

Asiakaskokemuksen muodostuminen asiakasrajapinnassa

Samuli Tuohilampi

Tinja Törmälä



Tekijä(t) Samuli Tuohilampi, Tinja Törmälä	
Koulutusohjelma Liiketalous	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Asiakaskokemuksen muodostuminen asiakasrajapinnassa	Sivu- ja liitesivumäärä 79 + 13
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää ravitsemusalaan keskittyvälle franchising-ketjulle asiakkaiden kokemuksen taso ja löytää uusia keinoja parantaa asiakaskokemusta. Työ rajattiin koskemaan asiakaskokemusta asiakasrajapinnassa. Opinnäytetyössä selvitettiin vastaus pääongelmaan: ”millainen on asiakaskokemus kohdeyrityksessä?”. Pääongelmaan haettiin vastausta tutkimalla tarjoomaa, ostotilannetta, brändiä ja markkinointia sekä henkilöstön lähtökohtia tarjota erinomainen asiakaskokemus.</p> <p>Asiakaskokemuksen johtaminen on strateginen valinta ja mahdollisuus asiakkaan aikakaudella, kun perinteisillä kilpailukeinoilla ei enää saavuteta riittävää kilpailuetua. Asiakaskokemuksen johtamisen hyödyt ovat moninaiset: se vahvistaa sitoutumista, lisää asiakastyytyvyyttä, kasvattaa suosittelijoiden määrää ja suositteluhalukkuutta, parantaa brändin arvoa, vähentää asiakaspoistumaa, sitouttaa henkilöstöä, vähentää negatiivisen asiakaspalautteen määrää sekä pienentää asiakashankinnan kustannuksia. Siten asiakaskokemuksen johtamisella pystytään maksimoimaan asiakkaalle tuotettu arvo ja kasvattamaan yrityksen tuottoja.</p> <p>Opinnäytetyössä toteutettiin kaksi kvantitatiivista tutkimusta. Kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät valittiin, koska haluttiin kartoittaa nykytilannetta. Työntekijöiden tutkimus oli kokonais- tutkimus ja asiakkaiden tutkimus toteutettiin harkinnanvaraisena näytteenä. Kummassakin tutkimuksessa aineistoa kerättiin kyselylomakkeilla. Henkilöstökysely luotiin sähköisessä muodossa ja asiakkailta vastauksia kerättiin informoidulla kyselyllä. Henkilöstökyselyn vastausaika oli 27.1.-5.2.2017 ja vastausprosentiksi saatiin 58 %. Asiakkaille lomakkeita jaettiin eri päivinä viikoilla 5-6 ja näytteen koko oli 180 henkilöä.</p> <p>Kokonaisuutena asiakaskokemus on kohdeyrityksessä melko hyvällä pohjalla. Tarjooma oli kokonaisuudessaan asiakkaille melko mieleinen ja ostotilanne koettiin vaivattomaksi ja miellyttäväksi. Vaikka asiointikokemus ei ylittänyt odotuksia, olivat vastaajat silti erittäin suositteluhalukkaita. Brändin ja markkinoinnin osalta lähinnä kohtaamiset olivat ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä. Brändistä kerrotaan kuitenkin positiiviseen sävyyn läheisille, jolloin brändi ja markkinointi saattavat vaikuttaa tunne- ja mielikuvatasolla positiivisesti jonkun toisen ostopäätökseen. Työntekijöille oli onnistuttu luomaan oikeanlaista asiakaspalvelukulttuuria ja jalkauttamaan hyvin asiakaskokemuksen tavoitteet. Asiakkaiden vastausten perusteella kehitettävää olisi tuotteiden arvon todistamisessa, kilpailijoista erottautumisessa sekä odotusten ylittämässä. Henkilöstö kaipaisi tulosten perusteella lisää perehdytystä, uramahdollisuuksia, aikaa palvella asiakasta, kannustamista sisäiseen viestintään sekä palkitsemista hyvästä työpanoksesta. Näihin asioihin puuttamalla Yritys X:llä olisi realistiset mahdollisuudet hankkia selvää kilpailuetua luomalla ylivoimainen asiakaskokemus.</p>	
Asiasanat Asiakaskokemus, asiakasrajapinta, asiakaskohtaamiset, asiakaskokemuksen johtaminen, suositteluhalukkuus	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tavoite, tutkimusongelma ja rajaukset	2
1.2	Yritys X:n esittely	4
2	Asiakaslähtöinen liiketoiminta	5
2.1	Asiakaslähtöisyys vaatii asiakkaan tuntemista	5
2.2	Saumaton organisaatio	7
2.3	Asiakkuusstrategia	9
2.4	Asiakasarvon luominen ja ylläpitäminen	10
2.5	Asiakkuuksien johtamisesta asiakaskokemuksen johtamiseen	12
3	Asiakaskokemuksen muodostuminen	15
3.1	Asiakaskokemuksessa ylitetään odotuksia	15
3.2	Kokemuksia luova ostotilanne	17
3.3	Brändi ja markkinointi ostopäätökseen vaikuttavina tekijöinä	19
3.4	Tarjooma osana asiakaskokemusta	21
3.5	Työntekijät kokemuksien luojina	23
4	Tutkimusmenetelmät	27
4.1	Menetelmävalinnat ja toteutuskuvaus	27
4.2	Aineisto ja käytetyt analyysit	32
5	Tulokset	34
5.1	Asiakaskyselyyn vastanneiden taustatiedot	34
5.2	Asiakkaiden kokemukset tarjoomasta	37
5.3	Asiakkaiden kokemukset ostotilanteesta	39
5.4	Brändin ja markkinoinnin vaikutukset asiakkaisiin	45
5.5	Työntekijöiden lähtökohdat tarjota erinomainen asiakaskokemus	49
5.6	Asiakaskokemus Yritys X:ssä	57
6	Pohdinta	62
6.1	Johtopäätökset	62
6.2	Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset	65
6.3	Reliabiliteetti ja validiteetti	68
6.4	Oman oppimisen arviointi	73
	Lähteet	75
	Liitteet	80
	Liite 1. Asiakaskysely (suojattu versio)	80
	Liite 2. Henkilöstökysely (suojattu versio)	84
	Liite 3. Henkilöstökyselyn saatekirje	87
	Liite 4. Työntekijöille toimipisteisiin lähetetty tiedote kyselystä	88
	Liite 5. Henkilöstökyselyn muistutusviesti 1	89

Liite 6. Henkilöstökyselyn muistutusviesti 2.....	90
Liite 7. Henkilöstökyselyyn vastanneiden taustatiedot.....	91

1 Johdanto

Valmisteollisuuden aikakaudella menestyivät ne yritykset, jotka toimittivat fyysisiä tuotteita nopeasti ja pienin kustannuksin ja jakelun aikakaudella ne yritykset, jotka toimittivat oikean tavaran oikean aikaan ja oikeaan paikkaan. Informaation aikakaudella menestyjät käyttivät tehokkaasti toiminnassaan informaatioteknologiaa ja tietoverkkoja. Vuonna 2010 alkoi uusi aikakausi: asiakkaan aikakausi. Asiakkaan aikakaudelle ominaista ovat digitalisaatio, markkinoinnin ja median muutos sekä kuluttajistuminen. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 7-11.) Kuluttajistuminen tarkoittaa tietotekniikan arkipäiväistymistä kotona ja työpaikoilla (Olander 2014). Perinteisillä kilpailukeinoilla eli hinnalla, tehokkuudella ja laadulla ei enää saavuteta riittävää kilpailuetua (Goodman 2009, 12). Asiakaskokemuksen johtaminen on strateginen valinta ja mahdollisuus aikakaudella, kun muut kilpailukeinot ovat sortuneet (Löytänä & Korkiakoski 2014, 1-2).

Kaikki yritykset tarjoavat kokemuksia asiakkailleen ja siten jokaisella yrityksellä on mahdollisuus tarjota odotukset täyttäviä ja jopa ylittäviä kokemuksia. Valitettavan usein kohtaamiset jätetään kuitenkin sattuman varaan. Matka asiakaskokemuksen strategiseen kehittämiseen on pitkä ja se vaatii laajaa sitoutumista ja runsaasti tahtoa. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 9-14.) Tulevaisuudessa asiakkaalle ei enää riitä se, että hänet laitetaan keskiöön, vaan hänet on laitettava kaiken muun edelle. Haastavamman asiakkaan aikakaudesta tekee se, että se kohtaa ajan aikakauden. Se tarkoittaa sitä, että erinomaista palvelua ei jäädä odottamaan, vaan sitä halutaan heti ja nyt. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 7-11.)

Tässä opinnäytetyössä selvitämme ravitsemusalaan keskittyvälle franchising-ketjulle asiakaskokemuksen tasoa sekä asiakkaiden että työntekijöiden näkökulmasta. Asiakaskokemusta tutkitaan asiakasrajapinnan kohtaamisissa, sillä se on tietoa, jota kohdeyritys haluaa. Asiakaskokemus on tärkeä osa yrityksen liiketoimintaa, koska sillä voi saada merkittävää kilpailuetua ja siksi sitä on mielenkiintoista tutkia. Lisäksi aihe on tärkeä ja ajankohtainen, sillä tieto ja tutkimus aiheesta ovat lisääntyneet sekä asiakaskokemuksen merkitys tiedostetaan yhä paremmin.

Kyseessä on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, joka toteutetaan kyselylomakkeilla. Opinnäytteessä tehdään kaksi tutkimusta, joista toinen kohdistetaan asiakkaille ja toinen työntekijöille. Tutkimukseen halutaan ottaa mukaan työntekijät, sillä iso osa asiakkaiden kokemuksesta muodostuu heidän kauttaan. Tutkimuksessa tarkastellaan asiakkaiden kokemusta sekä kiinnitetään erityistä huomiota siihen, millaiset lähtökohdat työntekijöillä on tarjota erinomainen asiakaskokemus.

1.1 Tavoite, tutkimusongelma ja rajaukset

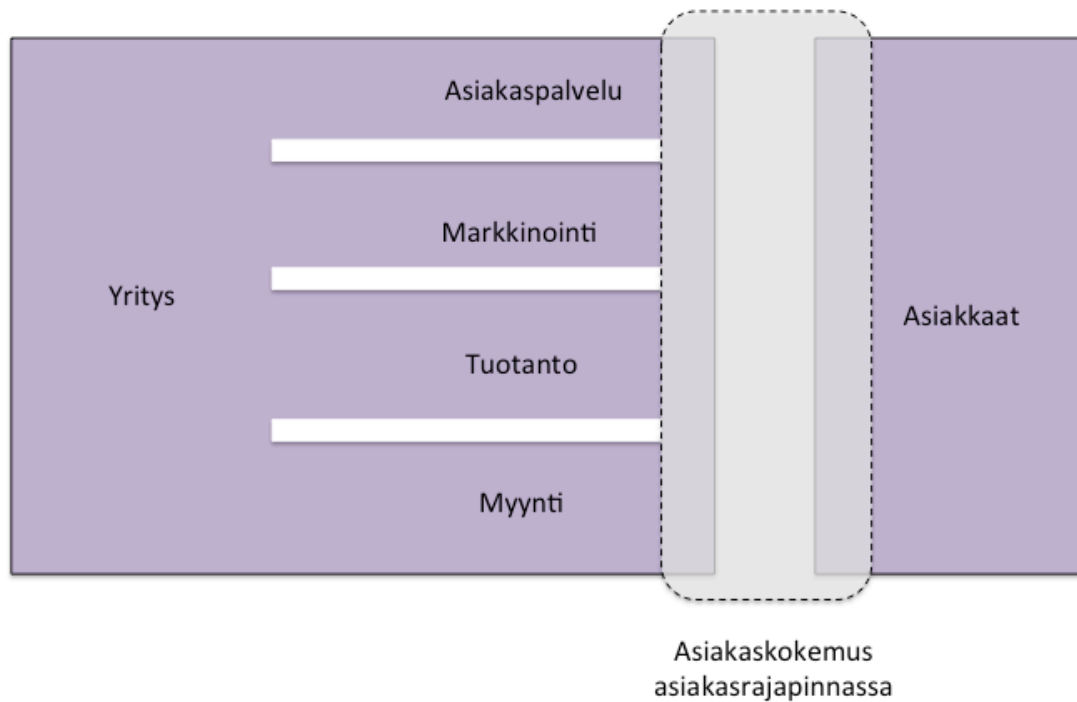
Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää asiakkaiden kokemuksen taso ja löytää uusia keinoja parantaa asiakaskokemusta. Haluamme myös syventää omaa osaamistamme ja antaa kohdeyritykselle mahdollisimman hyvät tulokset kehittämisen apuvälineeksi. Työssämme haluamme löytää vastauksen pääkysymykseen: millainen on asiakaskokemus kohdeyrityksessä? Alaongelmat ovat:

1. Millaiseksi asiakkaat kokevat tarjooman?
2. Millaisena ostotilanne koetaan?
3. Millaiset lähtökohdat työntekijöillä on tarjota erinomainen asiakaskokemus?
4. Miten brändi ja markkinointi vaikuttavat asiakkaan ostopäätökseen?

Työssämme käsittelemme ensin asiakaslähtöistä liiketoimintaa. Se pitää sisällään saumattoman organisaation. Lisäksi tarkastelemme asiakkuuksien johtamisen eri osa-alueita. Asiakkuuksien johtaminen on laaja käsite. Se pitää sisällään strategiat, arvon luomisen prosessin, monikanavaisen integraation ja asiakkuuksien johtamisen parantamiseen tähtäävän prosessin. Työssämme keskitymme näistä strategiaan ja arvon luomisen prosessiin, sillä muut asiakkuuksien johtamisen osa-alueet eivät ole työmme kannalta oleellisia.

Asiakaskokemus on monikanavainen ja kokonaisvaltainen aihe. Erilaisia asiakaskokemuksen määritelmiä on yhtä paljon kuin siitä on kirjoittajia. Löytänä ja Kortesus (2011, 11) määrittelevät asiakaskokemuksen niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summaksi, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Fischer ja Vainio (2015, 10) määrittelevät asiakaskokemuksen asiakkaalle välittyvän tunteen ja kokemuksen yhdistelmäksi, joka saa asiakkaan palaamaan takaisin ja kertomaan positiivisesta kokemuksestaan muille.

Korkiakoski ja Gerdt (2016, 9-10) ovat määritelleet asiakaskokemuksen osa-alueiksi strategian, ihmiset, toteutuksen ja mittaamisen. Löytänä ja Korkiakoski (2014, 11,49,95,131&161) taas määrittelevät osa-alueiksi strategian, johtamisen, kohtaamiset, mittaamisen ja yrityskulttuurin juurruttamisen kaikkiin toimintoihin. Löytänen ja Kortesus (2011, 15) mallin mukaan asiakaskokemuksen osa-alueita ovat yrityksen asiakaspalvelu, markkinointi, tuotanto, myynti, talous ja henkilöstöjohtaminen. Kuviossa 1 visualisoimme viimeiseksi esitettyä mallia muokattuna vastaamaan työssämme tutkittavia aiheita.



Kuvio 1. Löytänän & Kortesuon (2011, 15) malli muokattuna vastaamaan työssämme tutkittavia asiakaskokemuksen osa-alueita

Valitsimme Löytänän ja Kortesuon mallin aihealueemme taustoittajaksi, sillä työssämme asiakaskokemuksen tutkiminen rajataan kokemukseen asiakasrajapinnassa ja mielestämme malli sopi tähän tarkoitukseen kaikista parhaiten. Jotta aiheet keskittyisivät kohtaamisiin asiakasrajapinnassa, olemme hieman muokanneet alkuperäistä mallia: selvitimme asiakaspalvelun, myynnin, tarjooman ja markkinoinnin tilanteen ja niiden vaikutukset asiakaskokemukseen. Näin ollen henkilöstöjohtaminen ja talous rajattiin pois aiheistamme.

Tutkittavan yrityksen toimipisteillä on samanlainen toimintamalli ja tuotevalikoima. Näin ollen eri toimipisteistä saadut tutkimustulokset muodostavat keskenään luotettavan kokonaisuuden. Työmme peittomatriisi on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Millainen on asiakaskokemus kohdeyrityksessä?	Viitekehys (luvun nro)	Tulokset (luvun nro)	Lomakkeen kysymykset
Millaiseksi asiakkaat kokevat tarjooman? (tuotanto)	3.4.	5.2.	Asiakaskysely: 15, 16, 17
Millaisena ostotilanne koetaan? (myynti)	3.2.	5.3.	Asiakaskysely: 9, 10, 11, 12, 13
Millaiset lähtökohdat työntekijöillä on tarjota erinomainen asiakaskokemus? (asiakaspalvelu)	3.5.	5.5.	Henkilöstökysely: 6-19
Miten brändi ja markkinointi vaikuttavat asiakkaan ostopäätökseen? (markkinointi)	3.3.	5.4.	Asiakaskysely: 14, 18, 19, 20

Taulukosta näkyy työmme sisältö alaongelmittain. Siitä on nähtävissä se, missä viitekehysten alaluvussa, tuloksien alaluvussa ja lomakkeen kysymysten kohdissa käsitellään tiettyä alaongelmaa.

1.2 Yritys X:n esittely

Yritys X on ravitsemusalan franchising-ketju, jolla on tällä hetkellä yhteensä yhdeksän yksikköä. Yrityksen yksi tärkeimmistä panostuksen kohteista on laadukkaat tuotteet ja tästä johtuen yrityksellä onkin paljon omaa tuotantoa. Oma tuotanto ja tuotekehitys mahdollistavat monipuolisen tuotevalikoiman sekä mahdollisuuden reagoida nopeasti markkinoiden muutoksiin. Yrityksen palvelumuotoon kuuluvat tiskiltä myytävät ja pöytiin tarjoiltavat tuotteet.

Yritys X:n hallinnossa asiakaskokemuksen merkityksellisyys on tiedostettu. Aikaisemmin aihetta ei ole tutkittu, mutta vuonna 2016 aiheesta tehtiin toimeksiannolla Mystery Shopping-tyylinen tutkimus. Mystery Shopping keskittyi uusien asiakkaiden kokemukseen toimipisteissä ja siitä saatiin tärkeää tietoa aiheesta. Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin vieläkin laajemmin asiakaskokemuksen kokonaisuuteen ja tuodaan lisäarvoa aikaisemmalle tutkimukselle.

2 Asiakaslähtöinen liiketoiminta

Asiakaslähtöinen liiketoiminta syntyy monista elementeistä. Tässä luvussa selvitetään asiakaslähtöisyyden taustoja ja käsitellään saumatonta organisaatiota, asiakkuusstrategiaa, asiakasarvon ylläpitämistä ja luomista sekä asiakkuuksien johtamista asiakaskokemuksen johtamiseen vertaillen.

2.1 Asiakaslähtöisyys vaatii asiakkaan tuntemista

Asiakaslähtöisyyden määritelmän ymmärtäminen on joskus yrityksissä jäänyt vajeelliseksi. Toisinaan se, että asiakkaiden eteen ollaan valmiita tekemään mitä vain, ymmärretään virheellisesti asiakaslähtöiseksi toiminnaksi. Sitä se ei kuitenkaan ole. Sen sijaan se tulisi ymmärtää niin, että asiakasta palvellaan jollakin asiakkaan arvostamalla tavalla nykyistä paremmin. (Reinboth 2008, 22.)

Asiakaslähtöiseen toimintaan tarvitaan asiakasymmärrystä. Arantolan (2006, 53) mukaan asiakasymmärrys (customer insight) tarkoittaa asiakkaiden tarpeiden ja käyttäytymisen syvällistä ymmärrystä. Asiakasymmärrys on osa liiketoimintamallia ja sitä pystytään parantamaan keräämällä tietoa asiakkaista. Asiakkaiden ostokäyttäytymisestä ja ominaisuuksista tarvitaan yksityiskohtaista tietoa, jotta tiedon perusteella saadaan luotua ja jaettava arvoa. Tiedon keräämiseen tapoja ovat esimerkiksi kanta-asiakaskortit, jotka kertovat ostokäyttäytymisestä. Asiainnille pystytään myös luomaan sähköisiä polkuja, joista jää aina tallennettu jälki asiakaskantaan. Esimerkiksi kaupassa voidaan tehdä ostoskorianalyysyjä keräämällä tietoa kuiteista ja kehittää muun muassa tarjouskampanjoita analysoinnin perusteella. Myös kyselytutkimuksilla pystytään lisäämään asiakasymmärrystä: niiden avulla voidaan esimerkiksi selvittää asiainnin tiheyttä, käytettyjä ostospaikkoja ja valintakriteerejä. (Arantola 2006, 23-24.) Asiakasymmärrys perustuu useasta eri lähteestä kerättyyn asiakastietoon. Tämä tieto on usein hajallaan ja vaikeasti hyödynnettävissä. Asiakasymmärryksen kannalta onkin oleellista koostaa eri lähteistä saadusta tiedosta päättelyketju, jonka perusteella voidaan selvittää, kuinka yritys pystyy erottautumaan kilpailijoista. (Mattinen 2006, 167-168; Arantola & Simonen 2009, 5.) Asiakasymmärrys onkin prosessi, jossa yritys oppii asiakkaiden verkoston toiminnasta ja siitä, mitkä tekijät vaikuttavat ostopäätöksiin (Anderson & Narus 2009, 80-85).

Asiakkaan tunnistamattomat tarpeet täytyisi ennakoita, jotta asiakas todella tunnettaisiin. Tarpeiden ennakointi onkin keskeisessä asemassa arvon tuottamisessa ja kilpailukyvyyn luomisessa. Yrityksen on laadittava oma menetelmänsä asiakasymmärryksen hankkimiseksi. Erilaisia asiakastiedon lähteitä ja keinoja on monia: asiakas- ja markkinatutki-

mukset, business intelligence, asiakasosallistuminen, hiljainen tieto, laitekäyttö, verkkosivujen kautta kerätty tieto ja muu automaattisesti tallentuva tieto, asiakkuushistoria, asiakaspalaute ja asiakkaan taustatiedot (kuvio 2). Asiakasymmärrys syntyy näiden tietojen yhdistämisestä ja niiden hyödyntämisessä liiketoiminnassa. (Arantola & Simonen 2009, 21-29.)



Kuvio 2. Asiakasymmärryksen lähteet Arantolan & Simosen mallia (2009, 21) mukaillen

Asiakaslähtöisyyden tulee olla yrityksen toiminnan perusarvo. Lähtökohtana on, että asiakasnäkökulma on ajatuksellisesti mukana liiketoiminnassa prosessi- ja tuotenäkökulman lisäksi. Parhaiten asiakaslähtöisessä liiketoiminnassa voi menestyä, kun yhdistää kohtaamiset, asiakkuudet ja asiakaskannan. Perusajatus kohtaamisissa on se, että hyvin hoidetusta asiakkaan ja henkilöstön välisestä kohtaamisesta syntyy asiakastyytyvää, joka johtaa asiakasuskollisuuteen. Se ei kuitenkaan huomioi hinnan ja kustannusten merkitystä. Asiakkuusajattelun, eli CRM:än, perusajatuksena on sitoa kaikki asiakkaan kanssa käydyt kohtaamiset peräkkäin yhteen. Sen pohjalta voidaan laskea asiakaskannattavuus, joka määrittää sen, kuinka resursseja kohdennetaan ja minkälaista hinnoittelua eri asiakasryhmille suunnataan. Asiakaskannassa oleellista on asiakasvalinta ja asiakaskannan ryhmittely erilaisiin asiakasryhmiin liiketoimintavaikutusten perusteella. Näiden kolmen lähestymistavan yhdistämisestä syntyy asiakkuuskonsepti, joka kuvaa kenelle palvelut suunnataan, mikä on tarjottava kokonaisuus ja miten asiakas kohdataan. (Arantola 2006, 28-29.) Asiakasymmärryksen avulla yrityksen resurssit pystytään kohdentamaan oikean-

laisiin paikkoihin ja toimintoihin. Siten asiakaslähtöinen toiminta tuo hyötyä asiakkaalle kokemuksellisesti sekä yritykselle taloudellisesti. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 24.)

2.2 Saumaton organisaatio

Organisaatiolla ei ole kiinteitä rakenteita, vaan se koostuu ihmisten, työn, resurssien ja asioiden virroista. Avainasia organisaation saumattomalle toiminnalle on koko yrityksen yhteinen tahtotila toimia vision ja strategian mukaan. Yrityksen toimintakyky syntyy yksilön tunnetilan myötä. Positiivista tunnetilaa kutsutaan emotionaaliseksi pääomaksi ja se mahdollistaa yksilön kehittymisen ja taloudellisen tuloksen. Onkin todettu, että kannattavissa yrityksissä suurin osa työntekijöistä ajattelee positiivisesti ja vastaavasti alhaisen kannattavuuden yrityksissä ajatellaan vähemmän positiivisesti. (Fischer & Vainio 2015, 145-147 & 151.)

Tyypillisiä piirteitä kankealle ja heikkoa asiakaspalvelua tarjoavalle yritykselle ovat organisaation siiloutuminen ja osaoptimointi (Löytänä & Korkiakoski 2014, 70). Siilolla tarkoitetaan erittäin vahvoja, itsenäisyyteen pyrkiviä organisaation osia, jotka heikentävät organisaation sisäistä yhteistyötä ja sitä kautta myös organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamista (Hatch & Cunliffe 2013, 161). Siiloutuneessa organisaatiossa tieto sirpaloituu, joka johtaa sokeiden pisteiden syntymiseen. Sokeat pisteet ovat seurausta siitä, kun ajattelu kehittyi tiettyyn formaattiin, jossa jotkin asiat koetaan erittäin vaikeiksi tai mahdottomiksi ja sen seurauksena ajattelu muuttuu suppeaksi. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 174.) Siiloutumista on kolmenlaista: operatiivista, kanavakohtaista ja hierarkkista. Operatiivisessa siiloutumisessa yrityksen osastot eivät tiedä, mitä muut osastot tekevät. Tällöin ongelmatilanteissa asiakas joutuu mahdollisesti selittämään samat asiat monelle eri osastolle, kuten myyntiin ja asiakaspalveluun. Kanavakohtainen siiloutuminen tarkoittaa sitä, kun uusia yhteydenpitovälineitä otetaan käyttöön ja vanhat laitteet unohdetaan. Tällaisen siiloutumisen välttämiseksi yrityksen on huolehdittava, että jokaisessa kanavassa on yhtä hyvät mahdollisuudet palvella asiakasta. Hierarkkinen siiloutuminen tarkoittaa sitä, että yrityksessä ei ole juurikaan kommunikointia yli hierarkiarajojen. Tällöin esimerkiksi asiakasrajapinnassa työskentelevä ei voi tehdä päätöstä pienestäkään asiasta ilman esimiehen päätöstä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 70-73.)

Osoptimoinnilla tarkoitetaan sitä, kun ei panosteta kokonaisuuteen, vaan toiminnan yksittäisiin osiin. Osoptimoinnissa yksittäinen toimija tai organisaatio tekee omalle toiminnalleen kannattavimman ratkaisun ja jättää huomioimatta sen seuraukset muille tahoille. Tällaista voi aiheuttaa esimerkiksi myyjälle asetetut myyntitavoitteet, jolloin hän tavoittelee lisämyyntiä, vaikka siitä ei asiakkaalle todellisuudessa ole hyötyä. Asiakas tajuaa virheen-

sä jonkin ajan kuluttua, mutta myyjä on saanut jo bonuksensa. Tällöin myynnistä huolimatta yritys on kärsinyt menetyksen. Osaoptimointia voi estää vahvalla kokonaisuuden johtamisella. Myös siiloutumista voidaan estää muutamalla keinolla. CRM-ratkaisut helpottavat kommunikointia osastojen välillä, jolloin voidaan myös helpottaa työntekijöiden tiedonetsimistä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 73-75.) Organisaation rakenteen tulee olla kevyt, jotta uutta on mahdollista luoda ja työntekijät voivat tehdä päätöksiä asiakasrajapinnassa. Palkitsemisen tulisi olla kokonaisvaltaisempaa ja huomioida kaikki ne, jotka toimivat yrityksen haluamilla tavoilla. Oleellista on myös luoda virhemyönteinen ja positiivinen yrityskulttuuri, jotta työntekijät uskaltaisivat ottaa vastuuta ja innovoida. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 73-75; Payne 2009, 378-379.)

Saumaton organisaatio pystyy nopeaan päätöksentekoon ja strategiseen toiminnan muuttamiseen, joka otetaan myös suunnittelun jälkeen nopeasti käytäntöön (Gothelf 2012). Voidaankin siis sanoa, että saumaton organisaatio on ketterä. Nykysuomen sanakirja määrittelee termin ketterä kevyesti liikkuvaksi, kepeäksi, joustavaksi, sukkelaksi ja vikkeläksi (Sadeniemi 2002, 331). Ketteryys muodostuu markkinoiden ymmärryksestä, valmiudesta nopeisiin muutoksiin sekä oppimisesta ja kehittymisestä (Seppänen 2009). Ketterän kehityksen avulla yritys tuottaa, tarkkailee, mittaa ja oppii jatkuvasti. Tätä kautta yritys pystyy tehostamaan toimintaansa. Jotta tästä ketjusta on hyötyä, täytyy päätöksenteon ja suunnanvaihdoksien tapahtua nopeasti. (Gothelf 2012.) Ketteryyttä tuetaan teknologisilla ja strategisilla työkaluilla (Iskanius 2006, 96-101).

Saumattoman organisaation toimintaa parantaa se, että henkilökunta kokee olevansa mukana ja pystyvänsä vaikuttamaan asioihin. Asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilökunta huomaa parhaiten sen, mitä kentällä tapahtuu ja siten he huomaavat mahdolliset muutostarpeet ensimmäisinä. Henkilöstöltä saatavat viestit ovatkin tärkeää tietoa tarpeeksi nopean muutoksen kannalta. Henkilöstöä kannattaa myös palkita siitä, että he tuovat haasteet esiin johdolle. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 111-120.)

Perinteisen organisaatorakenteen luomia haasteita voidaan ohittaa esimerkiksi purkamalla johdossa olevat siilot ja ryhmittäytymällä asiakaslähtöisesti sekä asettamalla asiakasmittarit ohjaamaan kaikkea tekemistä. Myös uusien yhteistyöhön kannustavien johtamismallien käyttöönotto voi auttaa saumattoman organisaation luomisessa. Uusien palveluiden innovointiin ja vanhojen toimintatapojen kyseenalaistamiseen kannattaa vastuuttaa kaikki yksiköt. (Heinonen 2016.)

2.3 Asiakkuusstrategia

Strategia tarkoittaa organisaation keinoja vision saavuttamiseksi. Se voi olla malli, suunnitelma tai näkökulma. Strategisen työskentelyn tarkoituksena ei ole niinkään strategian luominen, vaan kilpailukyvyn parantaminen ja kilpailuetujen luominen. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 79-80). Asiakkuusstrategia on kuvaus siitä, miten organisaatio johtaa asiakkuuksiaan. Oleellista on, että asiakas on koko toiminnan keskiössä. Kun asiakasarvon tuottaminen on perustelu jokaisen työntekijän jokaiselle toimelle, on liiketoiminta linjassa asiakkuusstrategian kanssa. (Frösen & Tikkanen 2011, 120.)

Asiakkuusstrategiassa määritellään ensin asiakastavoitteet, joiden perusteella määritellään mittarit, segmentit, tarjoomat ja palvelumallit uusille, nykyisille ja passiivisille asiakkaille. Strategisia tavoitteita voivat olla esimerkiksi asiakaspysyvyys, asiakastyytyväisyyden parantaminen, uusintaostot ja suosittelujen aikaansaanti. (Puumala 2012.) Yhden näkökulman mukaan asiakkuusstrategia koostuu viidestä prosessista. Ensimmäisessä vaiheessa pitää kysyä, mitä halutaan saavuttaa, keitä asiakkaita yritys haluaa tavoittaa ja miten heidät tulisi segmentoida. Toisessa vaiheessa selvitetään, kuinka asiakasarvoa aiotaan luoda asiakkaille. Kolmanneksi kysytään, mitkä ovat asiakkaille parhaimmat keinot olla yhteydessä yritykseen ja toisin päin, sekä selvitetään, mitä erinomainen asiakaskokemus vaatii. Seuraavaksi pohditaan, kuinka asiakkaille tullaan viestimään sekä kuinka asiakkailta kerätään tietoa ja miten sitä hyödynnetään toiminnan kehittämisessä. Viimeisessä vaiheessa selvitetään oman strategian suorituksen arviointimenetelmät ja kysytään, kuinka osakkeenomistajille voidaan tuottaa mahdollisimman suurta arvoa. (Payne 2009, 32-33.) Asiakkuusstrategian tavoitteiden perusteella voidaan miettiä, mitkä ovat parhaat asiakasdialogin ja -aktivoinnin keinot yrityksen segmenteille: riittävätkö nettisivut ja hyvä palvelu myymälöissä vai tarvitaanko asiakkaan säännöllistä aktivointia (Puumala 2012).

Strategia vaatii johtamista, jolla pyritään saamaan valinnoista mahdollisimman suuri hyöty irti. Strategia ei siis ole pelkästään tavoite, vaan se sisältää myös toteutustavan. Oleellista on viedä strategia käytäntöön ja aloittaa muutosprosessi hetimiten. Yrityksen asiakas-keskeisyyden tasot voidaan lajitella neljään kategoriaan: asiakkaisiin keskittyneisiin, reagoiviin, sitoutuneisiin ja innostuneisiin. Asiakkaisiin keskittynyt on alin taso, jossa asiakkaat tunnetaan ja keskitytään lähinnä taloudellisen tuloksen tekemiseen. Reagoivalla tasolla asiakaspalautetta kerätään ja pyritään löytämään keinoja huonon palautteen minimoimiseksi. Sitoutuneella tasolla luodaan pitkiä asiakassuhteita ja asiakkaiden odotukset pyritään ylittämään. Innostuneella tasolla asiakasta kuunnellaan ja koitetaan proaktiivisesti löytää keinoja arvon tuottamiseksi, ennen kuin asiakas osaa sitä kysyä. Tälle, ylimmälle tasolle, ei pääse hetkessä. Toiminnan muuntuminen asiakaskeskeiseksi on vuosia kestä-

vä matka, eikä oikotietä ole olemassa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 14 & 25-27.) Yrityksissä keskitytään usein seuraamaan sisäisten prosessien ja liiketoiminnan tuottavuutta lyhyellä tähtämellä. Asiakaspalvelun kuluja tulisi tarkastella lyhyellä aikavälillä, mutta myös keskittyä tulevaisuuden hyötyihin. Palvelun lähtökohtana ovatkin liian usein kustannukset ja kuluherkkyys. Vaikka toiminnan tuleekin olla lyhyellä aikavälillä kannattavaa, tulisi yritysten vieläkin laajemmin ymmärtää se, että pitkällä aikavälillä asiakaskokemus on suora osoitin taloudellisille tavoitteille. Hyvän palvelun vaikutukset näkyvät nimittäin uusintaostona, suositteluhalukkuutena ja loppujen lopuksi positiivisena vaikutuksena brändiin. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 96 & 103.)

2.4 Asiakasarvon luominen ja ylläpitäminen

Organisaation tehtävänä on luoda arvoa asiakkaille. Asiakasarvo on asiakkaan itsensä kokemus, luoma ja vastaanotettu hyöty, kun hän kuluttaa yrityksen tuotteita tai palveluita. (Tuulaniemi 2011, 30-31.) Asiakasarvo voidaan määrittää yritykseltä saatujen hyötyjen ja asiakkaan tekemien uhrauksien välisenä erotuksena. Se ei välttämättä ole suoraan rahallista arvoa. Asiakkaan uhrauksista esimerkkejä ovat hinta ja käytetty aika. (Löytänä & Korteso 2011, 54.) Arvo ei siis ole absoluuttista, vaan asiakas luo sitä itse tuotteen tai palvelun käytön yhteydessä. Arvoa muodostuu, kun tuote tai palvelu mahdollistaa jonkin asian saavuttamisen tai jonkun asiakkaan ongelman ratkaisemisen. (Tuulaniemi 2011, 30-31.) Asiakasarvo selittää parhaiten asiakastyytyväisyyden, asiakasuskollisuuden ja suositteluhalukkuuden (Perälähti 2015).

Asiakkaalle luotavat arvot voidaan jakaa neljään kategoriaan: taloudelliseen, toiminnalliseen, symboliseen ja emotionaaliseen arvoon (Perälähti 2015; Löytänä & Korkiakoski 2014, 18-20). Taloudellisen arvon tuottamisen keskiössä on halpa hinta, joka on kilpailunäkökulmasta helpoin kopioida. Toiminnallista arvoa luodaan, kun asiakas säästää aikaa ja vaivaa. Toimintavarmuuden ja -luotettavuuden sekä kokonaisvaltaisen laadun pitää olla silloin kunnossa, mutta kilpailukeinona sitä on vaikea jalostaa suuremmaksi. Symbolistista arvoa luodaan brändeillä ja mielikuvilla, jolloin yksilö personoi itseään ja kokee yhteenkuuluvuutta. Kilpailukeinona se on median aikakautena kallis tapa luoda arvoa ja liian usein lupaukset jäävät lunastamatta. Emotionaalista arvoa luodaan tunnekokemuksen kautta, jota voidaan saavuttaa muun muassa personoitujen tuotteiden avulla. Kilpailuetuna merkitykselliset kokemukset ovat ainutlaatuisia. Taloudellisen, toiminnallisen ja symbolisen arvon tuottamisella on vaikeaa luoda merkittävää kilpailuetua, mutta emotionaalinen arvontuonti on selkeästi alihyödynnettyä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 18-20.) Koska asiakasarvo ei ole absoluuttista, yritys ei itsessään voi luoda mitään arvoa ja siksi asiakkaille viestitään tuotteiden hyötyjen kertomisen yhteydessä arvolutauksesta (Grönroos

2009, 192). Tunnistamalla asiakkaiden odotukset arvoulottuvuuksissa, yritys pystyy rakentamaan asiakaslupauksen, joka on asiakkaille merkityksellinen ja erilaistaa yrityksen sen kilpailijoista (Perälähti 2015).

Asiakas saa arvoa kahdesta lähteestä: utilitaarisista ja hedonistisista. Utilitaariset lähteet ovat rationaalisia ja mitattavia, jotka eivät itse luo arvoa, vaan auttavat tietyn päämäärän saavuttamisessa. Palvelussa utilitaarisia lähteitä ovat esimerkiksi hinta, toimitusaika ja huoltosopimukset. Hedonistiset lähteet ovat emotionaalisia ja ne koetaan subjektiivisesti. Ne luovat arvoa muodostamalla erilaisia tunteita asiakkaalle, kuten turvallisuuden, hauskuuden tai jännityksen tunteita. Tutkimusten mukaan hedonistisia lähteitä sisältävä palvelu jättää asiakkaalle myönteisemmän kuvan yrityksestä kuin pelkkiä utilitaarisia lähteitä tarjoava yritys. Myös asiakassuhteet tuottavat arvoa. Jokainen kohtaaminen luo arvoa ja tietoa, joka auttaa yritystä toimimaan seuraavassa kohtauksessa, kunhan tieto tallennetaan CRM-järjestelmään. Pitkissä asiakassuhteissa syntyy luottamusta, joka puolestaan lisää asiakkaan kokemaa arvoa. Yritys voi myös edesauttaa tilannetta, jossa asiakas luo itselleen arvoa. Se voi esimerkiksi antaa asiakkaille ideoita, miten yhdellä tuotteella voisi tyydyttää useamman tarpeen. (Löytänä & Korteso 2011, 55-57.)

Asiakasarvon luomiseksi yrityksen pitää ensimmäiseksi selvittää ydinasiakasarvo, eli se, mitä asiakas haluaa tuotteelta. Asiakas ei osta pelkkää tuotetta, vaan elämystä ja tunteita, kuten toivoa ja itseilmaisua, sen välityksellä. Kun ydinasiakasarvo on selvillä, suunnitellaan tuote. Sen jokaisen ominaisuuden, pakkauksesta toimintoihin, pitää liittyä halutuiden tunteiden luomiseen. Lopulta yrityksen tulee vielä pitää huoli siitä, ettei asiakas jää yksin ostotapahtuman jälkeen. Tuotteen ympärille voidaan rakentaa muun muassa nopeita korjauspalveluita ja nettisivut, joissa asiakaspalvelu hoituu kätevästi. (Armstrong & Kotler 2016, 257-258.)

Asiakkaan kokema arvo on yrityksen liiketoiminnan ja menestymisen kannalta oleellinen asia. Jos asiakas kokee yrityksen tarjoamat palvelut ja tuotteet arvottomiksi, tai jos ne koetaan huonommaksi kuin kilpailijalla, eivät asiakassuhteetkaan ole pysyviä. Vastaavasti, jos asiakkaat kokevat kilpailijan tarjoaman arvon olevan huonompi kuin yrityksen tuottaman arvon, vaihtaa asiakas usein kilpailijalta toisen yrityksen asiakkaaksi. (Grönroos 2009, 192-193.)

2.5 Asiakkuuksien johtamisesta asiakaskokemuksen johtamiseen

Jo aiemmin käsitelty CRM (customer relationship management), eli suomeksi asiakkuudenhallinta tai asiakkuuksien johtaminen, on vallitseva johtamiseen vaikuttaneista ajatusmalleista. Yksinkertaistettuna asiakkuudenhallinta tarkoittaa asiakkaista huolehtimista ja asiakassuhteiden nostamista yrityksen toiminnan keskiöön. (Löytänä & Korteso 2011, 20.) Kyseessä on kuitenkin moniulotteinen termi, joka tarkoittaa ainakin viittä asiaa. Ensimmäkin se on käsite toimintatavoille ja tietojärjestelmille, jota kautta asiakkuuksia hoidetaan. Asiakkuudenhallinta on lisäksi prosessi (esimerkiksi myynti ja asiakaspalvelu), jonka avulla asiakaskohtauksia hoidetaan sekä lähestymistapa asiakkaiden tunnistamiseen, hankkimiseen ja suhteiden ylläpitämiseen. Se on myös liiketoiminnan tietojärjestelmä, jonka avulla hallinnoidaan markkinointi-, myynti- ja asiakaspalvelutoimintaa. Lisäksi se on liiketoimintastrategia, jonka avulla asiakkaiden kannattavuus, tuotot ja tyytyväisyys maksimoidaan. Yleisimmin CRM:llä viitataan kuitenkin tietojärjestelmiin ja prosesseihin. (Oksanen 2010, 22-23.) Esimerkkejä CRM-työkaluista ovat muun muassa Salesforce.com, Siebel ja MS Dynamics (Keskinen & Lipiäinen 2013, 206). Tietojärjestelmiin koottavat tiedot ovat tyypillisesti segmentointia helpottavia tietoja, asiakassuhteisiin liittyviä tietoja sekä asiakaskohtauksiin liittyviä tietoja. Asiakassuhteeseen liittyviä tietoja ovat esimerkiksi tilaushistoria ja toimitukset. Asiakaskohtauksiin liittyviä tietoja voidaan kerätä eri viestimistä, kuten puhelusta ja sähköposteista. Segmentoinnin avuksi kerätään tietoja esimerkiksi asiakkaan sijainnista tai sosioekonomisesta asemasta. (Löytänä & Korteso 2011, 21.)

CRM:n juurruttaminen organisaatioon ei tapahdu itsestään, vaan se vaatii ponnisteluita etenkin esimiehiltä ja johdolta. Heidän tehtävänä on arkipäiväistää CRM:n käyttö ja näyttää esimerkkiä halutusta toiminnasta. Arkipäiväistämällä tarkoitetaan CRM:n ottamista puheeksi kokouksissa ja sen käyttöönottoa yhteisesti, jotta sen merkitys ei jää kenellekään epäselväksi. Johto ohjaa esimerkillä käyttämällä CRM:ää itse. He eivät käytä sitä samalla tavalla kuin muu organisaatio, mutta heidän olisi hyvä löytää jokin funktio, joka sopisi luontevasti osaksi yhteistä tekemistä. (Oksanen 2010, 291.)

Asiakkuuksien johtaminen on etenkin informaation hallintaa. Monesti asiakkaille tarjotaan todella paljon tietoa ilman tarkempaa pohdintaa siitä, millainen tieto on asiakkaalle oleellista. Heikosti hallittu informaatio johtaakin usein siihen, että vaikka asiakkaasta tiedetään paljon, ei tämä informaatio hyödytä asiakasta, eikä siten myöskään yritystä. Nykyaikana tietojenkäsittely on elintärkeä osa CRM:ää, koska tieto pitää varastoida johonkin ohjelmaan sen käsittelyä varten. Oleellista informaation hallinnassa on tasapaino oman osaamisen ja asiakasymmärryksen välillä. Vaikka palvelun tai tuotteen ominaisuudet ovat

huippuluokkaa, ei se välttämättä sovi asiakkaan tarpeisiin. Informaatiossa tulee huomioida sen laatu, määrä, ajankohtaisuus, ajoitus, omistus ja sovellettavuus. Kun oikeaa tietoa käsitellään oikeaan aikaan, voidaan luoda asiakasarvoa. (Payne 2009, 228-230.)

2000-luvun lopussa CRM:n rinnalle syntyi asiakaskokemuksen hallinta -ajattelu, eli CEM (Customer experience management). Siinä asiakaskokemus muodostuu kosketuspisteissä yrityksen kanssa, jolloin siihen vaikuttaa kaikki, mitä yritys on ja tekee. Asiakaskokemuksen johtamisella tavoitellaan arvon luomista asiakkaille tuotettujen merkityksellisten kokemusten kautta. Jotta tähän päästäisiin, lähestymisen pitää olla systemaattisempaa ja kokonaisvaltaisempaa kuin CRM:ssä. Asiakaskokemuksen johtaminen on etenkin strateginen ajattelutapa, jolla pyritään mahdollistamaan uusia kilpailuetuja. CRM on jossain tapauksissa muuttunut järjestelmäpainotteiseksi malliksi, mutta CEM on niin laaja-alainen malli, ettei pelkkä järjestelmä voi sitä ratkaista. (Löytänä & Korteso 2011, 13-15 & 21-22.)

Asiakaskokemuksen johtaminen edellyttää suunnittelun lisäksi tavoitteiden toteutusta. Johtamisessa tuleekin keskittyä rohkean ilmapiirin luomiseen, jossa pyritään innovoimaan uutta. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 210.) Ilmapiiri ei synny itsestään, vaan johdon pitää luoda sille edellytykset. Kun monet yksilöt voivat hyvin ja ovat motivoituneita, syntyy positiivinen työyhteisö, joka välittyy eteenpäin asiakkaille. Asiakaskokemuksesta ovat vastuussa kaikki työntekijät yhdessä. Esimiesten onkin huolehdittava, että koordinointi toimii saumattomasti. Esimiesten kuuluu huolehtia myös siitä, että jokainen työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan ja kuinka hänen toimintansa vaikuttaa yhtiön strategian toteutumiseen. Työyhteisön merkitys kokemuksen luomisessa ei ole aina ollut itsestäänselvyys, koska ennen sähköisten palvelimien käyttöönottoa, korostui lähinnä asiakaspalvelijan sitoutuminen työhönsä. Hyvään johtamiseen kuuluu myös jättäytyminen ajoittain sivuun ja työntekijöiden yhteistyön mahdollistaminen toiminnan valvomisen sijasta. (Fischer & Vainio 2015, 110-114.)

Johtamisen apuvälineinä voidaan käyttää CES- (Customer Effort Score) sekä NPS-mittareita (Net Promoter Score). CES mittaa asioimisen vaivattomuutta vaihtelevalla asteikolla, kuten 1-5 tai 1-7, jossa ensimmäinen numero kuvaa erittäin vaivatonta asioimista ja suurin numero erittäin hankalaa. Kulttuurin mukaan asteikko voi olla myös toisinpäin. NPS kuvaa asiakkaiden suositteluhalukkuutta asteikolla 1-10. Arvosanan 1-6 antavat ovat arvostelijoita, 7-8 antavat ovat neutraaleja ja 9-10 antavat ovat suosittelijoita. Kun suositelijoiden määrästä vähennetään arvostelijat, saadaan Net Promoter Score. Luvut eivät ole eksakteja, koska kulttuurista vaihtelua löytyy tästäkin. Oleellista on käyttää mittareita sopivissa kosketuspisteissä asiakkaan kanssa. NPS:llä voidaan myös laskea asiakkuuk-

sien elinkaarien arvot. Siten saadaan konkreettisia taloudellisia lukuja, joilla voi perustella strategisia linjauksia. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 58-61 & 67-68.)

Asiakaskokemuksen johtamisen avulla yritys luo asiakkailleen merkityksellisiä kokemuksia ja siten maksimoi yrityksen asiakkailleen tuottaman arvon. Asiakaskokemuksen johtamisen hyödyt ovat moninaiset: se vahvistaa sitoutumista, lisää asiakastyytyvää asiakastyytyväisyyttä, kasvattaa suosittelijoiden määrää ja suositteluhalukkuutta, parantaa brändin arvoa, vähentää asiakaspoistumaa, sitouttaa henkilöstöä, vähentää negatiivisen asiakaspalautteen määrää sekä pienentää asiakashankinnan kustannuksia. Siten asiakaskokemuksen johtamisen avulla maksimoidaan asiakkaalle tuotettu arvo ja kasvatetaan yrityksen tuottoja. (Löytänä & Korteso 2011, 12-13.)

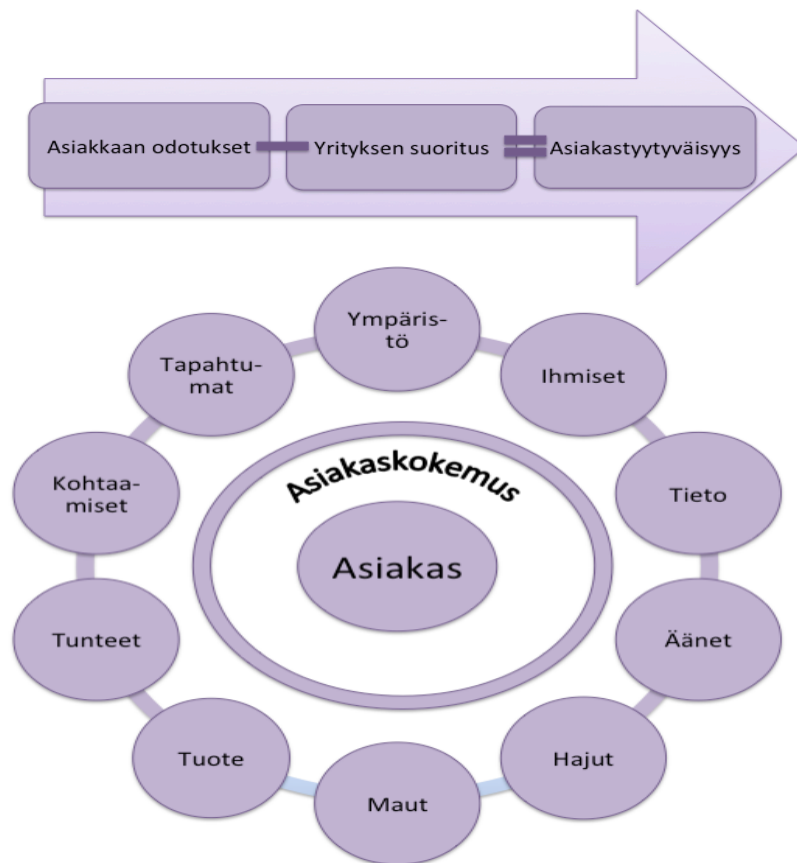
3 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Tässä luvussa määritellään ensin asiakaskokemus terminä, jonka jälkeen syvennyttään osa-alueisiin, joista asiakaskokemus muodostuu asiakasrajapinnassa: ostotilanteeseen, brändiin, tuotantoon ja työntekijöihin.

3.1 Asiakaskokemuksessa ylitetään odotuksia

"Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa" (Löytänä & Korteso 2011, 11). Liiketoimintastrategioita miettiessä keskitytään usein kilpailutilanteen ja markkinan analysointiin. Kuitenkaan yksikään kilpailija ei ole kaatanut yritystä, jonka asiakassuhde on vahva ja perustuu luottamukseen. Menestymisen määrittelee siis asiakas. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 13.) Asiakaskokemus on ihmisten itsensä tekemien yksittäisten tulkintojen summa, johon vaikuttavat vahvasti asiakkaan arvomaailma, tausta ja odotukset (Futurelab 2013). Asiakaskokemukseen vaikuttavat myös tunteet ja tulkinnat, jotka on tehty alitajuisesti. Siksi yrityksen ei ole täysin mahdollista vaikuttaa siihen, millaisen kokemuksen asiakas muodostaa. Yritys voi kuitenkin vaikuttaa siihen, millaisia kokemuksia se pyrkii luomaan. (Löytänä & Korteso 2011, 11.)

DiJulius (2008, 37) kuvaa asiakaskokemusta yksinkertaisella kaavalla: Todellisuus – Odotukset = Asiakaskokemus. Ylikosken (2000, 109-110) mukaan asiakastytyväisyys liittyykin vahvasti asiakaskokemukseen, sillä asiakaskokemuksessa on kyse palvelukokemuksen aiheuttamasta tunnereaktiosta. Tyytyväisyys ja tyytymättömyys taas syntyvät odotusten ja kokemusten vertailusta. Schmitt (2010, 14) kuitenkin toteaa, ettei asiakastytyväisyys yksinään ole riittävä mittari asiakaskokemuksen mittaamiseen. Tämä johtuu siitä, että asiakastytyväisyys on tuloskeskeinen käsite. Kyse on pitkälti siitä, saiko asiakas sen, mitä hän alun perin halusi. Asiakaskokemus ei kuitenkaan muodostu pelkästään odotuksista ja yrityksen suorituksesta, vaan muistakin asiakaskeskeisistä asioista. Asiakastytyvyyden ja asiakaskokemuksen eroja havainnollistetaan kuviossa 3.



Kuvio 3. Asiakastyytyväisyys verrattuna asiakaskokemukseen Schmittiä (2010, 14) mukailleen

Kuviosta 3 nähdään, että asiakaskokemus pitää sisällään enemmän asioita kuin asiakastyytyväisyys. Näitä ovat esimerkiksi ympäristö, äänet, hajut, maut ja tunteet (Schmitt 2010, 14).

Löytänän ja Kortesuon (2011, 43-50) mukaan asiakaskokemus muodostuu asiakkaan minäkuvan tukemisesta, elämysten ja yllätysten luomisesta, mieleen jäämisestä sekä siitä, että asiakas saadaan haluamaan lisää. Paras asiakaskokemus vahvistaakin asiakkaan minuutta, identiteettiä ja omakuvaa sekä luo asiakkaalle elämyksiä. Elämykset ovat voimakkaita ja positiivisia kokemuksia, johon liittyy vahva tunne, kuten ilo, onni tai ilahtuminen. Jotta asiakaskokemus olisi erottautuva, sen ei tule olla keskinkertainen tai tavallinen. Kokemuksen täytyy myös jäädä mieleen positiivisena. Asiakkaan saadessa mielihyvää, hän hakeutuu takaisin hakemaan sitä lisää ja tämä onkin yksi syy sille, miksi erinomaisen asiakaskokemuksen luomiseen kannattaa panostaa.

Asiakaskokemus muodostuu odotukset ylittävästä kokemuksesta, joka taas voidaan jakaa kolmeen osaan: ydinkokemukseen, laajennettuun kokemukseen ja odotukset ylittäviin elementteihin. Asiakaskokemuksen perustana on ydinkokemus, joka on tuotteen tai palvelun ostamisesta saatu hyöty ja hyödystä saatava arvo. Juurikin ydinkokemuksen takia asiakas ostaa tuotteen tai palvelun. Vasta kun ydinkokemus on kunnossa, pystytään tuot-

tamaan odotukset ylittäviä kokemuksia. Ydinkokemuksen jälkeen, vielä ennen odotukset ylittävän kokemuksen luomista, tulee kiinnittää huomiota laajennettuun kokemukseen. Laajennettu kokemus tarkoittaa sitä, että kokemukseen tuodaan jotain, joka lisää tuotteen tai palvelun arvoa asiakkaalle. Kun laajennetun kokemuksen elementit on lisätty, voidaan kokemuksista tehdä odotukset ylittäviä. Odotukset ylittävä kokemus on henkilökohtainen, aito, räätälöity, oikea-aikainen, jaettava, kestävä, selkeä, arvokas, tunteisiin vetoava, yllättävä ja tuottava. (Löytänä & Korteso 2011, 59-74.)

Asiakaskokemukseen kuuluu Tuulaniemen (2011, 36-37) mukaan kaikki yrityksen toiminnot: mainonta, ennen palvelua tapahtuvat kontaktit, asiakaspalvelu, käytön helppous, yrityksen luotettavuus ja palveluominaisuudet. Löytänen ja Korkeakosken (2014, 98) mukaan asiakaskokemus muodostuu ihmisistä, asiakasstrategiasta, toimintamalleista, mittareista, kanavista, odotuksista, brändistä, prosesseista, kulttuurista ja johtamisesta. Tässä opinnäytetyössä käytetään Löytänen ja Korteson (2011, 75-105) esittämää mallia, jonka mukaan keskeisimpiä asiakaskokemuksen kosketuspisteitä ovat asiakaspalvelu, markkinointi, tuotanto, myynti, talous ja henkilöstöjohtaminen. Näistä kosketuspisteistä asiakaspalvelu, markkinointi, tuotanto ja myynti keskittyvät asiakaskokemukseen asiakasrajapinnassa.

3.2 Kokemuksia luova ostotilanne

Ostoprosessi muuttuu jatkuvasti kehittyvän digitalisaation mukana. Asiakkaat haluavat etsiä etukäteen tietoa erilaisista kanavista vertaillakseen mahdollisia vaihtoehtoja. Siten asiakas tietää jo etukäteen yhä enemmän yritysten tuotteista ja palveluista. Myyjän on tuotava lisäarvoa tähän ostoprosessiin ja siten heistä onkin tultava asiantuntijoita tuote- ja ratkaisuosaaajien sijasta. Asiakkaan ostotilanteen kannalta on tärkeää kartoittaa ja tunnistaa kaikki asiakkaan ostopolut, sillä niistä yritys pystyy tarkastelemaan syntyvää ostokokemusta. Kokemusta tulisikin tarkastella koko asiakkaan ostoprosessin ajalta: tiedon etsimisestä ostopäätökseen ja siitä edelleen uusintaostoon. Kun nämä polut tunnetaan, pystyy yritys vertailemaan sen omia osto- ja kommunikaatiokanavia asiakkaiden suosimiin kanaviin. Näin asiakkaan kokemaa ostoprosessia päästään tutkimaan. Lisäksi yritys pääsee vaikuttamaan ostoprosessiin ja varmistamaan, että ostokokemus on oikeanlainen. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 79 & 127-134.) Ostopolut tulisi aina tunnistaa, sillä kaikki, mitä yritys tekee tai jättää tekemättä, vaikuttaa asiakaskokemukseen (Flykt 2014). Ostoprosessin tarkastelua tulisi tehdä markkinoinnin, myynnin ja asiakaspalvelun näkökulmista (Korkiakoski & Gerdt 2016, 132-134).

Tässä alaluvussa käsitellään ostokokemuksen syntymistä myynnin näkökulmasta. Perinteisesti myyntiprosessissa ei ole keskitytty niinkään asiakkaan kokemukseen, vaan kaupan päättämiseen. Se ei ole kokemuksen luomiseksi tarpeeksi, vaan lisäarvoa pitää pystyä tuottamaan aidosti. Lisäarvoa voidaan tuottaa oston helpottamisella, hyödyntämällä segmentointia personoitujen kokemusten luomisessa, selkeällä hinnoittelulla ja luomalla kokemuksia myymälöissä. (Löytänä & Kortesus 2011, 79-80.)

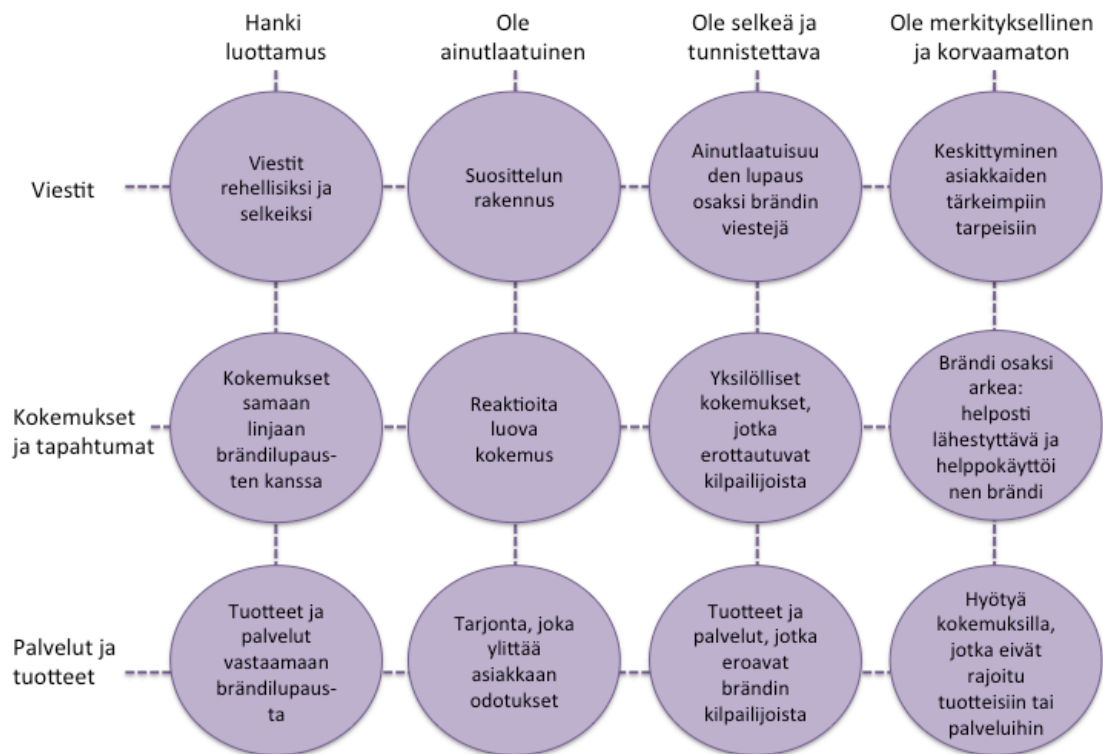
Asiakasrajapinnassa kokemuksen luominen alkaa heti, kun asiakas astuu liikkeeseen, joten asiakkaan olo tulee tehdä kotoiseksi ja tervetulleeksi. Myynnin keskeisiä osia ovat hinnoittelu, myymälä ja segmentointi. Perinteinen ajattelumalli on se, että hinta korreloi laadun kanssa: laadukas on kallista ja laaduton on halpaa. Hinnoittelumallissa tulee pyrkiä selkeyteen ja läpinäkyvyyteen tuotteen tai palvelun hinnassa, sillä jos asiakkaalle pystytään todistamaan tuotteen arvo hinnan ohella, ostopäätöksen tekeminen helpottuu. Tuotteiden hintoja ei tule asettaa liian pieneksi tai suureksi. (Löytänä & Kortesus 2011, 80 & 84-86.) Hinnoittelussa tulee ottaa huomioon asiakkaiden käsitys arvosta. Lisäksi tulee ottaa huomioon yrityksen markkinointistrategiat (etenkin brändi) sekä kilpailijoiden strategiat ja hinnat. Vääränlainen hinnoittelu vaikuttaa kokemukseen negatiivisesti. (Kotler, Armstrong & Parment 2016, 58-60.) Piilokustannukset eivät kuulu asiakaskokemuksen kilpailustrategiaan (Löytänä & Kortesus 2011, 84-85). Kun hinnoittelua mietitään, tulisi huomioida myös alennuksien merkitys yrityksen brändiin ja asiakkaan kokemukseen. Parhaimmassa tapauksessa alennukset huonontavat asiakkaiden brändimielikuvaa ja vaikuttavat negatiivisesti kokemukseen. Parhaimmassa tapauksessa yritys ja asiakas hyötyvät alennuksista siten, että asiakkaan kokema brändimielikuva ja kokemus paranevat. (Kotler ym. 2016, 280-281.)

Myymälät ovat menettäneet perinteisen asemansa ainoana myyntikanavana, kun uusiksi kanaviksi ovat tulleet postimyynti, puhelinmyynti ja nettikauppa (Gerdt 2015). Myymälöiden merkitys näkyy kuitenkin edelleen voimakkaasti kokemuksen luomisessa. Myyjän ja asiakkaan välinen dialogi on keskiössä kokemuksen synnyttämisessä, eikä palvelu voi enää keskittyä pelkästään tuotteiden ominaisuuksiin ja hintoihin. Myymälään tullessaan asiakkaat odottavat saavansa enemmän arvoa kuin muissa kanavissa, kuten esimerkiksi puhelimen välityksellä. (Löytänä & Kortesus 2011, 85-86.) Myyjät ovat avainasemassa tämän odotuksen täyttämiseksi, sillä he pystyvät luomaan asiakkaalle kokemuksen, jolla on suurempi arvo kuin tuotteella tai palvelulla. Erinomaisen asiakaskokemuksen muodostumiseksi yrityksen tulisi kiinnittää huomiota myös myymälän ominaisuuksiin. Myymälän sijainnin, koon, kulkuyhteyksien ja varaston määrän tulisi olla juuri sitä, mitä asiakkaat haluavat. (Kotler ym. 2016, 58-60.) Asioinnin vaivattomuus on asiakaskokemuksen muodostumisen keskiössä ja siten onkin erittäin tärkeää, että asiakas kokee myymälässä asi-

sen rahavirtojen kasvuun. Suositteluhaluuden taustalla taas on kokonaisvaltainen ja onnistunut asiakaskokemus, josta asiakas haluaa kertoa eteenpäin (ASML 2011). Ennen kuin asiakas on valmis suosittamaan yritystä, on hänen oltava tyytyväinen järki- ja tunnetasolla. Asiakkaan tyytyväisyys järkitasolla voi olla seurausta esimerkiksi tyytyväisyydestä käytännön asioihin kuten tuotteen tai palvelun hintaan, laatuun ja ominaisuuksiin. Asiakas on tunnetasolla tyytyväinen, kun hän kokee suhteensa palveluntarjoajan kanssa hyväksi. Tällöin hän myös kokee, että häntä kuunnellaan ja arvostetaan. (Reichheld 2006, 28.)

Kun asiakkaan käsitys brändistä on myönteinen, hän pitää virheitä usein yksittäistapauksena ja on myös valmis antamaan niitä anteeksi. Kun käsitys on kielteinen, ovat virheet kohtalokkaampia. Mielikuvia kielteiseksi muovaavat omat aiemmat kokemukset, julkisuuden ja yleisen keskustelun kautta tulleet tiedot sekä muilta kuullut kokemukset. (Reinboth 2008, 32-33.) Markkinointi onkin menettämässä asemaansa ostopäätöksiin vaikuttavana tekijänä. Samaan aikaan asiakkaiden suhteellinen valta yrityksen tulevaisuuden menestykseen on kasvanut. Tämä johtaa siihen, että yritysten täytyy luoda kokemuksia ja tunteita, joita asiakkaat haluavat jakaa eteenpäin positiiviseen sävyyn. (Korkiakoski 2016 a.) Oman ja ansaitun median osuus suhteessa ostetun median tärkeyteen on kasvanut ja kohtaamiset ovatkin tärkeimpiä yrityksen brändilupauksen lunastamisen kannalta. Siten asiakaskokemuksella on keskeinen asema brändin rakentamisessa. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 75.)

Markkinointiviestinnän kautta asiakkaille luodaan odotuksia yrityksen kanssa asioimisesta (Löytänä & Korteso 2011, 95). Onnistunut brändi vaatii sitä, että tieto, henkilön omat kokemukset ja markkinoinnin avuin luodut mielikuvat ovat samansuuntaisia (Reinboth 2008, 32-33). Asiakaskokemus ja brändi pitäisi synkronoida keskenään, jotta yrityksen brändikuva vaikuttaisi positiivisesti kuluttajan ostopäätökseen. Brändin rakentamisessa on otettava huomioon se, miten brändi välittyy asiakaskokemuksen kautta ja millaisia kohtaamisia brändi tarjoaa. (Löytänä & Korteso 2011, 96; Kotler ym. 2016, 245.) Yrityksen tulisikin varmistaa, että asiakaskokemus on luotettava, ainutlaatuinen, tunnistettava ja korvaamaton (kuvio 4). Luotettavuus syntyy, kun kaikki kohtaamiset rakentavat luottamusta asiakkaan ja brändin välille. Ainutlaatuisuus varmistetaan kilpailijoista erottautuvilla kohtaamisilla. Asiakaskokemuksesta rakennetaan tunnistettava ja brändin mukainen sekä luodaan siitä korvaamaton, jolloin asiakas ei halua vaihtaa kilpailijaan. Nämä asiat synkronoidaan viestien, kokemusten ja tapahtumien sekä palveluiden ja tuotteiden kanssa. Tällöin asiakaskokemus ja brändi on saatu synkronoitua keskenään. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 79-82.)



Kuvio 4. Asiakaskokemuksen ja brändin synkronointi Korkiakosken ja Gerdtin (2016, 81) mallia mukailien

Yrityksen tulisi nähdä myös henkilökunnan vaikutus brändin ja ainutlaatuisen asiakaskokemuksen rakentajana, sillä brändi rakentuu yhä enemmän henkilökunnan ja asiakkaiden suorissa kohtaamisissa (Reinboth 2008, 32-33; Korkiakoski & Gerdt 2016, 82). Brändin rakentamiseen kannattaisi kiinnittää huomiota myös siitä syystä, että yritys, jolla on vahva brändi, saa luultavammin palkata taidokkaimmat työntekijät. Yhä useammin ihmiset määrittelevät sen, kenen alaisuudessa he haluaisivat työskennellä sen sijasta, minkä asian kanssa he haluaisivat tehdä töitä. Vahvan brändin omaavat yritykset saavatkin enemmän hakemuksia ja pystyvät valitsemaan itselleen sopivimmat tekijät, jotka edustavat yrityksen arvomaailmaa. Hyvän brändin alaisuudessa työskentelevät omaavat usein paremman työtyytyväisyyden, sitoutumisen sekä tuottavuuden. (Kotler ym. 2016, 228-229.) Siten myös erinomainen asiakaskokemus on helpommin rakennettavissa.

3.4 Tarjooma osana asiakaskokemusta

Vielä jonkin aikaa sitten yrityksille riitti sellaisen tuotteen luominen, jolla oli muutama hyvä ominaisuus ja joka toi mahdollisesti hyötyä asiakkaalle. Tuotteen hyvät ominaisuudet eivät kuitenkaan enää itsessään riitä asiakkaille, eivätkä siten myöskään yrityksille riittävän kilpailuedun luomiseksi. (Alapartanen 2016.) Kuten aikaisemmin kerrottiin, tuotteet ja palvelut, niin kuin kaikki muutkin yrityksen toiminnot, tulisi synkronoida brändin kanssa koko-

naisvaltaisen asiakaskokemuksen luomiseksi. Tuotteiden ja palveluiden synkronointi brändin kanssa voidaan toteuttaa varmistamalla, että kaikki tuotteet ja palvelut välittävät asiakkaalle samaa sanomaa kuin brändikin. Lisäksi tuotteiden ja palveluiden tulisi ylittää asiakkaiden odotukset sekä tuoda hyötyä asiakkaille. Jotta brändi olisi selkeä ja luotettava, tulisi tuotteiden ja palveluidenkin olla erottuvia brändin kilpailijoista. (Kotler ym. 2016, 251; Korkiakoski & Gerdt 2016, 216-217.)

Asiakaskeskeisyyttä tuotteiden kehittämisessä lisää käännteinen asiakasajattelu. Siinä kehittämisen lähtökohtana on nykytilanne, jota halutaan muokata asiakkaan kannalta paremmaksi. Tässä ajattelussa kuvataan ensin asiakkaan kannalta optimaalisin tilanne, jonka jälkeen siihen verrataan nykyistä tuotetta tai palvelua. Tästä esimerkkinä voisi toimia tapa, jossa ensin määritellään asiakasta miellyttävä hinta, jonka jälkeen mietitään, miten tähän tilanteeseen päästäisiin. Tämä on esimerkiksi Ikean tapa toimia. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 100-101.)

Fyysisen tuotteen asiakkaalle tarjoama kokemus voi näkyä eri tavoin, kuten esimerkiksi tuotteen käyttöönoton helppoutena. Tuotteen avulla pystytään myös rakentamaan vahvempaa asiakaskokemusta. (Korkiakoski 2016 b.) Se on osa kokonaisuutta, jonka avulla asiakasta sitoutetaan yritykseen ja jonka avulla viestitään yrityksen brändistä (Levanto 2015). Tuotteet ja palvelut tulisi kehittää vastaamaan mahdollisimman hyvin asiakkaiden tarpeisiin arvontuotannon maksimoimiseksi (Arantola & Simonen 2009, 4). Yrityksen tuotteiden ja palveluiden vastaaminen asiakkaiden tarpeisiin on suoraan yhteydessä asiakkaiden tarpeiden tuntemiseen ja asiakkaan tarpeet taas tiedetään, kun asiakas tunnetaan (Kinnunen 2004, 42). Tuotetta kehittäessä on tärkeää ottaa huomioon tuotteiden eri tasot. Yrityksen on kannattavaa pohtia tuotteiden ominaisuudet ja laatu asiakkaiden tarpeiden ja halujen perusteella sekä yrityksen strategiaa noudattaen. Tuotteiden tulee olla oikeanlaisia sekä niitä tulee olla tarpeeksi. Lisäksi tuotteiden tulee olla nopeasti saatavilla. (Arantola 2006, 79-82; Kotler ym. 2016, 255-256.) Jotta tuotteet todella vastaisivat asiakkaiden tarpeisiin, tulee asiakas ottaa mukaan tuotekehitykseen (Löytänä & Korteso 2011, 99-100).

Mittaaminen on tärkeä osa asiakaskeskeisyyden rakentamista. Mittaamalla tuotteita ja niiden sopivuutta asiakkaille, saadaan tärkeää tietoa, jota voidaan hyödyntää tuotekehityksessä. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 100-101 & 165.) Asiakaspalvelu on olennainen osa tuotetta (Reinboth 2008, 34). Asiakkaan kannalta parhaat innovaatiot syntyvät asiakasrajapinnassa niiden henkilöiden kautta, jotka toimivat jatkuvassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Siksi saumaton vuorovaikutus johdon ja asiakasrajapinnan työntekijöiden välillä on niin tärkeää. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 100-101 & 165.)

3.5 Työntekijät kokemusten luojina

Tehokkain ja paras tapa tuottaa erinomainen asiakaskokemus on vahva asiakaspalvelukulttuuri, joka syntyy yrityksen arvoista ja jonka omaksumista tuetaan palkitsemisella. Asiakkaaseen keskittyvän, oikeanlaisen asiakaspalvelukulttuurin syntyminen, tulisi mitata asiakkaalle lisäarvoa tuottavia asioita. Parhaimmillaan asiakaspalvelukulttuuri määrittää toimintaa kokonaisvaltaisesti prosessien läpi, aina rekrytoinnista henkilöstön palkitsemiseen. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 96-97.) Goodmanin (2009, 18) mukaan jopa noin viidesosa asiakkaiden tyytymättömyydestä johtuu asiakaspalveluhenkilöstön virheistä tai asenteesta. Asiakkaan kokemuksen ja yrityksen taloudellisen menestyksen kannalta onkin kriittistä määrittää asiakaspalvelukulttuuri: rekrytointi, henkilöstön valtaistaminen, seuranta ja palkitseminen sekä prosessit ja toimintatavat. Ylivoimainen asiakaskokemus syntyy vasta sellaisessa kulttuurissa, jossa jokainen kokee olevansa vastuussa asiakkaalle. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 55 & 96-97.) Jotta halutun asiakaskokemuksen tavoitteet täytettäisiin, tulee johdon jalkauttaa tavoitteet asiakaspalveluhenkilökunnalle. Tämä onnistuu selkeällä kommunikoinnilla sekä toimenkuvan, roolin, tavoitteiden ja valtuuksien tarkalla määrittelyllä. (Aarnikoivu 2005, 107.)

Asiakaskeskeisen kulttuurin rakentaminen vaatii aikaa, pitkäjänteisyyttä ja sitoutumista. Aidosti asiakaskeskeinen yritys nostaa asiakkaan toiminnan keskiöön. Palvelu on asiakaskokemuksen rakentamisen olennaisimpia elementtejä ja arkikielessä asiakaskokemuksella tarkoitetaan usein palvelukokemusta. Hyvä palvelu herättää tunteita ja se muistetaan kauan. Palvelukulttuuri kiteytyy henkilökunnan aitoon haluun palvella asiakasta. Kun jokainen työntekijä haluaa luoda hyvän palvelukokemuksen, löydetään usein myös keinot sen toteuttamiseen. Tiukat säännöt ja prosessit sekä niiden noudattaminen, näkyvät valitettavan usein huonona asiakaspalveluna. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 98-105.) Palvelukulttuurin syntyminen yrityksen tulisi tukea palkitsemista ja henkilökunnan valtaistamista. Siten mahdollistetaan nopea ja tehokas päätöksenteko. Kulttuurin syntyminen vaikuttaa myös kouluttamalla todellisten asiakaspalvelutilanteiden kautta. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 98-105; Löytänä & Korkiakoski 2014, 172-173.)

Asiakaskeskeisen kulttuurin luomisen lähtökohtana on rekrytoida asenteeltaan oikeanlaisia osaajia. Yrityksien tulisi painottaa valinnoissa henkilöiden potentiaalia ja arvomaailman sopivuutta yrityksen arvoihin, sillä asiakaspalvelukulttuurin rakentaminen onnistuu aina paremmin sitä mukaa, miten valmiita työntekijät ovat siihen lähtökohtaisesti, ja miten lähellä yrityksen ja yksilön arvomaailmat ovat toisiaan. Rekrytoitavan potentiaalilla tarkoitetaan kykyä kehittyä ja muuttaa toimintaa toimintaympäristön muutosten mukana. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 109-111). Huonot henkilövalinnat tulevat yritykselle erittäin kalliiksi

sekä vaikuttavat asiakaskokemukseen mielikuvavahinkojen kautta (Löytänä & Korteso 2011, 170-171).

Johdon sitoutuminen ja halu ovat tärkeässä osassa asiakaskokemuksen kehittämistä. Muutokset alkavat asiakasrajapinnassa ja sinne johdon tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Henkilökunnan kokemuksia ja viestejä kannattaakin kuunnella, sillä niistä yritys saa tärkeää tietoa asioiden toimivuudesta. Jos henkilöstö vaikenee haasteista, saa johto valheellisen kuvan asiakastytyvyyden tilasta. Avoimen dialogin merkitys johdon ja työntekijöiden välillä on suuri, sillä tällä tavoin johto saa arvokasta tietoa nopeammin kuin esimerkiksi asiakastutkimuksista. (Reinboth 2008, 33 & 90-95.) Työntekijöitä tulisi kannustaa siihen, että he tuovat asiakaskokemukset johdon tietoon ja vievät asiakastilanteet loppuun. Asiakasrajapinnassa toimiva henkilöstö näkee parhaiten, mitä kentällä tapahtuu, sillä he näkevät ongelmakohtat ja kiitosta saavat tilanteet. Siksi heillä on usein parhain käsitys asioiden toimivuudesta ja he myös keksivät parhaiten uusia tapoja palvella asiakkaita. Työntekijöiltä voidaan myös pyytää ideoita ajankohtaisten ongelmien ratkaisemiseen. Omaan työhönsä liittyviin asioihin vaikuttamalla työntekijän työpanos voi parantua. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 111-115.)

Turhan hierarkian karsiminen on tärkeää, jotta asiakasrajapinnassa työskentelevät pystyisivät käyttämään aikansa ja kykynsä asiakkaiden palvelemiseen. Usein suoritettava työ kasautuu asiakasta lähellä oleville henkilöille. Työtaakan ja paineen kasvaessa johto haluaa usein keskittää katseensa sisäisiä prosesseja kohti. Tällöin raportoinnin ja sisäisen prosessin valvominen tiukentuu ja asiakkaille jäävä aika pienentyy. Prosessien uskotaan yleisesti auttavan ja palvelevan asiakkaita vuorovaikutuksessa, jota käydään yrityksen kanssa. Usein näiden prosessien kehittyessä asiakkaisiin keskittyminen jää kuitenkin pienemmälle huomiolle. Järkevämpää olisikin vähentää sisäistä raportointia ja siten vapauttaa aikaa asiakastyöhön, sillä asiakkaan kanssa vietetyn ajan myötä menestymisen mahdollisuus kasvaa nopeammin kuin sisäisen raportoinnin kautta. Liian kireä aikataulu ja aikataulun seuranta saavat aikaan sen, että työt halutaan tehdä aikarajojen puutteissa ja hankalat tapaukset on helpompi siirtää eteenpäin sen sijasta, että asiakkaan tilanne saattaisiin loppuun. Tämä taas ei mahdollista erinomaisen asiakaskokemuksen syntymistä. Ongelmat hoituvat silloin, kun yksittäiset henkilöt sitoutuvat aidosti asiakkaan ongelmien ratkaisemiseen. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 111-120.)

Asiakaspalvelu on osa asiakkaalle tarjottavaa tuotetta, jonka tehtävänä on lunastaa luodut mielikuvat sekä vahvistaa niitä edelleen. Investoiminen asiakasrajapintaan on tärkeää, sillä asiakasta lähellä olevat henkilöt viestivät joka päivä yrityksen toimintatavoista ja arvoista asiakkaille. Suomalaisissa yrityksissä parhaana tapana työntekijöiden seuraami-

sessä ja palkitsemisessa ollaan pidetty lyhyen aikavälin tavoitteiden saavuttamista. Henkilöstöä tulisi kuitenkin palkita pitkäaikaisesta asiakaskokemuksen rakentamisesta, jonka avulla voidaan saada valtava parannus yrityksen tulokseen. (Reinboth 2008, 34 & 82-91.) Koska henkilökunta luo asiakaspalvelun, kannattaa henkilöstön osaamiseen panostaa. Perehdyttämisen, kehitysmahdollisuuksien, palkitsemisen ja vaikutusvallan antaminen on oleellinen osa asiakaspalvelukulttuurin syntymistä ja siten iso osa asiakaskokemuksen syntyä. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 111-120.)

Vajeellinen perehdyttäminen johtaa siihen, ettei työssä osata toimia oikein. Näin myös häiritään muiden työntekoa sekä tarjotaan asiakkaille vajeellisia kokemuksia. (Reinboth 2008, 82.) Toisinaan perehdytyksissä myös annetaan liikaa tietoa: perehdyttäminen yritetään hoitaa mahdollisimman nopeasti ja kaikki työhön liittyvät asiat kerrotaan yhdellä kertaa. Tämä taas johtaa siihen, että työntekijä joutuu työssään jatkuvasti turvautumaan toisilta työntekijöiltä kysymiseen. (Työterveyslaitos 2013.) Siten muiden tekijöiden työteho heikentyy, eikä työntekijästä synny asiantuntevaa kuvaa asiakkaalle. Perehdyttämiseen tulisikin käyttää tarpeeksi aikaa ja se tulisi jaotella selkeiksi kokonaisuuksiksi. (Reinboth 2008, 82.) Hyvin toteutettuna perehdytys tukee työntekijän työhyvinvointia sekä työn tuloksellisuutta (Työterveyslaitos 2013). Siten perehdyttäminen vaikuttaa positiivisesti asiakaskokemuksen syntymiseen.

Perehdytys on luontevaa jakaa sisällöltään erilaisiin osiin (Löytänä & Korteso 2011, 172-173). Ensimmäisessä osassa uudelle työntekijälle annetaan perehdytys talon käytännöistä: milloin palkka maksetaan, miten työterveys hoidetaan ja mitkä ovat työntekijän velvollisuudet. Toisessa osassa perehdytetään ohjeisiin, yrityksen arvoihin ja siihen, mitä asiakaspalvelulta odotetaan. Kolmannessa osassa perehdytetään työtehtäviin ja kerrotaan työntekijöille tuotteista ja työympäristöstä. Kolmannessa vaiheessa käsiteltävät asiat kannattaa jakaa pienempiin kokonaisuuksiin, jotta perehdytys olisi mahdollisimman tehokasta. (Reinboth 2008, 82-85). Lisäksi perehdytyksessä voidaan ottaa huomioon erilaisten työntekijöiden tarpeet. Työntekijältä itseltään voidaan perehdytyksen aikana tai sen jälkeen kysyä, miten perehdytys on sujunut ja kokeeko työntekijä jonkun tekemisen vielä epävarmaksi. Näin saavutetaan parhain mahdollinen tulos. (Pajunen 2015.)

Työntekijöitä voidaan kannustaa haluttuihin tuloksiin myös erilaisilla motivaation työkaluilla. Organisaatio pystyy vaikuttamaan työmotivaatioon työn ominaisuuksien ja työympäristön ominaisuuksien kautta. Työn ominaisuuksista yritys pystyy vaikuttamaan työn sisältöön ja sen mielekkyyteen, vaihtelevuuteen, vastuuseen sekä työstä annettavaan tunnustukseen ja mahdollisuuksiin edetä työuralla. Organisaatio pystyy vaikuttamaan myös työympäristön ominaisuuksiin: palkkaukseen, työolosuhteisiin, työn järjestelyihin, johtamista-

paan, sosiaaliin palkkioihin ja työilmapiiriin. (Viitala 2004, 151.) Jotta henkilökunta olisi mahdollisimman motivoitunut, tulisi yrityksen tarjota erilaisia urakehitysmahdollisuuksia. Työntekijälle voidaan tarjota mahdollisuutta kehittyä omassa työtehtävässään esimerkiksi koulutuksen, erikoistumisen tai koko tiimin havainnoinnin ja kehittämisen kautta. (Reinboth 2008, 85-89.) Työntekijälle voidaan antaa myös mahdollisuus kehittyä työssä horisontaalisesti tai vertikaalisesti. Horisontaalinen kehittyminen tarkoittaa organisaation sisällä siirtymistä saman tasoisesta tehtävästä toiseen. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi mahdollistamalla samanlaiset tehtävät toisessa toimipisteessä. Vertikaalinen kehittyminen taas tarkoittaa tapaa, jossa ajan myötä edetään vaativampiin työtehtäviin. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 258-250.)

Henkilökunnan palkitsemisella ohjataan toimintaa haluttuun suuntaan. Palkitseminen tuo työntekijöille tunnetta arvostuksesta ja sen avulla voidaan myös motivoida parempiin tuloksiin. (Reinboth 2008, 90-95.) Palkitseminen voi olla ei-taloudellista, kuten sanallista kiitosta tai taloudellista palkitsemista, kuten lisäpalkkaa. Yrityksen kannattaa pohtia ne asiat, joista se haluaa antaa kiitosta. Näitä asioita voivat olla esimerkiksi hyvä työpanos, hyvä palaute tai ideoista kertominen. (Hakonen ym. 2005, 19.) Löytänä ja Korteso (2011, 175) toteavatkin, että tavoitteiden mukaisia asiakaskokemuksia syntyy, kun niiden luomisesta palkitaan. Lisäksi he esittelevät vielä yhden palkitsemismallin: kokemukset, jotka voidaan kokea ja jakaa yhdessä.

4 Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksessa käytettyjä menetelmävalintoja ja tutkimuksen toteutusta. Tämän jälkeen kuvataan saatua aineistoa ja käytettyjä analyysejä.

4.1 Menetelmävalinnat ja toteutuskuvaukset

Tutkimuksessa selvitettiin ravitsemusalaan keskittyvälle franchising-ketjulle asiakaskokemuksen tasoa sekä asiakkaiden että työntekijöiden näkökulmasta. Asiakaskokemusta tutkittiin asiakasrajapinnan kohtaamisissa, koska sitä tietoa kohdeyritys halusi. Jotta aiheet keskittyisivät kohtaamisiin asiakasrajapinnassa, työssä selvitettiin asiakaspalvelun, myynnin, tarjooman ja markkinoinnin nykytilannetta ja niiden vaikutuksia asiakaskokemukseen.

Tutkimukset toteutetaan yleensä pääasiallisesti kvalitatiivisina tai kvantitatiivisina tutkimuksina. Kvalitatiivista tutkimusta kutsutaan usein laadulliseksi tutkimukseksi ja kvantitatiivista tutkimusta määrälliseksi tutkimukseksi. Tutkimusongelma, eli selvitettävä asia, ohjaa aineiston keruumenetelmää. (Mäntyneva, Heinonen & Wrangle 2008, 47.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa mennään syvemmälle kuin kvantitatiivisessa ja siinä pyritään ymmärtämään tutkittavia kohteita. Tutkimukset suoritetaan yleensä haastatteluina ja tutkittava joukko on suppea ja harkittu. Sen tärkeimpiä tutkimusmenetelmiä ovat ryhmäkeskustelut ja syvähaastattelut. (Lotti 1996, 64-65.) Oleellisempia kysymyksiä kvalitatiivisessa tutkimuksessa ovat: millainen, miksi ja miten. Se on myös joustava toteuttaa, kun taas kvantitatiivista tutkimusta voidaan sanoa jäykäksi. (Mäntyneva ym. 2008, 31-32.)

Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä tarkoittaa sitä, että tutkimuksesta saatua tietoa tutkitaan numeroiden avulla, eli numeerisesti. Tämän tutkimusmenetelmän avulla saadaan vastaukset kysymyksiin: kuinka moni, kuinka usein ja kuinka paljon. (Vilkkä 2007, 14-15.) Kvantitatiivisella tutkimuksella pystytään kartoittamaan olemassa oleva tilanne. Sen avulla ei kuitenkaan yleensä pystytä saamaan riittävästi selville asioiden taustalla olevia syitä. (Heikkilä 2014.) Tutkimuksen tiedot saadaan määrällisessä tutkimusmenetelmässä numeroina tai tutkija voi ryhmitellä laadullisen aineiston numeeriseen muotoon. Määrällisen tutkimusmenetelmän tieto strukturoidaan. Se tarkoittaa sitä, että tutkittava asia sekä sen ominaisuudet suunnitellaan ja vakioidaan. Kysymykset ja vastausvaihtoehdot vakioidaan niin, että kaikki ymmärtävät kysymykset samalla tavalla ja kysymykset voidaan kysyä kaikilta vastaajilta samoin tavoin. Tutkittavalle asialle annetaan arvo, kuten kirjain tai numero, jonka avulla kysymysten sisältö eritellään. (Vilkkä 2007, 14-15.)

Tässä työssä toteutettiin kaksi tutkimusta, joista kumpikin olivat kvantitatiivisia kyselytutkimuksia. Kvantitatiiviset tutkimukset olivat luonteva valinta, sillä työssä oli loogisinta kertoittaa nykytilanne. Tämä oli myös sitä tietoa, jota toimeksiantaja halusi. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat Yritys X:n ketjun asiakkaat ja sen työntekijät. Kummassakin tutkimuksessa vastaajille annettiin valmiit vastausvaihtoehdot lähes kaikissa kysymyksissä. Avoimia kysymyksiä oli ainoastaan niissä kohdissa, joista haluttiin saada hieman syvempää tietoa. Vastaajien tulokset on esitelty numeerisessa muodossa viidennessä luvussa.

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät voivat erota tutkittavan kohdejoukon osalta. Tutkimuksessa voidaan tutkia yksikköjä kokonaistutkimuksella tai otannalla. Kokonaistutkimus tarkoittaa sitä, että tutkimukseen otetaan mukaan koko perusjoukko. Se kannattaa tehdä silloin, kun otoskooksi tulisi yli puolet perusjoukosta. (Vilka 2007, 52.) Perusjoukko muodostuu alkioista, eli yksilöistä, elementeistä, objekteista tai tapahtumista, jotka ovat tietyn tutkimuksen kohteena (Kallio, Korhonen & Salo 2012, 68). Kokonaistutkimusta käytetään tavallisesti myös pienissä tutkimusaineistoissa (Vilka 2007, 52). Heikkilä (2004, 43) määrittelee pieneksi perusjoukon, jossa havaintoyksiköiden määrä jää alle sadan. Otanta tarkoittaa menetelmää, jossa perusjoukosta poimitaan otos, joka muodostuu havaintoyksiköistä. Havaintoyksikkö on se, josta halutaan tietoa, kuten esimerkiksi henkilö, tuote tai teksti. Otos edustaa perusjoukkoa, sillä se on perusjoukon osa, jolla voidaan saada kokonaiskuva koko perusjoukosta. Otantamenetelmät ovat käytettyjä suurissa tutkimusaineistoissa, sillä niiden avulla saavutetaan kokonaiskustannusten säästöjä. Otantamenetelmiä on erilaisia. Todennäköisyyteen perustuvia menetelmiä ovat yksinkertainen satunnaisotanta, systemaattinen otanta, ositettu otanta ja ryväotanta. Harkinnanvaraisuuteen perustuvia otantoja kutsutaan näytteiksi, jotka luokitellaan harkinnanvaraiseen otokseen, kiintiöpoimintaan ja mukavuuspoimintaan. Näytettä käytettäessä menetelmä on huomioitava tulosten tarkasteluvaiheessa, sillä pitkälle meneviä yleistyksiä ei voi tehdä. Otantamenetelmän valintaan vaikuttavat tutkimuksen tavoitteet, resurssit, tarkkuusvaatimukset, perusjoukon koko, maantieteellinen sijainti sekä käytössä olevat rekisterit. (Vilka 2007, 52-56; Mäntyneva ym. 2008, 41-45.)

Henkilöstökysely lähetettiin kaikille ketjun toimipisteissä työskenteleville henkilöille, jotka työssään vaikuttavat asiakkaan saamaan kokemukseen. Tutkimus oli siis kokonaistutkimus. Tämä oli luonteva valinta, sillä perusjoukon koko oli alle 100 henkilöä. Asiakaskyselyn menetelmäksi valittiin otantatutkimus, joka oli järkevä valinta perusjoukon koon ollessa suuri. Asiakaskyselyssä otantamenetelmänä käytettiin näytettä, koska tutkittavasta joukosta ei ollut olemassa tietokantaa. Yritys X:llä on tällä hetkellä yhdeksän yksikköä. Asiakaskyselyä jaettiin kuudessa yksikössä. Kahdessa yksikössä asiakaskokemuksen mittaaminen ei olisi ollut mahdollista, koska ne eivät toimi asiakasrajapinnassa. Yksi yk-

sikkö jätettiin tutkimuksesta pois, koska sen toimintamalli eroaa huomattavasti muista asiakasrajapinnassa toimivasta yksiköstä. Siten tulokset eivät vääristyneet. Koska tutkimuksen tekijät jakoivat kyselylomakkeita toimipisteissä itse, jakaminen toteutui aina tiettyyn aikaan. Riskinä asiakastutkimuksessa oli se, ettei siihen välttämättä tavoitettu kaikkia perusjoukon jäseniä. Tähän varauduttiin vieraillemalla kaksi kertaa kussakin toimipisteessä eri päivinä ja aikoina, jotta tavoitettiin mahdollisimman paljon erityyppisiä asiakkaita. Vastausten keruumenetelmän perusteella tutkimuksen tulokset ovat kuitenkin jokseenkin yleistettävissä, vaikka kyseessä onkin näyte.

Yksi aineiston keräämistapa on kysely. Kyselyssä kysymysten muoto on standardoitu, eli kaikilta kyselyyn vastaavilta kysytään samoja asioita, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. Yleensä kyselylomaketta käytetään, kun havaintoyksikkönä on henkilö sekä häntä koskevat mielipiteet, käyttäytyminen, asenteet ja ominaisuudet. Kysely sopii aineiston keräämiseen varsinkin silloin, kun tutkittavia on paljon ja he ovat hajallaan. (Vilka 2007, 28.) Kyselytutkimukseen voidaan saada paljon vastaajia ja tämä mahdollistaa tiedon keruun suuresta joukosta ihmisiä. Kyselyssä voidaan kysyä paljon asioita yhdellä kertaa samalla kyselylomakkeella. Lisäksi kyselytutkimuksien etuina pidetään varsinkin sitä, että niiden avulla voidaan saada kerättyä laaja tutkimusaineisto. Etuna pidetään myös sitä, että tutkimuksen tekijä saa käsiteltäviä ja analysoitua tiedon nopeasti tietokoneella. Kyselytutkimuksissa on kuitenkin vaara siitä, että tutkija ja vastaajat ovat tulkinneet jonkun kysymyksistä eri tavalla. Tämä taas vaikuttaa selvästi koko tutkimuksen lopputulokseen. Lisäksi haasteellista on saada selville se, miten hyvin kyselyn vastaajat tuntevat tutkinnan kohteena olevan aihealueen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 190.) Kyselylomake kannattaa esitellä ennen julkaisua kohderyhmään kuuluvilla henkilöillä, jotta vaikeaselkoiset ja epäselvät kysymykset huomattaisiin. Esitestauksessa testaajat täyttävät lomakkeen kokonaan ja sen jälkeen heiltä kysytään, miten he ymmärsivät kunkin kysymyksen. Esitestauksessa huomataan vastaamiseen kuluva aika sekä vastausohjeiden selkeys. (Mäntyneva ym. 2008, 56.)

Aineistoa kerättiin kummassakin tutkimuksessa kyselylomakkeilla. Valinta oli selkeä, koska asiakastutkimuksen perusjoukko oli suuri. Työntekijöiltä taas haluttiin saada luotettavia tuloksia, joka onnistui parhaiten kyselylomakkeen avulla. Kysymysten väärintulkittamiseen varauduttiin testaamalla lomakkeita ennen niiden jakamista. Työntekijöiden kyselylomake testattiin toisen kirjoittajan perheenjäsenellä, joka työskentelee tällä hetkellä Yritys X:ssä ja joka myös kuului tutkimuksen kohderyhmään. Lomaketta muokattiin hänen kommenttiansa perusteella niin, että kyselyn kysymykset olivat mahdollisimman selvästi ymmärrettäviä. Myös asiakkaiden kyselylomake testattiin kahdella työn kirjoittajien läheisellä, joista toinen oli Yritys X:n pitkäaikainen asiakas. Heidän kommenttiansa perusteella kyse-

lystä tehtiin mahdollisimman yksiselitteinen. Kummankin lomakkeen testauksissa havainnoitiin lomakkeiden täyttämiseen menevää aikaa ja annettujen ohjeiden selkeyttä. Parhaiden tulosten saamiseksi tutkimuksessa otettiin huomioon se, kuinka hyvin kyselyihin vastaajat tunsivat kohteena olevan aihealueen. Työntekijöiden kyselylomake lähetettiin vain niille henkilöille, jotka työskentelevät asiakasrajapinnassa aktiivisesti ja jotka vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen asiakaskohtaamisissa. Tutkimusta ei lähetetty niille henkilöille, jotka työskentelevät muunlaisten tehtävien parissa. Asiakkaiden kyselyssä panostettiin taustakysymyksiin, jotta saatiin tietoa esimerkiksi siitä, kuinka usein sekä kuinka kauan asiakas on ollut Yritys X:n asiakas. Asiakkaiden taustatietojen avulla saatiinkin ymmärrystä siitä, miten laajan aihealueen tuntemuksen asiakas omaisi.

Onnistuneeseen kyselylomakkeen vastaamiseen vaikuttaa se, missä aineisto kerätään. Aineistoa voidaan kerätä muun muassa postitse, sähköisesti, kotikäyntinä, työpaikalla tai puhelimesta. (Vilka 2007, 63.) Yksi kyselytutkimuksen aineistonkeruun päätapa on postikysely. Siinä lomake lähetetään tutkittavalle, joka vastaamisen jälkeen palauttaa lomakkeen takaisin tutkijalle palautuskuoressa. Tämä aineistokeruumenetelmä on nopea, mutta ongelmaksi kuitenkin muodostuu kato ja postikyselystä aiheutuvat kulut. (Hirsjärvi ym. 2008, 191.) Kato tarkoittaa kyselytutkimuksissa niitä otokseen valittuja, jotka eivät jostain syystä vastaa kyselyyn (Vilka 2007, 59). Postikyselyn ohelle onkin tullut sähköinen aineistonkeruutapa (Hirsjärvi ym. 2008, 191). Yksi sähköpostikyselyn eduista on se, että sitä voidaan jakaa helposti ja nopeasti usealle henkilölle. Lisäksi kyselyä pystytään vaivattomasti muokkaamaan kohderyhmää vastaavaksi. (Meyer & Schwager 2007.) Toinen kyselytutkimuksen aineistonkeruutapa on kontrolloidut kyselyt. Niitä on kahdenlaisia: informoitu kysely sekä henkilökohtaisesti tarkastettu kysely. Informoidussa kyselyssä tutkija jakaa lomakkeet henkilökohtaisesti paikkaan, jossa tutkimuksen kohdejoukot ovat helposti tavoitettavissa. Lomakkeiden jakamisen ohessa tutkija kertoo tutkimuksen tarkoituksesta, kertoo enemmän kyselystä ja vastaa mahdollisiin tutkittavien henkilöiden kysymyksiin. Henkilökohtaisesti tarkastetussa kyselyssä tutkija lähettää lomakkeet postitse, mutta noutaa ne itse vastaajalta tietyn ajan kuluttua. (Hirsjärvi ym. 2008, 191-192.)

Tutkimuksessa päädyttiin luomaan henkilöstölle sähköinen kysely Webropoliiin. Linkki lomakkeeseen lähetettiin sähköpostin välityksellä. Tämä menetelmä valittiin, koska sen koettiin olevan paras tapa saada kaikista luotettavimpia tuloksia. Tämä perustuu siihen, että vastausten anonyymiyttä pystyttiin korostamaan työntekijöille. Lisäksi se oli helpoin tapa analysoida tuloksia. Asiakkaille luotiin kyselylomake paperisena. Heiltä aineistoa kerättiin niin, että tutkimuksen tekijät jakoivat kyselylomakkeita toimipisteissä asiakkaille ja keräsivät lomakkeet samalla vierailulla. Asiakkaiden kysely oli siis informoitu kysely. Tämä oli hyvä tapa saada vastauksia yrityksessä käyviltä asiakkailta. Tähän tutkimustapaan pää-

dyttiin, sillä siten pystyttiin varmistamaan tarpeeksi suuri otoskoko. Jakamalla kysymykset itse voitiin myös varmistua siitä, ettei kyselyjä jaettu valikoivasti. Lisäksi tutkimuksen tekijät pystyivät auttamaan asiakkaita mahdollisissa ongelmatilanteissa.

Tutkittavan henkilön motivointi vastaamiseen alkaa saatekirjeestä. Sen sisältö esitetään hyvällä asiatyylillä. Saatekirjeessä täytyy antaa tarpeeksi tietoa tutkimuksesta, koska vastaaja päättää sen perusteella, vastaako hän tutkimukseen. Saate voi olla myös suullisesti esitetty, eli suullinen saate, jonka avulla motivoidaan vastaamaan tutkimukseen. (Vilkka 2007, 65.)

Kaikki henkilöstökyselyn kohdejoukon yksiköt oli mahdollista tavoittaa Yritys X:n työntekijäkisterissä olevien sähköpostien kautta. Kaikilla työntekijöillä on sähköpostit, joten kaikilla tutkittavilla oli mahdollisuus vastata kyselyyn. Työntekijöitä motivoitiin kertomalla tutkimuksen sisällöstä ja vaikuttamismahdollisuuksista työoloihin. Kyselyn linkin ohella tutkimuksesta kerrottiin saatekirjeessä (liite 3). Kyselystä ja sen tarkoituksesta lähetettiin myös tiedote kaikkien työntekijöiden luettavaksi kuhunkin tutkittavaan toimipisteeseen (liite 4). Vastauksien saamiseksi henkilöstölle lähetettiin myös kaksi muistutusviestiä (liite 5 ja liite 6). Saatekirjeissä, tiedotteessa ja muistutusviesteissä korostettiin sitä, että kyselyyn vastaaminen on täysin anonyymiä, jotta mahdollisimman moni vastaisi kyselyyn. Anonyymiyden turvin ajateltiin saatavan mahdollisimman todenmukaiset vastaukset ja siten luotettavat tulokset. Saatekirjeessä ja muistutusviesteissä pyrittiin motivoimaan henkilöstöä vastaamaan kyselyyn. Tiedotteen tarkoituksena oli saada työntekijät tietoisiksi tutkimuksesta, koska kaikki eivät välttämättä lue sähköpostiaan aktiivisesti. Siten lähetetty viesti olisi saattanut jäädä huomaamatta. Tiedotteen tarkoituksena oli myös saada henkilöstö varmistumaan siitä, että tutkimus on oikea, eikä esimerkiksi nykyisin paljon nähtävä huijaus-sähköposti. Yritys X:n asiakkaat tavoitettiin hyvin, koska asiointin yhteydessä oli usein aikaa täyttää noin 10 minuutin kysely. Kaikki kohdejoukon yksiköt oli mahdollista tavoittaa. Asiakaskyselyyn vastaamista kannustettiin jakamalla kuponki, jolla sai veloitusetta pullan ja kahvin (arvo noin viisi euroa) Yritys X:ssä.

Yritys X:n sisäisen kyselyn vastausaika oli 27.1.-5.2.2017. Asiakkaille lomakkeita jaettiin eri päivinä viikoilla 5-6. Tutkimuksen merkitys työnantajalle varmistettiin tekemällä kyselylomakkeita tiiviissä yhteistyössä Yritys X:n hallinnon kanssa. Siten saatiin tutkittua heille oleellisia ja tärkeitä asioita.

4.2 Aineisto ja käytetyt analyysit

Tämän työn kyselylomakkeita tehtiin yhdessä opinnäytetyön ohjaajan sekä toimeksiantajan kanssa. Asiakaskyselyssä (liite 1) kaikki kysymykset ovat strukturoituja kysymyksiä. Henkilöstökyselyssä (liite 2) suurin osa kysymyksistä on strukturoituja kysymyksiä, mutta joukossa on myös kaksi avointa kysymystä. Ensimmäinen on tarkentava kysymys siihen, mikä henkilöstöä motivoi. Toisessa kysytään, millaista lisäperehdytystä vastaaja tarvitsisi.

Asiakkaiden kyselylomakkeessa (liite 1) tutkittiin ensin vastaajien taustatietoja kysymyksissä 1-8. Taustatietoja kysyttiin, jotta saatiin selville, miten laajan tiedon asiakkaat omasivat tutkittavista asioista. Taustakysymyksillä saatiin myös tietoa siitä, minkälaisia asiakkaita kyselyyn vastasi. Taustakysymykset 6-8 lisättiin kyselylomakkeeseen toimeksiantajan pyynnöstä. Kysymysten avulla selvitettiin vastaajilta eri tuoteryhmien tunnettuustaso ja eri ryhmiin kuuluvien tuotteiden ostotiheys. Kysymykset 9-13 suunniteltiin vastaamaan alaongelmaan ”millaisena ostotilanne koetaan?”. Kysymyksen 9 avulla selvitettiin asioimisen vaivattomuutta. Kysymykset 10-11 antoivat tärkeää tietoa siitä, millaisena myyjän palvelu koettiin. Asiakkaiden mielipiteitä hinnoittelusta ja myymälän ominaisuuksista kysyttiin kysymyksissä 12-13 neliportaisen Likertin asteikon avulla. Vastausvaihtoehdoista haluttiin jättää pois neutraali vaihtoehto ja siksi päädyttiin neliportaiseen Likertin asteikkoon. Kysymykset 14, 18, 19 ja 20 suunniteltiin vastaamaan alaongelmaan ”miten brändi ja markkinointi vaikuttavat asiakkaan ostopäätökseen?”. Kysymyksessä 14 selvitettiin väittämien ja neliportaisen Likertin asteikon avulla vastaajien kokemuksia Yritys X:n brändistä ja markkinoinnista. Kysymyksessä 18 selvitettiin, mitkä olivat vastaajille tärkeimpiä syitä yrityksessä asioimiseen. Kysymyksissä 19 ja 20 kysyttiin, ylittikö asiointikokemus odotukset ja kuinka todennäköisesti vastaajat suosittelisivat Yritys X:ää asteikolla 1-10. Suositteluhalukkuuden selvittämisen avulla saatiin laskettua myös NPS-luku. Kysymykset 15-17 laadittiin vastaamaan alaongelmaan ”millaiseksi asiakkaat kokevat tarjoaman?”. Kysymyksissä 15 ja 17 käytettiin neliportaista Likertin asteikkoa tarjoamaan liittyvien mielipiteiden selvittämiseksi. Kysymyksessä 16 asiakas sai valita kaikki ne väittämät, jotka olivat hänen mielestään sopivimpia koskien keittiöstä tilattavien ruoka-tuotteiden valikoimaa.

Henkilöstökyselyssä (liite 2) kysyttiin taustatietoja kysymyksissä 1-5. Taustatietojen avulla haluttiin saada selville, kuinka hyvin kyselyn vastaajat tunsivat kohteena olevan aihealueen sekä se, minkä tyyppiset työntekijät kyselyyn vastasivat. Tutkittavia henkilöitä oli kuudessa toimipisteessä, joista kaksi yhdistettiin tässä tutkimuksessa yhdeksi yksiköksi anonyymiyden varmistamiseksi. Kysymykset 6-19 vastasivat alaongelmaan ”millaiset lähtökohdat työntekijöillä on tarjota erinomainen asiakaskokemus?”. Kysymyksillä 6 ja 7 selvitettiin, onko johto onnistunut kommunikoimaan asiakaskokemuksen tavoitteet asiakaspal-

veluhenkilökunnalle ja tietävätkö työntekijät toimenkuvansa, roolinsa, tavoitteensa ja valtuutensa. Henkilöstökyselynkin mielipidevaihtoehdoissa käytettiin neliportaista Likertin asteikkoa, koska neutraali vastausvaihtoehto haluttiin jättää pois. Kysymyksessä 8 selvitetiin, kuinka motivoituneita työntekijät ovat palvelemaan asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla ja kysymyksessä 10 sitä, kokevatko työntekijät heillä olevan aikaa siihen. Kysymyksissä 9, 17, 18 ja 19 kysyttiin motivointiin liittyviä kysymyksiä. Kysymyksessä 11 selvitetiin, kokevatko työntekijät heillä olevan tarvittavat valtuudet tehdä päätöksiä asiakaspalvelutilanteen hoitamiseksi parhaalla näkemällään tavalla. Henkilökunnan kokemuksia viestinnästä selvitetiin neliportaisen Likertin asteikon avulla kysymyksessä 12. Kysymyksissä 13-16 keskityttiin siihen, miten työntekijät kokivat perehdyttämisen työhönsä.

Aineiston analysoimiseen käytettiin Webropolia ja Exceliä, joiden avulla saatiin muodostettua havainnollistavia kuvioita ja taulukoita. Henkilöstökyselyn tulokset tallentuivat suoraan Webropoliiin. Asiakaskyselyn vastaukset syötettiin käsin Webropoliiin työn kirjoittajien toimesta. Webropolista otettiin valmiit tiedostot tuloksista Exceliin. Excelissä käytettiin apuna internetistä ladattavaa ja analysointia helpottavaa Tilastoapu-työkalua, jonka avulla saatiin muodostettua aineistosta tulokset sekä havainnollistavat kuviot ja taulukot. Analysoijia tehtiin jokaisesta kyselylomakkeen kysymyksestä. Joitain kysymyksiä analysoitiin enemmän ja joitakin vähemmän sen perusteella, mitkä olivat työn tekijöiden ja Yritys X:n johdon mielestä oleellisia tutkimuksen tavoitteiden kannalta. Kohdeyritykselle oli myös tärkeää saada toimipistekohtaista tietoa ja siksi tuloksissa on esitelty laajasti toimipistekohtaiset erittelyt ja analyysit saaduista vastauksista. Tuloksista otettiin paljon havainnollistavia keskiarvoja, jotka ovat aina sekä asiakaskyselyn että henkilöstökyselyn tuloksissa asteikolla 1-4.

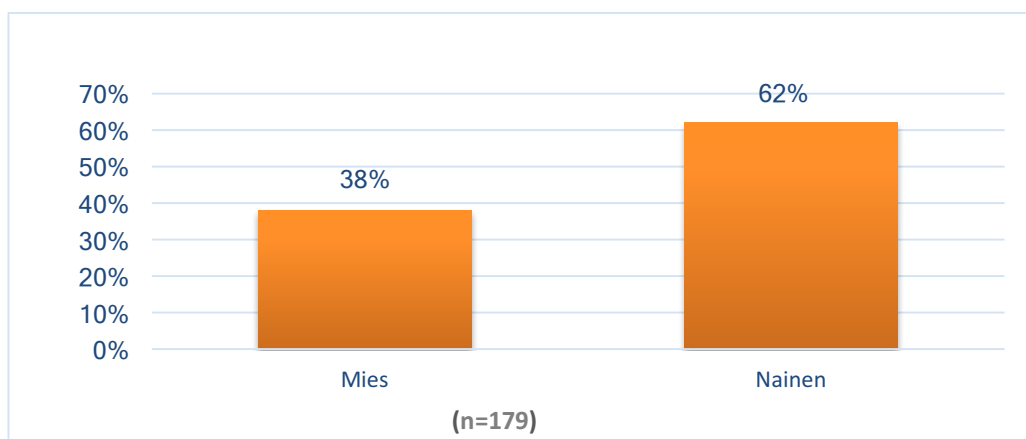
Asiakaskyselyssä näytteen koko oli 180 henkilöä. Jokaisesta tutkittavasta toimipisteestä kerättiin siis 30 vastausta. Henkilöstökysely lähetettiin 64 henkilölle, joista 37 vastasi kyselyyn. Vastausprosentti oli siis 58 %. Tuloksien saamiseksi lähetettiin ensin motivoiva saatekirje (liite 3), jonka jälkeen lähetettiin vielä kaksi muistutusviestiä (liitteet 5 ja 6). Jokaiseen toimipisteeseen lähetettiin luettavaksi myös tiedote kyselystä (liite 4). Analysoinnissa pyrittiin sekä kuvailevaan että päättelevään tilastotieteeseen. Kuvailevassa tilastotieteessä on oleellista ymmärtää aineiston sisältämä informaatio. Apuvälineinä voidaan käyttää taulukoita, graafisia esityksiä ja tunnuslukuja. Päättelevässä tilastotieteessä yleistetään tutkimuksesta saadut tiedot suuremmaksi kokonaisuudeksi, mikäli kyseessä ei ole kokonaisuutena tutkimus. Havaintoaineiston perusteella pyritään myös tekemään päätelmiä. (Kallio, Korhonen & Salo 2012, 60-71.)

5 Tulokset

Tässä luvussa käydään läpi saadut tulokset. Työn alaongelmat ollaan käsitelty alaluvuittain. Alaluvussa 5.1 tarkastellaan ensin asiakkaiden taustatietoja. Alaluvuissa 5.2, 5.3 ja 5.4 esitellään asiakaskyselystä saatuja tuloksia. Henkilöstökyselyn tuloksia tarkastellaan alaluvussa 5.5. Viimeisessä alaluvussa käsitellään yhteenvetotyyppisesti Yritys X:n asiakaskokemuksen tilaa kokonaisuutena.

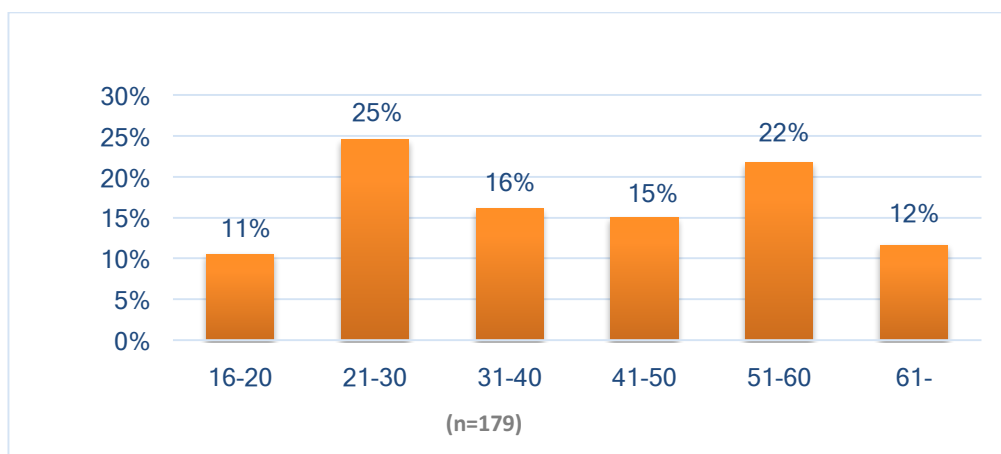
5.1 Asiakaskyselyyn vastanneiden taustatiedot

Asiakaskyselyssä näytteen koko oli 180 henkilöä. Jokaisesta tutkittavasta toimipisteestä kerättiin informoituun kyselyyn 30 vastausta. Asiakaskyselyyn vastanneista 62 % oli naisia ja 38 % miehiä (kuvio 5). Sukupuolijakauma oli siis hieman epätasainen.



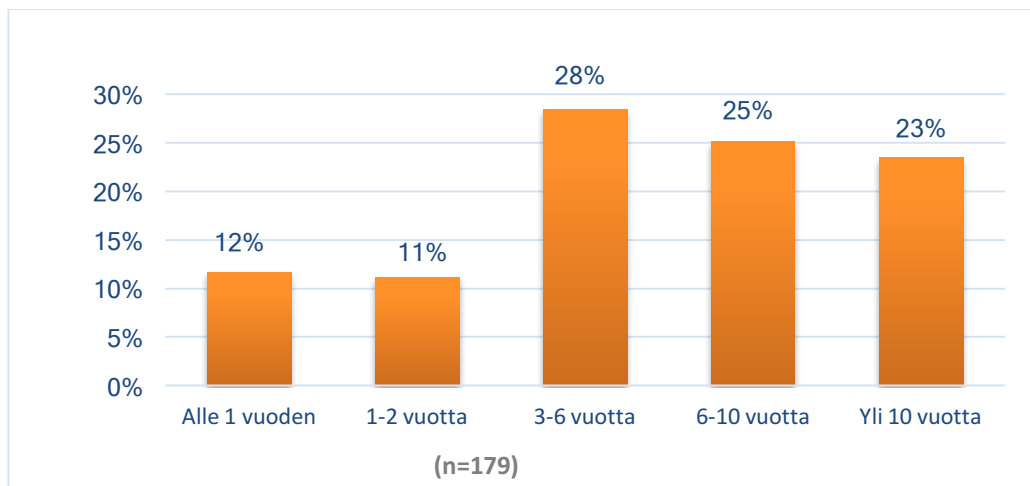
Kuvio 5. Vastaajien sukupuolijakauma

Vastaajien iät jakautuvat suhteellisen tasaisesti (kuvio 6). Vastaajista nuorin oli 16-vuotias ja vanhin 79-vuotias. Iät jaoteltiin kuuteen luokkaan: alle 20-vuotiaisiin, yli 61-vuotiaisiin sekä näiden välillä neljään luokkaan kymmenen vuoden välein.



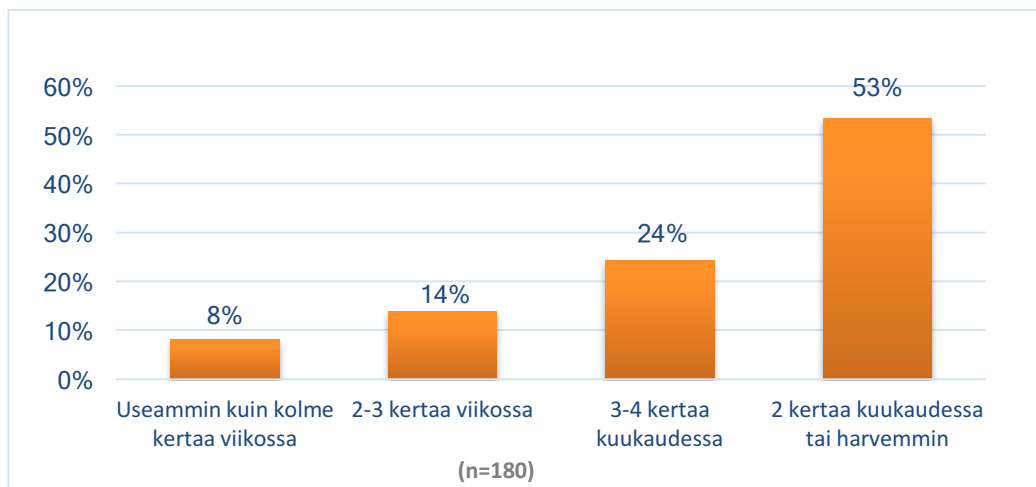
Kuvio 6. Vastaajien ikäjakauma

Selvästi suurin osa vastaajista (76 %) oli asioinut yrityksen toimipisteissä yli 3 vuotta (kuvio 7).



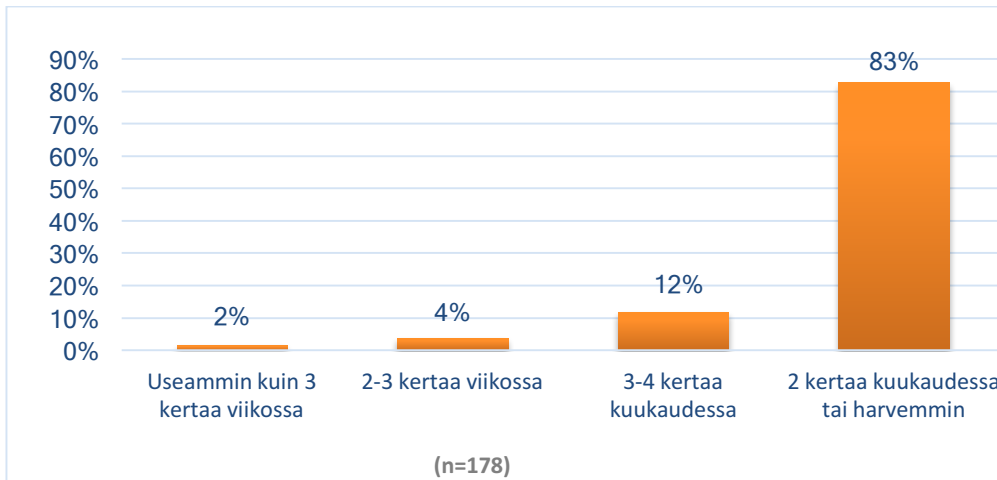
Kuvio 7. Vastaajien asiointivuodet Yritys X:n toimipisteissä

Yli puolet asiakaskyselyyn vastanneista asioi Yritys X:ssä kaksi kertaa kuukaudessa tai harvemmin (kuvio 8). 24 % vastaajista asioi Yritys X:ssä 3-4 kertaa kuukaudessa, 14 % 2-3 kertaa viikossa ja 8 % useammin kuin kolme kertaa viikossa.



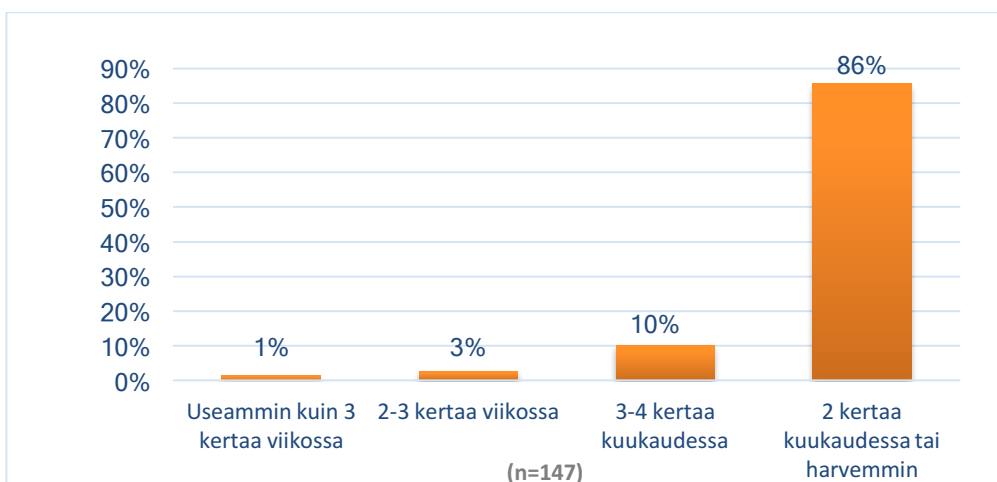
Kuvio 8. Vastaajien asiointitiheys Yritys X:ssä

Enemmistö (83 %) vastaajista kertoi tilaavansa tuoteryhmän A tuotteita kaksi kertaa kuukaudessa tai harvemmin (kuvio 9). Koska vastaajamäärä oli 178 henkilöä 180 henkilöstä, voidaan olettaa, että kaksi vastaajaa ei ole koskaan tilannut tuoteryhmän A tuotteita.



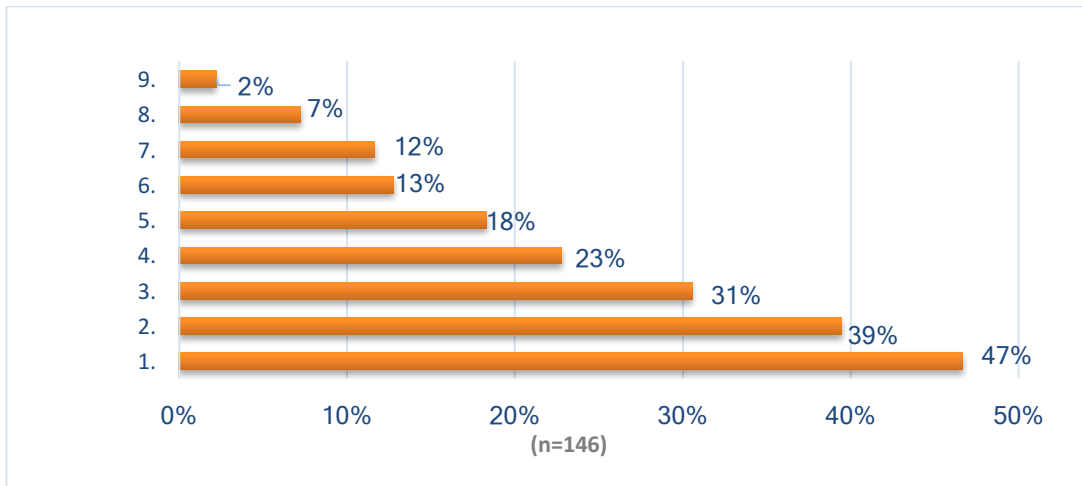
Kuvio 9. Kuinka usein vastaajat tilaavat tuoteryhmän A tuotteita

86 % vastaajista kertoi tilaavansa tuoteryhmä B:n tuotteita kaksi kertaa kuukaudessa tai harvemmin (kuvio 10). Kysymykseen vastasi 147 henkilöä mahdollisesta 180 henkilöstä, joten voidaan olettaa, että 18 % vastaajista ei ole koskaan tilannut tuoteryhmän B tuotteita.



Kuvio 10. Kuinka usein vastaajat tilaavat tuoteryhmän B tuotteita

Tarkemman tuoteryhmän B tuotteiden tunnettuuden selvittämiseksi vastaajilta kysyttiin, mitä tuoteryhmään B kuuluvia tuotteita he ovat joskus tilanneet (kuvio 11).

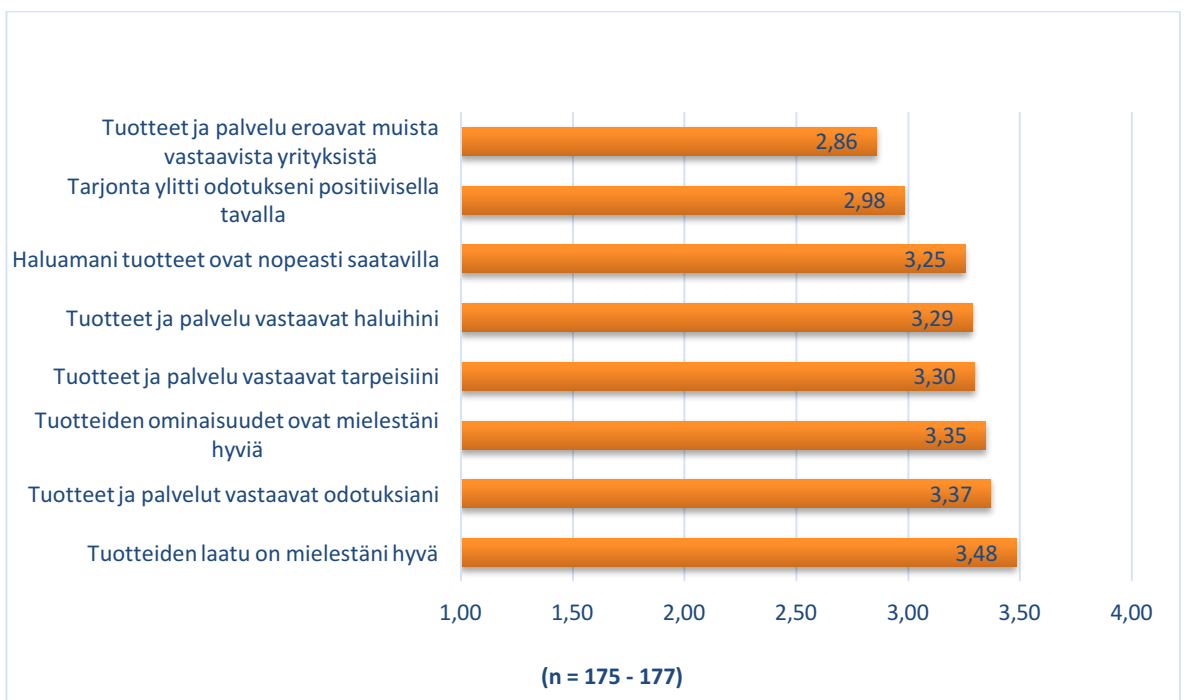


Kuvio 11. Mitä tuoteryhmän B tuotteita vastaajat ovat joskus tilanneet

Selvästi eniten vastaajat olivat tilanneet tuotetta 1. Tuotteita 2 ja 3 oltiin tilattu jonkin verran, kun taas tuotteita 4 ja 5 oltiin tilattu jokseenkin vähän. Tuotteita 6, 7, 8, 9 oltiin tilattu melko vähän.

5.2 Asiakkaiden kokemukset tarjoomasta

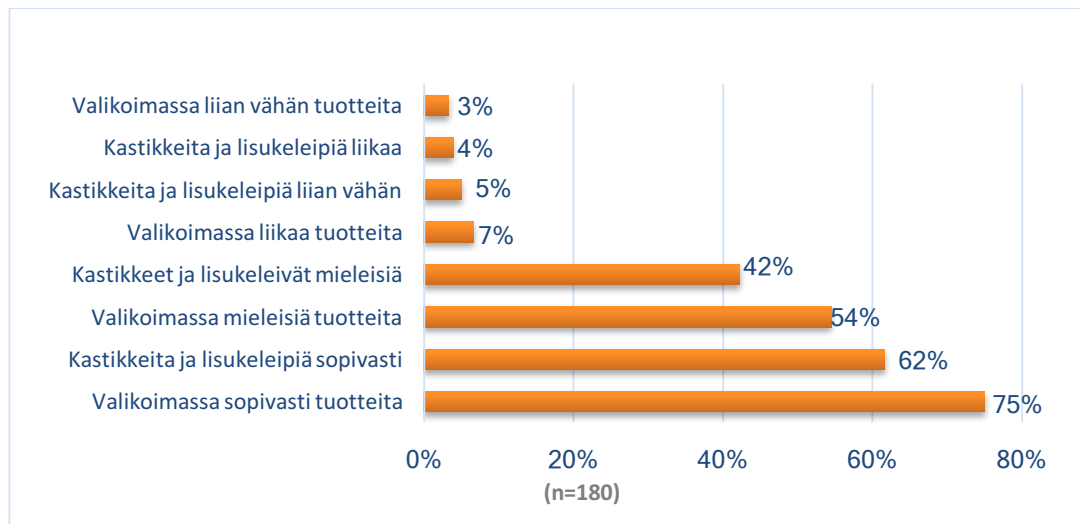
Tarjoomaan liittyvissä kysymyksissä laskettiin ensin keskiarvo asioista, joissa mitattiin asiakkaiden mielipiteitä tuotteista ja palveluista (kuvio 12). Keskiarvo voisi olla parhaimmillaan 4, joka tarkoittaisi vastaajien olevan täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Vastaajat olivat keskimäärin jokseenkin samaa mieltä kaikista asetetuista väittämistä. Kysymyksiin vastasi 175-177 henkilöä, eli osa kysymykseen vastanneista ei vastannut kaikkiin kohtiin.



Kuvio 12. Vastaajien kokemukset tarjooman ominaisuuksista ja laadusta keskiarvoittain

Kaikista kohdan väittämistä vastaajat olivat tyytyväisimpiä tuotteiden laatuun. Yritys X on onnistunut tuottamaan vastaajille arvoa, koska tarjonnan koettiin vastaavan tarpeisiin ja haluihin. Parannettavaa on kuitenkin tuotteiden ja palveluiden erottautumisessa muista yrityksistä sekä siinä, että tarjonta koettaisiin odotukset ylittäväksi.

Yritys X:n asiakaskokemuksen kannalta oli myös tärkeää selvittää, koetaanko tuoteryhmien A ja B valikoima sopivaksi vai tekevätkö liian useat vaihtoehdot asioimisesta vaivalloista (kuvio 13).

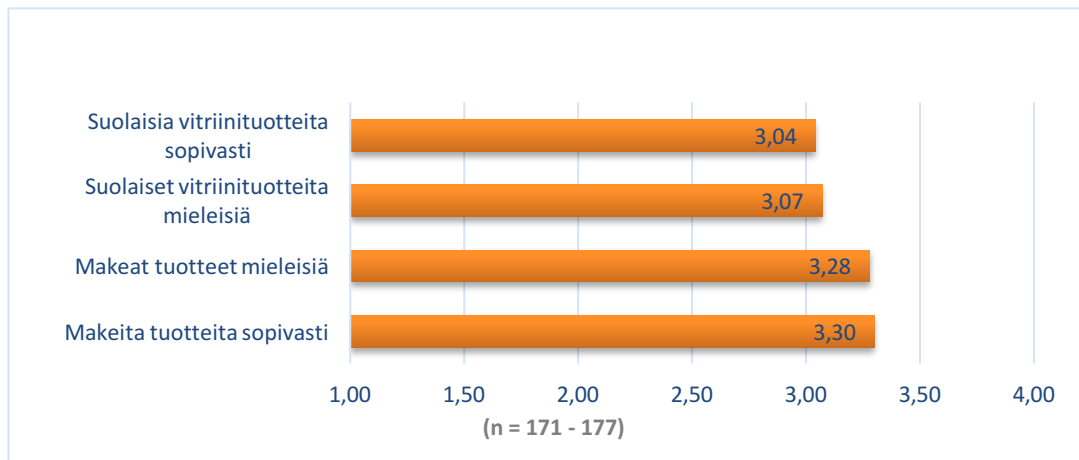


Kuvio 13. Vastaajien kokemukset keittiöstä tilattavien ruoka-tuotteiden valikoimasta

75 % vastaajista oli sitä mieltä, että tuotteita on sopivasti ja 62 % sitä mieltä, että kastikkeita ja lisukeleipiä on sopivasti. Näin ollen voidaan sanoa, että valtaosa vastaajista oli tyytyväisiä keittiöstä tilattavien ruoka-tuotteiden valikoimaan kokonaisuudessaan, eikä vaihtoehtoja koettu olevan liikaa. Enemmistö vastaajista (54 %) piti keittiöstä tilattavien ruokatuotteiden valikoimaa mieluisana. Alle puolet vastaajista (42 %) koki kastikkeiden ja lisukeleipien olevan heille mieluisia. Tuotevalikoimaan oltiin kokonaisuudessaan tyytyväisempiä kuin lisukkeisiin. Vastaajat olivat myös tyytyväisempiä ruoka-tuotteiden ja lisukevaihtoehtojen määrään kuin niiden sisältöön.

Muiden tuotteiden sopivuuden selvittämiseksi kysyttiin, mitä mieltä suolaisten vitriinituotteiden ja makeiden tuotteiden valikoimista ollaan. Keskiarvot vastauksista on esitetty kuviossa 14. Kohtaan vastanneista 177 henkilöstä kuusi vastasi vain osaan kohdista. Vastaajia pyydettiin vastaamaan ainoastaan niihin kohtiin, joiden valikoimaa he tuntevat. Siten voidaan olettaa, etteivät kaikki vastaajat tunteneet suolaista tai makeaa tuotevalikoimaa. Suolaisten vitriinituotteiden kysymyksiin vastasi 171-172 henkilöä, joten kahdeksan henkilöä ei tuntenut suolaisten vitriinituotteiden valikoimaa ja yhdeksällä henkilöllä ei ollut

mielipidettä näiden tuotteiden mieleisyydestä. Makeiden tuotteiden sopivuuteen vastasi 177 henkilöä, joten kolme henkilöä ei tunne makeiden tuotteiden valikoimaa. Makeiden tuotteiden mieleisyyteen vastasi 176 henkilöä, eli kolmella vastaajalla ei ollut kokemusta niistä ja yksi makeiden tuotteiden valikoimasta tietävä ei omannut asiasta mielipidettä.

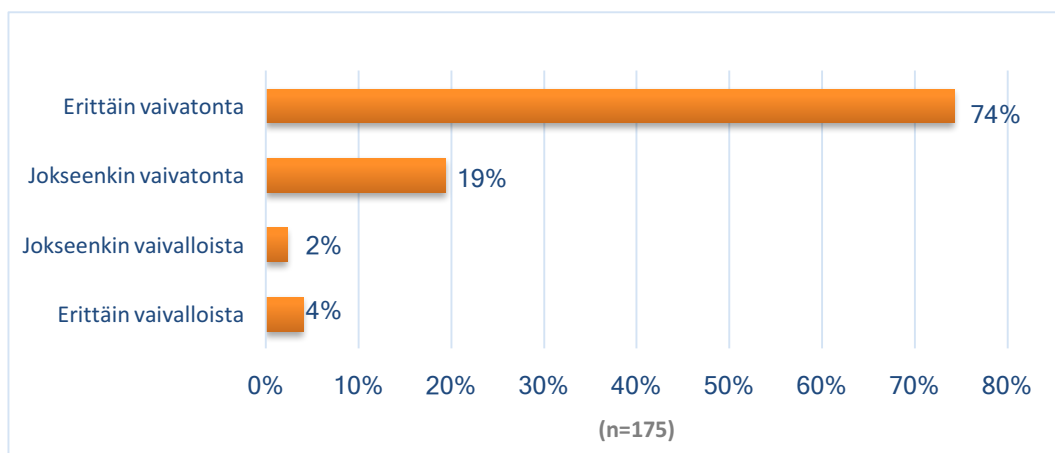


Kuvio 14. Vastaajien kokemukset suolaisten vitriini tuotteiden ja makeiden tuotteiden valikoimista keskiarvoittain

Suolaisiin vitriini tuotteisiin ja makeisiin tuotteisiin ollaan tulosten perusteella tyytyväisiä, mutta kehitysvaraa löytyy. Keskimäärin vastaajat olivat jokseenkin samaa mieltä väittämistä siitä, että tuotteet ovat mieleisiä ja niitä on sopivasti. Kokonaisuudessaan vastaajat olivat kuitenkin tyytyväisempiä makeisiin tuotteisiin kuin suolaisiin tuotteisiin.

5.3 Asiakkaiden kokemukset ostotilanteesta

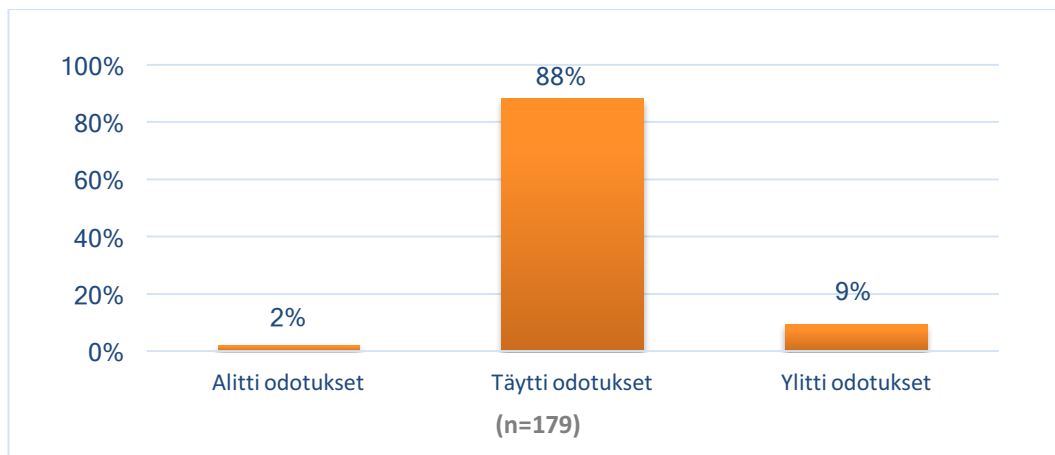
Oleellinen osa tutkimusta oli selvittää, millaiseksi ostotilanne koetaan. Ensimmäinen kysymys tästä aihealueesta oli se, kuinka vaivattomaksi ostotilanne koetaan (kuvio 15).



Kuvio 15. Kuinka vaivattomaksi yrityksessä asiointi koettiin käyntikerralla

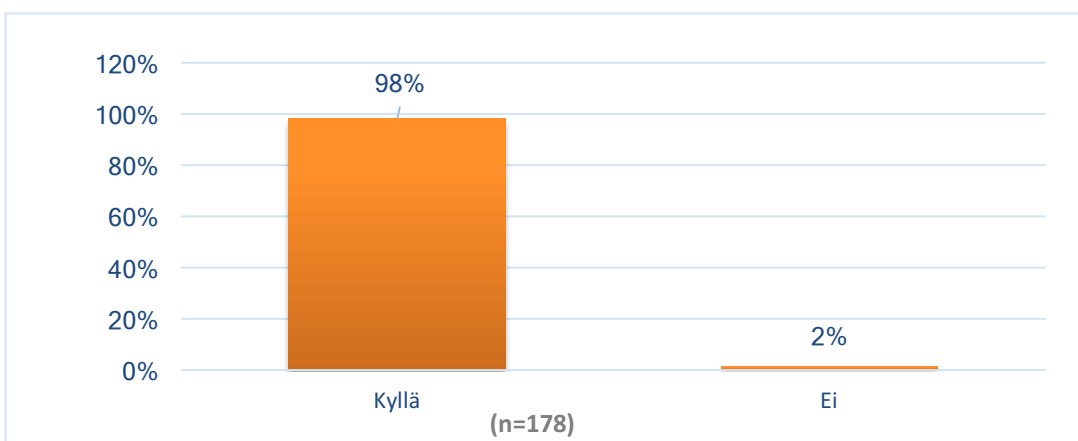
Peräti 74 % vastaajista piti asiointikertaansa erittäin vaivattomana ja 19 % jokseenkin vaivattomana. Alaluvussa 3.2 käsiteltiin kokemuksia herättäviä ostotilanteita ja niiden tärkeyttä. Kokemuksen muodostumisessa asiointin helppous on avainasemassa, joten tulokset ovat yritykselle erittäin positiivisia.

Asiakaspalvelijoilla on iso merkitys lisäarvon tuottamisessa ja asiakaskokemuksen luomisessa. Siksi asiakkailta kysyttiin, mitä mieltä he olivat asiakaspalvelijoiden antamasta kokemuksesta. Ensimmäisenä kysyttiin, onnistuiko myyjän palvelu ylittämään vastaajien odotukset tai onnistuttiinko ne edes täyttämään (kuvio 16).



Kuvio 16. Kuinka vastaajat kokivat myyjän palvelun

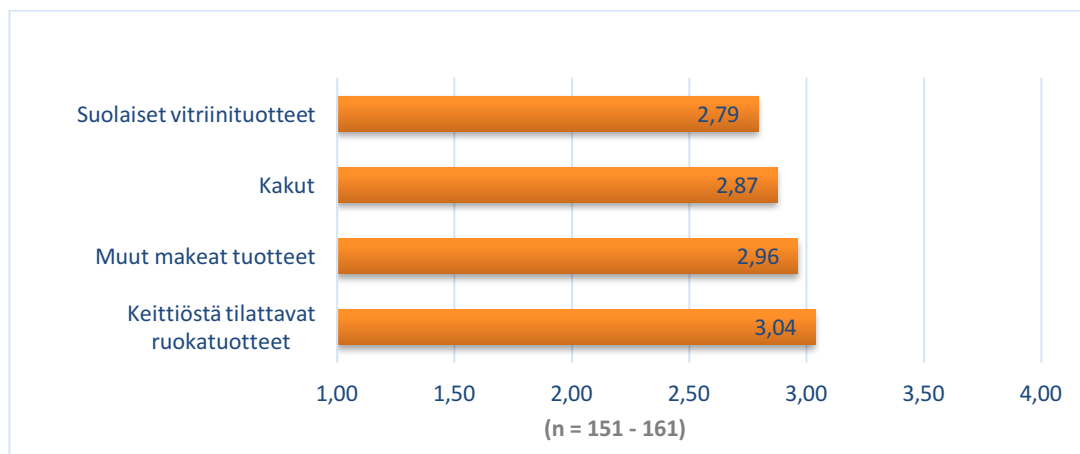
88 % kohtaan vastanneista oli sitä mieltä, että myyjän palvelu täytti odotukset. Vain 9 % vastaajista oli sitä mieltä, että myyjän palvelu ylitti odotukset. Tuloksista voidaan päätellä, että myyjän koettiin toimineen niin kuin kuuluukin. Jotta asiakkaille voitaisiin tarjota odotukset ylittävää palvelua, yrityksen pitää tunnistaa asiakkaan odotukset ja keksiä keinot niiden ylittämiseksi. Seuraavaksi kysyttiin, koettiin asiakaspalvelijat riittävän ammattitaitoisiksi (kuvio 17).



Kuvio 17. Kokivatko vastaajat asiakaspalvelijoiden olevan riittävän ammattitaitoisia

Peräti 98 % kohtaan vastanneista piti asiakaspalvelijoita riittävän ammattitaitoisina. Kuvion 16 tuloksien jälkeen ei ole yllättävää, että vastaajat pitivät asiakaspalvelijoita ammattitaitoisina, koska lähes kaikkien odotukset vähintäänkin täytettiin.

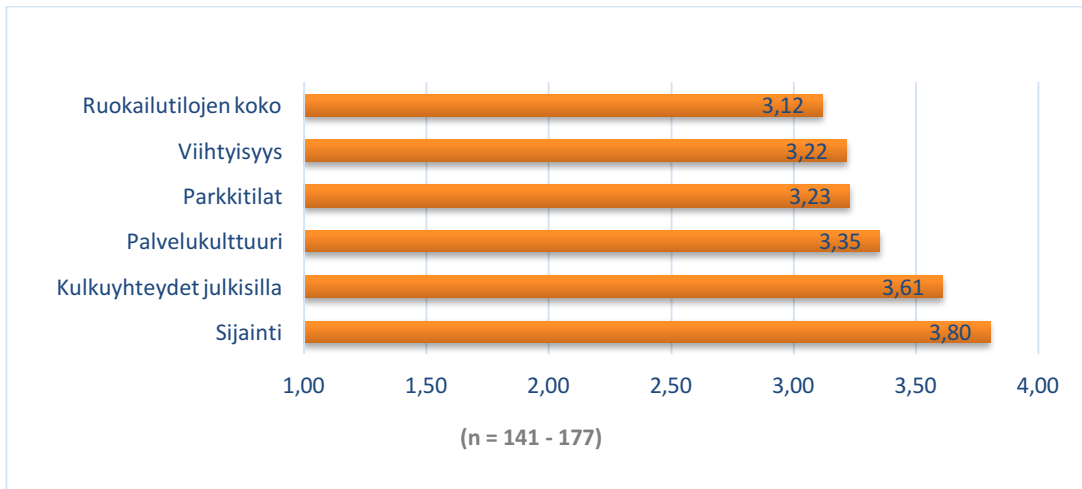
Hinnoittelu on yksi myynnin keskeisiä osia ja myynti taas on yksi tärkeä osa asiakaskokemuksen muodostumista. Kuviossa 18 on esitelty keskiarvoina tulokset asiakaskyselyyn vastanneiden tyytyväisyydestä tuoteryhmien hinnoitteluun. Kysymyksiin vastasi 151-161 henkilöä. Vastaajia pyydettiin kertomaan mielipiteensä vain niistä tuoteryhmistä, joiden hinnoittelua he tunsivat. Keittiöstä tilattavien ruokatuotteiden hinnoitteluun vastasi 161 henkilöä, eli 19 ei tunne tämän tuotekategorian hinnoittelua. Suolaisten vitriinituotteiden hinnoittelusta 155 vastaajalla oli mielipide, eli 25 vastaajaa ei osannut sanoa hinnoittelun onnistuneisuudesta mielipidettään. Kakkujen hinnoittelusta mielipiteensä kertoi 151 henkilöä ja makeiden tuotteiden valikoimasta 161 henkilöä.



Kuvio 18. Tyytyväisyys tuoteryhmien hinnoitteluun keskiarvoittain

Vastaajat olivat pääasiassa lähes jokseenkin tyytyväisiä hinnoitteluun. Tuoteryhmien välillä ei ole suuria eroja ja keskiarvot ovat tyytyväisyyden puolella jokaisessa kategoriassa. Parannettavaa kuitenkin löytyy, jotta vääränlaisen hinnoittelun tuomat negatiiviset vaikutukset voitaisiin minimoida.

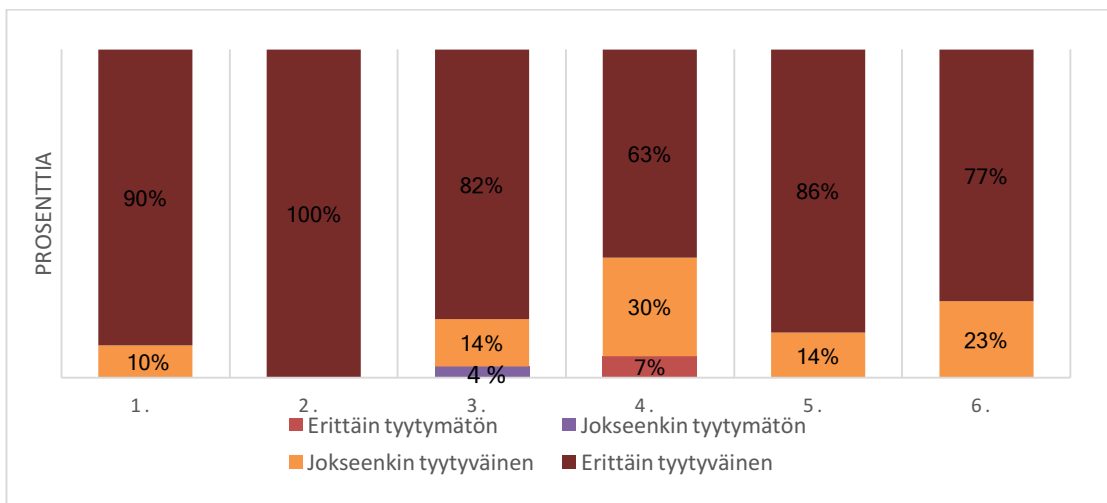
Myymälän ominaisuudet ovat toinen tärkeä myynnin osa-alue ja tärkeä osa asiakaskokemuksen muodostumista asiakasrajapinnassa. Asiakkaiden tyytyväisyys myymälöiden eri ominaisuuksiin on esitetty kuviossa 19. Kysymyksiin vastasi 141-177 henkilöä. Pienin vastausprosentti oli tyytyväisyydessä kulkuyhteyksiin (141 vastaajaa, 78 %) ja myymälän parkkitiloihin (152 vastaajaa, 84 %). Muihin kohtiin vastasi vähintään 170 henkilöä.



Kuvio 19. Tyytyväisyys myymälöiden ominaisuuksiin keskiarvoittain

Vastauksista saadut keskiarvot olivat kaikissa väittämässä yli kolmen, eli jokseenkin tyytyväisen yläpuolella. Erityisen tyytyväisiä vastaajat olivat sijaintiin (3,8) ja kulkuyhteyksiin julkisilla (3,61). Tulosten perusteella Yritys X:n myymälöiden ominaisuudet mahdollistavat ylivoimaisen asiakaskokemuksen syntymisen.

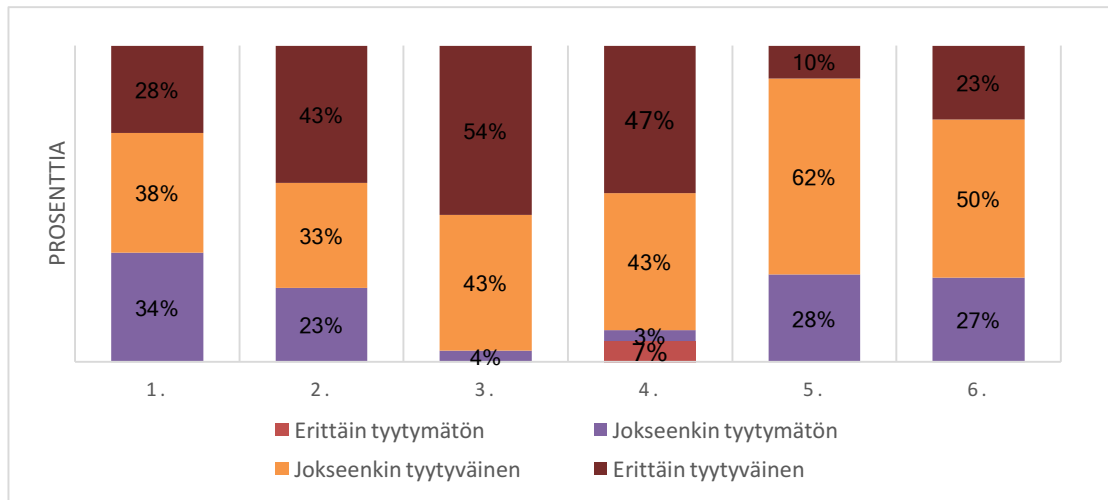
Koska tutkimuksessa tutkittiin yrityksen toimipisteitä eri paikkakunnilla ja toimipisteiden ominaisuudet vaihtelevat, oli oleellista ottaa aikaisemman kysymyksen tuloksista toimipistekohtaiset erittelyt laajemman tiedon saamiseksi. Toimipisteet numeroitiin Yritys X:n yksityisyyden suojaamiseksi. Ensin verrattiin toimipistekohtaisesti vastaajien tyytyväisyyttä sijaintiin (kuvio 20).



Kuvio 20. Tyytyväisyys sijaintiin toimipisteittäin

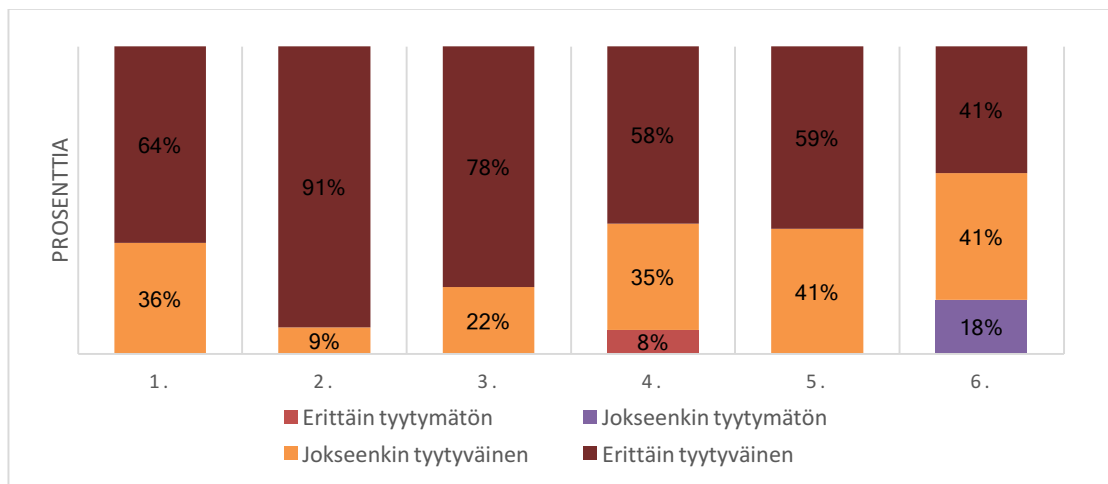
Jokainen toimipiste 2:n vastaajista oli sijaintiin erittäin tyytyväinen. Myös toimipisteiden 1, 5 ja 6 vastaajista kaikki olivat tyytyväisiä sijaintiin. Jokseenkin tyytymättömiä vastaajia oli sijainnin suhteen ainoastaan toimipisteessä 3 ja erittäin tyytymättömiä ainoastaan toimi-

pisteessä 4. Toisena lähemmin tarkasteltavana kysymyksenä oli se, kuinka tyytyväisiä ruokailutilojen kokoon oltiin toimipisteittäin (kuvio 21).



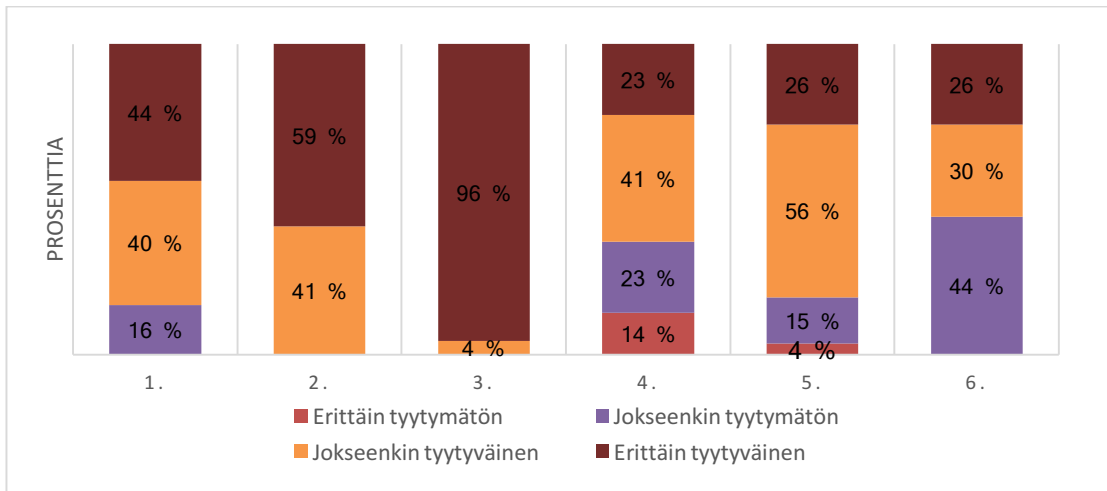
Kuvio 21. Tyytyväisyys ruokailutilojen kokoon toimipisteittäin

Toimipisteiden välillä oli selkeitä eroja mitattaessa tyytyväisyyttä ruokailutilojen kokoon. Kaikista tyytyväisimpiä oltiin toimipisteen 3 ruokailutiloihin, jossa vain muutama prosentti vastaajista oli jokseenkin tyytymätön, kukaan ei erittäin tyytymätön ja yli 50 % erittäin tyytyväisiä. Sen sijaan toimipiste 5:n ruokailutilojen kokoon erittäin tyytyväisiä oli vain 10 % vastaajista. Toimipistekohtainen erittely vastaajien tyytyväisyydestä kulkuyhteyksiin julkisilla on esitetty kuviossa 22.



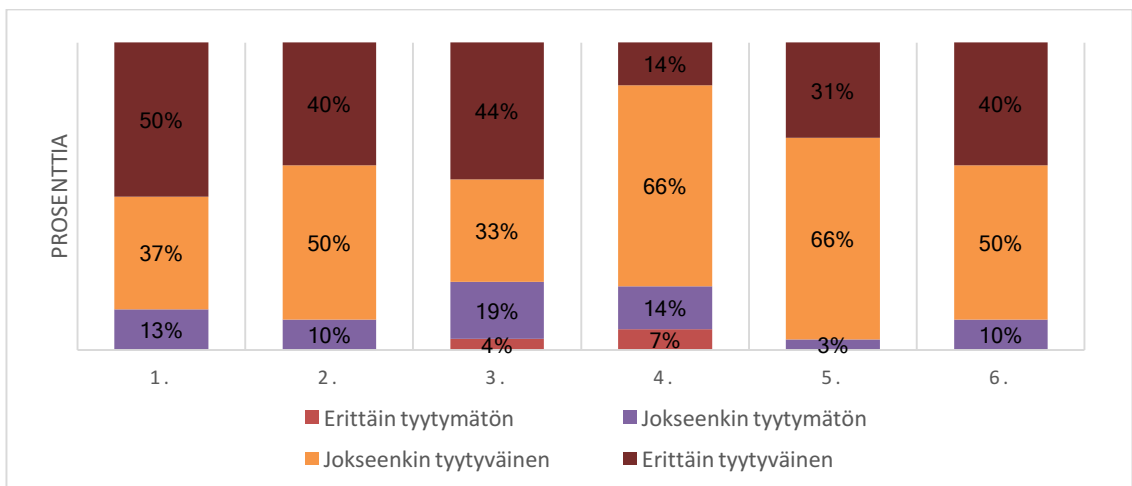
Kuvio 22. Tyytyväisyys julkisiin kulkuyhteyksiin toimipisteittäin

Vastaajat olivat kaikissa toimipisteissä julkisiin kulkuyhteyksiin tyytyväisiä. Toimipisteiden 1, 2, 3 ja 5 vastaajista kaikki olivat tyytyväisiä kulkuyhteyksiin. Vastaajien tyytyväisyys parkkitiloihin toimipisteittäin on esitelty kuviossa 23.



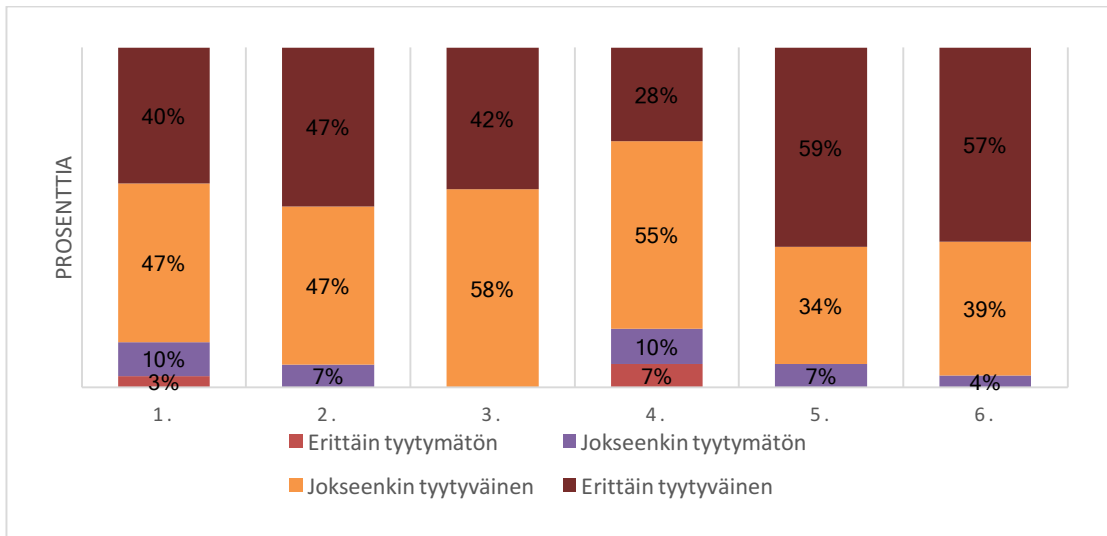
Kuvio 23. Tyytyväisyys parkkitiloihin toimipisteittäin

Tyytyväisyydessä toimipisteiden parkkitiloihin oli huomattavia eroja. Lähes kaikki toimipisteen 3 vastaajista olivat niihin erittäin tyytyväisiä. Toimipisteen 2 kaikki vastaajat olivat parkkitiloihin vähintään jokseenkin tyytyväisiä. Toimipisteen 6 vastaajista yli 40 % oli jokseenkin tyytymättömiä parkkitiloihin. Parkkitiloihin on vaikea lähteä tekemään parannuksia yrityksen toimesta. Toisaalta vastaajat olivat tyytyväisiä sijaintiin ja kulkuyhteyksiin julkisilla. Kokonaisuudessaan parkkitiloihinkin oli tyytyväisiä yli puolet vastaajista jokaisessa toimipisteessä. Seuraavaksi tarkasteltiin tyytyväisyyttä viihtyisyyteen toimipisteittäin (kuvio 24).



Kuvio 24. Tyytyväisyys viihtyisyyteen toimipisteittäin

Selvästi vähiten viihtyisyyteen erittäin tyytyväisiä vastaajia oli toimipisteessä 4, kun taas eniten erittäin tyytyväisiä viihtyisyyteen oltiin toimipisteessä 1. Jokaisessa toimipisteessä suurin osa vastaajista oli kuitenkin vähintään jokseenkin tyytyväinen viihtyisyyteen. Kuviossa 25 on esitelty toimipistekohtaisesti vastaajien tyytyväisyys palvelukulttuuriin.

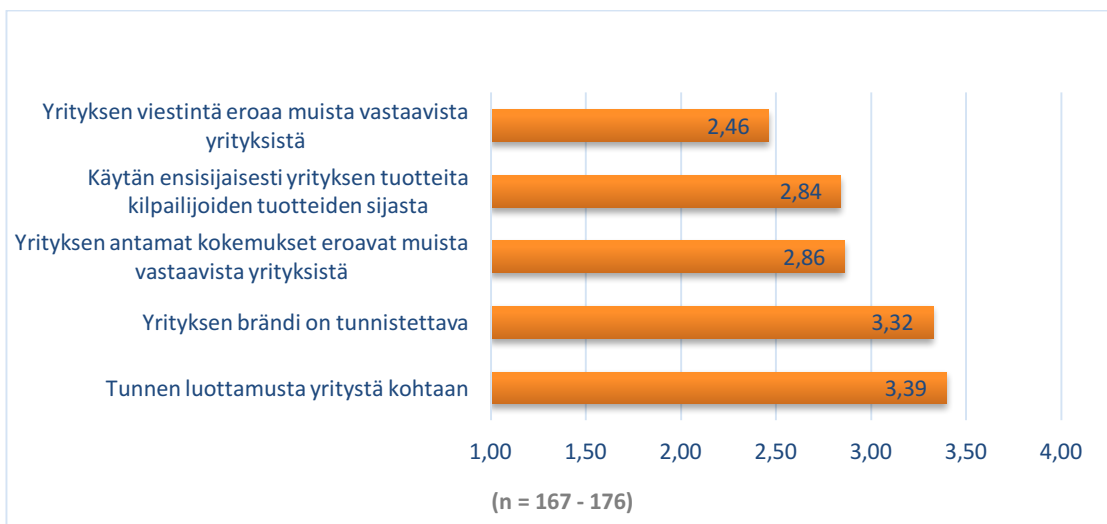


Kuvio 25. Tyytyväisyys palvelukulttuuriin toimipisteittäin

Palvelukulttuurissa ei ollut merkittäviä toimipisteiden välisiä eroja, vaan lähes kaikki vastaajat olivat siihen tyytyväisiä jokaisessa toimipisteessä. Toimipisteen 3 vastaajista kaikki olivat tyytyväisiä palvelukulttuuriin.

5.4 Brändin ja markkinoinnin vaikutukset asiakkaisiin

Tässä alaluvussa tarkastellaan asiakkaiden mielikuvia yrityksen brändistä, joka on merkittävä osa asiakaskokemusta. Ensimmäiseksi vertailtiin Yritys X:n brändiä suhteessa sen kilpailijoihin ja mitattiin yleisiä mielikuvia Yritys X:stä (kuvio 26). Kysymyksiin vastasi 167-176 henkilöä.



Kuvio 26. Vastaajien mielipiteet Yritys X:n erottautuvuudesta, tunnistettavuudesta ja luottavuudesta keskiarvoittain

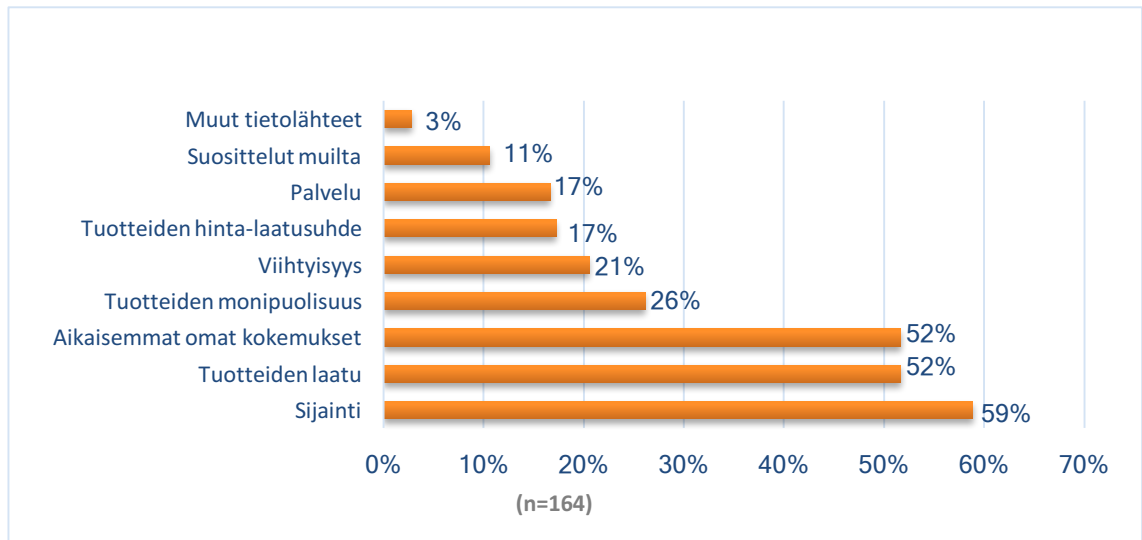
Positiivisesti vastauksista erottuivat väittämät ”tunnen luottamusta yritystä kohtaan” (3,39) ja ”yrityksen brändi on tunnistettava” (3,32), joiden kanssa vastaajat olivat keskimäärin jokseenkin samaa mieltä. Hieman huonompia tuloksia saatiin, kun verrattiin yrityksen asemaa kilpailijoihin verrattuna. Väittämästä ”yrityksen viestintä eroaa muista vastaavista yrityksistä” saatiin keskiarvoksi 2,46. Yritys X:n tarjonnasta aikaisemmin kysyttäessä vastaajat kokivat valikoiman olevan hyvä ja heille sopiva. Kuitenkin kuvioista 26 voidaan huomata, että väittämän ”käytän ensisijaisesti yrityksen tuotteita kilpailijoiden tuotteiden sijasta” keskiarvoksi muodostui vain 2,84. Yritys X:n antamien kokemusten eroaminen muista yrityksistä sai keskiarvoksi 2,86. Tuloksista voidaan tehdä oletus, että Yritys X:n erottuvuus kilpailijoista on asia, jota voitaisiin parantaa. Taulukossa 2 on esitelty tarkempi toimipistekohtainen erittely kuvion 26 tuloksista, jotta Yritys X saisi mahdollisimman tarkkaa tietoa kehittämisen tueksi.

Taulukko 2. Vastaajien mielipiteet Yritys X:n erottautuvuudesta, tunnistettavuudesta ja luotettavuudesta toimipisteittäin

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	Kaikki
Tunnen luottamusta yritystä kohtaan	3,5	3,4	3,4	3,2	3,4	3,5	3,4
Yrityksen brändi on hyvin tunnistettava	3,5	3,6	3,1	2,9	3,4	3,4	3,3
Yrityksen antamat kokemukset eroavat muista vastaavista yrityksistä	2,9	2,9	2,8	2,5	3,2	2,9	2,9
Yrityksen viestintä eroaa muista vastaavista yrityksistä	2,4	2,3	2,4	2,4	2,7	2,6	2,5
Käytän ensisijaisesti yrityksen tuotteita kilpailijoiden sijasta	2,7	3,2	2,7	2,5	3,0	2,9	2,8

Taulukosta nähdään, että jokaisen toimipisteen vastaajat tuntevat luottamusta yritystä kohtaan. Vastaajat kokivat Yritys X:n brändin hyvin tunnistettavaksi. Brändin tunnistettavuus on korkeimmillaan toimipisteissä 2 ja 1, mutta kuitenkin vastausvaihtoehdon ”jokseenkin samaa mieltä” yläpuolella kaikissa muissa toimipisteissä paitsi toimipisteessä 4. Vain toimipisteen 5 vastaajat olivat keskimäärin jokseenkin samaa mieltä sen väittämän kanssa, että yrityksen antamat kokemukset eroavat muista vastaavista yrityksistä. Muissa toimipisteissä vastauksista saatu keskiarvo jäi alle kolmen. Kaikkien toimipisteiden vastaajat kokivat Yritys X:n viestinnän eroamisen muista vastaavista yrityksistä melko yhteneväisesti. Kaikista vastauksista muodostui keskiarvoksi 2,5. Väittämän ”käytän ensisijaisesti yrityksen tuotteita kilpailijoiden sijasta” kanssa keskimäärin jokseenkin samaa mieltä oli ainoastaan toimipisteiden 2 ja 5 vastaajat. Keskiarvollisesti uskollisimpia olivat toimipiste 2:n asiakaskyselyyn vastanneet ja vähiten uskollisia toimipiste 4:n asiakaskyselyyn vastanneet.

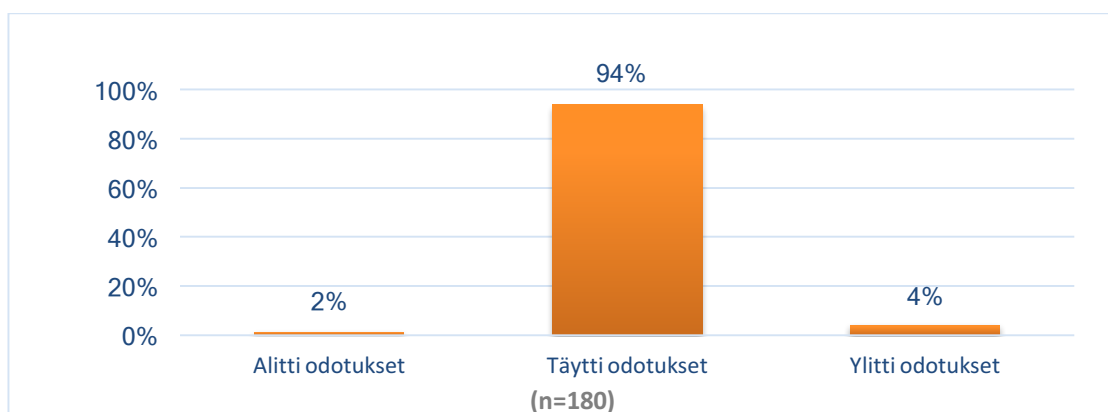
Seuraavaksi selvitettiin, mitkä tekijät vaikuttivat asiakkaan valintaan tulla Yritys X:ään (kuvio 27). Asiakkaita pyydettiin valitsemaan kolme tärkeintä asiaa. Osa vastaajista oli epähuomiossa valinnut enemmän kuin kolme vaihtoehtoa. Näitä virheellisesti täytettyjä kohtia ei otettu mukaan tuloksiin. Oikein täytettyjä, tarkasteltavia vastauksia, oli 164 kappaletta.



Kuvio 27. Mitkä tekijät vaikuttivat vastaajien valintaan tulla Yritys X:ään

Aikaisemmat kokemukset (52 %), tuotteiden laatu (52 %) ja sijainti (59 %) olivat selvästi vastaajille tärkeimpiä tekijöitä Yritys X:ää valittaessa. Seuraavaksi eniten valintoja oli saanut tuotteiden monipuolisuus, jonka valitsi 26 % vastaajista.

Kuten viitekehyksessä todettiin, asiakkaiden odotukset olisi hyvä ylittää tai vähintään täyttää. Jotta työssä saatiin selville täyttyvätkö asiakkaan odotukset, kysyttiin asiakkailta mielipiteitä asiointikokemuksesta kokonaisuutena (kuvio 28).



Kuvio 28. Mielipiteet asiointikokemuksesta kokonaisuutena

94 % vastaajista oli sitä mieltä, että asiointikokemus kokonaisuutena täytti odotukset. Vain 4 % vastaajista koki, että heidän odotuksensa ylitettiin. Yrityksellä on loistavat lähtökohdat

keksiä uusia keinoja asiakkaiden odotusten ylittämiseksi, koska lähes kaikkien vastanneiden asiakkaiden mielestä odotukset jo vähintään täytettiin. Asiointikokemus on myös suoraan yhteydessä suositteluhaluuteen. Suositteluhalukkuutta kysyttiin ja tarkasteltiin asteikolla 1-10, jossa yksi tarkoittaa suosittelua erittäin epätodennäköisesti ja kymmenen erittäin todennäköisesti. Vastaajien suositteluhalukkuuden keskiarvoksi muodostui 8,5 (taulukko 3). Luvut on ilmoitettu 1-10 välillä prosentteina kaikista vastaajista.

Taulukko 3. Vastaajien suositteluhalukkuus mitta-asteikolla 1-10

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Yhteensä	Keskiarvo	
Erittäin epätodennäköisesti	0	0	1	0	5	2	7	31	25	28	Erittäin todennäköisesti	179	8,5

Tulos on yrityksen kannalta erittäin hyvä. Vastaukset tarkoittavat sitä, että yritys saa paljon asiakkaita suosittelujen kautta ja menettää niitä vain vähän arvostelijoiden kautta. Vastaajien mielestä yritys ei onnistunut juurikaan luomaan odotukset ylittäviä kokemuksia (kuvio 28). Siten voidaan olettaa odotusten täyttämisen olevan vastaajille tarpeeksi suositteluhalukkuuden aikaansaamiseksi. Kuviosta 27 nähtiin, että vain 11 % vastaajista valitsi ”suosittelut muilta” -vaihtoehdon kolmen tärkeimmän asiointisyyn joukkoon. Vaikka suositteluhalukkuus vastaajien keskuudessa on suurta, suosittelut eivät olleet vastaajille tärkeitä syitä yrityksessä asiointille. Taulukossa 4 on esitelty suositteluhalukkuuden pohjalta laskettu NPS-luku.

Taulukko 4. Vastaajien suositteluhalukkuuden pohjalta laskettu NPS-luku

Arvostelijat	Neutraalit	Suosittelijat
8 %	38 %	53 %
NPS = 45		

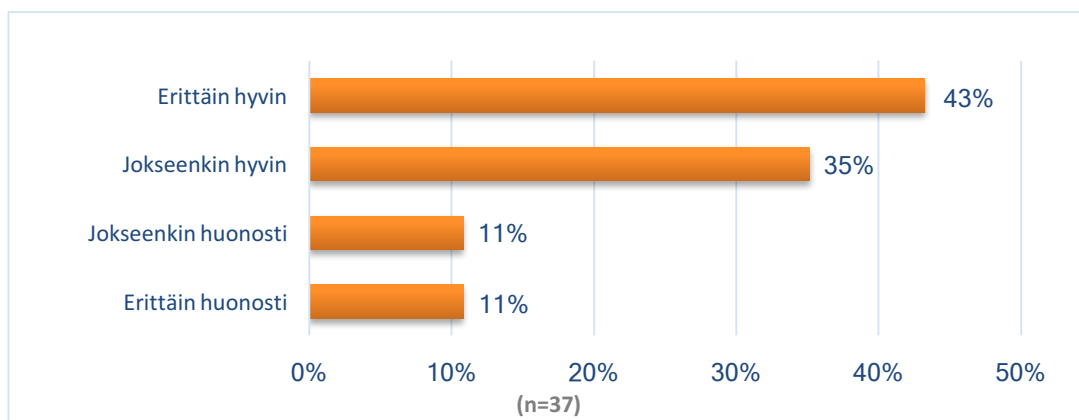
Vastaajista arvosanan 1-6 antaneita oli 8 %. He ovat arvostelijoita. Neutraaleita 7-8 arvosanan antaneita oli 38 % vastaajista. Silti yli puolet vastaajista, 53 %, olivat valinneet arvosanan 9 tai 10. Kun suosittelijoiden määrästä vähennetään arvostelijat, saadaan NPS-luvuksi 45.

5.5 Työntekijöiden lähtökohdat tarjota erinomainen asiakaskokemus

Tutkimuksessa keskityttiin asiakaskokemukseen asiakasrajapinnassa. Asiakasrajapinnassa työskentelee myös henkilöstö, joka sitoutuessaan asiakaskokemuksen luomiseen on huomattava etu yritykselle erinomaisen asiakaskokemuksen luomisen kokonaisuudessa.

Henkilöstökyselyyn vastanneiden taustatiedot on esitelty kuviona liitteessä 7. Vastanneista 21 % oli 17-20-vuotiaita, 41 % 21-25-vuotiaita, 21 % 26-30-vuotiaita ja 18 % yli 30-vuotiaita. Huomattavasti suurin osa vastaajista oli työskennellyt Yritys X:ssä alle vuoden (38 %) tai 1-2 vuotta (38 %). Tämä tulos ei ole yllättävä, sillä moni Yritys X:n työntekijöistä on työskennellyt yrityksessä alle 2 vuotta, vaikka muissakin ryhmissä olisi ollut enemmän potentiaalisia vastaajia. Vastaajista 95 % vastasi olevansa perehdytetty kassalle, 86 % valmisteluun, 70 % keittiöön ja 16 % esimiestehtäviin. Vastaajilla oli melko laaja perehdytystausta. Melkein jokaisella vastaajalla oli kassakoulutuksen lisäksi ainakin valmisteluperehdytys. Suuri osa oli myös perehdytetty keittiöön. Esimiestehtäviin perehdytyksen saaneita vastaajia oli melko hyvin, sillä esimiehiä on suhteessa muihin työntekijöihin vain vähän. Pääsääntöistä työskentelypaikkaa kysyttäessä vastaukset jakaantuivat melko tasaisesti suhteessa siihen, miten paljon kussakin toimipaikassa on työntekijöitä. Isoimmissa toimipaikoissa 1, 2 ja 4 oli eniten vastaajia. Toimipaikka 5:ssä on vain pari työntekijää, joten vastausmäärä (3%) kaikista vastaajista oli odotettavissa. Sen sijaan toimipaikasta 3 olisi ollut toivottavaa saada useampi vastaus. Työn luonnetta kysyttäessä vastaajat jakaantuivat melko tasaisesti suhteessa siihen, miten paljon Yritys X:llä on työntekijöitä näissä ryhmissä.

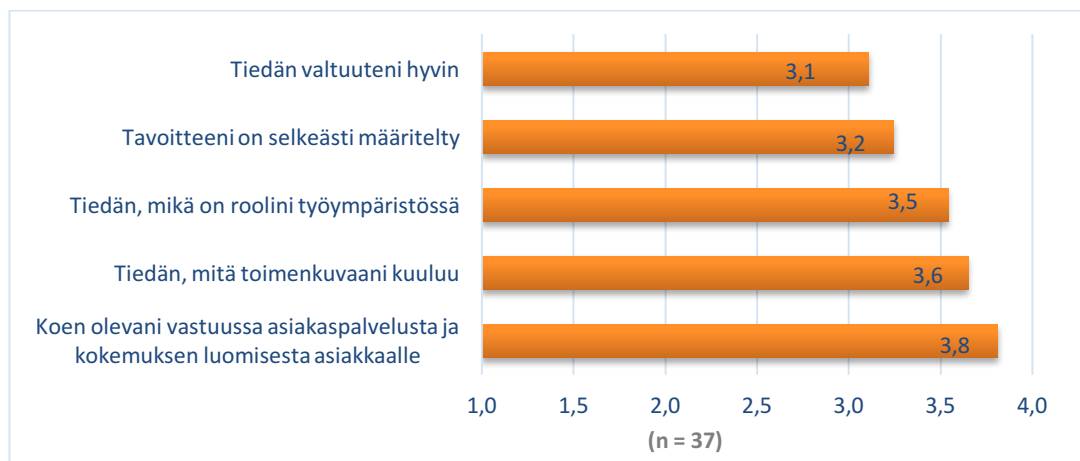
Ensimmäinen oleellinen asia asiakaskokemuksen rakentamisessa asiakaspalvelun näkökulmasta on se, että henkilöstön tulisi tietää, mitä heiltä odotetaan asiakaskokemuksen luomisessa (kuvio 29).



Kuvio 29. Miten vastaajat kokevat, että heille on kommunikoitu heiltä odotettavat asiat hyvän asiakaspalvelukokemuksen luomisessa

Saadut tulokset ovat melko positiivisia. Asiakaspalvelun odotukset jokseenkin tai erittäin hyvin kommunikoiduksi koki 78 % vastaajista. Selvästi pienempi ryhmä, 22 %, koki heiltä odotettavat asiat jokseenkin tai erittäin huonosti kommunikoiduksi. Keskiarvoksi näistä vastauksista muodostui 3,1. Keskiarvollisesti henkilöstökyselyyn vastanneet siis kokivat, että odotukset asiakaskokemuksen luomisesta on kommunikoitu hiukan paremmin kuin jokseenkin hyvin. Ilman kommunikointia työntekijät eivät tietäisi, mitä heiltä odotetaan ja halutaan. Valtaosa vastaajista koki tuntevansa heiltä odotettavat asiat, joten yrityksen kannalta tilanne on melko hyvä.

Seuraavaksi kysyttiin, miten hyvin työntekijät kokevat tietävänsä valtuutensa ja tavoitteensa, miten hyvin he kokevat tietävänsä roolinsa työympäristössä, tietävätkö he mitä heidän toimenkuvaansa kuuluu sekä sitä, kokevatko he olevansa vastuussa asiakaspalvelusta ja kokemuksen luomisesta asiakkaalle (kuvio 30).



Kuvio 30. Vastaajien kokemukset asiakaskokemuksen tavoitteiden jalkauttamisen onnistuneisuudesta keskiarvoittain

Vastaajat kokivat olevansa vastuussa asiakaspalvelusta ja kokemuksen luomisesta asiakkaalle. Vastaajat kokivat myös tietävänsä toimenkuvansa ja roolinsa työympäristössä hyvin. Tavoitteet työympäristössä koettiin hieman paremmiksi kuin jokseenkin hyvin määritellyiksi. Valtuudet koettiin tiedettävän hieman paremmin kuin jokseenkin hyvin. Tulokset ovat yrityksen kannalta kaiken kaikkiaan oikein hyviä. Etenkin väittämästä ”koen olevani vastuussa asiakaspalvelusta ja kokemuksen luomisesta asiakkaalle” saatu tulos on erittäin positiivinen, sillä ilman vastuun tuntemista ylivoimaista asiakaskokemusta ei voisi syntyä.

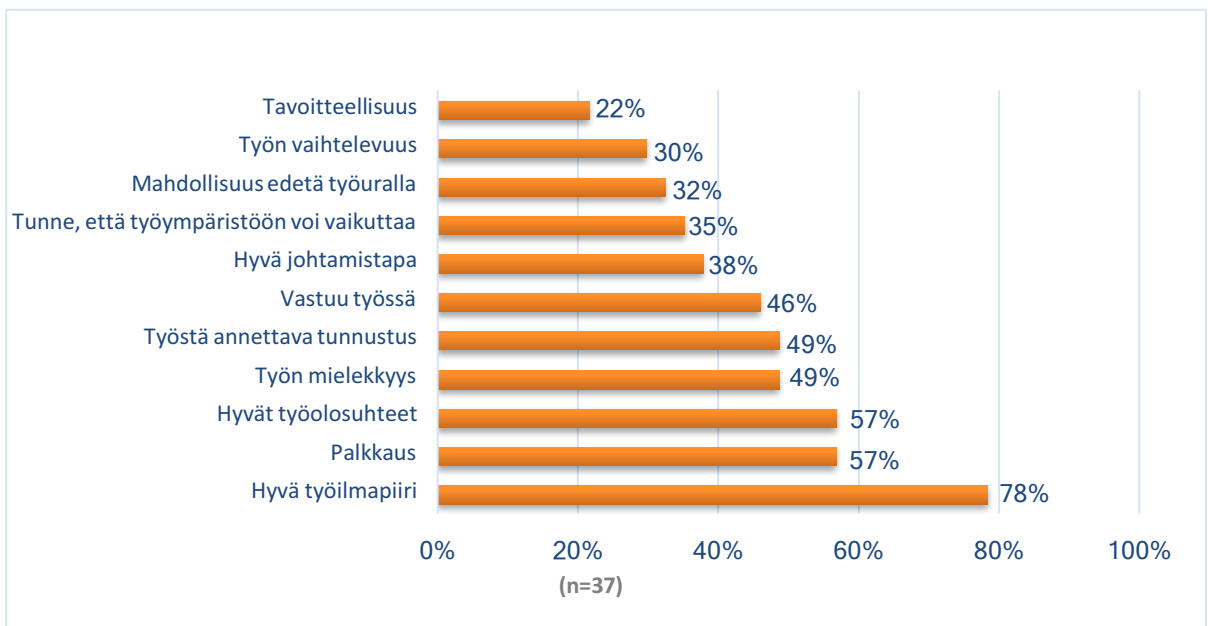
Motivaatiotason selvittämiseksi kysyttiin, kuinka motivoituneita työntekijät ovat palvelemaan asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla asteikolla 1-10. Tulokset on esitelty taulukossa 5, jossa 1-10 välillä olevat luvut on ilmoitettu prosenteittain.

Taulukko 5. Vastaajien motivaatio palvella asiakasta parhaimmalla mahdollisella tavalla

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		Yhteensä	Keskiarvo
Erittäin epämotivoitunut	0	0	0	3	6	0	0	19	39	33	Erittäin motivoitunut	36	8,8

Henkilöstökyselyyn vastanneiden motivaation tason voidaan sanoa olevan hyvä, sillä keskiarvoksi muodostui 8,8, kun paras mahdollinen keskiarvo olisi voinut olla 10. Palvelu on oleellisimpia osia asiakaskeskeisen kulttuurin rakentamisessa, joten yritys on onnistunut rekrytoimaan oikeanlaisia osaajia ja luonut sopivat olosuhteet työskentelylle.

Seuraavaksi kysyttiin, mikä motivoi henkilöstöä parhaaseen työtulokseen. Vastausvaihtoehdoissa keskityttiin niihin tekijöihin, joihin työnantaja voi suoraan vaikuttaa. Vastaajia pyydettiin valitsemaan annetuista vaihtoehdoista kaikki heitä motivoivat tekijät (kuvio 31).

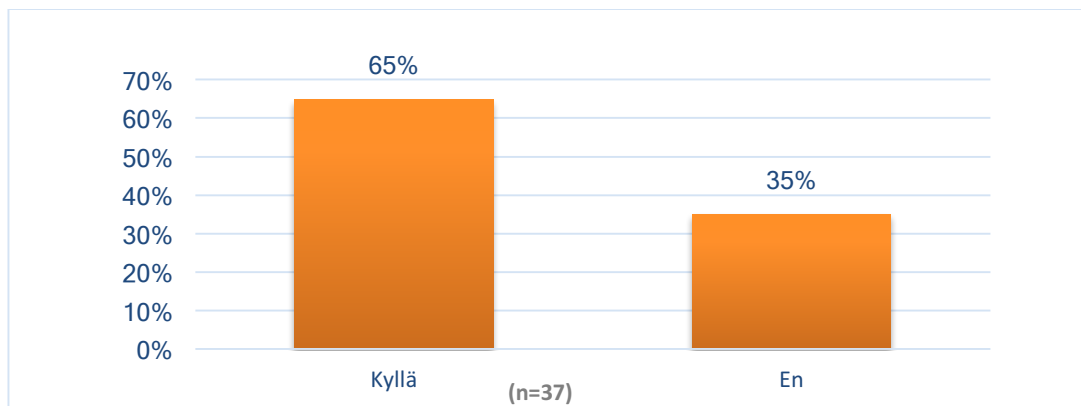


Kuvio 31. Vastaajia parhaaseen työtulokseen motivoivat tekijät

Selvä enemmistö piti hyvää työilmapiiriä motivoivana tekijänä, sillä sen oli valinnut 78 % vastaajista. Toisina tulivat palkkaus sekä hyvät työolosuhteet 57 %:n vastausmäärillä. Työn mielekkyys, työstä annettava tunnustus ja vastuu työssä saivat myös yli 40 % vastaajien äänistä. Selvästi vähiten motivoivaksi tekijäksi valittiin tavoitteellisuus, jonka valitsi vain 22 % vastaajista. Lisäksi työntekijöille annettiin vastausvaihtoehto ”muu, mikä”, jonka

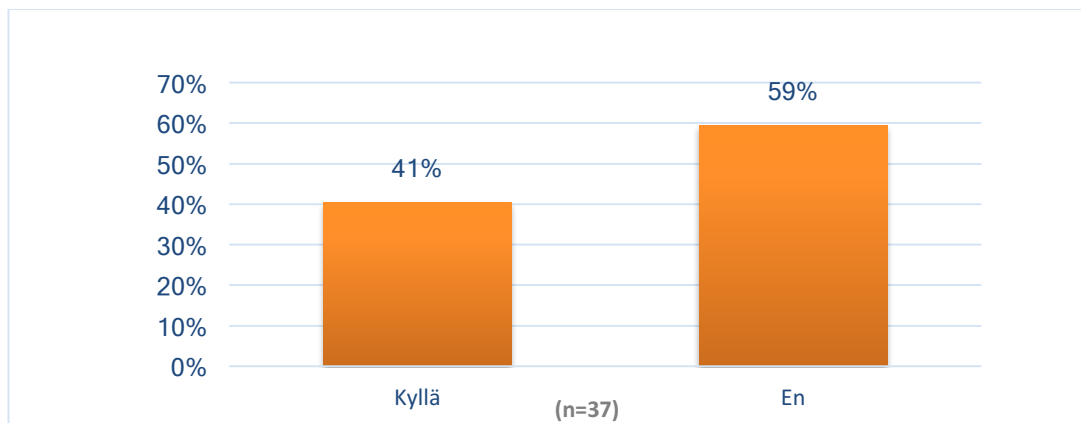
oli valinnut 13 % vastaajista. Avoimista vastauksista saatiin motivaatiotekijöiksi asiakkaat ja heidän hyvä kokemuksensa sekä se, että asiakkaiden päivää pystytään parantamaan antamalla hyvä asiakaspalvelukokemus.

Urakehitysmahdollisuudet ovat myös yksi motivoinnin keino ja tärkeä sitouttamisen työkalu. Ensin työntekijöiltä kysyttiin, haluaisivatko he kehittyä urallaan Yritys X:ssä (kuvio 32). Suurin osa vastaajista (65 %) haluaisi kehittyä urallaan.



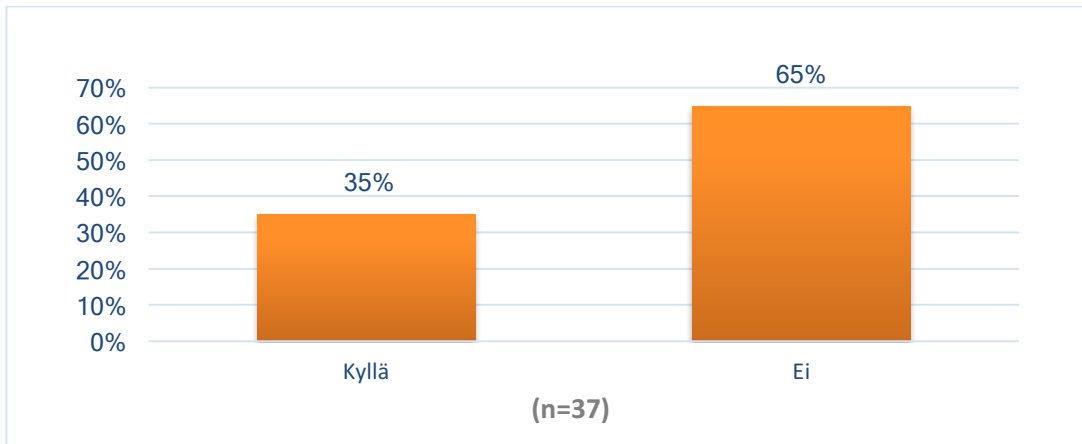
Kuvio 32. Haluaisivatko vastaajat kehittyä urallaan yrityksen sisällä

Tämän jälkeen henkilöstöltä kysyttiin, kokevatko he, että heillä on tarpeeksi ura- ja kehitysmahdollisuuksia Yritys X:ssä (kuvio 33). Vastaajista 59 % koki, ettei heillä ole tarpeeksi ura- ja kehitysmahdollisuuksia yrityksen sisällä.



Kuvio 33. Kokevatko vastaajat, että heillä on tarpeeksi ura- ja kehitysmahdollisuuksia Yritys X:ssä

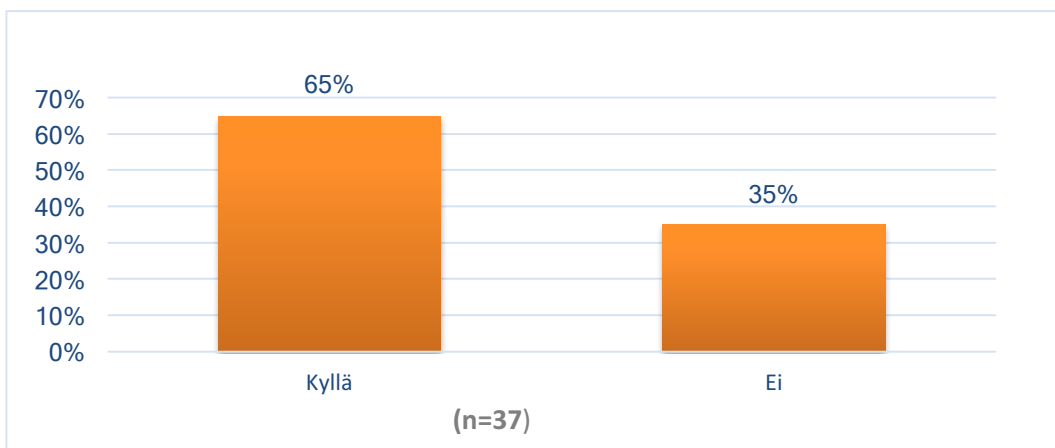
Liiallinen kiire saattaa heikentää asiakaspalvelun tasoa, joten seuraavaksi työntekijöitä kysyttiin kokevatko he, että heillä on tarpeeksi aikaa muiden työtehtävien ohella palvella asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla (kuvio 34). Jopa 65 % vastaajista koki, ettei tähän ole aikaa.



Kuvio 34. Kokevatko vastaajat, että heillä on aikaa muiden työtehtävien ohella palvella asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla

Kiireisessä työympäristössä hankaliin tai vaikeisiin tapauksiin ei ole aikaa käytettäväksi, joten asiakkaiden tilannetta ei aina välttämättä saada saatettua loppuun. Tässä on selvästi parannettavaa, jotta asiakkaiden kokemukset saataisiin asiakaspalvelunkin osalta parhaimmaksi mahdolliseksi.

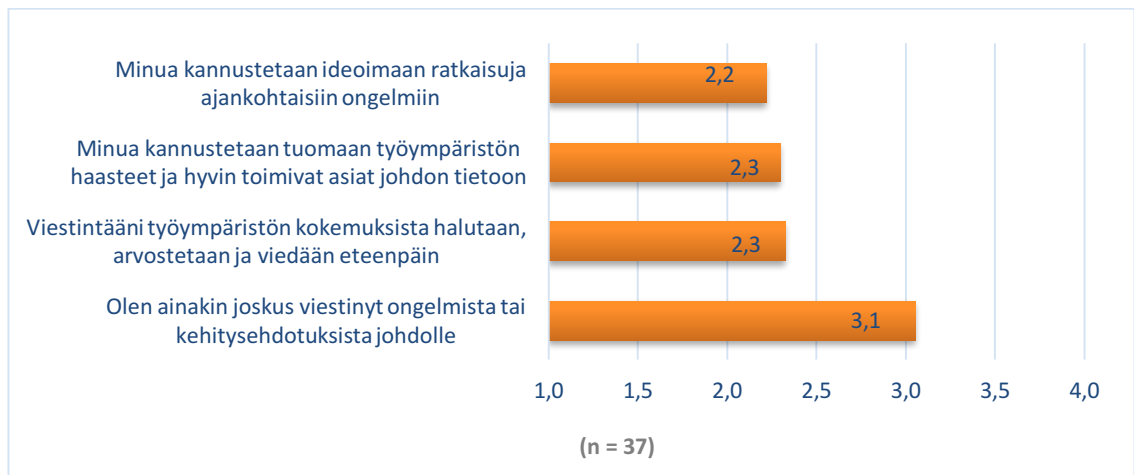
Aikaisemmin henkilöstöltä kysyttiin, tietävätkö he valtuutensa hyvin. Luontevana jatkona kysyttiin, kokevatko työntekijät, että heillä on valtuuksia tehdä päätöksiä hoitaakseen asiakaspalvelutilanteet parhaalla näkemällään tavalla (kuvio 35). Enemmistö vastaajista, 65 %, vastasi kyllä, ja 35 % vastasi ei.



Kuvio 35. Kokevatko vastaajat, että heillä on valtuudet tehdä päätöksiä hoitaakseen asiakaspalvelutilanteen parhaalla näkemällään tavalla

On tärkeää, että henkilöstöllä on valtuudet tehdä päätöksiä itsenäisesti. Kun päätöksenteko on nopeaa ja tehokasta, asiakkaan asiointi on vaivattomampaa. Saatu tulos on melko hyvä, vaikka parannettavaa vielä on, jotta kaikilla työntekijöillä olisi parhaat lähtökohdat palvella asiakasta ja luoda erinomainen asiakaskokemus.

Seuraavaksi selvitettiin, miten työntekijät kokevat, että heidän kokemuksiaan halutaan, arvostetaan ja viedään eteenpäin. Lisäksi kysyttiin, ovatko he viestineet kokemuksiaan yrityksen johdolle (kuvio 36).



Kuvio 36. Vastaajien kokemukset viestinnän avoimuudesta keskiarvoittain

Enemmistö vastaajista (keskiarvo 3,1) vastasi kommunikoineensa ainakin joskus ongelmista tai kehitysehdotuksista johdolle. Kuitenkin vastaajat olivat jokseenkin eri mieltä (keskiarvo 2,3) siitä, että viestintää työympäristön kokemuksista halutaan, arvostetaan ja viedään eteenpäin. Lisäksi vastaajat olivat jokseenkin eri mieltä (keskiarvo 2,3) siitä, että heitä kannustettaisiin tuomaan työympäristön haasteet ja hyvin toimivat asiat johdon tietoon sekä siitä, että heitä kannustetaan ideoimaan ratkaisuja ajankohtaisiin ongelmiin (keskiarvo 2,2). Yritys X:n kannalta tulokset ovat hieman huolestuttavia, koska vastaajat kokevat, ettei avointa dialogia haluta heidän kanssaan käydä. Siten tärkeätkin asiat saattavat jäädä pelkästään asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden tietoon.

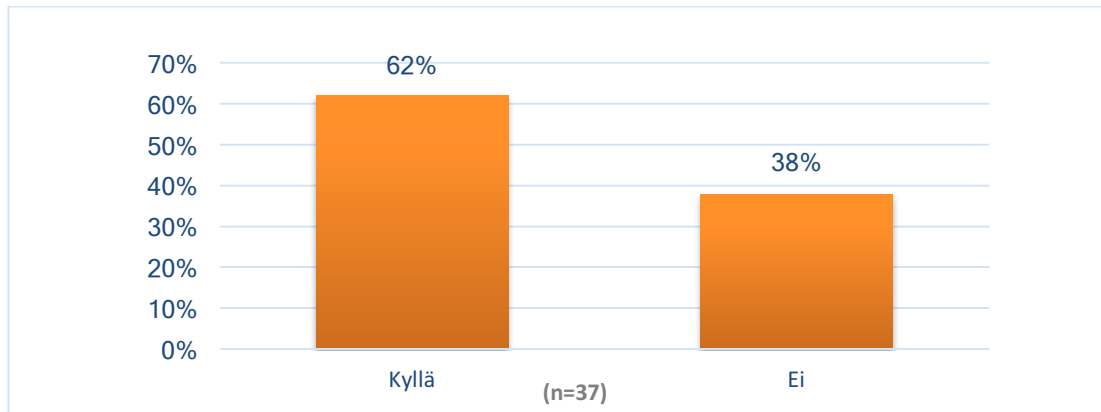
Merkittävä tekijä loistavaan asiointikokemukseen pyrkimisessä on henkilökunnan perehdytys. Ilman sopivaa perehdyttämistä työntekijöillä ei ole tarpeeksi hyviä lähtökohtia palvella asiakasta ja siten myöskään erinomainen asiakaskokemus ei ole mahdollinen. Perehdytyksen toimivuudesta saadut vastaukset on esitelty keskiarvoittain kuviossa 37.



Kuvio 37. Vastaajien kokemukset perehdytyksen osa-alueista keskiarvoittain

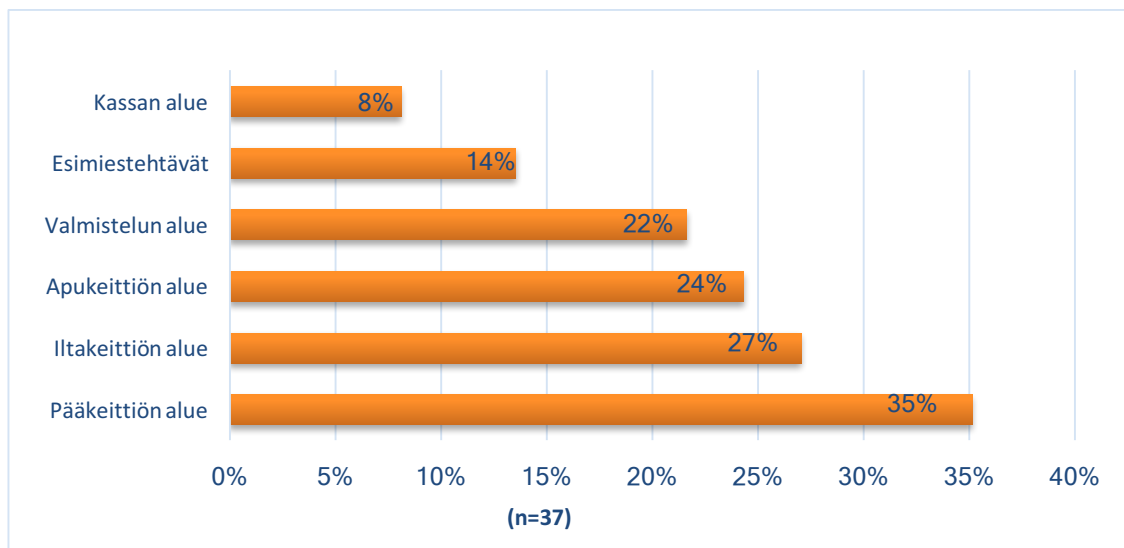
Oikeisiin asioihin perehdyttämisestä, perehdytyksen riittävydestä ja sen sopiviin osa-alueisiin jakamisesta vastaajat olivat jokseenkin samaa mieltä. Vastaajat olivat kuitenkin lähes jokseenkin samaa mieltä (keskiarvo 2,8) siitä, että he ovat joutuneet tukeutumaan paljon muiden työntekijöiden apuun perehdytyksen jälkeen. Vastausten perusteella perehdyttäminen ei siis ole ollut tarpeeksi laajaa. Vastaajat olivat jokseenkin samaa mieltä siitä, että perehdytyksessä on opetettu sopiva määrä asioita (keskiarvo 2,8), joka on hyvä asia. Ei samaa eikä eri mieltä vastaajat olivat siitä, että perehdytykseen käytetään tarpeeksi aikaa ja siitä, että perehdytyksessä otetaan huomioon perehdytettävän yksilölliset tarpeet. Vastauksista voidaankin päätellä, että perehdyttämiseen kannattaisi varata lisää aikaa yksilöllisten tarpeiden huomioimiseksi. Tulokset viittaavat myös siihen, että perehdytyksessä on annettu liikaa tietoa liian lyhyessä ajassa, eikä kaikkea perehdytettyä asiaa ole pystytty kunnolla omaksumaan. Asiakaskokemus lähtee työntekijöistä, joten hyvin hoidettu perehdytys tukee työntekijän hyvinvointia ja siten edesauttaa asiakaskokemuksen syntymistä.

Seuraavaksi kysyttiin, kokivatko työntekijät tarvitsevansa saamansa perehdytyksen jälkeen vielä lisäperehdytystä (kuvio 38). Jopa 62 % vastaajista vastasi kyllä. Tämä on siis vastausten perusteella yksi kehitettävä asia Yritys X:ssä.



Kuvio 38. Haluaisivatko vastaajat lisäperehdytystä asioiden kertaamiseksi

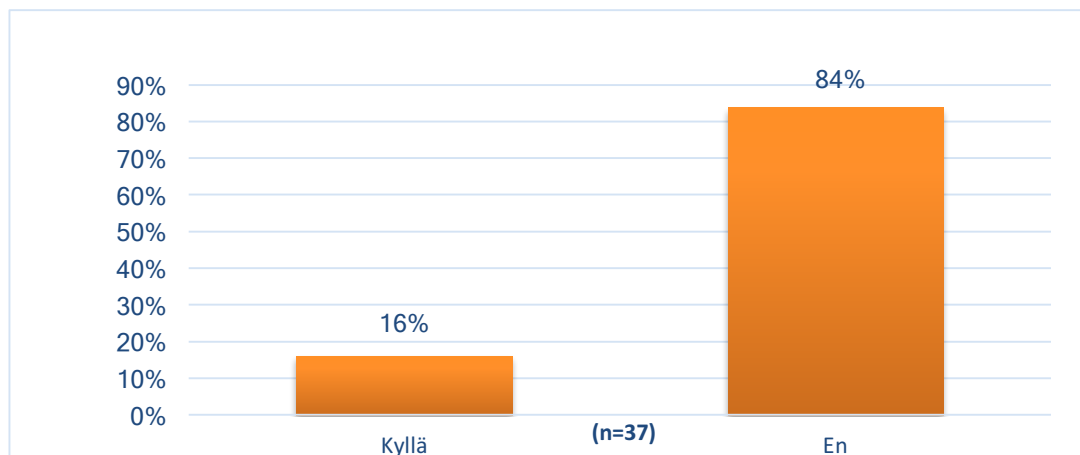
Luonteva jatkokysymys aikaisemmille perehdytyksiin liittyville kysymykselle oli, mihin osa-alueisiin työntekijät haluaisivat lisäperehdytystä (kuvio 39).



Kuvio 39. Mihin työn osa-alueisiin vastaajat haluaisivat saada lisäperehdytystä

Vastaajat haluaisivat selvästi eniten lisää perehdytystä pääkeittiön alueeseen. Perehdytystä haluttaisiin myös iltakeittiön ja apukeittiön alueisiin. Lisäksi melko suuri osa vastaajista haluaisi lisäperehdytystä valmistelun alueeseen. 14 % vastaajista haluaisi enemmän koulutusta esimiestehtävistä. Koko kyselyyn vastanneista vain 16 % oli esimiehiä, eli melkein kaikki esimiehet toivoisivat lisäperehdytystä omiin tehtäviinsä. Lisäksi kysymyksen ohessa oli avoin vastausmahdollisuus kertoa, millaista perehdytystä tarvittaisiin lisää. Tähän kohtaan saatiin yhdeksän vastausta. Vastauksissa esiintyi esimerkiksi liian kiireellinen perehdyttäminen, kannustamisen tärkeys opetteluvaiheessa, koulutettavan tarpeisiin keskittyminen, ajanhallintaan keskittyminen perehdytyksessä, säännöllisyyden lisääminen perehdyttämiseen, toistojen lisääminen ja uusista tuotteista lisäperehdytyksen järjestäminen.

Lopuksi henkilöstöltä kysyttiin, kokevatko he, että heitä palkitaan ja arvostetaan tarpeeksi hyvästä työpanoksesta (kuvio 40).



Kuvio 40. Kokevatko vastaajat, että heitä palkitaan ja arvostetaan tarpeeksi hyvästä työpanoksesta

Tässä on selvästi kaikista saaduista tuloksista eniten kehitettävää, sillä jopa 84 % vastaajista koki, ettei heitä arvosteta ja palkita tarpeeksi.

5.6 Asiakaskokemus Yritys X:ssä

Asiakkaan kokema arvo on yrityksen liiketoiminnan ja menestymisen kannalta oleellinen asia. Jos asiakas kokee yrityksen tarjoamat palvelut ja tuotteet arvottomiksi tai jos ne koetaan huonommaksi kuin kilpailijalla, eivät asiakassuhteetkaan ole pysyviä. Vastaavasti, jos asiakkaat kokevat kilpailijan tarjoaman arvon olevan huonompi kuin yrityksen tuottaman arvon, vaihtaa asiakas usein kilpailijalta toisen yrityksen asiakkaaksi. (Grönroos 2009, 192-193.) Tuotteilla ja palveluilla pitää pystyä erottautumaan kilpailijoista ja vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin (Kotler ym. 2016, 251; Korhonen & Gerdt 2016, 216-217). Vastaajat pitivät tuotteita ja palveluita laadukkaina. Lisäksi vastaajat kokivat tuotteiden ja palveluiden vastaavan heidän odotuksiinsa, tarpeisiinsa ja haluihinsa sekä tuotteiden ominaisuuksien olevan hyviä. Siten vastausten perusteella asiakkaille on onnistuttu luomaan arvoa. Vastaajat myös kokivat, että heidän haluamansa tuotteet ovat nopeasti saatavilla. Vastaajat olivat keskimäärin vähintään jokseenkin samaa mieltä väittämistä, että valikoimaan kuuluvat tuotekategoriat ovat heille mieluisia ja niitä on sopivasti. Poikkeuksena olivat vastaajien mielipiteet keittiöstä tilattavien ruokatuotteiden valikoimasta. Valtaosa vastaajista oli tyytyväisiä keittiöstä tilattavien ruokatuotteiden valikoiman määrään kokonaisuudessaan, mutta väittämät valikoiman mieluisuudesta oli valinnut keskiarvallisesti vain noin puolet vastaajista. Tuotevalikoimaan oltiin kokonaisuudessaan tyytyväisempiä kuin lisukkeisiin. Tuotteiden ja palveluiden tulisi ylittää asiakkaiden odotukset (Kotler ym.

2016, 251; Korhonen & Gerdt 2016, 100-101). Vastajat olivat keskiarvollisesti melkein jokseenkin samaa mieltä siitä, että tarjonta ylitti heidän odotuksensa positiivisella tavalla.

Jos asiointi on vaivalloista, ei erinomaista asiakaskokemusta usein synny. Asiainnoinnin vaivattomuus onkin tärkeä osa kokemuksen muodostumisessa. (Löytänä & Korteso 2011, 80.) Asiointikokemuksen vaivattomuus oli oleellisimpia asioita selvittäessä, miten asiakkaat kokevat ostotilanteen. Kokonaisuudessaan peräti 93 % vastaajista koki asiointikokemuksen vaivattomaksi. Vastaajista 74 % koki asiointikokemuksen erittäin vaivattomaksi. Tulokset ovat erittäin positiivisia ja voidaankin sanoa, että vastausten perusteella Yritys X:llä on vaivattomuuden näkökulmasta erinomainen pohja luoda kokemuksia herättävä ostotilanne. Myyjän merkitys odotusten ylittämisessä on merkittävä, koska hän voi tuottaa asiakkaalle lisäarvoa enemmän kuin tuote tai palvelu (Kotler ym. 2016, 58-60). 88 % vastaajista oli sitä mieltä, että palvelu täytti odotukset, joten vastausten perusteella odotusten ylittämiseksi on vakaa pohja nykyisen palvelun tason näkökulmasta. Vastaajista 98 % piti myyjiä ammattitaitoisina, joten voidaan todeta, että myyjien koettiin tuovan lisäarvoa ostoprosessiin.

Hinnoittelu vaikuttaa asiakkaan brändimielikuvaan merkittävästi ja hinnoittelun tuleekin vastata asiakkaiden käsitykseen arvosta. Jos asiakkaalle ei saada todistettua tuotteen arvoa, vaikuttaa se asiakaskokemukseen negatiivisesti. Jos asiakkaalle pystytään todistamaan tuotteen arvo hinnan ohella, ostopäätöksen tekeminen helpottuu. (Löytänä & Korteso 2011, 79-80; Kotler ym. 2016, 58-60.) Vastajat olivat Yritys X:n hinnoitteluun keskimäärin jokseenkin tyytyväisiä, mutta keskiarvot jäivät kaikissa muissa kategorioissa paitsi keittiöstä tilattavien ruokatuotteiden hinnoittelussa alle väittämän ”jokseenkin samaa mieltä”. Tämä kertoo siitä, että Yritys X:llä on vastausten perusteella parannettavaa tuotteiden arvon todistamisessa, jotta hinnoittelu ei vaikuttaisi asiakaskokemukseen negatiivisesti.

Asiakkaat hakevat lisäarvoa vieraillemalla myymälässä ja siten myymälät ja niiden ominaisuudet ovatkin yksi suuri osa kokemuksen syntymisessä (Löytänä & Korteso 2011, 85-86; Kotler ym. 2016, 58-60). Asiakaskyselyyn vastanneet olivat keskimäärin jokseenkin tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä kaikkiin myymälän ominaisuuksiin. Toimipistekohtaista vaihtelua kuitenkin löytyi, eikä esimerkiksi ruokailutilojen kokoon ja parkkitiloihin oltu täysin tyytyväisiä jokaisessa toimipisteessä. Vastausten perusteella voidaan kuitenkin sanoa Yritys X:n myymälöiden ominaisuuksien olevan asiakkaalle lisäarvoa tuottavia.

Brändin ja markkinoinnin tilannetta asiakaskokemuksessa selvitettiin kysymällä asiakkailta Yritys X:n brändiin liittyviä kysymyksiä, ostopäätökseen eniten vaikuttaneita tekijöitä, asi-

oointikokemuksesta kokonaisuutena sekä suositteluhaluudesta. Brändi on vahvassa roolissa asiakaskokemuksen luomisessa ja erinomainen asiakaskokemus pyritäänkin rakentamaan luomalla kokemuksia, jotka ovat tunnistettavia, ainutlaatuisia, luotettavia ja korvaamattomia (Korkiakoski & Gerdt 2016, 79-82). Viestinnällä luodaan odotuksia ja niihin pitää pystyä vastaamaan (Löytänä & Korteso 2011, 95; Reinboth 2008, 32-33). Vastaajat kokivat Yritys X:n herättävän luottamusta ja brändin olevan tunnistettava. Hieman heikompia tuloksia saatiin verrattaessa Yritys X:n asemaa kilpailijoihin. Yritys X:n antamien kokemusten eroaminen muista vastaavista yrityksistä sai keskiarvoksi 2,86. Yritys X:n viestinnän ei koettu vastaajien keskuudessa juurikaan eroavan muista vastaavista yrityksistä, sillä se sai keskiarvoksi 2,46. Väittämä ”käytän ensisijaisesti yrityksen tuotteita kilpailijoiden tuotteiden sijasta” sai keskiarvoksi 2,84. Yritys X on siis tulosten perusteella onnistunut olemaan tunnistettava ja luotettava. Parannettavaa on kuitenkin vielä asiakaskokemuksen saamisessa ainutlaatuiseksi ja korvaamattomaksi, jotta Yritys X erottautuisi kilpailijoista positiivisella tavalla.

Ostopäätökseen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: omat aikaisemmat kokemukset, muut tietolähteet sekä markkinointi ja brändi (Reinboth 2008, 32-22). Vastaajien mielestä selvästi tärkeimmät syyt Yritys X:n valitsemiseen olivat sijainti, tuotteiden laatu ja aikaisemmat omat kokemukset. Asiointikokemus kokonaisuutena onnistui lähinnä täyttämään vastaajien odotukset. Erinomainen asiakaskokemus muodostuu odotukset ylittävästä kokemuksesta, mutta tälle tasolle Yritys X ei ole vielä vastaajien mielestä ylittänyt. Tulosten perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että ydinkokemus on saatu kuntoon. Tämä antaa hyvän pohjan odotuksien ylittämislle. Odotukset ylittävä kokemus voidaan saavuttaa luomalla kokemuksesta henkilökohtainen, aito, räätälöity, oikea-aikainen, jaettava, kestävä, selkeä, arvokas, tunteisiin vetoava, yllättävä ja tuottava (Löytänä & Korteso 2011, 59-74).

Suosittelijat tuovat yrityksille 80 % niiden uusista asiakkaista (Ylikoski 2010, 3). Suositteluhaluuden taustalla on kokonaisvaltainen ja onnistunut asiakaskokemus (ASML 2011). Lisäksi suosittelijat tuovat mukanaan muita etuja, kuten vähäisemmän herkkyyden hintavertailulle, vähäisemmän herkkyyden kilpailijalle vaihtamiseen sekä enemmän rahavirtaa yritykselle (Ylikoski 2010, 3; Reichheld 2006, 27). Asiakkailta kysyttäessä suositteluhaluutta asteikolla 1-10, saatiin keskiarvoksi 8,5, joka on erittäin hyvä luku. Tämä taas kertoo siitä, että asiakaskokemus on vastaajilla ollut yleisesti ottaen kokonaisvaltainen ja onnistunut, sillä he ovat valmiita suosittelemaan Yritys X:ää. Näin ollen tulosten perusteella voidaan sanoa, että Yritys X saavuttaa merkittäviä etuja suositteluhaluisten asiakkaiden kautta. Kun 179:sta suositteluhaluuteen vastanneesta laskettiin suosittelijoiden ja arvostelijoiden erotus, saatiin NPS-luvuksi 45.

Tutkimus- ja konsultointiyritys IRO on tehnyt vajaan 200:n yrityksen kokoisen selvityksen suomalaisten yritysten NPS-tuloksista. BMW on tuloksissa ensimmäisenä tuloksella 73, kun taas viimeisenä on PINS tuloksella -55. (IRO 2017.) Yritys X sijoittuisi tässä kyselyssä 45:llä pisteellä tilastossa kolmenkymmenen parhaan joukkoon, mikä on erittäin hyvä tulos. Tulos on myös täysin vertailukelpoinen tilaston kanssa, koska NPS-laskutoimitus jaetaan aina vastaajien määrällä. Tutkimuksesta saadut tulokset indikoivat, että suomalaisella mittapuulla Yritys X pärjää mainiosti.

Asiakaspalvelukulttuuri pitäisi juurruttaa koko organisaatioon ja kommunikointi yrityksen sisällä on olennainen osa sitä (Korkiakoski & Gerdt 2016, 96-97; Aarnikoivu 2005, 107). Jotta halutun asiakaskokemuksen tavoitteet täytettäisiin, täytyy tavoitteet jalkauttaa asiakaspalveluhenkilökunnalle. Tämä onnistuu selkeällä toimenkuvan, roolin, tavoitteiden ja valtuuksien määrittelyllä. (Aarnikoivu 2005, 107.) Ylivoimainen asiakaskokemus pystytään luomaan vasta sellaisessa kulttuurissa, jossa jokainen kokee olevansa vastuussa asiakkaalle (Korkiakoski & Gerdt 2016, 55 & 96-97). 78 % kyselyyn vastanneista työntekijöistä koki, että heiltä odotettavat asiat hyvän asiakaspalvelukokemuksen luomisessa on kommunikoitu hyvin. Vastaajat kokivat tuntevansa hyvin valtuutensa, tavoitteensa, roolinsa ja toimenkuvansa. Lisäksi he kokivat olevansa vastuussa asiakkaalle. Vastausten perusteella voidaan tehdä päätelmä, että johdon kommunikointi koetaan selkeäksi ja siten Yritys X:ssä on onnistuttu luomaan oikeanlaista asiakaspalvelukulttuuria. Vastaajat kuitenkin kokivat, ettei viestintä yrityksen sisällä ole avointa, mikä ei edistä saumattoman organisaation toteutumista.

Viestiitty palaute kentällä tapahtuvista asioista, kuten ongelmakohtista ja kiitosta saatavista tilanteista, on tärkeää muutosten kannalta ja näiden asioiden viestimisestä eteenpäin kannattaisi myös palkita henkilökuntaa (Korkiakoski & Gerdt 2016, 111-120; Reinboth 2008, 33 & 90-95). Työntekijöillä on usein paras käsitys asioiden toimivuudesta ja he myös keksivät usein hyviä ja uusia ideoita asiakkaiden palvelemiseen (Korkiakoski & Gerdt 2016, 111-115). Kehitysehdotusten ja ongelmien keksimiseen ja raportointiin ei ole kuitenkaan vastaajien mielestä kannustettu, eivätkä työntekijät kokeneet viestiensä johtavan konkreettisiin toimenpiteisiin. Lisäksi he kokivat, ettei heidän viestintäänsä haluta eikä arvosteta. Suurin osa vastaajista kertoi viestineensä johdolle ainakin kerran ongelmista tai kehitysehdotuksista. Henkilöstön työpanos saattaisikin parantua, mikäli he kokisivat pystyvänsä vaikuttamaan omaan työhönsä liittyviin asioihin. 65 % vastaajista koki omaavansa valtuudet hoitaa palvelutilanteet parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä on tärkeää, koska tilanteet tulevat nopeasti, eikä ole yrityksen ja asiakkaan etujen mukaista juoksuttaa asiakasta osastolta toiselle.

Työmotivaatio on yksi väline, jolla työntekijöitä voidaan kannustaa haluttuihin tuloksiin (Viitala 2004, 151). Asteikolla 1-10 vastausten keskiarvoksi muodostui 8,8, kun kysyttiin henkilöstön motivaation tasoa palvella asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä on erittäin hyvä tulos yrityksen kannalta. Hyvät työskentelyolosuhteet, palkkaus ja erinomainen työympäristö muodostuivat kaikista saaduista vastauksista tärkeimmiksi henkilöstön motivaation lähteiksi. Myös urakehitysmahdollisuudet ovat yksi motivoinnin väline (Reinboth 2008, 85-89). Urakehitysmahdollisuudet voivat myös kannustaa työntekijöitä parhaisiin tuloksiin työpaikoilla ja lisäksi sitouttaa heitä työympäristöön. 65 % kyselyyn vastanneista kertoi haluavansa edetä yrityksen sisällä, mutta 59 % kaikista vastaajista koki, ettei se ole mahdollista. Tämä onkin asia, jota yrityksen on pohdittava tarkasti sitoutuneisuuden aikaansaamiseksi.

Asiakaspalvelutilanteet määrittävät pitkälti asiakaskokemusta (Goodman 2009, 18; Korkiakoski & Gedt 2016, 96-97). Siksi onkin tärkeää, että työntekijöillä on aikaa asiakkaiden palvelemiseen (Korkiakoski & Gerdt 2016, 111-120). 65 % vastaajista koki, ettei heillä ole riittävästi aikaa palvella asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. Siten, vaikka henkilöstökyselyyn vastanneet kertoivat olevansa erittäin motivoituneita asiakkaiden palvelemiseen, he kokivat, ettei heillä ole aikaa palvella asiakasta.

Perehdyttäminen on oleellinen osa asiakaspalvelukulttuurin syntymistä ja siten iso osa asiakaskokemuksen syntyä (Korkiakoski & Gerdt 2016, 111-120). Vajeellinen perehdyttäminen johtaa siihen, ettei työssä osata toimia oikein. Näin myös häiritään muiden työntekoa sekä tarjotaan asiakkaille vajeellisia kokemuksia. (Reinboth 2008, 82.) Hyvin toteutettuna perehdytys tukee työntekijän työhyvinvointia sekä työn tuloksellisuutta (Työterveyslaitos 2013). Jonkinasteista siiloutumista yrityksessä on. Työntekijät kaipaavat lisäperehdytystä kohtuullisen paljon eri osa-alueista, joten kaikkien osastojen toimenkuvat eivät ole täysin selviä vastaajille. Tuloksista voidaan päätellä, ettei työssä välttämättä osata toimia oikein ja samalla saatetaan häiritä toisten työntekoa pyytämällä heiltä jatkuvasti apua. Lisäksi asiakkaille saatetaan tarjota vajeellisia kokemuksia. Hierarkkista siiloutumista ei tuloksien perusteella ole, koska vastaajat tunsivat, että heillä on valtuudet tehdä päätöksiä asiakasrajapinnassa.

Palkitsemisen avulla voidaan ohjata toimintaa oikeaan suuntaan ja sen avulla voidaan motivoida parempiin tuloksiin (Reinboth 2008, 90-95). Palkitseminen käsitetään usein taloudelliseksi kannustimeksi, mutta se voi olla myös sanallista kannustamista. Peräti 84 % vastaajista ei kokenut saavansa riittävästi palkitsemista ja arvostusta hyvästä työpanoksestaan. Tähän voitaisiin mahdollisesti vaikuttaa kehittämällä sanallisia ja eleellisiä palautetapoja tai motivoida rahallisella bonuksella ja yhteisillä tapahtumilla.

6 Pohdinta

Tässä luvussa käsitellään ensin johtopäätöksiä saaduista tuloksista, jonka jälkeen esitellään kehitysehdotuksia johtopäätöksiin pohjautuen. Luvussa pohditaan myös tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia sekä arvioidaan omaa oppimista.

6.1 Johtopäätökset

Opinnäytteen tavoitteena oli saada vastaus pääongelmaan: ”millainen on asiakaskokemus kohdeyrityksessä?”. Työ rajattiin koskemaan asiakaskokemusta asiakasrajapinnassa. Seuraavilla alaongelmilla haettiin vastauksia pääongelmaan:

1. Millaiseksi asiakkaat kokevat tarjooman?
2. Millaisena ostotilanne koetaan?
3. Millaiset lähtökohdat työntekijöillä on tarjota erinomainen asiakaskokemus?
4. Miten brändi ja markkinointi vaikuttavat asiakkaan ostopäätökseen?

Tuotevalikoiman voidaan vastauksien perusteella sanoa olevan kooltaan sopiva, eivätkä useat eri tilaamisvaihtoehdot tee asioimisesta vaivalloista. Kokonaisuutena voidaan todeta tarjonnan vastaavan asiakkaiden tarpeisiin, odotuksiin ja haluihin. Tuotteiden ominaisuudet ja laatu koettiin hyväksi. Haluttujen tuotteiden koettiin myös olevan nopeasti saatavilla. Asiakkaille on siis onnistuttu luomaan arvoa tuotteiden ja palveluiden kautta. Kehitettävänä on saada tuotteet ja palvelut eroamaan kilpailijoista. Lisäksi tuotteet ja palvelut tulisi saada vieläkin paremmin odotukset ylittäviksi erinomaisen asiakaskokemuksen mahdollistamiseksi. Tuotevalikoima koettiin pääpiirteittäin sopivaksi ja mieluisaksi. Kuitenkaan keittiöstä tilattavien ruoka-tuotteiden sekä kastikkeiden ja lisukeleipiä mieluisuuteen ei oltu niin tyytyväisiä kuin niiden tuotevalikoiman kokoon. Kokonaisuutena tarjooma on asiakkaille melko mieleinen. Hieman tarjoomaa kehittämällä asiakasta voitaisiin sitouttaa enemmän Yritys X:ään ja viestiä enemmän yrityksen brändistä.

Ostotilanteessa myyjä pidettiin ammattitaitoisina ja palvelu täytti asiakkaiden odotukset. Siten palvelun voidaan sanoa olevan asiakkaalle lisäarvoa tuottavaa, mutta ei kuitenkaan vielä odotukset ylittävää. Asiointi koettiin käyntikerralla vaivattomaksi, joka indikoi sitä, että tästä näkökulmasta odotukset ylittävän kokemuksen rakentamiselle on todella hyvä pohja. Tuotteiden arvon todistamisessa asiakkaille on tulosten perusteella kehitettävää, sillä hinnoitteluun ei oltu täysin tyytyväisiä. Yrityksen kannattaisikin pohtia, miten asiakkaille saadaan viestittyä tuotteen arvo tai miten siihen voidaan lisätä asiakkaalle arvoa tuottavia

asioita, jotta hinnoittelu koettaisiin oikeutetuksi. Myymälän ominaisuuksiin oltiin kokonaisuudessaan tyytyväisiä, joka tarkoittaa sitä, että asiakkaille on myymälöiden kautta onnistuttu luomaan arvoa. Asiointi koetaan siis vaivattomuuden lisäksi mielekkääksi. Kokonaisuutena tulosten perusteella voidaan sanoa, että ostotilanne koetaan vaivattomaksi ja miellyttäväksi. Vieläkin paremmaksi kokemukset ostotilanteesta voitaisiin saada keskittymällä todistamaan tuotteiden arvo asiakkaille sekä rakentamalla palvelukokemuksesta asiakkaiden odotukset ylittävä.

Työntekijöillä on tulosten perusteella vakaa pohja asiakaskokemuksen luomiseen. Yritys on rekrytoinut oikeanlaisia henkilöitä, koska he ovat erittäin motivoituneita palvelemaan asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. Suurimmat motivaation lähteet ovat myös hyvä työympäristö ja olosuhteet, jotka indikoivat työntekijöiden pitävän toistensa seurasta. Se mahdollistaa positiivisen työilmapiirin, joka on välttämätön kokemusten synnyttämisessä. Työntekijöille on yleisesti ottaen onnistuttu jalkauttamaan asiakaskokemuksen luomisen tavoitteet. Parannettavia asioita ovat perehdytys, aika, palkitseminen, uramahdollisuuksien luominen sekä sisäinen viestintä. Monet työntekijöistä kaipaavat lisäperehdytystä eri osa-alueista ja perehdytys on heidän mielestään alun perinkin käyty liian nopeasti läpi. Työntekijät myös kokevat, ettei heillä ole aikaa palvella asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla kiireen keskellä. On oleellista, että aikaa luotaisiin lisää asiakkaan palvelemiseen. Palkitsemisen parantaminen ja uramahdollisuuksien luominen ovat hyviä mahdollisuuksia motivoida enemmän jo entisestään motivoituneita työntekijöitä. Jotta yritystä pystyttäisiin kehittämään, on tärkeää, että keskusteluilmapiiri muuttuu avoimemmaksi yrityksen sisällä. On yrityksen etu, kun asiakkaiden kanssa työskentelevät jakavat ajatuksiaan ja kehitysehdotuksiaan johdolle, koska johto ei pysty asiakasrajapinnan tilanteita päivittäin näkemään. Avoimella viestinnällä ehkäistään siiloutumista, joka edesauttaa saumattoman organisaation toteutumista. Kokonaisuutena tulosten perusteella voidaan sanoa, että työntekijöiden lähtökohdissa tarjota erinomainen asiakaskokemus on kehitettävää.

Yritys X:n brändi koettiin tunnistettavaksi, mutta brändin antamia kokemuksia ja viestejä ei koettu kilpailijoista erottautuvina. Tämä johtaa siihen, ettei Yritys X:n tuotteita juurikaan valita ensisijaisesti kilpailijoiden tuotteiden sijasta. Tuotteet, palvelu ja myymälä ovat osa brändiä ja näiden osa-alueiden näkökulmasta brändi tuo asiakkaille arvoa. Saatujen tulosten perusteella voidaan päätellä, että brändi ja markkinointi vaikuttavat asiakkaan ostopäätökseen kohtaamisten, kuten hyvien tuotteiden ja hyvän sijainnin kautta. Brändin ja markkinoinnin osalta kohtaamiset ovat siis ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä. Mielikuvat ja tunteet brändistä eivät tulosten perusteella vaikuta positiivisesti asiakkaan ostopäätökseen. Vastaajat olivat kuitenkin erittäin suositteluhaluisia, joten voidaan olettaa, että vastaajille on onnistuttu luomaan kokonaisvaltainen ja onnistunut asiakaskokemus, josta

asiakas haluaa kertoa eteenpäin. Suositteluhaluuden perusteella voidaankin sanoa, että brändistä kerrotaan positiiviseen sävyyn eteenpäin ja näin brändi ja markkinointi voi vaikuttaa positiivisesti tunne- ja mielikuvatasolla jonkun toisen ostopäätökseen. Yritys X:n kannattaisi keskittyä kilpailijoista erottautumiseen, jotta brändi saataisiin vaikuttamaan asiakkaan ostopäätökseen muutenkin, kuin kohtaamisten kautta. Brändin viestintää kannattaisikin kehittää niin, että se eroaisi muista vastaavista yrityksistä. Yritys X voisikin keskittyä pääasiallisesti emotionaalisen arvon luomiseen ja hakea sillä kilpailuetua.

Saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että asiakkaat ovat erittäin tyytyväisiä jo siihen, että odotukset täytetään. Tämä johtopäätös voidaan tehdä, koska asiakaskyselyyn vastanneet olivat erittäin suositteluhaluisia, vaikka heidän odotuksiaan ei olla ylitetty. Asiakkaiden odotukset ovat jo valmiiksi korkealla ja he odottavat vaivatonta asiointia. Tämä voidaan päätellä siitä, että selvä enemmistö vastaajista koki asioimisen vaivattomaksi, mutta siltikin odotukset vain täytettiin. Yritystä ei myöskään koettu kovin ainutlaatuiseksi, koska vastausten keskiarvot jäivät aiheen kysymyksissä melko alhaisiksi.

Henkilöstökyselyn vastausten perusteella työntekijät kaipaavat lisää perehdytystä, uramahdollisuuksia, enemmän aikaa asiakaspalveluun, kannustamista sisäiseen viestintään ja palkitsemista hyvästä työpanoksesta. Asiakkaiden vastausten perusteella tuotteiden hinnoittelussa, kilpailijoista erottautumisessa ja odotusten ylittämisessä olisi eniten parantamisen varaa. Näihin asioihin panostamalla ja puuttamalla Yritys X:llä on realistiset mahdollisuudet hankkia selvää kilpailuetua luomalla ylivoimainen asiakaskokemus.

Yritys on tällä hetkellä reagoivalla tasolla, jossa pyritään minimoimaan huonon palautteen määrä ja keräämään asiakastietoa. Asiakastiedon kerääminen vaikuttaa asiakasymmärryksen kehittymiseen. Asiakkaiden tuntemisen pohjalle Yritys X pystyisi rakentamaan odotukset ylittäviä kokemuksia. Johdon onkin oleellista hyödyntää saatavilla oleva informaatio. Seuraavalla, sitoutuneella tasolla, pyritäänkin luomaan pitkiä asiakassuhteita ja ylittämään odotuksia. Jotta tälle tasolle päästäisiin, pitää asiakaskokemukseen panostamisen olla strateginen valinta. On muistettava, ettei strategia ole pelkästään tavoite, vaan myös toteutustapa. Kokonaisuutena asiakaskokemuksen voidaan sanoa olevan melko vakaalla tasolla monesta näkökulmasta tarkasteltuna. Jotta asiakaskokemuksesta saataisiin todella parhain mahdollinen ja jotta se toimisi kilpailuetuna, löytyy kehitettävää kuitenkin edellä esitetyistä asioista.

6.2 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Asiakaskokemukseen on syytä panostaa, koska sitä ei juuri hyödynnetä markkinoilla ja sillä voidaan saavuttaa merkittävää kilpailuetua. Yritys X:ssä asiakaskokemus on tiedostettu ja seuraavaksi vaaditaan konkreettisia toimenpiteitä. Ensimmäisenä vaiheena on luoda selvä strategia ja pohtia, miten odotuksia pystyttäisiin systemaattisesti ylittämään. Oleellista on luoda selvät tavoitteet, esimerkiksi asiakaspysyvyys tai suosittelujen aikaansaanti. Selvän strategian seurauksena jokaiselle toimelle yrityksen sisällä on selvä perustelu. Strategian luomisessa voi hyödyntää kaikkea asiakkailta kertynyttä dataa sekä tätä tutkimusta. Kun asiakasta ymmärretään, on lisäarvon tuottaminen mahdollista. Jos strategian tekemiseksi ei koeta olevan tarpeeksi tietoa, kannattaisi Yritys X:n tutkia tässä tutkimuksessa selvinneiden asioiden syitä syvemmin ja kerätä mahdollisimman paljon tietoa asiakkaista. Esimerkiksi kanta-asiakasohjelmat tuovat arvoa asiakkaalle ja yritykselle. Yritys saa ohjelmien avulla avainasiakkaista tärkeää dataa ja pystyy siten kohdentamaan palveluja näille asiakkaille paremmin, jolloin asiakkaan kokema arvo ja asiakkaan kokemus paranevat. Strategia on myös toteutustapa, joka vaatii johtamista tavoitteiden täyttämiseksi. Asiakkaiden tarpeet ja mieltymykset voivat muuttua uudistusten seurauksena tai muista syistä. Tärkeää onkin seurata säännöllisesti asiakkaiden mielipiteitä teettämällä kyselyjä ja analysoimalla dataa. Datan analysoinnissa oleellista on tutkia yrityksen kannalta relevanttia tietoa oikeaan aikaan asiakasarvon luomiseksi.

Vaikka tuotteet ja palvelut tällä hetkellä miellyttävät asiakkaita melko hyvin ja niiden koetaan vastaavan tarpeisiin, odotukset ylittääkseen tarjoama vaatii kehittämistä. Yritys X voisi osallistuttaa asiakkaita tarjooman kehittämiseen. Yritys voisi esimerkiksi teettää kyselyn, missä tiedusteltaisiin asiakkaiden ruokamieltyksiä tarkemmin. Kun asiakkaiden toiveita toteutetaan käytännössä, luo se heille asiakasarvoa. Lisäksi yrityksen kannattaisi tutkia ja tarkastella lähemmin keittiöstä tilattavien ruokatuotteiden valikoiman vastaavuutta asiakkaiden mieltymyksiin. Henkilöstö olisi kannattavaa osallistuttaa tuotekehittämisen prosessiin. Henkilökunta saa asiakasrajapinnassa usein paljon tietoa ja palautetta tuotteista, jotka eivät välttämättä ikinä päädy johdon kuultavaksi. Kohdeyrityksellä jatkuvasti pyörivä palautekampanja tuotteiden mielekkyydestä on ehdottomasti sellainen asia, jota kannattaa hyödyttää tässä prosessissa enemmänkin. Tätä kautta saatua dataa kannattaa käyttää strategian laadinnassa ja analysoida laajasti. Tarjoomaa voitaisiin kehittää lisäksi käänteisellä asiakasajattelulla, eli ensin mietittäisiin asiakkaan kannalta optimaalinen tilanne, jonka jälkeen verrattaisiin nykyistä tuotetta tai palvelua siihen. Tämän jälkeen pohdittaisiin, miten tähän tilanteeseen päästäisiin. Kaikilla näillä tavoin tarjoomasta voitaisiin saada ainutlaatuinen, vieläkin tunnistettavampi sekä merkityksellinen ja korvaamaton.

Ostotilanteen parannuskohteet löytyvät hinnoittelusta. Jotta vääränlaisen hinnoittelun tuomat negatiiviset vaikutukset voitaisiin minimoida, on järkevää pohtia keinoja lisäarvon tuottamiseksi tai hinnoittelun muuttamista. Lisäarvoa voidaan tuottaa yksinkertaisillakin asioilla. Tuotteen hyvistä ominaisuuksista voitaisiin viestiä markkinointiviestinnän avulla, jolloin asiakkaan kuva tuotteen arvosta saattaisi muuttua parempaan suuntaan. Yritys voisi pohtia kanta-asiakasohjelman toteuttamista. Lisäksi monilla yrityksillä on lounaskortteja, joihin leimoja keräämällä saa esimerkiksi joka kymmenennen lounaan veloitusetta, alennuksella tai jonkun tuotteen kaupan päälle. Lounaskortti voisi olla myös sähköisessä muodossa, jolloin asiakkaasta saataisiin kerättyä dataa. Näiden avulla asiakasta voitaisiin sitouttaa yritykseen ja siten asiakas mahdollisesti tuntisi Yritys X:n vahvemmin osaksi identiteettiään. Asiakkaalle saataisiin myös siten luotua lisäarvoa. Lisäksi Yritys X saisi markkinoinnin kannalta tärkeitä yhteys- ja ostokäyttäytymistietoja. Ostotilanteesta voitaisiin siten tehdä myös personoidumpi ja sitä kautta asiakaskokemuksesta voitaisiin tehdä odotukset ylittävä. Ostotilanteesta voitaisiin saada personoitu myös muilla tavoin. Esimerkiksi syntymäpäivää viettäviä voitaisiin muistaa onnittelulla ja mahdollisella tarjouksella tai lahjalla. Tämä kuitenkin edellyttää dataa asiakkaista. Ilman dataakin olisi mahdollista parantaa asiakaskokemusta keksimällä myymälöihin joitain asioita, joita pystyttäisiin asiakkaalle jakamaan erityisenä päivänä. Esimerkiksi asiakkaan puheesta ilmetessä, että jollain seurueen jäsenellä on syntymäpäivä, voisi makeaan leivonnaiseen sisällyttää syntymäpäiväkynttilän. Lisäksi esimerkiksi äitienpäivää tai isänpäivää myymälöissä juhlistavia asiakkaita voitaisiin muistaa myymälässä jollain tapaa. Esimerkiksi äideille tai isille voitaisiin antaa pienimuotoinen lahja. Pienikin kokemus juuri tietylle asiakkaalle suunnatusta personoidusta asiasta on omiaan luomaan odotukset ylittävän kokemuksen. Lisäksi näistä asioista voitaisiin viestiä markkinointiviestinnän avulla, jolloin asiakkaiden kokemus yrityksen viestinnästä ja brändistä saattaisi kehittyä parempaan suuntaan.

Kohtuullisen monet asiakaskyselyn vastaajista eivät kokeneet Yritys X:n antamia kokemuksia tai sen viestintää kovinkaan ainutlaatuisiksi. Keskiarvo jäi vaatimattomaksi myös, kun kysyttiin käyttävätkö he ensisijaisesti Yritys X:n tuotteita kilpailijoiden sijasta. Asiakkaiden mielikuvaa brändistä tulisi kehittää ja siitä tulisi tehdä asiakkaalle arvoa luova. Yritys X:n kannattaisinkin tutkia laajemmin asiakkaiden ostopolkuja. Tämä tarkoittaa kaikkien asiakkaiden ostopolkujen tarkastelemista aina tiedon etsimisestä uusintaostoon. Kun asiakkaiden suosimat ostopolut ovat selvillä, voi yritys vertailla sen omia osto- ja kommunikaatiokanavia asiakkaiden suosimiin kanaviin. Näin päästään varmistamaan, että ostokokemus on oikeanlainen. Kotisivut ovat tärkeä osa viestintää ja se on usein ensimmäinen paikka, mistä yrityksistä etsitään tietoa. Kotisivujen päivittämisellä saataisiin mielenkiintoisempi vaikutelma ja se viestisi asiakkaille laatua. Yritys ei ole panostanut sosiaaliseen mediaan, joka on oleellinen keino tavoittaa kuluttajat nykyaikana. Ihmiset viettävät yhä

enemmän aikaansa sosiaalisessa mediassa – jopa työajallaan. Onkin tärkeää olla siellä, missä kuluttajat viettävät aikaansa. Facebook-sivujen luonti ja aktiivinen sisällön tuottaminen toisivat asiakkaille lisäarvoa. Sosiaalinen media on myös yhä tärkeämpi keino kuluttajille viestiä yrityksen kanssa. Erinomaisen asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttaakin vahvasti se, että asiakkaita palvellaan kaikissa heidän suosimissaan kanavissa. Sosiaalisen median avulla voitaisiin viestiä yrityksestä enemmänkin ja erilaistaa se kilpailijoista. Tätä kautta voitaisiin viestiä myös tuotteiden ja palveluiden arvosta, jotta hinnoittelu koettaisiin paremmaksi.

Kuten johtopäätöksissä jo todettiin, kehityskohteet henkilöstöpolitiikassa ovat perehdyttämisessä, ajan luomisessa, palkitsemisessa, uramahdollisuuksien luomisessa sekä sisäisessä viestinnässä. Yritys X voisi aktiivisesti kysyä henkilöstöltä kokemuksia perehdyttämisestä ja siitä, miten he kokevat osaavansa työssä vaadittavat asiat. Lisäperehdytystä tarvittaessa voitaisiin järjestää lisäperehdytysmahdollisuus. Lopuksi aikaa voidaan jättää myös kysymyksille, jotta jokaisen yksilölliset tarpeet käytäisiin läpi. Lisäksi voitaisiin järjestää erilaisia kouluttamistilaisuuksia, joissa osassa käytäisiin läpi niitä asioita, mistä henkilöstö kokee tarvitsevansa perehdytystä. Toimipisteissä voisi olla viikon ajan kiertämässä kokenut työntekijä, jonka päätehtävä on seurata uutta työntekijää ja ohjeistaa tekemään asiat oikein. Työntekijöille voitaisiin samalla kertoa, miksi asioita tehdään niin kuin on ohjeistettu. Usein henkilöstö oppii ja sisäistää parhaiten asioita, kun heille kerrotaan, miksi asioita tehdään. Siten yrityksen haluamat asiat toteutuisivat helpommin kentällä. Henkilöstöltä voi pyytää mielipiteitä myös perehdyttämiseen liittyvistä asioista ja niiden toimivuudesta. Henkilöstö on käynyt perehdytyksen itse läpi ja heiltä voitaisiin saada erinomaisia ehdotuksia perehdytysprosessin parantamiseksi.

Sisäisen prosessin tehtäviä kannattaa tarkastella kriittisesti. Kehitysehdotuksena esitetäänkin tämän prosessin laajempi tutkiminen. Jollain tapaa aikaa pitäisi saada enemmän asiakaspalveluun, jotta odotukset ylittävä kokemus saadaan toteutettua. Palkitsemisessa yritys voisi muistaa hyvästä työpanoksesta nimittämällä kuukausittain kuukauden työntekijän. Koko työyhteisöä voisi palkita yhteisiin tavoitteisiin pääsystä järjestämällä yhteisiä tapahtumia. Keinoja on monia, mutta pääasia on huomioida hyvä työpanos. Yritys X voi pohtia myös uraohjelman luomista. Tämä sitouttaisi ja motivoisi henkilöstöä. Yritys X:n kannattaisikin listata ne asiat, joista se haluaa antaa kiitosta ja sitten seurata näiden asioiden toteutumista. Asiakasrajapinnassa työskentelevien kokeneiden työntekijöiden tieto on yritykselle oiva mahdollisuus ja taidokkaita työntekijöitä kannattaakin ylentää vaativampiin tehtäviin. Henkilöstön palautteen antamista johdolle päin pitäisi kannustaa. Sisäisen viestinnän parantamisessa aloitteen pitää tulla johdolta. Se on suora viesti työntekijöille, että heidän mielipiteitä halutaan ja arvostetaan. Johdon kannattaakin siis kehittää sisäisen

kommunikoinnin prosessia esimerkiksi pyytämällä esimiehiä keräämään palautetta ja kehitysehdotuksia henkilöstöltä. Näitä asioita voidaan pyytää myös suoraan jokaiselta työntekijältä esimerkiksi sähköisessä muodossa. Tämä voisikin olla toisenlainen kampanja, jossa henkilöstöltä pyydetään mielipiteitä. Tähän kampanjaan osallistumista voitaisiin myös kannustaa jonkinlaisella palkinnolla.

6.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimustulosten pätevyys ja luotettavuus saattavat vaihdella, vaikka tilastollista tutkimusta tehdessä virheiden syntymistä pyritään välttämään. Jokaisen tutkijan on pohdittava omien mittaustulostensa luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta pohdittaessa keskitytään usein muun muassa otoksen kokoon ja edustavuuteen, vastausprosenttiin sekä siihen, että mittaavatko kysymykset tutkimuksen tavoitteiden kannalta oikeita asioita. Mittauksen luotettavuus jaetaan kahteen alaluokkaan. Reliabiliteetti mittaa mittaustuloksen toistettavuutta ja validiteetti kertoo, mitattiinko tutkimuksessa sitä, mitä teorian ja tavoitteiden pohjalta oli tarkoitus mitata. (Ketokivi 2015, 83-88.) Luotettavuus on pidetty mielessä koko työn ajan ja se on ohjannut vahvasti työn kirjoittajien tekemiä valintoja.

Se, että tutkimus on reliabeeli, tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Toisin sanoen reliabiliteetti arvioi tulosten pysyvyyttä mittauksesta toiseen, eli kysymys on tutkimuksen toistettavuudesta. Tutkimus on luotettava ja tarkka silloin, kun se on toistettavissa ja silloin, kun toistetussa mittauksessa saadaan sama tulos tutkijasta riippumatta. Arvioinnin kohteina ovat usein se, että miten onnistuneesti otos edustaa perusjoukkoa, mikä on vastausprosentti, miten huolellisesti havaintoyksiköiden tiedot on syötetty ja millaisia mittausvirheitä tutkimukseen sisältyy. (Vilkkä 2007, 149-150.)

Työssä tehtiin kaksi kvantitatiivista tutkimusta, koska tietoa haluttiin saada olemassa olevasta tilanteesta. Aineistoa kerättiin kummassakin tutkimuksessa kyselylomakkeilla. Valinta oli selkeä, koska asiakastutkimuksen perusjoukko on suuri ja työntekijöiltä haluttiin saada luotettavia tuloksia anonymiyden turvin. Tutkimuksien toteutustavat on valittu perustellusti.

Henkilöstökysely oli kokonaistutkimus. Tämä tutkimusmenetelmä valittiin, koska perusjoukon koko oli alle 100 henkilöä. Lomake lähetettiin sähköisesti anonymiyden mahdollistamiseksi ja siten mahdollisimman korkean vastausprosentin saamiseksi. Henkilöstökyselyssä kaikki työntekijät oli mahdollista tavoittaa, koska toimeksiantajalla on rekisteri työntekijöiden sähköpostiosoitteista. Kaikilla tutkittavilla oli myös sähköpostit, joten kaikilla oli yhtäläinen mahdollisuus osallistua tutkimukseen. Sähköpostitse lähetettävä kysely

mahdollisesti myös vastausten määrän reaaliaikaisen seurannan ja siten saatiin myös lähetettyä muistutusviestejä työntekijöille mahdollisimman suuren vastausprosentin saamiseksi. Sähköinen tutkimus oli kannattava myös siitä syystä, että siten työntekijät saatiin helpon vakuutettua tutkimuksen anonyymiudesta. Henkilöstökyselyn vastausprosentti oli 58 %. Vastausprosentin voidaan todeta olevan melko hyvä. Tuloksien saamiseksi lähetettiin ensin motivoiva saatekirje (liite 3), jonka jälkeen lähetettiin vielä kaksi muistutusviestiä (liitteet 5 ja 6). Jokaiseen toimipisteeseen lähetettiin myös luettavaksi tiedote kyselystä (liite 4). Henkilöstökyselyn tulosten luotettavuutta heikensi toimipaikan 5 ja toimipaikan 4 työntekijöiden vähäinen osallistuminen kyselyyn. Toimipaikan 5 työntekijöitä oli vain 3 % kaikista vastaajista. Tämä tulos on osittain odotettavissa, sillä toimipaikassa oli kirjoilla vain pari työntekijää vastausten keräämisen aikana. Toimipaikasta 3 saatiin 11 % kaikista vastauksista. Tästä toimipaikasta olisi ollut mahdollista saada reilusti suurempi vastausmäärä.

Asiakaskyselyn aineistonkeruumenetelmänä käytettiin harkinnanvaraista näytettä, sillä toimeksiantajalla ei ollut rekisteriä sen asiakkaista. Kysely oli informoitu kysely. Tällä tutkimustavalla pystyttiin ensinakin varmistamaan tarpeeksi suuri otoskoko sekä se, ettei kyselyitä jaettu valikoivasti. Riskinä asiakastutkimuksessa kuitenkin oli se, että koska kyselyiden jakaminen ajoittui aina tiettyyn aikaan, kaikkia perusjoukon jäseniä ei välttämättä onnistuttu tavoittamaan. Tähän varauduttiin jakamalla lomakkeita kussakin tutkittavassa toimipisteessä kaksi kertaa eri päivinä ja eri aikoina. Siten toivottiin tavoitettavan mahdollisimman erityyppisiä perusjoukon jäseniä. Vastaamista kannustettiin noin viiden euron arvoisella kahvi ja pulla –kupongilla. Joskus vastaamisesta annettu palkinto saattaa aiheuttaa sen, että kyselyyn vastataan vain palkinto mielessä, eikä siksi kysymyksiä välttämättä pohdita syvällisemmin. Näin tuskin kävi tässä tutkimuksessa, sillä tutkijat jakoivat itse lomakkeita ja ottivat ne paikan päällä takaisin vastaan. Lisäksi lomakkeita palautettiin takaisin aikaisintaan 10 minuuttia niiden jakamisen jälkeen. Näytteen kooksi saatiin 180 henkilöä, eli jokaisesta toimipisteestä kerättiin 30 vastausta. Tämän voidaan todeta olevan riittävä määrä.

Käytetyt tutkimusmenetelmät ovat perusteltuja ja ne on valittu kohderyhmään soveltuvasti. Lisäksi on valittu kohderyhmään ja tutkittavaan asiaan sopivat aineiston keruutavat. Huomioon otettiin se, kuinka hyvin tutkittavat henkilöt tunsivat tutkimuksen aihealueen, jotta tutkimuksesta saatiin mahdollisimman luotettavat tulokset. Henkilöstökysely lähetettiin vain niille työntekijöille, jotka toimivat aktiivisesti asiakasrajapinnassa. Asiakkailta kysyttiin laajasti taustatietoja, jotta saatiin ymmärrystä siitä, miten laajan aihealueen tuntemuksen he omasivat. Asiakaskyselyyn saatiin vastauksia erilaisilta asiakkailta ja saadut vastauk-

set olivat edustavia. Henkilöstölle tehtyyn kokonaistutkimukseen olisi voitu saada enemmän vastauksia toimipaikoista 3 ja 5.

Henkilöstön kyselyn vastaukset tallentuivat suoraan Webropoliin. Sitä kautta tulokset vietiin Exceliin jatkokäsiteltäväksi. Voidaan olettaa, että henkilöstön vastaukset on syötetty huolellisesti. Asiakaskyselyä jaettiin paperisena. Kannattavimmaksi nähtiin asiakkaiden vastauksien vieminen Webropoliin käsin, josta saatiin valmis Excel-tiedosto tuloksista. Asiakkaiden vastausten syöttämiseen käytettiin tutkijoiden toimesta monta tuntia aikaa ja syöttö tehtiin huolellisesti. Ennen täytetyn lomakkeen lähettämistä tutkijat varmistivat aina, että vastaukset oli syötetty heidän toimestaan oikein. Asiakkaiden virheelliset vastaukset jätettiin viemättä Webropoliin. Näin voidaan todeta, että tietojen syöttö on tehty huolellisesti ja tiedot on tarkistettu hyvin ennen tallentamista.

Aineistonkeruu onnistui hyvin. Kumpikin tutkijoista jakoi asiakaskyselyä kolmessa toimipisteessä. Työntekijöiden kyselyaikaa pidennettiin yhdellä päivällä. Alun perin henkilöstökyselyn piti sulkeutua lauantaina, mutta vastausaikaa pidennettiin sunnuntaihin. Tämä oli toimeksiantajan pyyntö, jonka taustalla oli ajatus siitä, että vastauksia voitaisiin saada viikonlopun aikana lisää.

Työssä käytetyt tutkimusmenetelmät on kuvattu selkeästi ja niin, että tutkimus on toistettavissa. Myös aineiston analysointi on hyvin kuvattu ja siten myös analysointi on toistettavissa. Reliabiliteettia saattaa hieman heikentää se, että tutkimus on tehty talvella. Esimerkiksi myymälän ominaisuuksia tutkittaessa viihtyisyys olisi saattanut saada erilaisia tuloksia kesällä. Siten voidaankin todeta, että täydellisen luotettavuuden saamiseksi tutkimus kannattaisi toistaa kesällä esimerkiksi silloin, kun terassikalusteet ovat saapuneet toimipisteisiin. Tutkimuksen ajankohtana oli kahdelta viikolta niin arkipäivät kuin viikonloputkin. Näinä päivinä ei ollut juhlapyyhiä tai muita tapahtumia, jotka olisivat saattaneet heikentää reliabiliteettia. Näin ollen voidaan todeta, että kummassakin kyselyssä tutkimusajankohdat ollaan luotettavuuden näkökulmasta pohdittu mahdollisimman hyviksi.

Tutkimuksen luotettavuutta heikentävät asiakaskyselyssä ilmenneet virheelliset vastausvaihtoehdot taustakysymyksissä 5, 6 ja 8. Kysymyksissä selvittiin asiointiheyttä ja sitä, kuinka usein tuoteryhmien tuotteita tilataan. Vastausvaihtoehtoina olleet ”1-2 kertaa kuukaudessa” ja ”kerran kuukaudessa tai harvemmin” menivät päällekkäin toistensa kanssa. Viimeisen vastausvaihtoehdon olisi kuulunut olla ”harvemmin kuin kerran kuukaudessa”. Siten ei onnistuttu mittaamaan täysin sitä, mitä haluttiin mitata. Asia kuitenkin ratkaistiin yhdistämällä tuloksiin nämä kaksi vastausta vaihtoehdoksi ”kaksi kertaa kuukaudessa tai harvemmin”. Nämä virheet eivät heikentäneet tutkimuksen kannalta tärkeimpien tuloksien

luotettavuutta, sillä virheet olivat taustatiedoissa. Virheellinen vastausvaihto ilmeni myös asiakaskyselyn taustakysymyksessä 4, jossa kysyttiin asiointivuotia yrityksessä. Vastausvaihtoehdot ”3-6 vuotta” ja 6-10 vuotta” ovat päällekkäin toistensa kanssa. Näin ollen ei voida olla varmoja, kumpaan ryhmään 6-vuotta yrityksessä asioineet päätyivät. Tutkimusongelmaan liittyvät kysymykset olivat kuitenkin onnistuneita ja luotettavia, sillä ne mittasivat juuri niitä asioita, mitä haluttiinkin mitata. Poikkeuksena voi olla asiakaskyselyn kysymyksestä 16 saadut vastaukset ruoka-tuotteiden valikoimasta. Vaikka tässä kysymyksessä pyydettiin vastaajia valitsemaan kaikki heidän mielestään sopivimmat väittämät, on hyvinkin mahdollista, että osa vastaajista on epähuomiossa valinnut vain yhden vaihtoehdon kummastakin sarakkeesta. Siten ei voida olla täysin varmoja, olivatko tuotteiden mieluisuudesta saadut tulokset täysin luotettavia.

Tutkimuksen validius tarkoittaa sitä, kuinka onnistuneesti tutkija on onnistunut siirtämään tutkimuksessa käytetyn teorian käsitteet ja ajatuskokonaisuuden mittariin, eli lomakkeeseen. Tutkimuksen validiteetin arvioinnin kohteina ovat: miten ollaan onnistuttu kääntämään teoreettiset käsitteet arkikielelle, miten kysymysten ja vastausvaihtoehtojen sisältö ja muotoilu on onnistunut, onko valittu asteikko toimiva ja millaisia epätarkkuuksia mittariin sisältyy. (Vilka 2007, 150-151.) Validiteetin kannalta on tärkeää, että kaikki vastaajat ymmärtävät kysymykset samalla tavalla ja siten, miten lomakkeen laatija halusi niiden tulevan ymmärretyksi (Ketokivi 2015, 83-88).

Tutkimusta tehtiin tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Jotta tutkimuksesta saatiin toimeksiantajalle mahdollisimman hyödyllinen, käytiin ensin keskustelu siitä, mistä asiakaskokemuksen osa-alueista he halusivat tietoa. Halutut asiat otettiin ylös ja niiden pohjalta suunniteltiin tavoite ja ongelmanasettelu. Näiden suunnittelun jälkeen tehtiin työn rajaukset. Koko työ on siis rakennettu täysin sen pohjalta, mitä toimeksiantajayritys halusi tutkia. Kyselylomaketta tehtiin myös tiiviissä yhteistyössä Yritys X:n hallinnon kanssa. Lisäksi tutkimustulosten ristiintaulukoinnit on tehty sen perusteella, mistä toimeksiantajayritys niitä halusi. Siten voidaan tehdä oletus, että tutkimus mittaa niitä asioita, mitkä olivat oleellisia kohdeyritykselle. Tutkimus on siis tältä kannalta tarkasteltuna validi. Voidaankin olettaa, että tutkimus on arvokas kohdeyritykselle. Saadut tulokset ja annetut kehitysehdotukset antavat toimeksiantajalle arvoa ja ne ovat hyödynnettäviä.

Työssä saatiin vastattua pääkysymykseen ”millainen on asiakaskokemus Yritys X:ssä”. Työ rajattiin koskemaan asiakaskokemusta asiakasrajapinnassa ja juuri sitä saadut tulokset mittaavat. Myös ongelmanasettelu on määritelty täsmällisesti, selkeästi ja yksiselitteisesti. Rajaukset olivat erittäin onnistuneet, eikä tarkastelu jäänyt liian laajaksi tai liian kaapeksi. Tutkimustavoite, ”tavoitteena on selvittää asiakkaiden kokemuksen taso ja löytää

uusia keinoja parantaa asiakaskokemusta”, oli realistinen ja tavoitteeseen onnistuttiin pääsemään.

Työhön onnistuttiin tekemään selkeä, johdonmukainen, aihetta pohjustava ja tutkimusongelmiin vahvasti pohjautuva viitekehys. Lisäksi onnistuttiin käyttämään laajaa ja monipuolista lähteistöä. Käytetty lähteistö oli myös suurimmaksi osaksi ajantasainen, vaikka jotkin lähteet olisivat voineet olla vieläkin ajankohtaisempia. Viitekehyksessä esitetyt asiat onnistuttiin siirtämään kyselylomakkeisiin.

Kysymysten väärintulkitsemiseen varauduttiin esitestaamalla lomakkeita. Työntekijöiden kysely testattiin Yritys X:ssä ja tutkimuksen kohderyhmään kuuluvalla perheenjäsenellä sekä asiakaskysely kahdella läheisellä. Kumpaakin lomaketta muokattiin testaajien kommenttien perusteella. Työntekijöiden kysymyksistä muokattiin yksiselitteisempiä ja ymmärrettävämpiä. Asiakaskyselystä tehtiin kommenttien perusteella yksiselitteinen. Mitattavat asiat oli määritelty yksiselitteisesti ja täsmällisesti. Lisäksi kysymykset olivat sisällöltään konkreettisia. Kyselyitä tehdessä käytettiin aikaa pohtimiseen, miten jokseenkin vaikeasti ymmärrettävistä asioista ja käsitteistä saadaan tehtyä arkikielen ilmauksia. Validiteettia saattaa heikentää asiakaskyselyn kysymyksen 16 muoto, sillä kaikki vastaajat eivät välttämättä ymmärtäneet tätä kysymystä tutkijoiden tarkoittamalla tavalla.

Tutkimuksessa käytetyt kysymykset ja niiden vastausvaihtoehtojen asteikot ovat tämän työn kannalta oikein valittuja ja toimivia. Joissain kysymyksissä oltaisiin voitu käyttää ”kyllä-ei” -vastausvaihtoehtojen sijasta Likertin asteikkoa. Toisaalta, Likertin asteikkoa oli kummassakin kyselyssä paljon, eikä lomakkeista haluttu tehdä entistäkin pidempiä ja monimutkaisemman näköisiä. Kyllä-ei -kysymyksiä on kysytty niissä kohdissa, joista ei koettu tarvittavan tarkempaa tietoa.

Tutkimukset pyrittiin pitämään mahdollisimman lyhyinä. Lomakkeiden täyttöön menevät ajat testattiin (asiakaskysely 10 min, henkilöstökysely 5 min) ja saadut ajat olivat sopivia. Lomakkeiden sopivalla pituudella pyrittiin siihen, että vastaajat jaksaisivat lukea jokaisen kysymyksen ja vastausvaihtoehdon huolellisesti. Kysymyksiä oli myös tutkittavan asian kannalta oikea määrä. Raportti on rakenteeltaan ja luettavuudeltaan selkeä. Tekstiin on monessa osassa lisätty kaavioita ja taulukoita työn aihealueiden ja tulosten havainnollistamiseksi.

6.4 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön kirjoittaminen on ehdottomasti opettanut meille kummallekin paljon. Työn tekeminen ja prosessin hallinta osoittautuivat melko haastaviksi. Olemme kuitenkin erittäin tyytyväisiä lopputulokseen. Päädyimme tekemään työn yhdessä, sillä molemmat halusivat tehdä tutkimuksen asiakaskokemukseen liittyen. Meitä varoiteltiin aluksi isosta paritöiden keskeyttämisprosentista. Päätimme tehdä opinnäytteen kuitenkin yhdessä, koska meillä oli niin pitkä kokemus yhteisistä projekteista ilman minkäänlaisia ongelmia. Ajattelimme yhdessä pohtimisen tuovan hyviä näkökulmia ja vähentävän virheiden mahdollisuutta. Aihe selkeytyi toimeksiantajan varmistuttua. Myös aiheen ongelmanasettelu ja tarkempi rajaus saatiin onnistuneesti linkitettyä toimeksiantajan työltä haluamiin asioihin. Ongelmanasettelu ja rajaus veivät jonkin verran aikaa, koska työn pohja haluttiin tehdä kunnolla. Työn tekeminen oli myös erittäin mielenkiintoista, sillä toinen kirjoittajista on toiminut kohdeyrityksessä opiskelujen ohella osa-aikaisena työntekijänä. Siten ketjun toiminta oli jo tuttua, ja toiminnan tunteminen helpottikin työn tekemisen prosessia huomattavasti. Kohdallamme tutkimusmenetelmän kurssista oli jo jonkin aikaa, eli tutkimukseen liittyvät perusasiat piti kerrata uudelleen. Apua tekemiseen toivat kuitenkin juuri ennen opinnäytetyön aloittamista käyty Tutkimustyön perusteet ja menetelmät –kurssi, josta saimme kumpikin hyvät lähtökohdat työn tekemiseen.

Teorian kirjoittaminen oli erittäin mielenkiintoista, sillä opimme kumpikin asiakaskokemuksen kokonaisuudesta todella paljon. Yksi tutkimuksemme tavoitteista olikin syventää omaa osaamistamme aiheesta. Tämä tavoite onnistuttiin saavuttamaan. Aihe oli meille kummallekin todella kiinnostava. Lähteiden etsiminen oli myös opettava kokemus. Prosessissa oppi lähdekriittisyyttä ja sitä, mistä tietoa voi löytää. Myös kansainvälisten lähteiden kääntäminen suomeksi oli välillä haastavaa. Olemme kuitenkin tyytyväisiä käyttämiimme lähteisiin ja niiden monipuolisuuteen. Kyselylomakkeen tarkistuksen olisimme voineet tehdä paremmin. Lomakkeissa olleet virheet huomattiin vasta, kun kyselyjä oli jo jaettu asiakkaille. Tarkistamalla lomakkeet paremmin oltaisiin mahdollisesti välttytty lomakkeiden taustakysymyksissä olleilta virheilta sekä oltaisiin voitu varmistaa, että asiakaskyselyn kysymyksestä 16 saadut vastaukset olisivat olleet varmasti luotettavia.

Oma aikataulutuksemme opinnäytetyölle oli jokseenkin onnistunut, vaikkemme onnistuneetkaan täysin aikataulutavoitteessamme. Tavoiteaikataulusta myöhästyttiin yli kuukaudella. Varsinkin kyselylomakkeiden tekemisessä ja hyväksyttämässä kesti kauemmin kuin olimme arvioineet. Osaksi tämä johtui siitä, että kyselylomakkeiden teossa ja hyväksymisessä oli mukana kolme toimeksiantajan tahoa. Aikataulun myöhästymiseen vaikutti myös kummankin työn kirjoittajan samanaikainen työharjoittelun aloittaminen. Toinen työn

kirjoittajista aloitti työharjoittelun Espanjassa ja toinen Suomessa osa-aikaisen työnsä ohessa. Tämä osaltaan vaikutti siihen, että työn tekemisessä pidettiin tauko siinä kohtaa, kun kumpikin työn kirjoittaja aloitti työharjoittelunsa. Alustava aikataulu suunniteltiin muutenkin todella tiukaksi ja epäilimme jo sen tekovaiheessa, ettei tavoitteeseen välttämättä päästä, jos yhdessäkään työn vaiheessa tulee viivästyksiä. Emme halunneet myöskään tinkiä opinnäytetyön laadusta aikataulutavoitteen saavuttamiseksi.

Erittäin opettava kokemus oli kerätä tutkimuksiin vastauksia. Vastausten analysointi oli myös mielenkiintoista. Opimme paljon tilastollisen tutkimuksen tekemisestä ja Webropolin käytöstä. Exceliä osasimme käyttää jo valmiiksi hyvin, mutta opimme uutta esimerkiksi Tilastoapu-työkalun käytöstä. Saimme menetelmäpajasta apua Tilastoapu-työkalun käyttämiseen. Työkalun avulla aineistosta oli suhteellisen helppo ottaa tulokset kysymyksittäin. Lisäksi keskiarvojen ja ristiintaulukointien tekeminen helpottui huomattavasti. Opimme myös kirjoittamaan tieteellisen tutkimuksen tuloksia auki, joka osallistui odotettua haastavammaksi. Olemme erittäin tyytyväisiä siihen, miten saimme linkitettyä kaikki työn osa-alueet toisiinsa. Työstä tuli hieman pidempi, kuin sen kuuluisi ohjeistuksen mukaan olla. Työn pituuteen vaikutti oleellisesti tekemämme kaksi tutkimusta. Lisäksi tuloksissa haluttiin esittää laajasti tuloksia havainnollistavia kaavioita luettavuuden parantamiseksi. Uskomme, että kaikki prosessin myötä oppimamme tiedot ja taidot tulevat tulevaisuudessa osoittautumaan hyödyllisiksi.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Werner Söderström Osakeyhtiö. Helsinki.

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia: asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Talentum. Helsinki.

Alapartanen, K. 2016. Asiakaskokemus ja muut markkinoinnin neljä E:tä. Recommended. Luettavissa: <http://www.reco.fi/asiakaskokemus-ja-muut-markkinoinnin-nelja-eta/>. Luettu 30.11.2016.

Anderson, J. & Narus, J. 2009. Business market management: understanding, creating, and delivering value. Pearson Prentice Hall. Upper Saddle River.

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan: asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekes. Helsinki.

Arantola, H. 2006. Customer insight, uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. WSOYpro. Helsinki.

Armstrong, G. & Kotler, P. 2016. Principles of Marketing. 15th edition. Pearson. Lontoo.

ASML. 2011. Suosittelun johtaminen ja Net Promoter Score – analyysistä toimenpiteisiin. Luettavissa: <http://www.asml.fi/wp-content/uploads/Suosittelun-johtaminen-ja-Net-Promoter-Score.pdf>. Luettu: 27.12.2016.

DiJulius, J. 2008. What's the Secret To Providing a World Class Customer Experience. Wiley. Hoboken, New Jersey.

Fischer, M. & Vainio, S. 2015. Potkua palvelubisnekseen. Talentum. Vantaa.

Futurelab. 2013. Asiakaskokemuksen johtamisen pikaopas. Luettavissa: <http://www.futurelab.fi/pikaoppaat/>. Luettu: 27.12.2016.

Flykt, J. 2014. Nyt tarvitaan uudenlaista myyntityötä. Kauppalehti. Luettavissa: <http://blog.kauppalehti.fi/uuden-tyon-dna/nyt-tarvitaan-uudenlaista-myyntityota>. Luettu: 6.12.2016.

Frösen, J. & Tikkanen, H. 2011. StratMark II: Strategisen markkinoinnin teho ja tulokset. Talentum. Helsinki.

Gerdt, B. 2015. Päivitä asiakaspalvelu vuoteen 2015. ASML. Luettavissa: <http://www.asml.fi/blogi/paivita-asiakaspalvelusi-vuoteen-2015/>. Luettu 6.12.2016.

Goodman, J. 2009. Strategic Customer Service: managing the customer experience to increase positive word of mouth, build loyalty, and maximize profit. Amacom. New York.

Gothelf, J. 2012. How We Finally Made Agile Development Work. Harvard Business Review. Luettavissa: https://hbr.org/2012/10/how-we-finally-made-agile-development-work?cm_sp=Article-_-Links-_-Top%20of%20Page%20Recirculation. Luettu: 27.12.2016.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Uudistettu 3. painos. WSOYpro. Helsinki.

Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat: menesty yhteistyössä. Edita. Helsinki.

Hakonen, A., Hakonen N., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti, palkitsemistavat johtamisen välineenä. WSOY. Juva.

Hatch, M. & Cunliffe, A. 2013. Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives. Oxford University Press. Oxford.

Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. 5. uudistettu painos. Edita. Helsinki.

Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Luettavissa: <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>. Luettu: 31.1.2017.

Heinonen, S. 2016. Räjätetään suomalaisten yritysten rakenteet – ”siiloutuminen suurin uhka”. Osuuspankki - Taloudessa. Luettavissa: <https://taloudessa.fi/2016/01/rajaytetaan-suomalaisten-yritysten-rakenteet-siiloutuminen-suurin-uhka/>. Luettu: 7.12.2016.

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

- IRO 2017. NPS Suomessa. Luettavissa: <https://www.iro.fi/fi/iro-ratkaisut/asiakasuskollisuus-ja-suosittelev-suomen-parhaat-nps/>. Luettu: 14.4.2017.
- Iskanius, P. 2006. An agile supply chain for a project - oriented steel product network. Acta Universitatis Ouluensis C 250. University of Oulu. Oulu.
- Kallio, K., Korhonen, P. & Salo, S. 2012. Johdatus kvantitatiiviseen analyysiin taloustieteissä. Hakapaino. Helsinki.
- Keskinen, T. & Lipiäinen, J. 2013. Asiakkaan matkassa. Talentum. Helsinki.
- Ketokivi, M. 2015. Tilastollinen päättely ja tieteellinen argumentointi. Gaudeamus. Helsinki.
- Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. WSOY. Helsinki.
- Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Talentum. Helsinki.
- Korkiakoski, K. 2016 a. Miten asiakaskokemus muuttaa markkinointia? Luettavissa: <https://karikko.wordpress.com/tag/brandi/>. Luettu: 30.11.2016.
- Korkiakoski, K. 2016 b. Tuote ja asiakaskokemus. Future Lab. Luettavissa: <http://www.futurelab.fi/tuote-ja-asiakaskokemus-2/>. Luettu: 30.11.2016.
- Kotler, P., Armstrong, G. & Parment, A. 2016. Principles of Marketing. Scandinavian edition. 2nd edition. Pearson. Harlow.
- Levanto, E. 2015. Asiakaskokemus kilpailueduksi. Kubo. Luettavissa: <http://www.kubo.fi/asiakaskokemus-kilpailueduksi/>. Luettu: 30.11.2016.
- Lotti, L. 1996. Markkinointitutkimuksen käsikirja. WSOY. Porvoo.
- Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi - Rohkeus + Rakkaus = Raha. Talentum. Viro.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus - palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum. Helsinki.

- Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen - Kuuntele asiakastasi. Talentum. Helsinki.
- Meyer, C. & Schwager, A. 2007. Understanding customer experience. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience>. Luettu: 28.1.2017.
- Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrange, K. 2008. Markkinointitutkimus. WSOY. Helsinki.
- Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska. Talentum. Helsinki.
- Olander, I. 2014. BYOD eli kuluttajistuminen oppimisessa ja työssä. Sometek. Luettavissa: <http://sometek.fi/byod-eli-kuluttajistuminen-oppimisessa-ja-tyossa/>. Luettu: 26.12.2016.
- Pajunen, P. 2015. Huono perehdytys pilaa hyvän rekrytinnin – vältä viisi sudenkuoppaa! Kauppalehti. Luettavissa: <http://studio.kauppalehti.fi/kulmahuone/huono-perehdytys-pilaa-hyvan-rekrytinnin-valta-viisi-sudenkuoppaa>. Luettu: 29.11.2016.
- Payne, A. 2009. Handbook of CRM. Elsevier Ltd. Oxford.
- Perälähti, M. 2015. Asiakasarvo segmentoinnin perusteena. Taloustutkimus. Luettavissa: <http://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutiskirje/uutiskirje-huhtikuu-2015/asiakasarvo-segmentoinnin-perust/>. Luettu: 7.12.2016.
- Puumala, S. 2012. Panostatko parhaisiin asiakkaisiin riittävästi ja tämän päivän keinoin? Dagmar. Luettavissa: <http://www.dagmar.fi/uutiset/panostatko-parhaisiin-asiakkaisiin-riittavasti-ja-taman-paivan-keinoin>. Luettu: 7.12.2016.
- Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Tammi. Helsinki.
- Reichheld, F. 2006. The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth. Harvard Business Review Press. Boston.
- Sadeniemi, M. 2002. Nykysuomen sanakirja. Toinen osa, J-K. WSOY. Porvoo.
- Schmitt, N. 2010. Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting With Your Customers. Wiley. Hoboken.

Seppänen, P. 2009. Sanoilla on merkitystä. Talouselämä. Luettavissa:
http://www.talouselama.fi/pelin_henki/sanoilla-on-merkitysta-3413946. Luettu: 7.12.2016.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum. Helsinki.

Työterveyslaitos 2013. Perehdytys. Luettavissa:
http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyolama/maahanmuuttajat_ja_ty/integroituminen_tyohon_ja_tyopaikalla/perehdytys/sivut/default.aspx. Luettu: 29.11.2016.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Edita. Helsinki.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi. Helsinki.

Ylikoski, T. 2000. Unohtuiko asiakas? 2. Painos. Ky-Palvelu Oy. Keuruu.

Ylikoski, T. 2010. Suosittelumarkkinointi – nykytila ja caseja Suomesta. ASML. Luettavissa: <http://www.asml.fi/wp-content/uploads/Suosittelumarkkinointi-asiakkaasta-on-tulossa-media.pdf>. Luettu: 27.12.2016.

Liitteet

Liite 1. Asiakaskysely (suojattu versio)

Kysely asiointikokemuksesta

Hyvä asiakkaamme, voisitko ystävällisesti vastata tähän opinnäytetyön kyselyyn, jossa selvitämme, millaisia asiointikokemuksia onnistumme Yritys X:ssä luomaan. Saatuja tuloksia käytetään yrityksen toiminnan kehittämiseen. Vastaa kysymyksiin rastittamalla sopiva vastausvaihtoehto ja/tai noudattamalla muita mahdollisia kysymyskohtaisia ohjeita. **Jokainen vastaaja saa Yritys X:ään kahvi- ja pulla -kupongin!**

1. Missä toimipisteessä täytät tätä kyselyä?

-

2. Minkä ikäinen olet?

_____ vuotta

3. Oletko...

- Mies Nainen

4. Kuinka pitkään olet asioinut Yritys X:n toimipisteissä?

- Alle 1 vuoden 1-2 vuotta 3-6 vuotta 6-10 vuotta Yli kymmenen vuotta

5. Kuinka usein asioit Yritys X:ssä?

- Useammin kuin kolme kertaa viikossa
 2-3 kertaa viikossa
 3-4 kertaa kuukaudessa
 1-2 kertaa kuukaudessa
 Kerran kuukaudessa tai harvemmin

6. Kuinka usein ostat tuoteryhmän A tuotteita?

- Useammin kuin kolme kertaa viikossa
 2-3 kertaa viikossa
 3-4 kertaa kuukaudessa
 1-2 kertaa kuukaudessa
 Kerran kuukaudessa tai harvemmin

7. Oletko testannut tuoteryhmän B tuotteita? Rastita tuotekategoriat, joita olet joskus tilannut.

- | | |
|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

8. Jos olet tutustunut tuoteryhmän B tuotteisiin, kuinka usein tilaat niitä?

- Useammin kuin kolme kertaa viikossa
- 2-3 kertaa viikossa
- 3-4 kertaa kuukaudessa
- 1-2 kertaa kuukaudessa
- Kerran kuukaudessa tai harvemmin

9. Kuinka vaivatonta yrityksessä asioiminen oli tänään?

- Erittäin vaivalloista
- Jokseenkin vaivalloista
- Jokseenkin vaivatonta
- Erittäin vaivatonta

10. Myyjän palvelu...

- Alitti odotukset
- Täytti odotukset
- Ylitti odotukset

11. Olivatko asiakaspalvelijat mielestäsi riittävän ammattitaitoisia?

- Kyllä
- Ei

12. Miten tyytyväinen olet tuotteiden hinnoitteluun? Vastaa niihin kategorioihin, joiden hinnoittelua tunnet. (1 erittäin tyytymätön, 2 jokseenkin tyytymätön, 3 jokseenkin tyytyväinen, 4 erittäin tyytyväinen)

	1	2	3	4
Keittiöstä tilattavat ruokatuotteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suolaiset vitriinituotteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kakut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muut makeat tuotteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Miten tyytyväinen olet seuraaviin myymälän ominaisuuksiin? Vastaa niihin kohtiin, joista sinulla on mielipide. (1 erittäin tyytymätön, 2 jokseenkin tyytymätön, 3 jokseenkin tyytyväinen, 4 erittäin tyytyväinen)

	1	2	3	4
Sijainti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiointi- ja ruokailutilojen koko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kulkuyhteydet julkisilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parkkitilat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viihtyisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelukulttuuri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä? (1 täysin eri mieltä, 2 jokseenkin eri mieltä, 3 jokseenkin samaa mieltä, 4 täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4
Tunnen luottamusta yritystä kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritys X:n brändi on hyvin tunnistettava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritys X:n antamat kokemukset eroavat muista vastaavista yrityksistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritys X:n viestintä eroaa muista vastaavista yrityksistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käytän ensisijaisesti Yritys X:n tuotteita kilpailijoiden tuotteiden sijasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä? (1 täysin eri mieltä, 2 jokseenkin eri mieltä, 3 jokseenkin samaa mieltä, 4 täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4
Tuotteet ja palvelut vastaavat odotuksiani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteet ja palvelu vastaavat haluihini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteet ja palvelu vastaavat tarpeisiini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarjonta ylitti odotukseni positiivisella tavalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että tuotteet ja palvelu eroavat muista vastaavista yrityksistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteiden ominaisuudet ovat mielestäni hyviä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteiden laatu on mielestäni hyvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluamani tuotteet ovat nopeasti saatavilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Mitä mieltä olet keittiöstä tilattavien ruokatuotteiden valikoimasta? Valitse mielestäsi kaikki sopivimmat väittämät rastittamalla.

- | | |
|---|--|
| <input type="radio"/> Valikoimassa on sopivasti tuotteita | <input type="radio"/> Kastikkeita ja lisukeleipiä on sopivasti |
| <input type="radio"/> Valikoimassa on liikaa tuotteita | <input type="radio"/> Kastikkeita ja lisukeleipiä on liikaa |
| <input type="radio"/> Valikoimassa on liian vähän tuotteita | <input type="radio"/> Kastikkeita ja lisukeleipiä on liian vähän |
| <input type="radio"/> Valikoimassa on mieleisiä tuotteita | <input type="radio"/> Kastikkeet ja lisukeleivät ovat mieleisiä |

17. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä? (1 täysin eri mieltä, 2 jokseenkin eri mieltä, 3 jokseenkin samaa mieltä, 4 täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4
Suolaisia vitriinituotteita on sopivasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suolaiset vitriinituotteet ovat mieleisiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Makeita tuotteita on sopivasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Makeat tuotteet ovat mieleisiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Mitkä asiat vaikuttivat valintaasi tulla Yritys X:ään? Valitse mielestäsi kolme tärkeintä rastittamalla.

- Tuotteiden laatu
- Tuotteiden monipuolisuus
- Tuotteiden hinta-laatusuhde
- Palvelu
- Sijainti
- Viihtyisyys
- Aikaisemmat omat kokemukset
- Suosittelel perheeltä, ystävältä, kollegalta tai muulta taholta
- Muut tietolähteet

19. Asiointikokemus kokonaisuutena...

- Alitti odotukset Täytti odotukset Ylitti odotukset

20. Kuinka todennäköisesti suosittelisit Yritys X:ää ystäville tai läheillesi asteikolla 1-10?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Erittäin epätodennäköisesti Erittäin todennäköisesti

Kiitos vastauksistasi!

Liite 2. Henkilöstökysely (suojattu versio)

Henkilöstökysely

Vastaa kysymyksiin klikkaamalla sopivaa vastausvaihtoehtoa ja/tai noudattamalla muita mahdollisia kysymyskohtaisia ohjeita.

1. Minkä ikäinen olet? *

Alle 15

2. Olet työskennellyt | *

- Alle vuoden
- 1-2 vuotta
- 3-4 vuotta
- 5-6 vuotta
- yli 6 vuotta

3. Mihin | työn osa-alueisiin sinut on perehdytetty? Voit valita useamman vaihtoehdon. *

- Kassa
- Valmistelu
- Keittiö
- Esimiestehtävät

4. Mikä on pääsääntöinen työskentelypaikkasi? *

- .
- |
- '.
- |
- |
- |
- |

5. Oletko... *

- Koko-aikainen työntekijä
- Osa-aikainen työntekijä
- Tarvittaessa töihin kutsuttava työntekijä

6. Miten hyvin koet, että sinulle on kommunikoitu sinulta odotettavat asiat hyvän asiakaspalvelukokemuksen luomisessa?

- Erittäin huonosti
- Jokseenkin huonosti
- Jokseenkin hyvin
- Erittäin hyvin

7. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä? (1 täysin eri mieltä, 2 jokseenkin eri mieltä, 3 jokseenkin samaa mieltä, 4 täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4
Koen olevani vastuussa asiakaspalvelusta ja kokemuksen luomisesta asiakkaalle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, mitä toimenkuvaani kuuluu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, mikä on roolini työympäristössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavoitteeni on selkeästi määritelty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän valtuuteni hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Miten motivoitunut olet palvelemaan asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla?

Erittäin epämotivoitunut 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Erittäin motivoitunut

9. Mikä sinua motivoi parhaaseen työtulokseen? Voit valita useamman vaihtoehdon.

- Työn mielekkyys
- Työn vaihtelevuus
- Vastuu työssä
- Työstä annettava tunnustus
- Mahdollisuus edetä työuralla
- Palkkaus
- Hyvät työolosuhteet
- Hyvä johtamistapa
- Hyvä työilmapiiri
- Tavoitteellisuus (esim. kerrytä rahaa -kisa tai muu jatkuvampi bonus/palkinto)
- Tunne, että työympäristöön voi vaikuttaa
- Muu, mikä?

10. Koetko, että sinulla on tarpeeksi aikaa muiden työtehtävien ohella palvella asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla?

- Kyllä
- En

11. Koetko, että sinulla on valtuudet tehdä päätöksiä hoitaaksesi asiakaspalvelutilanteen parhaalla näkemälläsi tavalla?

- Kyllä
- En

12. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä? (1 täysin eri mieltä, 2 jokseenkin eri mieltä, 3 jokseenkin samaa mieltä, 4 täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4
Olen ainakin joskus viestinyt ongelmista tai kehitysehdotuksista johdolle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintääni työympäristön kokemuksista halutaan, arvostetaan ja viedään eteenpäin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minua kannustetaan tuomaan työympäristön haasteet ja hyvin toimivat asiat johdon tietoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minua kannustetaan ideoimaan ratkaisuja ajankohtaisiin ongelmiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä? (1 täysin eri mieltä, 2 jokseenkin eri mieltä, 3 jokseenkin samaa mieltä, 4 täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4
Koen, että olen saanut tarpeeksi perehdyttämistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että minua on perehdytetty oikeisiin asioihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että perehdytykset on jaettu sopiviin osiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että perehdytyksessä on opetettu sopiva määrä asioita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että perehdytyksessä otetaan huomioon yksilölliset tarpeeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että perehdytykseen on käytetty riittävästi aikaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen joutunut tukeutumaan paljon muiden työntekijöiden apuun perehdytyksen jälkeen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Olisiko sinusta hyvä, että vielä perehdytyksen jälkeen järjestettäisiin lisäperehdytystä joidenkin asioiden kertaamiseksi?

- Kyllä
- Ei

15. Mistä osa-alueista haluaisit lisäperehdytystä? Voit valita useamman vaihtoehdon.

- Kassan alue
- Valmistelun alue
- Apukeittiön alue
- Iltakeittiön alue
- Pääkeittiön alue
- Esimiestehtävät

16. Minkälaista lisäperehdytystä tarvitsisit?

17. Haluaisitko kehittyä urallasi yrityksen sisällä?

- Kyllä
- En

18. Koetko, että työssäsi on tarpeeksi ura- ja kehittymismahdollisuuksia?

- Kyllä
- En

19. Koetko, että sinua palkitaan ja arvostetaan tarpeeksi hyvästä työpanoksestasi?

- Kyllä
- En

Liite 3. Henkilöstökyselyn saatekirje

Hei!

Teemme Yritys X:lle opinnäytetyötä, jonka tarkoituksena on selvittää nykyinen asiakaskokemuksen taso. Koska henkilöstö on kokemuksen luomisen keskiössä, haluamme selvittää, miten hyvät lähtökohdat sinulla on työssäsi tarjota erinomainen asiakaskokemus. Kyselyyn vastaaminen vie aikaasi noin 5 minuuttia.

Vastaamalla pystyt antamaan Yritys X:n hallinnolle kuvan siitä, miten hyvin asiat toimivat nykyisillä toimintatavoilla. Lisäksi annat arvokasta tietoa yritykselle mahdolliseen toiminnan kehittämiseen.

Kyselyssä kysytään yksiköllisiä kysymyksiä, mutta lopullisessa analyysissä eivät näy yksityiskohtaiset tiedot. Esimerkiksi järjestelmä erottelee vastaajien iät erilaisiin ikäluokkiin (20-25 vuotiaat, 26-30 vuotiaat jne.). **Antamasi vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Kenenkään vastaajan tietoja ei pysty erottelemaan analyysistä ja kenenkään henkilöllisyys ei tule paljastumaan tutkimuksen missään vaiheessa.** Yksityiskohtaiset tiedot tarvitaan, jotta tutkimuksen tulokset olisivat mahdollisimman luotettavia.

Linkki kyselyyn:

Toivomme, että vastaat kyselyyn mahdollisimman nopeasti. Vastausaikaa on lauantaihin 4.2. asti.

Olemme kiitollisia kaikista vastauksista!

Lisätietoja antavat:

Tinja Törmälä: -puhelinnumero-, -sähköpostiosoite-

Samuli Tuohilampi: -puhelinnumero-, -sähköpostiosoite-

Ystävällisin terveisin,

Tinja Törmälä & Samuli Tuohilampi

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liite 4. Työntekijöille toimipisteisiin lähetetty tiedote kyselystä

Hei esimiehet!

Tulostaisitteko tämän ilmoituksen koko henkilöstölle luettavaksi vielä tämän päivän aikana. Kiitos!

Hei koko Yritys X:n henkilöstö,

Teemme opinnäytetyötä, jossa selvitämme millaisia kokemuksia asiakkaat kokevat Yritys X:ssä. Henkilöstöllä on merkittävä rooli asiakaskokemuksen muodostumisessa ja siksi olette avainasemassa työmme onnistumisen kannalta. Toivomme kaikkien vastaavan kyselyyn. Samalla saatte omat näkemyksenne asioista johdon tietoon. Kysely on täysin anonymi. Saaduista tuloksista ei ole mahdollista yksilöidä vastaajia eikä kenenkään henkilöllisyys tule paljastumaan tutkimuksen missään vaiheessa.

Linkki kyselyyn on lähetetty jokaisen sähköpostiin ja vastausaika on aina lauantaihin 4.2. asti. Kiitos erittäin paljon avusta jo etukäteen! Kysely on lähetetty kaikille kokoaikaisille, osa-aikaisille ja tarvittaessa töihin kutsuttaville työntekijöille.

Asiakkaille teimme oman kyselyn ja tulemme jakamaan niitä toimipisteisiin luultavasti helmikuun alusta. Alustavan aikataulun mukaisesti jakoaika olisi viikoilla 5 ja 6 (30.1.-12.2.). Kun asiakas on tilannut ostoksensa ja istunut pöytään, allekirjoittaneet käyvät kysymässä heidän kiinnostustaan vastata kyselyyn, johon vastaamisesta jaetaan kiitoksena kahvi ja pulla -kuponki. Teidän työskentelyynne tämä ei käytännössä vaikuta. Tarvittaessa lisätietoja voi kysyä alla ilmoitetuista yhteystiedoista. Mukavaa kevään odotusta!

Ystävällisin terveisin,

Tinja Törmälä, -puhelinnumero-, -sähköpostiosoite-

Samuli Tuohilampi, -puhelinnumero-, -sähköpostiosoite-

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liite 5. Henkilöstökyselyn muistutusviesti 1

Hei!

Haluaisimme muistuttaa kyselyymme vastaamisesta. Tällä hetkellä vastauksia on saatu 40 %. Liian matalalla vastausprosentilla johto ei saa tarpeeksi tietoa asioiden todellisesta tilasta. Vastaamalla kyselyyn saat oman äänesi kuuluviin ja pääset vaikuttamaan mahdollisiin muutoksiin!

Linkki kyselyyn:

Kyselyyn pääsee vastaamaan sunnuntaihin asti. Toivomme kuitenkin, että vastaat mahdollisimman pian. Vastaamiseen menee ainoastaan n. 5 minuuttia.

Haluamme vielä korostaa, että vastaukset ovat täysin anonyymejä. Tätä työtä tehdään ammattikorkeakoulun opinnäytetyönä. Noudatamme työn tekemisessä tutkimuseettisiä sääntöjä: emme saa luvata, että tulokset ovat anonyymejä, jos ne eivät todella ole sitä. Ketkään muut kuin opinnäytetyön kirjoittajat eivät näe keskeneräistä materiaalia, kuten esimerkiksi vastaajien taustatietoja. Käsittelemme vastauksia ehdottoman luottamuksellisesti ja varmistamme, että ketään ei pysty tunnistamaan johdolle esitettävistä tuloksista.

Kiitos kaikille jo vastanneille ja tuleville vastaajille! Teistä on suuri apu sekä allekirjoittajien valmistumisessa, että Yritys X:n toiminnan kehittämisessä.

Tutkimusterveisin,

Tinja Törmälä

Samuli Tuohilampi

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liite 6. Henkilöstökyselyn muistutusviesti 2

Moikka,

Vastauksia on saatu nyt 50 %. Toivoisimme silti saavamme vielä lisää vastauksia, jotta saisimme todellisen kuvan asioiden tämänhetkisestä tilasta. Vielä on tämä ja huomisen päivä aikaa vastata, saada johdolle tärkeää tietoa, päästä vaikuttamaan ja lisäksi auttaa meitä valmistumaan koulusta hyvin arvosanoin. Vastaathan vaikka heti, siihen menee vain 5 minuuttia.

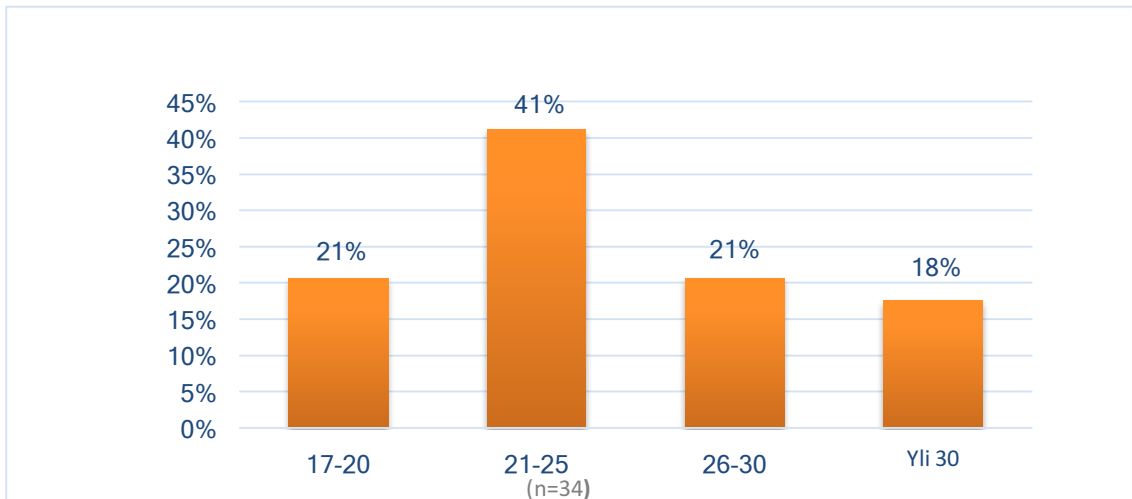
Linkki kyselyyn:

Kiitos kaikille vastaajille!

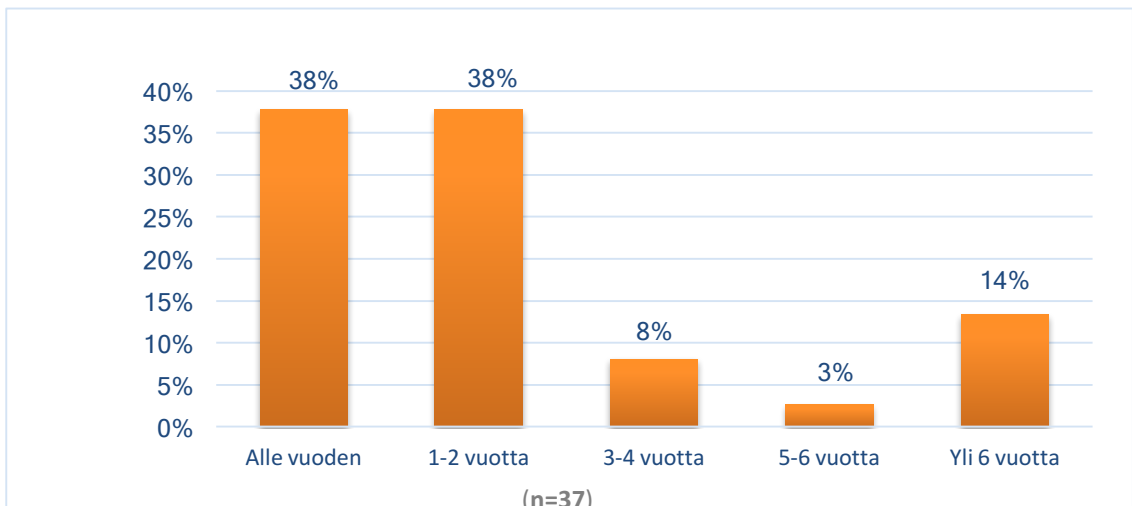
Ystävällisin terveisin,

Tinja Törmälä & Samuli Tuohilampi

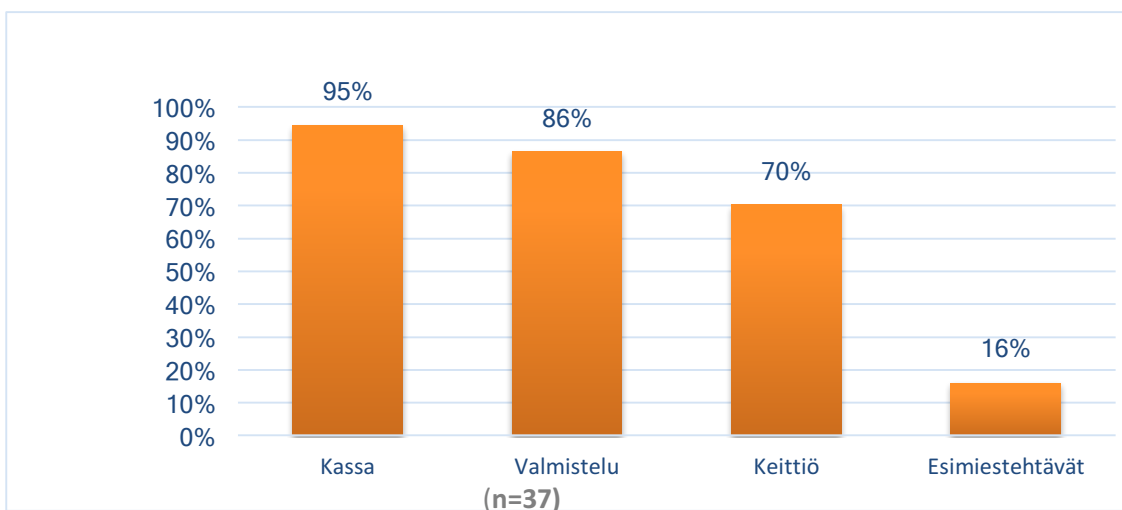
Liite 7. Henkilöstökyselyyn vastanneiden taustatiedot



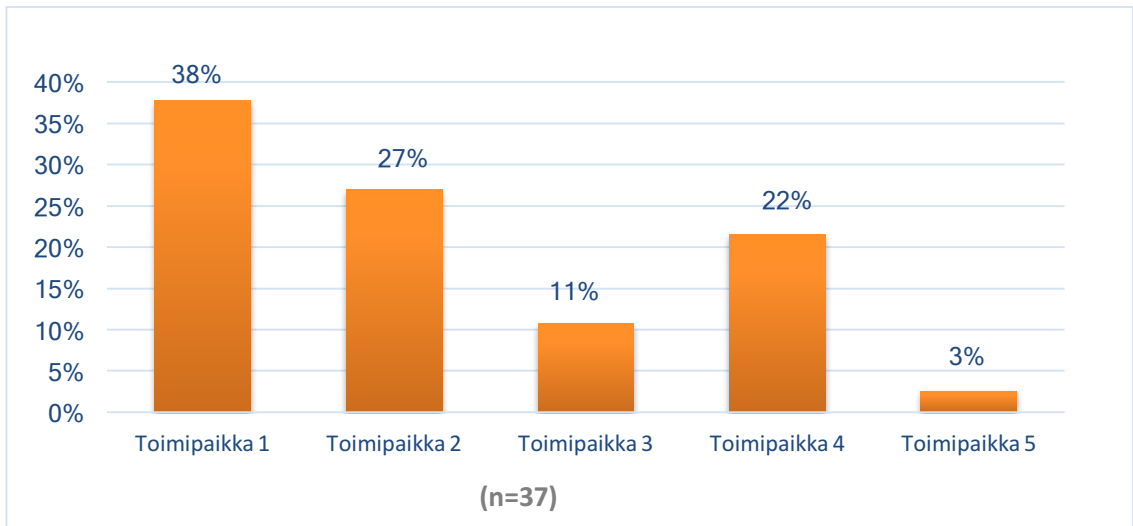
Kuvio 41. Henkilöstökyselyyn vastanneiden ikäjakauma



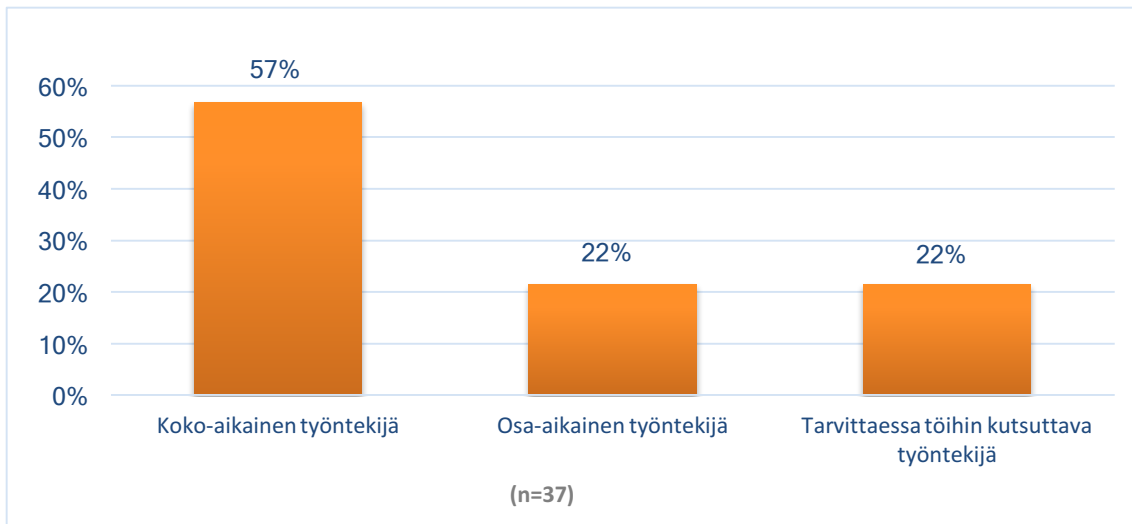
Kuvio 42. Vastajien työskentelyvuodet Yritys X:ssä



Kuvio 43. Perehdytys työn osa-alueisiin



Kuvio 44. Pääsääntöinen työskentelypaikka Yritys X:ssä



Kuvio 45. Työn luonne