



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Clarissa Lindgård

Asiakaskokemuksen elämyksellinen kehittäminen asiakkaita sitouttaen

Case Ålandsbanken

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen
yksikkö
Markkinoinnin pro gradu -tutkielma
Markkinoinnin johtamisen koulutusohjelma

Vaasa 2021

VAASAN YLIOPISTO**Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

| | | | |
|--------------------------|--|-------------------|----|
| Tekijä: | Clarissa Lindgård | | |
| Tutkielman nimi: | Asiakaskokemuksen elämyksellinen kehittäminen asiakkaita sitouttaen: Case Ålandsbanken | | |
| Tutkinto: | Kauppätieteiden maisteri | | |
| Oppiaine: | Markkinointi | | |
| Työn ohjaaja: | Ari Huuhka | | |
| Valmistumisvuosi: | 2021 | Sivumäärä: | 96 |

TIIVISTELMÄ:

Asiakaskokemus ja elämykset ovat nousseet liiketoiminnan kehittämisessä yhä keskeisempiin asemiin. Asiakaskokemuksesta on muodostunut yrityksille erilaistamisen ja kilpailuedun lähde sekä tärkeä tekijä asiakkaiden säilyttämisessä, johon myös asiakkaiden sitouttaminen liittyy läheisesti. Samalla olemme siirtyneet elämystalouteen, jossa hyvästä palvelusta ja tuotteista on tullut odotusarvo, jolloin elämyksistä on muodostunut uusi arvonluonnin lähde. Asiakaskokemusta ja elämyksiä ei kuitenkaan ole yhdistetty aiemmassa tutkimuksessa, vaikka ne vastaavat samankaltaisiin liiketoiminnan kehitystarpeisiin sekä toimintaympäristön muutoksiin.

Edellä esitellyn tutkimusaukon takia, tutkielman tarkoituksena on analysoida, miten ja millä edellytyksin asiakaskokemusta voi kehittää elämyksellisesti ja samalla sitouttaa asiakkaita. Tarkoitukseen vastataan kolmen tavoitteen avulla. Ensimmäisenä tavoitteena on määritellä, mitä asiakaskokemus on, miten se on aiemmin määritelty ja miten se liittyy asiakkaiden sitouttamiseen. Toisena tavoitteena on selvittää, mitä elämykset ovat ja miten ne voidaan liittää asiakaskokemukseen. Kolmantena tavoitteena on asiakaskokemuksen tutkiminen siihen vaikuttavien tekijöiden kautta sekä liikkeenjohdollisten päätelmien tuottaminen tutkimuksen perusteella.

Tutkielman teoreettinen viitekehys muodostuu pitkälti asiakaskokemuksen elämyksellisen kehittämisen määritelmän ympärille. Asiakaskokemuksen elämyksellisellä kehittämisellä viitataan tässä tutkielmassa suunnitelmalliseen pyrkimykseen luoda tavanomaisesta asiakaskokemuksesta epätavanomainen eli elämys. Yksittäiseen asiakaskokemukseen pyritään lisäämään elämyksille tyypillisiä ominaisuuksia, kuten muistettavuutta ja merkittävyyttä sekä luoda kokemuksesta epätavanomaisen eli arjesta poikkeavan. Tärkeimpänä elämyksellisen kehittämisen edellytyksenä on, että asiakaskokemuksen utilitaarinen tarkoitus täyttyy jo entuudestaan. Muita edellytyksiä ovat asiakaskeskeisyys, asiakaskokemuksen personalisointi ja asiakkaiden osallistaminen. Asiakaskokemuksen elämyksellisellä kehittämisellä pyritään sitouttamaan asiakkaita keskittymällä asiakkaan ja yrityksen kokempohjaiseen suhteeseen.

Tutkielman empiirisessä osuudessa toteutetaan laadullinen tutkimus Ålandsbankenin kanssa. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa asiakaskokemuksen nykytila Ålandsbankenin Private Banking -segmentissä sekä tutkia täyttääkö Ålandsbankenin asiakaskokemus elämyksellisen kehittämisen edellytykset. Tutkimuksessa käytetään fenomenologis-hermeneuttista lähestymistapaa ja aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelua, jonka avulla haastatellaan Ålandsbankenin Private Banking -asiakkaita. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että asiakaskokemuksen elämyksellinen kehittäminen muodostaa uudenlaisen lähestymistavan asiakaskokemuksen kokonaisvaltaiseen kehittämiseen. Lähestymistapaan vaikuttaa etenkin asiakkaan ja yrityksen välisen suhteen luonne sekä asiakaskokemuksen teemojen vahva keskinäinen riippuvuus.

AVAINSANAT: Asiakaskokemus, elämys, asiakkaiden sitouttaminen, asiakaskokemuksen elämyksellinen kehittäminen

Sisällys

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Johdanto | 6 |
| 1.1 | Tutkielman tarkoitus ja tavoitteet | 9 |
| 1.2 | Tutkielman rakenne ja rajaukset | 10 |
| 1.3 | Tutkimusote ja metodologia | 12 |
| 1.4 | Tutkielman keskeiset käsitteet | 13 |
| 2 | Asiakaskokemus | 14 |
| 2.1 | Asiakaskokemus käsitteenä | 14 |
| 2.2 | Asiakaskokemuksen muodostuminen | 16 |
| 2.2.1 | Yrityksen näkökulma | 16 |
| 2.2.2 | Asiakkaan näkökulma | 19 |
| 2.3 | Asiakaskokemus ja asiakkaiden sitouttaminen | 22 |
| 2.4 | Asiakaskokemus tutkielman kontekstissa | 25 |
| 3 | Elämykset osana asiakaskokemusta | 28 |
| 3.1 | Elämykset käsitteenä | 28 |
| 3.2 | Elämystyytit | 31 |
| 3.3 | Elämysten muodostuminen | 33 |
| 3.4 | Elämykset ja asiakaskokemus | 36 |
| 3.5 | Asiakaskokemuksen elämyksellinen kehittäminen | 39 |
| 3.6 | Yhteenveto ja teemahaastattelun teemat | 43 |
| 4 | Metodologia | 47 |
| 4.1 | Tutkimuksen lähestymistapa | 47 |
| 4.2 | Teemahaastattelu ja aineiston keruu | 48 |
| 4.3 | Tutkimusaineiston analysointi | 51 |
| 4.4 | Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja etiikka | 53 |
| 5 | Tulokset | 56 |
| 5.1 | Ålandsbankenin esittely | 56 |
| 5.2 | Tutkimuksen tulokset | 57 |
| 5.2.1 | Fyysinen toimipiste | 57 |

| | | |
|-------|---|----|
| 5.2.2 | Digitaaliset palvelut | 58 |
| 5.2.3 | Suhde Ålandsbankeniin ja sen edustajiin | 59 |
| 5.2.4 | Luottamus Ålandsbankeniin | 61 |
| 5.2.5 | Palvelun saavutettavuus | 62 |
| 5.2.6 | Tuotteiden käyttäminen ja palvelu | 63 |
| 5.2.7 | Lisäarvo ja edut | 64 |
| 5.2.8 | Yhteenveto teemahaastatteluista | 65 |
| 5.3 | Kehitysehdotukset Ålandsbankenille | 69 |
| 5.4 | Liikkeenjohdolliset päätelmät | 74 |
| 6 | Johtopäätökset | 80 |
| 6.1 | Tutkimuksen keskeisimmät tulokset | 80 |
| 6.2 | Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset | 85 |
| | Lähteet | 86 |
| | Liitteet | 95 |
| | Liite 1. Haastattelurunko | 95 |

Kuviot

| | |
|--|----|
| Kuvio 1. Tutkielman rakenne. | 11 |
| Kuvio 2. Asiakaskokemuksen muodostuminen yrityksen näkökulmasta. | 19 |
| Kuvio 3. Yksinkertaistettu kuvio asiakkaiden sitoutumisesta. | 24 |
| Kuvio 4. Asiakaskokemuksen elämyksellinen kehittäminen. | 45 |
| Kuvio 5. Ålandsbankenin asiakaskokemus ja sen viisi teemaa. | 66 |
| Kuvio 6. Ålandsbankenin asiakaskokemus ja sen kolme vahvinta teemaa. | 69 |
| Kuvio 7. Asiakaskokemuksen elämyksellisen kehittämisen eteneminen. | 79 |

Taulukot

| | |
|---|----|
| Taulukko 1. Asiakaskokemuksen määritelmä tutkielman kontekstissa. | 27 |
| Taulukko 2. Elämysten määritelmä tutkielman kontekstissa. | 35 |
| Taulukko 3. Asiakaskokemuksen ja elämysten vertailu. | 38 |
| Taulukko 4. Haastateltavien tiedot. | 51 |

1 Johdanto

Muutokset niin asiakkaiden käyttäytymisessä kuin yritysten liiketoimintaympäristössä, ovat nostaneet asiakaskokemuksen yhdeksi yritysten tärkeimmistä kilpailuvalteista. Nykyään asiakkailla on Villanin (2018) mukaan saatavilla aiempaa laajemmin informaatiota niin tuotteista, palveluista kuin itse yrityksestä, minkä seurauksena asiakas on yhä tietoisempi esimerkiksi kilpailijoiden tarjouksista tai alan uusista toimijoista. Tämän seurauksena asiakkaat eivät myöskään ole enää yhtä kiintyneitä tiettyyn tuotteeseen tai palveluntarjoajaan kuin aiemmin. Asiakkaat ovat myös aiempaa verkostoituneempia internetin kautta, mikä on tehnyt tiedon ja kokemusten jakamisesta helpompaa. (Villani, 2018.)

Edellä mainittujen muutosten seurauksena myös asiakkaiden odotukset ovat muuttuneet valtavasti, mikä on lisännyt asiakaskokemuksen ja sen kehittämisen tärkeyttä. Villanin (2018) mukaan asiakkaat odottavat yhä personoidumpaa, nopeampaa, vaivattomampaa, osaavampaa ja ymmärtäväisempää palvelua ja asiakaskokemusta. Walkerin (2013) mukaan asiakkaat odottavat myös, että yritykset tietävät heidän yksilölliset tarpeensa ja personoivat asiakaskokemusta sen mukaan. Välitön ratkaisu ei siis ole tarpeeksi nopea, sillä asiakkaat odottavat yritysten vastaavan ennakoivasti sekä asiakkaan nykyisiin että tuleviin tarpeisiin (Walker, 2013).

Asiakaskokemuksen tärkeyden kasvaessa myös toinen kokemukseen liittyvä käsite – elämykset – on alkanut saamaan enemmän jalansijaa liiketoiminnassa. Pinen ja Gilmoren (2011, s. ix) mukaan hyödykkeet ja palvelut eivät yksinään enää ole riittäviä taloudellisen kasvun vaalimiseksi, uusien työpaikkojen luomiseksi tai taloudellisen menestyksen ylläpitämiseksi, sillä maailma on jo pitkälti saturoitunut toistensa kaltaisista differoimattomista tuotteista ja palveluista. He jatkavat toteamalla, että nykyisessä liiketoimintaympäristössä suurimmat mahdollisuudet arvon luomiselle ja erilaistamiselle ovat elämyksissä. Myös Reillyn (2018) mukaan olemme siirtyneet elämystalouteen. Tuotteet ja palvelut ovat muuttuneet kulutushyödykkeiksi ja usein hinta ratkaisee ostopäätöksen. Asiakkaan tarpeiden ja kiinnostuksen kohteiden perusteella tuotetun elämyksen

tarjoaminen luo kuitenkin niin henkilökohtaisen ja muistettavan kokemuksen, että hin-
nan sijasta siirrytään puhumaan arvosta ja ajan hyvästä käyttämisestä. (Reilly, 2018.)

Näiden muutosten keskellä sekä asiakaskokemus että elämykset ovat nousseet yhä kes-
keisempään rooliin. Holmlund ja muut (2020) toteavatkin asiakaskokemuksen nousseen
yrityksille kestäväksi differoinnin lähteeksi. Lemon ja Verhoef (2016) puolestaan korosta-
vat, että vahvan asiakaskokemuksen kehittämisestä on muodostunut yksi yritysten tär-
keimmistä tavoitteista, sillä asiakaspoluista on tullut yhä monimutkaisempia. Myös Che-
pur ja Bellamkonda (2019) korostavat asiakaskokemuksen tärkeyttä toteamalla, että
asiakaskokemuksesta on tullut tärkeä tekijä asiakkaiden hankkimisessa ja säilyttämisessä.
Kim ja muut (2011) puolestaan toteavat elämyksiin liittyen, että olemme siirtyneet koke-
mus- ja elämysperusteiseen talouteen, jossa laadukkaiden tuotteiden ja palveluiden tar-
joaminen on odotusarvo, joka ei enää riitä kilpailuedun luomiseksi. Vastaavasti
Varshneya ja muut (2017) toteavat, että toiminnan erilaistaminen innovatiivisten tuot-
teiden, parempien palveluiden tai alhaisten hintojen avulla ei enää ole kannattavaa, vaan
kilpailuetua on etsittävä elämyksistä.

Akateeminen yhteisö on siis tunnistanut asiakaskokemuksen ja elämysten tutkimisen tär-
keyden. Tähän mennessä niitä on kuitenkin tutkittu lähinnä erillisinä käsitteinä tai ilmi-
öinä. Asiakaskokemusta on tutkittu esimerkiksi asiakaspolkujen, asiakaskokemus-käsit-
teen sekä asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmista (Lemon & Verhoef, 2016; Chepur
& Bellamkonda, 2019; Holmlund ja muut, 2020). Elämyksiä puolestaan on tarkasteltu
lähinnä elämystalouden, kuluttajapsykologian tai matkailu-, hotelli- ja ravintola-alojen
näkökulmista (Pine & Gilmore, 1998; Schmitt ja muut 2015; Chang, 2018). Tässä tutkiel-
massa on kuitenkin tarkoitus yhdistää asiakaskokemus ja elämykset tutkimalla, miten
asiakaskokemusta voi kehittää elämyksellisestä näkökulmasta. Asiakaskokemus ja elä-
mykset liittyvät jo olemassa olevassa tutkimuksessa osittain toisiinsa, sillä molemmissa
on kyse kokemusten tarjoamisesta. Molempien taustalla vaikuttavat myös samanlaiset
tarpeet ja muutokset: kuluttajien kasvavat vaatimukset, personoidun palvelun tarve, tek-
nologian kehittyminen, tuotteiden ja palveluiden muuttuminen kulutustuotteiksi sekä

asiakkaiden kasvava valveutuneisuus (Varshneya ja muut, 2017; Villani, 2018; Walker, 2013). Silti tutkimus on hyvin rajallista sellaisesta näkökulmasta, joka yhdistää asiakaskokemuksen ja elämykset, eli tutkimuksessa on tältä osin selkeä tutkimusaukko.

Asiakaskokemuksen elämyksellisellä kehittämisellä tarkoitetaan tässä tutkielmassa yksittäisen tavanomaisen asiakaskokemuksen nostamista uudelle, arjen ylittävälle tasolle, lisäämällä siihen elämyksistä tuttuja ominaisuuksia, kuten muistettavuutta ja merkittävyyttä. Nämä yksittäiset elämykselliset kokemukset puolestaan vaikuttavat asiakkaan kokonaisvaltaiseen asiakaskokemukseen ja parhaimmassa tapauksessa sitouttavat asiakkaita. Asiakaskokemuksen elämyksellinen kehittäminen voisi tarjota uudenlaisen tavan tarkastella ja kehittää asiakaskokemusta, luoda erilaisen tavan erottua kilpailijoista sekä sitouttaa asiakkaat paremmin yrityksen tai brändin asiakkaaksi. Asiakkaiden sitouttaminen onkin asiakaskokemuksen elämyksellisen kehittämisen tavoite, sillä Moliner-Tenan ja muiden (2019) mukaan sitoutuminen vaikuttaa esimerkiksi asiakkaan uskollisuuteen, suositteluhalukkuuteen, ostokäyttäytymiseen sekä haluun toimia asiakasedustajana.

Aihe on ajankohtainen myös tutkielman toimeksiantajalle, Ålandsbankenille, joka eroaa kilpailevista pankeista siinä, että pankin toiminnan kulmakivenä on henkilökohtaisen ja yksilöllisen palvelun tarjoaminen (Ålandsbanken, 2020a) aikana, jolloin moni pankki digitalisoi palvelujaan. Asiakaskokemus ja sen kehittäminen liittyvätkin olennaisesti yksilöllisen palvelun tarjoamiseen ja suhdepankin toimintaan, mikä tekee Ålandsbankenista erityisen hyvän case-yrityksen tälle tutkielmalle. Pankkiala ylipäätään on mielenkiintoinen tutkimuskohde, sillä pankkialaan on jo pidemmän aikaa kohdistunut suuria muutoksia. Fungáčová ja muut (2015) toteavat, että pankkiala on jatkuvassa muutoksessa esimerkiksi yleisen taloustilanteen, sääntelymuutosten, matalien korkojen sekä suurempien megatrendien kuten demografisten muutosten ja digitalisaation takia. Lisähaasteen muodostaa Youngin (2017) mukaan se, että pankkialan toimijoilla on varsin samanlainen tarjooma sekä sama viesti erinomaisesta asiakaspalvelusta. Tämän takia pankkien kannattaisikin keskittyä asiakaskokemusstrategian kehittämiseen, jonka avulla he voivat lunastaa asiakkailleen antamat lupaukset (Young, 2017).

1.1 Tutkielman tarkoitus ja tavoitteet

Tutkielman tarkoituksena on analysoida, miten ja millä edellytyksin asiakaskokemusta voi kehittää elämyksellisesti ja samalla sitouttaa asiakkaita. Tutkielmassa muodostetaan aiemman asiakaskokemukseen ja elämyksiin liittyvän teorian perusteella määritelmä siitä, mitä asiakaskokemuksen elämyksellinen kehittäminen on, ja selvitetään sen edellytyksiä. Tutkielman tutkimuskysymys onkin: ”Miten asiakaskokemusta voi kehittää elämyksellisesti asiakkaita sitouttaen?”.

Teoreettisen määritelmän muodostaminen asiakaskokemuksen elämykselliselle kehittämiselle vaatii kuitenkin ensin aiempaan teoriaan tutustumista asiakaskokemukseen ja elämyksiin liittyen. Tämän takia tutkielman **ensimmäisenä tavoitteena** on määritellä, mitä asiakaskokemus on, miten se on aiemmin määritelty ja miten se liittyy asiakkaiden sitouttamiseen. Ensimmäiseen tavoitteeseen liittyen asiakaskokemus määritellään käsitteenä ja sitä tarkastellaan eri näkökulmista, joiden kautta sitä on aiemmassa tutkimuksessa kuvattu. Ensimmäiseen tavoitteeseen vastataan toisen luvun aikana.

Tutkielman **toisena tavoitteena** on selvittää, mitä elämykset ovat ja miten ne voidaan liittää asiakaskokemukseen. Toiseen tavoitteeseen vastataan kolmannessa luvussa. Kolmannen luvun alussa keskitytään määrittelemään, mitä elämykset ovat. Tämän jälkeen luvussa rakennetaan tarkempi teoreettinen viitekehys empiiristä tutkimusta varten, jossa yhdistetään asiakaskokemus, elämykset sekä asiakkaiden sitouttaminen. Kolmas luku vastaa siten tutkimuskysymykseen teorian ja aiemman tutkimuksen näkökulmasta.

Tutkielman **kolmantena tavoitteena** on asiakaskokemuksen tutkiminen siihen vaikuttavien tekijöiden kautta sekä asiakaskokemuksen elämykselliseen kehittämiseen liittyvien liikkeenjohdollisten päätelmien tuottaminen tutkimuksen perusteella. Empiirinen tutkimus toteutetaan yhteistyössä Ålandsbankenin kanssa, haastatteleamalla heidän Private Banking -asiakkaitaan teemahaastattelujen avulla. Tutkielmassa esitetään yleisiä liikkeenjohdollisia päätelmiä sekä kehitysehdotuksia Ålandsbankenille empiirisen tutkimuksen ja analyysin perusteella. Kehitysehdotuksia annetaan Ålandsbankenille siitä, miten

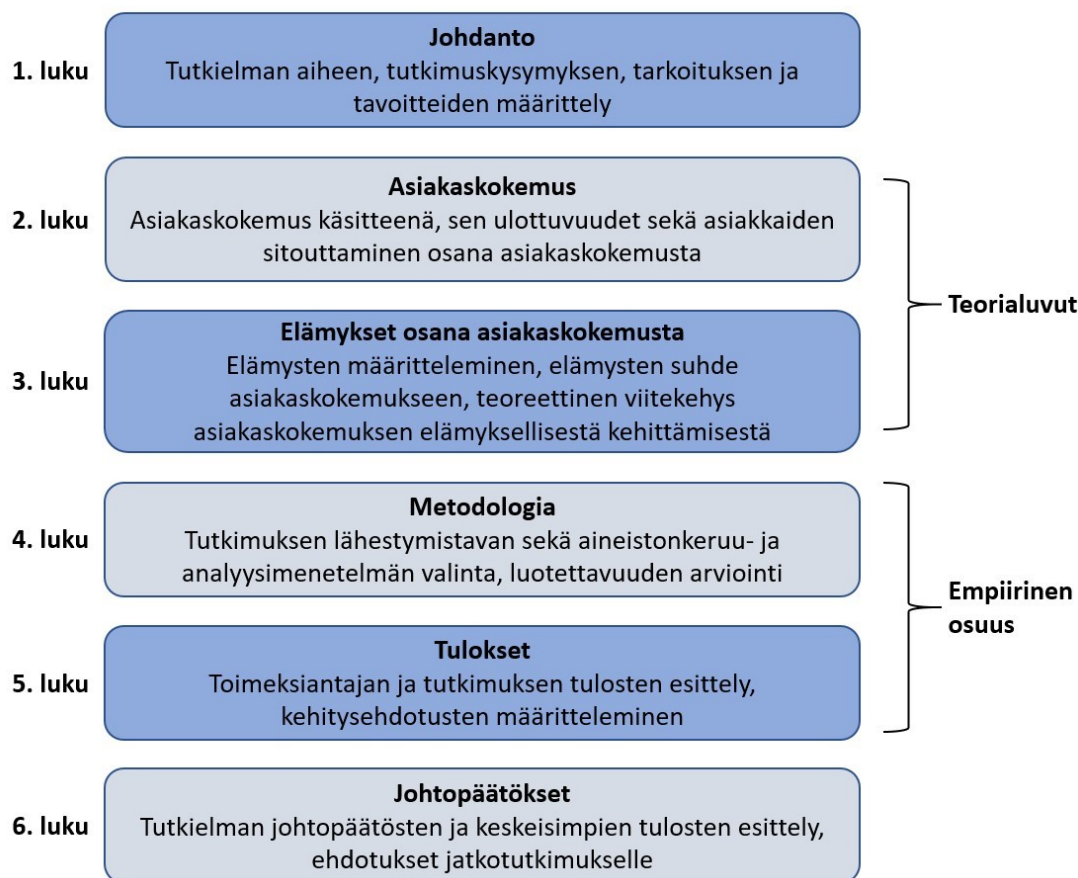
Ålandsbanken voi kehittää Private Banking -asiakkaidensa asiakaskokemusta elämyksellisestä näkökulmasta. Tutkimuksessa keskitytään Ålandsbankenin asiakaskokemuksen kokonaisvaltaiseen kehittämiseen elämyksellisten elementtien kautta. Kehitysehdotukset tuotetaan yhdistämällä teoriaosuuden tieteellinen viitekehys varsinaiseen Ålandsbankenissa tehtyyn tutkimukseen ja sen tuloksiin. Kolmanteen tavoitteeseen vastataan viidennen ja kuudennen luvun aikana, sillä viidennessä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia ja kuudennessa johtopäätöksiä.

1.2 Tutkielman rakenne ja rajaukset

Tämä tutkielma koostuu kuudesta pääluvusta. Johdannossa esitellään tutkielman aihe ja määritellään tutkielman tarkoitus, tavoitteet, tutkimuskysymys, tutkimusote sekä rajaukset. Ensimmäinen luku johdattelee siis tutkielman aiheeseen. Toinen ja kolmas luku muodostavat tutkielman teoreettisen osuuden, jossa jäsennellään tarkemmin tutkielman pääkäsitteitä: asiakaskokemusta, elämyksiä ja asiakkaiden sitouttamista. Toinen luku käsittelee asiakaskokemusta käsitteenä, sen erilaisia määritelmiä ja ulottuvuuksia, asiakaskokemuksen muodostumista sekä asiakkaiden sitouttamista osana asiakaskokemusta. Kolmas luku puolestaan käsittelee elämyksiä osana asiakaskokemusta. Luvussa määritellään, mitä elämykset ovat ja minkä tyyppisiä elämyksiä on olemassa, sekä käsitellään elämysten ja asiakaskokemuksen suhdetta. Tässä luvussa kiteytetään myös tarkempi teoreettinen viitekehys, joka rakentuu teorialuvuissa käsitellyistä asioista.

Neljäs ja viides luku muodostavat tutkielman empiirisen osuuden. Neljännessä luvussa käsitellään tutkielman metodologiaa määrittelemällä tutkimuksen lähestymistapa ja aineistonkeruumenetelmä. Luvussa tarkastellaan myös tutkimuksen aineistoa, aineiston analyysiä ja tutkimuksen luotettavuutta. Viidennessä luvussa esitellään Ålandsbankenissa toteutetun tutkimuksen tulokset ja liikkeenjohdolliset päätelmät. Viimeinen eli kuudes luku käsittelee johtopäätöksiä sekä ehdotuksia jatkotutkimukselle. Tutkielman rakenne on tiivistetty seuraavaan kuvioon (Kuvio 1).

TUTKIELMAN RAKENNE



Kuvio 1. Tutkielman rakenne.

Tutkielman rakenteen lisäksi tutkielmaa rajaavat erilaiset näkökulmat, menetelmät ja lähestymistavat, joiden kautta tutkimuskysymystä tarkastellaan. Tutkielmaa rajaavat liikkeenjohdollinen näkökulma, josta asiakaskokemusta ja elämyksiä tarkastellaan sekä elämyksellinen näkökulma, jonka kautta asiakaskokemusta pyritään kehittämään. Asiakaskokemuksen tarkastelua rajaa käsitys dynaamisesta eli kokonaisvaltaisesta asiakaskokemuksesta, jonka kautta asiakaskokemusta tarkastellaan. Tutkimuksen empiiristä osuutta rajaavat laadulliset tutkimusmenetelmät ja fenomenologis-hermeneuttinen lähestymistapa. Tutkimusosuutta rajaavat myös tutkielman toimeksiantaja Ålandsbanken ja pankkiala, jonka ympärille tutkimusosuus rakennetaan sekä teoriaosuudessa muodostettu tieteellinen viitekehys, jonka kautta tutkimustuloksia tarkastellaan.

1.3 Tutkimusote ja metodologia

Tämän tutkielman toimeksiantajana on Ålandsbanken. Tutkielman empiirisen osuuden avulla pyritään tuottamaan kehitysehdotuksia Ålandsbankenin Private Banking -asiakkaiden asiakaskokemuksen kehittämistä elämyksellisestä näkökulmasta. Tutkimusosuuden tavoitteena on kartoittaa asiakaskokemuksen nykyinen taso Ålandsbankenissa sekä selvittää täyttääkö Ålandsbankenin asiakaskokemus tutkielmassa määritellyt asiakaskokemuksen elämyksellisen kehittämisen edellytykset. Tutkimus toteutetaan laadullisia eli kvalitatiivisia menetelmiä käyttäen fenomenologis-hermeneuttisen lähestymistavan kautta. Laadullisessa tutkimuksessa eritellään asioita tai ilmiöitä tutkimukseen osallistuvien henkilöiden näkökulmasta tai heidän ilmiölle antamiensa merkitysten kautta (Koskinen ja muut, 2005, s. 31). Fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa keskitytään Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 40) mukaan kokemuksiin tutkimuskohteena, mikä sopii hyvin asiakaskokemuksen tutkimiseen.

Tutkimuksen aineisto kerätään teemahaastattelun avulla, joka on yksi käytetyimmistä kvalitatiivisista menetelmistä (Koskinen ja muut, 2005, s. 105). Haastattelu onkin Puusan ja Juutin (2020, s. 304) mukaan yleinen aineistonkeruumenetelmä fenomenologisessa tutkimuksessa. Teemahaastattelujen avulla haastatellaan seitsemää Ålandsbankenin Private Banking -asiakasta. Haastateltavat valikoituvat asiakassegmentin ja asiakassuhteen pituuden mukaan. Teemahaastattelu on luonteeltaan puolistrukturoitu haastattelu, joka etenee ennalta määriteltyjen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten avulla (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 87). Teemahaastattelussa käsitellään usein avoimia kysymyksiä, joihin haastateltava vastaa omin sanoin (Koskinen ja muut, 2005, s. 109).

Tutkimuksessa käytetään sisällönanalyysiä analyysimenetelmänä. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jossa pyritään etsimään tekstin sisältämiä merkityksiä. Samalla tutkittavasta ilmiöstä luodaan yleismuotoinen ja tiivistetty kuvaus. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 117.)

1.4 Tutkielman keskeiset käsitteet

Tämän tutkielman keskeisiä käsitteitä ovat asiakaskokemus, elämys ja asiakkaiden sitouttaminen. Seuraavaksi nämä käsitteet määritellään lyhyesti, jotta tutkielman lukijalla on alustava käsitys pääkäsitteistä jo tutkielman alussa. Tutkielmassa keskeisenä käsitteenä on myös asiakaskokemuksen elämyksellinen kehittäminen, mutta sitä ei vielä tässä kohdalla esitellä, sillä siitä muodostetaan tarkempi määritelmä tutkielman aikana.

Asiakaskokemus viittaa Lemonin ja Verhoefin (2016) mukaan asiakkaan reaktioihin, jotka ovat seurausta asiakaspolun varrella tapahtuvista kohtaamisista yrityksen kanssa. Chepurin ja Bellamkondan (2019) mukaan asiakaskokemus tarkoittaa asiakkaan kokonaisvaltaista käsitystä yrityksestä ja sen tarjoomasta ostoprosessin aikana. Asiakaskokemus on subjektiivista ja kontekstisidonnaista, jolloin asiakkaan reaktio riippuu erilaisista yksilöllisistä ja tilanteeseen liittyvistä tekijöistä (Becker & Jaakkola, 2020). Asiakaskokemus viittaa siten asiakkaan subjektiiviseen ja kokonaisvaltaiseen käsitykseen, joka syntyy kontekstisidonnaisessa vuorovaikutuksessa yrityksen ja sen tarjooman kanssa.

Elämys tarkoittaa asiakkaan mieleen jäävää ja muistettavaa kokemusta (Pine & Gilmore, 2011, s. 17). Elämykset ovat Schmittin (2011, s. 18–19) mukaan epätavanomaisia ja tavallisesta elämästä poikkeavia kokemuksia. Ne ovat Mintonin ja Liun (2019) mukaan yksittäisiä kokemuksia, jotka luovat kokijalle merkitystä. Elämykset ovat hyvin subjektiivisia (Kukk & Leppiman, 2016) ja tunteita herättäviä (Duerden ja muut, 2018). Elämykset ovat siis tavallisista kokemuksista poikkeavia, muistettavia tai merkittäviä kokemuksia.

Asiakkaiden sitouttaminen viittaa vuorovaikutukseen yrityksen ja asiakkaan välillä, jossa keskeistä on asiakkaan osallistuminen sekä asiakkaan yritykseen tai sen tarjoomaan tuntema yhteys (Vivek ja muut, 2012). Sitoutuminen viittaa mielentilaan tai ostopäätökset ylittävään toimintaan, jossa asiakkaan yhä positiivisempi asenne ja käytös johtavat yhä korkeampaan sitoutumiseen (Kumar & Pansari, 2016). Moliner-Tenan ja muiden (2019) mukaan asiakkaiden sitoutuminen viittaakin yritykseen tai brändiin kohdistuvaan emotionaaliseen sidokseen, joka edellyttää suotuisaa psykologista tilaa.

2 Asiakaskokemus

Asiakaskokemuksesta on lyhyessä ajassa muodostunut yksi hallitsevista markkinointi-konsepteista niin alan ammattilaisten kuin akateemisen yhteisön keskuudessa (De Keyser ja muut, 2020). Lukuisista tutkimuksista huolimatta asiakaskokemus-käsitteelle ei ole yhtä selkeää määritelmää, vaan tutkimus on hyvin pirstaleista, mikä vaikeuttaa myös asiakaskokemuksen mittaamista ja käsitteen onnistunutta operationalisointia (Becker & Jaakkola, 2020). Tässä luvussa käsitellään asiakaskokemusta käsitteenä ja tarkastellaan sen erilaisia määritelmiä sekä muodostumista niin yrityksen kuin asiakkaan näkökulmista. Lisäksi luvussa käsitellään asiakkaiden sitouttamista ja liitetään se asiakaskokemukseen. Viimeisessä alaluvussa tehdään yhteenveto luvussa käsitellystä teoriasta ja määritellään asiakaskokemus tämän tutkielman kontekstissa.

2.1 Asiakaskokemus käsitteenä

Asiakaskokemus on käsitteenä laaja ja monipuolinen, minkä takia siitä on myös monenlaisia määritelmiä. Beckerin ja Jaakkolan (2020) mukaan asiakaskokemus käsittää asiakkaiden tahattomat ja spontaanit vastaukset ja reaktiot yrityksen tarjoamaan liittyviin ärsykkeisiin asiakaspolun varrella. Kranzbühler ja muut (2018) puolestaan korostavat, että asiakaskokemus on jatkuvasti muuttuva ja kehittyvä arvio, joka muodostuu kokemalla ja arvioimalla aistien, tunteiden ja kognitioiden avulla niin yksittäisiä kosketuspisteitä kuin kokonaisia asiakaspolkuja yrityksen sisällä. Lemon ja Verhoef (2016) puolestaan määrittelevät asiakaskokemuksen moniulotteiseksi käsitteeksi, joka keskittyy asiakkaan kognitiivisiin, emotionaalisiin, käyttäytymiseen ja aisteihin liittyviin sekä sosiaalisiin reaktioihin yrityksen tarjoamaa kohtaan, asiakkaan koko ostopolun aikana. De Keyserin ja muiden (2020) mukaan asiakaskokemus koostuu kolmesta ”rakennuspalikasta”: kosketuspisteistä, kontekstista ja kokemuksen ominaisuuksista. Asiakaskokemus muodostuu heidän mukaansa eri kosketuspisteiden kautta, jotka ovat sulautuneet laajempaan kontekstiin ja saavat erilaisia ominaisuuksia, jotka heijastavat asiakkaan reaktioita.

Kuten edellisen kappaleen esimerkeistä voi huomata, asiakaskokemus kattaa laajasti erilaisia näkökulmia aina yksittäisestä kohtaamisesta yrityksen kanssa, kokonaisten asiakaspolkujen tai kaikkien kohtauspisteiden arvioiden summaan. Jain ja muut (2017) toteavatkin asiakaskokemuksen olevan sekä formatiivinen käsite, joka viittaa vuorovaikutukseen erilaisten ympäristössä olevien elementtien kanssa että reflektiivinen käsite, johon sisältyy asiakkaiden ilmaisu heidän omista reaktioistaan. Asiakaskokemusta onkin kuvattu niin ilmiöksi, prosessiksi kuin ”outputiksi” eli kokemuksen tulokseksi (Jain ja muut, 2017).

Asiakaskokemuksen moninaisen luonteen takia, sitä voidaan Kranzbühlerin ja muiden (2018) mukaan nimittää ”sateenvarjokäsitteeksi”, joka pitää sisällään monenlaisia määritelmiä, ilmiöitä ja alakäsitteitä. Juuri asiakaskokemuksen moninainen käsitteellistäminen ja määrittelemine on Beckerin ja Jaakkolan (2020) mukaan johtanut siihen, että asiakaskokemuksen operationalisoiminen vaihtelee eri tutkimusten välillä, mikä luo haasteita käsitteen mittaamisessa sekä synnyttää validiteettiin liittyviä epäilyksiä. Tutkijoilla on vaikeuksia yhdistää eri tutkimusten määritelmiä, mikä näkyy myös käytännössä. Käsitteeseen liittyvät haasteet vaikeuttavat merkityksellisten päätelmien esittämistä yrittäjäjohtajille, jotka etsivät keinoja edistää erinomaista asiakaskokemusta. (Becker & Jaakkola, 2020.) Myös Palmer (2010) korostaa asiakaskokemus-käsitteen määritelmien moninaisuuden liittyviä käytännön haasteita. Hänen mukaansa määritelmien moninaisuus muodostaa esteen käsitteen ymmärtämiselle ja omaksumiselle, sillä markkinoijat sekoittavat kokemus-käsitteen verbinä ja substantiivina.

Yhteenvetona voisi kuitenkin todeta, että asiakaskokemus on luonteeltaan holistinen; se sisältää asiakkaan kokemukset monella tasolla, niin fyysisellä kuin henkiselällä, minkä lisäksi asiakkaan kokemus on aina henkilökohtainen ja yksilöllinen (Kim ja muut, 2011). Tarkempi tämän tutkielman kontekstin mukainen määritelmä asiakaskokemuksesta muodostetaan tämän luvun lopussa 2.4 Asiakaskokemus tutkielman kontekstissa -alaluvussa.

2.2 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Tässä alaluvussa käsitellään asiakaskokemuksen muodostumista kahdesta näkökulmasta: yrityksen (organisatorisesta) näkökulmasta ja asiakkaan näkökulmasta. Yrityksen näkökulmasta käsitellään asiakaskokemuksen tasoja ja ”rakennuspalikoita”. Asiakkaan näkökulmasta käydään läpi eri teorioita asiakaskokemuksen muodostumisesta yksilötasolla.

2.2.1 Yrityksen näkökulma

Asiakaskokemusta ja sen muodostumista on perinteisesti tarkasteltu organisatorisesta näkökulmasta, jossa yritys ”tarjoaa” asiakaskokemuksen asiakkaalle ja asiakas on melko passiivisessa roolissa (McCull-Kennedy ja muut, 2015). Yritysten näkökulmasta asiakaskokemuksen muodostumista tarkastellaan usein esimerkiksi eri tasojen, rakennuspalikoiden tai ulottuvuuksien kautta.

Kranzbühlerin ja muiden (2018) mukaan asiakaskokemus muodostuu kahdella tasolla: staattisena ja dynaamisena asiakaskokemuksena. Staattisella tasolla asiakaskokemus muodostuu yhden tai useamman kosketuspisteen perusteella tiettyä ajankohtana. Dynaaminen asiakaskokemus puolestaan on jatkuvasti muuttuva arvio asiakaskokemuksesta, joka muodostuu lukuisten eri kosketuspisteiden kautta, joita asiakas kohtaa ajan myötä yrityksen kanssa. Staattinen yksittäisistä ajankohdista muodostuva asiakaskokemus vaikuttaa kuitenkin myös dynaamiseen, alati kehittyvään asiakaskokemukseen. (Kranzbühler ja muut, 2018.) Myös McCull-Kennedyn ja muiden (2015) mukaan asiakaskokemus on dynaaminen ilmiö, jossa asiakkaan käsitykset ja arviot heidän kokemuksistaan muuttuvat ajan myötä.

De Keyser ja muut (2020) keskittyvät organisatorisessa näkökulmassaan asiakaskokemuksen ”rakennuspalikoihin”. Heidän mukaansa asiakaskokemus koostuu kolmesta rakennuspalikasta: kosketuspisteistä, kontekstista ja kokemuksen ominaisuuksista. Jokainen asiakaspolku voidaan siis jakaa erilaisiin kosketuspisteisiin, kontekstiin, johon

kosketuspisteet liittyvät sekä ominaisuuksiin, joita kokemus tuottaa. Näiden rakennuspalikoiden yhdistelmät johtavat asiakkaan tekemään arvioon, joka joko motivoi asiakasta jatkamaan matkaa asiakaspolulla tai vähentää tätä motivaatiota. (De Keyser ja muut 2020.) Kosketuspiste viittaa ihmisten, tuotteiden, viestinnän, paikan ja elektronisen vuorovaikutuksen pisteisiin, jotka yhdessä muodostavat rajapinnan yrityksen ja sen asiakkaiden välille (Dhebar, 2013). Kosketuspisteet ovat siis De Keyserin ja muiden (2020) mukaan pisteitä, joissa vuorovaikutusta tapahtuu yrityksen ja asiakkaan välillä.

De Keyserin ja muiden (2020) mukaan kosketuspisteet vaihtelevat kontrollin, luonteen ja asiakaspolun vaiheen suhteen. Kosketuspisteet voidaan heidän mukaa jakaa yrityksen kontrolloimiin kosketuspisteisiin (joita ovat esimerkiksi yrityksen verkkosivut, mainonta, kauppatilat ja työntekijät) sekä sellaisiin kosketuspisteisiin, joita yritys ei kontrolloi. Myös Becker ja Jaakkola (2020) toteavat, että asiakaskokemusta on tarkasteltava usealla tasolla, sillä osa asiakaskokemukseen liittyvistä ärsykkeistä on sekä yrityksen kontrolloimissa kosketuspisteissä että niiden ulkopuolella. Kosketuspisteen luonne puolestaan viittaa tapaan, jolla yritys on kosketuspisteessä läsnä eli se voi olla muun muassa inhimillinen (pisteessä on mukana esimerkiksi työntekijä), digitaalinen, fyysinen (esimerkiksi kauppatila) tai näiden sekoitus. Kosketuspisteen vaihe taas viittaa asiakaspolun vaiheeseen: ennen ostosta, ostos tai ostoksen jälkeen. (De Keyser ja muut, 2020.)

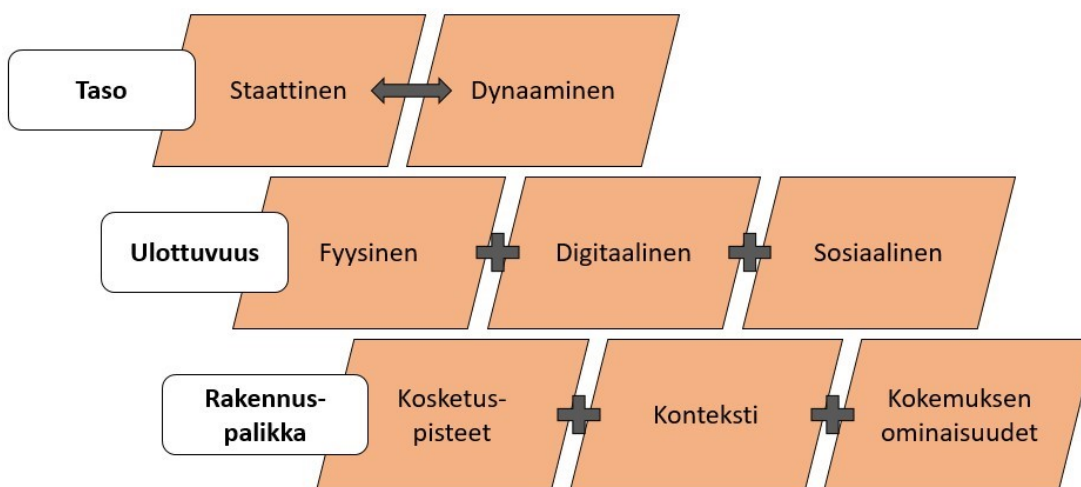
Toinen De Keyserin ja muiden (2020) asiakaskokemuksen ”rakennuspalikoista” eli konteksti sisältää tilannekohtaisesti käytettävissä olevat resurssit, jotka ovat jaettavissa yksilölliseen, sosiaaliseen, markkinalliseen ja ympäristölliseen kontekstiin. Yksilöllinen konteksti sisältää erilaisia yksilöllisiä tekijöitä, kuten tunnetilan, kognitiiviset tekijät, uskoon liittyvät tekijät sekä fyysiset ja taloudelliset tekijät, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemukseen (De Keyser ja muut, 2020). Myös Becker ja Jaakkola (2020) korostavat, että asiakaskokemus on subjektiivista ja kontekstisidonnaista, sillä asiakkaan reaktiot eri ärsykkeisiin riippuvat itse asiakkaasta, tilanteesta ja erilaisista sosiokulttuurisista tekijöistä. Sosiaalinen konteksti puolestaan käsittää asiakkaan sosiaalisen ympäristön ja siihen kuuluvat ihmiset, sillä asiakas ei koskaan toimi yksinään sosiaalisessa tyhjiössä.

Markkinakonteksti sisältää markkinoiden luomat olosuhteet ja ympäristöllinen konteksti koostuu laajemmista ulkopuolisista vaikutteista, ja sisältää esimerkiksi taloudelliset, julkiset, poliittiset tai luontoon liittyvät tekijät. (De Keyser ja muut, 2020.)

Kolmas ja viimeinen asiakaskokemuksen rakennuspalikka on kokemuksen ominaisuudet eli sellaiset ominaisuudet, jotka heijastelevat asiakkaan reaktioita yrityksen kanssa tapahtuneeseen vuorovaikutukseen. Nämä ominaisuudet ovat jaettavissa osallistumisen tasoon, moniulotteisuuteen, ajan kulumiseen, tunnearvoon ja tavanomaisuuteen. Nämä tasot viittaavat siis siihen, kuinka paljon asiakas itse osallistuu kokemukseen, kuinka moniulotteista kokeminen on, millaiseksi asiakas kokee ajan kulumisen kokemuksen aikana, minkälaisia tunteita ja reaktioita kokemus aiheuttaa sekä siihen, kuinka tavanomaiseksi tai epätavanomaiseksi asiakas kokee kokemuksen. (De Keyser ja muut, 2020.)

Boltonin ja muiden (2018) mukaan asiakaskokemukset syntyvät digitaalisen, sosiaalisen ja fyysisen ulottuvuuden risteymäkohdassa. Nämä ulottuvuudet punoutuvat toisiinsa ja sekoittuvat yhdeksi holistiseksi asiakaskokemuksen kokonaisuudeksi. Digitaalista ulottuvuutta luonnehtii sen vaihtelevuus matalan ja korkean informaatiotiheyden välillä, riippuen siitä kuinka digitalisoitunut tämä ulottuvuus on. Asiakas voi esimerkiksi olla videoyhteyden avulla yhteydessä yrityksen työntekijään tai olla vuorovaikutuksessa esimerkiksi chattibotin kanssa. Sosiaalista ulottuvuutta puolestaan luonnehtii sosiaalisen läsnäolon vaihtelevuus matalasta korkeaan läsnäoloon. Korkean läsnäolon kontekstissa asiakas on jatkuvasti vuorovaikutuksessa muiden toimijoiden kanssa esimerkiksi käydessään ruuhkaisessa kahvilassa, kun taas matalan läsnäolon kontekstissa vuorovaikutus on vähäisempää. Viimeinen ulottuvuus eli fyysinen ulottuvuus taas vaihtelee matalasta korkeaan fyysiseen kompleksisuuteen. (Bolton ja muut, 2018.)

Asiakaskokemuksen muodostuminen yrityksen näkökulmasta



Kuvio 2. Asiakaskokemuksen muodostuminen yrityksen näkökulmasta.

Yllä olevassa kuviossa (Kuvio 2) on tiivistetty tässä aluvuussa käsitellyt asiat asiakaskokemuksen muodostumisesta yrityksen näkökulmasta. Organisatorisesta näkökulmasta asiakaskokemusta voi siis tarkastella asiakaskokemuksen hallitsemisen ja johtamisen kannalta eri tasojen (staattisen ja dynaamisen tason) sekä asiakaskokemuksen ulottuvuuksien kautta. Asiakaskokemuksen muodostuminen vaihtelee staattisen ja dynaamisen välillä ja ne vaikuttavat molemmat toisiinsa (Kranzbühler ja muut, 2018). Asiakaskokemus muodostuu sosiaalisen, fyysisen ja digitaalisen ulottuvuuden yhdistelmänä, jossa jokainen ulottuvuus vaikuttaa asiakaskokemuksen muodostumiseen (Bolton ja muut, 2018). Yritys voi myös keskittyä asiakaskokemuksen rakennuspalikoihin, joita ovat kosketuspisteet, konteksti ja kokemuksen ominaisuudet, joista asiakaskokemus koostuu (De Keyser ja muut 2020).

2.2.2 Asiakkaan näkökulma

McColl-Kennedyn ja muiden (2015) mukaan asiakaskokemuksen tarkasteleminen pelkästään organisaatioiden ja yritysten näkökulmasta ei enää ole riittävää, sillä asiakkaan rooli on kaikkea muuta kuin passiivinen asiakaskokemuksen yhteydessä. Asiakkaan voikin

määritellä hyvin monella tavalla osana asiakaskokemusta. Boltonin ja muiden (2014) mukaan asiakkaat voidaan nähdä esimerkiksi kuluttajina, käyttäjinä, osallistujina tai asiakaskokemuksen yhteiskehittäjinä (co-creator). Asiakkaan aktiivisen roolin takia tässä alalu-
vussa tarkastellaankin asiakaskokemuksen muodostumista asiakkaan näkökulmasta.

Gentile ja muut (2007) jakavat asiakaskokemuksen muodostumisen kuuteen komponenttiin, jotka muodostavat asiakaskokemuksen eri ulottuvuudet. Asiakkaat eivät omassa kokemuksessaan erota näitä komponentteja toisistaan, vaan kokeminen tapahtuu yhtenäisenä tunteena. Komponentteja ovat aistillinen, emotionaalinen, kognitiivinen, pragmaattinen, elämäntapaan liittyvä sekä suhteisiin liittyvä komponentti. Aistillinen komponentti viittaa asiakaskokemuksen osaan, joka vaikuttaa aisteihin: näköön, kuuloon, makuun, kosketukseen tai hajuun. Emotionaalinen komponentti sisältää henkilön tunteet, mielialat ja asenteet. (Gentile ja muut, 2007.) McColl-Kennedyn ja muiden (2015) mukaan tunteiden kohdalla tulee huomioida myös tunnesiteen vahvuus, sillä asiakkaalla on erilaisia tunnesiteitä kokemuksen kohteesta riippuen.

Kognitiivinen komponentti liittyy Gentilen ja muiden (2007) mukaan ajatteluun tai tietoi-
siin psyykkisiin prosesseihin, joita yrityksen tarjooma saattaa haastaa tai stimuloida. Asiakaskokemuksen pragmaattinen komponentti liittyy jonkin asian tekemiseen, kuten tuotteen tai palvelun ”käyttämiseen”. Elämäntapaan liittyvä komponentti viittaa asiakkaan arvoihin ja uskomuksiin. Yrityksen tarjooma saattaa siis liittyä läheisesti johonkin tiettyyn elämäntapaan ja siihen liittyvään arvojärjestelmään, johon asiakas samaistuu. Viimeisenä asiakaskokemuksen komponenttina on suhteisiin liittyvä komponentti, joka liittyy asiakkaan sosiaaliseen kontekstiin eli suhteisiin muiden kanssa tai asiakkaan oma-
kuvaan. Yrityksen tarjooma voi esimerkiksi kannustaa hyödykkeen yhteiskuluttamiseen, luoda yhteisöjä tai toimia vahvistuksena asiakkaan sosiaalisesta identiteetistä. (Gentile ja muut, 2007.) Sosiaalisesta kontekstista on hyvä huomioida myös se, että asiakkaat voivat kollektiivisesti vaikuttaa toistensa kokemuksiin (McColl-Kennedy, ja muut 2015).

Palmer (2010) sekä Jain ja muut (2017) puolestaan tarkastelevat prosessia, jonka kautta asiakaskokemus muodostuu asiakkaan mielessä. Palmerin (2010) mukaan asiakaskokemuksen muodostuminen alkaa palvelukohtaamiseen liittyvästä ärsykkeestä, jolloin lopputuloksena muodostuu palvelutapahtuman seurauksena syntynyt asenne. Jain ja muut (2017) toteavat asiakaskokemuksen muodostuvan kolmivaiheisen sisäisen mekanismin avulla; henkisen prosessoinnin, kokemuksellisen arvonluonnin sekä asiakkaiden reaktioiden ja vastausten kautta. Asiakaskokemukset muodostuvat interaktiivisen prosessin lopputuloksena, joka sisältää sekä ympäristöön liittyvät vihjeet että erilaiset aistihavainnot. Asiakas on vuorovaikutuksessa eri vihjeiden ja havaintojen kanssa viiden aistinsa (näkö, maku, haju, kuulo ja kosketus) kautta. Tämä vuorovaikutus johtaa kognitiiviseen ja emotionaaliseen prosessointiin, joka lopulta johtaa erilaisiin asiakkaan reaktioihin ja vastauksiin. (Jain ja muut, 2017.) Myös Palmerin (2010) mukaan asiakas järjestelee ja tulkitsee kohtaamiseen liittyviä ärsykeitä henkisen prosessin avulla. Tähän tulkintaan vaikuttavat hänen mukaansa myös tunteet, jotka toimivat eräänlaisena tietolähteenä, jota asiakas käyttää ärsykettä arvioidakseen.

Jainin ja muiden (2017) mukaan henkisen prosessin aikana tapahtuu myös kokemuksellisen arvonluonnin prosessi, jossa asiakas arvioi kokemusta esimerkiksi sen miellyttävyyden kannalta. Asiakas voi arvioida kokemuksen olevan hyvä (miellyttävä) tai huono (epämiellyttävä), mikä johtaa joko positiivisiin tai negatiivisiin reaktioihin. Nämä reaktiot liittyvät niin asiakastyytyvyyteen, koettuun laatuun, imagoon, ostokäyttäytymiseen, uskollisuuteen kuin suositteluun. Jokainen kokemus peilaa asiakkaan subjektiivista ja ainutlaatuista henkistä prosessointiketjua. (Jain ja muut, 2017.)

Palmer (2010) korostaa myös kontekstin sekä ajan kulumisen vaikutusta asiakaskokemukseen. Hänen mukaansa asiakaskokemuksen eri elementtien kokeminen riippuu kontekstista, jossa kokeminen tapahtuu. Lisäksi hän huomioi, että asenteet kokemusta kohtaan voivat muuttua ajan kuluessa: asiakas saattaa esimerkiksi ajatella jotain aiempaa kokemusta ”ruusunpunaisten lasien” läpi, jolloin hän muistaa kokemuksen parempana kuin se oli. Toinen vaihtoehto on, että asiakas unohtaa ajan myötä valikoivasti eri

elementtejä kokemuksesta, jolloin asenne muuttuu. Siten yksittäinen kokemus ei muodosta kilpailuetua tai kokonaisvaltaisempaa asiakaskokemusta, vaan pikemminkin kokemusten ”virta” eli kokemusten kumuloituminen. (Palmer, 2010.)

Ajan ja kontekstin lisäksi asiakaskokemuksessa on hyvä huomioida asiakaskokemuksen dynaamisuuden vaikutus. Asiakaskokemus ei viittaa vain yksittäisiin kokemuksiin, vaan asiakaskokemus on käsitteenä kokonaisvaltainen ja alati muuttuva. Jain ja muut (2017) kuvailevatkin asiakaskokemusta holistisena konseptina, joka edustaa erilaisten asenteiden, tunteiden ja näkemysten summaa, jotka syntyvät kulutusprosessin perättäisten eri vaiheiden myötä. Jainin ja muiden (2017) sekä Palmerin (2010) kuvaukset asiakaskokemuksen muodostumisesta kuvaavatkin pikemminkin yksittäistä asiakaskokemusta. Tämä yksittäinen kokemus kuitenkin vaikuttaa dynaamiseen asiakaskokemukseen, joka on kaikkien aiempien kokemusten summa.

2.3 Asiakaskokemus ja asiakkaiden sitouttaminen

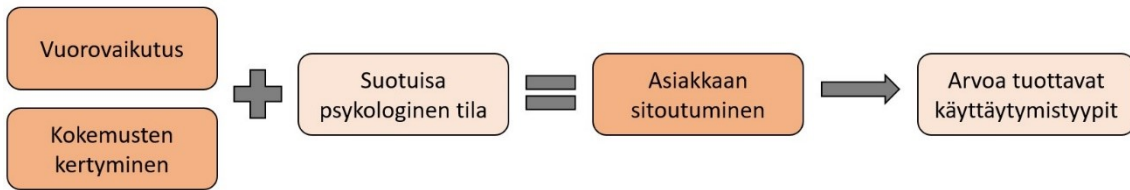
Asiakaskokemuksen elämyksellisellä kehittämisellä pyritään tässä tutkielmassa asiakkaiden sitouttamiseen. Asiakkaan sitoutuminen viittaa intensiteettiin, jolla asiakas osallistuu yrityksen toimintaan sekä yhteyteen, jota asiakas tuntee siihen. Asiakkaan sitoutuminen on joko asiakkaan tai organisaation käynnistämää ja se voi ilmetä kognitiivisesti tai sosiaalisesti sekä tunteiden että käyttäytymisen tasolla. (Vivek ja muut, 2012.) Myös Brodien ja muiden (2011) mukaan asiakkaan sitoutuminen on moniulotteinen käsite, joka viittaa asiakkaan psykologiseen tilaan, joka ilmenee emotionaalisen, kognitiivisen ja käyttäytymiseen liittyvän tason kautta. Psykologiseen tilaan viittaavat myös Moliner-Tena ja muut (2019), jotka määrittelevät asiakkaan sitoutumisen emotionaaliseksi sidokseksi, joka asiakkaalla on yritykseen tai sen brändiin. Tämä sidos edellyttää heidän mukaansa asiakkaalta proaktiivisuutta, suotuisaa psykologista tilaa yritystä kohtaan sekä useiden (palvelu)kokemusten kertymistä kyseisen yrityksen kanssa.

Yleisesti ottaen asiakkaiden sitouttamisen avulla pyritään Lemonin ja Verhoefin (2016) mukaan tunnistamaan asiakkaiden asenteita ja käytöstä, joka ylittää pelkän ostotoiminnan, sillä sitoutuminen viittaa motivaatiotilaan, joka saa asiakkaat osallistumaan ja olemaan vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Asiakkaiden sitouttaminen voi viitata niin nykyisen kuin potentiaalisen asiakkaan sitouttamiseen. Nykyisten asiakkaiden sitouttaminen liittyy Vivekin ja muiden (2012) mukaan asiakkaiden muodostamaan yhteyteen yrityksen kanssa, joka perustuu kokemuksiin, joita asiakkaalla on ollut yrityksen tarjooman tai eri toimintojen kanssa. Potentiaaliset ja nykyiset asiakkaat rakentavat kokemuksiin perustuvia suhteita osallistumalla intensiivisesti uniikkeihin kokemuksiin, joita heillä on yrityksen kanssa (Vivek ja muut, 2012). Asiakkaan sitoutuminen voi vaihdella lyhytaikaisesta ja vaihtelevasta sitoutumisen tasosta, pitkäaikaisen ja melko vakaan sitoutumisen välillä (Brodie ja muut, 2011).

Kumarin ja muiden (2010) mukaan sitoutuneet asiakkaat luovat yritykselle arvoa neljällä eri tavalla: asiakkaan ostokäyttämisen, viittauskäyttämisen, vaikuttajakäyttämisen ja tietokäyttämisen avulla. Sitoutuneiden asiakkaiden ostokäyttämisenä saatetaan siis liittyä esimerkiksi toistuvia ostoja ja ylimääräisiä hankintoja. Sitoutuneet asiakkaat auttavat uusien asiakkaiden hankinnassa erilaisten kannusteohjelmien kautta ja vaikuttavat omalla käytöksellään esimerkiksi WOM:in (word of mouth) kautta prospekteihin ja muihin asiakkaisiin. Lisäksi sitoutuneet asiakkaat antavat palautetta ja osallistuvat tuotekehitykseen. (Kumar ja muut 2010.) Asiakkaiden sitoutuminen vaikuttaa siten sekä asiakkaan ostokäyttämiseen että sen ylittävään käyttämiseen, millä voi olla epäsuoraa vaikutusta myös yrityksen liiketoimintaan (Moliner-Tena ja muut, 2019).

Asiakkaiden sitoutumista on kuvattu yksinkertaistettuna seuraavalla sivulla olevassa kuviossa (Kuvio 3). Vuorovaikutus yrityksen ja sen tarjooman kanssa sekä erilaisten kokemusten kertyminen niiden parissa, voi suotuisaan psykologiseen tilaan yhdistettynä johtaa asiakkaan sitoutumiseen. Asiakkaan sitoutuminen puolestaan voi johtaa Kumarin ja muiden (2010) määrittelemiin neljään arvoa tuottavaan käyttäytymistyyppiin: asiakkaan osto-, viittaus-, vaikuttaja- ja tietokäyttämiseen.

ASIAKKAIDEN SITOUTUMINEN YKSINKERTAISTETTUNA



Kuvio 3. Yksinkertaistettu kuvio asiakkaiden sitoutumisesta.

Miten asiakkaiden sitouttaminen sitten liittyy asiakaskokemukseen? Asiakkaiden sitouttaminen on osa asiakaskokemusta, sillä sitouttamiseen liittyy vuorovaikutus yrityksen kanssa, joka muodostaa erilaisia kosketuspisteitä asiakaspolun varrelle. Kosketuspisteiden kautta asiakas muodostaa erilaisia kognitiivisia, sosiaalisia, aistillisia, emotionaalisia ja käyttäytymiseen liittyviä reaktioita, joista tulee osa kokonaisvaltaista asiakaskokemusta. (Lemon & Verhoef, 2016.) Brodie ja muut (2011) puolestaan korostavat, että asiakkaiden sitoutuminen on luonteeltaan vuorovaikutteista ja kokemuksellista. Heidän mukaansa vuorovaikutteinen asiakaskokemus sekä yhdessä asiakkaan kanssa luotu arvo muodostavat asiakkaiden sitouttamisen käsitteellisen perustan. Asiakkaiden sitouttamisella on siis tärkeä rooli asiakaskokemuksen luomisessa yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakkaan sitoutuminen ja tietynlainen kuluttajakäyttäytyminen syntyvät asiakkaan kokemien vuorovaikutteisten ja arvoa luovien kokemusten seurauksena, joita asiakkaalla on yrityksen kanssa. (Brodie ja muut, 2011.)

Moliner-Tena ja muut (2019) toteavat asiakkaiden sitouttamisen toimivan ”välittäjänä” asiakaskokemuksen ja ei-transaktionaalisen käyttäytymisen välillä. Asiakkaan sitoutuminen vaikuttaa siis keskeisesti asiakaskokemukseen ja siihen, että asiakaskokemuksen vaikutukset näkyvät myös oston jälkeisenä ei-transaktionaalisena käyttäytymisenä, kuten suositteluksena, asiakasuskollisuutena tai asiakasedustajuutena (customer advocacy). Asiakkaan sitoutuminen kerää palvelukohtaamisen ja sitä seuraavan asiakaskokemuksen aikana syntyneet tunteet ja tyytyväisyyden yhteen, mikä saa asiakkaan toimimaan positiivisella tavalla myös ei-transaktionaalisissa tilanteissa. (Moliner-Tena ja muut, 2019.) Pelkkä hyvä asiakaskokemus ei siis riitä, vaan hyvän asiakaskokemuksen muuttuminen myös muunlaiseksi yrityksen kannalta positiiviseksi käyttäytymiseksi vaatii asiakkaiden

sitouttamista. Tämän takia tässä tutkielmassa pyritään asiakkaiden sitouttamiseen asiakaskokemuksen elämyksellisen kehittämisen avulla.

2.4 Asiakaskokemus tutkielman kontekstissa

Tässä alaluvussa täsmennetään, miten asiakaskokemus määritellään juuri tämän tutkielman kontekstissa. Yleisesti ottaen asiakaskokemuksen voidaan todeta olevan Kranzbühlerin ja muiden (2018) määritelmän mukaisesti ”sateenvarjokäsite”, joka sisältää monenlaisia määritelmiä, ilmiöitä ja erilaisia alakäsitteitä. Asiakaskokemusta on aiemmassa teoriassa nimitetty niin ilmiöksi, käsitteeksi, arvioksi, asenteeksi kuin reaktioksi (McColl-Kennedy ja muut, 2015; Lemon & Verhoef, 2016; Kranzbühlerin ja muut, 2018; Palmer, 2010; Becker & Jaakkola, 2020). Tämän tutkielman näkökulmasta asiakaskokemusta käsitellään asiakkaan jatkuvasti kehittyvänä arviona (Kranzbühlerin ja muut, 2018), joka käsittää asiakkaan tahattomat ja spontaanit reaktiot (Becker & Jaakkola, 2020) sekä yksittäisiin kosketuspisteisiin että kokonaisuun asiakaspolkuihin, joita asiakkaalla on tietyn yrityksen sisällä (Kranzbühlerin ja muut, 2018). Asiakas muodostaa siis alati muuttuvan **arvion** yrityksen tarjoaman, kosketuspisteiden, palvelukohtaamisten ja asiakaspolkujen kokemisen kautta. Tämä arvio sisältää asiakkaan asenteet, reaktiot ja vastaukset.

Asiakaskokemuksessa tärkeää on myös sen **subjektiivisuus**. Asiakaskokemus onkin aina luonteeltaan henkilökohtainen ja yksilöllinen (Kim ja muut, 2011). Se on täysin subjektiivista ja asiakkaasta riippuvaista (Becker & Jaakkola, 2020). Eri asiakkaat saattavat siis kokea samanlaisen tilanteen hyvin erilaisella tavalla, jolloin asiakkaiden reaktioiden ennustaminen on yrityksille käytännössä mahdotonta.

Asiakaskokemuksen määrittelemisessä tärkeää on myös aikakäsitys. Aiemmassa tutkimuksessa asiakaskokemusta on käsitelty sekä yksittäisen kohtaamisen tuloksena että laajempaan kokonaisvaltaiseen arviona, joka sisältää kaikki asiakkaan kohtaamiset tietyn yrityksen kanssa. Aiemmissä kappaleissa määriteltiinkin Kranzbühlerin ja muiden (2018) näkemys asiakaskokemuksen muodostumisesta kahden tason kautta: staattisena ja

dynaamisena asiakaskokemuksena, jossa staattinen edustaa asiakaskokemusta yhden tai useamman kokemuksen perusteella tiettyä ajankohtana, ja dynaaminen jatkuvasti muuttuvaa arviota lukuisten kosketuspisteiden kautta. Tässä tutkielmassa keskitytään asiakaskokemuksen **dynaamiseen** tasoon, sillä tutkielman tarkoituksena on tarkastella asiakaskokemusta kokonaisvaltaisesta näkökulmasta. Asiakkaan kaikki kohtaamiset yrityksen kanssa muodostavat siis tutkielman näkökulmasta alati kehittyvän ja muuttuvan asiakaskokemuksen, jossa yksittäiset kohtaamiset vaikuttavat asiakaskokemuksen kokonaisarvioon. Asiakkaan käsitykset ja arviot heidän kokemuksistaan voivat kuitenkin myös muuttua ajan kuluessa (McColl-Kennedy ja muut, 2015).

Asiakaskokemuksesta on hyvä huomioida myös sen **kontekstisidonnaisuus** ja erilaisten **ympäristö- ja tilannetekijöiden** vaikutus. Asiakaskokemus on kontekstisidonnaista ja asiakkaan reaktiot riippuvat tilanteesta (Becker & Jaakkola, 2020). Kontekstiin liittyvät erilaiset tilannekohtaiset tekijät, kuten yksilölliset, markkinalliset, sosiaaliset ja ympäristölliset tekijät (De Keyser ja muut, 2020), jotka vaikuttavat siihen, minkälainen kokemuksesta muodostuu ja miten asiakas arvioi sen. Yleisesti ottaen asiakaskokemuksen voi todeta muodostuvan digitaalisen, sosiaalisen ja fyysisen ulottuvuuden yhdistelmänä (Bolton ja muut, 2018). Näihin ulottuvuuksiin voisi kuitenkin lisätä myös henkisen ulottuvuuden, sillä asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttaa Jainin ja muiden (2017) mukaan ratkaisevalla tavalla asiakkaan henkinen ulottuvuus, jossa hän prosessoi ärsykeitä, havaintoja ja kokemuksia, ja muodostaa subjektiivisen arvion asiakaskokemuksesta.

Tilanne- ja ympäristötekijöiden lisäksi asiakaskokemukseen ja sen kokemiseen liittyy vahvasti **aistinvaraisuus** ja **vuorovaikutteisuus**. Asiakas on vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa viiden aistinsa kautta (Jain ja muut, 2017), minkä lisäksi asiakaskokemus muodostuu kokemalla ja arvioimalla aistien tunteiden ja kognitioiden avulla (Kranzbühler ja muut, 2018). Kokeminen tuottaa erilaisia kognitiivisia, emotionaalisia, käyttäytymiseen ja aisteihin liittyviä sekä sosiaalisia reaktiota (Lemon & Verhoef, 2016). Asiakaskokemus muodostuu vuorovaikutuksessa yrityksen ja sen tarjoaman sekä asiakkaan muun ympäristön kanssa. Asiakaskokemuksen luovat yritykset ja asiakkaat yhdessä

vuorovaikutuksessa (McColl-Kennedy ja muut, 2015), jolloin asiakasta voidaan pitää myös asiakaskokemuksen yhteiskehittäjänä Boltonin ja muiden (2014) mukaan.

Tiivistettynä voi siis todeta, että tutkielman kontekstissa asiakaskokemus on asiakkaan muodostama subjektiivinen, kontekstisidonnainen ja dynaaminen eli jatkuvasti muuttuva arvio asiakaspolusta ja sen sisältämistä kosketuspisteistä ja kohtaamisista. Asiakaskokemus muodostuu asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutuksessa sosiaalisen, digitaalisen, fyysisen ja henkisen ulottuvuuden yhdistelmänä ja siihen vaikuttavat erilaiset tilanteeseen, ympäristöön ja yksilöön liittyvät tekijät. Asiakaskokemus muodostuu aistien, tunteiden ja kognitioiden kautta. Sillä on erilaisia emotionaalisia, kognitiivisia, aistillisia, sosiaalisia ja käyttäytymiseen liittyviä seurauksia. (Becker & Jaakkola, 2020; Kranzbühler ja muut, 2018; Bolton ja muut, 2018; Jain ja muut, 2017; Lemon & Verhoef, 2016.) Tutkielman määritelmä asiakaskokemuksesta on tiivistetty alla olevaan taulukkoon (Taulukko 1).

Taulukko 1. Asiakaskokemuksen määritelmä tutkielman kontekstissa.

| ASIAKASKOKEMUS TUTKIELMAN KONTEKSTISSA | |
|---|--|
| Määritelmä | Arvio |
| Tulkinta | Subjektiivinen, yksilöllinen |
| Taso | Dynaaminen |
| Vaikuttavat tekijät | Konteksti, ympäristö, tilannetekijät |
| Ulottuvuudet | Fyysinen, digitaalinen, sosiaalinen, henkinen |
| Luonne | Subjektiivinen, vuorovaikutteinen, aistinvarainen |
| Seuraukset | Kognitiivisia, emotionaalisia, sosiaalisia, käyttäytymiseen ja aisteihin liittyviä |

3 Elämykset osana asiakaskokemusta

Tässä luvussa tarkastellaan elämyksiä osana asiakaskokemusta. Luku alkaa elämyksiin liittyvällä teorialla, jossa määritellään elämys käsitteenä, käydään läpi erilaisia elämystyypppejä ja tarkastellaan elämysten muodostumista. Tämän jälkeen luvussa tarkastellaan elämyksiä ja asiakaskokemusta, niiden eroja ja yhtäläisyyksiä sekä elämystä osana asiakaskokemusta. Luvun lopussa rakennetaan tarkempi tieteellinen viitekehys empiiriselle tutkimukselle, yhdistämällä tässä ja edellisessä luvussa tarkasteltua teoriaa.

3.1 Elämykset käsitteenä

Elämyksistä on monenlaisia määritelmiä, joita sekoittavat kielelliset erot samalla tavalla kuin asiakaskokemuksen kohdalla. Haasteita aiheuttaa se, että monessa kielessä, kuten englannissa sekä kokemuksiin että elämyksiin viitataan vain yhdellä termillä, vaikka esimerkiksi suomeksi elämys ja kokemus ovat kaksi eri termiä. Schmittin (2011, s. 2) mukaan elämys ei siten ole konseptina tai ilmiönä yhtä vakiintunut kuin monet muut markkinoinnin käsitteet tai konseptit. Aiemmassa tutkimuksessa elämyksiin on englanninkielisessä tutkimuksessa viitattu esimerkiksi *extraordinary, memorable ja meaningful experience* -termeillä (esimerkiksi Schmitt, 2011, s. 18; Arnould & Price, 1993; Pine & Gilmore, 1998; Riivits-Arkonsuo & Leppiman, 2015; Kukk & Leppiman, 2016). Tässä tutkielmassa käytetään lähteenä artikkeleita ja kirjoja, joissa elämyksiin viitataan näillä termeillä, sillä suora englanninkielistä vastinetta ei ole.

Sundbon (2015) mukaan Pine ja Gilmore (1998) kehittivät elämystalous-käsitteen, joka liitetään usein elämyksiin, ja tarjosivat elämys-käsitteelle yhden sen ensimmäisistä määritelmistä. Pinen ja Gilmoren (1998) mukaan elämystaloudessa elämykset muodostavat tuotteista ja palveluista erillisen taloudellisen tarjooman. Heidän mukaansa elämykset ovat luonteeltaan **muistettavia** ja kokijalle henkilökohtaisia. Myös Riivits-Arkonsuo ja Leppiman (2015) käsittelevät elämyksiä juuri niiden muistettavuuden näkökulmasta ja toteavat elämysten olevan epätavallisia ja muista kokemuksista erottuvia. Elämysten

henkilökohtaisuuden takia Pine ja Gilmore (1998) toteavat elämysten olevan olemassa vain sellaisen henkilön mielessä, jota on osallistettu elämykseen tunteellisella, fyysisellä, henkisellä tai jopa spirituaalisella tasolla. Siten kaksi henkilöä eivät voi kokea elämystä samalla tavalla, sillä elämys perustuu tapahtuman ja henkilön mielen välisen vuorovaikutukseen. Heidän mukaansa elämys on todella osa yrityksen tarjoomaa vasta siinä vaiheessa, kun elämyksestä veloitetaan asiakkailta. (Pine & Gilmore, 1998.)

Riivits-Arkonsuon ja Leppimanin (2015) sekä Pinen ja Gilmoren (1998) lisäksi, myös Sundbo (2015) korostaa elämysten muistettavuutta ja toteaa, ettei niinkään ole keskeistä, onko elämys positiivinen vai negatiivinen, vaan että se on muistettava. Tämän takia pelkästään elämyksen lisääminen yrityksen tarjoomaan ei automaattisesti tarkoita lisäämyyntiä, sillä huono elämys todennäköisesti laskee myyntiä. Haasteen muodostaakin se, että elämysten tulkitseminen on hyvin yksilöllistä, jolloin yksi asiakas saattaa kokea elämyksen positiiviseksi ja toinen negatiiviseksi. (Sundbo, 2015.)

Schmittin (2011, s. 18–19) mukaan elämykset eroavat muunlaisista kokemuksista niiden **epätavanomaisuuden** takia. Tavalliset kokemukset ovat osa jokapäiväistä elämää ja rutiinia, ja siten jopa passiivisia. Elämykset puolestaan ovat intensiivisempiä, jopa mullistavia, ekstaattisia tai hengellisiä. Elämykset voivat myös sisältää vahvoja tunteita ja olla luonteeltaan yhteisöllisiä tai jaettuja. (Schmitt, 2011, s. 18–20.) Myös Arnould ja Price (1993) tutkivat elämyksiä epätavanomaisuuden näkökulmasta ja toteavat elämysten olevan muistettavia tai jopa unohtumattomia, intensiivisiä, ainutlaatuisia sekä erittäin emotionaalisia. Elämyksiin liittyy myös joissain tilanteissa jopa henkilökohtainen kasvu ja minäkuvan uudistuminen (Arnould & Price, 1993). Minton ja Liu (2019) puolestaan määrittelevät elämykset harvinaisiksi, yksittäisiksi tai tavanomaisesta poikkeaviksi, ainakin yksilön subjektiivisen arvioinnin perusteella. Myös Bhattacharjee ja Mogilner (2014) määrittelevät ne epätavallisiksi, harvinaisiksi ja jokapäiväisen elämään kuulumattomiksi kokemuksiksi, jotka kiinnittävät huomion ja säilyvät muistona. Epätavanomaisuus ja harvinaisuus ovatkin yleisiä aiemmassa teoriassa käytettyjä tapoja määritellä elämyksiä.

Kukk ja Leppiman (2016) puolestaan toteavat, että elämykset ovat luonteeltaan erittäin henkilökohtaisia, minkä lisäksi elämys voi olla asiakkaalle arvokas tai **merkityksellinen**. Heidän mukaansa elämysten merkityksellisyyttä on kuitenkin vaikea arvioida, niiden **subjektiivisen** luonteen takia, jolloin on mahdotonta etukäteen tietää, tuottaako elämys merkitykseen liittyvää arvoa asiakkaalle. Myös Schmitt (2011, s. 7) korostaa elämysten subjektiivisuutta. Jokainen elämys on täysin subjektiivinen sen kokijalle, jolloin ne muodostavat myös yksilöllisen totuuden ja todellisuuden. Tämä totuus voi olla hyvin erilainen eri yksilöiden välillä. (Schmitt, 2011, s. 7.)

Aiemmassa teoriassa nousee esille myös monenlaisia käsityksiä siitä, onko elämys vain osa tuotetta tai palvelua, hyödykkeen kuluttamisen lopputulos vai itsenäinen osa yrityksen tarjoamaa. Esimerkiksi Sundbo ja Darmer (2008, s. 1) toteavat, että elämys ei viittaa itse tuotteeseen, vaan sitä täydentäviin osiin. Heidän mukaansa elämys voi koostua tuotteesta, kuten teatteriesityksestä tai sitä täydentävästä tuotteesta, kuten ravintolaillallisuudesta, tai koko ”paketista”. Tällöin elämys ei viittaa pelkästään tuotteeseen, vaan koko henkiseen prosessiin tai mielentilaan, jossa elämys koostuu. Tämän käsityksen mukaan elämyksen ytimenä saattaa olla jokin tuote tai palvelu, mutta elämys on aina paljon enemmän kuin pelkkä hyödyke. (Sundbo & Darmer, 2008, s. 1.)

Sundbo (2015) puolestaan korostaa, että elämykset eroavat luonteeltaan ja määritelmältään tuotteista ja palveluista. Tuotteet ja palvelut ovat luonteeltaan instrumentaalisia ja niiden tarkoituksena on usein jonkin ongelman ratkaiseminen. Elämykset taas ovat luonteeltaan ekspressiivisiä (eli ilmaisuvoimaisia ja vaikuttavia) ja niiden ostamisen ja kuluttamisen taustalla on usein jokin emotionaalinen tekijä. Elämykset voivat kuitenkin olla myös instrumentaalisia, sillä elämysten avulla voi pyrkiä esimerkiksi parantamaan ymmärrystään elämästä tai muuttaa omia asenteitaan. (Sundbo, 2015.)

Elämys voidaan myös nähdä hyödykkeen kuluttamisen lopputuloksena tai itsenäisenä tarjoomana. Sundbon (2015) mukaan asiakkailla voi olla elämyksiä tai kokemuksia käyttämiensä hyödykkeiden kanssa, jotka he ovat aiemmin ostaneet. Asiakas kokee siis

elämyksen kuluttamansa tuotteen kautta. Pine ja Gilmore (2011, s. 3) puolestaan korostavat elämyksiä itsenäisenä osana yrityksen tarjoomaa toteamalla, että asiakkaan ostaessa elämyksen, hän maksaa voidakseen nauttia yrityksen tarjoamista muistettavista tapahtumista, joiden tarkoituksena on sitouttaa ja osallistaa asiakasta henkilökohtaisella tavalla. Heidän mukaansa yritykset luovatkin elämyksiä joka kerta, kun ne osallistavat asiakkaita henkilökohtaisella ja muistettavalla tavalla.

Elämyksistä on siis monenlaisia määritelmiä ja niihin liittyy erilaisia tarkastelunäkökulmia, kuten tämän alaluvun perusteella voi päätellä. Yhteenvetona voisi kuitenkin todeta elämysten olevan muistettavia (Pine & Gilmore, 1998), epätavanomaisia ja tavallisesta elämästä poikkeavia (Schmitt, 2011, s. 18) yksittäisiä kokemuksia (Minton ja Liu, 2019), jotka luovat kokijalle merkitystä. Elämykset syntyvät liiketoiminnallisesta näkökulmasta vuorovaikutuksessa asiakkaan ja yrityksen tai sen tarjooman välillä. Ne ovat luonteeltaan subjektiivisia (Kukk ja Leppiman, 2016) ja tunteita herättäviä (Duerden ja muut, 2018).

3.2 Elämystyypit

Elämyksiä on Sundbon (2015) mukaan monenlaisia; elämykset voivat olla esimerkiksi viihdyttäviä, opettavaisia tai eskapistisia, ja niitä voidaan kokea passiivisesti, aktiivisesti tai vuorovaikutuksessa kokijan ja ärsykkeen tarjoajan välillä. Duerden ja muut (2018) luokittelevat artikkelissaan kokemuksia eri kategorioihin. Heidän luokittelussaan pääjakona toimii kokemusten jako tietoisiin ja tiedostamattomiin kokemuksiin, joista tietoiset kokemukset jaetaan edelleen tavanomaisiin ja epätavanomaisiin kokemuksiin. Tässä tutkielmassa keskitytään luokittelun osalta vain tietoisiin ja epätavanomaisiin kokemuksiin (eli elämyksiin), sillä Duerdenin ja muiden (2018) määritelmä epätavanomaisesta kokemuksesta (extraordinary experience) vastaa aiemman tutkimuksen määritelmää elämyksestä.

Elämys tarkoittaa Duerdenin ja muiden (2018) mukaan kokemusta, jonka elementtien luonne on sellainen, että se vetää puoleensa yksilön huomiota ja saa aikaan vahvoja subjektiivisia reaktiota, jotka osoittavat tunteita, havaintoja ja muutoksia. On kuitenkin hyvä

huomioida, että epätavanomaiset kokemukset voivat olla sekä positiivisia että negatiivisia, ja että kokemukset ovat todella subjektiivisia, sillä yhdelle henkilölle mullistava kokemus voi olla toiselle hyvin erilainen (Duerden ja muut, 2018).

Duerden ja muut (2018) jakavat elämykset (epätavanomaiset kokemukset) muistettaviin, merkityksellisiin ja mullistaviin elämyksiin. Heidän mukaansa muistettava viittaa elämykseen, jonka elementit houkuttelevat ja kiinnittävät yksilön huomion ja tuottavat subjektiivisen reaktion, johon liittyy voimakkaita tunteita. Merkityksellinen elämys puolestaan viittaa elämykseen, johon liittyy voimakkaita tunteita sekä merkittävien ja henkilökohtaisesti merkityksellisten oivallusten tekeminen. Mullistavaan elämykseen liittyvät aiempien lisäksi muutokset omissa arvoissa, uskomuksissa ja aikomuksissa. Monesti mullistavia elämyksiä kuvaavat kestävät muutokset omakuvassa ja käyttäytymisessä. (Duerden ja muut, 2018.) Tässä luokittelutavassa elämysten luokittelussa edetään siis muistettavasta elämyksestä aina voimakkaampia reaktioita ja muutoksia aiheuttavaan mullistavaan elämykseen. Tässä tutkielmassa ei kuitenkaan keskitytä mullistaviin elämyksiin, sillä mullistavuus voi olla varsin vaikeasti tavoitettavissa etenkin, kun tavoitteena on vain kehittää asiakaskokemusta tavanomaisesta hieman epätavanomaisempaan.

On kuitenkin hyvä huomioida, että elämyksen ei aina tarvitse olla epätavanomainen arjen ylittävä kokemus, vaan myös tavanomaisempi kokemus voi olla elämys. Bhattacharjeen ja Mogilnerin (2014) tutkimuksen mukaan tavanomaisista kokemuksista tulee yhä tärkeämpiä ja enemmän henkilön onnellisuuteen ja hyvinvointiin vaikuttavia, mitä vanhemmaksi henkilö muuttuu. Myös Duerden ja muut (2018) toteavat, että elämysten subjektiivisen luonteen takia niiden merkitys saattaa muuttua ajan myötä, jolloin tavanomainen kokemus voi muuttua elämykseksi ajan kuluessa. Epätavanomaiset ja erityiset kokemukset (eli elämykset) tuottavat enemmän onnea kuin tavanomaiset kokemukset nuorten keskuudessa. Henkilön vanhetessa tavanomaiset kokemukset koetaan yhä tärkeämmiksi. (Bhattacharjee & Mogilner, 2014.) Tästä voisi päätellä, että yrityksen yhdistäminen tavanomaisiin kokemuksiin ei välttämättä ole huono asia. On kuitenkin hyvä

huomioida, että muutos merkityksessä voi tapahtua myös toisin päin, jolloin elämys muuttuukin tavanomaisemmaksi kokemukseksi ajan mittaan (Duerden ja muut, 2018).

3.3 Elämysten muodostuminen

Pinen ja Gilmoren (1998) mukaan elämykset muodostuvat kahden ulottuvuuden välillä, joita ovat asiakkaiden osallistumisen ulottuvuus sekä yhteyden (connection) ulottuvuus. Asiakkaan osallistumisen ulottuvuus vaihtelee passiivisen osallistumisen ja aktiivisen osallistumisen välillä. Passiivisessa osallistumisessa asiakas ei vaikuta elämykseen millään tavalla, mutta aktiivisessa osallistumisessa asiakkaalla on tärkeä rooli elämyksen luomisessa. Mikään osallistuminen ei kuitenkaan ole täysin passiivista, sillä pelkästään olemalla paikalla asiakas osallistuu elämykseen. (Pine & Gilmore, 1998.) Myös Sundbo ja Darmer (2008, s. 2) korostavat, että joillain elämyksillä on hyvin fyysinen ydin eli elämys vaatii sen kokijalta aktiivista fyysistä osallistumista, kun taas osa on hyvin passiivisia.

Toinen Pinen ja Gilmoren (1998) elämyksen ulottuvuuksista on yhteys, joka kuvaa yhteyttä, joka liittyy asiakkaan elämykseen. Ulottuvuuden toisessa päässä on sulautuminen (absorption) ja toisessa uppoutuminen (immersion). Sulautumisessa henkilö kokee elämyksen tietyn etäisyyden päästä esimerkiksi TV:tä katsoessaan, mutta uppoutuessaan hänestä tulee fyysisesti osa elämystä. Sulautuminen voi siten viitata esimerkiksi konsertin katsomiseen, kun taas uppoutuminen esimerkiksi konsertissa soittamiseen. (Pine & Gilmore, 1998.) Myös Sundbo ja Darmer (2008, s. 2) tuovat elämyksistä tämän puolen esille toteamalla, että osa elämyksistä on henkisesti vaativia ja osa ei.

Sundbon (2015) mukaan, että elämys on pitkälti henkinen ihmisen mielessä tapahtuva ilmiö. Myös Dalmoro ja muut (2019) korostavat, että elämys on aina siihen uppoutuneen henkilön yksilöllisen prosessoinnin seurausta. Heidän mukaansa elämys on ulkoisen ympäristöön liittyvän laukaisevan tekijän ja asiakkaan subjektiivisen vastauksen lopputulos. Schmitt ja Zarantello (2013) lisäävät, että elämysten subjektiivisen luonteen takia, niitä tulee tulkita asiakkaan subjektiivisen maailman, yhteisön ja kulttuurin kontekstissa.

Schmittin (2011, s. 6–7) mukaan elämykset ovat usein jollain tapaa aiheutettuja tai aikaansaatuja, sillä ne ovat seurausta tietyille stimulaatiolle, eivätkä siten ole itseaiheutettuja, kuten esimerkiksi jotkin ajatukset. Myös Sundbo (2015) toteaa, että elämys on seurausta ulkoiselle stimulaatiolle, jota ihmisen psyykinen tietoisuus käsittelee tarkemmin. Tämä ulkoinen stimulaatio voi olla esimerkiksi aineellista, fyysistä, käyttäytymiseen liittyvää tai vuorovaikutuksellista. Älyllisten seurausten ja määritelmien lisäksi, elämyksillä on yksilötasolla myös muita seurauksia, kuten aistillisia havaintoja, tunteita ja käyttäytymiseen liittyviä tekoja, jotka aiheutuvat elämyksen seurauksena (Schmitt, 2011, s. 7).

Samaan tapaan kuin tavanomaisten kokemusten kohdalla myös elämyksiin vaikuttavat monet ympäristöön ja yksilöön liittyvät tekijät. Elämykset ovat ulkoisten ärsykkeiden seurausta, joten ympäristöön, sosiaaliseen ja relationaaliseen tasoon liittyvät tekijät vaikuttavat elämysten muodostumiseen (Schmitt & Zarantello, 2013). Boltonin ja muiden (2014) mukaan asiakkaan omat arvot, uskomukset, motiivit, perinteet, teot ja tavoitteet muokkaavat asiakkaan reaktioita. Sundbo (2015) puolestaan toteaa kaikkien ihmisen viiden aistin osallistuvan elämysten muodostumiseen. Varshneya ja muut (2017) lisäävät, että elämysten arviointiin vaikuttavat sisäiset tekijät, kuten uskomukset, arvot, motivaatio, identiteetti ja elämäntyyli. Ulkoisina tekijöinä he mainitsevat ilmapiiriin liittyvät tekijät, brändin ja vuorovaikutuksen. Muita tulkintaan vaikuttavia muuttujia ovat esimerkiksi demografiset tekijät ja kulttuuri. (Varshneya ja muut, 2017.) Elämyksiin liitetään usein myös hedonismi eli nautinnon- ja mielihyvänhakuisuus (Schmitt, 2011, s. 13). Sundbo (2015) kuitenkin korostaa, että kaikki elämykset eivät ole pelkästään hedonistisia, vaan kokemuksen taustalla voi olla hyvin tietoinen ja intressipohjainen prosessi, kuten halu oppia, löytää merkityksiä ja kehittää itseään.

Sundbon ja Darmerin (2008, s. 2) mukaan elämysten muodostuminen vaihtelee myös elämysten ”sijainnin” perusteella. Joidenkin elämysten kohdalla elämyksen kokijat tulevat jollekin tietylle paikalle, jossa elämys tuotetaan tai koetaan. Tämä on tavallista esimerkiksi turismin kohdalla. Toisissa tapauksissa elämys tuodaan kokijan luokse tai kokijan käytettäväksi. Esimerkiksi mobiililaitteiden kautta koettavat elämykset ovat

esimerkkejä tästä. (Sundbo & Darmer, 2008, s. 2.) Schmitt (2011, s. 20–21) puolestaan toteaa, että elämyksiä voi tapahtua eri kulutusvaiheissa aina tiedon hankinnasta varsinaiseen kuluttamiseen asti eri kosketuspisteissä yrityksen ja asiakkaan välillä.

Yhteenvetona voisi todeta, että elämykset ovat arjesta poikkeavia muistettavia, epätavanomaisia, ainutlaatuisia ja merkityksellisiä kokemuksia. Elämyksiä luonnehtivat niiden harvinaisuus tai yksittäisyys, minkä takia ne vastaavat Kranzbühlerin ja muiden (2018) määrittelemää staattista tasoa, jossa kokemus muodostuu tiettyinä ajankohtana yhden tai muutaman kosketuspisteen perusteella. Elämyksille ominaista on myös vahva emotionaalinen sidos, aistinvaraisuus, subjektiivisuus ja kontekstisidonnaisuus. Liiketoiminnallisesta näkökulmasta ne syntyvät vuorovaikutuksessa yrityksen ja asiakkaan välisissä kosketuspisteissä, ulkoisen stimulaation seurauksena, missä tahansa kulutusprosessin vaiheessa. Ulkoisen stimulaation takia niihin vaikuttavat ympäristö sekä sosiaalinen taso. Elämyksillä on aisteihin, tunteisiin ja käyttäytymiseen liittyviä seurauksia. (Pine & Gilmore, 1998; Arnould & Price, 1993; Minton & Liu, 2019; Schmitt & Zarantello, 2013; Duerden ja muut, 2018; Kukk & Leppiman, 2016; Sundbo, 2015; Schmitt, 2011, s. 7–21.) Tutkielman määritelmä elämyksistä on tiivistetty alla olevaan taulukkoon (Taulukko 2).

Taulukko 2. Elämysten määritelmä tutkielman kontekstissa.

| ELÄMYKSET TUTKIELMAN KONTEKSTISSA | |
|--|--|
| Määritelmä | Muistettava, epätavanomainen tai merkittävä kokemus |
| Tulkinta | Subjektiivinen, yksilöllinen |
| Taso | Staattinen, yksittäinen |
| Vaikuttavat tekijät | Konteksti, ympäristö, ulkoinen stimulaatio, emotionaalinen sidos |
| Ulottuvuudet | Ympäristö, sosiaalinen, henkinen |
| Luonne | Subjektiivinen, vuorovaikutteinen, aistinvarainen |
| Seuraukset | Aisteihin, tunteisiin ja käyttäytymiseen liittyviä |

3.4 Elämykset ja asiakaskokemus

Elämykset ja asiakaskokemus kulkevat käsitteinä osittain käsi kädessä. Molemmissa on samanlaisia elementtejä, ulottuvuuksia ja ominaisuuksia, mutta samaan aikaan niiden välillä on myös eroavaisuuksia. Etenkin englanninkielisessä tutkimuksessa asiakaskokemus (customer experience, experience) ja elämys (experience, memorable tai extraordinary experience) ovat jo kielelliseltä tasolta osittain päällekkäisiä, sillä englanniksi ei ole elämystä suoranaisesti vastaavaa käsitettä. Asiakaskokemus ja elämykset on kuitenkin tärkeä erottaa toisistaan, sillä ne kuvaavat kahta eri käsitettä. Tämän takia tässä aluvuossa käydään läpi asiakaskokemuksen ja elämysten eroja ja yhtäläisyyksiä.

Asiakaskokemuksen ja elämysten kohdalla suurimmat eroavaisuudet liittyvät asiakaskokemuksen dynaamiseen luonteeseen ja elämysten yksittäisyyteen. Asiakaskokemus on kokonaisvaltaista (Kranzbühler ja muut, 2018), sen pohjana on asiakaspolku (Lemon & Verhoef, 2016) ja kaikki asiakkaan sen varrella kohtaamat kosketuspisteet ja kokemukset. Elämyksissä on kuitenkin kyse yksittäisistä kokemuksista (Minton & Liu, 2019), jotka ovat jollain tapaa ainutlaatuisia ja muistettavia (Pine & Gilmore, 1998), jolloin ne eroavat muista kokemuksista. Asiakaskokemus pohjautuu koko asiakaspolkuun (Lemon & Verhoef, 2016), mutta elämykset pohjautuvat yksittäiseen tai muutamaankin kosketuspisteeseen. Asiakaskokemus vaihtelee Beckerin ja Jaakkolan (2020) mukaan tavanomaisen ja epätavanomaisen kokemuksen välillä, kun taas elämys muistettavan ja mullistavan elämyksen välillä (Duerden ja muut, 2018). Asiakaskokemuksesta voi luonnehtia asiakaspolun aikana tapahtuvien kokemusten **arvioksi** (Kranzbühler ja muut, 2018), mutta elämysten kohdalla on kyse yksittäisistä **kokemuksista** (Minton & Liu, 2019).

Elämyksiä luonnehditaan usein hedonistisiksi ja emotionaalisiksi (Schmitt, 2011, s. 13; Arnould & Price, 1993). Niitä kuvaillaan monesti vahvoilla adjektiiveilla, kuten harvinaisen, ainutlaatuinen, muistettava ja merkityksellinen (Minton & Liu, 2019; Arnould & Price, 1993; Duerden ja muut, 2018). Asiakaskokemukselle ei kuitenkaan ole vastaavia vahvoja adjektiiveja, sillä asiakaskokemus vaihtelee Beckerin ja Jaakkolan (2020) mukaan tavanomaisen ja epätavanomaisen asiakaskokemuksen välillä. Pyrkimyksenä voi siis olla

hyvä asiakaskokemus, mutta se ei aina toteudu, jolloin asiakaskokemus on usein melko tavanomaista. Asiakaskokemuksen tavanomaisuuteen vaikuttaa myös se, että palvelun ja kokemusten taso on nykyään melko korkealla, jolloin hyvätkin asiakaskokemukset saatetaan kokea melko tavanomaisiksi. Voisi siis väittää, että asiakaskokemus on luonteeltaan utilitaarisempi kuin elämys, sillä Kukkin ja Leppimanin (2016) mukaan hyödykkeiden kohdalla niiden toimivuus on ensisijaisen tärkeää, eikä kokemuksen hedonistisempi puoli syrjäytä utilitaarista puolta.

Asiakaskokemusta ja elämyksiä yhdistävät kuitenkin niiden kontekstisidonnaisuus ja subjektiivisuus. Jain ja muut (2017) kuvaavat asiakaskokemuksen syntyvän henkisen prosessin seurauksena ja Dalmoro ja muut (2019) puolestaan toteavat elämysten olevan yksilöllisen prosessoinnin tulosta. Sekä asiakaskokemus että elämykset syntyvät vuorovaikutuksessa asiakkaan ja yrityksen tai sen tarjoaman kanssa. Molemmat voivat vaihdella negatiivisen ja positiivisen arvion välillä. Ne muodostuvat samojen ulottuvuuksien eli fyysisen, digitaalisen, sosiaalisen ja henkisen ulottuvuuden välillä (Bolton ja muut, 2018).

Elämyksillä ja asiakaskokemuksella on myös samankaltaisia seurauksia. Asiakaskokemuksen seurauksena asiakkaalla on Lemonin ja Verhoefin (2016) mukaan kognitiivisia, emotionaalaisia, sosiaalisia sekä käyttäytymiseen ja aisteihin liittyviä reaktioita. Elämyksillä puolestaan on Schmittin (2011, s. 6–7) mukaan elämyksen kokijan kohdalla älyllisiä, aistillisia, emotionaalaisia ja käyttäytymiseen liittyviä seurauksia. Tässä alaluvussa mainitut asiakaskokemuksen ja elämysten erot ja yhtäläisyydet havainnollistetaan seuraavassa taulukossa (Taulukko 3). Taulukossa yhdistyvät tutkielmassa käsitelty teoria asiakaskokemuksesta ja elämyksistä.

Taulukko 3. Asiakaskokemuksen ja elämysten vertailu.

| | ASIAKASKOKEMUS | ELÄMYS |
|--------------|--|---|
| Määritelmä | Arvio | Kokemus |
| Tulkinta | Subjekttiivinen, kontekstisidonnainen | Subjekttiivinen, kontekstisidonnainen |
| Luonne | Dynaaminen | Staattinen |
| Aikajänne | Kokemusten summa | Yksittäinen kokemus |
| Sijainti | Asiakaspolku | Kosketuspisteet |
| | Vuorovaikutus yrityksen kanssa | Vuorovaikutus yrityksen kanssa |
| Ulottuvuus | Digitaalinen, fyysinen, sosiaalinen, henkinen | Digitaalinen, fyysinen, sosiaalinen, henkinen |
| Vaihteluväli | Tavanomainen - epätavanomainen, Negatiivinen -positiivinen | Muistettava - mullistava, Negatiivinen - positiivinen |
| Piirteet | Ei samalla tavalla määrääviä piirteitä | Harvinainen, epätavanomainen, muistettava, merkityksellinen, ainutlaatuinen |
| | Utilitaarinen | Emotionaalinen, hedoninen |
| Seuraukset | Kognitiivisia, emotionaalisia, sosiaalisia, käyttäytymiseen ja aisteihin liittyviä | Älyllisiä, aistillisia, emotionaalisia ja käyttäytymiseen liittyviä |

Miten elämykset sitten liittyvät asiakaskokemukseen? Jainin ja muiden (2017) mukaan asiakaskokemuksen avulla pyritään luomaan asiakkaille uniikkeja, miellyttäviä ja muistettavia kokemuksia. Williams ja muut (2020) puolestaan toteavat erinomaisen asiakaskokemuksen koostuvan suunnitelluista, merkittävistä ja muistettavista kokemuksista asiakaspolun aikana. Jainin ja muiden (2017) sekä Williamsin ja muiden (2020) huomioiden perusteella voisikin todeta, että erinomainen asiakaskokemus sisältää elämyksiä tai elämyksellisiä kokemuksia asiakaspolun varrella, sillä elämykset voidaan määritellä juuri uniikeiksi, muistettaviksi, merkittäviksi ja epätavanomaisiksi kokemuksiksi (Pine & Gilmore, 1998; Kukk & Leppiman, 2016; Schmitt, 2011, s. 18). Pelkkä tavanomainen, asiakkaan tarpeet täyttävä asiakaskokemus ei siis enää riitä, vaan erinomainen asiakaskokemus vaatii elämyksellisyyttä tai arjen ylittävää kokemusta.

Jainin ja muiden (2017) mukaan liiketoiminnassa onkin havaittavissa murros, jossa liiketoimintaa pyritään johtamaan elämyksellisestä tai kokemuksellisesta näkökulmasta,

jossa personalisoituja kokemuksia luodaan yhdessä asiakkaiden kanssa. He tunnistavat tarpeen luoda ja johtaa sellaista asiakaskokemusta, joka tarjoaa muistettavia ja miellyttäviä elämyksellisiä muistoja asiakkaille. Tämän perusteella voisi todeta, että erinomainen asiakaskokemus koostuu tavanomaisten kokemusten lisäksi muistettavista ja merkittävistä kokemuksista eli elämyksistä.

Elämysten tai elämyksellisyyden tärkeys on siis tunnistettu asiakaskokemukseen liittyvässä tutkimuksessa ja erinomaisen asiakaskokemuksen luomisessa. Becker ja Jaakkola (2020) nostavat myös eräänlaisen elämyksiä korostavan näkökulman esille. Heidän mukaansa asiakaskokemus vaihtelee tavanomaisen ja epätavanomaisen kokemuksen (eli elämyksen) välillä, mikä kuvaa erilaisten ärsykkeiden aiheuttamien asiakkaan reaktioiden intensiteettiä. Mitä voimakkaampi kokemus asiakkaalla on, sitä epätavanomaisemmasta kokemuksesta on hänen kohdallaan kyse. (Becker & Jaakkola, 2020.) Tämän perusteella voisi todeta, että yksittäinen (staattinen) asiakaskokemus vaihtelee asiakkaan näkökulmasta intensiteetiltään tavanomaisen kokemuksen ja elämyksen välillä, mikä tarjoaa yhtymäkohdan asiakaskokemuksen ja elämysten välille. Tämä yksittäinen asiakaskokemus taas vaikuttaa dynaamiseen kokonaisvaltaiseen asiakaskokemukseen Kranzbühlerin ja muiden (2018) teorian mukaan, jolloin yksittäinen elämyksellinen asiakaskokemus voi vaikuttaa merkittävästi asiakkaan kokonaisvaltaiseen arvioon asiakaskokemuksesta.

3.5 Asiakaskokemuksen elämyksellinen kehittäminen

Edellisessä luvussa nousi esille teoria siitä, että erinomainen asiakaskokemus sisältää muistettavia, ainutlaatuisia ja merkittäviä kokemuksia – toisin sanoen elämyksiä. Asiakaskokemuksen kehittyminen tavanomaisesta ja asiakkaan tarpeet tyydyttävästä asiakaskokemuksesta korkeammalle tasolle, vaatii siis tavanomaisen ja toimivan asiakaskokemuksen lisäksi elämyksiä asiakaspolun eri vaiheiden aikana. Juuri tästä asiakaskokemuksen elämyksellisessä kehittämisessä onkin kyse.

Asiakaskokemuksen elämyksellisellä kehittämisellä viitataan tässä tutkielmassa suunnitelmalliseen pyrkimykseen luoda tavanomaisesta asiakaskokemuksesta epätavanomainen kokemus eli elämys. Tähän pyritään yksittäisen asiakaskokemuksen tai kohtaamisen tasolla, sillä jokainen kokemus ei voi olla elämys. Yksittäiset asiakaskokemukset vaikuttavat kuitenkin Kranzbühlerin ja muiden (2018) mukaan asiakkaan kokonaisvaltaiseen arvioon hänen asiakaskokemuksestaan. Elämyksellisellä kehittämisellä pyritään siksi lisäämään yksittäiseen asiakaskokemukseen elämyksille tyypillisiä ominaisuuksia, kuten muistettavuutta (Pine & Gilmore, 1998), merkittävyyttä (Kukk & Leppiman, 2016) tai hedonistisia piirteitä (Schmitt, 2011, s. 13) sekä luoda tilanteesta jollain tapaa epätavanomaisen eli arjesta poikkeavan (Duerden ja muut, 2018).

Muistettavuuden ja merkittävyyden lisäämisellä on erilaisia etuja myös yrityksen näkökulmasta. Williamsin ja muiden (2020) mukaan kokemuksen muistettavuudesta voi tulla uniikki osa brändiä, mikä myös houkuttelee asiakkaita sekä helpottaa asiakkaiden hankintaa ja säilyttämistä. Tämän tason kokemukset voivat myös toimia perusteena rahalliseksi preemiolle ja lisätä asiakkaiden maksuhalukkuutta. Etuna on myös se, että monesti laadukkaita ja muistettavia kokemuksia voidaan luoda yrityksen näkökulmasta varsin edullisesti, esimerkiksi asiakaskeskeisellä toimintatavalla. (Williams ja muut, 2020.)

Tässä tutkielmassa asiakaskokemuksen elämyksellisellä kehittämisellä pyritään asiakkaiden sitouttamiseen, sillä pelkästään hyvä asiakaskokemus ei riitä, vaan asiakkaat täytyy myös sitouttaa. Moliner-Tenan ja muiden (2019) mukaan asiakkaiden sitoutuminen vaikuttaa siihen, seuraako hyvästä asiakaskokemuksesta muunlaista positiivista asiakkaan ei-transaktionaalista käyttäytymistä, kuten suosittelua, asiakasuskollisuutta tai jopa asiakasedustajuutta. Yritys voi siis pyrkiä lisäämään hyvästä asiakaskokemuksesta seuraavia hyötyjä, sitouttamalla asiakkaita elämyksellisen asiakaskokemuksen avulla, sillä ei-transaktionaalinen käyttäytyminen vaatii asiakkaan sitoutumista. Juuri elämyksellinen näkökulma sopii tällaiseen asiakaskokemuksen kehittämiseen, joka tähtää asiakkaiden sitouttamiseen, sillä Vivekin ja muiden (2012) mukaan asiakkaiden sitoutuminen perustuu asiakkaan yrityksen kanssa muodostamaan kokemuspohjaiseen yhteyteen.

Potentiaaliset ja nykyiset asiakkaat rakentavat tätä yhteyttä osallistumalla aktiivisesti yrityksen toimintaan erilaisten uniikkien kokemusten kautta, joita heillä on yrityksen toimintojen ja tarjooman kanssa (Vivek ja muut, 2012). Asiakaskokemuksen elämyksellinen kehittäminen antaisikin yritykselle mahdollisuuden luoda tällaisia uniikkeja kokemuksia eli elämyksiä asiakkaan kanssa, mikä lisäisi asiakkaiden sitoutumista.

Asiakaskokemuksen kehittämisessä myös pienillä yksityiskohdilla voi olla todella suuri merkitys. Boltonin ja muiden (2014) mukaan pienet yksityiskohdat voivat vaikuttaa asiakaskokemukseen yllättävän paljon ja auttaa kehittämään siitä erinomaisen ja poikkeuksellisen. Heidän mukaansa yksityiskohtien huomioimisella voi olla merkittävä kerrannaisvaikutus asiakkaan kokonaisvaltaiseen asiakaskokemukseen. Tämän perusteella voisi todeta, että yksityiskohtien ja pienten asioiden huomioiminen voi auttaa asiakaskokemuksen elämyksellisessä kehittämisessä, sillä yritykset voivat Boltonin ja muiden (2014) mukaan personalisoida kokemusta eri asiakkaille yksityiskohtien avulla ja kehittää asiakaskokemuksesta niiden avulla poikkeuksellisen.

Elämysten kohdalla tulee kuitenkin huomioida, että myös tavanomainen kokemus voi olla elämys eri asiakkaiden tai tilanteiden kohdalla. De Keyser ja muut (2020) huomauttavatkin, että toisinaan asiakkaat arvostavat myös tavanomaisia kokemuksia. He nostavat esille koronaviruspandemian ja toteavat, että myös tavalliset askareet, kuten kaupassa käyminen voivat muuttua luonteeltaan ja saada täysin uusia merkityksiä. Myös Dalmoro ja muut (2019) korostavat, että yritysten ei välttämättä tarvitse tarjota epätavanomaisia elämyksiä tarjotakseen asiakkaita miellyttäviä kokemuksia. Kaikkien kokemusten ei tarvitse olla erityisiä, vaan joskus myös tavanomainen ja miellyttävä kokemus on täysin riittävä (Dalmoro ja muut, 2019). Asiakaskokemuksen elämyksellisessä kehittämisessä ei siis ole kyse ihmeiden tekemisestä tai mullistavista elämyksistä. Välillä myös tavanomainen kokemus riittää miellyttävän asiakaskokemuksen luomiseksi.

Asiakaskokemuksen elämykselliselle kehittämiselle voidaan kuitenkin määritellä erilaisia edellytyksiä, jotka toimivat reunaehtoina elämyksellisen kehittämisen onnistumiselle.

Tärkeä edellytys on, että tuote, palvelu tai kohtaaminen, johon elämyksellisiä ominaisuuksia pyritään lisäämään, täyttää asiakkaiden tarpeet ja miellyttää asiakkaita jo entuudestaan. Kukk ja Leppiman (2016) korostavat, että hedoninen puoli ei ole ainoa asia, joka on elämysten tai kokemusten tuottamassa arvossa tärkeää. Tärkeintä on, että elämykseen tai kokemukseen liittyvä utilitaarinen eli käyttöön tai toimintaan liittyvä tarkoitus täyttyy. Elämyksestä tai kokemuksesta saatava hedoninen arvo toimii täten vain ylimääräisenä – joskin vaikutusvaltaisena muuttujana. (Kukk & Leppiman, 2016.) Myös Roy (2018) korostaa palvelukohtaamisen toiminnallisia elementtejä toteamalla, että utilitaarisia palveluja tarjoavan yrityksen tulee ensisijaisesti keskittyä toiminnallisen palvelukokemuksen onnistumiseen, sillä asiakkaille on ensiarvoisen tärkeää, että kokemuksen funktionaaliset elementit toimivat.

Kukkin ja Leppimanin (2016) sekä Royn (2018) havaintojen perusteella voi todeta, että myös asiakaskokemuksen elämyksellisessä kehittämisessä on huomioitava kokemukseen liittyvä toiminnallinen tarkoitus. Etenkin pankkialalla, johon tutkielman empiirinen osuus kohdistuu, on ensin keskityttävä siihen, että asiakkaalle tarjottavat palvelut ja ydinkokemus toimivat hyvin, minkä jälkeen hedonististen ja elämyksellisten elementtien lisääminen voi tuottaa lisäarvoa. Jos tekniset ja utilitaariset elementit eivät kuitenkaan toimi kunnolla tai täytä tarkoitustaan, ei hedonististen elementtien lisäämisellä välttämättä ole positiivista vaikutusta.

Muita edellytyksiä asiakaskokemuksen elämyksellisen kehittämisen onnistumiselle ovat asiakaskeskeisyys, personalisointi ja asiakkaiden osallistaminen. Bolton ja muut (2014) ovat tutkineet pienten yksityiskohtien merkitystä poikkeuksellisen asiakaskokemuksen kehittämisessä, ja toteavat, että yrityksen toiminnan asiakaskeskeisyys sekä kokemusten personalisointi asiakkaiden tarpeiden mukaan, ovat merkittäviä tekijöitä muistettavan asiakaskokemuksen kehittämisessä. Boltonin ja muiden (2014) mukaan myös asiakkaiden osallistaminen auttaa luomaan muistettavia kokemuksia, sillä onnistuessaan asiakkaiden osallistaminen synnyttää asiakkaissa erilaisia tunteita, kuten kiintymystä, yhteenkuuluvuuden tunnetta, onnellisuutta ja hyvinvointia. Muistettavien ja poikkeuksellisten

kokemusten kehittämisen edellytyksenä on siis, että yritys toimii asiakaskeskeisesti, personalisoi kokemuksia asiakkaiden tarpeiden mukaan sekä osallistaa asiakkaita. Myös asiakaskokemuksen elämyksellinen kehittäminen vaatii siten asiakkaiden osallistamista ja todellista asiakaskeskeistä toimintatapaa. Asiakkaiden osallistaminen myötävaikuttaa myös asiakkaiden sitouttamiseen, sillä Brodien ja muiden (2011) mukaan asiakkaiden sitoutuminen viitataan psykologiseen tilaan, joka perustuu vuorovaikutteisiin ja yhdessä luotuihin asiakaskokemuksiin yrityksen tai brändin kanssa.

3.6 Yhteenveto ja teemahaastattelun teemat

Tiivistettynä voi todeta, että asiakaskokemuksen elämyksellisellä kehittämisellä pyritään lisäämään yksittäiseen asiakaskokemukseen elämyksille tyypillisiä ominaisuuksia, kuten muistettavuutta, merkittävyyttä sekä hedonistisia piirteitä, ja luoda tilanteesta jollain tapaa epätavanomaisen eli arjesta poikkeavan. Yksittäiseen asiakaskokemukseen vaikuttamalla pyritään kehittämään kokonaisvaltaista eli dynaamista asiakaskokemusta. Elämyksellinen kehittäminen tarkoittaa siten yksittäisen tavanomaisen kokemuksen nostamista uudelle, arjen tai rutiinit ylittävälle tasolle yksityiskohdat huomioiden. Pyrkimyksenä on asiakaskokemuksen kehittäminen tavanomaisesta epätavanomaiseksi sekä siirtyä utilitaaristen tarpeiden täyttämisestä hedonistisemmalle tasolle. Asiakaskokemuksen elämyksellisen kehittämisen tavoitteena on asiakkaiden sitouttaminen asiakkaan ja yrityksen välistä kokemuspohjaista suhdetta kehittämällä. Edellytyksenä on, että kokemus jo entuudestaan täyttää asiakkaan utilitaariset tarpeet. Elämys tai elämyksellinen ominaisuus tulisi nähdä ylimääräisenä elementtinä, johon pyritään vain, jos ydinkokemus on jo kunnossa. Muita edellytyksiä elämykselliselle kehittämiselle ovat yrityksen asiakaskeskeinen toimintatapa, asiakaskokemuksen personalisointi ja asiakkaiden osallistaminen.

Tärkeimpänä asiakaskokemuksen elämyksellisen kehittämisen edellytyksenä on, että asiakaskokemus on jo entuudestaan hyvä ja täyttää sen utilitaarisen tarkoituksen. Tämän takia onkin tärkeä selvittää ensin, millainen asiakkaiden asiakaskokemus yleisesti ottaen on ja mitkä sen eri tekijät tai osa-alueet toimivat ja mitkä eivät. Siksi myös tämän

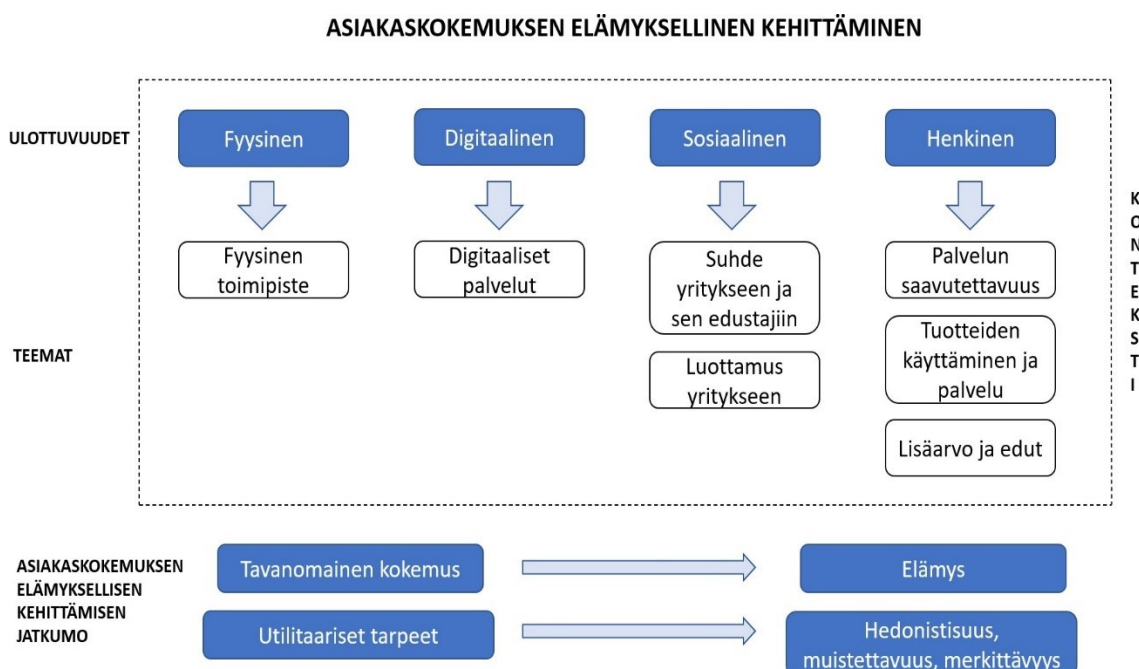
tutkielman tutkimusosuudessa keskitytään selvittämään, minkälainen Ålandsbankenin asiakkaiden asiakaskokemus yleisesti ottaen on, jotta tarkempia ehdotuksia asiakaskokemuksen elämyksellisestä kehittämisestä voidaan antaa. Asiakaskokemukseen keskitytään sekä tutkimuksessa että ylipäätään tämän edellytyksen osalta kokonaisvaltaisesta näkökulmasta.

Kim ja muut (2011) esittelevät tutkimuksessaan erilaisia asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksensa perusteella he tunnistavat seitsemän tekijää: ympäristö, edut, kätevyys, saavutettavuus, käyttö, kannuste ja luottamus. Tutkimalla ja ymmärtämällä näitä tekijöitä ja niiden muodostamia ulottuvuuksia, yritykset voivat pyrkiä tarjoamaan asiakkailleen muistettavia kokemuksia ja samalla siirtyä yrityksenä elämystalouteen. (Kim ja muut, 2011.) Toisin sanoen näiden tekijöiden avulla yritykset voivat kehittää asiakkaiden kokemuksista elämyksellisempiä.

Kimin ja muiden (2011) tutkimusta täydennetään kuitenkin tässä tutkielmassa uudemmissa tutkimuksista saaduilla tiedoilla. Nämä uudemmat tutkimukset keskittyvät asiakaskokemukseen pankkialalla, johon myös tämän tutkielman empiirinen osuus kohdistuu. Esimerkiksi Garg ja muut (2014) esittelevät tekijöitä, joiden avulla asiakaskokemusta voi mitata etenkin pankkialalla. He nostavat esille osittain samoja tekijöitä kuin Kim ja muut (2011), kuten kätevyuden, lisäarvon ja ympäristöön liittyvät tekijät, kuten muut asiakkaat, työntekijät ja vuorovaikutuksen. Lisäksi he nostavat esille esimerkiksi nopeuden, palveluprosessin, digitaalisten palvelujen toimivuuden sekä ydintuotteiden tärkeyden. (Garg ja muut, 2014.) Myös Mbama ja Ezepue (2018) tutkivat asiakaskokemusta pankkialalla ja toteavat Kimin ja muiden (2011) sekä Gargin ja muiden (2014) tavoin, että asiakaskokemukseen vaikuttavat odotettu arvo, käyttö ja kätevyys. Näiden lisäksi Mbama ja Ezepue (2018) nostavat esille esimerkiksi vuorovaikutuksen asiakkaan ja työntekijöiden välillä sekä palvelun laadun.

Yhdistämällä edellä mainituissa tutkimuksissa käsitellyt tekijät, esille nousevat etenkin vuorovaikutus, tuotteiden käyttö ja kätevyys, erilaiset ympäristöön liittyvät tekijät,

palvelun laatu sekä koettu lisäarvo. Tämän perusteella asiakaskokemukseen vaikuttaviksi tekijöiksi määritellään tässä tutkielmassa: asiakkaan suhde yritykseen ja sen edustajiin, tuotteiden käyttäminen ja palvelu, lisäarvo ja edut, palvelun saavutettavuus, fyysinen toimipiste, digitaaliset palvelut sekä luottamus yritykseen. Nämä tekijät muodostavat teemahaastatteluissa käytettävät teemat, sillä asiakaskokemusta tutkitaan niiden avulla Ålandsbankenissa toteutetussa tutkimuksessa. Seuraavassa kuviossa (Kuvio 4) nämä teemat on suhteutettu tutkielmassa esille nousseeseen neljään asiakaskokemuksen ulottuvuuteen: fyysiseen, digitaaliseen, sosiaaliseen ja henkiseen ulottuvuuteen. Kuvio esittelee samalla tarkemmin tutkimusosuudessa käytettävää teoreettista viitekehystä.



Kuvio 4. Asiakaskokemuksen elämyksellinen kehittäminen.

Kuten yllä olevasta kuvioista (Kuvio 4) voi huomata, asiakaskokemuksen ulottuvuudet ja tekijät (eli tämän tutkielman teemat) muodostavat kontekstin, jossa asiakaskokemus syntyy. Näiden ulottuvuuksien ja teemojen avulla, voi pyrkiä selvittämään, mitkä asiakaskokemuksen teemat ovat erityisen vahvoja ja mitkä heikompia, eli mitä teemaa kannattaa kehittää elämyksellisesti ja mitä ei. Asiakaskokemuksen elämyksellisessä kehittämisessä pyritäänkin kuvion mukaisesti siirtymään pelkkien utilitaaristen tarpeiden

täyttämisestä hedonistisemmalle tasolle, jossa korostuvat yksittäisen asiakaskokemuksen muistettavuus ja merkittävyys. Tavoitteena onkin siirtyä tavanomaisesta kokemuksesta elämykseen ja sen kautta sitouttaa asiakkaita.

Kuviossa 4 ja sen muodostamassa viitekehyksessä huomioidaan myös aiemmin tässä tutkielmassa käsiteltyä teoriaa. Siinä nousee esille esimerkiksi De Keyserin ja muiden (2020) määritelmä kontekstista, ottamalla teemoissa ja ulottuvuuksissa huomioon ympäristölliset, yksilölliset ja sosiaaliset kontekstitekijät sekä kosketuspisteiden fyysinen, digitaalinen ja inhimillinen luonne. Lisäksi se korostaa Boltonin ja muiden (2018) teoriaa asiakaskokemuksen syntymisestä digitaalisen, sosiaalisen ja fyysisen ulottuvuuden yhdistelmänä ja tuo myös esille henkisen ulottuvuuden, jonka kautta asiakas muodostaa omat subjektiiviset arvionsa kokemuksesta. Näiden ulottuvuuksien kautta tulkitaan myös Gentilen ja muiden (2007) määrittelemistä asiakaskokemuksen komponenteista ainakin emotionaalista, pragmaattista ja suhteisiin liittyvää komponenttia.

Seuraavaksi tutkielmassa siirrytään käsittelemään tutkielman empiiristä osuutta. Empiirisessä tutkimuksessa on tarkoitus yllä olevan kuvion (Kuvio 4) ja siinä esitellyn teoreettisen viitekehysten teemojen avulla tunnistaa Ålandsbankenissa vahvasti toimivia asiakaskokemuksen teemoja, joita voisi kehittää elämyksellisestä näkökulmasta sekä tunnistaa heikommin toimivia teemoja, joihin ei vielä kannata elämyksellisyyttä yhdistää. Teemojen avulla voi Puusan ja Juutin (2020, s. 112–113) mukaan purkaa eri ilmiöitä osa-alueisiin, joiden merkityksiä ja sisältöä selvitetään teemojen avulla. Jatkossa asiakaskokemuksen osa-alueista käytetään tässä tutkielmassa teema-termiä. Teemalla viitataan siten myös teemahaastatteluissa käytettyihin haastatteluteemoihin.

4 Metodologia

Tässä luvussa käsitellään tutkielman empiiristä osuutta käymällä läpi tutkimuksessa käytettyä lähestymistapaa, aineistonkeruumenetelmää, aineiston analysointimenetelmää sekä tutkimuksen luotettavuutta. Luvussa määritellään tutkimuksessa käytetty fenomenologis-hermeneuttinen lähestymistapa sekä valittu aineistokeruumenetelmä eli teema-haastattelu tarkemmin, ja perustellaan niiden käyttöä. Toteutetussa empiirisessä tutkimuksessa on tavoitteena kartoittaa tutkielman toimeksiantajan eli Ålandsbankenin asiakaskokemuksen nykyinen taso sekä selvittää täyttääkö se asiakaskokemuksen elämyksellisen kehittämisen edellytykset.

4.1 Tutkimuksen lähestymistapa

Tutkimuksen lähestymistapa on fenomenologis-hermeneuttinen, sillä tutkimuksessa keskitytään kokemusten ja niille annettujen merkitysten tutkimiseen. Fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa keskitytään Tuomin ja Sarajärven (2018, s. 39–40) mukaan ihmiseen tutkimuskohteena sekä kokemukseen, yhteisöllisyyteen ja merkitykseen tutkimuksen tekemisessä. Fenomenologisessa tutkimuksessa keskitytään erityisesti kokemukseen tutkimuskohteena, joka fenomenologisen käsityksen mukaan rakentuu merkitysten mukaan, joita ihminen antaa kokemukselle (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 40). Fenomenologiseen käsitykseen kuuluu se, että maailma ja ihminen muuttuvat jatkuvasti, jolloin totuus tietyistä ilmiöistä tarkoittaa tapaa, jolla se ilmenee ihmiselle tietyssä paikassa tiettyyn ajankohtaan. Kokeminen on hyvin aistinvaraista ja kokonaisvaltaista, joten kokemuksia pyritään kuvaamaan sellaisina, kuin ihmiset ne itse kokevat. (Puusa & Juuti, 2020, s. 302–304.)

Hermeneutiikka puolestaan tuo tutkimukseen tulkintaa, sillä hermeneuttisen ymmärtämisen avulla tutkija pyrkii ymmärtämään ilmiöiden merkitystä hermeneuttisen kehän avulla. Hermeneuttisessa kehässä ymmärrys rakentuu aiemman ymmärryksen päälle.

Fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen tavoitteena onkin käsitteellistää tutkittava ilmiö eli kokemuksen merkitys. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 40–41.)

Fenomenologis-hermeneuttinen lähestymistapa sopii tähän tutkimukseen erityisen hyvin, sillä tutkimuksessa tutkitaan asiakaskokemusta sekä asiakkaan kokemukseen ja sen eri osa-alueisiin yhdistämiä merkityksiä. Asiakaskokemuksessa arvon muodostuminen onkin Jainin ja muiden (2017) mukaan fenomenologista eli havaintoihin ja aisteihin perustuvaa, kokemuksellista ja holistista. Tutkimuksessa tutkimuskohteena ovat ihminen ja kokemukset. Tavoitteena onkin tutkia asiakaskokemusta sekä tulkita asiakkaiden kokemuksilleen antamia merkityksiä, mikä tekee fenomenologis-hermeneuttisesta lähestymistavasta juuri sopivan tälle tutkimukselle.

4.2 Teemahaastattelu ja aineiston keruu

Fenomenologisessa tutkimuksessa haastattelu tai havainnointi ovat yleisiä aineistonkeruumenetelmiä, sillä niiden avulla voi päästä ”ihmisen kokemuksen sisälle” (Puusa & Juuti, 2020, s. 304). Tämän takia tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytetään yhtä haastattelutyyppiä; teemahaastattelua.

Tuomin ja Sarajärven (2018, s. 84) mukaan haastattelua tulee käyttää aineistonkeruumenetelmänä silloin, kun halutaan tietää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii tietyllä tavalla. Haastattelun etuna on sen joustavuus, sillä haastattelu antaa mahdollisuuden toistaa kysymyksiä, esittää tarkentavia kysymyksiä, oikaista väärinkäsityksiä sekä havainnoida haastateltavaa haastattelun aikana (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 85–86). Hirsjärvi ja muut (2009, s. 205) korostavat, että haastattelu tulee valita aineistonkeruumenetelmäksi, jos ihminen koetaan tutkimustilanteessa merkityksiä luovaksi subjektiksi, jos tutkimustulokset halutaan sijoittaa laajempaan kontekstiin tai, jos tutkija tietää ennalta tutkimusaiheen tuottavan monitahoisia vastauksia. Puusa ja Juuti (2020, s. 106) puolestaan toteavat haastattelun sopivan hyvin abstraktien ilmiöiden tutkimiseen.

Haastattelu sopiikin erityisen hyvin aineistonkeruumenetelmäksi tähän tutkimukseen, sillä jo etukäteen voi arvioida vastausten olevan monitasoisia, sillä kyseessä on asiakkaiden subjektiivisten kokemusten tutkiminen. Tämän takia haastattelun tuoma joustavuus ja mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä ovat tärkeitä. Tutkimukseen valitun fenomenologisen lähestymistavan mukaan ihminen eli tutkimuskohde luo omia merkityksiään, mikä sopii haastattelun näkökulmaan ihmisestä tutkimussubjektina. Asiakaskokemus taas on melko abstrakti käsite, mikä tekee haastattelusta sopivan menetelmän.

Teemahaastattelu on luonteeltaan puolistrukturoitu haastattelu, jossa haastattelu etenee ennalta määriteltyjen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten avulla (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 87). Teemahaastattelulle on tyypillistä, että kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä ei ole määritelty (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 208). Haastattelun aikana on kuitenkin Puusan ja Juutin (2020, s. 113) mukaan tärkeä käydä läpi kaikki teemat, vaikka laajuus, järjestys ja kysymisen tapa saattavatkin vaihdella haastatteluittain. Tuomin ja Sarajärven (2018, s. 88) mukaan teemahaastattelussa korostuvat annetut merkitykset sekä tutkielman tarkoituksen kannalta merkityksellisten kysymysten asettaminen. Teemahaastattelu sopii siten hyvin tähän tutkimukseen, sillä asiakaskokemuksen ja elämysten tutkimisessa on kyse asiakkaiden kokemukselle antamien merkitysten ja arvioiden tutkimisesta sekä kokemuksen syntyemisestä vuorovaikutuksessa asiakkaan ja yrityksen välillä. Merkitysten luominen on myös yksi laadullisen tutkimuksen tärkeimmistä tehtävistä Puusan ja Juutin (2020, s. 306) mukaan.

Puusa ja Juuti (2020, s. 112) toteavat teemahaastattelun sopivan hyvin ilmiöiden tutkimiseen. Sen taustalla on oletus siitä, että haastateltavat ovat käyneet läpi tutkimuskohdeena olevan asian tai prosessin, josta tutkijat puolestaan ovat selvittäneet olennaiset tekijät aiempaan kirjallisuuteen perehtymällä. Teemojen avulla tämä ilmiö puretaan osaluoksiin, joiden merkityksiä ja sisältöä selvitetään teemahaastattelussa määriteltyjen teemojen avulla. Teemahaastattelun puolistrukturoidun luonteen takia myös haastattelijan rooli ja osallistumisen aste saattavat vaihdella haastatteluittain. Haastateltavien vastaukset ja niiden laajuus sekä halu vastata voivat vaihdella, jolloin myös haastattelijan

rooli voi vaihdella kuuntelijan, huomioiden esittäjän tai aktiivisen suoria kysymyksiä esittävän välillä. (Puusa & Juuti, 2020, s. 112–113.)

Vaikka teemahaastattelussa ei välttämättä olekaan tarkasti määritelty kysymyksiä tai niiden esitysjärjestystä etukäteen, eivät kysymykset ole täysin satunnaisia. Teemahaastattelussa pyritään löytämään kysymysten ja teemojen avulla tutkimuksen tarkoituksen kannalta merkittäviä vastauksia. Teemat puolestaan perustuvat tutkimuksen viitekehyseen eli tutkittavasta ilmiöstä aiemmin tunnettuun teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 88.) Tässä tutkimuksessa käsitellään seitsemää eri teemaa haastattelujen aikana. Teemoja ovat: fyysinen toimipiste, digitaaliset palvelut, suhde Ålandsbankeniin ja sen edustajiin, luottamus Ålandsbankeniin, palvelun saavutettavuus, tuotteiden käyttäminen ja palvelu sekä lisäarvo ja edut. Tarkempi haastattelurunko sekä erilaiset teemoihin liittyvät tarkentavat kysymykset ovat luettavissa tutkielman liitteistä (Liite 1. Haastattelurunko).

Tässä tutkimuksessa tavoitteena on kartoittaa asiakaskokemuksen nykyinen taso Ålandsbankenissa sekä selvittää, mitkä asiakaskokemuksen teemat toimivat hyvin, ja täyttävät siten yleisellä tasolla asiakaskokemuksen elämyksellisen kehittämisen edellytykset. Pyrkimyksenä on siis kartoittaa asiakaskokemusta ja selvittää täyttyvätkö elämyksellisen kehittämisen edellytykset. Tämän perusteella Ålandsbankenille annetaan kehitysehdotuksia elämykselliseen kehittämiseen sekä muodostetaan yleisiä liikkeenjohdollisia päätelmiä. Tarkoituksena on samalla selvittää asiakkaiden eri teemoihin yhdistämiä merkityksiä, sillä asiakaskokemuksen elämyksellisessä kehittämisessä pyritään lisäämään asiakaskokemuksen merkityksellisyyttä ja muistettavuutta.

Tutkimuksessa haastateltiin seitsemää Ålandsbankenin Private Banking -asiakasta. Haastattelut toteutettiin yhteistyössä Ålandsbankenin Vaasan konttorin kanssa. Haastateltavat tulevat kuitenkin eri puolilta Suomea. Teemahaastattelut toteutettiin etänä Teamsin tai puhelimen välityksellä vallitsevan koronapandemian takia. Haastateltavaksi valittiin pidempiaikaisia asiakkaita, joiden asiakassuhteen pituus vaihtelee neljän vuoden ja seitsemän vuoden välillä. Haastatteluun osallistuneet olivat 30–65 vuoden ikäisiä. Suurin

osa haastateltavista oli miehiä. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 4) on eritelty haastateltavien tiedot tarkemmin.

Taulukko 4. Haastateltavien tiedot.

| Haastateltava | Sukupuoli | Asiakassuhteen pituus |
|---------------|-----------|-----------------------|
| H1 | Mies | 4–5 vuotta |
| H2 | Mies | 3–4 vuotta |
| H3 | Nainen | 4–5 vuotta |
| H4 | Mies | Noin 5 vuotta |
| H5 | Nainen | Noin 5 vuotta |
| H6 | Mies | Noin 4 vuotta |
| H7 | Mies | Noin 7 vuotta |

Teemahaastattelua testattiin etukäteen kahden ulkopuolisen henkilön avulla. Testin aikana käytiin teemat ja niiden kysymykset läpi. Testeissä kiinnitettiin erityistä huomiota teemojen ja kysymysten selkeyteen. Testin seurauksena teemojen ja kysymysten sanamuotoja selkeytettiin viidennen (Palvelun saavutettavuus) ja kuudennen (Tuotteiden käyttö ja palvelu) teeman osalta. Lisäksi haastattelurunko lähetettiin muutamalle Ålandsbankenissa johtoasemassa olevalle henkilölle tarkistettavaksi ja hyväksyttäväksi. Tämän perusteella haastattelun Digitaaliset palvelut -teeman alle lisättiin käsiteltäväksi koronapandemian aikana yleistyneiden etäviestintävälineiden käyttö pankkiasioinnissa.

4.3 Tutkimusaineiston analysointi

Hirsjärven ja muiden (2009, s. 221) mukaan laadullisesta aineistosta voi tehdä päätelmiä vasta tiettyjen esitöiden jälkeen. Ensimmäisenä aineiston tiedot on tarkistettava eli tarkistettava puutuuko siitä tietoja tai sisältääkö aineisto selkeitä virheitä. Toisena vaiheena on mahdollisten puuttuvien tietojen täydentäminen ja kolmantena aineiston järjestäminen analyysia varten. Tämän jälkeen laadullinen aineisto voidaan vielä litteroida eli kirjoittaa puhtaaksi sanasta sanaan. Litterointi voidaan toteuttaa koko aineistolle tai valikoiden esimerkiksi teemoittain. Litteroinnin tarkkuus riippuu siitä, minkälainen analyysi

aineistolle tehdään. (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 221–222.) Tämän tutkimuksen aineisto koostuu haastattelujen suullisesta aineistosta ja niiden litteroinnista. Hirsjärven ja muiden (2009, s. 207) mukaan haastattelussa tulee aina huomioida, että haastatteluaineisto on konteksti- ja tilannesidonnaista, mikä tulee huomioida myös tulosten yleistämisessä.

Tutkimuksen analyysimenetelmänä toimii sisällönanalyysi. Tuomin ja Sarajärven (2018, s. 103) mukaan sisällönanalyysiä voidaan pitää sekä yksittäisenä analyysimenetelmänä että eri analyysikokonaisuuksiin liitettävänä teoreettisena kehyksenä. Tässä tutkielmassa sisällönanalyysiin keskitytään yksittäisenä analyysimenetelmänä. Tuomin ja Sarajärven (2018, s. 117) mukaan sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jossa pyritään etsimään tekstin sisältämiä merkityksiä sekä luomaan tutkittavasta ilmiöstä yleisluotoinen ja tiivistetty kuvaus. Sisällönanalyysi keskittyy Erikssonin ja Kovalaisen (2016, s. 119) mukaan aineiston sisältöihin (mitä on sanottu tai tehty) sekä aineiston kontekstuaalisiin merkityksiin (miten ja miksi jokin asia on sanottu tai tehty tietyllä tavalla).

Tutkimuksessa käytetään teorialähtöistä sisällönanalyysiä eli deduktiivista päättelylogiikkaa. Tuomin ja Sarajärven (2018, s. 127–128) mukaan teorialähtöisessä analyysissä aineiston luokittelu perustuu aikaisempaan teoriaan, malliin tai käsitejärjestelmään, jonka avulla analyysirunko muodostetaan. Aineiston analyysiä ohjaa siis aiempi tieto ja tutkittava ilmiö määritellään tunnettujen asioiden mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 110.) Tässäkin tutkielmassa esimerkiksi aineistonkeruumenetelmät ja käytetyt teemat on määriteltä aiemman teorian perusteella. Teorialähtöisessä analyysissä on myös Tuomin ja Sarajärven (2018, s. 110) mukaan usein kyse aikaisemman tiedon testaamisesta uudessa kontekstissa. Tämän takia tässä tutkielmassa testataankin haastattelututkimuksen avulla toimivatko aiemman teorian perusteella muodostetut haastatteluaiheet asiakaskokemuksen tutkimisessa. Tässä tutkimuksessa tärkeintä on kuitenkin, että aineistoa analysoidaan asiakaskokemuksen elämyksellisen kehittämisen näkökulmasta.

Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä aineiston luokittelu perustuu siis aikaisempaan käsitejärjestelmään. Analyysivaiheessa muodostetaan analyysirunko, johon muodostetaan

erilaisia luokituksia sekä ylä- ja alakategorisointeja aineiston perusteella. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 127–129.) Aineiston koodaus onkin Erikssonin ja Kovalaisen (2016, s. 120) mukaan olennainen osa sisällönanalyysiä, jossa aineiston kategorisoinnilla pyritään luomaan kuvaus aineistosta. Tässä tutkielmassa analyysirunko muodostui teemahaastattelun teemojen perusteella. Aiemman teorian perusteella muodostettuihin kategorioihin etsitään Tuomin ja Sarajärven (2018, s. 131) mukaan aineistosta kategorioita kuvaavia sisältöjä tai ilmauksia. Tässä tutkielmassa aineiston analyysiyksikkönä toimivat ilmaukset kategorisoitiin aluksi haastatteluteemojen mukaisesti, minkä jälkeen kategorisointia muutettiin tutkimuksen tuloksia vastaavammaksi.

Pelkkä järjestelty aineisto ei kuitenkaan riitä tulokseksi, vaan tutkimuksen tulee sisältää myös johtopäätöksiä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 117) sekä tulkintaa. Erikssonin ja Kovalaisen (2016, s. 124) mukaan tulkinnassa on kyse siitä, miten ja miksi merkitykset syntyvät. Merkitysten analysoinnissa ja tulkinnassa on erityisen tärkeää, että tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymys ohjaavat analyysiä, muuten merkitysten rajaaminen voi käydä mahdottomaksi. Tärkeää on myös muistaa, että tavoitteena ei ole muodostaa yleisluontoisia kuvauksia jostain konseptista, vaan tutkijan tulee keskittyä aineiston kontekstisidonnaisuuteen; miten juuri tämä aineisto on ymmärrettävissä kontekstinsa kautta. (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 124–125.) Tulkintaan liittyy olennaisesti myös keksimisen logiikka; mitään opetettavissa olevia sääntöjä ei siis ole, vaan tutkijan tulee itse tuottaa oman analyysinsä merkityksellisyys (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 113).

4.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja etiikka

Kaikessa tutkimustoiminnassa tulee pyrkiä virheiden välttämiseen, mikä vaatii myös tutkimuksen luotettavuuden arviointia (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 158). Tällöin voidaan tarkastella esimerkiksi tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Reliabiliteetti viittaa Hirsjärven ja muiden (2009, s. 231) mukaan tulosten toistettavuuteen eli tutkimuksen kykyyn antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia, ja validiteetti puolestaan pätevyyteen eli tutkimuksen kykyyn tutkia sitä, mitä oli tarkoitus tutkia. Validiteettia ja reliabiliteettia on

kuitenkin kritisoitu laadullisen tutkimuksen kohdalla Tuomin ja Sarajärven (2018, s. 160) mukaan, sillä nämä käsitteet ovat peräisin määrällisestä tutkimuksesta, eivätkä siten käsitteinä vastaa laadullista tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei olekaan yksiselitteisiä ohjeita tai käytäntöjä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 163).

Merriam ja Tisdell (2015, s. 242) nostavat laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa esille uskottavuuden, siirrettävyyden ja kiinnittyvyyden. Uskottavuus (credibility) viittaa Merriamin ja Tisdellin (2015, s. 242) mukaan sisäiseen validiteettiin ja tulosten uskottavuuteen suhteessa todellisuuteen. Puusa ja Juuti (2020, s. 175) taas toteavat uskottavuuden viittaavan siihen, missä määrin kollegat ja suuri yleisö hyväksyvät tutkimuksen tulokset todeksi ja luottavat siihen, että aineisto on kerätty ja analysoitu huolellisesti. Tämän tutkielman uskottavuutta lisää se, että tutkielman kirjoitusprosessin aikana tutkielmaa ovat opponoinneet muut opiskelijat sekä tutkielman ohjaaja.

Siirrettävyys (transferability) eli ulkoinen validiteetti puolestaan viittaa laajuuteen, jolla tutkimuksen tulokset ovat sovellettavissa tai siirrettävissä toiseen tilanteeseen, eli toisin sanoen kuinka yleistettäviä tulokset ovat (Merriam & Tisdell, 2015, s. 253). Tämän tutkimuksen tulokset ovat osittain hyvin kontekstisidonnaisia, sillä ne kytkeytyvät vahvasti tutkimuksen toimeksiantajaan Ålandsbankeniin, jonka muihin pankkeihin verrattuna erilainen asemoituminen näkyy tutkimuksen tuloksissa. Siirrettävyyttä on kuitenkin pyritty lisäämään muodostamalla yleisiä liikkeenjohdollisia päätelmiä sekä pohtimalla tutkimuksen ja koko tutkielman johtopäätöksiä.

Kiinnittyvyydellä (consistency, dependability) voi korvata määrällisestä tutkimuksesta tutun reliabiliteetin. Kiinnittyvyys viittaa siihen, ovatko tutkimuksen tulokset johdonmukaisia tutkimusaineistoon nähden. Tarkoituksena on siis arvioida, onko tuloksissa järkeä aineisto huomioon ottaen ja voiko ulkopuolinen pitää tuloksia johdonmukaisina. (Merriam & Tisdell, 2015, s. 251.) Kiinnittyvyyttä on pyritty tässä tutkimuksessa parantamaan kuvaamalla analyysiprosessia ja osoittamalla aineistosta tehtyjen havaintojen avulla, miten tutkimuksen tuloksiin on päädytty.

Puusa ja Juuti (2020, s.175) nostavat esille myös itse luotettavuus-käsitteen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Heidän mukaansa luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkija vakuuttaa lukijan ammattitaidostaan ja oikeanlaisten menetelmien käytöstä tutkimuksen aikana (Puusa & Juuti, 2020, s. 175). Tämän tutkielman luotettavuutta lisää tutkimusmenetelmien, lähestymistavan ja tutkimuskysymyksen valinnan perusteellinen aiemmalla teorialla sekä tutkimusprosessin kuvaileminen tutkielman eri vaiheissa.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on tärkeä pohtia myös tutkimuksen eettistä puolta. Eettisyys viittaa Puusan ja Juutin (2020, s. 175) mukaan siihen, että tutkija on noudattanut eettisiä periaatteita tutkimuksen tekemisen aikana. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 149–150) puolestaan toteavat tutkimuksen eettisen kestävyuden olevan luotettavuuden toinen puoli, sillä se koskee myös tutkimuksen laatua ja tutkijan eettistä sitoutuneisuutta – luotettavuuskriteerithän eivät ole pelkkiä tarkistuslistoja. Yksittäisen tutkijan kohdalla etiikassa on Erikssonin ja Kovalaisen (2016, s. 68) kyse käytännön tason rajavedosta oikean ja väärän välillä. Tutkijan käyttäytymistä tulisi ohjata vastuu muita tutkijoita, tiedeyhteisöä ja tietolähteitä kohtaan (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 77).

Eettisyyteen liittyy myös hyvä tieteellinen käytäntö. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2021) mukaan hyvä tieteellinen käytäntö viittaa siihen, että tutkimuksessa käytetään tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja, joita ovat yleinen huolellisuus, rehellisyys ja tarkkuus niin tutkimustyössä kuin tulosten tallettamisessa, esittämisessä ja arvioinnissa. Kyseessä on eettisesti kestävien tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmien käyttäminen, johon liittyvät esimerkiksi muiden tutkijoiden työn kunnioittaminen, asianmukainen viittaaminen, esteellisyyden ja tietosuojaan huomioiminen sekä tarvittavien tutkimuslupien hankkiminen (Tutkimuseettinen neuvottelulautakunta, 2021).

5 Tulokset

Tässä luvussa esitellään tarkemmin empiirisen tutkimuksen tulokset. Luku alkaa tutkimuksen toimeksiantajan eli Ålandsbankenin lyhyellä esittelyllä. Tämän jälkeen Ålandsbankenin kanssa toteutetun tutkimuksen tulokset käydään läpi. Lopuksi esitetään kehitysehdotuksia sekä liikkeenjohdollisia päätelmiä tutkimustulosten perusteella.

5.1 Ålandsbankenin esittely

Ålandsbanken on ahvenanmaalainen vuonna 1919 perustettu pankki, jolla on kolme maantieteellistä liiketoiminta-aluetta: Ahvenanmaa, Suomi ja Ruotsi. Ålandsbankenilla on vahvat juuret Ahvenanmaalla ja siksi se onkin ollut paikallisten pankki jo sukupolvien ajan. Manner-Suomessa ja Ruotsissa pankin asiakkaina ovat tuloshakuisia ja räätälöityjä sijoitus- ja rahoitusratkaisuja sekä yksilöllistä palvelua haluavat henkilöt. (Ålandsbanken, 2020a.) Tässä tutkimuksessa keskitytään Ålandsbankenin Manner-Suomen liiketoiminta-alueeseen.

Ålandsbanken on suhdepankki, jonka toiminnan kulmakiviä ovat yksilöllinen asiakaskeinen palvelu, vastuullinen liiketoiminta ja yhteiskuntakehityksen tukeminen (Ålandsbanken, 2020b). Ålandsbankenin toiminnassa korostuvat kokonaisvaltainen näkemys varallisuudenhoidosta, räätälöity varainhoito sekä kestävä kehityksen arvot osana sijoitustoimintaa (Ålandsbanken, 2020d).

Ålandsbanken on erityisen tunnettu erikoissijoitusrahastoistaan, jotka ovat etenkin lanseeraushetkellään olleet finanssialalla uniikkeja tuotteita. Tällaisia erikoissijoitusrahastoja ovat esimerkiksi Asuntorahasto, joka sijoittaa suomalaisen asuntojen uudistuotantoon (Ålandsbanken, 2019), Tonttirahasto, joka sijoittaa vuokralle tarjottaviin asuintalontontteihin (Ålandsbanken, 2021b) sekä Tuulivoima, joka sijoittaa joko rakennusvalmiisiin tai jo toiminnassa oleviin tuulipuistoihin niin Suomessa kuin muissa Pohjoismaissa (Ålandsbanken, 2020c).

5.2 Tutkimuksen tulokset

Tässä alaluvussa käydään teemahaastattelujen tulokset läpi teemoittain. Haastatteluteemoja olivat fyysinen toimipiste, digitaaliset palvelut, suhde Ålandsbankeniin ja sen edustajiin, luottamus Ålandsbankeniin, palvelun saavutettavuus, tuotteiden käyttäminen ja palvelu sekä lisäarvo ja edut. Tutkimusteemojen avulla perehdytään Ålandsbankenin asiakaskokemukseen sekä asiakaskokemuksen elämyksellisen kehittämisen edellytysten täyttymiseen. Lopuksi haastattelun tuloksista tehdään yhteenveto.

5.2.1 Fyysinen toimipiste

Haastateltavat henkilöt ovat asioineet Ålandsbankenin konttoreissa eri puolella Suomea. Yleisesti ottaen haastateltavat pitivät konttoreita hyvinä, hienoina sekä sijainniltaan keskeisinä. Kaikkien haastateltavien kannalta konttoreiden sijainti ei kuitenkaan ollut ihan teellinen. Teeman kohdalla keskeiseksi nousikin se, että konttorilla käyminen ei enää nykypäivänä ole pakollista – etenkin, koska asiakastapaamiset onnistuvat myös pankkikonttorin ulkopuolella. Ålandsbanken ikään kuin ”siirtyy asiakkaan luokse”, minkä lisäksi tarjolla ovat myös erilaiset digitaaliset asiointitavat.

Konttoreiden kohdalla esille nousivat myös seuraavat ilmaisut: ”helposti lähestyttävä”, ”henkilökohtainen vastaanotto”, ”asiakaslähtöinen” sekä ”aina positiivinen vastaanotto”. Konttoreiden ilmapiiriä haastateltavat kuvailivat mukavaksi, miellyttäväksi, tuuksi, helposti lähestyttäväksi ja henkilökohtaiseksi. Fyysisissä toimipisteissä asiakas on usein vuorovaikutuksessa myös muiden asiakkaiden kanssa. Garg ja muut (2014) korostavatkin pankkien osalta muiden asiakkaiden läsnäoloa asiakaskokemukseen liittyen. Haastatteluissa korostui kuitenkin se, ettei muita asiakkaita juurikaan ole ollut samaan aikaan konttorissa, tai että tapaaminen on ollut muualla kuin itse konttorissa.

Fyysisen toimipisteen teemaan liittyvissä keskusteluissa korostuivat asiat, jotka eivät niinkään liity fyysiseen toimipisteeseen. Haastatteluissa korostuivat erilaiset asiointitavat

sekä se, että moni haastateltavista ei kokenut tarvetta vierailta konttorissa, joko digitaalisten asiointitapojen tai sen takia, että tapaamiset voidaan järjestää pankkikonttoreiden ulkopuolella. Myös henkilökohtainen suhde ja sen tärkeys nousivat esille jo tässä teemassa niin toimipisteiden ilmapiirin kuvailemisessa kuin asiointitavoista keskustellessa.

5.2.2 Digitaaliset palvelut

Haastateltavat jakoutuivat digitaalisten palveluiden suhteen, sillä osa kertoi käyttävänsä niitä ja osa ei. Digitaalisten palveluiden kohdalla on kuitenkin tärkeää palveluiden nopeus, ajantasaisuus ja helppokäyttöisyys. Ne haastateltavat, jotka käyttävät digitaalisia palveluja, totesivat niiden toimineen melko hyvin, ilman suurempia ongelmia ja että niiden käyttö on melko helppoa. Esille nousi kuitenkin huomioita siitä, että välillä verkkopankista on ollut vaikea löytää haluamansa, ja että sijoitusraporteissa on ajoittain viivettä.

Koronapandemian aikana digitaaliset tavat asioida ovat yleistyneet huomattavasti myös pankki- ja finanssialalla. Ålandsbankenissa asiakastapaamisia on järjestetty sähköisesti, minkä lisäksi on järjestetty erilaisia webinaareja esimerkiksi sijoitustuotteisiin liittyen. Vajaa puolet haastateltavista kertoivat, etteivät he vielä ole osallistuneet Ålandsbankenin webinaareihin. Loput haastateltavista kertoivat osallistuneensa webinaariin ja/tai digitaaliseen tapaamiseen. Digitaalisista tapaamisista ja webinaareista oli jäänyt haastateltaville yleisesti ottaen positiivinen kuva. Webinaareissa oli kuitenkin havaittavissa pientä esiintyjien jäykkyyttä. Ylivoimaisesti suosituimmaksi kanavaksi pankkiasioinnin hoitamisessa nousi kuitenkin puhelin, jonka lähes kaikki haastateltavat nostivat esille. Ålandsbanken sai myös usealta haastateltavalta kiitosta siitä, että puhelimen kautta todella saa oman asiakasvastaavan kiinni, eikä ohjaudu esimerkiksi puhelinkeskukseen. Asiointikanavista fyysinen tapaaminen ja sähköposti koettiin myös mieluisiksi.

Haastatteluissa nousi esille, että Private Banking -asiakkaiden tarve digitaalisille palveluille on melko suppea. Tarve liittyy pitkälti sijoitustoiminnan seurantaan. Digitaalinen asiointi on kuitenkin lisääntynyt tässäkin segmentissä luonnollisena seurauksena

koronapandemialle. Tämä teema ei kuitenkaan nouse segmentin kannalta merkittäväksi: digitaaliset palvelut nähdään lähinnä työkaluina, joista halutaan saada perustoiminnot käyttöön. Siten tämä teema ei nouse myöskään asiakaskokemusta vahvasti määritteleväksi teemaksi, vaan se täyttää lähinnä haastateltavien utilitaariset tarpeet. Kuten aiemmissa luvuissa onkin todettu, tärkeintä on, että kokemukseen liittyvä utilitaarinen eli käyttöön tai toimintaan liittyvä tarkoitus toteutuu (Kukk & Leppiman, 2016).

5.2.3 Suhde Ålandsbankeniin ja sen edustajiin

Private Banking -asiakkailla on Ålandsbankenissa oma asiakasvastaava, joka toimii heidän yhteyshenkilönään, ja jonka kautta suurin osa pankkiasioinnista hoidetaan. Tämän takia suhdeteemassa on painotettu etenkin haastateltavien suhdetta heidän asiakasvastaaviinsa. Haastatteluissa ilmenikin, että haastateltavat ovat muuhun henkilökuntaan yhteydessä lähinnä sopimukseen, peruspankkipalveluihin tai raportteihin liittyvissä asioissa.

Haastateltavat kuvailivat suhdettaan Ålandsbankeniin hyvin positiivisilla termeillä, kuten hyvä, miellyttävä, henkilökohtainen, asiallinen ja positiivinen. Suhdetta omaan asiakasvastaavaan puolestaan kuvailtiin välittömyyttä ja henkilökohtaisuutta ilmentävillä termeillä, kuten luonteva, sujuva, asiantunteva, helppo, luotettava, osaava ja välitön. Suhteen henkilökohtaisuus nousi erityisen tärkeäksi tekijäksi, niin suhteen ominaisuutena kuin esimerkiksi henkilökohtaisen neuvonnan ja palvelun muodossa. Haastateltavat kertoivat saavansa asiakasvastaaviltaan hyviä neuvoja, minkä lisäksi osa koki suhteessa olevan myös jonkin verran neuvottelu- tai keskusteluvaraa. Henkilökohtaisuuden ja lähikontaktin kannalta erityisen tärkeää on myös se, että asiakasvastaavan saa helposti kiinni sekä se, että henkilökohtaiset asiakasvastaavat ovat pitkäaikaisia.

Useampi haastateltava kuvaili saavansa aina apua asiakasvastaavaltaan – joko itse tapaamisista on aina hyötyä tai sitten asiakasvastaavalta on saatu apua ongelmatilanteessa. Useampi haastateltava toi myös esille, että asiakasvastaavan kanssa on helppo käydä

pankkiasiointiin liittyviä asioita läpi sekä helppo tulla toimeen. Hyvää suhdetta pankkiin ja asiakasvastaavaan kuvaa esimerkiksi seuraava sitaatti:

”Ålandsbankenin kanssa on vähän samalla tasolla ja voi puhua mistä tahansa. Muiden pankkien kanssa ei ole niin, ne on enemmän pankkeja. Keskustelut on erilaisia Ålandsbankenin kanssa.” H6

Jokainen haastateltava kuvaili myös vuorovaikutusta asiakasvastaavan kanssa positiivisesti: vuorovaikutuksessa ei ole ongelmia, se on luottamuksellista, vilpitöntä ja toimii yhteisymmärryksessä. Vuorovaikutukseen liittyen haastatteluissa nousi toistuvasti esille myös se, kuinka hyvin asiakasvastaavan saa aina kiinni ja kuinka tärkeää tämä on. Lisäksi vuorovaikutuksen kannalta esille nousi myös asiakasvastaavan aktiivinen myyntityö, sillä asiakasvastaava kertoo aktiivisesti esimerkiksi uusista sijoitusmahdollisuuksista tai muista ajankohtaisista asioista. Muutamassa keskustelussa nousi esille myös Ålandsbankenin joustavuus ja ylimääräisen tekeminen:

”On ollut tosi kätevää, että kun on tullut sisään on voinu hoitaa useita asioita, ollaan joustavia ja pyritään tekemään asiakkaalle helpoksi eikä itselle.” H7

Vaikka suhde Ålandsbankeniin olisikin hyvä ja henkilökohtainen, useammassa haastattelussa nousi esille näkökulma siitä, että asiakkaan ja pankin välisen suhteen taustalla on kuitenkin pohjimmiltaan yhteisen hyödyn tavoittelemine. Asiakas haluaa tuottoa pääomalleen ja pankki loppukädessä tuottavaa liiketoimintaa:

”Tottakai hyvä palvelu on mukavaa, mutta se ei mene tuoton yli, koska sijoitusta tehdään tuoton takia.” ”Se mitä viivan alle jää on ratkaisevaa.” H5

Suhteen osalta esille nousi voimakkaasti henkilökohtainen suhde asiakasvastaavan kanssa, sekä tämän kautta saatava henkilökohtainen neuvonta ja palvelu. Suhteeseen

liittyy myös aktiivinen myyntityö ja yhteydenpito. Tärkeää on, että asiakasvastaavan saa helposti kiinni ja että hän huomioi saamansa yhteydenoton mahdollisimman nopeasti.

5.2.4 Luottamus Ålandsbankeniin

Haastateltavat kuvailivat, että Ålandsbankenin tuotteet (rahastot) sekä asiakasvastaavan aktiivisuus ja paneutuminen saivat heidät valitsemaan Ålandsbankenin. Haastateltavista viisi mainitsi joko hyvän palvelun tai henkilökohtaisen suhteen syinä sille, että he ovat pysyneet Ålandsbankenissa. Suurin osa haastateltavista nosti myös esille Ålandsbankenin sijoitustuotteet sekä niiden (ja tuottojen) kehittymisen luvutulla tavalla. Luottamuksessa korostuivat siis se, kuinka tärkeää on, että annetut lupaukset ja sijoitusten tuottoarviot ovat pitäneet paikkansa, ja että keskustelu sijoitusten ympärillä on avointa ja rehellistä, kuten alla olevista sitaateista voi huomata.

”Mun mielestä selkeästi asiat kerrotaan miten ne on eikä turhaan tehdä asioita hienomiksi kuin mitä ne todellisuudessa on, että se on hyvä tapa.” H2

”Puheissa on ollut oikeasti peräinkin niin kyllä se pitää luottamusta vahvana.” H3

”Kehitys on ollut täysin luvatus mukaista, on mennyt suunnitelmien mukaan.” H4

Sijoitustuotteiden menestyksen lisäksi luottamukseen vaikuttavat itse tuotteet ja se, kuinka Ålandsbanken on keskittynyt ”erikoisempiin” rahastoihin, joita muilla pankeilla ei ole ollut tuotevalikoimassa niiden lanseeraushetkellä. Erityisesti pankkialalla tuotteiden differoiminen onkin tärkeää, sillä ala on hyvin kilpailtu ja tarkkaan säännelty. Myös haastateltaville oli tärkeää, että tuotteet ovat erilaisia kilpailijoiden tuotteisiin verrattuna ja tarjoavat heille jotain uutta, minkä voi huomata myös alla olevista sitaateista:

”[Ålandsbanken] on löytänyt kultajyviä muita pankeja paremmin.” H6

”Ålandsbanken erottuu sillä, ettei myöskään ole sellainen, joka pyrkii tarjoamaan vähän kaikkea kaikille, ehkä ennemminkin keskitetysti tiettyjä yksittäisiä tuotteita.” H2

Luottamus Ålandsbankenیا kohtaan on myös kasvanut edellä mainituista syistä: tuotto-odotusten ja sijoituksiin liittyvien suunnitelmien toteutuminen sekä henkilökohtainen suhde ja palvelu kasvattavat sitä. Suurin osa haastateltavista ei myöskään kokenut, että heidän luottamustaan olisi vielä heikentänyt mikään tekijä. Suurin osa haastateltavista koki, että Ålandsbankenissa tehdään töitä heidän luottamuksensa säilyttämiseksi. Luottamuksen saamisen ja säilyttämisen eteen onkin tärkeä muistaa tehdä töitä, sillä luottamuksen voi myös menettää, kuten alla olevassa sitaatissa todetaan:

”Sehän on semmonen asia, että luottamusta sitähän ei pysty menettämään kun sen yhden kerran, sitä joko on tai ei oo.” H1

5.2.5 Palvelun saavutettavuus

Kaikki haastateltavat kokivat, että heidän on ollut helppoa tai erittäin helppoa saada yhteys Ålandsbankeniin ja erityisesti asiakasvastaavaansa. Suurin osa haastateltavista toivatkin esille, että asiakasvastaavan saa joko heti kiinni tai että asiakasvastaava palaa saman päivän aikana asiaan, mitä pidettiin erityisen tärkeänä. Haastateltavat kokivat myös saavansa kaiken tarvitsemansa tiedon esimerkiksi Ålandsbankenin tuotteisiin liittyen, ja että epäselvät asiat selviävät viimeistään kysymällä. Palvelu koetaan siis yleisellä tasolla hyvin saavutettavaksi. Asiakkaat myös luottavat siihen, että yhteyden ja vastauksen saaminen on helppoa, kuten seuraava sitaatti osoittaa:

”Pystyy soittaa, jos on jotain ongelmaa jossa tarvii apua ja tietää että sieltä tulee vastaus.” H3

Saavutettavuuteen liittyy myös uuden palvelun tai tuotteen käyttöönotto, jossa korostuivat aktiivisen myyntityön ja kontaktoinnin merkitys. Haastateltavat totesivat, että uuden sijoitustuotteen kohdalla Ålandsbanken (eli asiakasvastaava) on useimmiten ollut yhteydessä haastateltavaan, minkä jälkeen haastateltavalla on herännyt mielenkiinto

sijoitustuotteeseen. Vain muutama haastateltava kertoi ottaneensa joskus itse yhteyttä pankkiin uuteen tuotteeseen liittyen.

Tästä teemasta voidaan päätellä, että palvelun saavutettavuus on yleisesti ottaen hyvällä tasolla Ålandsbankenissa, ainakin Private Banking -segmentissä. Haastateltavat myös arvostavat tätä. Palvelun saavutettavuus nousi myös toistuvasti esille muiden haastatteluteemojen kohdalla, minkä lisäksi se linkitettiin vahvasti henkilökohtaiseen suhteeseen asiakasvastaavan kanssa, mikä osoittaa tämän teeman tärkeyden. On kuitenkin hyvä muistaa, että tärkeä osa palvelua ja sen saavutettavuutta on myös pankin oma aktiivinen yhteydenpito ja myyntityö, jotka ylläpitävät yhteyttä asiakkaaseen.

5.2.6 Tuotteiden käyttäminen ja palvelu

Suurin osa haastateltavista kokivat Ålandsbankenin tuotevalikoiman kattavan heidän tarpeensa. Kaikki haastateltavat kertoivat, ettei heillä yleisesti ottaen ole ollut suurempia ongelmia Ålandsbankenin tuotteiden käyttämisessä. On kuitenkin hyvä huomioida, että Private Banking -segmentissä keskitytään etenkin sijoituksiin ja varallisuuden hoitoon.

Keskustelu tuotteiden kohdalla kulki erityisesti Ålandsbankenin erikoissijoitusrahastojen sekä niiden tuottoarvioiden ympärillä. Useammassa haastattelussa nousi esille, kuinka tärkeää on, että tuottoarviot ovat realistisia, ja että arviot ja muut sijoituksiin liittyvät suunnitelmat toteutuvat. Haastateltavat arvostavat tuotteiden erilaistamista, sillä monet kehuivat Ålandsbankenin erikoissijoituksia ja totesivat, ettei vastaavia tuotteita saa muualta. Esille nousi myös tuotteiden ja sijoitusten menestymisen ratkaiseva asema, sillä tuotteet ja niistä kertyvä tuotto ovat tärkeä osa suhdetta. Tuotteet ja niiden tuotto saattavat olla ratkaisevassa asemassa, vaikka palvelu ja suhde olisivat muuten hyvällä tasolla:

”Itse tuotteethan ovat ratkaisevia.” H4

”Ollaan siellä rahastojen takia, jos rahastot olisi huonoja vaihdettaisiin pois riippumatta siitä onko neuvonta hyvää.” H6

Ålandsbankenissa saamaansa palvelua haastateltavat puolestaan kuvailivat hyväksi, asiantuntevaksi, joustavaksi, avuliaaksi, ystävälliseksi ja jopa erinomaiseksi. Moni haastateltava koki palvelun henkilökohtaisemmaksi ja läheisemmäksi, henkilökohtaisen pankkisuhteen takia. Palveluun liittyvä keskustelu liitettiin vahvasti myös palvelun saavutettavuuteen ja siihen, että Ålandsbankenista saa aina jonkun kiinni. Hyvä palvelu ja etenkin sen henkilökohtaisuus ovat myös tärkeitä tekijöitä asiakkaiden säilyttämisessä:

”Kyllähän se on varmaan suurin syy – se palvelu kuitenkin on, mitä arvostetaan (henkilökohtainen palvelu on mitä arvostetaan) ja se on varmaan ollut syy miksi päädytty Ålandsbankeniin.” H2

5.2.7 Lisäarvo ja edut

Suurin osa haastateltavista mainitsivat joko eduksi tai lisäarvoksi henkilökohtaisen palvelun ja neuvonnan. Henkilökohtaisessa palvelussa esille nousivat tuttu ja luotettava asiakasvastaava, palvelun taso ja joustavuus sekä se, että tapaamisia ei järjestetä vain Ålandsbankenin konttoreissa, vaan myös haastateltavien valitsemissa paikoissa. Lähes jokainen mainitsi myös Ålandsbankenin erikoissijoitusrahastot, joita kuvailtiin aikaansa edellä olleiksi ja ylipäättään hyviksi sijoituskohteiksi.

Haastatteluteemoista eduksi tai lisäarvon lähteiksi koettiin suhde, luottamus sekä tuotteet ja palvelu. Ålandsbankenin kannalta on kuitenkin tärkeä huomioida, että etujen tai lisäarvon kohdalla esille ei noussut esimerkiksi vastuullisuus, joka on yksi Ålandsbankenin toiminnan kulmakivistä, eivätkä ylimääräiset Private Banking -asiakkaalle kuuluvat elämyspalvelut tai edut (Ålandsbanken 2021a), kuten Concierge Service tai erilaiset tarjoukset yhteistyökumppaneilta. Nämä asiat eivät nousseet esille minkään haastatteluteeman kohdalla. Tämä voi toki johtua siitä, ettei näitä teemoja eksplisiittisesti käsitelty haastatteluissa tai haastatteluteemoissa. Esille nousivat kuitenkin Ålandsbankenin tarjoamat asianajajapalvelut etujen kohdalla.

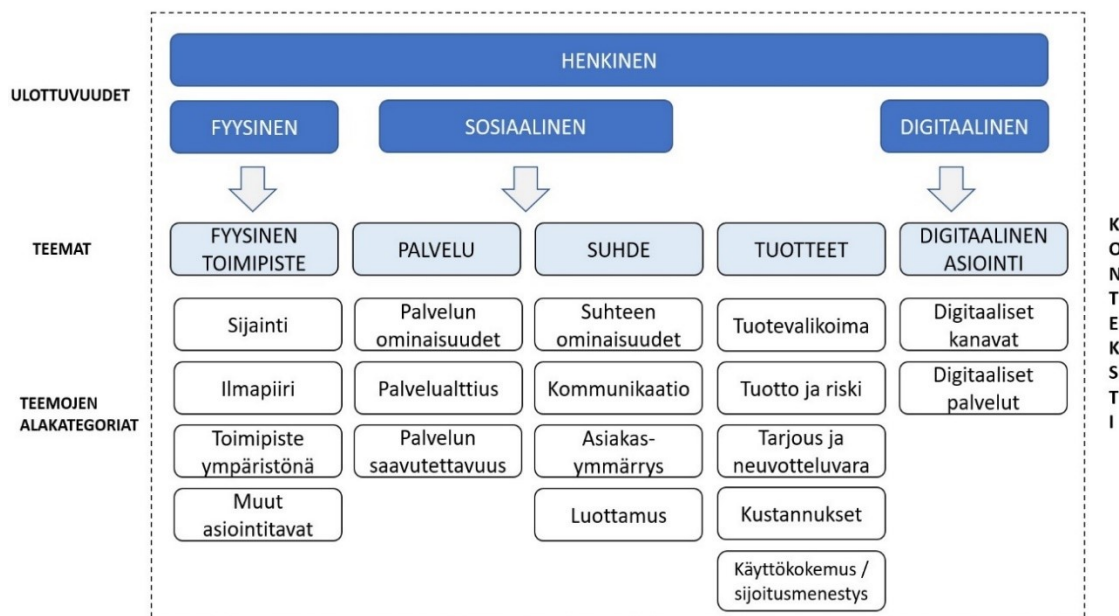
Haastattelun lopussa haastateltavia pyydettiin valitsemaan oman pankkiasioinnin kannalta tärkein ja vähiten tärkeä teema. Tärkeimmäksi teemaksi nousi luottamus, minkä lisäksi myös suhde ja saavutettavuus koettiin tärkeiksi. Moni haastateltavista totesi, ettei vähiten tärkeää teemaa pysty valitsemaan, sillä jokainen teemoista on jollain tavalla tärkeä. Esille nousi kuitenkin useimmiten fyysinen toimipiste, sillä tapaamiset voidaan toteuttaa myös digitaalisesti tai Ålandsbankenin konttorin ulkopuolella.

5.2.8 Yhteenveto teemahaastatteluista

Voimakkaimmin haastatteluissa nousivat esille seuraavat tekijät: suhde, palvelu ja sen saavutettavuus, luottamus sekä tuotteet. Ne nousivat haastatteluissa toistuvasti esille, vaikka ne eivät suoranaisesti olisikaan liittyneet sillä hetkellä käsiteltävään haastattelu-teemaan. Tutkimuksen tulokset saavat tukea myös Kantar Sifo Prosperan Private Banking 2020 Finland -tutkimuksesta, jossa Ålandsbankenin Private Banking sijoittui ensimmäiseksi henkilökohtaisen yhteyden, palvelualltiuden ja jatkuvan neuvonannon kategorioissa (Ålandsbanken, 2020d).

Haastatteluissa asiakaskokemukseen liittyvät teemat painottuivat kuitenkin hieman eri tavalla, kuin teoriaan pohjautuvissa seitsemässä haastatteluteemassa. Haastatteluissa nousivat esimerkiksi ennakoitua vahvemmin esille Ålandsbankenin tuotteet sekä niihin liittyvät tuotto-odotukset. Myös palvelu nousi vahvasti esille omana teemanaan, eikä vain osana tuotteita tai osana palvelun saavutettavuutta. Luottamus puolestaan yhdistettiin vahvasti suhteen osaksi, eikä niinkään omaksi teemaksi. Teemojen erilainen painottuminen teoriaan verrattuna näkyy myös aineiston luokittelussa. Varsinaisia haastatteluteemoja oli määritelty aiemman teorian perusteella seitsemän: fyysinen toimipiste, digitaaliset palvelut, suhde Ålandsbankeniin ja sen edustajiin, luottamus Ålandsbankeniin, palvelun saavutettavuus, tuotteiden käyttäminen ja palvelu sekä lisäarvo ja edut. Aineiston luokittelun jälkeen, selkeitä teemoja oli kuitenkin vain viisi: fyysinen toimipiste, digitaalinen asiointi, suhde, tuotteet sekä palvelu.

Nämä viisi Ålandsbankenin asiakaskokemukseen voimakkaimmin vaikuttavaa teemaa sekä niiden alakategoriat on eritelty seuraavassa kuviossa (Kuvio 5). Kuviossa teemat on suhteutettu asiakaskokemuksen neljään ulottuvuuteen: fyysiseen, sosiaaliseen, digitaaliseen ja henkiseen ulottuvuuteen sekä asiakaskokemuksen kontekstiin, kuten aiemmin esitellyssä Kuviossa 4, jossa kuvataan asiakaskokemuksen elämyksellistä kehittämistä. Poikkeuksena Kuvioon 4 verrattuna, henkinen ulottuvuus on nostettu muiden ulottuvuuksien yläpuolelle, sillä asiakas muodostaa henkisen ulottuvuuden kautta subjektiivisen arvion asiakaskokemuksestaan jokaisen teeman kohdalla. Tuoteteeman osalta on hyvä huomioida, että se liittyy erityisesti sijoitustuotteisiin, eikä niinkään peruspankipalveluihin, sillä sijoitustuotteet ovat erityisen tärkeitä Private Banking -segmentissä.



Kuvio 5. Ålandsbankenin asiakaskokemus ja sen viisi teemaa.

Teemojen alakategorioiksi on määritelty haastatteluissa erityisen vahvasti esille nousseita tekijöitä. Esimerkiksi suhdeteeman kohdalla alakategorioiksi on määritelty suhteen ominaisuudet, kommunikaatio, asiakasymmärrys ja luottamus. Suhteen erilaiset ominaisuudet, kuten henkilökohtaisuus, avoimuus, rehellisyys ja asiantuntemus korostuivat haastatteluissa aineiston luokittelun perusteella. Suhdeteemassa esille nousi myös kommunikaatio ja vuorovaikutus asiakasvastaavan kanssa. Luokittelussa kommunikaation

osalta korostui se, kuinka tärkeää on, että kommunikaatio on aktiivista, luontevaa, luottamuksellista ja selkeää. Asiakasymmärrys taas ilmeni esimerkiksi tilannetajuna, henkilökohtaisina neuvoina sekä kokemuksena siitä, että Ålandsbanken on haastateltavan kanssa ”samalla tasolla”. Luottamus oli alkuperäisissä haastatteluteemoissa nostettu omaksi teemaksi. Haastatteluissa ilmeni kuitenkin, että haastateltavat yhdistivät luottamuksen vahvasti suhteen osaksi, minkä takia luottamuksesta on muodostettu oma alakategoria suhdeteeman alle. Luottamuksen osalta korostui kommunikaation avoimuus, realistiset tuottoarviot sekä sijoitussuunnitelmien toteutuminen. Muiden teemojen alakategoriat on muodostettu vastaavalla tavalla aineiston luokittelun ja analysoinnin perusteella esille nousseista tekijöistä.

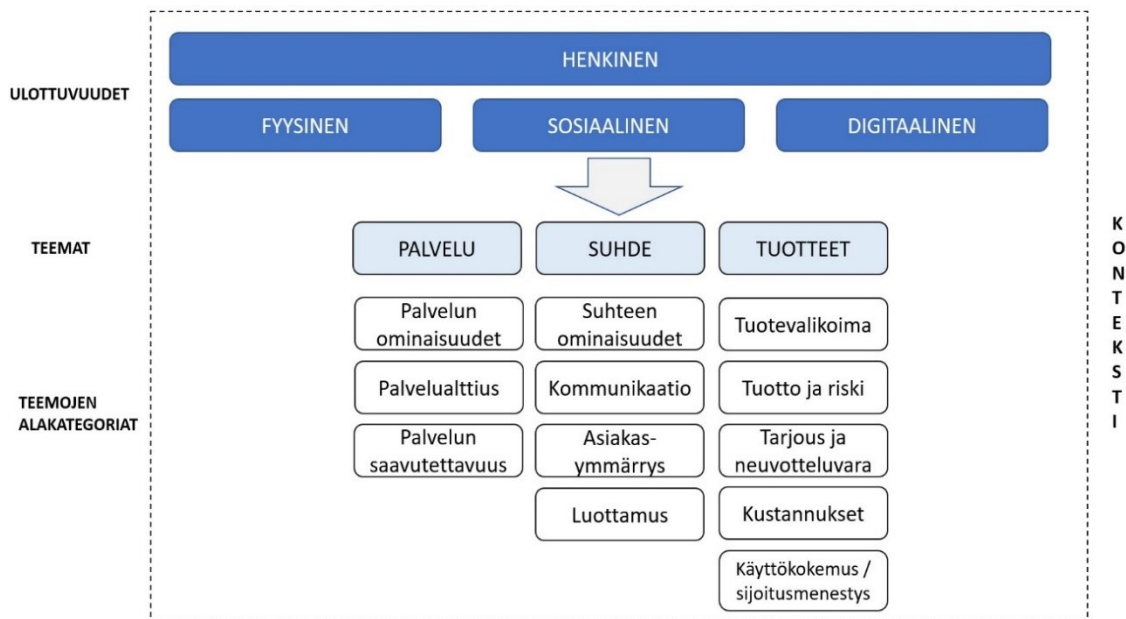
Teemojen kohdalla on tärkeä huomioida niiden keskinäinen riippuvuus. Jokainen teema vaikuttaa jollain tavalla toiseen teemaan tai sen alakategoriaan. Suhde vaikuttaa esimerkiksi fyysisen toimipisteen -teemaan, sillä suhde vaikuttaa siihen, millaisena asiakas koee toimipisteen ilmapiirin. Useampi haastateltava kertoikin tuntevansa olonsa tervetulleeksi ja mukavaksi Ålandsbankenin toimipisteissä. Tuotteet ja digitaalinen asiointi ovat myös vahvasti kytköksissä toisiinsa, sillä pankki tarjoaa tuotteitaan ja palveluitaan myös digitaalisessa ympäristössä. Tuotteet vaikuttavat myös suhteeseen, sillä asiakkaan suhde pankin kanssa pohjautuu osittain tuotteisiin, joita pankki tarjoaa sekä siihen, sopiiko tuotevalikoima asiakkaalle. Haastatteluissa korostui myös, kuinka tärkeää sijoitustuotteiden menestyminen on sekä suhteen jatkumisen että luottamuksen kannalta. Palvelu ja suhde kulkevat myös osittain käsikädessä, sillä suhteen luonne vaikuttaa vahvasti siihen, millaiseksi palvelu koetaan.

Tutkimuksen tuloksia tarkastellessa tulee huomioida teemojen keskinäisen riippuvuuden lisäksi tulosten vahva kontekstisidonnaisuus. Becker ja Jaakkola (2020) korostavatkin, että asiakaskokemus on erittäin subjektiivista ja kontekstisidonnaista, sillä asiakkaan reaktiot riippuvat erilaisista tilanne- ja ympäristökohtaisista tekijöistä. Tutkimusaineistosta löytyykin monenlaisia kontekstitasoja, kuten pankkiala toimialan kontekstina, Ålandsbanken toimijana, eri toimipisteiden konteksti sekä jokaisen haastateltavan yksilölliset

kokemukset ja näiden kokemusten muodostama konteksti. Tämän seurauksena tutkimuksen tulokset ovat hyvin kontekstisidonnaisia, sillä ne kuvaavat Ålandsbankenia, eli yksittäistä toimijaa, haastateltujen henkilöiden oman kontekstin kautta.

Aineiston analysoinnissa nousi myös vahvasti esille vertailu eri pankkialan toimijoiden välillä. Haastateltavat vertasivat monissa vastauksissaan Ålandsbankenia automaattisesti muihin pankkeihin. Ålandsbanken sai vertailussa paljon kehuja esimerkiksi henkilökohtaisesta suhteesta, palvelun hyvästä tasosta ja saavutettavuudesta sekä kilpailijoihin verrattuna erilaisista sijoitustuotteista. Negatiivista oli kuitenkin joihinkin kilpailijoihin verrattuna korkeammat kustannukset. Vertailun tarve osoittaa, että haastateltavien odotukset tulevat osittain myös Ålandsbankenin ulkopuolelta. Vertailu vaikuttaa olevan varsin tyypillistä pankkialalla, jossa yhä useammalla asiakkaalla on useamman pankin tai finanssialan toimijan palvelut käytössä. Tähän vaikuttaa esimerkiksi sääntelyn muuttuminen, joka on tuonut alalle enemmän kilpailijoita. Inderes (2019) toteaaakin, että esimerkiksi PSD2-maksupalveludirektiivi johtaa väistämättä kilpailun kiristymiseen sekä mahdollistaa uudenlaisten ja ketterien kilpailijoiden syntyminen finanssialalla.

Luokittelun perusteella muodostetuista teemoista nousee kuitenkin kolme teemaa kaikkein vahvimmin ja positiivisimmin esille haastatteluaineistosta. Näitä teemoja ovat: tuotteet, suhde ja palvelu. Nämä kolme teemaa nousivat toistuvasti esille riippumatta siitä, mistä teemasta keskusteltiin. Haastateltavien kokemukset olivat kaikista voimakkaimpia ja positiivisimpia niiden osalta. Suhde-, tuote- ja palveluteemat muodostavat siten kolme Ålandsbankenin asiakaskokemuksen kannalta vahvinta teemaa, jotka ovat haastattelujen perusteella tärkeimpiä Private Banking -asiakkaille. Asiakaskokemuksen elämyksellisessä kehittämisessä on tärkeää keskittyä yrityksen vahvuuksiin ja siksi Ålandsbankenin tulisikin keksittyä erityisesti näihin teemoihin. Kolme vahvinta teemaa ja niiden alakategoriat on havainnollistettu seuraavassa kuviossa (Kuvio 6). Näitä kolmea teemaa käsitellään seuraavaksi tarkemmin 5.3. Kehitysehdotukset Ålandsbankenille -alaluvussa.



Kuvio 6. Ålandsbankenin asiakaskokemus ja sen kolme vahvinta teemaa.

5.3 Kehitysehdotukset Ålandsbankenille

Kuten tutkielmassa on aiemmin määritelty, asiakaskokemuksen elämyksellinen kehittäminen viittaa pyrkimykseen lisätä yksittäiseen asiakaskokemukseen elämyksille tyypillisiä ominaisuuksia, kuten muistettavuutta (Pine & Gilmore, 1998), merkittävyyttä (Kukk & Leppiman, 2016) tai hedonistisia piirteitä (Schmitt, 2011, s. 13) sekä luoda tilanteesta jollain tapaa epätavanomaisen eli arjesta poikkeavan (Duerden ja muut, 2018). Pyrkimyksenä on nostaa yksittäinen tavanomainen kokemus arjen ylittävälle tasolle, sekä vaikuttaa kokonaisvaltaiseen asiakaskokemukseen yksittäisten kokemusten kautta. Tavoitteena on siirtyä utilitaaristen tarpeiden täyttämisestä hedonistisemmalle tasolle, minkä takia edellytyksenä on, että kokemus täyttää jo valmiiksi utilitaariset tarpeet. Tarkoituksena on sitouttaa asiakkaita asiakaskokemuksen elämyksellisen kehittämisen avulla.

Asiakaskokemuksen elämyksellisen kehittämisen kannalta tärkein tutkimustuloksista tehtävä tulkinta on se, että Ålandsbankenin asiakaskokemus vaikuttaa täyttävän elämyksellisen kehittämisen tärkeimmän edellytyksen: utilitaarisen tarkoituksen täyttymisen ja

siten toimivan asiakaskokemuksen edellytyksen. Haastateltavat ovat teemahaastattelujen perusteella yleisesti ottaen tyytyväisiä tai jopa hyvin tyytyväisiä asiakaskokemuksen eri teemoihin. Haastateltavilla on yleisesti ottaen positiivisia kokemuksia jokaisesta seitsemästä haastatteluteemasta, eivätkä mahdolliset teemaan liittyvät ongelmat muodosta kokonaismielikuvaa kyseisestä teemasta huonoksi. Utilitaariset tarpeet täyttyvät asiakaskokemuksen lisäksi Ålandsbankenin tuotteiden ja palveluiden osalta. Kaikkia asiakaskokemuksen teemoja kuvailtiin vähintäänkin toimiviksi tai tarpeet täyttäväiksi. Ålandsbankenilla on siis edellytykset asiakaskokemuksen elämykselliseen kehittämiseen, sillä asiakaskokemuksen utilitaarinen tarkoitus täyttyy, mikä onkin Kukkin ja Leppimanin (2016) mukaan kokemuksen kannalta tärkeintä. Myös Roy (2018) korostaa, että utilitaarisia palveluja tarjoavan yrityksen on ensiarvoisen tärkeä keskittyä palvelukokemuksen toiminnallisuuteen ja funktionaalisiin elementteihin.

Asiakaskokemuksen elämyksellisessä kehittämisessä tulee keskittyä niihin asiakaskokemuksen teemoihin, jotka ovat kaikista vahvimpia tai toimivat parhaiten, sillä yrityksen on kannattavinta keskittyä vahvuksiinsa. Vahvuuksiin ja ydinkyvykkyyksiin keskittyminen onkin Bradtin (2017) mukaan yrityksen kannalta lähes aina paras tapa toimia. Yksityiskohtien ja pienten, mutta merkittävien asioiden huomioimiseen on myös helpompi keskittyä vahvuuksien kohdalla. Boltonin ja muiden (2014) mukaan juuri pienempien asioiden huomioimisella voi olla merkittävä kerrannaisvaikutus asiakkaan kokonaisvaltaiseen asiakaskokemukseen. Tämän takia yksityiskohtiin ja pienempiin asioihin tulee keskittyä myös asiakaskokemuksen elämyksellisessä kehittämisessä. Ålandsbankenin kohdalla vahvimiksi teemoiksi muodostuvat aiemmin esitellyn kuvion (Kuvio 6) perusteella tuotteet, suhde ja palvelu. Ålandsbankenin tulisikin keskittyä juuri niihin asiakaskokemuksen elämyksellisessä kehittämisessä.

Miten Ålandsbanken sitten voisi kehittää asiakaskokemusta elämyksellisesti tuote-, suhde- ja palveluteemojen osalta? Tuoteteeman osalta esimerkiksi Ålandsbankenin Tuulivoima-rahastossa on paljon potentiaalia elämykselliseksi tuotteeksi. Ålandsbanken Tuulivoima sijoittaa rakennusvalmiisiin tai toiminnassa oleviin tuulipuistoihin (Ålandsbanken,

2020c). Sijoituksellaan asiakas edesauttaa Suomen siirtymistä hiilineutraaliksi yhteiskunnaksi (Ålandsbanken, 2021c) sekä sijoittaa vastuulliseen tuotteeseen. Tuulivoima-rahastoon sijoittaminen voi olla asiakkaalle merkityksellinen kokemus jo sen ainutlaatuisuuden ja positiivisten ympäristövaikutusten vuoksi, mutta rahastossa on potentiaalia muuhunkin elämyksellisyyden kannalta.

Yksi asiakaskokemuksen elämyksellisen kehittämisen edellytyksistä on asiakkaiden osallistaminen, joka Boltonin ja muiden (2014) mukaan auttaa muistettavien kokemusten luomisessa. Asiakkaita voisikin jatkossa osallistaa Tuulivoima-rahaston toimintaan luomalla heille erilaisia mahdollisuuksia olla mukana rahaston ja tuulipuistojen toiminnassa esimerkiksi tuulipuistojen kehitystä seuraavien webinaarien tai nettisivujen avulla. Usein rahastoihin liittyvissä webinaareissa tai tapahtumissa kerrotaan pitkälti rahaston kehitymisestä, mutta Tuulivoima-rahaston kohdalla voisi olla hyvä seurata myös itse tuulipuistoja ja rahaston toiminnan vaikutusta niihin. Sijoittajille voisi myös antaa mahdollisuuden vaikuttaa tuulipuistojen tai rahaston toimintaan pienillä tavoilla, kuten antamalla mahdollisuuden osallistua puistojen nimeämiseen tai tekemällä virtuaalisia tutustumiskäyntejä puistoihin. Tuulivoima-rahastolla on siis potentiaalia olla sijoitustuotteen lisäksi osallistava tuote, joka parhaassa tapauksessa sitouttaa asiakkaita niin itse sijoitukseen kuin asiakkaina. Asiakkaiden sitoutuminen pohjautuukin Brodien ja muiden (2011) mukaan vuorovaikutukseen ja siihen, että asiakkaat osallistuvat kokemusten luomiseen.

Suhdeteeman osalta elämyksellisessä kehittämisessä on tärkeä keskittyä suhteen välittömyyteen, avoimuuteen, aktiivisuuteen sekä asiakasymmärrykseen. Millä tavoin jokainen Ålandsbankenin asiakaspalvelija voisi osoittaa olevansa aktiivisesti läsnä asiakaskohtaamisissa ja välittävänsä asiakkaasta? Kyse on pienistä eleistä ja tilannetajusta asiakaskohtaamisten aikana. Erilaiset tapahtumat ovat myös hyvä tapa osoittaa asiakkaille arvostusta. Tapahtumia on toki koronapandemian aikana vaikea järjestää, mutta pandemian jälkeen niitä voi toivottavasti taas järjestää. Tapahtumat ovat otollinen tapa yllättää asiakkaat ja tarjota heille jotain uutta ja arjen ylittävää. Perinteisesti asiakastilaisuuksiin on liittynyt esimerkiksi erilaiset puhujat tai sijoitustuotteiden esittelemineen.

Tapahtumien yllättävyyttä voisi kuitenkin lisätä – haastatteluissa nousi esimerkiksi esille toive golfmatkan järjestämisestä Ahvenanmaalle. Asiakkailta voisi myös kysyä, mistä tuotteista he haluavat kuulla lisää näissä tapahtumissa. Haastatteluissa tuli esimerkiksi esille ajatus yksittäisten osakkeiden tarkemmasta esittelemisestä. Osallistaminen ja mielipiteiden kysyminen on myös merkki välittämisestä ja hyvästä palvelusta.

Palveluteemassa puolestaan on tärkeää korkealaatuinen palvelu sekä palvelualltius. Asiakaskohtaamisissa tulee kommunikoida asiakkaalle aitoa auttamisen halua ja tilannetajua. Asiakaskohtaamisissa voi esimerkiksi pyrkiä hoitamaan mahdollisimman monta asiaa yhden kontaktin aikana. Tapaamisen lopussa voi kutsua esimerkiksi kollegan auttamaan sellaisen asian kanssa, joka ei kuulu omaan osaamiseen. Ongelmatilanteen tullessa, ongelmaa ei pelkästään ratkaista, vaan sen voi pyrkiä hyvittämään pienellä teolla, kuten tarjoamalla kahvit asiakkaalle, jos hän joutuu odottamaan. Palveluun ja suhteeseen kuuluvat myös kommunikaatio ja viestintä. Niiden osalta tavoitteena voisi olla ennakoida asiakkaan informaatiotarpeita viestimällä asiasta asiakkaalle, ennen kuin hän ehtii edes kysyä siitä. Tällaista toimintatapaa toteutettiin esimerkiksi Ålandsbankenin Vaasan konttorissa, jossa sijoitusasiakkaille ryhdyttiin lähettämään koronapandemian alussa säännöllisiä tiedotteita, joissa seurattiin pandemian vaikutuksia osakemarkkinoihin tai rahastoihin. Erittäin tärkeä on myös muistaa kiittää työntekijöitä ylimääräisistä ponnistuksista ja jokapäiväisestä työstä. Jos työntekijöillä on hauskaa, se välittyy myös asiakkaille.

Muita elämyksellisen kehittämisen edellytyksiä ovat osallistamisen lisäksi kokemusten personalisointi ja asiakaskeskeisyys, jotka Boltonin ja muiden (2014) mukaan auttavat muistettavan asiakaskokemuksen kehittämisessä. Asiakaskeskeisyys ja personalisointi tulevat vahvasti esille palvelu- ja suhdeteemoissa. Asiakaskohtaamisten tulee pohjautua asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin. Personalisointi ei tässä yhteydessä välttämättä tarkoita esimerkiksi tuotevalikoiman personalisointia tai asiakkaalle annettavien tarjousten personalisointia, vaan pikemminkin palvelun yksilöllistämistä asiakkaan senhetkisten tarpeiden mukaan. Boltonin ja muiden (2014) mukaan kokemusta voikin personalisoida juuri yksityiskohdat huomioimalla ja siten kehittää kokemuksesta poikkeuksellisen.

Asiakaskokemuksen elämyksellisessä kehittämisessä ei siis ole kyse koko liiketoiminnan mullistamisesta tai asiakkaiden elämän muuttamisesta. Elämyksellä tarkoitetaan tässä yhteydessä asiakkaalle mieleen jäävää, muistettavaa tai jollain tapaa merkittävää kokemusta, joka erottaa sen tavanomaisesta kokemuksesta. Kyseessä on siis yksityiskohtiin ja pienempiin asioihin keskittyminen sekä yksittäiset teot, jotka jäävät asiakkaan mieleen ja ilahduttavat tai yllättävät hänet. Pankkialalla tässä yhteydessä nousee esille myös vertailu, joka tuli haastatteluissa monessa kohtaa esille – elämyksellisyyden on siis oltava jotain, jota muut toimijat eivät tarjoa tai ole osanneet huomioida juuri kyseisen asiakkaan kohdalla. Jotkin tässä tutkielmassa ehdotetut asiat saattavatkin tuntua lähes itsentänselvyyksiltä, mutta todellisuudessa ne voivat unohtua arjen kiireiden keskellä. Henkilökuntaa onkin hyvä välillä muistuttaa pienempien asioiden huomioimisesta tai kerääntyä yhteen jakamaan onnistumisia ja haasteita.

Ålandsbankenin on tärkeä pitää vahvimmat teemat eli suhde, tuotteet ja palvelu toimintansa keskiössä. Tämä ei tarkoita pelkästään näiden teemojen elämyksellistä kehittämistä, vaan tärkeää on myös huolehtia näiden teemojen nykyisen tason ylläpitämisestä ja paremmaksi kehittämisestä. Esimerkiksi tuotteiden kohdalla on tärkeää, että Ålandsbanken kehittää jatkossakin sellaisia erikoissijoitusrahastoja, joita muut finanssialan toimijat eivät tarjoa. Youngin (2017) mukaan pankkialalla 90 %:lla kilpailijoista on lähes samanlainen tuote- ja palvelutarjoama. Tämän takia kilpailijoihin verrattuna erikoiset tuotteet ovatkin yksi Ålandsbankenin vahvimmista vetonauloista, jotka myös saavat asiakkaat jäämään pankin asiakkiksi, kunhan tuotto-odotukset toteutuvat.

Palvelun osalta Ålandsbankenin on tärkeä tarjota jatkossakin korkeatasoista ja saavutettavaa palvelua sekä panostaa henkilökohtaisten ja luottamukseen pohjautuvien asiakassuhteiden muodostamiseen. Asiakasvastaavien tulee olla mahdollisimman pitkäaikaisia, mikä auttaa pitkien ja luottamuksellisten asiakassuhteiden solmimisessa. Henkilökohtaisuudesta, lähikontaktista ja korkeatasoisesta palvelusta on pidettävä huolta kaikilla organisaatiotasolla. Asiakkaille tulisi esimerkiksi vastata omalla nimellä kaikilla organisaatiotasolla ja kanavasta riippumatta, sillä se lisää palvelun henkilökohtaisuutta.

Viimeisimpänä muttei vähäisimpänä Ålandsbankenin tulee muistaa, että myös tavanomainen kokemus voi olla elämys. Dalmoro ja muut (2019) toteavatkin, että kaikkien kokemusten ei tarvitse olla erityisiä, minkä lisäksi De Keyser ja muut (2020) huomauttavat, että asiakkaat arvostavat myös tavanomaisia kokemuksia. Tutkimusaineistossa tämä ilmeni esimerkiksi siinä, että haastateltavat arvostivat myös tavallisia pullakahveja asiakasvastaavansa kanssa sekä sitä, että asiakasvastaavan kanssa voi jutella rennosti myös muista kuin pankkiasioista.

5.4 Liikkeenjohdolliset päätelmät

Elämyksellisestä asiakaskokemuksesta on jo olemassa monenlaisia käytännön esimerkkejä, vaikkei asiakaskokemuksen elämyksellistä kehittämistä ole aiemmissa tutkimuksissa tai teoriassa käsitelty. Yritys voi esimerkiksi lähettää netistä tilatun tuotteen mukana asiakkaalle pienen ilmaisen lahjan tai henkilökohtaisesti osoitetun kiitosviestin ostoksesta. Hotelli puolestaan voi huomioida asiakkaan erikoisruokavalion valmistamalla hänelle erikseen oman annoksen, jos tälle ruokavaliolle ei ole valmiita vaihtoehtoja hotelliaamiaisella. Seuraavana aamuna hotelli voi huolehtia siitä, että sama annos on jälleen saatavilla asiakkaalle. Tuttu kauppias taas tunnistaa asiakkaan heti ovella, kysyy kuulumiset ja muistaa asiakkaan tavallisimman tilauksen ulkoa. Toinen asiakas puolestaan on saattanut ostaa viallisen tuotteen vahingossa. Tuotteen korvaamisen lisäksi kauppias voi antaa alennusta seuraavasta ostoksesta tai tarjota asiakkaalle tuotteen lisäosan ilmaiseksi, korvatakseen viallisesta tuotteesta aiheutuneen mielipahan.

Esimerkkejä elämyksellisestä asiakaskokemuksesta on siis olemassa jo monenlaisia. Kyse on kuitenkin siitä, että näitä esimerkkejä ja käytäntöjä ei ole aiemmin yhdistetty laajemmaksi näkökulmaksi tai asiakaskokemuksen kehittämistavaksi. Olemassa olevia käytäntöjä ei siis ole aiemmin järjestelmällisesti hyödynnetty ja otettu osaksi kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen kehittämistä. Asiakaskokemuksen elämyksellisessä kehittämisessä onkin kyse uudenlaisesta lähestymistavasta, jossa esimerkkien kaltaiset teot ja käytännöt otetaan pysyväksi osaksi asiakaskokemuksen kokonaisvaltaista kehittämistä. Tällä

hetkellä aiemmin mainitut esimerkit saattavat olla monessa yrityksessä lähinnä yksittäisiä pieniä eleitä ja toimintatapoja, joilla pyritään ilahduttamaan tai yllättämään asiakkaita. Kyse ei siis ole järjestelmällisestä asiakaskokemuksen elämyksellisestä kehittämisestä, vaan yksittäisistä teoista tai tilanteista.

Liikkeenjohdon kannalta onkin tärkeä ymmärtää, että asiakaskokemuksen elämyksellinen kehittäminen voi tarjota uudenlaisen kokonaisvaltaisen lähestymistavan asiakaskokemuksen kehittämiseen. Lähestymistavan avulla pankki tai mikä tahansa muu yritys voi pyrkiä differoimaan asiakaskokemusta ja yrityksen toimintaa kilpailijoihin verrattuna. Toiminnan erilaistaminen ja joukosta erottuminen positiivisella ja mielenkiintoa herättävällä tavalla onkin tärkeää millä tahansa alalla. Asiakaskokemuksen elämyksellinen kehittäminen saattaa näkyä asiakkaille yksittäisinä elämyksellisinä kokemuksina asiakaspolun varrella. Kyseessä on kuitenkin kokonaisvaltainen liikkeenjohdollinen lähestymistapa, jonka avulla voi tarkastella ja kehittää sellaista asiakaskokemusta, joka jo valmiiksi täyttää asiakkaiden utilitaariset tarpeet. Asiakaskokemuksen elämyksellisessä kehittämisessä onkin kyse lähestymistavasta, jossa hyvin toimivan asiakaskokemuksen kohdalla kysytään: Mitä voimme tehdä seuraavaksi? Miten voisimme tehdä asiakaskokemuksesta muistettavamman tai merkittävämmän? Miten voimme jäädä paremmin asiakkaiden mieleen asiakaskokemuksen avulla? Mikä on juuri meidän asiakkaillemme merkittävää?

Merkittävintä asiakaskokemuksen elämyksellisessä kehittämisessä on uudenlaisen lähestymistavan lisäksi erilaiset edut, joita yritys voi siitä saada, esimerkiksi asiakkaiden sitouttamisen kautta. Asiakkaiden sitouttaminen onkin asiakaskokemuksen elämyksellisen kehittämisen tavoite. Sitoutuneista asiakkaista on monenlaisia hyötyjä yritykselle: ostokäyttäytymisen lisäksi sitoutuminen lisää Vivekin ja muiden (2012) mukaan luottamusta yritykseen sekä tunnetta siitä, että yritys välittää asiakkaasta. Asiakkaan kokiessa saavansa lisäarvoa, hän myös osallistuu vahvemmin ja toimii todennäköisemmin brändin kannattajana ja puolestapuhujana sekä levittää positiivista WoM:ia (word of mouth) (Vivek ja muut, 2012). Myös Moliner-Tenan ja muiden (2019) mukaan asiakkaiden sitoutuminen lisää suosittelua ja asiakasuskollisuutta. Asiakaskokemuksen elämyksellinen

kehittäminen lisää myös asiakaskokemuksen muistettavuutta ja merkittävyyttä. Muistettavuudesta voi Williamsin ja muiden (2020) mukaan tulla uniikki osa yrityksen brändiä, jolloin yritys voi myös veloittaa kokemuksesta enemmän, sillä asiakkaat ovat halukkaampia maksamaan enemmän, jos tuotteeseen tai palveluun liittyy jokin kokemus.

Asiakaskokemuksen elämyksellisestä kehittämisestä voidaan tehdä kaksi laajempaa liikkeenjohdollista johtopäätöstä Ålandsbankenissa toteutetun tutkimuksen avulla. Ensimmäinen päätelmä on, että asiakaskokemuksen eri teemat ovat vahvasti keskenään riippuvaisia. Tutkimuksessa nousi esille, että jokainen asiakaskokemuksen teema vaikuttaa jollain tapaa muihin teemoihin. Toteutetussa tutkimuksessa tämä ilmenee esimerkiksi siinä, että sijoitustuotteiden menestyminen vaikuttaa haastateltavien luottamukseen, joka on osa suhdeteemaa. Tuotteet vaikuttavat myös digitaaliseen asiointiin, sillä sen sujuvuutta määrittelee pitkälti käytössä olevien tuotteiden toimiminen. Palveluteema puolestaan vaikuttaa esimerkiksi fyysisen toimipisteen teemaan, sillä palvelu määrittelee sen, kokeeko asiakas hyötynensä konttorissa käymisestä ja kokeeko hän konttorissa käymisen mukavaksi. Mikään asiakaskokemuksen teema ei siis toimi tyhjiössä tai itsenäisenä asiakaskokemuksen osa-alueena, vaan kaikki teemat ovat riippuvaisia toisistaan ja vaikuttavat vahvasti toisiinsa.

Toinen tutkimuksen perusteella tehtävä päätelmä on, että suhdeteema – tarkemmin sanottuna suhteen luonne ja ominaisuudet – vaikuttaa kaikista teemoista vahvimmin muihin asiakaskokemuksen teemoihin. Tämäkin päätelmä liittyy siten asiakaskokemuksen teemojen keskinäiseen riippuvuuteen. Muut teemat eivät ainakaan Ålandsbankenissa toteutetussa tutkimuksessa vaikuttaneet toisiin teemoihin yhtä vahvasti ja monitasoisesti kuin suhde ja sen ominaisuudet. Suhteen luonne ja ominaisuudet liittyvät olennaisesti myös asiakkaiden sitouttamiseen, joka on asiakaskokemuksen elämyksellisen kehittämisen tavoite. Vivekin ja muiden (2012) mukaan asiakkaiden sitoutuminen pohjautuu kokemusperäiseen suhteeseen yrityksen ja asiakkaan välillä sekä tämän suhteen rakentamiseen ja kehittämiseen. Heidän mukaansa sitouttamiseen liittyy syvempi suhde kuin pelkkien ostosten tekeminen – tähän suhteen luonne vaikuttaakin olennaisesti.

Suhteen ominaisuudet ja luonne vaikuttavat Ålandsbankenissa toteutetussa tutkimuksessa esimerkiksi siihen, millaiseksi asiakas kokee palvelun ja sen saavutettavuuden. Tutkimuksessa tämä näkyi esimerkiksi siinä, että palvelu koettiin hyväksi tai jopa läheisemmäksi henkilökohtaisen suhteen takia sekä siinä, että henkilökohtaiseen asiakasvastavaan saa nopeasti yhteyden. Suhteen luonne ja ominaisuudet vaikuttavat myös fyysisen toimipisteen teemaan sen osalta, millaiseksi asiakas kokee toimipisteen ilmapiirin ja ympäristön. Tutkimuksessa tämä ilmeni esimerkiksi siinä, että haastateltavat tunsivat olonsa tervetulleeksi Ålandsbankenin konttoreissa ja että konttorit koettiin helposti lähestyttäviksi. Digitaalisen asioinnin teeman osalta suhde vaikuttaa siihen, millaiseksi asiointi koetaan digitaalisissa kanavissa. Tutkimuksessa yksi haastateltavista totesi, että kohtaamisen henkilökohtaisuus välittyy myös digitaalisissa kanavissa, sillä asiakasvastavaan tuntee hyvin. Suhteen luonne ja ominaisuudet vaikuttavat myös tuoteteemaan, sillä se voi vaikuttaa esimerkiksi siihen, miten tuotteisiin liittyvät ongelmat ratkaistaan. Tutkimuksessa muutama haastateltavista nosti esille, että Ålandsbankenin kanssa on ollut neuvotteluvaraa tuotteista keskusteltaessa.

Suhteen luonne ja ominaisuudet vaikuttavat siis vahvasti jokaiseen asiakaskokemuksen teemaan. Vaikutukset ja niiden voimakkuus vaihtelevat yrityksestä, toimialasta ja asiakkaasta riippuen. On kuitenkin hyvä huomioida, että suhde ei pelkästään vaikuta muihin teemoihin, vaan yritys voi myös aktiivisesti pyrkiä vaikuttamaan suhteen luonteen avulla positiivisesti muihin asiakaskokemuksen teemoihin. Kyse ei siis ole pelkästään yrityksen kontrollin ulkopuolelle ulottuvista vaikutuksista, vaan myös mahdollisuudesta hyödyntää suhteen positiivisia ominaisuuksia muidenkin teemojen kohdalla. Hyvä suhde voi esimerkiksi vaikuttaa siihen pysyykö asiakas yrityksen asiakkaana, vaikka tuotteiden kanssa olisi joskus ongelmia. Suhteen luonne voi siten auttaa asiakkaiden sitouttamisessa.

Asiakaskokemuksen teemojen keskinäisestä riippuvuudesta voi samaan tapaan muodostua yritykselle voimavara. Jos yritys onnistuu jonkin asiakaskokemuksen teeman osalta erityisen hyvin elämyksellisessä kehittämisessä, voivat positiiviset vaikutukset ulottua

myös muihin asiakaskokemuksen teemoihin. Tämä toimii kuitenkin myös toisinpäin, jolloin epäonnistumiset jonkin teeman kohdalla voivat vaikuttaa myös muihin teemoihin.

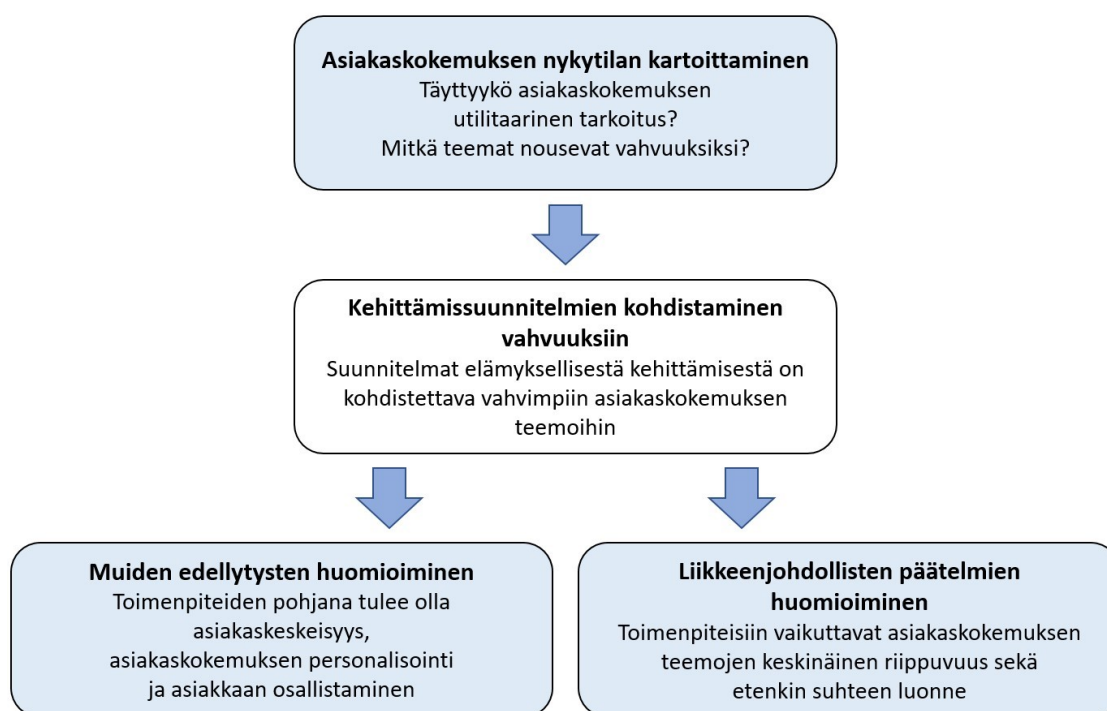
Mitä asiakaskokemuksen elämyksellisessä kehittämisessä sitten tulisi huomioida ja miten siinä tulisi edetä? Yrityksen tulee aloittaa kartoittamalla asiakaskokemuksen nykytila erilaisten asiakaskokemukseen liittyvien teemojen avulla. Nämä teemat voivat vaihdella toimijasta ja alasta riippuen. Erityisen tärkeä on kuitenkin huomioida, että asiakaskokemuksen tulee täyttää asiakkaiden utilitaariset tarpeet jokaisen teeman osalta, ennen kuin asiakaskokemusta kannattaa kehittää elämyksellisestä näkökulmasta. Kukk ja Leppiman (2016) korostavatkin, että kokemuksen utilitaarinen tarkoitus on tärkeämpi kuin hedonistinen, vaikka hedonistisuus onkin tärkeä osa kokemusta. Utilitaarisen tarkoituksen tulee täytyä jokaisen teeman kohdalla teemojen keskinäisen riippuvuuden takia.

Asiakaskokemuksen nykytilan kartoittamisen jälkeen, yrityksen tulee keskittyä elämyksellisessä kehittämisessä asiakaskokemuksen vahvimpiin teemoihin: Miten asiakaskokemusta voisi niiden osalta kehittää muistettavammaksi, merkittävämmäksi tai epätavanomaisemmaksi? Mitä yksityiskohtia tai pienempiä asioita yritys voisi huomioida, joihin ei ole aiemmin keskitytty? Millä tavoin yritys voisi tehdä jotain pientä ylimääräistä asiakkaan hyväksi? Onko jotain mitä kilpailijat eivät tee, jota yritys voisi tehdä? Asiakaskokemuksen elämyksellisessä kehittämisessä tulee huomioida myös muut kehittämisen onnistumisen edellytykset: asiakaskeskeisyys, asiakkaiden osallistaminen sekä asiakaskokemuksen personalisoiminen. Kaikki mitä asiakaskokemuksen elämyksellisen kehittämisen osalta tehdään, tulee olla asiakaskeskeistä: kehitystoiveen pitää joko tulla asiakkailta tai sitten toimenpiteet tulee suunnitella asiakkaiden etua ajatellen. Muuten toimenpiteillä ei välttämättä ole elämyksellistä arvoa asiakkaille.

Elämyksellisessä kehittämisessä on myös erityisen tärkeä muistaa aiemmin esitellyt kaksi laajempaa liikkeenjohdollista päätelmää: kaikki asiakaskokemuksen teemat ovat keskenään toisistaan riippuvaisia, mutta suhteen luonne ja ominaisuudet vaikuttavat kaikista voimakkaimmin muihin teemoihin. Nämä päätelmät on otettava huomioon

kehitystoimenpiteiden suunnittelemisessa, sillä ne vaikuttavat voimakkaasti kaikkiin kehittämistoimenpiteisiin ja niiden onnistumiseen. Asiakaskokemuksen elämyksellisen kehittämisen eteneminen on havainnollistettu seuraavaan kuvioon (Kuvio 7.)

ASIAKASKOKEMUKSEN ELÄMYKSELLISEN KEHITTÄMISEN ETENEMINEN



Kuvio 7. Asiakaskokemuksen elämyksellisen kehittämisen eteneminen.

Asiakaskokemuksen elämyksellisessä kehittämisessä ei kuitenkaan ole kyse ihmeiden tekemisestä, kuten tutkielmassa on aiemminkin todettu. Aluksi tärkeintä on keskittyä siihen, että asiakaskokemuksen utilitaarinen tarkoitus täyttyy ja että asiakaskokemus täyttää asiakkaan tarpeet. Tämän jälkeen asiakaskokemuksen merkittävyyttä, muistettavuutta ja epätavanomaisuutta voi pyrkiä lisäämään esimerkiksi keskittymällä kokemuksen asiakaslähtöisyyteen sekä asiakkaiden osallistamiseen. Pienilläkin yksityiskohdilla voi olla suuri merkitys Boltonin ja muiden (2014) mukaan, minkä lisäksi tavanomainenkin kokemus voi olla asiakkaalle tärkeä (Bhattacharjee & Mogilner, 2014). Liikkeenjohdon kannalta on kuitenkin tärkeintä keskittyä asiakaskokemuksen teemojen keskinäiseen riippuvuuteen sekä suhteen luonteen vaikutuksiin, jotta asiakaskokemuksen kehittäminen onnistuu mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.

6 Johtopäätökset

Tässä luvussa esitellään tutkielman johtopäätökset käymällä läpi tutkimuksen keskeisimmät tulokset ja niiden merkitykset sekä tutkimuksen rajoitteet. Viimeisenä käsitellään tutkielman aiheeseen liittyvää jatkotutkimusta ehdottamalla erilaisia jatkotutkimuskohteita ja tutkimusmenetelmiä.

6.1 Tutkimuksen keskeisimmät tulokset

Tämän tutkielman tarkoituksena oli analysoida, miten ja millä edellytyksin asiakaskokemusta voi kehittää elämyksellisesti ja samalla sitouttaa asiakkaita. Tarkoitukseen vastattiin muodostamalla ensin tutkielman kontekstin mukaiset määritelmät asiakaskokemukselle ja elämyksille sekä tarkastelemalla asiakkaiden sitouttamista. Näiden määritelmien perusteella muodostettiin määritelmä asiakaskokemuksen elämykselliselle kehittämiselle ja sen edellytyksille. Tämän jälkeen tutkielmassa toteutettiin empiirinen tutkimus Ålandsbankenissa, jossa tarkasteltiin asiakaskokemuksen nykytilaa sekä elämyksellisen kehittämisen edellytysten toteutumista. Lopuksi muodostettiin tutkielman tarkoitusta tukevat liikkeenjohdolliset päätelmät tutkimustuloksia analysoimalla.

Tämän tutkielman tärkeimpiin tuloksiin kuuluvat aiemman teorian perusteella muodostetut määritelmät asiakaskokemukselle, elämyksille sekä asiakaskokemuksen elämykselliselle kehittämiselle. Näiden määritelmien muodostamisen yhteydessä vastataan tutkielman ensimmäiseen ja toiseen tavoitteeseen. Ensimmäisenä tavoitteena oli määrittellä, mitä asiakaskokemus on, miten se on aiemmin määritelty ja miten se liittyy asiakkaiden sitouttamiseen. Tavoitteeseen vastattiin tarkastelemalla asiakaskokemukseen ja asiakkaiden sitouttamiseen liittyvää aiempaa teoriaa sekä muodostamalla asiakaskokemuksen määritelmä niiden perusteella. Toisena tavoitteena puolestaan oli selvittää, mitä elämykset ovat ja miten en voidaan liittää asiakaskokemukseen. Tavoitteeseen vastattiin samalla tavalla kuin ensimmäiseen tavoitteeseen määritelmien muodostamisen kautta. Tämän lisäksi tutkielmassa vertailtiin asiakaskokemuksen ja elämysten eroja ja

yhtäläisyyksiä sekä muodostettiin teoreettinen viitekehys asiakaskokemuksen elämykselliseen kehittämiseen liittyen.

Tutkielman kontekstissa asiakaskokemus määritellään asiakkaan muodostamaksi subjektiiviseksi, kontekstisidonnaiseksi sekä jatkuvasti muuttuvaksi arvioksi asiakaspolusta ja sen kosketuspisteistä. Asiakaskokemus muodostuu asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutuksessa sosiaalisen, digitaalisen, fyysisen ja henkisen ulottuvuuden kautta. Siihen vaikuttavat erilaiset tilanteeseen, ympäristöön ja yksilöön liittyvät tekijät. (Becker & Jaakkola, 2020; Kranzbühler ja muut, 2018; Bolton ja muut 2018; De Keyser ja muut, 2020.) Elämykset puolestaan ovat muistettavia, epätavanomaisia, ainutlaatuisia ja merkityksellisiä kokemuksia, jotka poikkeavat jokapäiväisestä elämästä. Elämykset ovat yksittäisiä, subjektiivisia ja hyvin emotionaalisia. Ne syntyvät ulkoisen stimulaation seurauksena yrityksen ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa, missä tahansa kulutusprosessin vaiheessa. (Pine & Gilmore, 1998; Arnould & Price, 1993; Minton & Liu, 2019; Duerden ja muut, 2018; Kukk & Leppiman, 2016; Sundbo, 2015; Schmitt, 2011, s. 20–21.)

Asiakaskokemuksella ja elämyksillä on monenlaisia eroja ja yhtäläisyyksiä, joita tutkielmassa tarkastellaan teoreettisten käsitelmääritelmien muodostamisen lisäksi. Tärkeimmät erot ovat, että asiakaskokemuksta voi luonnehtia arvioksi asiakaspolun kokemuksista (Kranzbühler ja muut, 2018), mutta elämyksissä kyse kokemuksesta (Minton & Liu, 2019). Asiakaskokemus on dynaamista eli kokonaisvaltaista (Kranzbühler ja muut, 2018), mutta elämykset yksittäisiä (Minton & Liu, 2019). Asiakaskokemus vaihtelee tavanomaisen ja epätavanomaisen välillä (Becker & Jaakkola, 2020), kun taas elämys muistettavan ja muistuttavan välillä (Duerden ja muut, 2018). Elämykset ovat siten hedonistisempia, harvinaisempia ja merkityksellisempiä (Schmitt, 2011, s. 13; Minton & Liu, 2019; Duerden ja muut, 2018) kuin asiakaskokemus, jota voisi pitää utilitaarisempana. Yhdistäviä tekijöitä ovat kuitenkin kontekstisidonnaisuus, subjektiivisuus sekä asiakaskokemuksen ja elämyksen syntyminen vuorovaikutuksessa yrityksen ja asiakkaan välillä. Seuraukset ovat myös samanlaisia, sillä ne ovat molempien kohdalla kognitiivisia, emotionaalisia, käyttäytymiseen liittyviä ja sosiaalisia (Lemon & Verhoef, 2016; Schmitt, 2011, s. 6).

Yksi tutkielman keskeisimmistä tuloksista on tieteellisen määritelmän rakentaminen asiakaskokemuksen elämykselliselle kehittämiselle. Tältä osin aiemmassa tutkimuksessa onkin ollut selkeä tutkimusaukko, sillä asiakaskokemusta ja elämyksiä ei ole aiemmin yhdistetty tästä näkökulmasta. Tutkielmassa täytetään tämä tutkimusaukko muodostamalla tieteellinen määritelmä asiakaskokemuksen elämykselliselle kehittämiselle sekä luomalla sille kokonaisvaltainen teoreettinen viitekehys.

Asiakaskokemuksen elämyksellinen kehittäminen määritellään tässä tutkielmassa suunnitelmalliseksi pyrkimykseksi luoda yksittäisestä tavanomaisesta asiakaskokemuksesta epätavanomainen eli elämys. Yksittäiset asiakaskokemukset puolestaan vaikuttavat asiakkaan kokonaisvaltaiseen asiakaskokemuksen arvioon (Kranzbühler ja muut, 2018), mikä tekee tästä kokonaisvaltaisen lähestymistavan asiakaskokemuksen kehittämiselle. Elämyksellisellä kehittämisellä pyritään lisäämään yksittäiseen tavanomaiseen kokemukseen elämyksiin liittyviä ominaisuuksia, kuten merkittävyyttä (Kukk & Leppiman, 2016), muistettavuutta (Pine & Gilmore, 1998) ja hedonistisia piirteitä (Schmitt, 2011, s. 13). Kokemuksesta pyritään luomaan epätavanomainen (Duerden ja muut, 2018) eli arjesta poikkeava. Asiakaskokemuksen elämyksellisen kehittämisen tavoitteena on asiakkaiden sitouttaminen asiakkaan ja yrityksen välistä kokemuspohjaista suhdetta kehittämällä. Asiakkaita sitouttamalla tavoitellaan kestävästi asiakassuhteen rakentamisen lisäksi sitoutuneisiin asiakkaisiin liittyviä etuja, kuten asiakasuskollisuutta ja -edustajuutta sekä suosittelushalukkuutta (Moliner-Tena ja muut, 2019).

Tutkielman tuloksena muodostetaan myös erilaisia edellytyksiä asiakaskokemuksen elämykselliselle kehittämiselle. Tärkein näistä edellytyksistä on, että asiakaskokemuksen utilitaarinen, toimintaan liittyvä tarkoitus täyttyy. Tämä on Kukkin ja Leppimanin (2016) mukaan tärkeämpää kuin kokemuksen hedonistinen puoli. Muita edellytyksiä ovat asiakkaiden osallistaminen, personalisointi ja asiakaskeskeisyys, jotka Boltonin ja muiden (2014) mukaan auttavat poikkeuksellisen asiakaskokemuksen kehittämisessä. Edellytykset on tärkeä ottaa huomioon, sillä ne edistävät myös asiakkaiden sitouttamista, joka on asiakaskokemuksen elämyksellisen kehittämisen tavoite.

Tutkielman empiirisessä osuudessa toteutettiin laadullinen tutkimus Ålandsbankenin kanssa. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa Ålandsbankenin asiakaskokemuksen nykytila seitsemän haastatteluteeman avulla sekä selvittää täyttyvätkö elämyksellisen kehittämisen edellytykset, etenkin asiakaskokemuksen utilitaarisen tarkoituksen täyttymisen osalta. Yksi empiirisen tutkimuksen tärkeimmistä tuloksista onkin, että Ålandsbanken täyttää asiakaskokemuksen elämyksellisen kehittämisen edellytykset. Tärkeimmiksi elämyksellisen kehittämisen osa-alueiksi muodostuvat Ålandsbankenin kohdalla tuotteet, suhde ja palvelu. Tutkimustuloksissa korostui myös niiden kontekstisidonnaisuus, minkä takia on tärkeä huomioida, etteivät samat toimenpiteet välttämättä toimi kaikkien asiakkaiden tai toimijoiden kohdalla. Empiirisen tutkimuksen toteuttamisen ja tulosten analysoimisen aikana vastattiin myös tutkielman kolmanteen tavoitteeseen, joka oli asiakaskokemuksen tutkiminen siihen vaikuttavien tekijöiden kautta sekä liikkeenjohdollisten päätelmien tuottaminen tutkimuksen perusteella.

Ensiarvoisen tärkeäksi johtopäätökseksi nousee se, että asiakaskokemuksen elämyksellisessä kehittämisessä on kyse uudesta lähestymistavasta, jossa elämyksellisyys otetaan osaksi hyvätasoisien asiakaskokemuksen kehittämistä. Uudenlainen lähestymistapa on yrityksille arvokas, sillä se tarjoaa erilaisen tavan differoida yrityksen asiakaskokemusta ja toimintaa kilpailijoihin verrattuna. Monessa yrityksessä on jo käytössä yksittäisiä elämykselliseen asiakaskokemukseen liittyviä käytäntöjä tai tekoja, joita ei kuitenkaan järjestelmällisesti hyödynnetä asiakaskokemuksen näkökulmasta. Asiakaskokemuksen elämyksellinen kehittäminen tarjoaa kuitenkin lähestymistavan, jossa näitä yksittäisiä tekoja voi hyödyntää asiakaskokemuksen kehittämisessä ja asiakkaiden sitouttamisessa.

Empiirisestä tutkimuksesta on myös johdettavissa kaksi laajempaa liikkeenjohdollista päätelmää asiakaskokemuksen elämykselliseen kehittämiseen liittyen. Näitä päätelmiä ovat asiakaskokemuksen teemojen keskinäinen riippuvuus sekä suhteen luonteen ja ominaisuuksien vaikutus jokaiseen asiakaskokemuksen teemaan. Asiakaskokemuksen elämyksellisessä kehittämisessä tulee kiinnittää huomiota siihen, että jokainen asiakaskokemuksen teema vaikuttaa toisiinsa ja on jollain tapaa toisistaan riippuvainen. Mikään

teema ei siis toimi tyhjiössä, jolloin myös yhteen teemaan kohdistetut elämykselliset kehitystoimenpiteet voivat vaikuttaa joko positiivisella tai negatiivisella tavalla myös muihin teemoihin. Voimakkaimmin jokaiseen teemaan vaikuttavat kuitenkin suhteen luonne ja ominaisuudet. Hyvä, luotettava ja välitön suhde voi siten vaikuttaa positiivisesti myös muihin teemoihin, mutta samalla negatiiviset muutokset voivat vaikuttaa negatiivisesti muihinkin teemoihin. Suhteella on tärkeä rooli myös asiakkaiden sitouttamisessa, sillä suhde ja vuorovaikutus vaikuttavat Vivekin ja muiden (2012) mukaan asiakkaiden sitoutumiseen ja heidän yritykseen muodostamaansa yhteyteen.

Tutkimustulosten perusteella voidaan myös päätellä, että asiakaskokemuksen nykytilaa voi pyrkiä kartoittamaan (ainakin pankkialalla) tutkielmassa määritellyn seitsemän haastatteluteeman avulla. Seitsemän haastatteluteemaa vaikuttavat kattavan kaikki asiakaskokemuksen ulottuvuudet; sosiaalisen, fyysisen, digitaalisen ja henkisen ulottuvuuden sekä asiakaskokemuksen kontekstisidonnaisuuden. Näitä haastatteluteemoja hyödyntämällä voi kartoittaa yrityksen vahvuudet asiakaskokemuksen näkökulmasta, joita yrityksen tulisi pyrkiä hyödyntämään asiakaskokemuksen elämyksellisessä kehittämisessä. Teemahaastattelun voidaan todeta olevan toimiva menetelmä asiakaskokemuksen nykytilan kartoittamiseksi, mutta muitakin aineistonkeruumenetelmiä tulisi harkita aineiston rikastamiseksi. Teemahaastattelu mahdollisti kuitenkin tämän tutkielman tapauksessa jokaisen haastateltavan omiin kokemuksiin syventymisen sekä case-tyyppisen perehtymisen Ålandsbankenin asiakaskokemukseen.

On kuitenkin hyvä huomioida, että teemat saattavat tutkimusaineiston analyysin perusteella muotoutua erilaisiksi alkuperäisiin teemoihin verrattuna sen mukaan, mikä kyseisessä tutkimusaineistossa nousee vahvimmin esille. Haastatteluteemat elivät ja muuttuivat tässä tutkielmassa aineiston analysoinnin myötä. Aiempien teorioiden perusteella muodostetut haastatteluteemat eivät kuvanneet Ålandsbankenia täysin yksiselitteisesti, vaikka ne kuvasivatkin yksittäisen haastateltavan asiakaskokemusta melko kattavasti. Aiempien teorioiden totuudet eivät siis ole absoluuttisia, mikä etenkin tässä tutkielmassa korostuu sen vahvan kontekstisidonnaisuuden takia.

6.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkielmaa rajoittaa hieman se, että empiirinen osuus keskittyy pankki- ja finanssialaan. Asiakaskokemuksen elämyksellinen kehittäminen ei kuitenkaan rajaudu tiettyihin toimialoihin, vaan monet toimialat voivat hyödyntää sitä. Tämän takia tutkielman teoriaosuudessa ei ole keskitytty yksittäiseen toimialaan. Empiiriseen osuuden haastatteluteemat ovat kuitenkin valikoituneet erityisesti pankkialaan pohjautuvan aiemman teorian perusteella, mikä lukijan on hyvä huomioida tutkielmaa tarkastellessa.

Tutkielmassa tehty empiirinen tutkimus on myös hyvin kontekstisidonnainen, mikä rajoittaa tulosten yleistettävyyttä. Tutkimuksen tulokset kuvaavat tutkimuksen toimeksiantajaa eli Ålandsbanken, eivätkä niinkään esimerkiksi koko pankkialaa. Tulosten yleistettävyyttä rajaa myös suhteellisen pieni otanta sekä otannan rajautuminen Ålandsbankenin kontekstiin. Tutkimuksen tulokset ovat siis hyvin kontekstisidonnaisia, vaikka niitä voitakin hyödyntää myös muut toimijat tai toimialat.

Jatkotutkimuksen kannalta voisi olla hyvä tutkia asiakaskokemuksen elämyksellistä kehittämistä erilaisten aineistonkeruumenetelmien avulla. Kyselytutkimuksen avulla voisi kerätä dataa laajemmin, sillä teemahaastattelu on melko työläs menetelmä, vaikka sen etuna onkin mahdollisuus syventyä yksittäisen haastateltavan kokemuksiin. Laajempi otanta ja toisen toimialan tutkiminen voisivat rikastuttaa aineistoa ja tehtäviä tulkintoja.

Yhtenä tämän tutkielman rajoitteena on myös sen vahva keskittyminen asiakaskokemuksen elämyksellisen kehittämisen teoreettisen määritelmän muodostamiseen. Jatkotutkimus voisi siksi keskittyä enemmän käytäntöön: mitä asiakaskokemuksen elämyksellinen kehittäminen tarkoittaa käytännön tasolla ja millaisia käytännön sovellutuksia siitä voisi olla. Markkinoinnissa tärkeää on myös tehtyjen toimenpiteiden tulosten mittaaminen tai toimenpiteiden mitattavuuden lisääminen, mikä kannattaa jatkotutkimuksessa ottaa huomioon. Jatkotutkimuksessa olisi lisäksi hyvä selvittää laajemmin, millaisia edellytyksiä asiakaskokemuksen elämyksellisen kehittämisen onnistumisella on, sillä tässä tutkielmassa on määritelty lähinnä perustason edellytykset.

Lähteet

- Arnould, E. J & Price, L. L. (1993). River Magic: Extraordinary Experience and the Extended Service Encounter. *Journal of Consumer Research*, 20(1), 24–45. <https://doi.org/10.1086/209331>
- Becker, L. & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(4), 630–648. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>
- Bhattacharjee, A. & Mogilner, C. (2014). Happiness from Ordinary and Extraordinary Experiences. *Journal of Consumer Research*, 41(1), 1–17. <https://doi.org/10.1086/674724>
- Bolton, R. N., Gustafsson, A., McColl-Kennedy, J., Sirianni, N. J. & Tse, D. K. (2014). Small details that make big differences – A radical approach to consumption experience as a firm’s differentiating strategy. *Journal of Service Management*, 25(2), 253–274. <https://doi.org/10.1108/JOSM-01-2014-0034>
- Bolton, R. N., McColl-Kennedy, J. R., Cheung, L., Gallan, A., Orsingher, C., Witell, L. & Zaki, M. (2018). Customer experience challenges: Bringing together digital, physical and social realms. *Journal of Service Management*, 29(5), 776–808. <https://doi.org/10.1108/JOSM-04-2018-0113>
- Bradt, G. (2017). *Why Focusing On Your Core Is Almost Always The Right Choice*. Forbes. Noudettu 2021-04-24 osoitteesta <https://www.forbes.com/sites/georgebradt/2017/12/01/why-focusing-on-your-core-is-almost-always-the-right-choice/>

- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B. & Ilić, A. (2011). Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252–271. <https://doi.org/10.1177/1094670511411703>
- Chang, S. (2018). Experience economy in hospitality and tourism: Gain and loss values for service and experience. *Tourism management*, 64, 55–63. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.08.004>
- Chepur, J. & Bellamkonda (2019). Examining the Conceptualizations of Customer Experience as a Construct. *Academy of Marketing Studies Journal*, 23(1), 1–9. Noudettu 2021-04-24 osoitteesta <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/docview/2239009957?pq-origsite=primo>
- Dalmoro, M., Isabella, G., Ordovás de Almeida, S. & dos Santos Fleck, J. P. (2019). Developing a holistic understanding of consumers' experiences – An integrative analysis of objective and subjective elements in physical retail purchases. *European Journal of Marketing*, 53(10), 2054–2079. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2016-0586>
- De Keyser, A., Verleye, K., Lemon, K. N., Keiningham, T. L. & Klaus, P. (2020). Moving the Customer Experience Field Forward: Introducing the Touchpoints, Context, Qualities (TCQ) Nomenclature. *Journal of Service Research*, 23(4), 433–455. <https://doi.org/10.1177/1094670520928390>
- Dhebar, A. (2013). Toward a compelling customer touchpoint architecture. *Business Horizons*, 56(2), 199–205. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.11.004>

- Duerden, M. D., Lundberg, N. R., Ward, P., Taniguchi, S. T., Hill, B., Widmer, M. A. & Zabriskie, R. (2018). From ordinary to extraordinary: A framework of experience types. *Journal of Leisure Research*, 49(3-5), 196–216. <https://doi.org/10.1080/00222216.2018.1528779>
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative Methods in Business Research* (2nd edition). Sage Publications Ltd.
- Fungáčová, Z., Toivanen, M. & Tölö, E. (2015). *Euro & talous – Pankkisektori muutoksen kynsissä*. Suomen Pankki. Noudettu 2021-04-10 osoitteesta <https://www.eurojatalous.fi/fi/2015/artikkelit/pankkisektori-muutoksen-kynsissa/>
- Garg, R., Rahman, Z. & Qureshi, M. N. (2014). Measuring customer experience in banks: scale development and validation. *Journal of Modelling in Management*, 9(1), 87–117. <https://doi.org/10.1108/JM2-07-2012-0023>
- Gentile, C., Spiller, N. & Noci, G. (2007). How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value with the Customer. *European Management Journal*, 25(5), 395–410. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.005>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Holmlund, M., Van Vaerenbergh, Y., Ciuchita, R., Ravald, A., Sarantopoulos, P., Ordenes, F. V. & Zaki, M. (2020). Customer experience management in the age of big data analytics: A strategic framework. *Journal of Business Research*, 116, 356–365. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.022>

- Inderes (2019). *Maksupalveludirektiivi PSD2 vauhdittaa pankkitoimialan murrosta*. Noudettu 2021-04-10 osoitteesta <https://www.inderes.fi/fi/uutiset/maksupalveludirektiivi-psd2-vauhdittaa-pankkitoimialan-murrosta>
- Jain, R., Aagja, J. & Bagdare, S. (2017). Customer experience – a review and research agenda. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(3), 642–662. <https://doi.org/10.1108/JSTP-03-2015-0064>
- Kim, S., Cha, J., Knutson, B. J. & Beck, J. A. (2011). Development and testing of the Consumer Experience Index (CEI). *Managing Service Quality*, 21(2), 112–132. <https://doi.org/10.1108/09604521111113429>
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino.
- Kranzbühler, A., Kleijnen, M. H.P., Morhan, R. E. & Teerling, M. (2018). The Multilevel Nature of Customer Experience Research: An integrative Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 433–456. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12140>
- Kukk, J. & Leppiman, A. (2016). Value Creation in Business Services through the Prism of Experience Economy: Conceptualizing Value-in-experience. *Journal of Creating Value*, 2(2), 231–244. <https://doi.org/10.1177/2394964316643448>
- Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T. & Tillmanns, S. (2010). Undervalued or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value. *Journal of Service Research*, 13(3), 297–310. <https://doi.org/10.1177/1094670510375602>

- Kumar, V. & Pansari, A. (2016). Competitive Advantage through Engagement. *Journal of Marketing Research*, 53(4), 497–514. <https://doi.org/10.1509/jmr.15.0044>
- Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- McColl-Kennedy, J. R., Gustafsson, A., Jaakkola, E., Klaus, Ph, Radnor, Z. J., Perks, H. & Friman, M. (2015). Fresh perspectives on customer experience. *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 430–435. <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2015-0054>
- Merriam, S. B. & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation* (4th Edition). Jossey-Bass 2015.
- Minton, E. A. & Liu, R. L. (2019). It's Only Once So Let's Indulge: Testing Ordinary vs. Extraordinary Experience within Marketing Messaging, Temporal Distance, and Consumer Indulgence. *Journal of Consumer Affairs*, 53(3), 1084–1116. <https://doi.org/10.1111/joca.12219>
- Mbama, C. I. & Ezepue, P. O. (2018). Digital banking, customer experience and bank financial performance. *International Journal of Bank Marketing*, 36(2), 230–255. <https://doi.org/10.1108/IJBM-11-2016-0181>
- Moliner-Tena, M. A., Monferrer-Tirado, D. & Estrada-Guillén, M. (2019). Customer engagement, non-transactional behaviors and experience in services - A study in the bank sector. *International Journal of Bank Marketing*, 37(3), 730–754. <https://doi.org/10.1108/IJBM-04-2018-0107>

- Palmer, A. (2010). Customer experience management: a critical review of an emerging idea. *Journal of Services Marketing*, 24(3), 196–208. <https://doi.org/10.1108/08876041011040604>
- Pine B. J. & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97–105.
- Pine, B. J. & Gilmore, J. H. (2011). *The Experience Economy*. Harvard Business Review Press.
- Puusa, A. (toim.) & Juuti, P. (toim.) (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus Oy.
- Reilly, C. (2018). *Experience Economy: It's No Longer About the Product*. Forbes. Noudeutu 2020-10-18 osoitteesta <https://www.forbes.com/sites/colleen-reilly/2018/10/22/experience-economy-its-no-longer-about-the-product/>
- Roy, S. (2018). Effects of customer experience across service types, customer types and time. *Journal of Services Marketing*, 32(4), 400–413. <https://doi.org/10.1108/JSM-11-2016-0406>
- Riivits-Arkonsuo, I. & Leppiman, A. (2015). Antecedents of Online Word-of-Mouth and Memorable Experience Concept. *International Journal of Business and Social Research*, 5(9), 1–14. <https://doi.org/10.18533/ijbsr.v5i9.842>
- Schmitt, B (2011). *Experience Marketing*. Now Publishers Inc.
- Schmitt, B. & Zarantello, L. (2013). Consumer experience and experiential marketing: A critical review. *Review of Marketing Research*, 10, 25–61. [https://doi.org/10.1108/S1548-6435\(2013\)0000010006](https://doi.org/10.1108/S1548-6435(2013)0000010006)

- Schmitt, B., Brakus, J. J. & Zarantonello, L. (2015). From experiential psychology to consumer experience. *Journal of Consumer Psychology*, 25(1), 166–171.
<https://doi.org/10.1016/j.jcps.2014.09.001>
- Sundbo, J. & Darmer, P. (2008). *Creating Experiences in the Experience Economy*. Edward Elgar Publishing Limited.
- Sundbo, J. (2015). From service quality to experience - and back again? *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7(1), 107–119.
<https://doi.org/10.1108/IJQSS-01-2015-0009>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2021). *Hyvä tieteellinen käytäntö*. Noudettu 2021-03-23 osoitteesta <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>
- Walker, (2013). *Customers 2020: The Future of B-to-B Customer Experience*. Walker. Noudettu 2020-09-27 osoitteesta <https://www.walkerinfo.com/Portals/0/Documents/Knowledge%20Center/Featured%20Reports/WALKER-Customers2020.pdf>
- Varshneya, G., Das, G. & Khare, A. (2017). Experiential value: a review and future research directions. *Marketing Intelligence & Planning*, 35(3), 339–357.
<https://doi.org/10.1108/MIP-05-2016-0075>
- Villani, I. (2018). *Transform Customer Experience - How to Achieve Customer Success and Create Exceptional CX*. John Wiley & Sons, Incorporated.

- Williams, L., Buoye, A., Keiningham, T. L. & Aksoy, L. (2020). The practitioners' path to customer loyalty: Memorable experiences or frictionless experiences? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 57, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102215>
- Vivek, S. D., Beatty, S. E. & Morgan, R. M. (2012). Customer engagement: Exploring customer relationships beyond purchase. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20(2), 127–145. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679200201>
- Young, H (2017). Bank Brand in an Experience Economy. *ABA Banking Journal*, 109(1), 42–43.
- Ålandsbanken (2019). *Asuntorahasto*. Noudettu 2021-03-15 osoitteesta <https://www.alandsbanken.fi/blog/asuntorahasto>
- Ålandsbanken (2020a). *Juuremme ovat saaristossa*. Noudettu 2020-10-21 osoitteesta <https://www.alandsbanken.fi/meista/alandsbankenista/yritystarina>
- Ålandsbanken (2020b). *Yhteiskunnallinen vastuu*. Noudettu 2020-12-22 osoitteesta <https://www.alandsbanken.fi/meista/alandsbankenista/alandsbanken-ja-yhteiskunta>
- Ålandsbanken (2020c). *Ålandsbanken Tuulivoima*. Noudettu 2021-03-15 osoitteesta <https://www.alandsbanken.fi/blog/alandsbanken-tuulivoima>
- Ålandsbanken (2020d). *Korkean asiakastyytyväisyyden resepti*. Noudettu 2021-03-21 osoitteesta <https://www.alandsbanken.fi/blog/korkean-asiakastyytyvaisyyden-resepti>

Ålandsbanken (2021a). *Private Banking – Elämys*. Noudettu 2021-03-13 osoitteesta <https://www.alandsbanken.fi/private-banking/lisapalveluja/elamys>

Ålandsbanken (2021b). *Sijoita ja säästä – Rahastomme -Tonttirahasto*. Noudettu 2021-03-15 osoitteesta <https://www.alandsbanken.fi/pankkipalvelut/sijoita-saasta/rahastot/tomtfonden>

Ålandsbanken (2021c). *Ålandsbanken Tuulivoima – tuottoa tuulesta*. Noudettu 2021-04-10 osoitteesta <https://www.alandsbanken.fi/tuulivoima>

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Teema 1: Fyysinen toimipiste

- Asiointi konttoreissa ja mielipide niistä
- Miten kuvailisit konttorimme ilmapiiriä?
- Mitä ajatuksia muiden asiakkaiden läsnäolo herättää sinussa?

Teema 2: Digitaaliset palvelut

- Digitaalisten palvelujen käyttö
- Kaipaatko jotain digitaalista työkalua pankkiasiointiisi liittyen?
- Webinaareihin tai etätapaamisiin osallistuminen
- Mitä kanavaa käytät mieluiten pankkiasioidesi hoitamisessa?

Teema 3: Suhde Ålandsbankeniin ja sen edustajiin

- Miten kuvailisit suhdettasi Ålandsbankeniin/asiakasvastaavaasi?
- Minkälaista vuorovaikutusta sinulla on asiakasvastaavasi kanssa?
- Muiden työntekijöiden kanssa asiointi
- Miten kuulisit Ålandsbankenista?

Teema 4: Luottamus Ålandsbankeniin

- Mikä sai sinut valitsemaan Ålandsbankenin?
- Mitkä asiat ovat saaneet sinut pysymään Ålandsbankenin asiakkaana?
- Luottamusta kasvattavat ja heikentävät tekijät
- Koetko, että Ålandsbanken tekee töitä säilyttääkseen luottamuksesi? Miten?

Teema 5: Palvelun saavutettavuus

- Onko sinun helppo saada yhteys pankkiin/asiakasvastaavaasi? Jos palvelua on ollut vaikea saada, millainen tilanne on ollut kyseessä?

- Koetko saavasi tarvitsemasi tiedon ja avun tuotteisiimme liittyen?
- Uuden palvelun käyttöönotto

Teema 6: Tuotteiden käyttäminen ja palvelu

- Tuotevalikoiman kattavuus
- Tuotteiden käyttökokemus
- Onko sinulla ollut ongelmia tuotteidemme käytössä? Jos on, niin millaisia?
- Miten kuvailisit Ålandsbankenissa saamaasi palvelua?
- Tuotteiden ja palveluiden personalisointi

Teema 7: Lisäarvo ja edut

- Minkälaisia etuja koet saavasi Ålandsbankenin tuotteiden käytöstä?
- Millaisia etuja haluaisit saada pankiltasi?
- Millaista lisäarvoa koet saavasi Ålandsbankenin asiakkaana?

Mikä näistä teemoista on sinulle tärkein? Entä vähiten tärkeä?