymälöihin tulevia kävijöitä. Kävijämäärätiedon systemaattinen seuranta ja käytännön johtaminen auttaa yritystä organisoimaan tuotevalikoimapainotuksia, tuotesijoittelua ja henkilökuntamääriä tehokkaammin. Opastavaan itsepalvelun mahdollistaminen ja henkilökohtaiseen asiakaspalveluun käytettävien tuntien määrän tulee jakautua kävijämäärältään erikokoisten myymälöiden kesken merkittävästi. Tällä saavutetaan parempi asiakaskokemus ja lisätään asiakasuskollisuutta, mutta myös saadaan kustannussäästöjä ja vaikutetaan positiivisesti konversioprosenttiin. Lisäksi yhteys siihen todennäköisyyteen, että kerran ostanut asiakas palaa yritykseen myöhemmin uudelleen ostoksille on suurempi.

Tutkimuksessa nousee esille asiakaskokemuksen muodostumiselle merkityksellisiä elementtejä muun muassa asioinnin helppous, palvelu, palvelunlaatu ja vaivattomuus, joita optimoimalla voidaan vaikuttaa positiivisesti muodostuvaan asiakaskokemukseen. Henkilökohtaista asiakaspalvelua on tämän tutkimuksen valossa ajattelematonta hylätä vaikka teknologia on muuttanut ja muuttanee vielä lisää asiakaspalvelun muotoa. Teknologia mahdollistaa monikanavaisen toiminnan ja oikein hyödyntämällä se voi parantaa asiakaskokemusta. Monikanavaisessa toiminnassa merkitykselliseksi muodostuu tuloksien pohjalta eri kanavien läpinäkyvä yhteentoimiminen ja toistensa tukeminen, joka ei tuloksien perusteella vielä toteudu täysin. Aidosti monikanavainen liiketoimintamalli voisi tuoda uusia ratkaisuja tuotesaatavuuden parantamiseen, joka nousi avointen vastausten perusteella suurimmaksi syyksi, ettei kävijästä muodostunut asiakasta. Hyvältä kehitysaskellelta asiakaspalvelun näkökulmasta vaikuttaa yhdistelmä perinteistä henkilökohtaista asiakaspalvelua, jota tuetaan teknologiaavusteisella asiakaspalvelulla. Tällä varmistettaisiin myös eri-ikäisille asiakkaille parhaiten sopivimmat asiakaspalvelumallit.

Hyvän asiakaskokemuksen muodostumisessa korostuu tutkimuksen mukaan yrityksen kivijalkamyymälöiden sijainti, aukioloajat ja myymälöiden siisteys, kun taas tuotteiden esillepanoihin toivottiin parannusta. Tuotetarjonnan tulee olla

mahdollisimman asiakaslähtöisesti suunniteltu, joka mahdollistaa esillepanoissa kokonaisuuksien, ideoiden ja inspiraatioiden kokonaisvaltaisen esittelyn. Esillepanojen värit, valot, äänet, tuotetekstit ja tuoksut vaikuttavat asiakkaan emotionaalisiin ja funktionaalisiin aisteihin, joiden lopputuloksena subjektiivinen asiakaskokemus muodostuu.

## **5.7 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset**

Tutkimuksen rajoitteet liittyvät eksploraatiivisuuteen, eli aikaisemman kävijä- ja asiakasmäärän kautta muodostuvan konversiotutkimuksen puuttumiseen. Verkkokaupan osalta konversiota on tutkittu laajasti, mutta perinteisten kivijalkakauppojen osalta tutkimuksessa on aukko, joka luo epävarmuutta siitä, mitä mitataan. Asiakaskonversio on yrityksille sensitiivistä tietoa, jonka salassa pitäminen merkitsee yritykselle kilpailuetua. Tämän vuoksi tulokset pidettiin yleisellä tasolla ja tuloksissa ei käsitelty muun muassa paikkakuntakohtaisia tuloksia.

Asiakaskokemuskysely tehtiin myymälöissä heinäkuussa perinteisellä kyselylomakkeella ja vastaajat valittiin satunnaisotannalla. Tutkimuksen ajankohta voi vääristää tutkimuksen tulosta. Vaihtelua tutkimustuloksiin saataisiin valitsemalla ajankohdaksi joko syksy tai kevät, eli alennusmyynnin ulkopuolella jäävät kuu-kaudet, jolloin satunnaisten kävijöiden määrät ovat pienemmillään. Tutkimuksen otoksen kasvattaminen myös verkkokaupan asiakkaille antaisi laajemman kuvan monikanavaisesti toimivien yritysten asiakaskokemuksen muodostumisesta ja nykytilasta.

Konversion ja asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavina tekijöinä voidaan nähdä asiakaspalvelun lisäksi markkinointi ja esillepanot. Tässä tutkimuksessa ei huomioitu kummankaan vaikutusta konversioon tai asiakaskokemukseen, vaikka ne oletettavasti vaikuttavat molempiin. Avoimissa palautteissa mainittiin markkinoinnissa näkemä tuote, joka laukaisi tarpeen tulla ostoksille myymälään. Markkinointiviesti yhdistettynä näyttävään myymäläesillepanoon antaisi tutkimustietoa siitä, miten toiminta vaikuttaa aikajaksolla tuotteiden tai

tavararyhmän myyntiin, sekä toteutuneeseen konversioon sekä asiakaskokemukseen. Markkinoinnin sisällön ja tuotteiden esillepanojen yhteisvaikutuksesta konversioon ja asiakaskokemukseen olisi mielekästä päästä tutkimaan.

Yhtenä tärkeänä jatkotutkimusaiheena voidaan nostaa myymälöissä uuden teknologian kautta mahdollistavaa kävijöiden sisätilapaikannusta. Teknisesti seuranta pohjautuu Wi-Fi-yhteyteen, joka paikantaa kävijöiden liikkeitä ja reittivalintoja kaupoissa. Sen kautta on mahdollista saada syvempää tietoa asiakasvirroista, kaupassa vietetystä ajasta ja osuuksia myymälään palaavista kävijöistä. Lisäksi tieto auttaa myymäläsuunnittelua hyödyntämään ja tavaroittamaan tehokkaammin myymälän parhaiten tai heikointen myyvimmät alueet. Sisätilapaikannuksen tavoitteena on optimoida paras mahdollinen ostokokemus. Tarvittaisiin lisää tutkimustietoa teknologian tuomista mahdollisuuksista asiakaskokemuksen muodostumiseen ja konversion kautta saatavan tiedon kehittämiseen, jotta oikeita asioita ja arvoja voidaan sekä johtaa että kehittää entistä paremmin tulevaisuudessa.

Jotta tutkimustulos olisi mahdollisimman hyvin yleistettävissä konversion osalta, lisää vastaavanlaista tutkimusta tarvitaan eri toimialojen myymälöistä. On oletettavaa, että yrityksen toimiala ja myymälätyyppi vaikuttavat siihen, millainen konversio yritykselle muodostuu. Verrattaessa hypermarketin ja erikoistavarakaupan konversiota keskenään, on todennäköistä, että erikoistavarakaupan konversio on parempi. Toisaalta kuinka moni kävijä menee hypermarkettiin vain katselemaan ostamatta mitään? Merkityksellisiksi asioiksi nousevat hankittavan tuotteen keskihinta ja hankintatiheys. Tutkimuksen avulla saataisiin lisää toimialakohtaista sekä myymälätyyppien välillä olevia eroja.

## LÄHTEET

- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3. uud. p. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Aminoff, J. & Rubanovitsch, M.D. 2015. Ostovallankumous. Miten moderni myyjä vastaa asiakkaan muuttuvaan ostoprosessiin. Helsinki: Johtajatiimi.
- Apunen, A. & Parantainen, J. 2011. Gurumarkkinointi. Helsinki: Talentum.
- Arantola, H. 2006. Customer insight: Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki: WSOY.
- Bass, B. 1997. Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership. New York: ProQuest.
- Berry, L. L. & Carbone, L. P. 2007. Build Loyalty Through Experience Management. Quality Progress 40, 9, pp.26-32.
- Berry, L. L., Carbone, L. P. & Haeckel, S. H. 2002. Managing the Total Customer Experience. Sloan Management Review 43, pp.85–89.
- Bitner, M., Brown, S. & Meuter, M. 2000. Technology Infusion in Service Encounters. Journal of the Academy of Marketing Science 28,1, pp.138–149.
- Blomqvist, R., Dahl, J., Haeger, T. & Storbacka, K. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WSOY.
- Buttle, F. & Maklan, S. 2015. Customer relationship management: Concepts and technologies. 3p. New York: Routledge.
- Chen, Z. & Dubinsky, A. 2003. A Conceptual Model of Perceived Customer Value in E-Commerce: A Preliminary Investigation. Psychology & Marketing 20, 4, pp.323-347.
- Chisholm, J. 2006. What is Customer Experience Management? [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.4.2016]. Saatavilla: <http://www.smithcoconsultancy.com/>, CEM-tips.
- Davies, M. 2007. Doing a successful research project. Using qualitative or quantitative methods. Hampshire and New York: Palgrave Macmillan.
- Danielsen, M. & Raulas, M. 2015. Muotoilu uudistaa johtamisen ja asiakaskokemuksen. Helsinki: Talentum.

Dholakia, U. M., Kahn, B. E., Reeves, R., Rindfleisch, A., Stewart, D. & Taylor, E. 2010. Consumer Behavior in a Multichannel, Multimedia Retailing Environment, *Journal of Interactive Marketing* 24, pp.86–95.

Dipoli 2014. Suorituskyvyn mittaaminen. Erilaiset mittarit, mittareiden määrittäminen ja mittaamisen hyödyntäminen [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.4.2016]. Saatavilla: [http://www.dipoli.tkk.fi/organisaationkehittaminen/mitaten/lonnqvist\\_mettanen\\_suorituskyvyn\\_mittaaminen.pdf](http://www.dipoli.tkk.fi/organisaationkehittaminen/mitaten/lonnqvist_mettanen_suorituskyvyn_mittaaminen.pdf)

Duncan, T. & Moriarty, S. 1998. A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships. *Journal of Marketing* 62, 2, pp.1-13.

Eades, K. 2003. *The New Solution Selling, The Revolutionary Sales Process That Is Changing the Way People Sell*. New York: McGraw-Hill.

Evanschitzky, H., Ramaseshan, B., Woisetschläger, D., Backhaus, C., Richelsen, V. & Blut, M. 2012. Consequences of customer loyalty to the loyalty program and to the company. *Journal of the Academy of Marketing Science* 40, 5, pp.625–638.

Fenwick, N. 2013. *Winning The Customer Experience Game*. USA: Cambridge.

Filenius, M. 2015. *Digitaalinen asiakaskokemus: menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa*. Jyväskylä: Docendo Oy.

Frohle, C. & Roth, A. 2004. New measurement scales for evaluating perceptions of the technology-mediated customer service experience. *Journal of Operations Management* 22, 1, pp.1–21.

Frow, P. & Payne, A. 2007. Towards the “perfect” customer experience. *Journal of Brand Management* 15, 2, pp.89–101.

Gentile, C., Spiller, N. & Noci, G. 2007. How to sustain the customer experience: an overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal* 25, 5, pp.395-410.

Graeff, T.R. & Harmon, S. 2002. Collecting and using personal data: consumers’ aware-ness and concerns. *Journal of Consumer Marketing* 19, 4, pp.302 – 318.

Grewal, D., Roggeveen, A. L., Compeau, L.D. & Levy, M. 2012. Retail Value-Based Pricing Strategies: New Times, New Technologies, New Consumers. *Journal of Retailing* 88, 1, pp.1–6.

Gretzel, U., Fesenmaier, D. R. & O’Leary, J. T. 2006. The transformation of consumer behaviour. In D. Buhalis & C. Costa (Eds.), *Tourism Business Frontiers: Consumers, Products and Industry*, pp. 9-18. Burlington, MA: Elsevier.

Gronholdt L., Martensen A. & Kristensen K. 2000. The relationship between customer satisfaction and loyalty: Cross-industry differences. *Total Quality Management* 11, 4-6, pp.509–514.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Harris, L. C. & Goode, M. M. H. 2004. The four levels of loyalty and the pivotal role of trust: a study of online service dynamics. *Journal of Retailing* 80, pp.139–158.

Heikkilä T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Heikkilä T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Porvoo: Edita Publishing.

Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja – strategiat. Asiakastuloslaskelma, -tase, -virta ja -portfoliot. Helsinki: WSOY.

Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Juva: WS Bookwell.

Hill, N. & Alexander, J. 2000. *Handbook of Customer Satisfaction and Loyalty Measurement*. 2p. Hampshire: Gower Publishing Limited.

Hirschman, E.C. & Holbrook, M.B. 1982. Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods, and Propositions, *Journal of Marketing* 46, 3, pp. 92-101.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Honkola, J. & Jounela, T. 2000. Palveluosaamisen piruetit – Tekniikan hallintaa ja taiteellista vaikutelmaa. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Howard, M. & Worboys, C. 2003. Self-service? A contradiction in terms or customer-led choice? *Journal of Consumer Behaviour* 2, 4, pp.382–392.

Iriana, R. & Buttle, F. 2006. Strategic, Operational, and Analytical Customer Relationship Management: Attributes and Measures. *Journal of Relationship Marketing* 5, 4, pp. 23-42.

Johnston, R. & Kong, X. 2011. The customer experience: a road-map for improvement. *Managing Service Quality* 21, 1, pp.5-24.

Juslen, J. 2009. Netti mullistaa markkinoinnin. Helsinki: Talentum Media Oy.

Jordan, P. W. 2000. *Designing Pleasurable Products. An Introduction to the New Human Factors*. London: Taylor & Francis Inc.



Kalakota, R. & Robinson, M. 2001. E-Business 2.0. Roadmap for Success. USA: Addison-Wesley.

Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Karvonen, E. 2005. Johdatus viestintätieteisiin: 5 Viestinnän historiaa - Kohti informaatioyhteiskuntaa? Tampereen yliopisto, tiedotusopin laitos [verkkodokumentti] [Viitattu 11.2.2016]. Saatavilla: [.http://viesverk.uta.fi/johdviest/viesthistoria/infoyhteiskunta.html](http://viesverk.uta.fi/johdviest/viesthistoria/infoyhteiskunta.html)

Kauhanen, J. 2013. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kaupan liitto 2015. Kauppa on yhteiskunnan elämän rytmittäjä. [verkkodokumentti] [Viitattu 3.4.2016]. Saatavilla: [http://kauppa.fi/tietoa\\_kaupasta](http://kauppa.fi/tietoa_kaupasta)

Kautto, M & Lindblom A & Mitronen, L. 2008. Kaupan liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Talentum.

Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2015. KKV:n selvitys: Sijainti vaikuttaa kaupan valintaan enemmän kuin kanta-asiakasjärjestelmät. Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2015.

Klaus, P., Gorgoglione, M., Buonomassa, D., Panniello, U. & Ngyen, B. 2013. Are you providing the "right" customer experience? The Case of Banca Popolare di Bari. International Journal of Bank Marketing 31, 7, pp. 506-528.

Koivunen-Vinkvist, M. 2013. Kanta-asiakkaiden markkinointiviestinnän kanava-preferensseihin vaikuttavat tekijät. Pro gradu -tutkielma. Lappeenranta, Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, kauppatieteiden osasto.

Kotler, P. 1984. Marketing Management: Analysis, Planning, and Control. 5p. London: Prentice-Hall.

Kotler, P., Keller K., Mairead, B., Goodmann, M. & Hansen, T. 2012. Marketing Management. 2. Lontoo: Pearson.

Laine, P. 2008. Myynnin anatomia – anna asiakkaan ostaa. Helsinki: Talentum Media Oy.

Langford, R. & Schulz, K. 2006. Gaining 3-D customer insight to drive profitable growth. Strategy & Leadership 34, 2, pp.21–27.

Lebergott, S. 1993. Pursuing happiness. American consumers in the twentieth century. New Jersey: Princeton University Press.

- Lemke, F., Clark, M. & Wilson, H. 2011. Customer Experience Quality: An Exploration in Business and Consumer Contexts Using Repertory Grid Technique. *Journal of Academic Marketing Science* 39, pp.846–869.
- Levary, R. & Mathieu, R.G. 2000. Hybrid Retail: Integrating E-commerce and Physical Stores. *Industrial Management* 42, 5, pp.6–13.
- Lindroos, J., & Lohivesi, K. 2004. *Onnistu strategiassa*. Juva: WSOY.
- Löytänä, J. & Korhikoski, K. 2014. *Asiakkaan aikakausi*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. *Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. 2.p. Hämeenlinna, Kariston Kirjapaino Oy.
- Lähteenmäki, M. 2009. *Henkilötietojen hyödyntäminen markkinoinnissa kuluttajien tulkitsemana. Diskurssianalyttinen tutkimus kuluttajan tietosuojasta*. Väitöskirja. Helsinki: Helsingin Kauppakorkeakoulu.
- Manning, G. L., Reece, B. L. & Ahearne, M. 2010. *Selling Today. Creating Customer Value*. 11p. USA: Pearson Education.
- March, J. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science* 2, 1, pp.71-87.
- Mattinen, H. 2006. *Asiakkuusosaaminen: kuuntele asiakastasi*. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- McKenzie, R 2001. *The Relationship-Based Enterprise-Powering business success through customer relationship management*. Canada: McGraw-Hill Ryerson Ltd.
- Meuter, M. L., Bitner, M. J., Ostrom, A. L. & Brown, S. W. 2005. Choosing among alternative service delivery modes: An investigation of customer trial of self-service technologies. *Journal of Marketing* 69, 2, pp.61–83.
- Meuter, M. L., Ostrom, A. L., Roundtree, R. I. & Bitner, M. J. 2000. Selfservice technologies: Understanding customer satisfaction with technology-based service encounters. *Journal of Marketing* 64, 3, pp.50–64.
- Meyer, C. & Schwager, A. 2007. *Understanding the Customer Experience*. Harvard Business Review 2007, pp.1-13.
- Mittal, V. & Lassar, W. M. 1998. Why do customers switch? The dynamics of satisfaction versus loyalty. *The Journal of Services Marketing* 12, 3, pp.177–193.

Nash, C., Person, R. & Petersen, L. 2014. Connect how to use data and experience marketing to create lifetime customers. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Neslin, S. A. & Shankar, V. 2009. Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Interactive Marketing* 23, pp.70–81.

Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. *Myynnin johtamisen uusi aika*. Helsinki: WSOYpro.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: Sanoma Pro.

Oliver, R. 1999. Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing* 63, 1, pp.33–44.

Palmer, A. 2010. Customer experience management: A critical review of an emerging idea. *Journal of Services Marketing* 24, 3, pp.196-208.

Payne, A. 2006. *Handbook of CRM: Achieving excellence in customer management*. Oxford: Elsevier/Butterworth-Heinemann.

Payne, A., Storbacka, K., Frow, P. & Knox, S. 2009. Co-Creating brands: Diagnosing and de-signing the relationship experience. *Journal of Business Research* 62, 3, pp.379–389.

Pekkarinen, E., Sääski, K. & Vornanen, J. 1997. *Henkilökohtainen myyntityö*. ISBN: 951-97082-5-1. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.

Pine, B.J. & Gilmore, J.H. 1998. Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review* 76, 4, pp.97-105.

Prasad, C. J. S. & Aryasri, A. R. 2009. Determinants of Shopper Behaviour in E-tailing: An Empirical Analysis. *Paradigm* 13, 1, pp.73–83.

Rackham, N. & De Vincentis, J. 1999. *Rethinking the sales force: Redefining selling to create and capture customer value*. New York: McGraw-Hill.

Reinboth, C. 2008. *Johda ja kehitä asiakaspalvelua*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Rintamäki, T., Kanto, A., Kuusela, H. & Spence, M.T. 2006. Decomposting the value of department store shopping into utilitarian, hedonic and social dimensions. *International Journal of Retail & Distribution Management* 34, 1, pp. 6-24.

Rope, T. & Pöllänen J. 1995. *Kanta-asiakasmarkkinointi*. Helsinki: WSOY

Rubanovitsch, M.D. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Johtajatiimi.

Rubanovitsch, M. D. & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Helsinki: Oy Imperial Sales Ab.

Ryski M. 2011. Conversion: The Last Great Retail Metric. USA: AuthorHouse.

Salminen, M. 2009. Tietosuoja sähköisessä liiketoiminnassa. Helsinki: Talentum Media Oy.

Schmidt-Subramanian M. 2013. Seven steps to succesful customer experience measurement programs. [verkkodokumentti]. [Viitattu 10.5.2016]. Saatavilla: <http://www.slideshare.net/Datafield/7-steps-to-successful-customer-experience-measurement-programs>

Schmitt, B. H. 2003. Customer Experience Management. New Jersey: John Wiley & Sons.

Shaw, C. 2007. The DNA of Customer Experience. How Emotions Drive Value New York: Palgrave Macmillan.

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

Shaw, C., Dibeehi, Q. & Walden, S. 2010. Customer Experience. Future trends and insights. New York: Palgrave Macmillan.

Sherlekar, S.A & Gordon, E. 2010. Marketing Management. Mumbai IND: Global Media.

Sin, L., Tse, A & Yim, F. 2005. CRM: conceptualization and scale development. European Journal of Marketing 39, 11/12, pp.1264 - 1290.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Steina, A. & Ramaseshanb, B. 2016. Towards the identification of customer experience touch point elements 30, pp.8–19

Storbacka, K. & Lehtinen, J.R. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. 3. p. Porvoo: WSOY.

Ståhle, P. & Wilenius, M. 2006. Luova tietopääoma, tulevaisuuden kestävä kilpailuetu. Helsinki: Edita.

Taipale, M. E. 2004. Työnjohtajasta tiimivalmentajaksi. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.

- Thomas, J. & Nelson, J. 1996. Research methods in physical activity. 3.p. USA: Human Kinetics.
- Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Helsinki: Tammi.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Tsai, S. P. 2005. Integrated marketing as management of holistic consumer experience. *Business Horizons* 48, 5, pp.431–441.
- Vargo, S. & Lusch, R. 2008. Service-dominant Mindset. *Service Science, Management and Engineering*. [verkkodokumentti]. [Viitattu 10.3.2016]. Saatavilla: <http://www.sdlogic.net/publications.html>
- Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.
- Verhoef, P., Lemon, K., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. 2009. Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing* 85, 1, pp.31-41.
- Verhoef, P. C., Venkatesan, R., McAlister, L., Malthouse, E. C., Krafft, M. & Ganesan, S. 2010. CRM in data-rich multichannel retailing environments: A review and future research directions. *Journal of Interactive Marketing* 24, 2, pp.121–137.
- Vilkkä, H. 2014. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vuokko, P. 1997. Mitä on asiakaslähtöisyys. Teoksessa Vuokko Pirjo (toim.): Avaimena asiakaslähtöisyys. Helsinki: Edita.
- Vuorio, P. 2008. Myyntitaidon käsikirja – puhetaito ja tahtotila myyntityössä. Helsinki: Yrityskirjat.
- Wikström, S. 1996. The Customer as Co-producer. *European Journal of Marketing* 30, 4, pp.6–19.
- Wills, S. 2005. The Management and communication of customer Insight. *Journal of Interactive Marketing* 6, 4, pp.302–316.
- Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas. Helsinki: Otava.
- Zablah, A., Bellenger, D. & Johnston, W. 2004. An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon, *Industrial Marketing Management* 33, 6, pp.475–489.

Zaltman, G. 2003. How Customers think. Essential Insights into the Mind of the Market. Boston: Harvard Business School Publishing.

Zomerdiik L.G. & Voss C. 2010. Service Design for Experience-Centric Services. Journal of Service Research 13, 1, pp. 67-82.

Zwilling, M. 2014 'Customer experience' is today's business benchmark. Forbes. [verkkodokumentti] [viitattu 1.6.2016]. Saatavilla: <http://www.forbes.com/sites/martinzwilling/2014/03/10/customer-experience-is-todays-business-benchmark/>

Yang, Z. & Fang, X. 2004. Online service quality dimensions and their relationships with satisfaction: A content analysis of customer reviews of securities brokerage services. International Journal of Service Industry Management 15, 3, pp.302–326.

## Liite 1.

### Asiakaskysely XX tavaratalojen asiakaskokemuksesta

Meillä XX:ssä on halu kuulla ja palvella asiakkaitamme. Teemme pitkäjänteistä kehitystyötä muun muassa asiakaspalvelumme kehittämiseksi. Suora asiakaspalaute on meille tärkeää ja kyselyn avulla haluamme kehittää toimintaamme entistä paremmaksi.

Pyydän Sinua vastamaan tähän kyselyyn ja ajattelemaan omia kokemuksia XX tavaratalon palvelusta. Vastaamiseen kuluu ajastasi vain muutama minuutti. Kyselyyn vastataan nimettömänä. Vastaukset tullaan käsittelemään luottamuksellisesti ja täysin anonyymisti ryhmätasolla siten, ettei yksittäisen vastaajan henkilöllisyyttä voi tunnistaa.

- 
- |   |    |   |
|---|----|---|
| <b>1. Sukupuoli</b>                           | 1  | Nainen  |
|   | 2  | Mies  |
| <b>2. Ikä</b>                                 | 1  | Alle 20 vuotta                                    |
|   | 2  | 21-30 vuotta                                      |
|   | 3  | 31-40 vuotta                                      |
|   | 4  | 41-50 vuotta                                      |
|   | 5  | 51-60 vuotta                                      |
|   | 6  | yli 60 vuotta                                     |
| <b>3. Paikkakunta</b>                         | 1  | Espoo   |
|   | 2  | Helsinki  |
|   | 3  | Hyvinkää  |
|   | 4  | Hämeenlinna                                       |
|   | 5  | Joensuu   |
|   | 6  | Jyväskylä   |
|   | 7  | Lappeenranta                                      |
|   | 8  | Kajaani   |
|   | 9  | Kouvola   |
|   | 10 | Kuopio  |
|   | 11 | Kokkola   |
|   | 12 | Kotka   |
|   | 13 | Lahti   |
|   | 14 | Lohja   |
|   | 15 | Mikkeli   |
|   | 16 | Pori  |
|   | 17 | Rovaniemi   |
|   | 18 | Salo  |
|   | 19 | Seinäjoki   |
|   | 20 | Tampere   |
|   | 21 | Tornio  |
|   | 22 | Turku   |
|   | 23 | Oulu  |
|   | 24 | Vaasa   |
|   | 25 | Vantaa  |
| <b>4. Miksi tulit ostoksille myymäläämme?</b> | 1  | Tulin ostamaan ennalta miettimääni tuotetta       |
|   | 2  | Tulin ostamaan markkinoinnissa näkemääni tuotetta |
|   | 3  | Tulin suunnitellusti katselemaan valikoimia       |
|   | 4  | Tulin ostoksille suunnittelemattomasti            |

#### 4.1. Joku muu syy, mikä?

---



---

5. **Teitkö ostoksia tällä kauppareissulla?**
- |   |       |
|---|-------|
| 1 | Kyllä |
| 2 | En    |
6. **Jos vastasit edelliseen kysymykseen ”En”, miksi et tehnyt ostoksia?**
- 
- 
7. **Kuinka kauan olet ollut asiakkaamme?**
- |   |                             |
|---|-----------------------------|
| 1 | Tämä on ensimmäinen kertani |
| 2 | Vähemmän kuin 6 kuukautta   |
| 3 | 1-2 - vuotta                |
| 4 | Enemmän kuin 3 vuotta       |
| 5 | En ole tehnyt ostoksia      |
8. **Kuinka todennäköisesti suosittelet XX ystävällesi tai kollegallesi?**
- |   |                              |
|---|------------------------------|
| 1 | Erittäin todennäköisesti     |
| 2 | Todennäköisesti              |
| 3 | Melko todennäköisesti        |
| 4 | En kovinkaan todennäköisesti |
| 5 | En lainkaan todennäköisesti  |
9. **Mikä asia saa sinut asiakkaana suosittelemaan jotakin yritystä, palvelua tai tuotetta?**
- 
- 
10. **Kuinka tyytyväinen olet kokonaisuudessaan yritykseemme?**
- |   |                      |
|---|----------------------|
| 1 | Erittäin tyytyväinen |
| 2 | Tyytyväinen          |
| 3 | Melko tyytyväinen    |
| 4 | Tyytymätön           |
| 5 | Erittäin tyytymätön  |
11. **Mitä mieltä olet yrityksemme palvelunlaadusta ja vaivattomuudesta?**
- |  | Täysin samaa mieltä | Osittain samaa mieltä | Ei samaa eikä eri mieltä | Osittain eri mieltä | Täysin eri mieltä | Ei kokemusta / en osaa sanoa |
|--|---------------------|-----------------------|--------------------------|---------------------|-------------------|------------------------------|
| Henkilöstö tervehti minua                | 5                   | 4                     | 3                        | 2                   | 1                 | 0                            |
| Saan halutessani palvelua                | 5                   | 4                     | 3                        | 2                   | 1                 | 0                            |
| Henkilöstö on ammattitaitoista           | 5                   | 4                     | 3                        | 2                   | 1                 | 0                            |
| Henkilöstön kanssa asioiminen on helppoa | 5                   | 4                     | 3                        | 2                   | 1                 | 0                            |
12. **Miten koette saamanne palvelun myymälässämme?**
- |                 | Täysin samaa mieltä | Osittain samaa mieltä | Ei samaa eikä eri mieltä | Osittain eri mieltä | Täysin eri mieltä | Ei kokemusta / en osaa sanoa |
|-----------------|---------------------|-----------------------|--------------------------|---------------------|-------------------|------------------------------|
| Asiantuntevaksi | 5                   | 4                     | 3                        | 2                   | 1                 | 0                            |
| Ystävälliseksi  | 5                   | 4                     | 3                        | 2                   | 1                 | 0                            |
| Kohteliaaksi    | 5                   | 4                     | 3                        | 2                   | 1                 | 0                            |
| Nopeaksi        | 5                   | 4                     | 3                        | 2                   | 1                 | 0                            |
| Palveluaitiiksi | 5                   | 4                     | 3                        | 2                   | 1                 | 0                            |
- 12.1. **Muu, millaiseksi?**
-



13. Mikä on mielestänne parasta myymälässämme?	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	Ei kokemusta / en osaa sanoa
Sijainti	5	4	3	2	1	0
Aukioloajat	5	4	3	2	1	0
Viihtyisyys	5	4	3	2	1	0
Palvelu	5	4	3	2	1	0
Asiainnivaivattomuus ja toimivuus	5	4	3	2	1	0
Monipuolinen tuotevalikoima	5	4	3	2	1	0
Tuotteet ovat laadukkaita	5	4	3	2	1	0
Tuotteiden esillepanot	5	4	3	2	1	0
Hinta-laatusuhteeltaan hyvät hinnat	5	4	3	2	1	0
Asiainninhelppous	5	4	3	2	1	0
Siisteys	5	4	3	2	1	0
Luotettava kauppaketju	5	4	3	2	1	0
Kauppaketju on suomalainen	5	4	3	2	1	0
Hyvä kanta-asiakasohjelma	5	4	3	2	1	0
Hyvät nettisivut ja verkkokauppa	5	4	3	2	1	0
Verkkokauppapakettien noutomahdollisuus	5	4	3	2	1	0

14. **Koetko olevasi jonkin yrityksen uskollinen asiakas?**
- |   |   |
|---|---|
| 1 | Kyllä, olen useamman yrityksen uskollinen asiakas |
| 2 | Kyllä, muutaman                                   |
| 3 | Kyllä, mutta vain yhden                           |
| 4 | En minkään  |

15. **Mille yritykselle tai yrityksille olet mielestäsi uskollinen asiakas?**

---



---



---

16. **Miksi olet uskollinen tälle yritykselle? Mitä hyötyä saat siitä, että pysyt yrityksen asiakkaana?**

---



---



---

17. **Kuin todennäköisesti tulet tekemään yrityksessämme uudelleen ostoksia?**

- |   |                              |
|---|------------------------------|
| 1 | Erittäin todennäköisesti     |
| 2 | Todennäköisesti              |
| 3 | Melko todennäköisesti        |
| 4 | En kovinkaan todennäköisesti |
| 5 | En lainkaan todennäköisesti  |

**Kiitos ajastanne ja vastauksistanne!**