



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Sanna Syynimaa

# **Asiakaskokemuksen kehittäminen vähittäiskaupan alan vuosiraporteissa**

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Pro gradu -tutkielma  
Kasvuyrityksen johtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2022

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Sanna Syynimaa		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Asiakaskokemuksen kehittäminen vähittäiskaupan alan vuosiraportteissa		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppatieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Kasvuyrityksen johtaminen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Anne Söderman		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2022	<b>Sivumäärä:</b>	101

---

**TIIVISTELMÄ:**

Asiakaskokemuksen merkitys on lisääntynyt viimeisten vuosikymmenten aikana ja nykyisin se nähdään merkittävänä osana yritysten strategista painopistettä ja päämäärää toimialasta riippumatta. Markkinoiden kiristynyt kilpailu edellyttää yrityksiltä kykyä erottautua kilpailijoista, mihin ei nykyisin enää riitä korkealaatuisten tuotteiden tai palveluiden tarjoaminen, vaan yritysten on keskityttävä yhä tehokkaammin asiakkaisiin ja laadukkaan asiakaskokemuksen tuottamiseen. Kilpailijoista erottumisen ja kilpailuedun saavuttamisen lisäksi asiakaskokemuksen kehittämällä on todettu olevan myös muita positiivisia vaikutuksia yritysten toimintaan, kuten pitkäaikaisen asiakassuhteiden saavuttaminen sekä liiketoiminnan kasvattaminen.

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on tutkia Keskon, S-ryhmän ja Tokmannin vuosiraportteja ja sitä, miten niissä kuvataan asiakaskokemuksen kehittämistä. Tutkielman tavoitteena on selvittää, millaisia teemoja vähittäiskaupan alan toimijat korostavat asiakaskokemuksen kehittämisessä ja millä keinoin asiakaskokemusta pyritään kehittämään. Tutkielma toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jonka aineistona käytettiin valittujen vähittäiskaupan alan toimijoiden vuoden 2021 vuosiraportteja.

Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu asiakaskokemuksen ympärille soveltaen asiakaskokemukseen ja sen johtamiseen liittyvää teoriaa ja tutkimuskirjallisuutta. Kirjallisuuskatsauksessa kuvataan ensin asiakaskokemuksen määritelmää, asiakaskokemuksen ilmenemistä yrityksen strategiassa sekä arvon tuottamista ja asiakaskokemuksen arvotekijöitä, joita pidetään keskeisenä osa-alueena asiakaskokemuksen muodostumisessa. Lisäksi kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan asiakaskokemuksen johtamista sekä sen mittaamista, kehittämistä ja seuranta.

Tutkimustulosten mukaan yritysten vuosiraportteissa kuvattiin laajasti emotionaalista, symbolista ja toiminnallista arvoa tuottavia asiakaskokemuksen teemoja, joista keskeisimpinä nähtiin tuotteiden ja palveluiden muokkaaminen alue- ja asiakaskohtaisesti, vastuullisuus ja kestävä kehitys sekä digitalisaatio ja erilaisten digipalveluiden, kuten verkkokaupan, kehittäminen. Taloudellista arvoa tuottavia asiakaskokemuksen teemoja kuvattiin vuosiraportteissa selvästi vähemmän. Tutkimustulosten mukaan asiakaskokemusta kehitettiin erilaisin keinoin huomioiden yrityksen toimintaan vaikuttavien osa-alueiden kokonaisuus. Vuosiraportteissa toistuvia asiakaskokemuksen kehittämisen keinoja olivat muun muassa asiakasdatan hyödyntäminen, asiakas- ja kuluttajatrendien seuraaminen sekä henkilöstön sitouttaminen ja palkitseminen.

---

**AVAINSANAT:** Asiakaskokemus, asiakaskokemuksen kehittäminen, strateginen johtaminen

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tausta, tavoite ja tutkimuskysymykset	7
1.2	Tutkimuksen rakenne	10
2	Asiakaskokemus	12
2.1	Asiakaskokemuksen määritelmä	13
2.2	Asiakaskokemus yrityksen strategiassa	17
2.3	Asiakaskokemuksen ja arvon muodostuminen	20
2.4	Asiakaskokemuksen johtaminen	25
2.5	Asiakaskokemuksen mittaaminen, kehittäminen ja seuranta	31
2.6	Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto	35
3	Tutkimuksen metodologia ja toteutus	40
3.1	Tutkimuskohteiden esittely	40
3.2	Tutkimusmenetelmän valinta	41
3.3	Tutkimusaineiston hankinta	43
3.3.1	Aineiston valinta	43
3.3.2	Aineiston keruu	44
3.3.3	Tutkimusaineiston analyysi	45
4	Tutkimustulokset	48
4.1	Asiakaskokemuksen kehittämisen teemat	48
4.1.1	Kehittämisen teemat Keskon vuosiraportissa	48
4.1.2	Kehittämisen teemat S-ryhmän vuosiraportissa	53
4.1.3	Kehittämisen teemat Tokmannin vuosiraportissa	57
4.2	Asiakaskokemuksen kehittämisen keinot	62
4.2.1	Kehittämisen keinot Keskon vuosiraportissa	63
4.2.2	Kehittämisen keinot S-ryhmän vuosiraportissa	66
4.2.3	Kehittämisen keinot Tokmannin vuosiraportissa	69
5	Johtopäätökset	73
5.1	Tutkielman lähtökohta ja johtopäätökset	73

5.1.1	Asiakaskokemuksen kehittämisen teemat vuosiraporteissa	75
5.1.2	Asiakaskokemuksen kehittämisen keinot vuosiraporteissa	80
5.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	84
5.3	Pohdinta ja jatkotutkimusehdotukset	87
	Lähteet	90
	Liitteet	101
	Liite 1. Tutkielman aineisto	101

## Kuviot

Kuvio 1.	Tutkielman rakenne.	11
Kuvio 2.	Asiakaskokemuksen hallintastrategia.	16
Kuvio 3.	Strategiana asiakaskokemus -viitekehys.	19
Kuvio 4.	Arvonmuodostumisen tekijät.	21
Kuvio 5.	Asiakaskokemus ja arvon yhteisluominen.	24
Kuvio 6.	Asiakaskokemuksen johtamisen portaat.	27
Kuvio 7.	Asiakaskokemuksen johtamisen mallit.	29
Kuvio 8.	Asiakaskeskeinen toiminta.	34
Kuvio 9.	Tutkielman teoreettinen viitekehys.	37
Kuvio 10.	Asiakaskokemuksen kehittämisen teemat Keskon vuosiraportissa.	49
Kuvio 11.	Asiakaskokemuksen kehittämisen teemat S-ryhmän vuosiraportissa.	54
Kuvio 12.	Asiakaskokemuksen kehittämisen teemat Tokmannin vuosiraportissa.	58
Kuvio 13.	Yhteenveto asiakaskokemuksen kehittämisen teemoista.	76
Kuvio 14.	Yhteenveto asiakaskokemuksen kehittämisen keinoista.	81

## Taulukot

Taulukko 1.	Asiakaskokemusta käsittelevät tutkimukset.	8
Taulukko 2.	Asiakaskokemuksen määritelmät.	14
Taulukko 3.	Asiakaskokemuksen mittaustavat.	32
Taulukko 4.	Asiakaskokemuksen kehittämisen osa-alueet vuosiraporteissa.	63

## 1 Johdanto

Viimeisen vuosikymmenen aikana asiakaskokemus on noussut yhä merkittävämmäksi osaksi yritysten strategista painopistettä, ja siitä on alkanut muodostua osa yritysten strategista päämäärää toimialasta riippumatta. Kun vielä joitain vuosikymmeniä sitten yritysten menestys perustui tuotantolähtöisyyteen yritysten toimiessa pääasiassa valmistusteollisuudessa, on 2020-luvulle siirryttäessä yritysten välisen kilpailun painopiste siirtynyt yhä enemmän kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen tuottamiseen. Kun yritykset eivät enää kykene saavuttamaan riittävää kilpailuetua pelkkien tuotteiden tai palveluiden avulla, on asiakaskokemuksen luomisesta muodostunut merkittävä kilpailuedun lähde. (Filenius, 2015, s. 15–16; Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 9). Korkiakoski (2019, s. 23–24) toteaaakin, että viimeistä vuosikymmentä voidaan pitää asiakkaan aikakauden alkuna, jossa yritysten keskeisin ja tärkein tehtävä on ylittää asiakkaiden odotukset ja saada heiltä suosituksia.

Myös Peppers ja Rogers (2017, s. 3) toteavat, että markkinoiden kiristynyt kilpailu on johtanut tilanteeseen, jossa kilpailijoista erottautumiseen ei enää riitä pelkästään korkealaatuisten tuotteiden tai palveluiden tarjoaminen, vaan yritysten on keskityttävä asiakkaisiin ja laadukkaan asiakaskokemuksen tuottamiseen. Koska asiakkaiden tuottama tulovirta on edellytys yritystoiminnan jatkumiseen ja voiton tuottamiseen, eivät yritykset voi menestyä ilman asiakkaitaan. Asiakkaiden onkin todettu olevan yritysten tärkein voimavara, ja asiakaskeskeisyyden edustavan tärkeintä eroa parhaiten ja huonoiten pärjävien yritysten välillä. (Peppers & Rogers, 2017, s. 3.) Löytänän ja Korkiakosken (2014, s. 65–70) mukaan yhä useammat yritykset ovatkin havainneet asiakaskokemuksen parantamisella olevan suora yhteys liiketoiminnan parempaan menestykseen.

Yhtenä merkittävimmistä tekijöistä asiakaskokemuksen merkityksen korostumisen taustalla voidaan esimerkiksi Ilmarisen ja Koskelan (2015) mukaan pitää kiihtyvää digitalisaatiota, joka lisää paitsi kilpailua, niin myös yrityksen ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta. Digitalisaatio luo uusia mahdollisuuksia kehittää yrityksen ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta, sillä sen myötä asiakkaiden tarpeet voidaan huomioida paremmin.

Vuorovaikutusta voidaankin kehittää esimerkiksi tarjoamalla henkilökohtaisempaa palvelua tai erilaisia arkea helpottavia sovelluksia, mitkä osaltaan kasvattavat myös yrityksen houkuttelevuutta. Tulevaisuudessa kasvotusten tapahtuvia palvelutilanteita ennustetaan olevan entistä vähemmän, ja asiakassuhteiden rakentuvan yhä syvemmin digitaalisten kanavien kautta. Digitalisaatio tarjoaa yrityksille paljon arvokasta tietoa, jota on mahdollista hyödyntää monipuolisesti asiakaskokemuksen kehittämässä. (Ilmarinen & Koskela, 2015, s. 175–177.)

Kilpailun kiristytessä yritysten täytyy kyetä erottautumaan kilpailijoista jatkuvasti paremmin, ja hyvä asiakaskokemus toimii siinä vahvana keinona (Gerdt & Eskelinen, 2018, s. 17). Asiakaskokemusta kehittämällä yritysten on esimerkiksi mahdollista saavuttaa pitempiaikaisia asiakassuhteita, mikä osaltaan vaikuttaa yrityksen mahdollisuuksiin kasvattaa liiketoimintaa ja saavuttaa kilpailuetua (Peppers & Rogers, 2017, 29–33). Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää, miten asiakaskokemus ja sen kehittäminen näytetään osana vähittäiskaupan alan yritysten strategiaa ja miten niitä kuvataan yritysten vuosiraporteissa.

## **1.1 Tutkimuksen tausta, tavoite ja tutkimuskysymykset**

Vähittäiskauppaa ja palveluiden hallintaa koskevissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa asiakaskokemusta ei historiassa ole juurikaan tarkasteltu erillisenä, omana teemanaan. Sen sijaan tutkijat ovat keskittyneet tutkimaan erityisesti asiakastyytyvää ja palvelun laatua, sen mittaamista tai asiakaskokemuksen osatekijöitä, kuten esimerkiksi yksittäisen asiakaskokemuksen tapahtumia. (Lemke ja muut, 2011, s. 850; Walter ja muut, 2010, s. 237–238; Verhoef ja muut, 2009, s. 32.) Ensimmäisinä merkittävänä asiakaskokemukseen liittyvinä teoksina mainitaan usein Pinen ja Gilmoren (1998) *The Experience Economy*, jonka julkaisun jälkeen tehdyt tutkimukset asiakaskokemuksesta ja sen merkityksestä yrityksen menestykseen ovat alkaneet yleistyä merkittävästi (Löytänä & Korteso, 2011, s. 11; Gentile ja muut, 2007, s. 395–410). Asiakaskokemus ja sen kehittäminen onkin kiinnostanut tutkijoita (ks. esim. Gentile ja muut, 2007; Berry ja muut, 2002 sekä

Verhoef ja muut, 2009), ja aihetta on käsitelty kirjallisuudessa erilaisista näkökulmista. Myös asiakaskokemuksen merkityksestä vähittäiskaupan alalla on tehty joitain tutkimuksia (ks. esim. Baker ja muut, 2002; Naylor ja muut, 2008, s. 50; Verhoef ja muut, 2007 sekä Petermans ja muut, 2009), mutta vastaavaa asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyvää tutkimusta Suomessa toimivista vähittäiskaupan alan toimijoista ei kuitenkaan ole tehty, mikä lisää tutkimusaiheen tärkeyttä ja osaltaan täyttää tunnistettuja tutkimusaukoja. Asiakaskokemusta käsittelevien aikaisempien tutkimusten näkökulmia on esitelty tarkemmin taulukossa 1.

**Taulukko 1.** Asiakaskokemusta käsittelevät tutkimukset.

<b>Tutkijat</b>	<b>Tutkimuksen näkökulma</b>
<b>Baker ja muut (2002)</b>	Millainen vaikutus kaupan ympäristötekijöillä on kuluttajien myymälävalinnan kriteereihin sekä koettuun arvoon.
<b>Berry ja muut (2002)</b>	Millaisia keinoja yrityksellä on asiakaskokemuksen hallitsemiseksi ja ylivertaisen kilpailuedun saavuttamiseksi.
<b>Gentile ja muut (2007)</b>	Millainen merkitys asiakaskokemuksella on yrityksen menestymisen kannalta ja millä keinoin asiakaskokemukselle kyetään luomaan ympäristö, joka edistää sekä asiakkaille että yritykselle itselleen tuotettua arvoa.
<b>Pine ja Gilmore (1998)</b>	Miten kokemuksellisuus ja kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen tuottaminen vaikuttaa yritysten menestymiseen ja kilpailukykyyn tulevaisuudessa.
<b>Lemke ja muut (2011)</b>	Miten asiakaskokemuksen laatu vaikuttaa asiakassuhteisiin.
<b>Naylor ja muut (2008)</b>	Millainen vaikutus transformoivalla mainonnalla on kulutuskokemusten syntymiseen ja millaisissa olosuhteissa se toimii parhaiten.
<b>Petermans ja muut (2009)</b>	Miten tunteet ohjaavat ostopäätösten syntymistä sekä asiakaskokemusten muodostumista vähittäiskaupan ympäristössä.
<b>Verhoef ja muut (2007)</b>	Millä keinoin yritykset voivat hallita ”research shopper” -ilmiön toteutumista eli asiakkaan menettämistä kilpailijalle kesken ostoprosessin.
<b>Verhoef ja muut (2009)</b>	Miten kokemuspohjainen liiketoiminta heijastuu yrityksen kasvuun ja kannattavuuteen sekä millainen vaikutus aikaisemmillä asiakaskokemuksilla on tulevien asiakaskokemusten muodostumiseen.
<b>Walter ja muut (2010)</b>	Mitkä tekijät asiakaskokemuksen muodostumisessa korostuvat asiakasnäkökulmasta tarkasteltuna.



Asiakaskokemuksen kehittäminen valikoitui tutkimuskohteeksi muun muassa siitä syystä, että se on aiheena hyvin ajankohtainen ja mielenkiintoinen, ja sen merkitys korostuu jatkuvasti kilpailun kiristyessä (esim. Peppers & Rogers, 2017). Kilpailun kiristyessä asiakaskokemuksen kehittämisestä onkin alkanut muodostua välttämättömyys lähes kaikilla toimialoilla vaatien yrityksiltä kykyä kehittää yhä kestävämpiä ja pitkäaikaisempia kilpailuedun lähteitä (Verhoef ja muut, 2009, s. 31). Myös jatkuvasti kehittyvä digitalisaatio vaikuttaa osaltaan siihen, että yritykset joutuvat miettimään erilaisia kilpailukeinoja. Tutkimusaiheen valinnan taustalla vaikuttaa myös Lorenzon ja muiden (2010, s. 7) kuvaama käsitys yritysten haasteista, joissa keskitytään asiakkaita enemmän erilaisten tulonlähteiden, kuten tuotteiden, palveluiden tai tehokkuuden kehittämiseen, eikä asiakkaita kyetä sitouttamaan riittävästi asiakaskokemuksen keinoin. Asiakaskokemus muodostuukin aina asiakkaan subjektiivisesta kokemuksesta, jota yritysten voi olla melko vaikeaa tunnistaa tai hallita (Löytänä & Korteso, 2011, s. 7), mikä myös osaltaan lisää tutkimusaiheen merkitystä ja kiinnostavuutta. Lisäksi monissa tieteellisissä julkaisuissa asiakaskokemus ja sen kehittäminen on nostettu yhdeksi merkittäväksi tulevaisuuden tutkimusaiheeksi (esim. Payne ja muut, 2009, s. 388), minkä vuoksi myös aiheen jatkotutkimus on perusteltua.

Esimerkiksi Verhoef ja muut (2009, s. 38–39) toteavat tutkimuksessaan, että etenkin vähittäiskaupan alalla on alettu panostamaan yhä enemmän ylivoimaisen asiakaskokemuksen luomiseen. Heidän mukaansa tulevaisuudessa tarvitaan enemmän tutkimuksia liittyen siihen, millaiset strategiat ovat parhaimpia asiakaskokemuksen kehittämisessä yrityksen menestyksen ja taloudellisen tuottavuuden näkökulmasta.

Tässä tutkielmassa tavoitteena on selvittää, millaisia asioita vähittäiskaupan alan toimijat korostavat kuluttaja-asiakkaiden asiakaskokemuksen kehittämisessä sekä millä keinoin asiakaskokemusta pyritään tulevaisuudessa kehittämään. Tutkielman tavoitteen mukaisesti etsitään vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

**1. Millaisia teemoja asiakaskokemuksen kehittämisessä korostuu?****2. Millä keinoin asiakaskokemusta pyritään kehittämään tulevaisuudessa?**

Tutkimuskohteiksi valikoitui Kesko Oyj, S-ryhmä ja Tokmanni Group Oyj. Kyseiset toimijat valittiin tutkimuskohteeksi markkinaosuutensa perusteella, sillä yhdessä ne kattavat Suomen vähittäiskaupan markkinaosuudesta yli 85 % (Päivittäistavarakauppa ry, 2022). Valitut tutkimuskohteet esitellään tarkemmin tutkimusaineiston valintaa koskevassa luvussa 3.1. Tutkimusaineistona käytetään tutkimuskohteiden julkaisemia vuosiraportteja vuodelta 2021, jotka löytyvät julkisina yritysten verkkosivuilta.

**1.2 Tutkimuksen rakenne**

Tutkielma koostuu yhteensä viidestä eri pääluvusta. Tutkielman ensimmäinen pääluku muodostuu johdantoluvusta, jossa käsitellään tutkimuksen taustaa ja tavoitteita sekä esitellään valitut tutkimuskysymykset. Johdantoluvussa perustellaan myös tutkimusaiheen valintaa ja rajausta sekä esitellään aiheeseen liittyvää aiempaa tutkimuskirjallisuutta. Lisäksi luvussa kuvataan tutkielman rakennetta, joka on havainnollistettuna kuviossa 1.

Tutkielman toinen pääluku muodostuu kirjallisuuskatsauksesta, jossa syvennyttään tarkemmin asiakaskokemuksen eri osa-alueisiin osana yrityksen strategiaa. Luvun alussa esitellään asiakaskokemuksen määritelmää sekä kuvataan asiakaskokemusta osana yrityksen strategiaa. Myöhemmin luvussa tarkastellaan asiakaskokemuksen ja arvon muodostumista sekä perehdytään asiakaskokemuksen johtamisen vaiheisiin. Luvun lopussa tarkastellaan asiakaskokemuksen mittaamisen, kehittämisen ja seurannan merkitystä sekä esitetään kirjallisuuskatsauksen yhteenveto.

Kolmannessa pääluvussa kuvataan tutkielman metodologiaa ja toteutusta. Luvussa perehdytään tutkimusmenetelmän valintaperusteisiin sekä käydään läpi tutkimusaineiston

hankintaan ja sen analysointiin liittyviä prosesseja. Luvussa esitellään valittu tutkimuskohde sekä menetelmät, joita aineiston analysoinnissa on käytetty.

Neljännessä pääluvussa esitellään ja analysoidaan saatuja tutkimustuloksia. Viidennessä pääluvussa puolestaan esitellään tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset, arvioidaan tutkimusta ja sen luotettavuutta, pohditaan tutkimustulosten merkitystä sekä esitetään tutkimuksen perusteella esiin nousseet jatkotutkimusehdotukset.



**Kuvio 1.** Tutkielman rakenne.

## 2 Asiakaskokemus

Asiakaskokemukseen liittyvä kirjallisuus ja siitä tehdyt tutkimukset ovat alkaneet lisääntyä vasta viimeisten vuosikymmenten aikana, mutta kokonaisvaltaisena ilmiönä asiakaskokemus on kuitenkin ollut aina olemassa. Kun vielä vuosituhaten vaihteessa yritysten välinen kilpailu perustui tuotantolähtöisyyteen, on tänä päivänä asiakaslähtöisyys muodostanut kilpailun painopisteen. Nykyään yritykset kilpailevatkin tuotteiden ja palveluiden sijaan erinomaisen asiakaskokemuksen tuottamisesta, sillä asiakaskokemusta on vaikeampaa kopioida, mikä tekee siitä kestävämmän kilpailuedun lähteen. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 9, 13, 17.) Pine ja Gilmore (1998, s. 98) toteavat onnistuneen asiakaskokemuksen syntyvän silloin, kun yritys onnistuu tarkoituksenmukaisesti sitouttamaan asiakkaan luoden samalla ikimuistoisia kokemuksia.

Ylivoimaisen asiakaskokemuksen tuottaminen näyttäytyy tänä päivänä myös yhtenä vähittäiskauppaympäristön keskeisimmistä tavoitteista (Veroef ja muut, 2009, s. 31). Yritysten välinen kilpailu on kiristynyt, ja siitä selviytyminen vaatii yritykseltä yhä kestävämpiä ja pitkäaikaisempia kilpailuetuja. Esimerkiksi Gentile ja muut (2007, s. 395) ovatkin todenneet, että yksi tärkeimmistä keinoista kestävä ja pitkäaikaisen kilpailuedun saavuttamiseen on keskittyä entistä enemmän asiakkaisiin ja erityisesti heidän käyttäytymisensä tulkintaan. Myös Porter (2010, s. 2477) on todennut, että yrityksen suorituskyvyn parantaminen ja toiminnan asiakaslähtöinen kehittäminen vaatii yritykseltä selkeää ja yhtenäisten tavoitteiden määrittelyä strategiassa. Tavoitteiden määrittelyssä on ensiarvoisen tärkeää huomioida kaikkien sidosryhmien tarpeet, sillä onnistuneen asiakaskokemuksen toteutuminen edellyttää sitoutumista koko organisaatiolta (Porter, 2010, s. 2477).

Yhtenä keskeisenä tekijänä asiakaslähtöisen toiminnan kehittämisessä nähdään nykyään digitalisaatio ja sen tuomat mahdollisuudet. Digitalisoitumisen myötä lisääntynyt vuorovaikutus myyjän ja ostajan välillä tarjoaakin yrityksille aiempaa parempia mahdollisuuksia vaikuttaa asiakaskokemukseen esimerkiksi tavoittamalla asiakkaita aiempaa tehokkaammin digitaalisen markkinoinnin keinoin. (Gerdt & Eskelinen, 2018, s. 17.)

Digitalisaatio voidaan nähdä myös välineenä liiketoiminnan uudistamiseen ja kehittämiseen, sillä se mahdollistaa esimerkiksi kulujen karsimisen, kasvun nopeuttamisen sekä laadun ja asiakaskokemuksen parantamisen (Ilmarinen & Koskela 2015, s. 31–32). Ne yritykset, jotka panostavat hyvän asiakaskokemuksen luomiseen, menestyvät paremmin kuin ne, joilla asiakaskokemusta ei ole tuotu strategian keskiöön (Löytänä & Korkiakoski, 2014, s. 65–70). Toisaalta digitalisoitumisessa voidaan nähdä myös haasteita, joista Froudi ja muut (2018, s. 279) mainitsevat esimerkiksi eri sukupolvia edustavien asiakkaiden puutteelliset taidot hyödyntää erilaisia digitaalisia palveluita.

Tässä luvussa perehdytään asiakaskokemuksen erilaisiin määritelmiin, asiakaskokemuksen ja asiakasarvon muodostumiseen sekä siihen, mitä asiakaskokemuksella tarkoitetaan tässä tutkielmassa. Lisäksi luvussa tarkastellaan, miten asiakaskokemus näyttäytyy yritysten strategiassa kuvaten esimerkiksi asiakaskokemuksen johtamista sekä sen mittaamista ja kehittämistä. Luvun lopussa esitetään yhteenveto tutkielman kirjallisuuskatsauksesta.

## 2.1 Asiakaskokemuksen määritelmä

Vaikka asiakaskokemuksesta ja sen tärkeydestä puhutaan nykyisin paljon, on se kuitenkin suomenkielisessä sanastossa melko uusi käsite, eikä englanninkielinenkään termi *customer experience* ole yleistynyt kuin vasta 2000-luvun alkupuolella. (Löytänä & Korteso, 2011, s. 11). Alun perin asiakaskokemuksen käsite on lähtöisin Holbrookin ja Hirschmanin (1982) teoksesta ”*The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings and fun*”. Teoksen julkaisemisen jälkeen kuluttajien käyttäytymistä kuvaavissa mallissa on alettu tunnistaa yhä enemmän myös kokemuksellisten osa-alueiden, kuten tunteiden merkitys, kun aikaisemmin päätöksenteon ajateltiin ohjautuvan ainoastaan rationaalisten tekijöiden, kuten esimerkiksi hintojen tai ominaisuuksien, perusteella. Teoksen myötä yleistyi näkemys siitä, että asiakaskokemus onkin monimutkaisempi kokonaisuus, joka ei selity ainoastaan rationaalisten syiden avulla. (Petermans ja muut, 2009, s. 2259; Gentile ja muut, 2007, s. 397.)

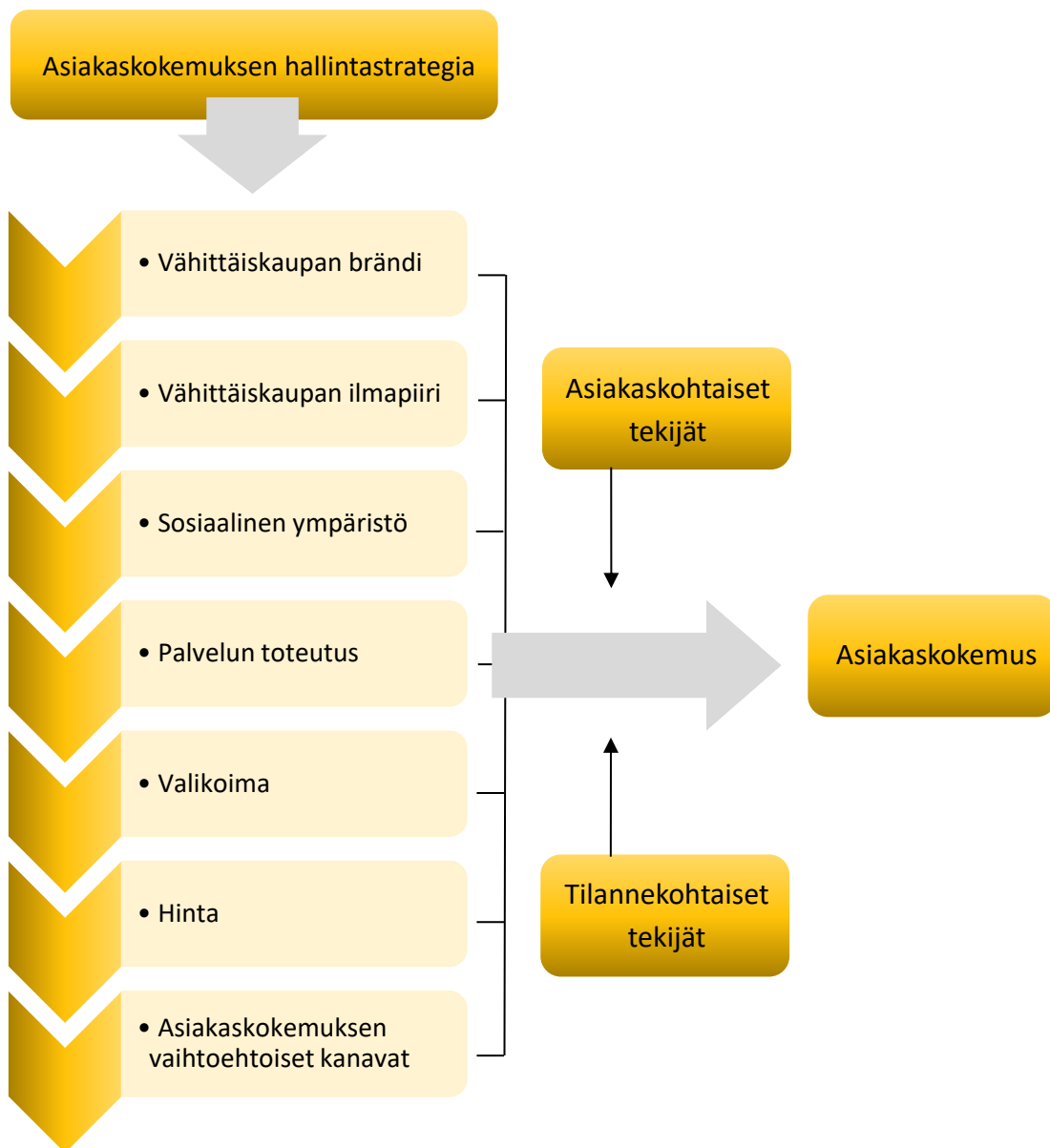
Asiakaskokemukselle ei ole olemassa yhtä selkeää määritelmää, sillä sitä pidetään käsitteenä abstraktina ja asiakkaan subjektiiviseen kokemukseen perustuvana. Usein eri tutkijat käyttävätkin asiakaskokemuksesta erilaisia määritelmiä riippuen tarkasteltavasta näkökulmasta. Taulukossa 2 on esiteltyä eri tutkijoiden tunnetuimpia määritelmiä asiakaskokemuksen käsitteestä. Taulukosta selviää, että yleisimmin käytetyt ja tunnetuimmat asiakaskokemuksen määritelmät käsittävät monia yhteisiä piirteitä, kuten esimerkiksi asiakaskokemuksen subjektiivisuuden ja sen moniulotteisuuden (esim. Lemke ja muut, 2011; Meyer & Schwager, 2007).

**Taulukko 2.** Asiakaskokemuksen määritelmät.

<b>Tutkijat</b>	<b>Määritelmä</b>
<b>Holbrook &amp; Hirschman (1982, s. 138–139)</b>	Asiakaskokemuksen syntymistä ohjaavat sekä rationaaliset että emotionaaliset tekijät. Asiakkaan käyttäytymiselle ei ole olemassa vain yhtä ainoaa selitystä, vaan se muodostuu useiden eri osa-alueiden yhteisvaikutuksesta.
<b>Gentile ja muut (2007, s. 397–399)</b>	Asiakaskokemus syntyy asiakkaan ja yrityksen välisistä vuorovaikutustilanteista, jotka muodostavat samalla asiakkaan ja yrityksen kokeman arvon. Asiakkaan kokema arvo jaetaan funktionaaliseen ja kokemukselliseen arvoon, ja yrityksen kokema arvo taloudellisen ja aineettoman pääoman kasvuun.
<b>Lemke ja muut (2011, s. 846–850)</b>	Asiakaskokemus on asiakkaan subjektiivinen kokemus, joka muodostuu kokonaisvaltaisesti kaikista yrityksen kanssa käydyistä suorista ja epäsuorista kontakteista. Asiakaskokemuksen laatua arvioidaan asiakkaan kokeman käyttöarvon mukaan.
<b>Meyer &amp; Schwager (2007, s. 118)</b>	Asiakaskokemus on asiakkaan sisäinen ja subjektiivinen kokemus, joka tapahtuu kaikkien yrityksen kanssa käytyjen suorien tai epäsuorien kontaktien seurauksena. Suorat kontaktit tapahtuvat esimerkiksi tuotteen tai palvelun oston tai käytön aikana, ja epäsuorat kontaktit muodostuvat esimerkiksi arvostelujen tai mainonnan yhteydessä.
<b>Verhoef ja muut (2009, s. 32)</b>	Asiakaskokemuksen muodostaa kokonaisvaltainen rakenne, johon sisältyvät asiakkaan affektiiviset, emotionaaliset, fyysiset, kognitiiviset sekä sosiaaliset reaktiot. Asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat kaikki ostoprosessin eri vaiheet sisältäen yrityksen kontrolloimat tekijät sekä tekijät, joihin yritys ei itse voi vaikuttaa.

Asiakaskokemusta on määritelty myös suomalaisessa kirjallisuudessa. Saarijärvi ja Puustinen (2020, s. 13) näkevät asiakaskokemuksen muodostuvan kaikista niistä vuorovaikutustilanteista ja kosketuspisteistä, joita yrityksen ja asiakkaan välillä käydään. Heidän mukaansa asiakaskokemus perustuu aina asiakkaan subjektiiviseen kokemukseen, johon vaikuttavat asiakaspolun eri vaiheet sekä niiden aikana syntyvät kokemukset. Ahvenainen ja muut (2017, s. 34) tunnistavat asiakaskokemuksen muodostumisessa kolme isointa kokonaisuutta, joita ovat fyysinen, digitaalinen sekä tiedostamaton asiakaskokemus. Yhdessä nämä asiakaskokemuksen eri osa-alueet muodostavat asiakkaan pitkäaikaisen ja todellisen tunnekokemuksen vastaanottajaa kohtaan (Ahvenainen ja muut, 2017, s. 34). Toisaalta asiakaskokemus voidaan kiteyttää kokonaisuudeksi, joka muodostuu asiakkaan ja yrityksen välisistä kohtaamisista sekä mielikuvista ja tunteista, joita yrityksen toiminta asiakkaassa herättää. Asiakaskokemus kuvataan siis subjektiivisten tulokintojen muodostamana kokonaisuutena, jonka muodostumiseen yritykset pystyvät vain osin vaikuttamaan (Löytänä & Korteso, 2011, s. 7.)

Verhoef ja muut (2009, s. 32) tarkastelevat asiakaskokemuksen käsitettä erityisesti vähittäiskaupan alan kontekstista, mikä nähdään merkityksellisenä myös tämän tutkielman näkökulmasta. He näkevät asiakaskokemuksen kokonaisvaltaisena rakenteena, johon sisältyvät niin asiakkaan affektiiviset, emotionaaliset, fyysiset, kognitiiviset kuin sosiaalisetkin reaktiot. Heidän määritelmänsä mukaan asiakaskokemuksen muodostaa kokonaisuus, johon vaikuttavat hallintastrategian mukaiset ostoprosessin vaiheet (kuvio 2).



**Kuvio 2.** Asiakaskokemuksen hallintastrategia (mukaiillen Verhoef ja muut, 2009, s. 32).

Hallintastrategiassa asiakaskokemuksen muodostavat tekijät on jaettu yhteensä seitsemään eri komponenttiin eli osa-alueeseen, jotka koostuvat vähittäiskaupan brändistä ja sen ilmapiiristä, sosiaalisesta ympäristöstä, palvelun toteutuksesta, tarjolla olevasta valikoimasta, käytettävistä hinnoista sekä asiakaskokemuksesta vaihtoehtoisissa kanavissa (Verhoef ja muut, 2009, s. 32). Eriteltyjen komponenttien lisäksi myös muiden asiakas- ja tilannekohtaisten tekijöiden nähdään vaikuttavan osaltaan asiakaskokemuksen muodostumiseen. Strategian mukaan jokainen asiakkaan ja yrityksen välinen kohtaaminen



vaikuttaa asiakaskokemuksen muodostumiseen, ja yritysten tulisi pyrkiä hallitsemaan tätä prosessia asiakaskokemuksen johtamisen (*CEM = Customer Experience Management*) keinoin. (Verhoef ja muut, 2009, s. 32.)

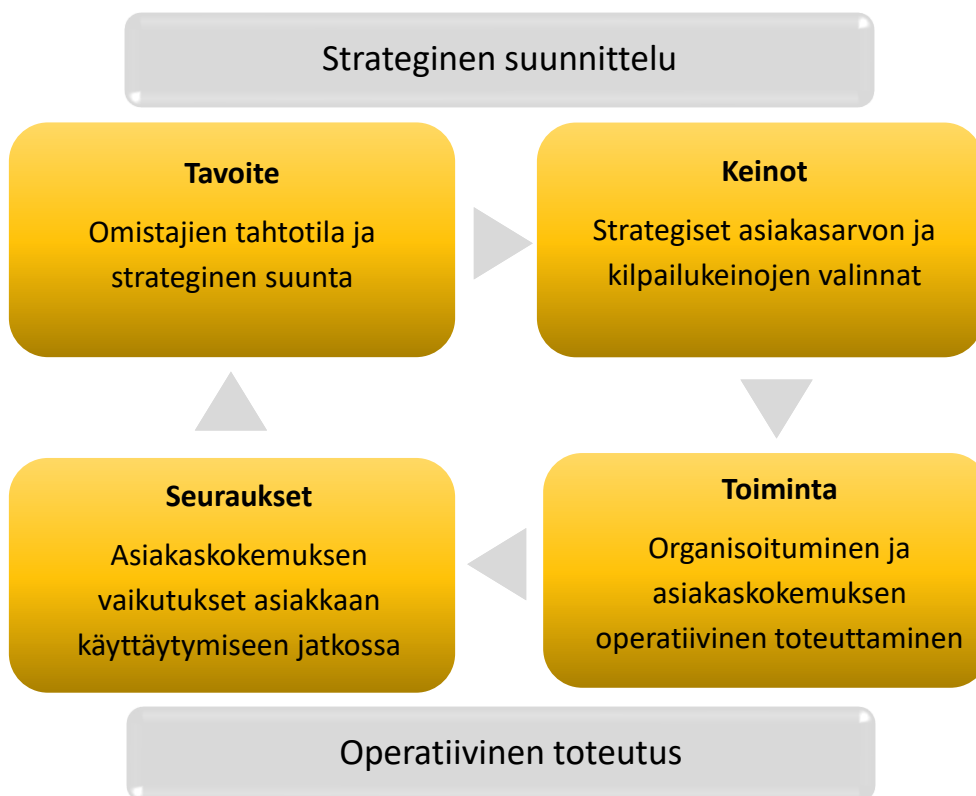
Usein eri tutkijoiden käyttämissä asiakaskokemuksen määritelmässä korostuukin eri komponenttien eli osatekijöiden merkitys, ja asiakaskokemuksen nähdään muodostuvan näiden yksittäisten tekijöiden, kuten koetun palvelun, hintatason ja laadun, yhteisvaikutuksesta (esim. Gentile ja muut, 2007, s. 397; Lemke ja muut, 2011, s. 850; Verhoef ja muut, 2009, s. 32). Tässä tutkielmassa asiakaskokemus määritellään *kuluttaja-asiakkaan subjektiivisena ja kokonaisvaltaisena kokemuksena, johon vaikuttavat kaikki asiakkaan ja yrityksen välillä käydyt suorat ja epäsuorat vuorovaikutustilanteet sekä tunteet ja mielikuvat yrityksestä* (Gentile ja muut, 2007, s. 397; Lemke ja muut, 2011, s. 850; Verhoef ja muut, 2009, s. 32; Löytänä & Korteso, 2011, s. 7). Tutkielmassa asiakaskokemusta tarkastellaan b-to-c-suhteissa, eli keskiössä on tutkimuskohteiden suhteet kuluttaja-asiakkaisiin. Tutkielman ulkopuolelle on siis jätetty b-to-b-suhteet eli yritysten väliset suhteet.

## **2.2 Asiakaskokemus yrityksen strategiassa**

Fileniuksen (2015, s. 132) mukaan onnistunut asiakaskokemus edellyttää yritykseltä selkeän liiketoimintastrategian laatimista. Ennen liiketoimintastrategian laatimista yrityksen tulee selvittää toimintaympäristönsä nykytila sekä tehdä päätös siitä, mihin suuntaan liiketoimintaa halutaan kehittää (Kaplan & Norton, 2000, s. 170). Myös Korhikoski (2019, s. 187) toteaa, että vasta kun yrityksellä on riittävä asiakasymmärrys ja tietoisuus toiminnan nykytilasta, voidaan lähteä rakentamaan sellaista liiketoimintastrategiaa, joka mahdollistaa onnistuneen asiakaskokemuksen luomisen. Onnistunut liiketoimintastrategia auttaa yritystä kasvattamaan asiakkaille tuotettua arvoa ja samalla saavuttamaan kilpailuetua, jota voidaan pitää myös kestäväen liiketoiminnan perustana tuottaen arvoa myös yritykselle itselleen (Peppers & Rogers, 2017, s. 38; Kurvinen & Seppä, 2016, s. 28; Grewal ja muut, 2009; Verhoef ja muut, 2009).

Liiketoimintastrategian lisäksi Lutz ja Foong (2008, s. 356–357) mainitsevat erillisen asiakasstrategian laatimisen olevan yksi onnistuneen asiakaskokemuksen toteuttamisen edellytyksistä. Asiakasstrategian tavoitteena on syventää asiakasymmärrystä, mikä puolestaan auttaa yritystä muodostamaan selkeämmän kokonaiskuvan asiakaskokemuksen nykytilasta. Kun yrityksessä tunnistetaan asiakaskokemuksen vahvuudet ja heikkoudet, on toimintaa mahdollista lähteä kehittämään ja varmistamaan, että asiakkaalle luotava arvo ja yrityksen tarjoama arvolupaus kohtaavat mahdollisimman hyvin. Asiakasstrategian tulisi auttaa yritystä kehittämään ja johtamaan asiakassuhteita siten, että se auttaa yritystä tekemään parempaa tulosta. (Lutz & Foong, 2008, s. 356–357.) Asiakaslähtöistä toimintatapaa voidaankin pitää yrityksen merkittävimpana kasvun lähteenä (Holma ja muut, 2019, s. 26), mutta se vaatii koko yrityksen osallistumista sekä uusien toimintatapojen muodostamista (Peppers & Rogers, 2017).

Uusien toimintatapojen muodostaminen edellyttää yrityksiltä eri toimintojen syy-seuraussuhteiden hahmottamista sekä syvällistä ymmärrystä oman työn merkityksestä asiakaskokemuksen kehittämisessä (Kaplan & Norton, 2000, s. 167–168; Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 26). Strategisen asiakaskokemuksen toteuttamisen tukena voidaan hyödyntää Saarijärven ja Puustisen luomaa viitekehystä (kuvio 3), jonka tarkoituksena on yhdistää organisaation eri tasoilla tehtävät toimet saman kehyksen alle ja näin havainnollistaa asiakaskokemuksen merkitystä yritysten operatiivisessa toiminnassa. Viitekehyksen noudattaminen auttaa yritystä hahmottamaan paremmin toiminnan syy-seuraussuhteita sekä ymmärtämään syvällisemmin oman työn merkitystä osana asiakaskokemuksen kehittämistä (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 26).



**Kuvio 3.** Strategiana asiakaskokemus -viitekehys (mukaillen Saarijärvi & Puustinen 2020, s. 26).

Strategista asiakaskokemusta tukeva viitekehys koostuu yhteensä neljästä eri osa-alueesta edeten strategisesta suunnittelusta kohti operatiivista toteutusta. Viitekehysten ensimmäinen vaihe muodostuu omistajaohjauksellisesta näkökulmasta, jossa omistajien tehtävänä on määrittellä toiminnalleen tavoitteet sekä strateginen suunta. Toisessa vaiheessa yrityksen tulee tehdä päätös strategisista valinnoista, kuten asiakaskokemusta edistävistä kilpailukeinoista ja asiakasarvon tuottamisesta. Tavoitteiden ja strategisten valintojen määrittelyn jälkeen yrityksessä voidaan keskittyä toiminnan operatiiviseen toteutukseen, jonka tarkoituksena on luoda positiivisia asiakaskokemuksia ja sen myötä saada aikaan korkeaa asiakastytyvyyttä sekä -uskollisuutta. (Saarijärvi ja Puustinen, 2020, s. 26.)

Strategian onnistumisen kannalta on tärkeää, että asiakaslähtöinen ajattelutapa on toimintaa ohjaava tekijä koko organisaatiossa ja että operatiivista toteutusta seurataan

(Schmitt, 2003, s. 195). Tämä edellyttää, että operatiivisesta toiminnasta vastaavat henkilöt tuovat toiminnalle asetetut tavoitteet ja visiot kaikkien tietoisuuteen, ja että koko organisaatiossa jaetaan yhteinen näkemys asetettujen tavoitteiden suhteen. Lisäksi jokaisen organisaation jäsenen tulee olla tietoinen omasta roolistaan sekä siitä, millaisia toimenpiteitä tavoitteiden saavuttaminen heiltä edellyttää. Jokainen organisaation jäsen vaikuttaa omalta osaltaan asiakaskokemuksen muodostumiseen, minkä vuoksi on äärimmäisen tärkeää, että organisaatioon onnistutaan luomaan tavoitteiden saavuttamista tukeva ympäristö. (Holma ja muut, 2021, s. 152–153; Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 26–27.)

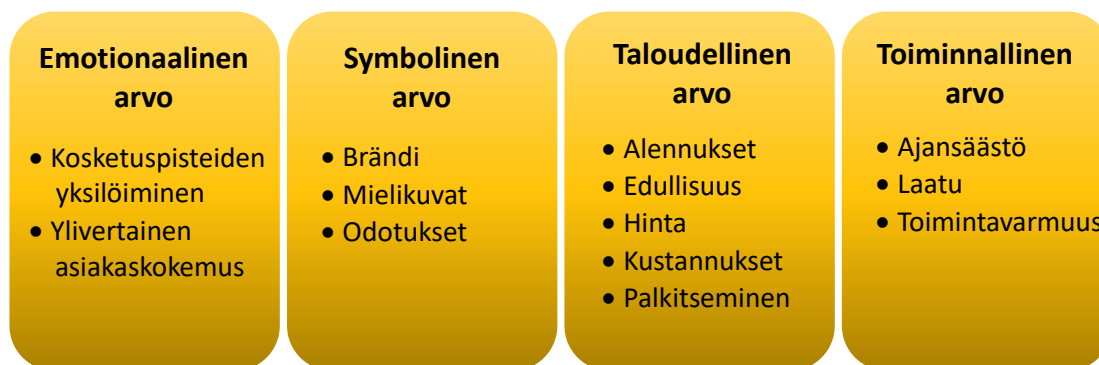
### **2.3 Asiakaskokemuksen ja arvon muodostuminen**

Asiakkaalle tuotettua arvoa voidaan pitää yhtenä onnistuneen asiakaskokemuksen keskeisimmistä osa-alueista. Asiakkaan kokemalle arvolle ei ole olemassa yhtä selkeää määritelmää, sillä se muodostuu asiakaskokemuksen tavoin aina asiakkaan subjektiivisten kokemusten ja merkitysten kautta. (Löytänä & Korkiakoski, 2014, s. 18.) Yleisen määritelmän mukaan asiakkaan kokeman arvon ajatellaan muodostuvan yrityksen tarjoamien tuotteiden tai palveluiden kustannusten ja niiden tuottaman hyödyn välisestä suhteesta (Woodruff & Gardiel, 1996, s. 57).

Kuusela ja Rintamäki (2002, s. 132–133) tarkastelevat asiakkaan arvon muodostumista asiointikokemuksen ja siihen liittyvien uhrauksien ja hyötyjen kautta, jotka voivat olla joko konkreettisia ja helposti mitattavia tai abstrakteja perustuen subjektiivisiin kokemuksiin. Asiakkaan kokemaa arvoa tarkastellaan yleensä joko utilitaristisen tai hedonistisen arvon näkökulmista, josta ensimmäinen nähdään yleensä syynä asiointiin ja jälkimmäinen konkretisoi asioinnin kokonaisvaltaista hyötyä (Kuusela & Rintamäki, 2002, s. 132–133). Utilitaristinen arvo perustuu asiakkaan rationaaliseen, kuten esimerkiksi taloudelliseen, hyötyyn, kun taas hedonistinen arvo liittyy emotionaalisiin eli tunteisiin liittyviin tekijöihin (Rintamäki ja muut, 2006, s. 12–14). Yrityksen saamaa hyötyä voidaan

puolestaan tarkastella esimerkiksi markkinaosuuden tai asiakas- ja brändipääoman kasvun näkökulmista (Gentile ja muut, 2007, s. 400).

Smith ja Colgate (2007) kuvaavat asiakaskokemuksen perustuvan neljän eri tason arvotekijään, joita ovat emotionaalinen, symbolinen, taloudellinen ja toiminnallinen arvo. Arvotekijät perustuvat asiakkaan yksilöllisiin kokemuksiin, jotka ovat sidoksissa erilaisiin tilanteisiin joko emotionaalisella, fyysisellä, henkisellä tai älyllisellä tasolla. Näiden kokemusten pohjalta asiakkaat muodostavat mielipiteensä erilaisista asiakkaan ja yrityksen välillä käydyistä suorista tai epäsuorista kohtaamisista. Jokainen asiakaskokemus on erilainen, ja sen muodostumiseen vaikuttavat paitsi asiakkaan yksilölliset odotukset, niin myös yrityksen luomat ärsykkeet. Onnistuneen asiakaskokemuksen luominen edellyttää, että yrityksellä on ymmärrys asiakkaan arvonluontiprosessiin sisältyvistä vaiheista. (Smith & Colgate, 2007; Lemke ja muut, 2011, s. 847–848; Payne ja muut, 2008, s. 88.) Smithin ja Colgaten (2007, s. 10) kuvaamat arvonmuodostumisen tekijät on esitelty tarkemmin kuviossa 4.



**Kuvio 4.** Arvonmuodostumisen tekijät (mukaillen Smith & Colgate, 2007).

Emotionaalinen arvo perustuu asiakkaan tunnekokemuksiin, jotka muodostuvat erilaisien asiakaskohtaamisten myötä, ja siihen vaikuttavat paitsi tuotteista, niin myös itse myyntitilanteesta syntyneet tunteet (Smith & Colgate, 2007, s. 8). Emotionaalisen arvon kohdalla on tärkeää, että asiakas kokee tullessa kuulluksi ja nähdyksi, ja että hänen tarpeensa tulevat huomioiduiksi kaikissa tuotteen käytön ja asioinnin vaiheissa (Löytänä &

Korkiakoski, 2014, s. 19; Woodruff, 1997, s. 142). Asiakaskohtaukset ovat tämän arvon kohdalla erittäin merkittävässä roolissa, sillä ne vaikuttavat hyvin pitkälti emotionaalisen arvon muodostumiseen ja asiakaskokemuksen syntymiseen. Onnistuneella emotionaalilla arvokokemuksella voidaan nähdä olevan suuri merkitys myös yrityksen kilpailukykyyn kannalta, sillä se on etu, jota kilpailijoiden on hyvin vaikea kopioida. (Löytänä & Korkiakoski, 2014, s. 19.)

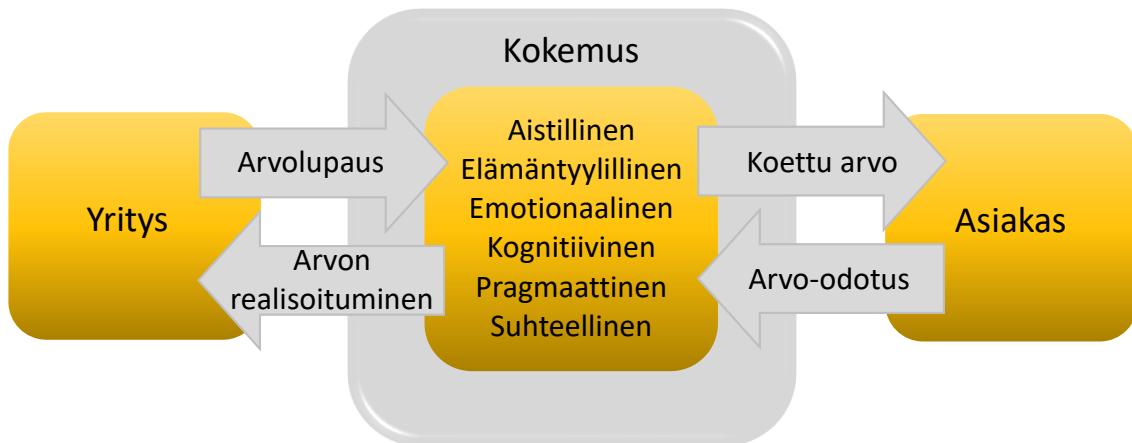
Symbolinen arvo kuvastaa asiakkaille syntyvää mielikuvaa yrityksen brändistä, sen toiminnasta ja tuotteista (Kim ja muut, 2011, s. 229; Löytänä & Korkiakoski, 2014, s. 19). Symbolinen arvo muodostuu jo ennen varsinaista kohtaamista yrityksen kanssa, esimerkiksi asiakkaan etsiessä tietoa yrityksen tarjoamista tuotteista tai palveluista. Symbolisen arvon tulisi lisätä asiakkaan ja yrityksen välistä yhteenkuuluvuuden tunnetta, jonka syntyyn yrityksen arvot ja toimintatavat osaltaan vaikuttavat. (Löytänä & Korkiakoski, 2014, s. 19; Alhouti ja muut, 2021.) Symbolisen arvon toteutuminen edellyttää, että yritys kykenee myös täyttämään asiakkaan mielikuvat ja odotukset ja siten vastaamaan psykologisiin odotuksiin (Smith & Colgate, 2007, s. 11). Yritysten tulisi välttää tilanteita, joissa asiakkaille luotuihin odotuksiin ei kyetä vastaamaan, sillä tällöin symbolisesta arvosta muodostuu harhaanjohtava ja yritykselle vahingollinen tapa tuottaa arvoa. (Löytänä & Korkiakoski, 2014, s. 19.)

Taloudellinen arvo on yhteydessä yrityksen hintatasoon ja toteutuu silloin, kun asiakas kokee yrityksen tarjoaman tuotteen tai palvelun hinnan edulliseksi (Smith & Colgate, 2007, s. 14). Toisaalta taloudellisen arvon yhteydessä korostetaan edullisen hinnan lisäksi sitä, minkälaisen vastineen asiakas kokee saavansa rahalle (Smith & Nagle, 2005, s. 43). Vaikka taloudellinen arvo voi olla yritykselle helppo ja nopeasti toteutettavissa oleva arvonluonnin keino, on se helposti kopioitavissa, mikä tekee siitä pidemmän päälle kestävämmän kilpailuedun lähteen (Löytänä & Korkiakoski, 2014, s. 19).

Taloudellista arvoa kestävämpi, mutta samalla myös haasteellisempi kilpailuedun lähde on toiminnallinen arvo, jonka avulla pyritään säästämään asiakkailta ylimääräistä aikaa

ja vaivaa sekä tarjoamaan erilaisiin ongelmiin sopivia ratkaisuja (Rintamäki ja muut, 2007; Smith & Colgate, 2007, s. 10). Toiminnallinen arvo toteutuu parhaiten silloin, kun asiat sujuvat asiakkaan näkökulmasta mahdollisimman nopeasti ja vaivattomasti. Tästä syystä toiminnallisen arvon kohdalla onkin tärkeää, että laatu ja toimintavarmuus saadaan pidettyä mahdollisimman hyvällä tasolla. (Smith & Colgate, 2007, s. 10; Löytänä & Korhikoski, 2014, s. 19.)

Gentilen ja muiden (2007) mukaan myös arvon yhteisluominen (*value co-creation*) liittyy olennaisesti asiakaskokemukseen ja asiakasarvon muodostumiseen, sillä arvon nähdään syntyvän vasta siinä vaiheessa, kun asiakas on käyttänyt yrityksen tarjoamia tuotteita tai palveluita ja arvioinut siitä saadun käyttökokemuksen. Arvon yhteisluonnin periaatteena on, että yritys ei itsessään luo kokemuksia, vaan se tarjoaa asiakkaille välineet, joiden avulla asiakas pystyy luomaan itse kokemuksia. (Payne ja muut, 2009, s. 383; Grönroos, 2008; Vargo & Lusch, 2004; Yi & Gong, 2013.) Yritys voi kuitenkin olla mukana arvonluontiprosessissa luomalla arvolupauksen, jonka avulla asiakasarvoa voidaan lähteä kehittämään yhdessä asiakkaan kanssa. Arvonluontiprosessissa asiakkaan rooli muuttuu passiivisesta aktiiviseksi, ja asiakas toimii itse käyttöarvon luoja ja yhdistämällä erilaisia resursseja toisiinsa. (Gentile ja muut, 2007, s. 396; Grönroos, 2008; Shannahan ja muut, 2013; Vargo & Lusch, 2004.) Kuviossa 5 on kuvattuna asiakaskokemuksen ja arvon yhteisluomisen prosessia Gentilen ja muiden (2007, s. 400) mukaan.



**Kuvio 5.** Asiakaskokemus ja arvon yhteisluominen (mukaillen Gentile ja muut, 2007, s. 400).

Gentile ja muut (2007) näkevät asiakaskokemuksen muodostuvan sekä asiakkaan omista odotuksista että yrityksen tekemästä arvolupauksesta, joka kuvastaa yrityksen tarjoaman tuotteen tai palvelun tuottamaa arvoa asiakkaalle. Mallin mukaan asiakaskokemus muodostuu arvon yhteisluonnin seurauksena, ja sitä voidaan tarkastella yhteensä kuuden eri ulottuvuuden kautta, joita ovat aistillinen (*sensorial*), elämäntyyllillinen (*lifestyle*), emotionaalinen (*emotional*), kognitiivinen (*cognitive*), pragmaattinen (*pragmatic*) ja suhteellinen (*relational*) ulottuvuus. (Gentile ja muut, 2007, s. 398.)

Aistillinen ulottuvuus kattaa kaikki aisteja stimuloivat tekijät. Elämäntyyllillinen ulottuvuus puolestaan liittyy asiakkaan arvoihin ja uskomuksiin, joiden perusteella tehdään päätöksiä tiettyjen tuotteiden tai brändien käyttöön liittyen. Emotionaalinen ulottuvuus sisältää asiakkaan tunteisiin vaikuttavat tekijät, joiden avulla myös asiakkaan ja yrityksen välinen tunneside voi muodostua. Kognitiivinen ulottuvuus liittyy ajatteluun ja tietoisien mielen prosesseihin sekä luovuuden ja ongelmanratkaisukyvyyn hyödyntämiseen. Pragmaattinen ulottuvuus taas viittaa käytännön toimintaan ja jonkin konkreettisen asian tekemiseen, ja se ulottuu tuotteen tai palvelun kaikkiin elinkaaren vaiheisiin. Suhteellinen ulottuvuus käsittää asiakkaan sosiaalisiin suhteisiin liittyvät tekijät, kuten yhteisöllisyyden tai oman sosiaalisen identiteetin vahvistamisen. (Gentile ja muut, 2007, s. 398.)



Gentilen ja muiden (2007) mukaan asiakaskokemus nähdään siis moniulotteisena rakenteena, joka muodostuu asiakkaan ja yrityksen yhteisluonnin seurauksena, ja johon eri ulottuvuudet vaikuttavat. Asiakkaat tekevät arvioita ja muodostavat mielipiteitä näiden yksittäisten ulottuvuuksien kautta, mutta asiakaskokemus ja siitä syntyvä arvo muodostuu kuitenkin kaikkien ulottuvuuksien yhteisvaikutuksesta. Asiakas voi esimerkiksi muodostaa mielipiteen yrityksestä yksittäisen negatiivisen palvelukokemuksen seurauksena, vaikka aiemmat kokemukset muiden ulottuvuuksien osalta olisivatkin positiivisia. Asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavatkin kaikki asiakkaan ja yrityksen välillä käydyt vuorovaikutustilanteet sekä arvo, jonka asiakas ja yritys yhdessä tuottavat näiden vuorovaikutustilanteiden seurauksena. (Gentile ja muut, 2007, s. 398–399.)

Asiakaskokemuksen ja arvon tuottamisessa korostuu yhä enemmän asiakaskeskeisyyden merkitys, ja asiakaskokemuksen kehittäminen edellyttääkin yritykseltä toiminnan muuttamista asiakaskeskeisemmäksi (Gerdt & Korhikoski, 2016, s. 154). Gerdtin ja Korhikosken (2016, s. 154) mukaan asiakaskeskeisyyden huomioimisessa ja sen käytännön toteuttamisessa voi kuitenkin tulla vastaan organisatorisia haasteita, ja se vaatii usein yritykseltä muutoksia paitsi yrityskulttuurin ja prosessien, niin myös omien henkilökohtaisten asenteiden osalta. He toteavatkin, että toiminnan muuttaminen asiakaskeskeisemmäksi on haasteellisinta keskisuurille ja suurille yrityksille, sillä niiden organisaatorakenne ja sisäiset prosessit ovat usein pieniä yrityksiä kankeampia.

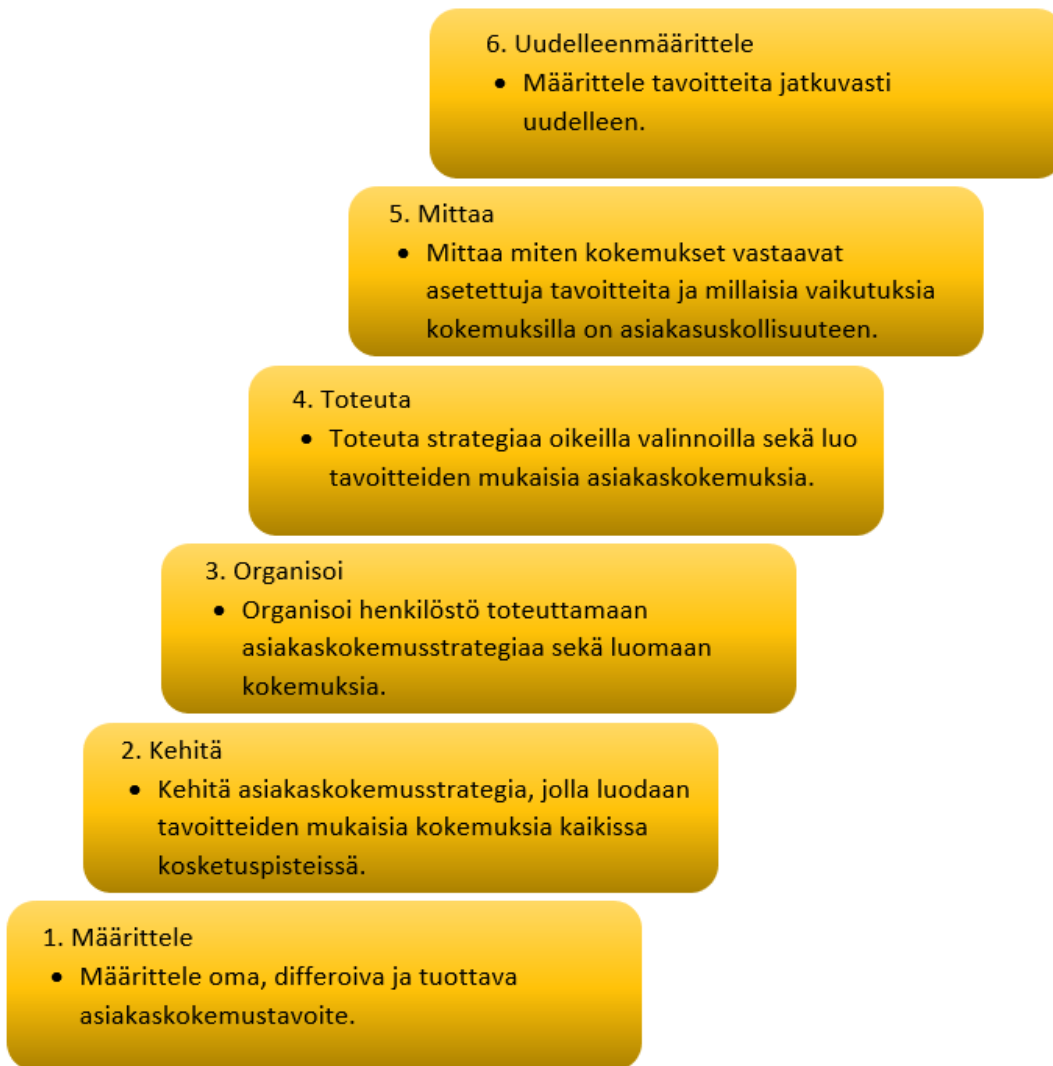
## **2.4 Asiakaskokemuksen johtaminen**

Asiakaskokemuksen johtamisen tarkoituksena on luoda asiakkaille merkityksellisiä asiakaskokemuksia, ja sen myötä maksimoida yrityksen asiakkailleen tuottamaa arvoa. Asiakaskokemuksen johtamisen avulla asiakas on tarkoitus sitouttaa yritykseen ja näin pidentää asiakassuhteen elinkaarta. Kun asiakas on sitoutunut yritykseen, hän myös todennäköisemmin kuluttaa yrityksen tarjoamia tuotteita tai palveluita enemmän ja toimii suositelijana muille. (Hallowell, 1996, s. 28; Korhikoski & Ylikoski, 2011, s. 2; Löytänä & Korteso, 2011, s. 13.) Cookin (2016, s. 9) mukaan tyytyväiset asiakkaat mahdollistavat

yrityksen kannattavuuden parantamisen, maineen kasvamisen sekä liiketoiminnan kehittymisen. Toisaalta asiakaskokemuksen johtamisen tarkoituksena on tuottaa arvoa asiakkaiden lisäksi myös yritykselle itselleen (Grewal ja muut, 2009; Verhoef ja muut, 2009).

Monesti asiakaskokemuksen johtamisen ajatellaan liittyvän vain asiakaspalvelun kehittämiseen, vaikka todellisuudessa kyse on jatkuvasta ja kokonaisvaltaisesta prosessista, johon kuuluvat yrityksen kaikki osa-alueet. Jokaisen yrityksessä tehtävän toiminnon voidaan katsoa olevan tavalla tai toisella yhteydessä asiakkaaseen, ja näin ollen vaikuttavan myös siihen, millaista mielikuvaa yritys itsestään luo. (Peppers & Rogers, 2017, s. 3.) Tästä syystä onkin tärkeää, että yrityksen johdon lisäksi myös koko muu henkilöstö ymmärtää asiakaskokemuksen merkityksen ja sen, mitä se tarkoittaa käytännössä juuri omassa organisaatiossa. Yrityksen johdon tehtävänä on huolehtia siitä, että asiakaskokemuksen kehittäminen on sisällytetty osaksi yrityksen strategiaa, ja että siihen kuuluvat toimintatavat saadaan jalkautettua organisaation joka tasolle. Johdon tehtävänä on huolehtia myös siitä, että jokainen yrityksessä työskentelevä henkilö on tietoinen organisaation prosesseista sekä omasta roolistaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Vastaavasti henkilöstön tehtäväksi jää onnistuneiden asiakaskokemusten tuottaminen sekä osallistuminen asiakaskokemuksen kehittämiseen yrityksen laatiman strategian mukaisesti. (Fischer & Vainio, 2015, s. 114.)

Asiakaskokemuksen johtamisen yhtenä tärkeimpänä tarkoituksena pidetäänkin strategian operatiivista toteuttamista, jota voidaan Löytänen ja Kortesuon (2011, s. 90) mukaan tarkastella asiakaskokemuksen johtamisen portaiden kautta (kuvio 6).



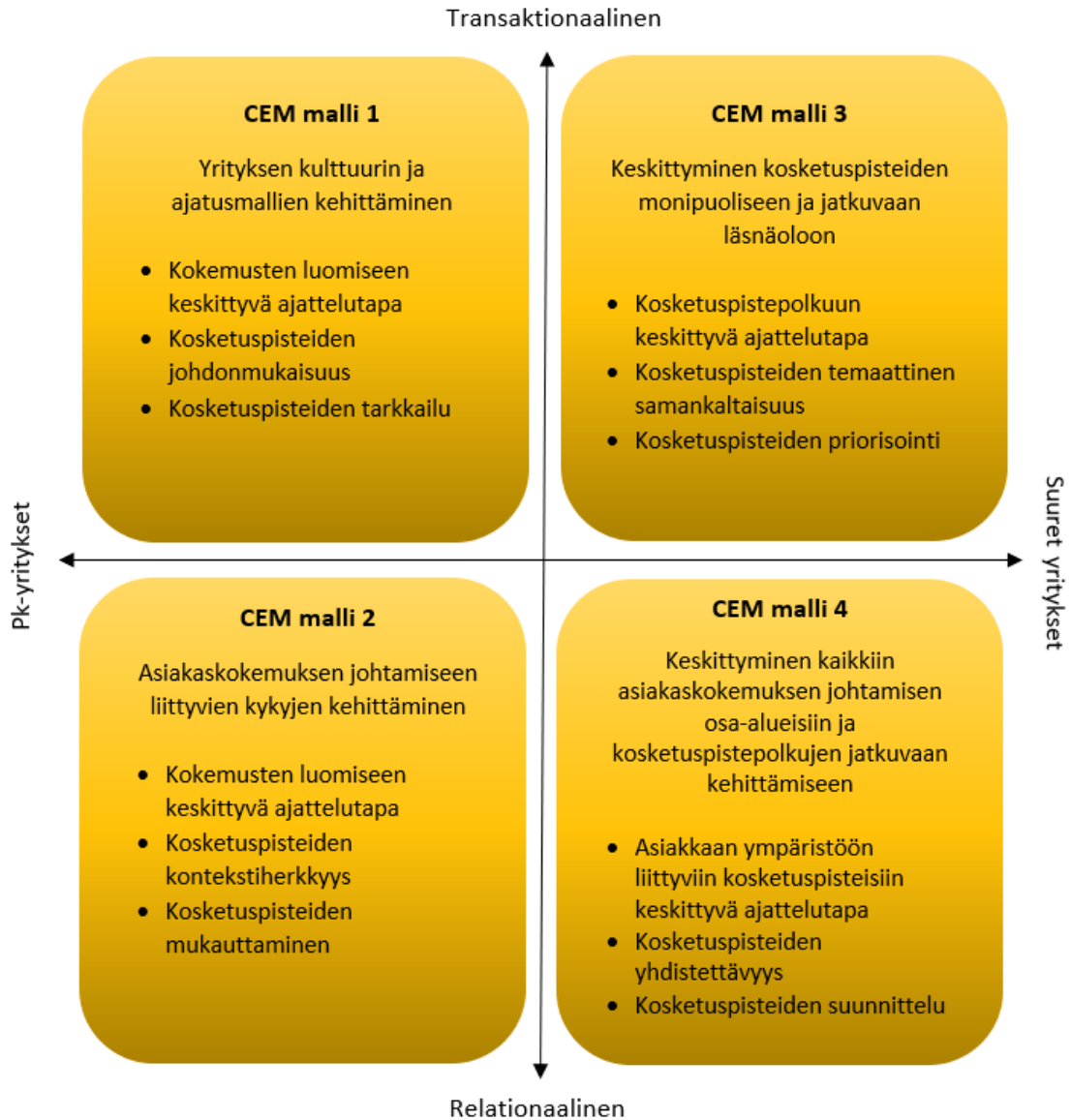
**Kuvio 6.** Asiakaskokemuksen johtamisen portaavat (mukaihen Löytänä & Kortesus, 2011, s. 90).

Ensimmäisen portaan kohdalla yrityksen tulee luoda toiminnalleen asiakaskokemustavoite sekä toimintastrategia, joiden avulla määritellään, millaisia kokemuksia asiakkaille halutaan luoda ja miten niitä aiotaan toteuttaa. Toisella portaalla yrityksen tulee kehittää erillinen asiakaskokemusstrategia, jossa toimintatapoja lähdetään kehittämään asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Asiakaskokemusstrategiassa tulee ottaa huomioon koko organisaatio kaikkine tasoinen ja se on implementoitava myös operatiiviselle tasolle, sillä asiakaskokemus muodostuu kaikissa kosketuspisteissä. (Löytänä & Kortesus 2011, 90–92; Shaw & Ivens, 2002; Schmitt, 2003.)

Kolmannen portaan kohdalla keskitytään organisoimaan henkilöstö asiakaskokemusstrategian toteuttamiseen ja tavoitteita tukevien kokemusten luomiseen, jonka jälkeen voidaan siirtyä neljännelle portaalle eli strategian toteuttamisvaiheeseen. Tämän portaan kohdalla merkittävää on, että strategiaa toteutetaan oikeilla valinnoilla, ja että asiakaskokemuksista luodaan asetettujen tavoitteiden mukaisia. (Löytänä & Korteso 2011, s. 92, 95.)

Asiakaskokemuksen johtamiseen olennaisena osana kuuluu myös tulosten mittaaminen ja seuranta, joita toteutetaan viidennellä portaalla. Mittaamisessa tulisi keskittyä erityisesti siihen, miten hyvin luodut kokemukset vastaavat asetettuja tavoitteita sekä miten kokemukset ovat vaikuttaneet asiakasuskollisuuteen. Kuudennen eli viimeisen portaan kohdalla yrityksen tulisi määritellä uudelleen asetetut tavoitteet mahdollisten muutosten, kuten esimerkiksi uusien kilpailijoiden, teknologian kehittymisen tai asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutosten, varalta. Onkin hyvä muistaa, että asiakaskokemuksen johtaminen ei pääty vaiheiden suorittamisen jälkeen, vaan prosessin tulee olla jatkuvasti käynnissä. (Löytänä & Korteso 2011, 96–97.)

Homburg ja muut (2017) tunnistavat kuitenkin asiakaskokemuksen johtamisessa myös yrityskohtaisia eroavaisuuksia, jotka ovat riippuvaisia sekä yrityksen koosta että käytävissä olevasta liiketoimintamallista. Heidän mukaansa asiakaskokemuksen johtaminen ilmenee yrityksissä eri tavoin riippuen siitä, onko kyseessä pieni, keskisuuri vai suuri yritys, ja tavoitteleeko yritys toiminnallaan lyhyitä vai pitkäaikaisia asiakassuhteita. Asiakaskokemuksen johtamiseen liittyen on kirjallisuudessa esitetty muutamia johtamismalleja (Verhoef ja muut, 2009), joista tässä tutkielmassa esitellään Homburgin ja muiden (2017) tunnistamat asiakaskokemuksen johtamisen mallit (kuvio 7).



**Kuvio 7.** Asiakaskokemuksen johtamisen mallit (mukaillen Homburg ja muut, 2017, s. 394).

Ensimmäinen malli koskee pieniä ja keskisuuria yrityksiä, jotka hyödyntävät transaktionaalista liiketoimintamallia. Tässä mallissa asiakaskokemuksen johtamisessa keskitytään ennen kaikkea yrityskulttuurin ja ajatusmallien kehittämiseen sekä tavoitellaan mahdollisimman johdonmukaisten asiakaskokemusten luomista erilaisissa kosketuspisteissä. Toinen malli koskee pieniä ja keskisuuria yrityksiä, jotka tavoittelevat relationaalista liiketoimintamallia, ja pyrkivät jatkuvampiin asiakassuhteisiin keskittymällä asiakaskokemuksen johtamiseen liittyvien kykyjen kehittämiseen. Tässä mallissa yritykset pyrkivät

muokkaamaan kosketuspisteitä jatkuvasti yhdessä asiakkaiden kanssa, hyödyntäen samalla omaa tietotaitoaan ja asiantuntemustaan. Mallin tavoitteena onkin osallistaa asiakkaat kosketuspisteiden suunnitteluun ja muokkaamiseen, ja sen myötä panostamaan asiakassuhteiden kokemuksellisuuteen. Kolmas malli koskee suuria yrityksiä, jotka hyödyntävät transaktionaalista liiketoimintamallia. Tässä mallissa yritykset pyrkivät hyödyntämään asiakaskokemuksen johtamisessa kosketuspisteiden monipuolista ja jatkuvaa läsnäoloa, ja luomaan niistä temaattisesti mahdollisimman samankaltaisia. Mallin avulla pyritään saavuttamaan asiakkaiden huomio mahdollisimman monissa kanavissa keskitymällä erityisesti yrityksen strategiaan suuntauksiin ja kyvykkyyksiin. Mallia hyödynnetään etenkin kilpailluilla markkinoilla. Neljäs malli käsittelee suuria yrityksiä, jotka tavoittelevat jatkuvia asiakassuhteita. Mallissa yritykset keskittyvät tasapuolisesti kaikkiin asiakaskokemuksen johtamisen osa-alueisiin ja kosketuspistepolkujen jatkuvaan kehittämiseen. Mallissa pyritäänkin hyödyntämään asiakaskokemuksen johtamisen kyvykkyyksiä kokonaisvaltaisesti jokaisen mallin parhaimpia toimintatapoja hyödyntäen. (Homburg ja muut, 2017.)

Asiakaskokemuksen johtaminen voidaankin nähdä koko yritystä koskevana toimintona, joka pitää sisällään paitsi asiakaskokemusta kehittävän kulttuurisen ajattelutavan, niin myös asiakaskokemuksen suunnitteluun vaadittavat strategiset ohjeistukset sekä kyvyn asiakaskokemuksen jatkuvaan uudistamiseen asiakasuskollisuuden ylläpitämiseksi ja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi (Homburg ja muut, 2017). Etenkin tulevaisuutta ajattelevien yritysten tulisi Tsain (2005, s. 433) mukaan siirtää heidän strateginen painopisteensä resurssien ja valmiuksien hallinnasta asiakaskokemuksen hallintaan, ja hyödyntää sitä arvonluonnin ensisijaisena lähteenä. Löytänä ja Kortesus (2011, s. 9) toteavat, että asiakasta tulisi tarkastella johtamisen ytimenä, sillä se auttaa yritystä paitsi ymmärtämään asiakkaitaan paremmin, niin myös luomaan asiakkaille arvoa kehittämällä tuotteita ja palveluita heidän tarpeidensa mukaisesti. Tämän voidaan osaltaan nähdä edesauttavan myös liiketoiminnan tuloksen kasvattamista. Onnistuneen asiakaskokemuksen luominen kuitenkin edellyttää, että yritykset sitoutuvat asiakaskokemuksen kehittämiseen kokonaisvaltaisesti ja huomioivat sen paitsi strategiassaan, niin myös

johtamisessa, yrityskulttuurissa sekä asiakaskohtamisissa (Lutz & Foong, 2008, s. 356–357; Löytänä & Korkiakoski, 2014, s. 16).

## **2.5 Asiakaskokemuksen mittaaminen, kehittäminen ja seuranta**

Asiakaskokemuksen mittaaminen on yksi asiakaskokemuksen johtamisen keskeisistä käytännöistä, mitä yrityksen tulisikin tehdä systemaattisesti (Lemon & Verhoef, 2016, s. 71). Asiakaskokemuksen mittaamisen avulla yritys pystyy muun muassa seuraamaan tehtyjen toimenpiteiden vaikutusta ja kannattavuutta, hyödyntämään mittaamisesta saatuja tuloksia johtamisen ja päätöksenteon tukena sekä ymmärtämään paremmin asiakkaiden erilaisia tarpeita ja odotuksia (Schmitt, 2003; Löytänä & Korkiakoski 2014, s. 52). Yleisesti ajatellaan, että tehtyjen toimenpiteiden on tuotettava yritykselle taloudellista hyötyä, jotta panostus voidaan nähdä kannattavana. Pelkkien taloudellisten mittareiden tarkasteleminen ei kuitenkaan tuota yritykselle kokonaisvaltaista kuvaa tehtyjen toimenpiteiden onnistumisesta, vaan mittaamisessa tulisi hyödyntää myös muita asiakaskokemuksen kehittymistä kuvaavia tunnuslukuja, kuten asiakas- ja henkilöstömittareita. (Löytänä & Korkiakoski 2014, s. 52.)

Asiakasmittarit toimivat apuna asiakaskeskeisyyden kehittymisen seuraamisessa ja johtamisessa, kun taas henkilöstömittareiden avulla yritys pystyy tarkastelemaan yrityskulttuurin ja asiakaskeskeisyyden kehittymistä sisäisestä näkökulmasta käsin. Mikäli asiakaskokemuksen tilasta halutaan muodostaa mahdollisimman tarkka ja kokonaisvaltainen kuva, tulisi mittaamisessa hyödyntää niin taloudellisia mittareita, asiakasmittareita kuin henkilöstömittareitakin. (Löytänä & Korkiakoski 2014, s. 52.) Myös Shaw ja Ivens (2002) toteavat, että asiakaskokemuksen moniulotteisen luonteen vuoksi sen mittaamisessa tulee ottaa huomioon erilaisia näkökulmia, sillä muuten jokin asiakaskokemuksen ulottuvuuksista, kuten esimerkiksi emotionaalinen ulottuvuus, voi jäädä kokonaan mittaamatta. Toisaalta esimerkiksi Lemon ja Verhoef (2016) toteavat, että yrityksissä on jo alettu mitata asiakaskokemusta aikaisempaa kokonaisvaltaisemmin.

Asiakaskokemuksen mittaamiseen on olemassa lukuisia erilaisia tapoja, ja Shawnin ja Ivensin (2002, s. 170) mukaan yritysten tulisikin yhdistellä erilaisia mittaustapoja. Mittaustapoja voidaan jakaa aktiivisiin ja passiivisiin mittaamistapoihin (taulukko 3) sen perusteella, onko asiakkaalta erikseen tiedusteltu palautetta vai onko palaute annettu oma-aloitteisesti. Aktiivisia mittaustapoja ovat kaikki yrityksen itse toteuttamat mittaukset, kuten asiakastyytyväisyyskyselyt, asiakaspaneelit, biometriset mittaukset, *mystery shopping* -tutkimukset sekä muut jatkuvaluonteiset palautekyselyt. Passiivisiin mittaustapoihin lukeutuvat puolestaan mittaukset, jotka ovat lähtöisin asiakkaan omasta aloitteesta. Passiivisia mittaustapoja ovat muun muassa spontaanit asiakaspalautteet, palautelomakkeet ja -laatikot, reklamaatioiden analysointi, sosiaalisen median seuranta sekä kohtaamisten analysointi. (Löytänä & Korteso, 2011, s. 103.)

**Taulukko 3.** Asiakaskokemuksen mittaustavat (mukailten Löytänä ja Korteso, 2011, s. 103).

Aktiiviset mittaustavat	Passiiviset mittaustavat
Asiakastyytyväisyyskyselyt (mm. NetPromoter Score)	Spontaanit asiakaspalautteet
Asiakaspaneelit	Palautelomakkeet ja -laatikot sekä muut mahdollisuudet palautteenannolle
Biometriset mittaukset (mm. katseenseuranta)	Reklamaatioiden analysointi
Mystery shopping -tutkimukset	Sosiaalisen median seuranta
Eri kosketuspisteissä tapahtuvat jatkuvaluonteiset palautekyselyt	Kohtaamisten analysointi (mm. puhelutallenteet)

Asiakaskokemuksen mittaamisen tulisi olla jatkuvaa ja järjestelmällistä riippumatta käytävissä olevista mittaustavoista. Erilaisten mittaustapojen tulisi tuottaa yritykselle jatkuvaa informaatiota eri kosketuspisteistä, mikä on hyvä ottaa huomioon jo mittaustapojen suunnitteluvaiheessa. (Löytänä ja Korteso, 2011, s. 108.) Myös De Keyser ja muut (2015) toteavat, että erilaisten mittaustapojen yhdistämisellä saadaan monipuolista tietoa asiakaskokemuksesta, mikä tukee paremmin myös yrityksen päätöksentekoa laajemmin. Tiedon jatkuvuus takaa sen, että yrityksessä saadaan reaaliaikaista tietoa asiakaskokemuksen tilasta, ja näin ollen kyetään reagoimaan välittömästi esimerkiksi



mahdollisiin ongelmakohtiin ja toiminnassa ilmenneisiin puutteisiin. Asiakaskokemusta mitattaessa on tärkeä huolehtia siitä, että yrityksellä on käytössään optimaaliset palauttekanavat, ja että palautteen antaminen on tehty asiakkaalle mahdollisimman helpoksi ja vaivattomaksi. (Löytänä ja Korteso, 2011, s. 108.)

Vaikka yritysten käytössä on monia erilaisia mittaustapoja asiakaskokemuksen mittaamiseksi, on kuitenkin todettu, että valtaosa yrityksistä ei noudata asiakaskokemuksen mittaamisessa riittävää järjestelmällisyyttä tai käyttävät mittaamiseen liian yksinkertaisia mittareita (Schmidt-Subramanian, 2013; Lemon & Verhoef, 2016). Gerdtin ja Korkiakosken (2016, s. 162–169) mukaan asiakaskokemuksen mittaamista suunnitellessa olisi hyvä pohtia etukäteen tarkentavia kysymyksiä, kuten keneltä aiotaan kysyä, mitä aiotaan kysyä, milloin aiotaan kysyä sekä mitä kanavia kysymisessä aiotaan hyödyntää. Kysymysten pohtiminen etukäteen auttaa suunnittelemaan mittarit juuri yrityksen tarpeisiin sopivaksi, mikä puolestaan auttaa asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. (Gerdt & Korkiakoski, 2016, s. 162–169.)

Tieteellisessä kirjallisuudessa ei ole Lemonin ja Verhoefin (2016) mukaan esitetty selkeää runkoa asiakaskokemuksen mittaamiselle, mutta esimerkiksi Schmidt-Subramanian (2013) mukaan onnistuneen asiakaskokemuksen mittaamiseksi yritysten tulisi noudattaa seitsemää eri vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa yrityksen tulee valita keskeisimmät asiakassegmentit, joihin mittaaminen halutaan kohdistaa. Toisessa vaiheessa yrityksen tulee määrittellä, millaisiin asiakaskokemuksiin mittarit halutaan kohdistaa eli mitkä ovat asiakaskokemuksen muodostumisen kannalta kaikkein kriittisimmät kohtaamispisteet. Kolmannessa vaiheessa yrityksen tulee valita käytettävät mittarit, joiden avulla selvitetään asiakkaan kokemuksia, kohtaamisten aikaisia tapahtumia sekä toiminnan taloudellisia hyötyjä. Neljännessä vaiheessa yrityksen tulee määrittellä strategia datan keräämiselle, eli päättää, miten mittareita aiotaan hyödyntää. Viidennessä vaiheessa käytettäville mittareille asetetaan tavoitteet, jonka jälkeen kuudennessä vaiheessa mittaus optimoidaan mahdollisten esiin nousseiden ongelmakohtien pohjalta. Seitsemännessä eli

viimeisessä vaiheessa mittauksen tuloksia analysoidaan ja jaetaan organisaatiossa eteenpäin. (Schmidt-Subramanian, 2013).

Jotta asiakaskokemuksen mittaamisesta on yritykselle hyötyä, tulee asiakaskokemusta myös kehittää jatkuvasti (Schmitt, 2003). Nykyään asiakaskokemuksen kehittämisessä suositaankin yhä enemmän teknologian ja digitalisaation hyödyntämistä, sillä ne tarjoavat yrityksille uusia ja monipuolisia työkaluja kehittämistyöhön. Teknologialla ei kuitenkaan saa olla kehittämistyössä liian suurta roolia, vaan päävastuu tulee säilyä organisaatiolla itsellään. (Gerdt & Korhonen, 2016, s. 150.) Kuviossa 8 on esiteltynä tärkeinä pidettyjä asiakaskeskeisyyden kehittämisen osa-alueita, joita yritys voi hyödyntää muutostyön helpottamiseksi.



**Kuvio 8.** Asiakaskeskeinen toiminta (mukaillen Gerdt ja Korhonen, 2016, s. 154).

Kehittämisen osa-alueissa korostuvat erityisesti asiakkaiden määrittäminen, asiakkaiden kokemusten tunteminen, ostopolkujen kartoittaminen ja kehittäminen, teknologioiden ja prosessien linjaaminen, johdon ja henkilökunnan sitouttaminen, yrityskulttuurin ja palkitsemisjärjestelmän uudistaminen, toiminnan mittaaminen sekä palautteiden ja kokemusten kehittäminen. Asiakeskeisen toiminnan kehittämisessä tarkoituksena on haasteiden sijaan keskittyä juuri niihin tekijöihin, jotka muutoksen toteuttamisessa on oleellista ottaa huomioon. Kuten kuviosta ilmenee, on systemaattisesti toteutettava muutostyö moniulotteista, ja toiminnan asiakaslähtöinen kehittäminen vaatii koko yritykseltä vahvaa sitoutumista. (Gerdt ja Korhonen, 2016, s. 154.) Gerdt ja Korhonen (2016, s. 154) korostavatkin erityisesti johdon tuen merkitystä osana muutostyötä.

Asiakaskokemusta kehittämällä yritysten on mahdollista saavuttaa pidempiaikaisia asiakassuhteita, mikä osaltaan vaikuttaa yrityksen mahdollisuuksiin kasvattaa liiketoimintaa ja saavuttaa kilpailuetua (Peppers & Rogers, 2017, 29–33). Yritykseen sitoutuneiden asiakkaiden palveleminen kuluttaa vähemmän yrityksen operationaalisia kustannuksia, kun asiakas tietää miten yrityksen kanssa toimitaan ja on sitoutunut kuluttamaan yrityksen tarjoamia tuotteita tai palveluita (Peppers & Rogers, 2017, 29–33; Srivastava & Kaul, 2016, s. 278–279). Sen lisäksi, että tyytyväiset asiakkaat hyödyntävät itse yrityksen tarjoamia tuotteita tai palveluita, toimivat he myös suosittelijoina, jolloin yrityksen olemassa oleva asiakaskanta kasvaa. Tämä puolestaan vähentää yrityksen taloudellisten resurssien käyttöä, sillä tarve asiakashankintaan käytettävälle kustannuksille vähenee. Koska nykyään kokemusten jakaminen muun muassa digitaalisten kanavien kautta on äärimmäisen helppoa, korostuu asiakaskokemuksen merkitys yritystoiminnassa entisestään. (Peppers & Rogers, 2017, 29–33.)

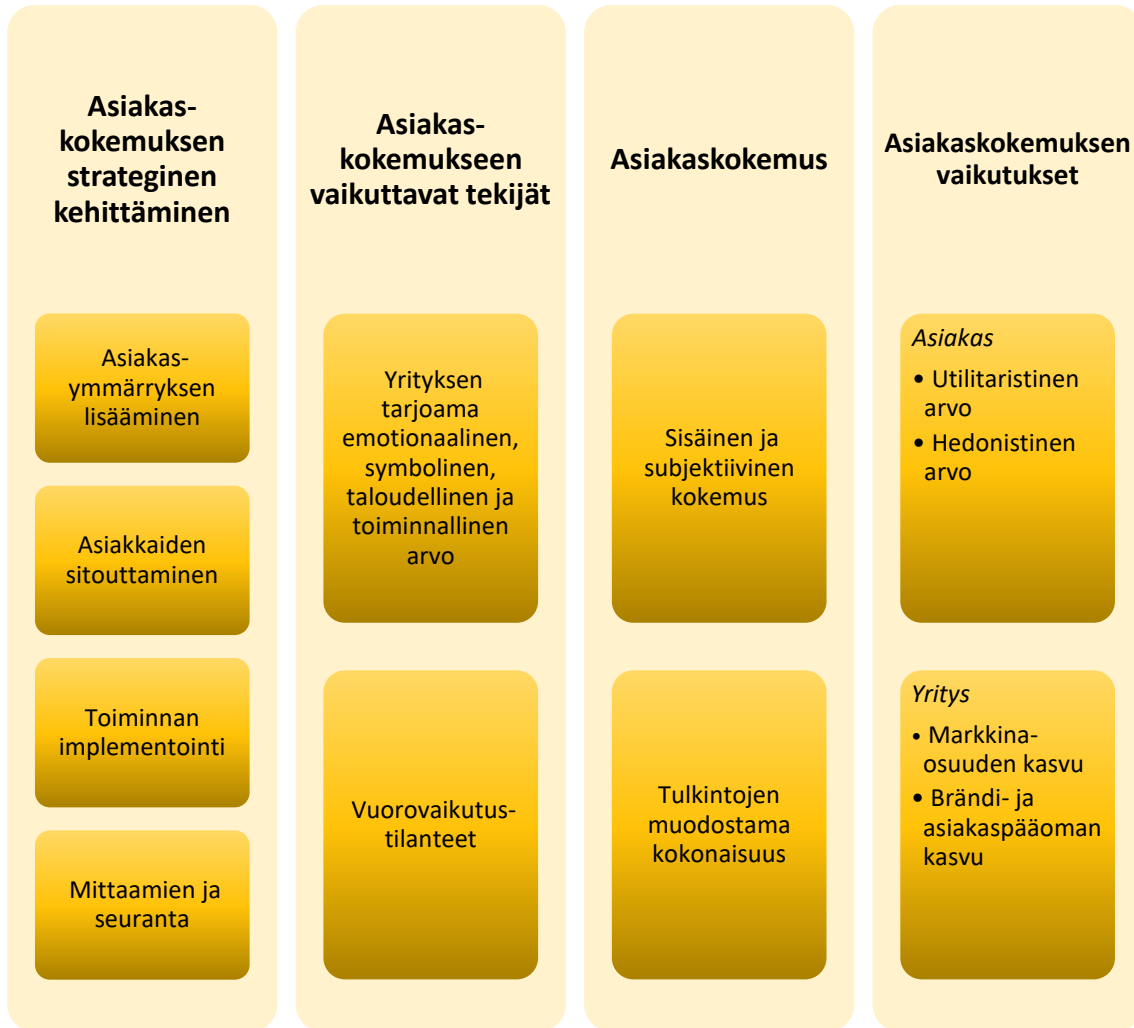
## **2.6 Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto**

Luvussa kaksi on esitelty tutkielman kirjallisuuskatsaus, jossa on tarkasteltu asiakaskokemusta kuvaten sen kokonaisvaltaista merkitystä yritystoiminnassa. Luvussa on kuvattu asiakaskokemuksen erilaisia määritelmiä sekä sitä, mitä asiakaskokemuksella

tarkoitetaan tässä tutkielmassa. Lisäksi luvussa on esitelty asiakaskokemuksen ilmene- mistä yrityksen strategiassa, asiakaskokemuksen ja arvon muodostumista, asiakaskoke- muksen johtamista sekä mittaamista, kehittämistä ja seuranta.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan todeta, että asiakaskokemus on laaja ja moni- nainen kokonaisuus, jonka määritelmiin, johtamismalleihin tai mittaamistapoihin ei ole tieteellisessä kirjallisuudessa esitetty yksimielisiä määritelmiä tai runkoja (esim. Lemon & Verhoef, 2016). Kuviossa 9 on esitetty tutkielman teoreettinen viitekehys, joka pohjau- tuu asiakaskokemusta ja sen johtamista kuvaavaan teoriaan ja tutkimuskirjallisuuteen. Kirjallisuuskatsauksessa on esitetty erilaisia asiakaskokemuksen muodostumiseen, joh- tamiseen ja mittaamiseen liittyviä malleja ja teorioita, ja kuvion 9 avulla pyritään havain- nollistamaan niiden kokonaisuutta ja keskeisimpiä sisältöjä.

Teoreettisen viitekehyyksen yhteenvetoa havainnollistavassa kuviossa esitetään asiakas- kokemuksen strategista kehittämistä, sen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä sen vaikutuksia asiakkaan ja yrityksen näkökulmasta. Kuvion avulla tuodaan ilmi tämän tut- kielman tavoitteen kannalta merkityksellisimmät näkökulmat asiakaskokemuksen kehit- tämisen kokonaisuudessa.



**Kuvio 9.** Tutkielman teoreettinen viitekehys.

Kirjallisuuskatsauksen mukaan onnistunut asiakaskokemus niin asiakkaan kuin yrityksenkin näkökulmasta edellyttää yritykseltä selkeää liiketoimintastrategiaa ja toiminnan implementointia osaksi yrityksen kaikkia toimia (esim. Lutz & Foong, 2008, s. 356–357; Fienenius, 2015, s. 132; Grewal ja muut, 2009; Verhoef ja muut, 2009). Strategisten valintojen ja niiden implementoinnin avulla yrityksen on mahdollista sitouttaa asiakkaita, syventää asiakasymmärrystä sekä varmistaa arvolupauksen ja tuotetun arvon kohtaaminen (Lutz & Foong, 2008, s. 356–357), jota kirjallisuudessa pidetään yleisesti onnistuneen asiakaskokemuksen keskeisimpänä osa-alueena (esim. Löytänä & Korhonen, 2014, s. 8).

Tässä tutkielmassa asiakaskokemuksen muodostuminen pohjautuu tutkijoiden (esim. Gentile ja muut, 2007; Lemke ja muut, 2011; Verhoef ja muut, 2009) näkemykseen siitä, että asiakaskokemus on kokonaisvaltainen ja subjektiivinen kokemus, johon vaikuttavat kaikki asiakkaan ja yrityksen välillä kädyt suorat ja epäsuorat vuorovaikutustilanteet. Lisäksi tutkielmassa pidetään merkityksellisenä esimerkiksi Löytänen ja Kortesuon (2011, s. 7) näkemystä siitä, että yritykset pystyvät omalla toiminnallaan vain osittain vaikuttamaan asiakaskokemukseen, sillä siihen vaikuttaa merkittävästi myös asiakkaan ja yrityksen kohtaamisista syntyneet tunteet ja mielikuvat. Asiakaskokemukseen vaikuttavina tekijöinä tarkastellaan tässä tutkielmassa erityisesti Smithin ja Colgaten (2007) kuvaamia arvonmuodostumisen tekijöitä (kuvio 4), joiden kautta myös etsitään ensimmäisen tutkimuskysymyksen mukaisesti vastausta siihen, millaisia teemoja asiakaskokemuksen kehittämisessä korostuu valittujen yritysten vuosiraporteissa.

Asiakaskokemuksen onnistumista voidaan kirjallisuuskatsauksen perusteella tarkastella sekä asiakkaan että yrityksen näkökulmista huomioiden sen tuottamaa arvoa. Onnistuneen asiakaskokemuksen katsotaan tuottavan asiakkaalle rationaalista tai emotionaalista arvoa, kun taas yrityksen katsotaan hyötyvän siitä esimerkiksi markkinaosuuden tai asiakaspääoman muodossa (Kuusela & Rintamäki, 2002, s. 132–133; Rintamäki ja muut, 2006, s. 12–14; Gentile ja muut, 2007, s. 400). Tähän voidaan myös katsoa liittyvän Gentilen ja muiden (2007) näkemys siitä, että arvo syntyy vasta konkreettisen käyttökokemuksen jälkeen asiakkaan ja yrityksen yhteisluonnin seurauksena.

Asiakaskokemuksen ja asiakaskeskeisen toiminnan kehittäminen edellyttää koko yrityksen sitoutumista oleellisimpien haasteiden ja muutoskohteiden tunnistamiseksi (Porter, 2010, s. 2477; Gerdt & Korhonen, 2016, s. 154). Toiminnan kehittäminen vaatii myös systemaattista mittaamista ja seurantaa, jotta yritys pystyy täyttämään asiakkaiden uudenlaiset odotukset ja tarpeet (esim. Lemon & Verhoef, 2016, s. 71; Schmitt, 2003). Koska asiakaskokemusta luonnehditaan yleisesti varsin moniulotteisena kokonaisuutena, tulee myös sen kehittämisessä ja mittaamisessa huomioida laajasti erilaisia näkökulmia (Shaw & Ivens, 2002). On kuitenkin todettu, että yritykset huomioivat

asiakaskokemuksen kokonaisvaltaisuuden myös mittaamisen ja kehittämisen osalta entistä paremmin (Lemon & Verhoef, 2016). Tässä tutkielmassa hyödynnetään erityisesti Gerdtin ja Korhosen (2016, s. 154) toimintamallia asiakaskeisyyden kehittämiseksi (kuvio 8) etsittäessä toisen tutkimuskysymyksen mukaisesti vastausta siihen, millä keinoin asiakaskokemusta pyritään vuosiraporttien mukaan kehittämään.

### 3 Tutkimuksen metodologia ja toteutus

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen metodologiaa ja toteutusta. Ensimmäisessä alaluvussa esitellään valitut tutkimuskohteet, toisessa alaluvussa kuvataan tutkimusmenetelmän valintaa ja kolmannessa alaluvussa tutkimusaineiston hankintaa. Lisäksi luvussa perustellaan tehtyjä empiirisiä valintoja sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena ja aineisto kerättiin yritysten verkkosivuilla julkaistuista vuoden 2021 vuosiraporteista.

#### 3.1 Tutkimuskohteiden esittely

Kesko Oyj (myöhemmin Kesko) on vuonna 1940 perustettu suomalainen vähittäiskaupan alan yritys, jonka päätoimialoja ovat päivittäistavarakauppa, autokauppa sekä rakentaminen ja talotekniikka. Päivittäistavarakaupan osa-alueella Kesko tarjoaa kauppiasyrittäjyteen perustuvia K-ruokakauppaketjujen palveluita, joihin kuuluvat K-Citymarketit, K-Supermarketit, K-Marketit sekä Neste K:t. Autokaupan osa-alueella Keskon toiminta keskittyy uusien ja käytettyjen autojen myyntiin sekä eurooppalaisten automerkkien maahantuontiin. Rakentamisen ja talotekniikan osa-alueella Keskon toiminta painottuu Skandinaviaan ja Itä-Eurooppaan, joissa se myy erilaisia rakennusmateriaaleja ja -välineitä sekä urheilu- ja vapaa-ajan tuotteita. Verkkokaupan ja digipalveluiden yhdistäminen osaksi laajaa kauppapaikkaverkostoa mahdollistavat Keskolle saumattoman asiakaskokemuksen tuottamisen kaikissa kanavissa. Keskolla on vahva markkina-asema sen jokaisella liiketoiminta-alueella, mikä tarjoaa yritykselle merkittävän kasvupotentiaalin pitkällä aikavälillä. (Kesko Oyj, 2022.)

S-ryhmä on suomalainen asiakkaidensa omistama vähittäiskauppa- ja palvelualan yritysverkosto. S-Ryhmä on perustettu vuonna 1904, ja se toimii tällä hetkellä Suomen ainoana osuuskaupparyhmänä käsittäen sekä osuuskaupat että Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan SOK:n tytäryhtiöineen. S-Ryhmällä on Suomessa yli 1800 toimipaikkaa, joissa se harjoittaa liiketoimintaa päivittäis- ja käyttötavarakaupan, rautakaupan, autokaupan,



matkailu- ja ravitsemiskaupan, liikennemyymälä- ja polttonestekaupan sekä maatalouskaupan osa-alueilla. S-Ryhmä tarjoaa asiakasomistajilleen lisäksi pankkipalveluita S-Pan-kin kautta. Päivittäis- ja käyttötavarakaupan osalta S-Ryhmällä on myös verkkokauppa, jota se pyrkii kehittämään aktiivisesti asiakkaidensa toiveiden mukaisesti. S-Ryhmän tavoitteena on tuottaa asiakasomistajilleen kilpailukykyisiä etuja ja palveluita kannattavasti. (S-Ryhmä, 2022.)

Tokmanni Group Oyj (myöhemmin Tokmanni) on Suomen suurin halpakauppaketju, joka on perustettu vuonna 2012. Tokmanni harjoittaa sekä tukkukauppaa, vähittäiskauppaa että erikoistavarakauppaa, ja sen toimialana ovat isot supermarketit. Tokmannin valikoima koostuu sen omien tuotemerkkien lisäksi monipuolisista kotimaisista ja kansainvälisistä tuotemerkeistä eri tuotekategorioissa, kuten urheilu ja vapaa-aika, koti ja sisustus, kauneus ja kosmetiikka, terveys ja hyvinvointi, kodintekniikka, työkalut ja sähkötarvikkeet, piha ja puutarha, pukeutuminen sekä elintarvikkeet. Tokmannilla on noin 200 eri puolella Suomea sijaitsevaa myymälää sekä verkkokauppa. Tokmanni painottaa sen tärkeimpien kilpailuetujen muodostuvan ketterästä liiketoimintamallista, edullisista hinnoista, mielenkiintoisesta ja monipuolisesta tuotevalikoimasta, motivoituneesta ja palvelualttiista henkilökunnasta sekä verkkokaupan ja myymäläverkoston yhdistämisestä, joiden avulla se tavoittelee vakaata ja kannattavaa kasvua pitkällä aikavälillä. (Tokmanni Group Oyj, 2022.)

### **3.2 Tutkimusmenetelmän valinta**

Perinteisesti empiiriset tutkimusmenetelmät jaetaan kvantitatiivisiin eli määrällisiin tutkimusmenetelmiin sekä kvalitatiivisiin eli laadullisiin tutkimusmenetelmiin. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla pyritään selvittämään asioiden syy-seuraussuhteita erilaisten laskennallisten ja tilastollisten analyysimenetelmien avulla, kun taas kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on saada kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta ilmiöstä havainnoimalla ja tulkitsemalla valittua tutkimusaineistoa. (Puusa & Juuti, 2020a, s. 75–80.)

Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tapaustutkimuksena, jossa tutkimuskysymyksiin pyrittiin löytämään vastauksia valittujen tutkimuskohteiden vuosiraporttien analysoinnin avulla. Piekkari ja Welch (2020, s. 199) määrittelevät tapaustutkimusta tutkimusstrategiaksi, jossa tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan sen luonnollisessa ympäristössä useita eri tietolähteitä hyödyntäen. Tapaustutkimuksen tavoitteena on saavuttaa tutkittavasta kohteesta teoriaa ja empiiristä aineistoa yhdistämällä mahdollisimman syvällinen ymmärrys (Kallio & Palomäki, 2020, s. 90; Piekkari & Welch, 2020, s. 199). Tapaustutkimuksessa ei siis pyritä tekemään yleistyksiä, vaan ymmärtämään ilmiötä sellaisenaan (Saarela-Kinnunen & Eskola, 2010, s. 191).

Tapaustutkimukset voidaan jakaa Staken (1995, s. 3) mukaan kolmeen eri tyyppiin, joita ovat itsessään arvokas tapaustutkimus (*intrinsic case study*), kollektiivinen tapaustutkimus (*collective case study*) sekä välineellinen tapaustutkimus (*instrumental case study*). Tämä tutkielma ilmentää välineellistä tapaustutkimusta, jossa tarkoituksena on Staken (1995, s. 3) mukaan ymmärtää tapauksen taustalla vaikuttavia teemoja ja ilmiöitä. Välineellisessä tapaustutkimuksessa tapausta itsessään ei siis pidetä merkittävänä, vaan valitulla tapauksella on tutkimuksen kannalta välineellinen merkitys. Tapaustutkimus soveltuu tämän tutkielman tutkimusstrategiaksi, sillä tutkimuksessa on tarkoitus kuvailla valitun joukon tutkimusaineistoissa esiintyviä ilmiöitä sekä tehdä uusia havaintoja teorian tietoon pohjautuen (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 134–135). Laadullinen tapaustutkimus tukee myös tutkielmalle asetettua tavoitetta ymmärtää asiakaskokemuksen roolia ja sen kehittämistä osana vähittäiskaupan alan yritysten strategiaa.

Tutkimuksen tieteenfilosofinen lähtökohta on hermeneuttinen, joka on tyypillinen suuntaus laadulliselle tutkimukselle. Hermeneuttisessa tieteenfilosofiassa tarkoituksena on saavuttaa syvällisempi ymmärrys tutkittavasta kohteesta. Hermeneuttiselle tieteenfilosofialle on ominaista erilaisten ilmiöiden merkitysten oivaltaminen sekä uusien näkökulmien muodostaminen taustalla vaikuttavien esitietojen pohjalta. Hermeneuttisen tieteenfilosofian mukaan tutkija yhdistää taustalla vaikuttavat esitiedot uusiin havaintoihin

ja tulkintoihin, jolloin tutkittavasta kohteesta syntyy entistä laajempi ymmärrys. (Puusa & Juuti, 2020b, s. 9–11, 69.)

Tämän tutkielman tarkoituksena oli selvittää, miten asiakaskokemuksen kehittäminen näkyy osana vähittäiskaupan alan yritysten strategiaa. Valituilla tutkimuskysymyksillä pyrittiin löytämään vastauksia siihen, millaisia teemoja asiakaskokemuksen kehittämisessä korostuu ja millä keinoin asiakaskokemusta pyritään vuosiraporttien mukaan kehittämään tulevaisuudessa. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena näytenäkökulmaa hyödyntäen. Näytenäkökulmassa aineistoa tulkitaan ainoastaan tutkimusaineistoista saatujen havaintojen perusteella, jolloin aineisto nähdään osana tutkittavaa todellisuutta (Koskinen ja muut, 2005, s. 64–65).

### **3.3 Tutkimusaineiston hankinta**

#### **3.3.1 Aineiston valinta**

Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 23) korostavat teoreettisen viitekehyksen merkitystä osana laadullista tutkimusta ja tutkimusaineiston valintaa. Myös Alasuutari (2011, s. 63) toteaa, että tutkimuksen teoreettinen viitekehys ohjaa pitkälti tutkimusaineiston valintaa sekä sen analysointia. Tutkimuksen teoriasidonnaisuuden tarkoituksena onkin kyetä osoittamaan tutkimusaineiston sisällön sekä teorian keskinäisiä yhteyksiä (Eskola, 2001, s. 137). Hirsjärven ja muiden (2009, s. 186) mukaan tutkimusaineiston valinnassa on tärkeää kiinnittää huomiota erityisesti siihen, että valittu aineisto on tutkimuksen ja ongelmanratkaisun kannalta mahdollisimman tarkoituksenmukainen.

Ronkaisen ja muiden (2011, s. 108) mukaan tutkimusaineistot voidaan jakaa joko tutkimuksen synnyttämiin aineistoihin tai luonnollisiin aineistoihin. Tutkimuksen synnyttämiin aineistoihin lukeutuvat kaikki sellaiset aineistot, jotka ovat syntyneet nimenomaan tutkimusta varten, kuten esimerkiksi haastattelut. Luonnollisiin aineistoihin puolestaan

lukeutuvat sellaiset aineistot, jotka ovat tutkimuksesta riippumattomia, kuten esimerkiksi erilaiset dokumentit ja vuosiraportit (Ronkainen ja muut, 2020, s. 108).

Tämän tutkielman tutkimuskohteiksi on valittu kolme Suomessa toimivaa vähittäiskaupan alan yritystä, ja tutkimusaineistoina on käytetty yritysten tuoreimpia, julkisesti käytävissä olevia vuosiraportteja vuodelta 2021. Tutkimusaineiston valintaa koskevana rajauksena päätettiin aluksi, että tutkimuskohteet valitaan niistä suomalaisista vähittäiskaupan alan yrityksistä, joiden toiminnasta on julkaistu erilliset, julkisesti käytävissä olevat vuosiraportit. Tutkimuskohteiden valinnassa hyödynnettiin yritysten verkkosivuja, joita tutkimalla etsittiin tietoa eri toimijoista ja pyrittiin kartoittamaan tutkimukseen soveltuvaa sisältöä. Tutkimuskohteiksi pyrittiin valitsemaan sellaisia yrityksiä, joiden vuosiraporteissa on avattu erityisesti asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyviä teemoja. Tutkimuskohteiksi haluttiin valita myös keskenään mahdollisimman tasavertaisia toimijoita, minkä vuoksi tutkimuskohteet rajattiin koskemaan kolmea markkinaosuudeltaan suurinta yritystä. Tutkimusaineiston valinnassa pidettiin tärkeänä, että aineistot vastaavat mahdollisimman hyvin esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Valittujen yritysten vuosiraporteissa käsiteltiin monipuolisesti keskeisimpiä liiketoiminnan kehitykseen vaikuttavia tekijöitä, minkä perusteella voitiin päätellä, että vuosiraporteista saadaan riittävän monipuolisesti vastauksia esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

### **3.3.2 Aineiston keruu**

Juutin ja Puusan (2020, s. 97–98) mukaan tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä tulisi valita aineiston tavoin siten, että se on tutkimuksen kannalta mahdollisimman tarkoituksemukainen ja tukee laadullisen tutkimuksen päämääriä. Myös Koskinen ja muut (2005, s. 156–157) toteavat, että aineistonkeruumenetelmä tulisi valita siten, että se sopii yhteen tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuskysymysten asettelun kanssa.

Laadullisessa tutkimuksessa yleisimmin käytettyjä aineistonkeruumenetelmiä ovat erilaiset dokumentit, haastattelut, kyselyt sekä havainnoinnit, ja niitä voidaan käyttää

tutkimusongelmasta ja tutkimusresursseista riippuen joko vaihtoehtoisesti, rinnan tai yhdisteltyinä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 62). Tässä tutkielmassa aineistonkeruumenetelmänä on hyödynnetty dokumentteja eli valmiina olevia aineistoja, jotka on kerätty valittujen kohdeyritysten verkkosivuilla julkaistuista vuoden 2021 vuosiraporteista. Tutkielman aineistona on käytetty yhteensä kolmen yrityksen vuosiraportteja, joiden on katsottu soveltuvan parhaiten tutkielmaan ja sen päämäärään. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 73) toteavat, että laadullisessa tutkimuksessa aineiston koko on yleensä pieni määrälliseen tutkimukseen verrattuna, sillä tutkimuksen tarkoituksena ei ole tuottaa tilastollisia yleistyksiä, vaan saavuttaa tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman laaja ja monipuolinen ymmärrys.

Tutkimusaineisto on kerätty huhtikuussa 2022 vuosiraporttien julkaisemisen jälkeen, ja tallennettu kunkin kohdeyrityksen osalta tutkijan tietokoneelle pdf-muodossa. Tutkimusaineiston tallentamisella haluttiin ensisijaisesti varmistaa aineistojen käytettävyyden koko tutkimusprosessin ajan, mutta myös helpottaa tutkijan omien havaintojen ja muihinpanojen merkitsemistä.

### **3.3.3 Tutkimusaineiston analyysi**

Puusan (2020, s. 139) mukaan tutkimusaineiston analysoinnin tavoitteena on tutkimuksen kohteena olevan ilmiön kuvaileminen, tulkitseminen sekä sen ymmärtäminen. Aineiston analyysin tarkoituksena on auttaa tutkijaa muodostamaan tutkimusaineistosta mielekäs kokonaisuus, joka mahdollistaa tutkittavasta ilmiöstä tehtävien monipuolisten ja perusteltujen tulkintojen sekä johtopäätösten tekemisen (Puusa, 2020, s. 139).

Sisällönanalyysi on sekä Puusan (2020, s. 144) että Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 78) mukaan yleisin laadullisessa tutkimuksessa käytettävä analyysimenetelmä, sillä se soveltuu monenlaisten sisältöjen analysointiin. Sisällönanalyysin tarkoituksena on lisätä aineiston informaatioarvoa muodostamalla tutkimusaineistosta selkeä ja yhtenäinen kokonaisuus. Sisällönanalyysin käytännön toteutus sisältää useita eri vaiheita, kuten

analysoitavan aineiston valinnan, aineistoon tutustumisen, aineiston pelkistämisen, kategorisoinnin ja teemoittelun sekä aineistosta tehtävän tulkinnan. Aineiston analysointi kuvataan monivaiheisena prosessina, joka edellyttää edellä kuvattujen vaiheiden rinnakkaista käyttöä sekä läpi prosessin jatkuvaa tulkintaa. (Puusa, 2020, s. 144.) Myös tässä tutkielmassa aineiston analyysimenetelmänä on käytetty sisällönanalyysia, ja noudatettu sen käytännön toteutuksen eri vaiheita.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 78–79) pitävät aineiston luokittelua, teemoittelua tai tyypittelyä yhtenä tärkeänä tutkimuksen analyysivaiheena, sillä se auttaa tiivistämään tutkittavan aineiston selkeään ja helposti analysoitavaan muotoon. Luokittelua voidaan pitää yksinkertaisimpana tapana aineiston järjestämiselle. Luokittelussa tutkittava aineisto jaetaan erilaisiin luokkiin, jonka perusteella lasketaan, kuinka monta kertaa kukin luokka aineistossa esiintyy. Myös teemoittelua voidaan pitää luokittelun kaltaisena aineiston järjestämisen muotona, sillä sen tavoitteena on pilkkoa ja ryhmitellä tutkimusaineistoa aihepiireittäin. Teemoittelu kuitenkin poikkeaa luokittelusta siten, että sen tarkoituksena on löytää aineistosta tiettyä aihepiiriä kuvaavia näkemyksiä ja selvittää, mitä kustakin aihealueesta on sanottu. Tyypittelyn tarkoituksena on puolestaan etsiä aineistojen ja niiden sisällä esiintyvien aihepiirien väliltä yhteisiä ominaisuuksia, joista tehdään yleistyksiä. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 78–79.) Tässä tutkielmassa aineiston analysoinnissa on käytetty teemoittelua, sillä sen katsottiin soveltuvan parhaiten keskeisimpien tutkimustulosten löytämiseen ja aineistosta muodostettavan yhtenäisen kokonaisuuden luomiseen. Teemoittelun avulla aineisto rajattiin koskemaan tutkimuskysymysten kannalta keskeisiä aihealueita, joita tässä tutkielmassa olivat asiakaskokemus sekä sen kehittäminen.

Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 80–82) mukaan aineiston analyysin tekoa ohjaa joko aineistolähtöinen, teorialähtöinen tai teoriaohjaava analyysi. Aineistolähtöisessä analyysissä tutkimusaineistosta pyritään muodostamaan teoreettinen kokonaisuus siten, että aikaisemmat havainnot, tiedot tai teoriat eivät vaikuta analyysin tekemiseen tai tutkimuksen lopputulokseen. Teorialähtöisessä analyysissä aineiston analyysi pohjautuu johonkin tiettyyn, valmiina olevaan teoriaan tai malliin, jota tutkimuksessa on tarkoitus

testata. Teoriaohjaavassa analyysissä, jota myös tässä tutkielmassa hyödynnetään, aineiston analyysi ei perustu suoraan tutkimuksessa hyödynnettävään teoriaan, mutta siinä on kuitenkin kytkentöjä ja viittauksia teoreettiseen viitekehykseen. Teoriaohjaavassa analyysissä aikaisempi tieto ohjaa analyysia, mutta ei kuitenkaan määritä sitä. Tässä tutkielmassa teoreettinen viitekehys on toiminut apuna analysoidessa tutkimusaineistosta tehtyjä asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyviä teemoja.

Tämän tutkielman kohdalla aineiston analyysimenetelmänä on käytetty sisällönanalyysia, ja noudatettu Puusan (2020, s. 144) kuvaamia käytännön toteutuksen eri vaiheita. Tutkimusaineiston valinnan jälkeen aineistoon tutustuttiin huolellisesti tehden samalla muistiinpanoja aineiston pelkistämistä varten. Aineiston pelkistämisen tarkoituksena oli muodostaa aineistosta selkeä ja yhtenäinen kokonaisuus karsimalla aineisto ainoastaan tutkimuksen kannalta olennaisimpiin aihealueisiin, joita tässä tutkielmassa olivat asiakaskokemus sekä sen kehittäminen. Pelkistämisen jälkeen aineisto teemoiteltiin eli jaettiin edelleen tutkimuskysymysten kannalta keskeisimpiin aihealueisiin, jonka perusteella voitiin lähteä tutkimaan tarkemmin, mitä kustakin aihealueesta on sanottu. Teemoittelun jälkeen aineistoa tulkittiin teoriaohjaavan analyysin mukaisesti tutkielman teoreettista viitekehystä apuna käyttäen. Tämän tutkielman tutkimustulokset on esitelty luvussa 4 ja johtopäätökset luvussa 5.

## 4 Tutkimustulokset

Tässä pääluvussa esitellään tutkimuksen tulokset, jotka perustuvat valittujen tutkimuskohteiden vuosiraporttien sisällönanalyysiin. Tämän tutkielman tarkoituksena oli selvittää, miten asiakaskokemus ja sen kehittäminen näyttäytyy osana vähittäiskaupan alan yritysten strategiaa ja miten niitä kuvataan yritysten vuosiraporteissa. Ensimmäisessä alaluvussa esitetään, millaisia asiakaskokemuksen kehittämisen teemoja yritysten vuosiraporteissa ilmenee. Toisessa alaluvussa puolestaan esitetään, millaisin keinoin asiakaskokemusta pyritään kehittämään. Tutkimustulokset esitetään ensimmäisessä ja toisessa alaluvussa yrityksittäin.

### 4.1 Asiakaskokemuksen kehittämisen teemat

Tässä luvussa esitetään, millaisia teemoja asiakaskokemuksen kehittämisessä korostui valittujen kohdeyritysten vuosiraporteissa. Tutkimusaineistoa analysoitaessa asiakaskokemuksen teemoja tarkasteltiin Smithin ja Colgaten (2007) kuvaamien arvonmuodostumisen tekijöiden kautta (kuvio 4), joihin sisältyvät niin asiakkaalle kuin yrityksellekin arvoa tuottavat emotionaaliset, symboliset, taloudelliset sekä toiminnalliset arvot. Tutkimuskysymykseen etsittiin vastausta selvittämällä vuosiraporteista, millaisia kyseisiä arvoja ilmentäviä asiakaskokemuksen teemoja niissä kuvattiin.

#### 4.1.1 Kehittämisen teemat Keskon vuosiraportissa

Keskon vuoden 2021 vuosiraportissa (Kesko Oyj, 2021) havaittiin laajasti erilaisia asiakaskokemukseen liittyviä teemoja jokaisesta arvonmuodostumisen osa-alueesta, joista korostui kuitenkin eniten emotionaalista ja toiminnallista arvoa tuottavat tekijät, kuten vastuullisuuden kokonaisvaltainen huomioiminen sekä digitalisaation hyödyntäminen. Keskon vuosiraportista ilmenneitä asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyviä teemoja on havainnollistettu kuviossa 10.





**Kuvio 10.** Asiakaskokemuksen kehittämisen teemat Keskon vuosiraportissa.

Keskon vuosiraportissa asiakaskokemuksen kehittämisessä korostui **emotionaaliseen arvoon** vaikuttavat näkökulmat, joihin liittyy muun muassa ylivertainen ja yksilöity toiminta ja asiakaskokemus (Smith & Colgate, 2007). Vuosiraportissa toiminnan keskiössä kuvattiin asiakaskohtamisista syntyvät positiiviset tunnekokemukset, joissa asiakas voi kokea tulleensa kuulluksi, nähdyksi ja huomioiduksi kaikkien tarpeidensa osalta. Esimerkiksi Porter (2010, s. 2477) pitää tärkeänä, että strategisten tavoitteiden määrittelyssä huomioidaan eri sidosryhmien erilaiset tarpeet. Vuosiraportin perusteella Kesko pyrkiikin panostamaan eri sidosryhmien tarpeiden tyydyttämiseen kuvaten asiakaslähtöisyyden ohjaavan kaikkea Keskon toimintaa.

Vuosiraportissa korostui emotionaalista arvoa lisäävinä tekijöinä tunnekokemusten lisäksi tuotteiden ja palveluiden muokkaaminen kunkin kaupan asiakaskunnalle parhaiten sopiviksi, mikä liittyy emotionaalista arvoa tuottavaan ylivertaiseen asiakaskokemukseen (Smith & Colgate, 2007, s. 7). Ylivertaisen asiakaskokemuksen saavuttamiseksi hyödynnetään muun muassa alue- ja asiakaskohtaisesti räätälöityjä liikeideoita ja uudistuksia, joiden voidaan katsoa vahvistavan esimerkiksi tunnetta toiminnan yksilöllisyydestä. Strategian ytimessä kuvattiin lisäksi myös vastuullisuus ja kestävä kehitys, joiden uskotaankin vaikuttavan ihmisten kulutustottumuksiin tulevaisuudessa yhä enemmän (Wynes & Nicholas, 2017). Vuosiraportin mukaan emotionaalista arvoa lisätään myös tarjoamalla laadukkaita, erilaistavia sekä vastuullisia valikoimia, unohtamatta asioinnin helppoutteen ja yksilöllisyyteen panostamista.

Emotionaalista arvoa lisäävinä asiakaskokemuksen teemoina tuotiin ilmi myös digitalisaation tuomia mahdollisuuksia, joiden avulla voidaan kiinnittää huomiota esimerkiksi asiakkaiden erilaisiin tarpeisiin ja kykyyn reagoida niihin (Smith ja Colgate, 2007, s. 8, 10). Vuosiraportista käy ilmi, että esimerkiksi ruoan verkkokaupan palveluita tarjotaan jo yli 500 K-ruokakaupassa, ja tulevaisuudessa verkkokaupan piiriin on tarkoitus tuoda myös lukuisia uusia K-kauppoja. Ruoan verkkokaupan myynnin kuvattiin kasvaneen vuonna 2021 jopa 14,2 %, ja tällä hetkellä Kesko toimiikin ruoan verkkokaupan markkinajohtajana Suomessa. Digitalisaatio mahdollistaakin yrityksille uudenlaisia keinoja yritystoiminnan kehittämiseksi ja asiakaskokemuksen parantamiseksi (Ilmarinen & Koskela, 2015, s. 31–32), joista esimerkkinä voidaan mainita muun muassa vuorovaikutusmahdollisuuksien lisääntyminen (Gerdt & Eskelinen, 2018, s. 17) emotionaalista arvoa luovana tekijänä.

Vaikka digitalisaatioon ja verkkokaupan kasvuun panostetaan entistä vahvemmin, korostettiin vuosiraportissa kuitenkin emotionaalisen arvon osalta myös eri asiakassegmenttien tarpeiden huomioimisen sekä saumattoman asiakaskokemuksen tuottamisen tärkeys kaikissa eri kanavissa. Muun muassa ikääntyminen, kaupungistuminen sekä yksilöllinen asiakaskäyttäytyminen edellyttävät, että asiakkaiden saatavilla on verkkokaupan

lisäksi myös kattavat lähipalvelut. Foroudi ja muut (2018, s. 279) muistuttavatkin, että niin sanotun digitaalisen kahtiajaon vuoksi vanhempi asiakaskunta ei välttämättä osaa tai halua hyödyntää erilaisia digipalveluita, minkä vuoksi myös Keskon muiden asiointikanavien kehittäminen on tärkeää. Vuosiraportissa korostuikin toiminnan monikanavainen kehittäminen, ja yhtenä Keskon strategisena tavoitteena onkin tarjota asiakkailleen parasta monikanavaista asiakaskokemusta. Kesko pyrkii kehittämään palveluitaan aina asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden mukaisesti, mitä voidaan pitää merkittävänä emotionaalisen arvon luojana (Woodruff, 1997, s. 142; Löytänä & Korkiakoski, 2014, s. 19).

Vastuullisuus ja kestävä kehitys näyttäytyi emotionaalisen arvon lisäksi myös **symbolista arvoa** tuottavina asiakaskokemuksen teemoina, joihin liittyy erityisesti brändiin liittyvät mielikuvat ja odotukset (Smith & Colgate, 2007, s. 11). Vastuullisuuden mainitaan olevan keskeinen osa Keskon strategiaa, ja sitä pyritään edistämään arvoketjun kaikissa vaiheissa, aina tuotannosta asiakkaiden valintoihin saakka. Vuosiraportin mukaan yritysten rooli globaalien kestävän kehityksen haasteiden ratkaisijana onkin korostunut, ja vastuullisuuden merkitys on kasvanut myös kuluttajien keskuudessa. Erityisesti vastuullisten tuotteiden kysyntä on kasvava kulutustrendi (Kivelä ja muut, 2020, s. 85), ja muun muassa tästä syystä Kesko haluaa korostaa vastuullisuuden teemoja asiakkaille syntyvissä mielikuvissa yrityksen brändiin, toimintaan ja tuotteisiin liittyen. Vuosiraportissa kuvataan Keskon kuuluvan Suomen parasmaineisimpien yritysten joukkoon, mikä kertoo siitä, että asiakkailta on vahva luottamus yritystä kohtaan. Vuosiraportin mukaan Keskon tavoitteena onkin ylläpitää ja vahvistaa luotettavaa K-brändiä sekä tarjota asiakkaille entistä parempaa palvelua kaikissa kanavissa.

Symboliseen arvoon liittyen vuosiraportissa korostettiin yrityksen vastuullisuusstrategian merkitystä, jota Kesko pyrkii noudattamaan ja kehittämään eri sidosryhmien näkemykset huomioon ottaen. Vastuullisuusstrategian onnistuneesta toteutuksesta kertoo osaltaan se, että vuosiraportin mukaan Kesko on valittu vuonna 2021 maailman vastuullisimmaksi ruokakaupaksi. Yritys on määrittänyt kunnianhimoiseksi tavoitteekseen olla hiilineutraali vuoteen 2025 mennessä, ja kokonaan päästötön vuoteen 2030 mennessä.

Kesko on määrittänyt tavoitteekseen mahdollistaa myös asiakkailleen kestävän elämäntavan tarjoamalla vastuullisuudesta ja kestävästä kehityksestä tietoa sekä kannustamalla asiakkaita aktiivisesti päästöjen vähentämiseen ja oman hiilijalanjäljen pienentämiseen. Vastuullisuuden edistämisen keinoina vuosiraportissa tuotiin ilmi muun muassa sellaisien tuotteiden suosiminen valikoimassa, joilla on pieni hiilijalanjälki, ja jotka edistävät kiertotaloutta.

Vuosiraportissa ei avattu juurikaan **taloudellista arvoa** lisääviä tekijöitä, kuten yrityksen tarjoamien tuotteiden tai palveluiden hintatasoa tai sitä, millaisen vastineen asiakkaat kokevat saavansa rahalle (esim. Smith & Nagle, 2005, s. 43). Vuosiraportin mukaan hintakilpailu vähittäistavaramarkkinoilla on jatkunut tiukkana, ja yhtenä Keskon kilpailuetuna mainittiin kilpailukykyiset hinnat sekä Suomen laajimmaksi ja monipuolisimmaksi kuvattu kanta-asiakasohjelma K-Plussa. Tutkimusaineiston perusteella voidaankin päätellä, että kilpailusta selviytyminen edellyttää nykyisin hinnoittelua kestävämpiä ja pitkäaikaisempia kilpailuetuja, joiden kehittämiseen liittyvää kykyä myös esimerkiksi Verhoef ja muut (2009, s. 31) kuvaavat yritysten tarvitsevan. Vuosiraportissa korostetaankin asiakkaiden arvostavan nykyisin edullisten hintojen ohella laadukkaita, terveellisiä ja vastuullisesti tuotettuja tuotteita.

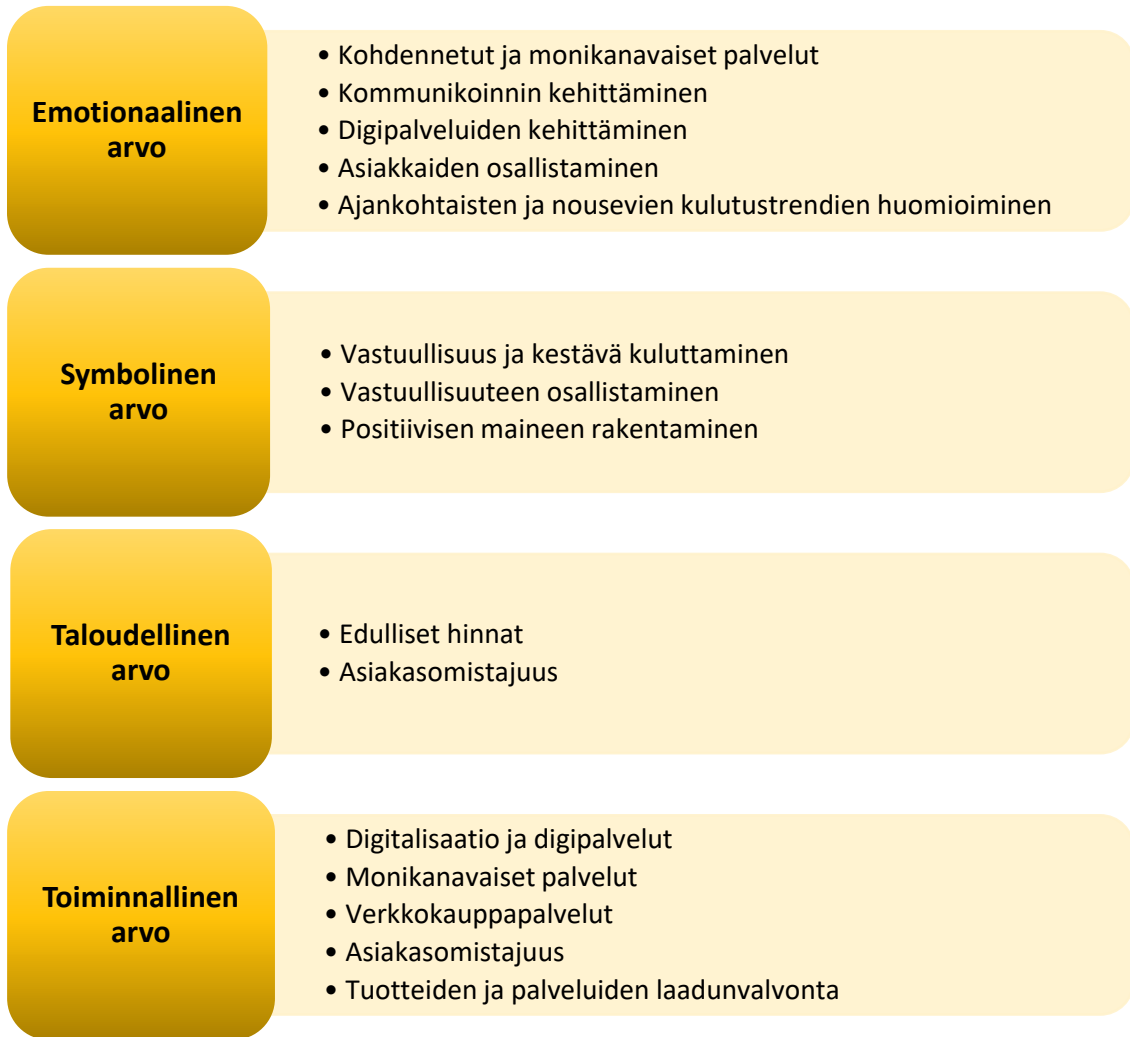
Myös **toiminnallista arvoa** tuottavina asiakaskokemuksen teemoina korostui erityisesti verkkokaupan ja digipalveluiden hyödyntäminen osana liiketoimintaa, minkä vuosiraportissa mainitaan olevan edellytys saumattoman asiakaskokemuksen tuottamiselle. Vuosiraportin mukaan digitalisaation avulla pyritään mahdollisimman hyvän asiakaskokemuksen tuottamiseen mahdollistaen esimerkiksi tehokkaan ongelmanratkaisun, mitä voidaanakin pitää yhtenä toiminnallisen arvon tavoitteista (Smith & Colgate, 2007, s. 10). Toiminnallista arvoa kerrotaan lisättävän muun muassa dataan ja asiakasymmärrykseen perustuvalla päätöksenteolla, vahvalla digitaalisella osaamisella, tehokkailla prosesseilla sekä kauppakohtaisilla liikeideoilla, joiden on todettu heijastuvan positiivisesti paitsi asiakastyytyvyyteen, niin myös myynnin kehitykseen. Vuosiraportissa digitalisaation kerrotaan parantavan muun muassa asiakaskokemuksen laatua ja kustannustehokkuutta,

mitkä osaltaan luovat asiakkaille lisäarvoa ja tehostavat yrityksen omia toimintoja tuottaen siten arvoa myös yritykselle itselleen (Grewal ja muut, 2009; Verhoef ja muut, 2009).

Toiminnallisten arvojen avulla pyritään säästämään asiakkailta aikaa ja vaivaa tarjoamalla ratkaisuja heidän ongelmiinsa (Rintamäki ja muut, 2007; Smith & Colgate, 2007, s. 10). Asiakkaat arvostavatkin yhä enemmän asioinnin helppoutta, mistä kertoo muun muassa vuosiraportissa kuvattu kasvanut suosio verkkokaupan kotiinkuljetuksille ja pikatoimituksille. Myös tilaa ja nouda -palvelun kerrotaan kasvattaneen suosiotaan, minkä pohjalta Kesko onkin lanseerannut uuden asiakasystävällisen noutokonseptin, jossa yhdistyvät fyysisen ja virtuaalisen asiakaskokemuksen parhaat puolet. Vuosiraportin mukaan uudet digitaaliset palvelut ja verkkokauppa muodostavat merkittävän osan asiakkaiden asiointinista toimien tehokkaana tilauskanavana sekä mahdollistaen tuote- ja hintavertailujen tekemisen ja lisätiedon hankkimisen. Lisäksi osaavan ja sitoutuneen henkilöstön kuvataan mahdollistavan toiminnallisten arvojen tuottaminen, johon liittyy esimerkiksi toiminnan laatu ja toimintavarmuus (Smith & Colgate, 2007, s. 10). Osaavan ja sitoutuneen henkilöstön mainitaankin olevan Keskon tärkein voimavara, minkä vuoksi se pyrkii panostamaan erityisesti osaamiseen ja henkilöstöresursseihin sekä varmistamaan niin asiakkaiden kuin työntekijöidenkin terveys ja turvallisuus.

#### **4.1.2 Kehittämisen teemat S-ryhmän vuosiraportissa**

S-ryhmän vuoden 2021 vuosiraportissa havaittiin Keskon tavoin asiakaskokemukseen liittyviä teemoja jokaisesta arvomuodostumisen osa-alueesta, mutta eniten vuosiraportissa korostettiin emotionaalista ja toiminnallista arvoa tuottavia teemoja, kuten kohdennettujen ja monikanavaisten palveluiden tarjoamista sekä digipalveluiden kehittämistä. S-ryhmän vuosiraportista ilmenneitä asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyviä teemoja on havainnollistettu kuviossa 11.



**Kuvio 11.** Asiakaskokemuksen kehittämisen teemat S-ryhmän vuosiraportissa.

S-ryhmän vuosiraportissa **emotionaalista arvoa** tuottavina asiakaskokemuksen teemoina korostui keinot kohdennetumpien palveluiden tarjoamiseen sekä asiakkaiden nostamiseen entistä enemmän toiminnan keskiöön. Vuosiraportin mukaan kommunikoimalla asiakkaiden kanssa yhä henkilökohtaisemmalla tasolla ja kuuntelemalla heidän toiveitaan pyritään saavuttamaan parempi asiakasymmärrys, joka puolestaan parantaa palveluiden osuvuutta, liiketoiminnan kilpailukykyä sekä vahvistaa asiakkaiden luottamussuhdetta. Myös Foroudi ja muut (2018, s. 272) toteavat, että emotionaalinen sitoutuminen ja vuorovaikutuksen lisääminen vahvistavat suhdetta asiakkaisiin, mihin myös S-ryhmä pyrkii. Vuosiraportin mukaan asiakkaiden muuttuvat tarpeet sekä datasta johdettu tieto ohjaavat kaikkea S-ryhmän toimintaa ja muodostavat sen toimintaa ohjaavat

arvot. S-ryhmä kuvaa tavoitteekseen palvella asiakkaitaan valtakunnallisesti kaikkialla Suomessa, paikallisuutta unohtamatta.

Emotionaalista arvoa ilmentävässä ylivertaisen asiakaskokemuksen luomisessa korostui erityisesti asiakkaiden monikanavainen palveleminen kaikkialla Suomessa. Vuosiraportin mukaan S-ryhmä pyrkii tarjoamaan asiakkailleen mahdollisimman monipuolisen, kilpailukykyisen ja asiakkaiden tarpeet huomioivan palvelu- ja tuotevalikoiman, mitä tuetaan jatkuvalla verkostojen uudistamisella sekä konseptien digitalisoinnilla. S-ryhmän kuvaan huomioivan toiminnassaan ajankohtaiset ja nousevat kulutustrendit sekä tarjoavan asiakkaille mahdollisuuden vaikuttaa oman lähikauppansa tuotevalikoimaan, minkä voidaan nähdä vaikuttavan positiivisesti asiakkaille syntyviin tunnekokemuksiin ja siten lisäävän emotionaalista arvoa. Myös Shannahan ja muut (2013, s. 261) korostavat yrityksen ja asiakkaan välisen yhteistyön esimerkiksi tuote- tai palvelusuunnittelussa vahvistavan yrityksen kykyä vastata paremmin asiakkaiden tarpeisiin, mihin myös S-ryhmä pyrkii osallistamalla asiakkaitaan tuotevalikoiman kehittämiseen. Kilpailuasemaa parantaakseen S-ryhmä on myös laajentanut myymälöidensä aukioloaikoja sekä panostanut entistä enemmän verkkokaupan kehittämiseen. Palveluiden asiakaslähtöisen kehittämisen kuvattiin näkyvän positiivisesti sekä asiakastyytyväisyydessä että myynnin kasvussa, mikä vahvistaa myös näkemystä siitä, että asiakaskeskeinen toiminta vaikuttaa positiivisesti yrityksen menestykseen (Peppers & Rogers, 2017, s. 3). Vaikka asiakastyytyväisyyden kuvataan olevan hyvällä tasolla, pyrkii S-ryhmä parantamaan asiakaskokemusta entisestään.

**Symbolista arvoa** tuottavina asiakaskokemuksen teemoina vuosiraportissa korostui Keskon tavoin erityisesti vastuullisuus ja kestävä kuluttaminen. Vastuullisuus on sisällytetty osaksi S-ryhmän strategiaa, ja sitä noudatetaan kaikilla liiketoiminta-alueilla. Vuosiraportissa korostui S-ryhmän tavoite ylläpitää mainettaan vastuullisena, yhteiskunnan ja ympäristön huomioivana yrityksenä sekä luotettavana yhteistyökumppanina, minkä voidaan Kangin ja Bakerin (2022, s. 3) mukaan katsoa lisäävän asiakkaiden positiivisia ajatuksia yrityksestä ja siten vahvistaa asiakkaille tuotettua symbolista arvoa (Smith &

Colagate, 2007, s. 11). Vuosiraportin mukaan vuonna 2021 toteutetussa tutkimuksessa S-ryhmä onkin valittu Suomen yhdeksänneksi maineikkaimmaksi yritykseksi ja vastuullisimmaksi brändiksi, mikä kertoo S-ryhmän maineen olevan vakaalla pohjalla.

Vuosiraportin mukaan S-ryhmä edistää vastuullisuutta ja symbolisen arvon toteutumista ensisijaisesti aktiivisella ilmastotyöllä ja päästöjen vähentämisellä. Ilmastotyön taustalla vaikuttaa S-ryhmän tavoite olla vuoteen 2025 mennessä hiilinegatiivinen toimija, eli poistaa ilmakehästä enemmän hiiltä kuin sitä tuotetaan. Tavoitteeseen päästään muun muassa parantamalla energiatehokkuutta, kasvattamalla oman tuuli- ja aurinkovoiman osuutta, edistämällä kiertotaloutta, vähentämällä ruokahävikkiä sekä kasvattamalla kasvipohjaisen ruoan myyntiosuutta. S-ryhmä kannustaa myös asiakkaitaan kestävään kuluttamiseen ja päästöjen vähentämiseen. Kangin ja Bakerin (2022, s. 2) mukaan asiakkaiden osallistumisella kuvataankin olevan keskeinen rooli yrityksen vastuullisuusmarkkinoinnin onnistumisessa, minkä vuoksi S-ryhmä pyrkii osallistamaan myös asiakkaitaan vastuulliseen toimintaan. S-ryhmä pitää tärkeänä sitä, että yritys näyttäytyy asiakkaille vastuullisena, ympäristön ja yhteiskunnan huomioivana toimijana, mikä osaltaan vaikuttaa positiivisten mielikuvien ja luottamussuhteiden syntymiseen, ja siten myös asiakkaiden sitoutumiseen (Alhouti ja muut, 2021, s. 248)

Myös S-ryhmän vuosiraportissa kuvattiin Keskon tavoin **taloudellista arvoa** lisääviä tekijöitä muita arvonmuodostumisen tekijöitä vähemmän. Taloudellista arvoa tuottavina asiakaskokemuksen tekijöinä vuosiraportissa nousi kuitenkin esiin pysyvästi edullisten hintojen lisäksi osuustoiminnallisen yritysmuodon tarjoamat taloudelliset hyödyt. Vuosiraportin mukaan liiketoiminnasta syntyvä tuotto investoidaan suoraan asiakasomistajien eduksi esimerkiksi kehittämällä palveluita ja toimipisteitä asiakkaiden toiveiden mukaisesti sekä jakamalla asiakasomistajille bonuksia ja muita maksutapaetuja. Asiakasomistajuudesta syntyvien etujen ja hyötyjen seuraaminen on pyritty tekemään mahdollisimman helpoksi ja vaivattomaksi oman sähköisen asiointikanavan S-mobiilin avulla, minkä on osaltaan tarkoitus tuottaa asiakkaille taloudellista, mutta toisaalta myös toiminnallista arvoa. Paras mahdollinen etu asiakasomistajuudesta kerrotaan



saavutettavan silloin, kun asiointi on keskitetty mahdollisimman laajasti S-ryhmän palveluihin, sillä sen avulla voidaan vahvistaa esimerkiksi asiakkaan käyttäytymiseen ja asenteisiin liittyvää sitoutumista ja uskollisuutta (Srivastava & Kaul, 2016, s. 278–279). Srivastavan ja Kaulin (2016, s. 278–279) mukaan asiakkaiden sitoutuminen ja uskollisuus ilmevät muun muassa pitkäaikaisina asiakassuhteina sekä palvelun suosimisena muihin olemassa oleviin vaihtoehtoihin nähden.

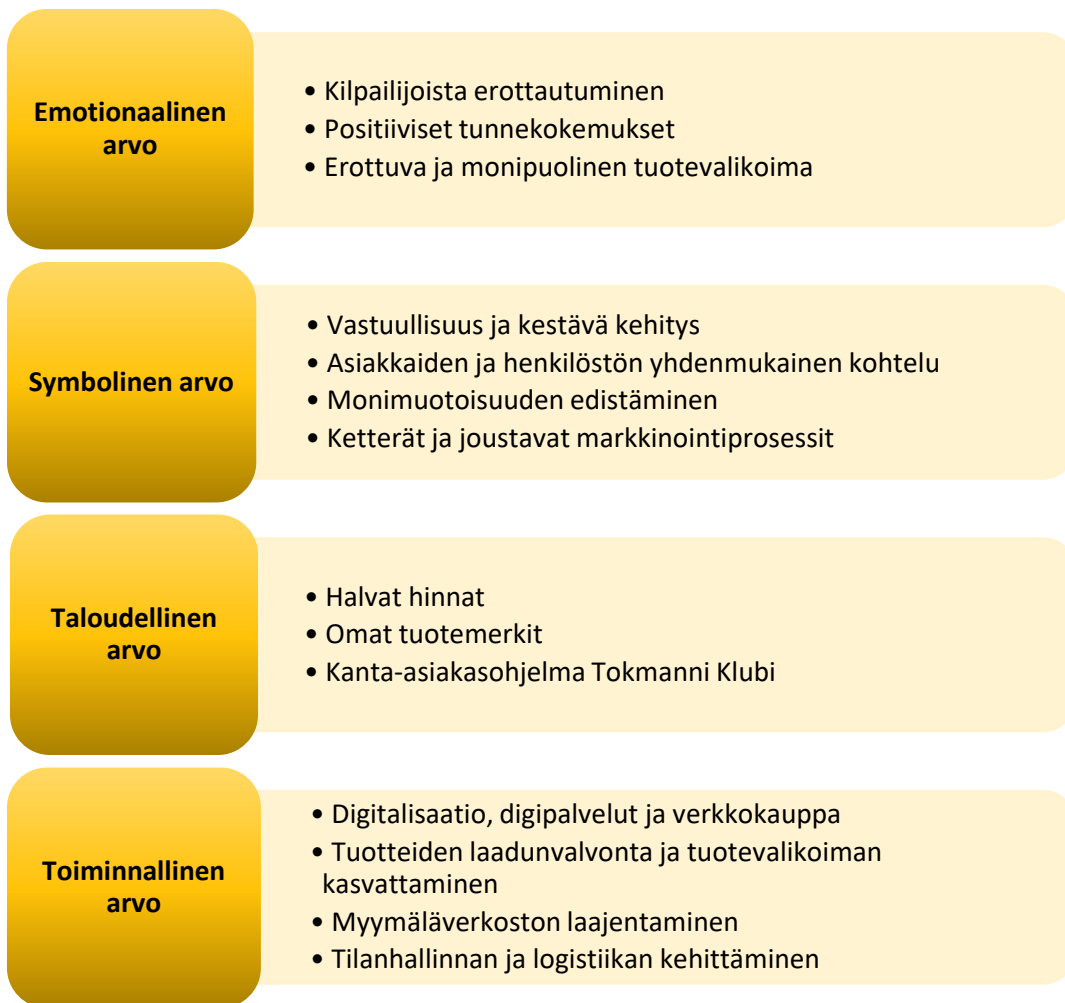
**Toiminnallista arvoa** tuottavina asiakaskokemuksen teemoina vuosiraportissa korostui digitalisaatio ja liiketoiminnan monikanavaistuminen sekä tuotteiden ja palveluiden laadun varmistaminen. Vuosiraportin mukaan etenkin verkkokaupan rooli on kasvanut niin käyttötavara- kuin ruokakaupankin osalta, mikä on osaltaan muuttanut asiakkaiden kulkukäyttäytymistä. S-ryhmän kerrotaan reagoineen verkkokaupan nopeaan kasvuun laajentamalla omaa noutopisteverkostoaan sekä panostamalla verkkokaupan kehitykseen esimerkiksi avaamalla uuden ja modernin ruoan verkkokaupan alustapalvelun. Vuosiraportin mukaan hyödyntämällä asiakastietoja osana palveluiden kehittämistä voidaan parantaa asiakaskokemuksen laatua sekä edistää liiketoiminnan kehitystä.

Monikanavaisten palveluiden lisäksi vuosiraportissa korostettiin tuotteiden ja palveluiden laadun merkitystä, jota voidaan pitää yhtenä toiminnallista arvoa lisäävänä tekijänä (Smith & Colgate, 2007, s. 10). Seuraamalla tuotteiden tuoreutta ja laatua, valvomalla toimitusketjuja sekä ylläpitämällä päivittäistavaroiden huoltovarmuutta S-ryhmä pyrkii siihen, että asiakkaiden luottamus tuotteiden ja palveluiden laadun suhteen säilyy hyvällä tasolla. Myös Grewal ja muut (2009, s. 7) kuvaavat vähittäiskaupan toimitusketjuja logistiikkakysymysten muuttuneen tärkeiksi kilpailuedun lähteiksi, ja varautumisen ja jatkuvuuden turvaamisen kuvataankin sisältyvän osaksi kaikkea S-ryhmän toimintaa.

#### **4.1.3 Kehittämisen teemat Tokmannin vuosiraportissa**

Tokmannin vuoden 2021 vuosiraportissa kuvattiin laajasti erilaisia asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyviä teemoja jokaisesta arvonmuodostumisen osa-alueesta, joista

kuitenkin korostui erityisesti toiminnallista arvoa tuottavat tekijät, kuten erilaisten digipalvelujen kehittäminen sekä kivijalkamyymälöiden ja verkkokaupan toimintojen yhdistäminen. Tokmannin vuosiraportista ilmenneitä asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyviä tekijöitä on havainnollistettu kuviossa 12.



**Kuvio 12.** Asiakaskokemuksen kehittämisen teemat Tokmannin vuosiraportissa.

Tokmannin vuosiraportissa **emotionaalista arvoa** tuottavina tekijöinä korostui erityisesti sen erottuvuus muihin hypermarketteihin nähden, mikä liittyy toiminnan ylivertaisuuteen ja ylivertaiseen asiakaskokemukseen (Smith & Colgate, 2007, s. 8). Tokmannin kilpailuetuina mainittiin halvat hinnat, mielenkiintoinen ja muista hypermarketeista erottuva tuotevalikoima, palvelualtis ja motivoitunut henkilökunta, myymälässä asiointin helppous, verkkokaupan ja valtakunnallisen myymäläverkoston yhdistäminen sekä

tehokas ja ketterä liiketoimintamalli, joilla pyritään vaikuttamaan positiivisten tunteiden syntymiseen niin tuotteiden kuin asiointikokemuksenkin osalta.

Vuosiraportin mukaan emotionaalista arvoa luodakseen Tokmanni panostaa erityisesti tuotevalikoimaansa, jota voidaankin pitää sen tärkeimpänä kilpailuetuna. Tuotevalikoimaa kerrotaan kasvatettavan jatkuvasti, ja se on tarkoitus jopa kaksinkertaistaa strategiakauden 2021–2025 aikana tuomalla tuotevalikoimaan uusia tuoteryhmiä, laajentamalla nykyisiä ylivoimatuoteryhmiä, tarjoamalla enemmän A-brändituotteita sekä vahvistamalla omien tuotemerkkien tarjontaa. Grewal ja muut (2009, s. 5) toteavat, että vähittäiskaupan kuluttajat suosivat eri hintaluokan tuotteita, minkä vuoksi Tokmannin tarjoama eri hintaluokkien laaja tuotevalikoima on asiakaskokemuksen kehittämisen näkökulmasta kannattavaa ja tuottaa myös symbolista, taloudellista ja toiminnallista arvoa. Kattavan ja erottuvan tuotevalikoiman avulla Tokmanni pyrkii vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin, luomaan yliverstaista asiakaskokemusta sekä synnyttämään positiivisia tunnekokemuksia, jotka osaltaan lisäävät erityisesti emotionaalista arvoa (Smith & Colgate, 2007, s. 8).

**Symbolista arvoa** tuottavina tekijöinä vuosiraportissa korostettiin Keskon ja S-ryhmän tavoin erityisesti vastuullisuuden teemoja, joiden kuvattiin toimivan Tokmannin strategian onnistumisen kulmakivinä. Yhtenä tärkeimpänä vastuullisuuden osa-alueena vuosiraportissa mainittiin ilmastopäästöjen vähentäminen, minkä taustalla on Tokmannin tavoite olla hiilineutraali toimija vuoteen 2025 mennessä. Ilmastotavoitteiden lisäksi tärkeimmiksi vastuullisuuden teemoiksi nostettiin myös asiakkaiden ja henkilöstön yhdenmukainen kohtelu, monimuotoisuuden edistäminen sekä vastuullisuus tuotteiden ja hankintaketjujen osalta. Vastuullisuuden kuvataan olevan osa jokaisen tokmannilaisen arkea, ja sitä pyritään noudattamaan kaikessa yritystoiminnassa. Vastuullisuuden teemat vaikuttavatkin tänä päivänä vahvasti asiakkaille syntyviin mielikuviin yrityksen brändistä ja toiminnasta (Nolvi, 2014, s. 11), ja vastuullisuutta edistämällä Tokmanni pyrkiikin osaltaan vaikuttamaan asiakasluottamuksen ja -uskollisuuden muodostumiseen. Myös Alhouthi ja muut (2021, s. 247) toteavat, että yksi yritysvastuun eduista on positiivisen

yrityskuvan luominen, mihin myös Tokmanni vastuullisuustoimillaan pyrkii. Vuosiraportin mukaan vastuullinen toiminta parantaa asiakastytyväisyyttä ja työnantajamielikuvaa, joiden on puolestaan havaittu heijastuvan positiivisesti asiakasmäärän kasvuun, tunnettuuden paranemiseen sekä liiketoiminnan kasvuun ja kannattavuuteen vahvistaen symbolista arvoa osana asiakaskokemuksen kehittämistä.

Vuosiraportin mukaan vastuullisuus koetaan hyvin tärkeänä symbolisen arvon tuottajana, ja etenkin epäonnistumisten nähdään aiheuttavan negatiivista julkisuutta ja vaikuttavan kielteisesti asiakkaille syntyviin mielikuviin yrityksen brändistä ja toiminnasta (Alhouti ja muut, 2021). Vastuullisuustyön onnistumisen tueksi Tokmanni onkin laatinut erillisen vastuullisuusstrategian, jota se pyrkii seuraamaan ja kehittämään aktiivisesti strategiassa valitun suunnan ja yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Seuraamalla aktiivisesti markkinoita ja mittaamalla markkinoinnin ja mainonnan tehokkuutta Tokmanni pystyy reagoimaan nopeasti myös mahdollisiin kielteisiin, symbolista arvoa alentaviin tekijöihin. Ketterät ja joustavat markkinointiprosessit edesauttavat positiivisen brändimielikuvan ylläpitämistä, mikä puolestaan tukee Tokmannin asemaa Suomen suurimpana, menestyksekkäänä halpakauppaketjuna.

Merkittävimpanä **taloudellisen arvon** tuottajana Tokmannin vuosiraportissa mainittiin halvat hinnat, joka on samalla yksi sen tärkeimmistä kilpailueduista laajan tuotevalikoiman rinnalla. Vuosiraportin mukaan Tokmannilla on kilpailijoita paikallisten yritysten lisäksi myös kansainvälisillä halpakauppamarkkinoilla, minkä vuoksi se pyrkii ylläpitämään halvinta mahdollista hintatasoa hankintahintojen noususta ja kustannusinflaatiosta huolimatta. Halvan hintatason ylläpitäminen mahdollistetaan vahvistamalla omaa ostotoimintaa ja hankintakanavia sekä tuomalla markkinoille Tokmannin omien merkkien tuotteita. Taloudellista arvoa edistetään myös myymällä vanhenemassa olevia elintarvikkeita iltalasku- ja alennusmyynissä sekä tekemällä ruokalahjoituksia. Taloudellista arvoa lisäävänä tekijänä vuosiraportissa mainittiin myös vuoden 2021 lopussa lanseerattu Tokmanni Klubi -kanta-asiakasohjelma, jonka jäsenet ovat oikeutettuja vaihtuviin rahanarvoisiin etuihin ja tarjouksiin. Vuosiraportin mukaan Tokmanni Klubin ensisijaisena tavoitteena on

asiakasymmärryksen lisääntymisen myötä parantaa entisestään asiakasluottamusta ja -uskollisuutta sekä kehittää digitaalista asiakaskokemusta. Vuosiraportin mukaan Tokmanni Klubi on herättänyt asiakkaissa suurta mielenkiintoa, mistä kertoo jo yli 800 000 kanta-asiakasohjelmaan liittynyttä asiakasta.

Vuosiraportissa korostettiin huomattavasti laajimmin **toiminnallista arvoa** tuottavia asiakaskokemuksen tekijöitä, kuten asioiden vaivattomuutta sekä asiakaskokemuksen kokonaisvaltaista kehittämistä. Tokmannin kerrotaan lisäävän toiminnallista arvoa palvelamalla asiakkaita entistä paremmin sekä tehostamalla toimintoja erilaisten digitaalisten ratkaisujen avulla, mitä esimerkiksi Foroudi ja muut (2018, s. 273) pitävät ajankohtaisena ja merkittävänä suuntauksena vähittäiskaupan alalla. Vuosiraportin mukaan Tokmannin tavoitteena on tehdä asioiden mahdollisimman helppoa ja vaivatonta niin kivijalkamyymälöissä kuin verkkokaupassakin. Asioiden vaivattomuutta edistetään esimerkiksi yhdistämällä kivijalkamyymälöiden ja verkkokaupan toiminnot siten, että asiakkaiden on mahdollisimman helppo etsiä, ostaa, noutaa ja palauttaa tuotteita. Vuosiraportin mukaan verkkokaupan suosion odotetaan kasvavan tulevina vuosina, mihin Tokmannin kerrotaan reagoivan suunnittelemalla ja kehittämällä digihankkeita entisestään. Verkkokaupan osalta Tokmannin kilpailuetuina ja toiminnallista arvoa lisäävinä tekijöinä mainittiin maanlaajuinen myymäläverkosto, mielenkiintoinen ja laaja tuotevalikoima, halvat hinnat sekä nopea toimitus.

Tokmannin kuvataan kiinnittäneen erityistä huomiota myös asiakkaiden kokemaan tuotelaatuun, jota voidaan pitää yhtenä toiminnallista arvoa lisäävänä tekijänä (Smith & Colgate, 2007, s. 10). Vuosiraportin mukaan tuotelaatua mitataan asiakaspalautus- ja reklamaatioprosentteja seuraamalla, asiakaspalautteita hyödyntämällä sekä panostamalla tuotteiden ennakkotestaukseen ja tuotteita koskevien määräysten noudattamiseen. Myös tuontiin liittyviä kuljetuksia, tuotteiden elinkaarta, valikoimanhallintaa sekä pois-toja seurataan aktiivisesti, joiden asiakaskokemukseen liittyvää merkitystä myös Grewal ja muut (2009, s. 7) korostavat. Tuotelaadun lisäksi Tokmannin kerrotaan panostavan myymäläverkkoston laajentamiseen sekä tuotevalikoiman parantamiseen, jotka nimettiin

sen ensisijaisiksi kilpailuedun lähteiksi muihin erikoishalpakauppoihin verrattuna. Vuosiraportin mukaan uusia myymälöitä perustetaan etenkin pääkaupunkiseudulle ja kasvu-keskuksiin, ja ne pyritään sijoittamaan asiakkaiden lähetyville. Toiminnallista arvoa lisätään panostamalla erityisesti tilojen houkuttelevuuteen, parempaan tilanhallintaan sekä selkeämpiin esillepanoihin. Panostamalla toimintavarmuustekijöihin, kuten logistiikkaan ja toimitusketjuihin, pyritään varmistamaan myös mahdollisimman hyvä hyllysaatavuus.

## **4.2 Asiakaskokemuksen kehittämisen keinot**

Tässä luvussa esitetään, millä keinoin asiakaskokemusta pyritään kehittämään tulevaisuudessa ja miten niitä kuvataan valittujen tutkimuskohteiden vuosiraporteissa. Asiakaskokemuksen kehittämisen keinoja tarkasteltiin Gerdtin ja Korhosen (2016, s. 154) kuvaamien asiakaskeskeisen toiminnan kehittämisen osa-alueiden kautta (kuviot 8), joita ovat asiakkaiden määrittäminen, asiakaskokemuksen nykytilan sekä ostopolkujen kartoittaminen, teknologioiden ja prosessien linjaaminen, henkilöstön sitouttaminen, kulttuurin ja palkitsemisjärjestelmän uudistaminen, asiakaskokemuksen mittaaminen sekä palautteiden hyödyntäminen osana kehittämistyötä. Tutkimusaineiston analysoinnissa on tarkasteltu vuosiraporteissa ilmaistuja konkreettisia kehittämisen osa-alueisiin liittyviä keinoja ja toimenpiteitä, joiden avulla voidaan vaikuttaa onnistuneeseen asiakaskokemukseen joko suoraan tai välillisesti.

Taulukossa 4 on kuvattu yhteenvetona yritysten vuosiraporteista ilmenneet asiakaskokemuksen kehittämisen osa-alueet. Tutkimusaineiston analysointi osoittaa, että asiakaskokemuksen kehittämisen keinoja on kuvattu laajasti jokaisesta kehittämisen osa-alueesta, joista kuitenkin kulttuurin ja palkitsemisjärjestelmän uudistamisen, asiakaskokemuksen mittaamisen sekä palautteiden hyödyntämisen osalta ilmeni eroavaisuuksia tutkimuskohteiden välillä. Keskon vuosiraportissa ei mainittu lainkaan henkilöstön palkitsemiseen liittyviä tekijöitä, kun taas S-ryhmän ja Tokmannin vuosiraporteissa kuvattiin erilaisia toimia henkilöstön palkitsemiseksi. Vuosiraporteissa ei myöskään avattu tarkemmin asiakaskokemuksen mittaamiseen liittyviä yksityiskohtia, vaikka raporteista kävi ilmi, että

asiakastyytyväisyyttä ja asiakaskokemuksen laatua mitataan ja kehitetään aktiivisesti jokaisessa yrityksessä. Ainoastaan Keskon vuosiraportissa mainittiin mittaamisessa ja seurannassa käytettävän NPS-mittaria. Asiakaspalautteiden merkitystä osana asiakaskokemuksen kehittämistä korostettiin ainoastaan Tokmannin vuosiraportissa.

**Taulukko 4.** Asiakaskokemuksen kehittämisen osa-alueet vuosiraporteissa.

Kehittämisen osa-alueet	Kesko	S-ryhmä	Tokmanni
Asiakkaiden määrittäminen	x	x	x
Asiakaskokemuksen nykytilan kartoittaminen	x	x	x
Ostopolkujen kartoittaminen ja kehittäminen	x	x	x
Teknologioiden ja prosessien linjaaminen	x	x	x
Henkilökunnan ja johdon sitouttaminen	x	x	x
Kulttuurin ja palkitsemisjärjestelmän uudistaminen		x	x
Asiakaskokemuksen mittaaminen	x		
Palautteiden hyödyntäminen kehittämistyössä			x

#### 4.2.1 Kehittämisen keinot Keskon vuosiraportissa

Keskon vuosiraportissa oli huomioitu laajasti erilaisia asiakaskokemuksen kehittämisen keinoja kulttuurin ja palkitsemisjärjestelmän uudistamista sekä palautteiden hyödyntämisestä lukuun ottamatta. Vuosiraportissa korostui erityisesti asiakaskokemuksen nykytilan ja ostopolkujen kartoittaminen ja kehittäminen sekä teknologioiden ja prosessien linjaaminen.

Vuosiraportin mukaan Kesko hyödyntää asiakkaiden määrittämisessä asiakasdataa, jota kerätään muun muassa Keskon oman kanta-asiakasohjelman K-Plussan avulla. Asiakasdatan mainitaan toimivan tärkeänä välineenä osana asiakaskokemuksen kehittämistä, sillä se mahdollistaa asiakkaiden kulutuskäyttäytymisen seuraamisen ja siten

kohdennettumpien palveluiden tarjoamisen. Vuosiraportin mukaan paremman asiakasymmärryksen avulla eri asiakasryhmien tarpeet kyetään huomioimaan paremmin, mikä puolestaan luo asiakkaille lisäarvoa ja edistää asiakaskokemuksen kehittämistä yhä henkilökohtaisemmalla tasolla.

Vuosiraportin mukaan Keskon asiakaskokemuksen nykytila koetaan hyvänä, mistä kertoo muun muassa ennätyskorkealle noussut asiakastyytyväisyyttä mittaava NPS-luku. Keskon kuvataan kuuluvan Suomen parasmaineisimpien yritysten joukkoon, mikä heijastuu vuosiraportin mukaan positiivisesti myös asiakasluottamukseen ja asiakaskokemuksen koettuun laatuun. Keskon tavoitteena mainitaan olevan vahvan ja luotettavan K-brändin ylläpitäminen ja vahvistaminen, mitä pyritään edistämään asiakaskokemuksen jatkuvalla kehittämisellä. Asiakaskokemuksen kehittämisen keinoina vuosiraportissa korostui aukioloaikojen laajentaminen, valikoiman jatkuva uudistaminen, verkkokaupan kehittäminen, inspiroivien ja asiakkaiden arkea helpottavien digitaalisten palveluiden tarjoaminen sekä entistä parempi ja henkilökohtaisempi palvelu asiakaskohtaamisten yhteydessä, joiden avulla voidaankin Smithin ja Golgaten (2009, s. 9) mukaan luoda ja kehittää yhä ylivoimaisempaa asiakasarvoa useammille asiakassegmenteille.

Vuosiraportin mukaan asiakkaiden kulutuskäyttäytymistä ja ostopolkua ohjaavat erilaiset asiakas- ja kuluttajatrendit, kuten lisääntyvä tietoisuus ja vaikutusmahdollisuudet. Vuosiraportin mukaan asiakkaiden ostopolussa korostuu erityisesti tiedonhankinnan ja vaihtoehtojen arvioinnin merkitys, minkä Kesko on huomionut panostamalla erityisesti digitaalisten kanavien ja verkkokaupan kehittämiseen, ja joita myös Grewal ja muut (2009, s. 8) kuvaavat tärkeinä välineinä kuluttajan päätöksentekoprosessien eri vaiheissa. Verkkokaupan on todettu toimivan paitsi tehokkaana tilauskanavana, niin myös välineenä tuote- ja hintavertailujen tekemiselle sekä lisätiedon hankkimiselle. Vuosiraportin mukaan digitaalisten kanavien ja verkkokaupan kehittämisen lisäksi asiakkaiden tekemiin ostopäätöksiin pyritään vaikuttamaan muun muassa valikoimauudistusten sekä asiakasdatan perusteella räätälöityjen kauppakohtaisten liikeideoiden avulla, joita Kesko



pyrkiikin hyödyntämään vahvistaakseen ylivertaista asiakaskokemusta ja lisätäkseen toiminnan yksilöllisyyttä osana asiakaskokemuksen kehittämistä.

Yksi asiakaskeskeisen toiminnan kehittämisen osa-alueista koskee teknologioiden ja prosessien linjaamista. Vuosiraportin mukaan teknologioiden ja prosessien linjaamisella pyritään vaikuttamaan etenkin liiketoiminnan tehokkuuteen ja kannattavuuteen, ja Keskon osalta sitä toteutetaan muun muassa tehostamalla olemassa olevia järjestelmiä sekä käyttöönottamalla uusia teknologioita. Liiketoimintaprosesseissa pyritäänkin hyödyntämään mahdollisimman laajasti dataa, analytiikkaa, automaatiota ja tekoälyä, joita voidaan käyttää myös esimerkiksi erilaisten markkinointistrategioiden muotoilussa ja toteuttamisessa (Grewal ja muut, 2009, s. 8). Vuosiraportin mukaan Kesko tiedostaa teknologian ja digitalisaation kasvaneen merkityksen osana liiketoiminnan ja asiakaskokemuksen kehittämistä. Teknologian hyödyntämisen kerrotaan lisäksi muun muassa kustannustehokkuutta sekä auttavan tulevaisuuden haasteiden ja mahdollisuuksien ennakoinnissa, joista Foroudi ja muut (2018, s. 279) mainitsevat esimerkiksi muutokset tiedonhakuun ja päätöksentekoprosesseihin liittyen.

Asiakaskeskeisen toiminnan kehittämisen osa-alueista vuosiraportissa korostui huomattavasti vähiten henkilökunnan ja johdon sitouttaminen sekä asiakaskokemuksen mittaaminen. Vuosiraportissa todetaan osaavan ja sitoutuneen henkilöstön olevan Keskon tärkein voimavara, minkä vuoksi sen kuvataan panostaneen osaamisen ja henkilöstöresurssien lisäksi myös henkilöstön terveyteen ja turvallisuuteen. Vuosiraportissa ei kuitenkaan kuvattu konkreettisia keinoja henkilökunnan ja johdon sitouttamiselle tai hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen panostamiselle. Asiakaskokemuksen mittaamisen osalta vuosiraportissa mainittiin ainoastaan asiakastyytyväisyyttä mittaavan NPS-mittarin käyttö. Vuosiraportissa ei kuitenkaan kuvattu tarkemmin mittauksesta saatujen lukujen hyödyntämistä. Keinoja kulttuurin ja palkitsemisjärjestelmän uudistamiselle tai palautteiden hyödyntämiselle ei vuosiraportissa kuvattu lainkaan.

#### 4.2.2 Kehittämisen keinot S-ryhmän vuosiraportissa

S-ryhmän vuosiraportissa esiintyi laajasti erilaisia asiakaskokemuksen kehittämisen keinoja, joista kuitenkin henkilökunnan ja johdon sitouttamiseen liittyviä toimenpiteitä korostettiin selvästi eniten. Henkilökunnan ja johdon sitouttamisen ohella myös asiakkaiden määrittäminen, ostopolkujen kartoittaminen ja kehittäminen, teknologioiden ja prosessien linjaaminen sekä kulttuurin ja palkitsemisjärjestelmän uudistaminen nousivat asiakaskeskeisen toiminnan kehittämisen osa-alueista selkeimmin esiin. Sen sijaan asiakaskokemuksen mittaamista tai palautteiden hyödyntämistä osana kehitystyötä ei vuosiraportissa ollut käsitelty lainkaan.

Asiakaskeskeisen toiminnan kehittämisen osa-alueista vuosiraportissa korostettiin asiakkaiden määrittämiseen liittyviä toimenpiteitä. Vuosiraportin mukaan asiakkaiden muuttuvat tarpeet edellyttävät palveluiden jatkuvaa kehittämistä, mitä S-ryhmä pyrkii edistämään syvemmän asiakasymmärryksen ja asiakkaiden määrittämisen kautta. Palveluiden kehittämisessä hyödynnetään asiakasdataa, jonka kerrotaan ohjaavan yhä tiiviimmin kaikkea S-ryhmän toimintaa. Vuosiraportin mukaan asiakasdatan avulla seurataan muun muassa asiakkaiden ostotietoja ja kulutustottumuksia, ja sitä kerätään ensisijaisesti asiakasomistajilta S-Etukortin käytön yhteydessä. Vuosiraportin mukaan asiakasdatan avulla saavutettu syvällisempi asiakasymmärrys auttaa kehittämään entistä kohdennetumpia palveluita, parantamaan liiketoiminnan kilpailukykyä sekä edistämään asiakasomistajien luottamussuhdetta ja asiakaskokemuksen laatua.

Asiakaskokemuksen nykytilan kartoittamisessa S-ryhmän kuvataan hyödyntävän erilaisia tutkimuksia, kuten sidosryhmien yritysmielikuvaa mittaavaa T-Median Luottamus ja maine -tutkimusta sekä vastuullisuutta mittavaa Sustainable Brand Index -tutkimusta. Vuosiraportin mukaan tutkimusten avulla on tarkoitus selvittää, millaisena S-ryhmän kokonaisuus nähdään ja millaisia vaikutuksia sillä on asiakaskokemuksen koettuun laatuun, eli tutkimusten avulla ei suoranaisesti mitata koettua asiakaskokemusta, vaan siihen vaikuttavia taustatekijöitä. S-ryhmän mainitaan pärjänneen tutkimuksissa erinomaisesti, ja sen kokonaisuus koetaan hyvänä useiden eri aihealueiden, kuten hallinnon,

johdon, talouden, innovaatioiden, vuorovaikutuksen, työpaikan, tuotteiden ja palveluiden sekä vastuullisuuden, osalta. Asiakaskokemuksen kartoittamisen ja sitä kautta syntyvän syvemmän asiakasymmärryksen avulla kyetään tunnistamaan asiakkaiden kulutuskäyttäytymiseen vaikuttavat megatrendit, mikä auttaa parantamaan palveluiden laatua ja osuvuutta tehden asioinnin keskittämistä entistä kannattavampaa (Peppers & Rogers, 2017, s. 29).

Ostopolkujen kartoittamisen ja kehittämisen keinoina vuosiraportissa korostui S-ryhmän pyrkimys vaikuttaa asiakkaiden ostopäätöksiin kehittämällä kilpailukykyä edistäviä toimenpiteitä. Kilpailukykyä edistävinä toimenpiteinä vuosiraportissa mainittiin verkkokaupan kasvattaminen, entistä parempien ja kohdennetumpien palveluiden tarjoaminen, ketju-uudistusten toteuttaminen asiakasomistajien tarpeiden ja toiveiden mukaisesti sekä taloudellisten hyötyjen ja muiden etujen tarjoaminen asiakasomistajille. Vuosiraportin mukaan S-ryhmä digitalisoi palveluitaan nopeasti, ja etenkin verkkokaupan kehittämiseen kerrotaan panostettavan entistä enemmän. Digitaaliset palvelut mahdollistavat muun muassa hinta- ja tuotetietojen vertailun, mitä voidaan pitää tärkeänä välineenä asiakkaiden ostopäätösten muodostumisessa (Foroudi ja muut, 2018, s. 279). Vuosiraportin mukaan S-ryhmä pyrkii vaikuttamaan asiakkaiden ostopäätöksen syntymiseen myös vahvistamalla asiakasomistajien luottamussuhdetta, mikä myöskin nähdään merkittävänä ostopäätökseen vaikuttavana tekijänä. (Shannahan ja muut, 2013, s. 262).

Vuosiraportin mukaan S-ryhmä pyrkii hyödyntämään teknologioita ja prosesseja monipuolisesti osana asiakaskokemuksen kehittämistä. Liiketoiminnan kuvataan monikanavaistuvan ja digitalisoituvan nopeasti etenkin verkkokaupan osalta, johon S-ryhmä on reagoinut kehittämällä uusia, modernimpia verkkokauppa-alustoita, jotka mahdollistavat esimerkiksi nopeamman ja tehokkaammin odotuksia vastaavan ostokokemuksen (Gerdt & Korkiakoski, 2016, s. 147). Datan avulla liiketoimintaa ja palveluita pyritään kehittämään asiakaslähtöisesti turvaten asiakasomistajille mahdollisimman hyvä palvelu kaikkialla Suomessa. Teknologioiden ja prosessien hyödyntämisen kerrotaan parantavan kaupparyhmän tehokkuuden ja suorituskyvyn lisäksi myös asiakaskokemusta tuoden

asiakkaan entistä vahvemmin toiminnan keskiöön. S-ryhmän kuvataankin uudistavan verkostoaan sekä kehittävän digitaalisia konsepteja ensisijaisesti asiakaskuuntelun ja tiedolla johtamisen keinoin.

Vuosiraportin mukaan S-ryhmä on Suomen suurin yksityinen työnantaja noin 38 000 työntekijällä, minkä vuoksi henkilöstön sitouttamista ja työtyytyväisyyttä pidetään hyvin tärkeänä painopistealueena. Henkilökunnan ja johdon sitouttamisen tueksi S-ryhmän kerrotaan laatineen erilliset henkilöstö-, koulutus-, tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelmat, joita noudattamalla pyritään turvaamaan henkilökunnan ammatillinen osaaminen, varmistamaan terveyden ja turvallisuuden toteutuminen sekä yrityksen arvojen ja toimintaperiaatteiden, kuten tasa-arvon ja syrjimättömyyden, noudattaminen. Henkilökunnan ja johdon sitouttamisen keinoina vuosiraportissa korostui lisäksi henkilöstön turvallisuusosaamisen kehittäminen säännöllisten turvallisuuskoulutusten kautta, työhön liittyvien vaarojen ja riskien arviointi ja seuranta sekä monipuolisten koulutusten tarjoaminen. Henkilöstön sitouttamista ja osaamisen kehittämistä voidaankin pitää tärkeänä osana asiakaskokemuksen kehittämistä, sillä ne heijastuvat muun muassa asiakkaan ja yrityksen välisiin vuorovaikutustilanteisiin sekä niistä syntyvään arvoon ja koettuun asiakaskokemukseen (esim. Gentile ja muut, 2007, s. 399).

Vuosiraportin mukaan S-ryhmä pyrkii osallistamaan henkilöstön myös työhyvinvoinnin kehittämiseen, sillä työntekijöillä kuvataan olevan paras näkemys työhyvinvointiin vaikuttavista arjen toimista sekä mahdollisista kehityskohteista. Työhyvinvointia kerrotaan kehitettävän esimerkiksi työtyytyväisyyskyselyiden avulla, joiden tarkoituksena on kartoittaa muun muassa henkilöstön kokemuksia yrityksen arvojen ja toimintatapojen toteutumisesta, mitata hyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden tasoa sekä selvittää luottamusta työnantajaa kohtaan. Vuosiraportin mukaan tyytyväiset ja hyvinvoivat työntekijät ovat edellytys onnistuneen asiakaskokemuksen tuottamiselle ja menestyvälle yritystoiminnalle mahdollistaen Smithin ja Colgaten (2007, s. 10) mukaan esimerkiksi toiminnan laadun ja toimintavarmuuden.

Vuosiraportin mukaan S-ryhmä on saanut työntekijöiltään erityistä kiitosta työn arvostamisesta ja henkilöstön huolenpidosta. S-ryhmä on valittu myös Suomen innostavimpien työpaikkojen joukkoon, mikä kertoo osaltaan kulttuurin ja palkitsemisjärjestelmän onnistuneesta uudistamisesta. Kulttuurin ja palkitsemisjärjestelmän osalta vuosiraportissa tuotiin esiin erityisesti henkilöstön hyvinvointia lisääviä toimia, kuten kattavien työterveyspalveluiden ja ePassin henkilöstötujen tarjoaminen sekä tarpeen mukaisten joustojen myöntäminen. Korona-aikana henkilöstöä oli palkittu myös erillisin rahapalkkioin.

#### **4.2.3 Kehittämisen keinot Tokmannin vuosiraportissa**

Tokmannin vuosiraportissa asiakaskeskeisen toiminnan kehittämisen osa-alueista korostui henkilökunnan ja johdon sitouttaminen sekä kulttuurin ja palkitsemisjärjestelmän uudistaminen. Myös ostopolkujen kartoittaminen ja kehittäminen sekä teknologioiden ja prosessien linjaaminen nousivat asiakaskeskeisen toiminnan kehittämisen osa-alueista selkeimmin esiin. Sen sijaan asiakkaiden määrittämiseen, asiakaskokemuksen kartoittamiseen sekä palautteiden hyödyntämiseen liittyviä keinoja kuvattiin vuosiraportissa huomattavasti vähiten. Asiakaskokemuksen mittaaminen oli ainut asiakaskeskeisen toiminnan kehittämisen osa-alue, jota vuosiraportissa ei käsitelty lainkaan.

Vuosiraportin mukaan Tokmannin asiakaskunta on hyvin laajasti jakautunut, eikä asiakkaita tai kohderyhmää voida siitä syystä määrittää tarkasti. Tokmannin mainitaan kuitenkin hyödyntävän asiakkaiden määrittämisessä Keskon ja S-ryhmän tavoin asiakasdataa, jota kerätään ensisijaisesti Tokmanni Klubi -kanta-asiakasohjelman avulla. Tokmannin kerrotaan seuraavan lisäksi asiakasmuutosprosenttia ja ostotapahtumien kehitystä, jotka toimivat asiakaskäyttäytymisen arvioinnin ja toiminnan kehittämisen välineinä. Vuosiraportin mukaan asiakasdatan hyödyntämisen ensisijaisena tavoitteena on vahvistaa asiakasluottamusta ja -uskollisuutta asiakasymmärryksen keinoin, mikä puolestaan vaikuttaa asiakaskokemuksen koettuun laatuun ja liiketoiminnan kannattavuuden paranemiseen (Gentile ja muut, 2007).

Asiakaskokemuksen nykytilan kartoittamisessa Tokmannin kuvataan hyödyntävän asiakastyytyväisyyden ja työnantajamielikuvan mittaamista. Erilaisten mittaamistapojen käyttäminen nähdään kannattavana, sillä näin voidaan esimerkiksi ymmärtää paremmin asiakkaiden tarpeita ja odotuksia ja toisaalta saada kokonaisvaltaisempaa kuvaa tehtyjen toimenpiteiden vaikutuksista päätöksenteon tueksi (esim. Schmitt, 2003). Myös työnantajamielikuvan mittaamista voidaan pitää tärkeänä osana asiakaskokemuksen nykytilan kartoittamisessa, sillä sen avulla pystytään tarkastelemaan yrityskulttuurin ja asiakaskeksisyyden kehittymistä yrityksen sisäisestä näkökulmasta (Löytänä & Korhikoski, 2014, s. 52). Vuosiraportin mukaan Tokmanni panostaa erityisesti halpojen hintojen ja edullisen hintamielikuvan ylläpitämiseen, joka mainitaan yhtenä Tokmannin tärkeimmistä kilpailuedun lähteistä asiakastyytyväisyyden ja positiivisen asiakaskokemuksen edistämiseksi.

Vuosiraportin mukaan Tokmanni pyrkii vaikuttamaan asiakkaiden ostopolkuun kehittämällä asiointikokemusta kokonaisvaltaisesti asiakkaiden muuttuvien tarpeiden mukaisesti. Tokmannin kuvataan seuraavan asiakasmäärän, asiointikäyntien sekä keskiostojen kehittymistä, joiden perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä asiakkaiden kulutuskäyttäytymisestä ja kehittää palveluita toivottuun suuntaan. Tokmannin kilpailuetuina mainitaan olevan halvat hinnat, mielenkiintoinen tuotevalikoima, palvelualtis ja motivoitunut henkilöstö, tehokas ja ketterä liiketoimintamalli sekä valtakunnallinen myymäläverkosto yhdistettynä verkkokauppaan. Vuosiraportin mukaan verkkokaupan suosio etenkin tilauskanavana ja tiedonhankinnan välineenä on kasvanut, minkä vuoksi myös Tokmannin kuvataan kehittävän digitaalisia palveluitaan jatkuvasti pyrkimyksenä vaikuttaa asiakkaiden ostopolun eri vaiheisiin ja ostoprosessin loppuunsaattamiseen.

Teknologioiden ja prosessien linjaaminen nähdäänkin Tokmannin vuosiraportissa tärkeänä osana asiakaskokemuksen kehittämistä. Vuosiraportin mukaan kuluttajien muuttuneet tarpeet ja markkinaolosuhteiden muutokset edellyttävät, että toimintoja tehostetaan jatkuvasti erilaisin digitaalisin ratkaisuin. Vuosiraportin mukaan Tokmanni pyrkii reagoimaan markkinaolosuhteiden muutoksiin seuraamalla markkinoiden kehitystä

päivittäin, kehittämällä liiketoimintaprosessejaan ja -palveluitaan ketterän ja tehokkaan liiketoimintamallin mukaan sekä mukauttamalla myyninedistämisen- ja hinnoittelustrategioitaan. Tokmannin kuvataan kehittävän digitaalisten ratkaisujen avulla myös tukitoimintojaan, kuten hiljattain lanseerattua kanta-asiakasohjelmaa, tavoitteena vahvistaa saumaton digitaalinen asiakaskokemus. Vuosiraportin mukaan Tokmanni suunnittelee ja myös pilotoi digihankkeitaan tarkoituksena kartoittaa parhaimpia, ketjussa käyttöön otettavia ratkaisuja. Teknologioiden ja prosessien todetaan parantavan asiointikokemuksen laatua, mikä vaikuttaa olennaisesti myös asiakaskokemuksen koettuun laatuun.

Vuosiraportin mukaan palveluultis ja motivoitunut henkilökunta on yksi Tokmannin merkittävimmistä kilpailueduista, mitä pyritään ylläpitämään henkilöstön ja johdon sitouttamisen keinoin. Vuosiraportissa korostettiin tärkeimpinä sitouttamisen keinoina rekrytoinnin ja laadukkaan perehdytyksen lisäksi henkilöstön ammatillisen osaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä sekä työssäjaksamista. Ammatillisen osaamisen kehittämisen keinoina vuosiraportissa kuvattiin monipuolisten koulutus- ja kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen erilaisten lähi- ja verkkokoulutusten, valmennusten ja muiden ohjeistusten muodossa, joiden avulla voidaan paremmin varmistaa henkilöstön osaaminen ja sitoutuminen ja siten paremman asiakaskokemuksen toteutuminen (Smith & Colgate, 2007, s. 10). Tokmannin kuvattiin huolehtivan myös henkilökunnan terveyden ja turvallisuuden toteutumisesta sekä työkyvyn ylläpitämisestä työkykyjohtamisen keinoin, jonka tavoitteena on osaltaan parantaa työtyytyväisyyttä, ennakoita työterveysriskejä sekä pidentää henkilöstön työuria. Henkilöstön hyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden toteutumista mainittiin mitattavan säännöllisesti niin työilmapiirin, esihenkilötyön, oikeudenmukaisen johtamisen kuin tasa-arvonkin osalta. Vuosiraportin mukaan Tokmannin tavoitteena on olla paras työpaikka kaupan alalla, mihin pyritään noudattamalla yhteisiä arvoja, työyhteisötaitoja ja strategiassa linjattuja johtamisen periaatteita. Porter (2010, s. 2477) korostaa asiakaskokemuksen kehittämisessä yhtenäisten strategisten tavoitteiden määrittelyn ja organisaation sitoutumisen merkitystä, joita myös Tokmanni vuosiraportissaan painottaa.

Vuosiraportin mukaan henkilöstöä pyritään kannustamaan ja sitouttamaan myös kulttuurin ja palkitsemisjärjestelmän uudistaminen keinoin, sillä tyytyväisten työntekijöiden kuvataan vaikuttavan merkittävästi myös asiakkaiden tyytyväisyyteen (Gerdt & Korhikoski, 2016, s. 235). Jokaisen työntekijän kerrotaan kuuluvan tulospalkkauksen piiriin, jonka tavoitteena on palkita työntekijöitä hyvästä ja tuloksellisesta toiminnasta. Henkilöstön palkitseminen on todettu kannattavaksi, mistä kertoo muun muassa henkilöstön korkea työtyytyväisyys- ja omistautuneisuusaste. Vuosiraportin mukaan Tokmannin työnantajamielikuva koetaan myönteisenä, ja työnantajan tuki perehdyttämisen, ammatillisen kehityksen ja hyvinvoinnin osalta on arvioitu paremmaksi kuin kaupan alalla yleisesti. Työntekijöiden todetaan arvostavan erityisesti Tokmannin johtamis- ja palkitsemisjärjestelmien luotettavuutta ja oikeudenmukaisuutta. Osaltaan henkilöstön luottamusta työnantajaa kohtaan lisää myös selkeä ja säännöllisin väliajoin toteutettava viestintästrategioista ja tulevaisuudennäkymistä. Vuosiraportin mukaan Tokmanni onkin saanut tunnustuksena tittelin Suomen innostavimpiin kuuluvista työpaikoista, mikä kertoo henkilökunnan sitouttamisen onnistuneesta toteuttamisesta ja siten vahvasta edellytyksestä onnistuneeseen asiakaskokemukseen.

Tutkimuksen kohteena olevista yrityksistä Tokmanni oli ainut, joka kuvasi hyödyntävänsä palautteita osana kehitystyötä. Tokmannin kuvataan seuraavan tuotteidensa kokonaisreklamaatioprosentteja ja ryhtyvän toimenpiteisiin, mikäli reklamaatioprosentti ylittää tietyn rajan. Asiakaspalautteiden tehokkaan käsittelyn kuvattiin kuuluvan olennaiseksi osaksi tuotelaadun hallintaa, ja vaikuttavan merkittävästi asiakastyytyväisyyden rakentamiseen.



## 5 Johtopäätökset

Tässä luvussa esitetään tutkielman lähtökohdat sekä tutkimustuloksista muodostetut johtopäätökset tarkastellen niiden suhdetta esitettyyn kirjallisuuskatsaukseen. Lisäksi luvussa arvioidaan tutkielman luotettavuutta, pohditaan tutkimustulosten merkitystä sekä esitetään ehdotuksia aiheeseen liittyvään jatkotutkimukseen.

### 5.1 Tutkielman lähtökohta ja johtopäätökset

Tässä tutkielmassa haluttiin selvittää, miten vähittäiskaupan alan toimijat huomioivat asiakaskokemuksen ja sen kehittämisen osana toimintaansa ja miten niitä kuvataan yritysten vuosiraporteissa. Asetettujen tutkimuskysymysten avulla selvitettiin, millaisia teemoja asiakaskokemuksen kehittämisessä korostuu ja millä keinoin asiakaskokemusta pyritään kehittämään tulevaisuudessa. Tutkielman empiirinen tutkimusosuus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena ja tutkimusaineistona käytettiin tuoreimpia, julkisesti saatavana olevia Keskon, S-ryhmän ja Tokmannin vuoden 2021 vuosiraportteja, joista selvitettiin erilaisia asiakaskokemuksen teemoja sekä keinoja asiakaskokemuksen kehittämiseen. Tutkimustulosten analysoinnissa käytettiin sisällönanalyysia teemoittelun keinoin. Tutkimusaineistoa analysoitiin teoriaohjaavaa analyysia hyödyntäen, jossa tutkimusaineistosta tehtyjä johtopäätöksiä analysoitiin tutkielman teoreettista viitekehystä apuna käyttäen.

Tutkielman lähtökohtana toimi asiakaskokemuksen merkityksen kasvaminen osana yritysten strategista painopistettä. On todettu, että nykyisin riittävää kilpailuetua ei voida saavuttaa pelkästään korkealaatuisilla tuotteilla ja palveluilla, vaan yritysten välisen kilpailun painopiste on siirtynyt yhä enemmän kohti kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen tuottamista. (esim. Peppers & Rogers, 2017, s. 3; Filenius, 2015, s. 15–16.) Esimerkiksi Peppers ja Rogers (2017, s. 3, 29–33) ovat todenneet asiakkaiden olevan yritysten tärkein voimavara ja yritysten asiakaskeskeisyyden kuvastavan eroa parhaiten ja huonoiten pärjävien yritysten välillä. Voidaankin todeta, että yritysten välisen kiristyneen kilpailun

vuoksi asiakaskokemuksen kehittämisestä on muodostunut välttämättömyys toimialasta riippumatta, ja yritysten on kyettävä luomaan tuotteita ja palveluita kestävämpiä kilpailuedun lähteitä asiakaskokemuksen kehittämisen keinoin (Verhoef ja muut, 2009, s. 31).

Tutkielman kirjallisuuskatsaus ja teoreettinen viitekehys pohjautui asiakaskokemusta ja sen johtamista kuvaavaan teoriaan ja tutkimuskirjallisuuteen kuvaten tämän tutkielman näkökulmasta merkityksellisimpiä teemoja, kuten asiakaskokemuksen määritelmää ja muodostumista, asiakaskokemusta osana yrityksen strategiaa sekä sen johtamista, mittaamista, kehittämistä ja seuranta. Tässä tutkielmassa asiakaskokemus määriteltiin kulluttaja-asiakkaan subjektiivisena ja kokonaisvaltaisena kokemuksena, johon vaikuttavat kaikki asiakkaan ja yrityksen välillä käydyt suorat ja epäsuorat vuorovaikutustilanteet sekä tunteet ja mielikuvat yrityksestä (Gentile ja muut, 2007, s. 397; Lemke ja muut, 2011, s. 850; Verhoef ja muut, 2009, s. 32; Löytänä & Korteso, 2011, s. 7).

Kirjallisuuskatsaus osoittaa, että asiakaskokemuksen käsite ei ole vielä vakiintunut ja sitä voidaan lähestyä eri tavoin riippuen tarkasteltavasta näkökulmasta. Tunnetuimpien määritelmien mukaan asiakaskokemuksessa kuitenkin tunnistetaan yhteisiä piirteitä, kuten sen subjektisuus ja moniulotteisuus, jolloin siihen vaikuttaa muun muassa asiakkaan ja yrityksen väliset vuorovaikutustilanteet sekä asiakkaan kokemukset ja reaktiot (ks. esim. Gentile ja muut, 2007; Lemke ja muut, 2011; Verhoef ja muut, 2009). On myös todettu, että yritys ei pysty toiminnallaan täysin vaikuttamaan esimerkiksi eri ostoprosessin vaiheissa syntyneisiin tunnekokemuksiin (esim. Verhoef ja muut, 2009; Gentile ja muut, 2007), mikä osaltaan lisää yrityksen haasteita vaikuttaa onnistuneen asiakaskokemuksen syntymiseen.

Kirjallisuuskatsauksen mukaan kuitenkin liiketoimintastrategian ja erillisen asiakasstrategian laatiminen nähdään olevan onnistuneen asiakaskokemuksen edellytyksiä, sillä niiden avulla yrityksen on mahdollista syventää asiakasymmärrystään ja luoda selkeämpi kokonaiskuva asiakaskokemuksen nykytilasta (Filenius, 2015, s. 13; Lutz & Foong, 2008, s. 356–357). Asiakaskokemuksen nykytilan kartoittamisen avulla voidaan esimerkiksi

tunnistaa asiakaskokemuksen vahvuuksia ja heikkouksia, minkä jälkeen toimintaa voidaan kehittää ja varmistaa, että asiakkaalle luotavan arvon ja yrityksen asiakaslupauksen välillä ei ole ristiriitaa (Lutz & Foong, 2008, s. 356–357). Strategioiden avulla pyritään siis kasvattamaan asiakkaille tuotettua arvoa, mutta myös lisäämään yritykselle lisäarvoa luovia kilpailuetuja (esim. Peppers & Rogers, 2017, s. 38; Grewal ja muut, 2009; Verhoef ja muut, 2009). Strategioiden onnistumisen kannalta on tärkeää, että asiakaslähtöinen ajattelutapa ja siihen liittyvät tavoitteet implementoidaan koko organisaation toimintaa ohjaaviksi tekijöiksi, ja että niiden operatiivisen tason toteutumista seurataan (Schmitt, 2003, s. 195; Porter, 2010, s. 2477).

Asiakaskokemuksen johtamiseen ja kehittämiseen kuuluukin olennaisesti myös systemaattinen mittaaminen, kehittäminen ja seuranta, joiden avulla voidaan selvittää muun muassa tehtyjen toimenpiteiden vaikutuksia ja kannattavuutta sekä asiakkaiden odotuksia ja tarpeita (esim. Lemon & Verhoef, 2016, s. 71; Schmitt, 2003). Kirjallisuuskatsauksen mukaan tieteellisessä kirjallisuudessa ei ole esitetty selkeää runkoa asiakaskokemuksen mittaamiselle (Lemon & Verhoef, 2016), ja yritysten tulisikin kyetä yhdistämään useita erilaisia mittaustapoja mahdollisimman monipuolisen kokonaiskuvan saavuttamiseksi (esim. Shaw & Ivens, 2002). Erilaisista arvoista muodostuva asiakaskokemus voi sisältää sekä konkreettisia että abstrakteja, subjektiiviseen kokemukseen perustuvia arvoja (esim. Kuusela & Rintamäki, 2002, 132–133), minkä vuoksi yritysten tulisikin kokonaisuuden ymmärtämiseksi ottaa huomioon useita näkökulmia kehittämistoimenpiteidensä tueksi (esim. Shaw & Ivens, 2002).

Seuraavissa alaluvuissa esitetään johtopäätökset asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

### **5.1.1 Asiakaskokemuksen kehittämisen teemat vuosiraporteissa**

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen mukaisesti selvitettiin, millaisia asiakaskokemuksen kehittämisen teemoja Keskon, S-ryhmän ja Tokmannin vuosiraporteissa esiintyi. Tutkimuskysymykseen etsittiin vastauksia hyödyntämällä Smithin ja Colgaten (2007)

kuvaamia arvonmuodostumisen tekijöitä, joiden avulla selvitettiin, millaisia emotionaalisia, symbolisia, taloudellisia ja toiminnallisia arvoja ilmentäviä asiakaskokemuksen teemoja yritysten vuosiraporteissa kuvataan. Kuviossa 13 on esitetty yhteenveto Keskon, S-ryhmän ja Tokmannin vuosiraporteissa ilmenneistä asiakaskokemuksen kehittämisen teemoista.



**Kuvio 13.** Yhteenveto asiakaskokemuksen kehittämisen teemoista.

Srivastava ja Kaul (2016, s. 277–278) toteavat, että kaupat eivät enää näyttäydy asiakkaille pelkästään ostospaikkoina, vaan niistä haetaan myös viihdettä ja kokemuksia, jolloin merkittävänä kulutusmotiivina voidaan nähdä emotionaalista arvoa tuottavat tekijät. Myös tämän tutkielman voidaan todeta vahvistavan tätä näkemystä, sillä

tutkimustulosten mukaan Keskon, S-ryhmän ja Tokmannin vuosiraporteissa esitettiin laajasti erilaisia emotionaalista arvoa tuottavia asiakaskokemuksen teemoja huomioiden niiden monialaiset vaikutukset asiakaskokemuksen syntymiseen. Tutkimustulosten mukaan tutkimuskohteena olevat yritykset kuitenkin korostavat emotionaalisen arvon lähteitä osittain erilaisista lähtökohdista. Kun Keskon ja S-ryhmän vuosiraporteissa korostettiin emotionaalista arvoa tuottavina tekijöinä ensisijaisesti asiakaskohtaamisiin liittyviä teemoja, kuten asioinnin helppoutta ja toiminnan muokkaamista erilaisille asiakasryhmille sopivaksi, painotettiin Tokmannin vuosiraportissa sen sijaan enemmän tuotteisiin liittyviä teemoja, kuten kilpailijoista erottuvaa tuotevalikoimaa ja halpoja hintoja.

Vaikka toiminnan painopiste emotionaalisen arvon osalta näyttäytyi yritysten välillä osin erilaisena, oli emotionaalista arvoa tuottavissa teemoissa myös yhteneväisyyksiä. Tutkimustulokset osoittavat, että Kesko, S-ryhmä ja Tokmanni panostavat laajasti emotionaalista arvoa tuottaviin teemoihin huomioiden niiden monialaiset vaikutukset asiakaskokemuksen syntymiseen. Emotionaalista arvoa tuottavista teemoista korostui jokaisen yrityksen osalta erityisesti positiivisten tunnekokemusten luominen, tuotteiden ja palveluiden muokkaaminen ja kohdentaminen sekä digitaalisten palveluiden kehittäminen, joiden avulla asiakaskokemuksen kehittämisessä voidaan huomioida tehokkaammin esimerkiksi aluekohtaisia eroja ja nousevia kulutustrendejä, ja siten vastata paremmin erilaisten asiakasryhmien odotuksiin ja tarpeisiin (esim. Berry ja muut, 2002). Muina emotionaalisia arvoa luovina asiakaskokemuksen teemoina ja tekijöinä vuosiraporteissa mainittiin muun muassa vastuullisuus ja kestävä kehitys, kommunikoinnin kehittäminen, asiakkaiden osallistaminen ja tuotevalikoiman kehittäminen.

Symbolisen arvon osalta tutkimustuloksissa korostui erityisesti vastuullisen yrityksiä kuvan luominen niin toimintatapojen kuin tuotteidenkin osalta, minkä taustalla voidaan nähdä vaikuttavan erityisesti asiakkaiden tietoisuuden ja vastuullisten tuotteiden kysynnän lisääntyminen (Mazur-Wierzbicka, 2021, s. 4627). Vastuullisuuden kuvattiin olevan merkittävässä osassa jokaisen yrityksen strategiaa, ja vuosiraporteissa korostettiin sekä vastuullisia tuotevalikoimia että erillisiä vastuullisuusstrategioita erilaisten

kestävyytoimien toteuttamiseksi. Vastuullisuusteemoihin liittyen vuosiraporteissa painotettiin myös asiakkaiden osallistamista, minkä puolestaan voidaan nähdä liittyvän Kangin ja Bakerin (2022) näkemykseen siitä, että asiakkaiden osallistaminen vaikuttaa yrityksen ja vastuullisuusmarkkinoinnin onnistumiseen luoden myös positiivisia mielikuvia yrityksestä ja brändistä. Myös Alhouti ja muut (2021, s. 247) pitävät yritysvastuun toteuttamista merkittävänä tekijänä positiivisen yrityskuvan luomisessa, mitä voidaankin pitää symbolisen arvon tuottamisen keskeisimpänä tavoitteena myös tässä tutkielmassa, sillä vastuullisuuden nähtiin olevan tärkeä kaikkea päätöksentekoa ohjaava arvo niin Keskon, S-ryhmän kuin Tokmanninkin vuosiraporteissa.

Tutkimustulosten mukaan vuosiraporteissa korostettiin taloudellisia arvoja ilmentäviä asiakaskokemuksen kehittämisen teemoja niukasti, minkä voidaan katsoa liittyvän esimerkiksi siihen, että taloudellista arvoa luovia toimenpiteitä ei pidetä kestävinä tai vaikeasti kopioitavina kilpailuetuina (Löytänä & Korhonen, 2014, s. 19). Jokaisen yrityksen vuosiraportissa mainittiin kuitenkin asiakaskokemuksen kehittämisen teemoina edulliset tai kilpailukykyiset hinnat sekä kanta-asiakasohjelmat. Kanta-asiakasohjelmien etuina kuvattiin asiakkaiden sitouttaminen erilaisten etujen ja tarjousten avulla, mutta niitä hyödynnetään myös asiakastiedon saamiseen ja siten osana asiakaskokemuksen kehittämistä (esim. Grewal ja muut, 2009, s. 8). Kanta-asiakasohjelmilla pyritäänkin saavuttamaan muun muassa pitkäaikaisia asiakassuhteita ja palvelujen suosimista kilpailijoihin nähden vahvistaen siis sekä käyttäytymiseen että asenteisiin liittyvää sitoutumista ja uskollisuutta (Srivastava & Kaul, 2016, s. 278–279). Edullisten hintojen ja kanta-asiakasohjelman lisäksi Tokmannin vuosiraportissa mainittiin taloudellista arvoa luovina asiakaskokemuksen kehittämisen teemoina vanhenemassa olevien elintarvikkeiden ilta-alennusmyynnit sekä ruokalahjoitukset.

Toiminnallista arvoa luovina asiakaskokemuksen kehittämisen teemoina näyttäytyi erityisesti digipalvelujen, verkkokaupan ja kuljetuspalveluiden kehittäminen sekä muiden digitalisaation mahdollistamien toimien hyödyntäminen, mikä nähdään myös laajempaan suuntaukseen vähittäiskaupan alalla ostotottumusten siirtyessä yhä enemmän

verkkoon (Foroudi ja muut, 2018, s. 273; Tilastokeskus, 2019). Digitalisaation kehittämistä ja digipalvelujen hyödyntämistä kuvattiin vuosiraporteissa tärkeänä osana liiketoimintaa ja asiakaskokemuksen kehittämistä, sillä niiden avulla voidaan esimerkiksi tarjota uudenlaisia ongelmanratkaisukeinoja, lisätä asiakasymmärrystä, tehostaa yrityksen omia toimintoja sekä parantaa asiointin helppoutta ja vaivattomuutta. Asiointin helppouden lisäämiseksi kaikki yritykset kehittävätkin myös verkkokauppaan ja kuljetuksiin liittyviä toimintojaan. Tokmannin vuosiraportissa korostettiin myös verkkokaupan ja kivijalkamyymälöiden toimintojen yhdistämistä, millä voidaan mahdollistaa esimerkiksi tuotteiden helppo nouto ja palautus. Myös Kesko ja S-ryhmä kuvasivat palveluiden monikanavaisuutta tärkeänä asiakaskokemukseen vaikuttavana tekijänä.

Merkittävänä toiminnallista arvoa tuottavana asiakaskokemuksen kehittämisen teemana näyttäytyi myös tuotteiden ja palveluiden laadunvalvonnan toteuttaminen, sillä esimerkiksi kuljetuksilla, tuotteiden elinkaarella, valikoimanhallinnalla ja yleisellä toimintavarmuudella nähdään olevan vaikutusta onnistuneeseen asiakaskokemukseen (esim. Smith & Colgate, 2007; Grewal ja muut, 2009). Vähittäiskaupan toimitusketjuihin ja logistiikkaan liittyvien seikkojen kuvataankin muuttuneen tärkeiksi kilpailuedun lähteiksi (Grewal ja muut, 2009, s. 7), mikä osaltaan selittää tutkimuskohteena olleiden yritysten panostusta kyseisiin teemoihin. Muina toiminnallista arvoa tuottavina asiakaskokemuksen teemoina mainittiin muun muassa osaava ja sitoutunut henkilöstö sekä laaja myymäläverkosto ja tuotevalikoima.

Tutkimustulokset osoittavat, että Kesko, S-ryhmä ja Tokmanni panostavat laajasti erilaisia arvoja tuottaviin asiakaskokemuksen teemoihin osoittaen siten ymmärrystä asiakaskokemuksen moninaisuudesta ja vähittäiskauppaympäristön muuttuneista odotuksista ja vaatimuksista (esim. Verhoef ja muut, 2009; Petermans ja muut, 2009). Tutkimustulosten mukaan yritysten toiminnassa on huomioitu asiakaskokemuksen subjektiivisuus (esim. Lemke ja muut, 2011) panostamalla toiminnan kohdentamiseen, millä voidaan varmistaa onnistuneen asiakaskokemuksen toteutuminen erilaisille asiakkaille ja asiakassegmenteille (esim. Smith & Colgate, 2007).

Tutkimustulosten mukaan asiakaskokemuksen kehittämisen teemoissa korostui jokaisen yrityksen osalta nykypäivän trendejä mukailevia teemoja, kuten vastuullisuus ja kestävä kehitys sekä verkkokaupan ja erilaisten digipalveluiden kehittäminen. Tämä vahvistaa Gentilen ja muiden (2007) näkemystä siitä, että uusiin nouseviin trendeihin ja käyttäytymisen muutoksiin tulee kiinnittää erityistä huomiota, sillä niihin liittyvällä erilaisia arvoja yhdistävällä vaikutuksella voidaan parantaa asiakaskokemusta merkittävästi ja luoda vaikeasti kopioitavia kilpailuetuja (esim. Berry ja muut, 2002). Yritysten haasteena voidaan kuitenkin nähdä erilaiset asiakkaat ja asiakassegmentit, joilla voi olla esimerkiksi erilaisia valmiuksia uudenlaisten digitaalisten toimintatapojen käyttöönotossa (Foroudi ja muut, 2018). Ratkaisuna tällä hetkellä vuosiraporteissa kuitenkin kuvattiin fyysisen ja digitaalisen osto ympäristön yhdistäminen (esim. Gerdt & Korhonen, 2016, s. 147) tarkoituksena sitouttaa erilaisia asiakkaita ja luoda samalla onnistuneita asiakaskokemuksia (Pine & Gilmore, 1998, s. 98).

Kaiken kaikkiaan Keskon, S-ryhmän ja Tokmannin vuosiraporteissa kuvatut asiakaskokemuksen kehittämisen teemat osoittavat, että yritysten toiminnassa on sisäistetty jokaisen asiakaskokemuksen erilaisuus ja sen muodostumiseen vaikuttavat yksilölliset odotukset (esim. Lemke ja muut, 2011; Payne ja muut, 2008) sekä tarjotaan arvon yhteisluonnin periaatteiden mukaisesti asiakkaille välineitä, joilla onnistunutta asiakaskokemusta voidaan luoda myös itse (Payne ja muut, 2009).

### **5.1.2 Asiakaskokemuksen kehittämisen keinot vuosiraporteissa**

Toisen tutkimuskysymyksen mukaisesti selvitettiin, millaisia keinoja asiakaskokemuksen kehittämiseksi esitettiin yritysten vuosiraporteissa. Asiakaskokemuksen kehittämisen keinoja tarkasteltiin Gerdtin ja Korhosen (2016, s. 154) kuvaamien asiakaskeskeisen toiminnan kehittämisen osa-alueiden kautta, jolloin tarkastelun kohteena olivat asiakkaiden määrittäminen, asiakaskokemuksen nykytilan ja ostopolkujen kartoitus, teknologioiden ja prosessien linjaus, henkilöstön sitouttaminen, kulttuurin ja palkitsemisjärjestelmän uudistaminen, asiakaskokemuksen mittaaminen sekä palautteiden hyödyntäminen



osana kehittämistyötä. Tutkimuskysymykseen etsittiin vastausta selvittämällä, millaisia mainittuihin osa-alueisiin liittyviä toimia yritysten vuosiraporteissa kuvataan asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Kuviossa 14 on esitetty yhteenveto Keskon, S-ryhmän ja Tokmannin vuosiraporteissa ilmenneistä keskeisimmistä asiakaskokemuksen kehittämisen keinoista.



**Kuvio 14.** Yhteenveto asiakaskokemuksen kehittämisen keinoista.

Jokaisen yrityksen vuosiraportissa korostettiin asiakkaiden määrittämiseen, asiakaskokemuksen ja ostopolkujen nykytilan kartoittamiseen ja kehittämiseen, teknologioiden ja prosessien linjaamiseen sekä henkilökunnan ja johdon sitouttamiseen liittyviä asiakaskokemuksen kehittämisen keinoja, joista merkittävimminä nähtiin asiakasdatan

hyödyntäminen, asiakas- ja kuluttajatrendien seuraaminen, digipalveluiden ja verkkokaupan kehittäminen, yrityksen omien toimintojen tehostaminen sekä henkilöstön sitouttaminen ja palkitseminen.

Tutkimustulosten mukaan vuosiraporteissa ei varsinaisesti määritelty asiakasryhmiä, vaan potentiaalisina asiakkaina nähdään kaikki vähittäiskaupan palveluita käyttävät henkilöt. Mainittujen asiakkaiden kulutuskäyttäytymisen seurannassa jokainen yritys kuvasi hyödyntävänsä kanta-asiakasohjelmien avulla hankittua asiakasdataa, mikä mahdollistaa muun muassa asiakkaiden tarpeiden paremman huomioinnin, syvällisemmän asiakasymmärryksen, kohdennetumpien palveluiden tarjoamisen ja siten myös paremmat edellytykset tarjota onnistuneita asiakaskokemuksia parantaen myös liiketoiminnan kilpailukykyä (esim. Schmidt-Subramanian, 2013; Gentile ja muut, 2007). Asiakasdatan hyödyntäminen osana asiakaskokemuksen kehittämistä voidaankin nähdä ensisijaisen tärkeänä ja myös muiden kehitystoimien onnistumisen edellytyksenä, sillä asiakkaiden odotuksien ja tarpeiden ymmärtämistä ja toiminnan muokkaamista yhä henkilökohtaisemmaksi voidaan pitää yhtenä asiakaskokemuksen kehittämisen kulmakivenä (esim. Lemon & Verhoef, 2016, s. 71; Smith & Colgate, 2007, s. 12–13; Schmitt, 2003).

Ostopolkujen kartoittamiseen ja kehittämiseen liittyvinä keinoina tutkimustuloksissa korostui asiakas- ja kuluttajatrendien seuraaminen, joista vuosiraporteissa mainittiin muun muassa vastuullisuus ja siihen liittyvän tietoisuuden lisääntyminen. Koska asiakkaiden kokema arvo perustuu muun muassa symboliseen arvoon liittyviin psykologisiin odotuksiin (Smith & Colgate, 2007, s. 11), on toiminnan kehittämisessä tärkeää ottaa huomioon asiakkaille merkitykselliset ilmiöt (esim. Gentile ja muut, 2007, s. 404). Ostopolkujen kartoittamisen ja kehittämisen keinoina kuvattiin trendien seuraamisen lisäksi digipalveluiden ja verkkokaupan kehittäminen, jotka liittyivät vahvasti myös teknologioiden ja prosessien linjaamisen osa-alueeseen. Digitaalisten palveluiden ja verkkokaupan kehittämällä pyritään vaikuttamaan esimerkiksi asiointiin helppouteen ja monikanavaisuuteen, kattavaan hinta- ja tuotetietojen vertailuun, kustannustehokkuuteen sekä tulevaisuuden haasteiden ja mahdollisuuksien ennakointiin, joita myöskin kuvataan tärkeinä teemoina

päätöksentekoprosesseihin ja asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyen (esim. Foroudi ja muut, 2018; Grewal ja muut, 2009). Tutkimustulokset osoittavat, että digitalisaatiota hyödynnetään laajasti asiakaskokemuksen kehittämisen kokonaisuudessa luoden uusia mahdollisuuksia yrityksen ja asiakkaan välisen yhteistyön kehittämiseksi (esim. Ilmarinen ja Koskela, 2015, s. 175–177).

Muun muassa asiakasdatan hyödyntämisen, trendien seuraamisen ja digitalisaation keinoin pyritään tehostamaan myös yritysten omia toimintoja, mikä kuvattiin vuosiraporteissa yhtenä tärkeänä asiakaskokemuksen kehittämisen keinona osana teknologioiden ja prosessien linjaamisen osa-aluetta. Yrityksen omien toimintojen tehostamiseen pyritään myös kehittämällä olemassa olevia järjestelmiä sekä ottamalla käyttöön uusia teknologioita, jotka mahdollistavat esimerkiksi toiminnan monikanavaisuuden ja erilaisen strategioiden kehittämisen ja toteuttamisen (esim. Grewal ja muut, 2009, s. 8). Toimintojen tehostamisessa hyödynnetään tutkimustulosten mukaan automaatiota, analytiikkaa ja tekoälyä, joiden avulla pyritään parantamaan liiketoiminnan tehokkuutta, kannattavuutta ja suorituskykyä sekä samalla ratkaisemaan asiakkaiden hankkimiseen ja sitouttamiseen liittyviä haasteita tuoden asiakkaat entistä vahvemmin toiminnan keskiöön (esim. Peppers & Rogers, 2017, s. 3).

Asiakaskokemuksen kehittämisen keinona näyttäytyi jokaisen yrityksen osalta myös henkilökunnan sitouttamiseen liittyvät toimet. Vuosiraporteissa korostettiin osaavan ja sitoutuneen henkilöstön olevan yrityksen tärkeimpiä voimavaroja, minkä vuoksi erityisesti osaamista, terveyttä ja turvallisuutta lisääviin toimiin panostetaan tarjoamalla esimerkiksi monipuolisia koulutuksia ja valmennuksia. Tutkimustuloksissa ilmenneet keinot ovat asiakaskokemuksen kehittämisen näkökulmasta tärkeitä, sillä niiden avulla voidaan varmistaa muun muassa toiminnan laatu ja yleinen toimintavarmuus (Smith & Colgate, 2007, s. 10), strategian mukaiset yhtenevät toimintatavat yrityksen sisällä (Fischer & Vainio, 2015, s. 114) sekä sitoutuminen asetettuihin tavoitteisiin (Porter, 2010, s. 2477) onnistuneiden asiakaskokemusten tuottamiseksi.

Tutkimustulosten mukaan Kesko, S-ryhmä ja Tokmanni hyödyntävät myös muita yksittäisiä asiakaskokemuksen kehittämisen keinoja kulttuurin ja palkitsemisjärjestelmän uudistamisen, asiakaskokemuksen mittaamisen sekä palautteiden hyödyntämisen osa-alueista. S-ryhmän henkilöstöä kuvattiin palkittavan tarjoamalla kattavat työterveyspalvelut sekä muita henkilöstöetuja ja rahapalkkioita osana palkitsemisjärjestelmän uudistamisen ja henkilöstön sitouttamisen osa-alueita. Tokmannilla sen sijaan kuvattiin olevan erillinen tulospalkkiomalli, jossa henkilöstöä palkitaan hyvästä ja tuloksellista työstä. Ainoastaan Tokmannin vuosiraportissa korostettiin asiakaspalautteiden merkitystä osana asiakaskokemuksen kehittämistä. Myös Keskon kuvattiin käyttävän NPS-mittaria asiakasyytyväisyyden mittaamiseen, mutta mittaamisesta saatujen tulosten hyödyntämistä ei vuosiraportissa kuvattu tarkemmin.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että Kesko, S-ryhmä ja Tokmanni kehittävät asiakaskokemusta monin eri keinoin huomioiden laajasti kaikki yrityksen toimintaan vaikuttavat osa-alueet. Cook (2016, s. 9) toteaa tyytyväisten asiakkaiden mahdollistavan yrityksen kannattavuuden parantamisen, maineen kasvamisen sekä liiketoiminnan kehittymisen, mikä näyttäytyy myös tutkimuskohteina olleiden yritysten toiminnan taustalla haluna luoda ja kehittää ylivertaisia asiakaskokemuksia. Asiakaskokemuksen kehittämisen keinoissa korostuukin asiakaskokemuksen merkityksen ymmärrys koko organisaatiossa. Jotta asiakaskokemuksen kehittämisen keinoilla voidaan saavuttaa onnistuneita asiakaskokemuksia, tulee kehittämistyön olla sisällytetty osaksi strategiaa ja jokapäiväisiä toimintoja kaikilla organisaatiotasoilla. (esim. Fischer & Vainio, 2015, s. 114.)

## **5.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin mainitaan kuuluvan osaksi hyvää tutkimuskäytäntöä riippumatta siitä, minkälaisesta tutkimuksesta on kyse (Aaltio ja Puusa, 2020, s. 169). Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa keskeisimpinä käsitteinä voidaan pitää validiteettia ja reliabiliteettia. Tutkimuksen validiteetti määrittää sitä, onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä sillä on ollut tarkoituskin tutkia. Tutkimuksen reliabiliteetti

puolestaan määrittää sitä, miten hyvin tutkimuksesta saadut tulokset ovat toistettavissa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 119.) Aaltion ja Puusan (2020, s. 171) mukaan tutkimuksen reliabelius edellyttää, että tutkija, tutkimustilanne tai muut satunnaiset tekijät eivät ohjaa tutkimustuloksia millään tavalla.

Tutkimuksen luotettavuutta mittaavat käsitteet validiteetti ja reliabiliteetti ovat alun perin luotu vastaamaan määrällisen tutkimuksen tarpeisiin, minkä vuoksi niitä ei Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 120) mukaan voida soveltaa sellaisenaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Laadullisen tutkimuksen kohdalla luotettavuutta ei voida ilmaista määrällisen tutkimuksen tavoin objektiivisten tai määrällisten mittarien mukaisina arvioina, vaan luotettavuutta tulee tarkastella tapauskohtaisesti tutkimuksessa käytettyjen aineistojen, menetelmien ja analysoinnin perusteella. Koska luotettavuuskäsitteet perustuvat lähtökohtaisesti tutkimuksen objektiivisuuteen sekä siihen, miten yleisettäviä tuloksia tutkimuksella kyetään tuottamaan, voidaan laadullisen tutkimuksen kohdalla luotettavuuden mittaamista pitää vaikeampana. (Aaltio ja Puusa, 2020, s. 169–171; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 119.)

Laadullisen tutkimuksen kohdalla validiteettia ilmentää se, miten hyvin tutkimuksella on onnistuttu lisäämään ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Aaltio ja Puusa, 2020, s. 171). Tämän tutkielman kohdalla validiteetti on pyritty varmistamaan valitsemalla aineiston keräämiseen ja analysointiin käytettävät menetelmät siten, että ne vastaavat mahdollisimman hyvin tutkimukselle asetettuja tavoitteita. Tutkielman tausta, tavoitteet ja tutkimuskysymykset on määritelty selkeästi jo tutkielman alkuvaiheessa ja tutkimusaiheen valintaa ja rajausta on perusteltu huolellisesti. Tutkielman metodologiaa käsittelevässä luvussa on lisäksi esitelty tutkimuskohteena toimivat yritykset sekä kuvattu käytettäviä tutkimusmenetelmiä ja tutkimusaineiston hankintaa niin aineiston valinnan, keruun kuin analyysinkin osalta. Myös tutkimusaineistosta esiin nousseita asiakaskokemuksen teemoja on käsitelty monipuolisesti teoriaohjaavan analyysin mukaisesti siten, että tutkielman teoreettinen viitekehys on toiminut aineiston analysoinnin tukena. Tutkielman validiteettia ilmentää myös tutkielman johtopäätöksissä esitetyt havainnot ja tulkinnot

tutkittavasta ilmiöstä. Esitettyihin tutkimuskysymyksiin saadut vastaukset osoittavat, että tutkielmassa on tutkittu sitä, mitä sillä on ollut tarkoituskin tutkia.

Tutkimuksen reliabiliutta määrittää tutkimuksesta saatujen tulosten toistettavuus. Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteettia voidaan kuitenkin arvioida tutkimusprosessin kuvauksen, perusteluiden ja analysoinnin kautta. (Aaltio & Puusa, 2020, s. 171–172.) Tämä tutkielma toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena perustuen hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan, jossa tarkoituksena oli saavuttaa syvällisempi ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Tutkielman taustalla vaikuttavien tietojen pohjalta tutkimusaineistosta tehtiin uusia havaintoja tutkijan omien näkemysten ja tulkintojen mukaisesti. Tapaustutkimukselle on ominaista, että saadut tulokset eivät ole toistettavissa tai yleistettävissä muihin tutkimuksiin, sillä tutkimuksen kulkuun ja lopputulokseen vaikuttaa aina tutkijan oma subjektiivisuus (Aaltio & Puusa, 2020, s. 170; Alasuutari, 2011, s. 194). Tässä tutkielmassa tutkimustulosten sattumanvaraisuus on kuitenkin pyritty minimoimaan peilamalla tutkimuksen teoreettista viitekehystä tutkimusaineistosta tehtyihin havaintoihin. Osaltaan tutkimuksen luotettavuutta lisää myös se, että tutkija on tunnistanut oman subjektiivisuutensa vaikutukset tutkimuksen kulkuun (Aaltio & Puusa, 2020, s. 170).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan Aaltion ja Puusan (2020, s. 168) mukaan arvioida myös uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden kautta. Tutkimuksen uskottavuutta määrittää se, miten uskottavina esitettyjä tutkimustuloksia pidetään ja miten luotettavaksi aineiston asianmukainen kerääminen ja huolellinen analysointi arvioidaan. Laadullisen tutkimuksen kuvataan olevan uskottava silloin, kun lukijat saadaan vakuutuneiksi siitä, että tutkimustuloksissa kuvatut ilmiöt ovat todella tapahtuneet, ja että aineiston kerääminen ja analysointi on toteutettu huolellisesti ja asianmukaisin keinoin. Tutkimuksen luotettavuuden kriteerinä Aaltio ja Puusa (2020, s. 168) kuvaavat sitä, että tutkija on käyttänyt tutkimusongelman ratkaisussa ja tutkimuksen toteutuksessa oikeanlaisia ja perusteltuja menetelmiä, joilla lukijat saadaan vakuutettua tutkijan ammattitaidosta. Tutkimusta voidaan pitää luotettavana silloin, kun tutkimustulokset ovat riippumattomia satunnaisista ja tutkimuksen kannalta epäolennaisista tekijöistä,

tutkimustuloksille on hyvin esitetyt perusteet ja tutkija on kuvannut tutkimuksen etene-  
misen rehellisesti kaikkine vaiheineen. Tutkimuksen eettisyydellä tarkoitetaan puoles-  
taan sitä, että tutkija on noudattanut eettisiä periaatteita koko tutkimusprosessin ajan.  
Tutkimuksessa käytettävät menetelmät ja analyysit tulisi olla sellaisia, että niitä voidaan  
käyttää suuntaviivana missä tahansa tutkimuksessa. Eettisyyden periaatteisiin kuuluu  
myös, että tutkimus ei vaaranna tai haittaa sen kohteena olevien ihmisen tai muiden  
siihen liittyvien tahojen elämää millään tavoin. (Aaltio ja Puusa, 2020, s. 168.)

Tässä tutkielmassa uskottavuutta on vahvistettu tutkimusaineiston asianmukaisella ke-  
räämisellä, aineistonkeruuprosessin perusteellisella ja laaja-alaisella kuvaamisella sekä  
aineiston huolellisella analysoinnilla. Tutkielman luotettavuutta on lisätty kuvaamalla  
tutkimukseen liittyviä vaiheita tarkasti ja avoimesti sekä rajaamalla tutkimusaineisto kos-  
kemaan ainoastaan tutkimusongelman kannalta olennaisimpia aihealueita, minkä avulla  
on voitu varmistaa tutkimustulosten riippumattomuus satunnaisista ja tutkimuksen kan-  
nalta epäolennaisista tekijöistä. Luotettavuutta on pyritty varmistamaan myös saatujen  
tutkimustulosten tarkan ja totuudenmukaisen analysoinnin avulla. Tutkielman eettisyys  
on puolestaan pyritty varmistamaan noudattamalla tutkimukselle määritellyjä eettisiä  
periaatteita koko tutkimusprosessin ajan varmistaen, että tutkielmassa on käytetty ylei-  
sesti hyväksytyjä menetelmiä ja analyysseja, ja että se ei ole aiheuttanut haittaa tai vaa-  
raa sen kohteina toimiville tahoille.

### **5.3 Pohdinta ja jatkotutkimusehdotukset**

Asiakaskokemusta koskeva tutkimus on alkanut yleistyä ja kiinnostaa tutkijoita viime  
vuosikymmeninä yhä enemmän, sillä vähittäiskauppaympäristön muuttuvat odotukset  
ja vaatimukset ovat johtaneet siihen, että asiakaskokemuksen ja arvon luomisesta on  
muodostunut yhä tärkeämpi kasvun ja menestyksen lähde sekä kilpailukeino (esim. Ver-  
hoef ja muut, 2009). Aikaisempi tutkimus asiakaskokemukseen ja sen kehittämiseen liit-  
tyen on käsitellyt kuitenkin lähinnä sen merkitystä yrityksen menestykseen (esim. Gen-  
tile ja muut, 2007; Pine & Gilmore, 1999) sekä vaikutusta nykyisiin ja tuleviin

asiakassuhteisiin (esim. Lemke ja muut, 2011; Verhoef ja muut, 2009) myös vähittäiskaupan alaa koskevassa tutkimuksessa (esim. Baker ja muut, 2002).

Tässä tutkielmassa tarkasteltiin, millaisia teemoja asiakaskokemuksen kehittämisessä korostuu ja millaisia keinoja vähittäiskaupan alan toimijat käyttävät kehittääkseen yhä onnistuneempia asiakaskokemuksia. Tutkielman aihe ja näkökulma täydentävät aikaisempaa tutkimusta tarjoten uutta ja ajankohtaista tietoa asiakaskokemuksen kehittämisestä vähittäiskaupan alalta, sillä alaa koskevaa vastaavaa tutkimusta ei ole aikaisemmin tehty. Tutkimustulokset kuvastavat asiakaskokemukseen vaikuttavia nykypäivän ilmiöitä ja trendejä, joiden voidaan katsoa edistävän onnistuneen asiakaskokemuksen syntymistä. Lisäksi tutkimustulokset osoittavat, millaisia keinoja asiakaskokemuksen kehittämisessä tänä päivänä hyödynnetään. Saatuja tutkimustuloksia voidaan hyödyntää osana vähittäiskaupan alan asiakaskokemuksen kehittämistä sekä aihetta koskevassa jatkotutkimuksessa.

Verhoef ja muut (2009) kuvaavat ylivertaisen asiakaskokemuksen tuottamista yhtenä vähittäiskauppaympäristön keskeisimmistä tavoitteista, mikä voidaan todeta myös tämän tutkielman perusteella. Tutkielma osoittaa, että pyrkimys luoda onnistuneita asiakaskokemuksia ohjaa vähittäiskaupan alan yritysten toimintaa, ja se huomioidaan laajasti kaikissa päätöksentekoprosesseissa ja strategioiden valinnoissa. Tutkimustulosten mukaan onnistuneen asiakaskokemuksen nähdään syntyvän kokonaisvaltaisesti kaikista yrityksen kanssa käydyistä suorista ja epäsuorista kontakteista (esim. Lemke ja muut, 2011), minkä vuoksi huomiota ei kiinnitetä enää pelkästään onnistuneeseen asiakaspalvelukokemukseen, vaan asiakaskokemuksen kokonaisuuteen huomioidaan laajemmin emotionaalista, symbolista, taloudellista ja toiminnallista lisäarvoa tuottavat tekijät (Smith & Colgate, 2007). Näiden arvonmuodostumisen tekijöiden kautta saavutettavaa erinomaista asiakaskokemusta pyritään kehittämään monien toimintaan vaikuttavien osa-alueiden kautta (Gerdt & Korhonen, 2016, s 148).



Tutkimustulosten mukaan tutkimuksen kohteena olevat vähittäiskaupan alan yritykset ovat huomioineet toiminnassaan laajasti erilaisia asiakaskokemukseen vaikuttavia arvoja sekä panostaneet asiakaskokemuksen monikanavaiseen kehittämiseen. Tutkielmassa todettiin, että vähittäiskaupan alalla korostuivat erityisesti tunnekokemuksiin ja mielikuviin liittyvät emotionaalista ja symbolista arvoa tuottavat ja yhdistävät teemat, kuten positiiviset tunnekokemukset, tuotteiden ja palveluiden asiakas- ja aluekohtainen kehittäminen sekä vastuullisuus ja kestävä kehitys. Tutkimustulosten mukaan konkreettisinä keinoina asiakaskokemuksen kehittämisessä hyödynnetään esimerkiksi asiakasdataa ja asiakastrendien seuraamista, yritysten omien toimien ja erilaisten digipalveluiden tehostamista sekä henkilökunnan sitouttamista.

Tutkimuskohteena olleiden yritysten vuosiraporteissa asiakaskokemuksen kehittämisessä korostuikin pitkälti samat teemat ja keinot, kuten digitalisaatio ja verkkokaupan kehittäminen, vastuullisuus ja kestävä kehitys sekä asiakasdatan hyödyntäminen. Gerdt ja Eskelinen (2018, s. 17) toteavat, että yritysten on kyettävä erottautumaan kilpailijoista hyvän asiakaskokemuksen keinoin. Samanlaisten teemojen ja keinojen toistuessa pohdittavaksi tuleekin, miten yritykset kykenevät tosiasiallisesti erottautumaan kilpailijoista erinomaisen asiakaskokemuksen keinoin. Tästä johtuen jatkotutkimuksena voitaisiin tutkia sitä, miten esimerkiksi palvelumuotoilun keinoin voidaan luoda kilpailijoista erottuvaa asiakaskokemusta ja saavuttaa siten kestävää kilpailuetua myös tulevaisuudessa.

Tämän tutkielman ulkopuolelle on jätetty täysin yritysten väliset suhteet, mistä johtuen jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista tutkia myös sitä, millaisia asiakaskokemuksen kehittämisen teemoja yritysten keskinäisissä asiakaskohtaamisissa korostuu ja miten ne poikkeavat yritysten ja kuluttaja-asiakkaiden välisiin suhteisiin nähden.

## Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. (2017). *Viiden tähden asiakaskokemus: Tee asiakkaistasi faneja*. (1. painos.). Kauppakamari.
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.
- Alhouti, S., Wright, S. A. & Baker, T. L. (2021). Customers need to relate: The conditional warm glow effect of CSR on negative customer experiences. *Journal of Business Research*, 124, 240-253. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.047>
- Baker, J., Parasuraman, A. Grewal, D. & Voss, G. B. (2002). The Influence of Multiple Store Environment Cues on Perceived Merchandise Value and Patronage Intentions. *Journal of Marketing*, 66 (2), 120–141. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.2.120.18470>
- Berry, L. L. & Carbone, L. P. & Haeckel, S. H. (2002). Managing the Total Customer Experience. *MIT Sloan Management Review*, 43, 85–89.
- Cook, S. (2016). *Leading the Customer Experience: Inspirational Service Leadership*. Routledge.
- De Keyser, A., Lemon, K. N., Klaus, P. & Keiningham, T. L. (2015). A Framework for Understanding and Managing the Customer Experience. *Marketing Science Institute Working Paper Series*, 85 (1), 15–121.

- Eskola, J. (2001). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (2001). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittavalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Filenius, M. (2015). *Digitaalinen asiakaskokemus: Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa*. Jyväskylä: Docendo.
- Fischer, M. & Vainio, S. (2015). *Potkua palvelubisnekseen, asiakaskokemus luodaan yhdessä*. Helsinki: Talentum.
- Foroudi, P., Gupta, G., Sivarajah, U. & Broderick, A. (2018). Investigating the Effects of Smart Technology on Customer Dynamics and Customer Experience. *Computers in Human Behavior*, 80 (2018), 271-282. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.11.014>
- 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>
- Gerdt, B. & Eskelinen, S. (2018). *Digiajan asiakaskokemus: oppia kansainvälisiltä huipuilta*. Helsinki: Talentum Pro.
- Gerdt, B. & Korhonen, K. (2016). *Ylivoimainen asiakaskokemus: Työkalupakki*. Helsinki: Talentum Pro.
- Grewal, D., Levy, M. & Kumar, V. (2009). Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework. *Journal of Retailing*, 85 (1), 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2009.01.001>

- Grönroos, C. (2008). Service Logic Revisited: Who Creates Value? And Who Co-creates? *European Business Review*, 20 (4), 298–314. <https://doi.org/10.1108/09555340810886585>
- Hallowell, R. (1996). The Relationships of Customer Satisfaction, Customer Loyalty and Profitability: An Empirical Study. *International Journal of Service Industry Management*, 7 (4), 27–42. <https://doi.org/10.1108/09564239610129931>
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., & Sinivuori, E. (2009). *Tutki ja kirjoita*. (15. uud. p.). Tammi.
- Holbrook, M. B. & Hirschman, E. C. (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research*, 9 (2), 132–140. <https://doi.org/10.1086/208906>
- Holma, L., Laasio, K., Ruusuvuori, M., Seppä, S. & Tanner, R. (2021). *Menestys syntyy asiakaskokemuksesta. B2B -johtajan opas*. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45 (3), 377-401. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0460-7>
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. (2015). *Digitalisaatio: yritysjohdon käsikirja*. Helsinki: Talentum.
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Laadullisen tutkimuksen aineiston hankintamenetelmiä. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

- Kallio, T. J. & Palomäki, J. (2020). Teoria, empiria ja käytäntö. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Kang, Y. A. & Baker, M. A. (2022). Which CSR message most appeals to you? The role of message framing, psychological ownership, perceived responsibility and customer altruistic values. *International Journal of Hospitality Management*, 106, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103287>
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*. 78 (5), 167–176.
- Kesko Oyj. (2021). *Keskon vuosiraportti 2021*. Noudettu 9.4.2022 osoitteesta [https://www.kesko.fi/globalassets/03-sijoittaja/raporttikeskus/2022/q1/kesko\\_vuosiraportti\\_2021\\_keskon\\_suunta.pdf](https://www.kesko.fi/globalassets/03-sijoittaja/raporttikeskus/2022/q1/kesko_vuosiraportti_2021_keskon_suunta.pdf)
- Kesko Oyj. (2022). *Kesko lyhyesti*. Noudettu 13. maaliskuuta 2022 osoitteesta <https://www.kesko.fi/yritys/kesko-lyhyesti/>.
- Kim, H-W., Gupta, S. & Koh, J. (2011). Investigating the intention to purchase digital items in social networking communities: A customer value perspective. *Information & Management*, 48 (6), 228–234. <https://doi.org/10.1016/j.im.2011.05.004>
- Kivelä, R., Simonen, J. & Heikkilä, A. (2020). *Startupin menestystekijät. Tarkastelussa elintarvikeala ja tapaus nyhtökaura*. E2 Tutkimus.
- Korkiakoski, K. (2019). *Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus*. Alma Talent.
- Korkiakoski, K. & Ylikoski, T. (2011). *Suosittelun johtaminen ja Net Promoter Score -analyysistä toimenpiteisiin*. Asiakkuusmarkkinointiliitto.

- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino.
- Kurvinen, J. & Seppä, M. (2016). *B2B -markkinoinnin ja myynnin pelikirja*. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Kuusela, H. & Rintamäki, T. (2002). *Arvoa tuottava asiointikokemus: Hyödyt ja uhraukset henkilökohtaisen ja sähköisen asiointin kehittämisessä*. Tampere University Press.
- Lemke, F., Clark, M. & Wilson, H. (2011). Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39 (6), 846–869.  
<https://doi.org/10.1007/s11747-010-0219-0>
- 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>
- Lorenzo, L., Foley, S., Dipp, J., Lane, S. & Le, M. (2010). *How service quality affects customer loyalty*. Allied Academies International Conference.
- Lutz, S. & Foong, S. (2008). A Strategy Fit for a King: A Customer Experience Framework. *Journal of healthcare management*, 53 (6), 356–359.
- Löytänä, J. & Korhikoski, K. (2014). *Asiakkaan aikakausi: Rohkeus + rakkaus = raha*. Helsinki: Talentum.
- Löytänä, J. & Kortesoja, K. (2011). *Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Talentum.

- Mazur-Wierzbicka, E. (2021). E-communication and CSR – a new look at organizations' relations with stakeholders in the time of digitalization. *Procedia Computer Science*, 192, 4619-4628. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.09.240>
- Meyer, C. & Schwager, A. (2007). Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*, 85 (2), 116–126.
- Naylor, G., Kleiser, S., Baker, J. & Yorkston, E. (2008). Using transformational appeals to enhance the retail experience. *Journal of Retailing*, 84 (1), 49–57. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.01.001>
- Nolvi, M. (2014). *Systeemiset innovaatiot elintarvikealalla. Osa 2: Vastuullisuus brändilupauksen sisällöksi*. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 205.
- Payne, A., Storbacka, K. & Frow, P. (2008). Managing the Co-Creation of Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 83–96. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0070-0>
- Payne, A., Storbacka, K., Frow, P. & Knox, S. (2009). *Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience*. *Journal of Business Research*, 62 (3), 379–389. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.013>
- Peppers, D. & Rogers, M. (2017). *Managing customer experience and relationships: A strategic framework*. John Wiley & Sons.
- Petermans, A., Van Cleempoel, K., Nuyts, E. & Vanrie, J. (2009). Measuring emotions in customer experiences in retail store environment. Testing the applicability of three emotion measurement instruments. *IASDR 2009, 3rd World Conference on Design Research*, 2257–2266.

- Piekkari, R. & Welch, C. (2020). Oodi yksittäistapaustutkimukselle ja vertailun moninaiset mahdollisuudet. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Pine, B. J. & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, 76 (4), 97–105.
- Porter, M. E. (2010). What is Value in Health Care? *The New England Journal of Medicine*, 363 (26), 2477–2481. <https://doi.org/10.1056/NEJMp1011024>
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020a). Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020b). Organisaatiokulttuurinäkökulma esimerkkinä laadullisen tutkimuksen yleistymisestä. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Päivittäistavarakauppa ry. (2022). *Päivittäistavarakaupan myynti ja markkinaosuudet 2021*. Noudettu 10.6.2022 osoitteesta <https://www.ptv.fi/paivittaistavarakaupan-myynti-ja-markkinaosuudet-2021/>
- Rintamäki, T., Kanto, A., Kuusela, H. & Spence, M. T. (2006). Decomposing the value of department store shopping into utilitarian, hedonic and social dimensions: Evidence from Finland. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34 (1), 24-39. <https://doi.org/10.1108/09590550610642792>
- Rintamäki, T., Kuusela, H. & Mitronen, L. (2007). Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17 (6), 621-634. <https://doi.org/10.1108/09604520710834975>



- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. (2020). *Tutkimuksen voimasanat*. (1.–4. p.). Sanoma Pro.
- S-Ryhmä. (2021). *S-Ryhmän vuosi ja vastuullisuus 2021*. Noudettu 9.4.2022 osoitteesta [https://assets.ctfassets.net/8122zj5k3sy9/6xMAQGba32YbPdTWdR-feme/fc21771d37f71bbad0a7615195c1d7e8/S\\_ryhman\\_Vuosi-ja-vastuullisuus-katsaus\\_2021\\_fi.pdf](https://assets.ctfassets.net/8122zj5k3sy9/6xMAQGba32YbPdTWdR-feme/fc21771d37f71bbad0a7615195c1d7e8/S_ryhman_Vuosi-ja-vastuullisuus-katsaus_2021_fi.pdf)
- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2010. *Tapaus & tutkimus = tapaustutkimus?* Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Juva: PS-Kustannus, 189–199.
- Saarijärvi, H. & Puustinen, P. (2020). *Strategiana asiakaskokemus: Miksi, mitä, miten?* Jyväskylä: Docendo.
- Schmidt-Subramanian, M. (2013). *Seven steps to successful customer experience measurements programs*. Forrester Research.
- Schmitt, B. (2003). *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with your Customers*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Shannahan, R. J., Bush, A. J., Moncrief, W. C. & Shannahan, K. L. J. (2013). Making Sense of the Customer's Role in the Personal Selling Process: A Theory of Organizing and Sensemaking Perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 33 (3), 261–276. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134330302>
- Shaw, C. & Ivens, J. (2002). *Building Great Customer Experience*. Palgrave Macmillan London.

- Smith, J. B. & Colgate, M. (2007). Customer Value Creation: A Practical Framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15 (1), 7–23.  
<http://dx.doi.org/10.2753/MTP1069-6679150101>
- Smith, G. E. & Nagle, T. T. (2005). A Question of Value. *Marketing Management*, 14 (4), 38–43.
- Srivastava, M & Kaul, D. (2016). Exploring the link between customer experience–loyalty–consumer spend. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 31, 277–286.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.04.009>
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research: perspectives on practice*. Sage. Thousand Oaks, CA.
- Tilastokeskus. (2019). *Verkkokaupan kehitys 2013–2019*. Noudettu 3.8.2022 osoitteesta [https://www.stat.fi/til/sutivi/2019/sutivi\\_2019\\_2019-11-07\\_kat\\_003\\_fi.html](https://www.stat.fi/til/sutivi/2019/sutivi_2019_2019-11-07_kat_003_fi.html).
- Tokmanni Group Oyj. (2021). *Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös 2021*. Noudettu 9.4.2022 osoitteesta <https://ir.tokmanni.fi/~media/Files/T/Tokmanni-V2/reports-and-presentations/tokmannin-hallituksen-toimintakertomus-ja-tilinpts-2021.pdf>
- Tokmanni Group Oyj. (2022). *Tokmanni lyhyesti*. Noudettu 14.3.2022 osoitteesta <https://ir.tokmanni.fi/fi/tietoa-tokmannista/tokmanni-lyhyesti>
- Tsai, S. (2005). Integrated marketing as management of holistic consumer experience. *Business Horizons*, 48 (5), 431–441.  
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2005.02.005>

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vargo, S. & Lusch, R. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68, 1–17.
- Verhoef, P. C., Neslin, S. A. & Vroomen, B. (2007). Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon. *International Journal of Research in Marketing*, 24 (2), 129–148. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2006.11.002>
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L. A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85 (1), 31–41. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>
- Walter, U., Edvardsson, B. & Öström, Å. (2010). Drivers of Customers' Service Experiences: A Study in the Restaurant Industry. *Managing Service Quality*, 20 (3), 236–258. <https://doi.org/10.1108/09604521011041961>
- Woodruff, R. B. & Gardial, S. F. (1996). *New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*. Blackwell Business.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer Value: The Next Source of Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 139–153. <http://dx.doi.org/10.1007/BF02894350>
- Wynes, S. & Nicholas, K. A. (2017). The climate mitigation gap: Education and government recommendations miss the most effective individual actions. *Environmental Research Letters*, 12 (7), 1–9. <https://doi.org/10.1088/1748-9326/aa7541>

Yi, Y. & Gong, T. (2013). Customer value co-creation behavior: Scale development and validation. *Journal of Business Research*, 66, 1279–1284.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.02.026>

## Liitteet

### Liite 1. Tutkielman aineisto

Kesko Oyj. (2021). *Keskon vuosiraportti 2021*. Noudettu 9.4.2022 osoitteesta [https://www.kesko.fi/globalassets/03-sijoittaja/raporttikeskus/2022/q1/kesko\\_vuosiraportti\\_2021\\_keskon\\_suunta.pdf](https://www.kesko.fi/globalassets/03-sijoittaja/raporttikeskus/2022/q1/kesko_vuosiraportti_2021_keskon_suunta.pdf)

S-Ryhmä. (2021). *S-Ryhmän vuosi ja vastuullisuus 2021*. Noudettu 9.4.2022 osoitteesta [https://assets.ctfassets.net/8122zj5k3sy9/6xMAQGba32YbPdTWdR-feme/fc21771d37f71bbad0a7615195c1d7e8/S\\_ryhman\\_Vuosi-ja-vastuullisuus-katsaus\\_2021\\_fi.pdf](https://assets.ctfassets.net/8122zj5k3sy9/6xMAQGba32YbPdTWdR-feme/fc21771d37f71bbad0a7615195c1d7e8/S_ryhman_Vuosi-ja-vastuullisuus-katsaus_2021_fi.pdf)

Tokmanni Group Oyj. (2021). *Hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös 2021*. Noudettu 9.4.2022 osoitteesta <https://ir.tokmanni.fi/~media/Files/T/Tokmanni-V2/reports-and-presentations/tokmannin-hallituksen-toimintakertomus-ja-tilinpts-2021.pdf>