



<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Markkinointi	Päivämäärä	11.12.2016
Tekijä	Maarit Irene Vartama	Matrikkelinumero	417233
		Sivumäärä	78
Otsikko	Myymälä asiointiympäristönä – kokemuksen ja lupauksen kohtaaminen Case: Sokos “Löydä itsesi”		
Ohjaaja	KTT Rami Olkkonen		

#### Tiivistelmä

Kaupan murroksessa kivijalkamyymälän rooli on muuttunut nopeasti ainoasta kaupan kanavasta tarpeettomaksi ja takaisin tärkeäksi kauppapaikaksi. Samaan aikaan tärkeäksi asiakasarvon tuottajaksi on noussut asiakaskokemuksen käsite ja kivijalkamyymälästä on tullut tärkeä kokemuksen tapahtumapaikka. Kilpailussa menestyäkseen kaupan on pystyttävä kommunikoimaan omasta paremmuudestaan asiakkaalle houkuttelevalla tavalla. Asiakslupauksen avulla kauppa pystyy terävöittämään oman toimintansa ja luomaan houkuttelevan viestin.

Tutkimus keskittyy myymäläasiointiin tavaratalossa. Laadullinen tutkimus toteutettiin teema-haastatteluin haastatteleamalla sekä myymälässä asioivia asiakkaita että case-yrityksen työntekijöitä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on analysoida kuluttajien asiointikokemuksia myymälässä ja näiden kokemusten yhdenmukaisuutta asiakslupauksen kanssa. Tutkimus on jaettu seuraaviin osakysymyksiin:

1. Mikä on asiointikokemus ja miten se muodostuu?
2. Miten arvoa tuotetaan myymälässä?
3. Mikä on asiakslupaus ja miten sitä konkreettisesti voidaan tavaratalossa ilmentää?

Asiointikokemuksella tarkoitetaan kaikkea asiakkaan ja yrityksen välillä tapahtuvaa vuorovaikutusta erilaisissa kohtaamisissa. Myymälässä kohtaamisia on sekä ympäristön elementtien että henkilökunnan kanssa. Myymälän visuaalisilla ja symbolisilla elementeillä onkin rooli kokemuksen muodostumiselle ja sen arvoon. Koska ostaminen on tänä päivänä helppoa verkosta, on asiakkaalle tarjottava inspiraatiota ja palvelua myymälään houkuttelemiseksi. Kaupan on tehtävä myymälätilastaan sellainen, että asiakas viihtyy, innostuu, saa apua ja löytää uusia tapoja ajatella ja olla oma itsensä. Tämän lisäksi onnistunut kokemus vaatii toiminnallista arvoa, sitä että asiointi on asiakkaalle helppoa. Asiakslupauksen avulla kauppa pystyy omaan ydinosaamiseensa keskittyen palvelemaan asiakkaita tyydyttävällä tavalla. Lupauksen konsepti on markkinoille sijoittumisen apuväline, sen avulla erotutaan kilpailijoista ja vakuutetaan asiakas tulemaan ostoksille. Lupauksen on tarkoitus luoda odotuksia asiointille, jotka asiointikokemuksen aikana myymälässä lunastetaan tai jopa ylitetään.

Tavaratalolle systemaattinen kokemuksen ja lupauksen johtaminen tuo onnistuessaan tyytyväisiä ja uskollisia asiakkaita. Arvokkaiden kokemusten luominen on erilaistava kilpailukeino. Epäonnistuessaan riskinä on sattumanvaraiset kokemukset myymälässä.

Asiasanat	Asiointikokemus, asiakaslupaus, myymälät
-----------	--





# **MYYMÄLÄ ASIOINTIYMPÄRISTÖNÄ – KOKEMUKSEN JA LUPAUKSEN KOH- TAAMINEN**

**Case: Sokos “Löydä itsesi”**

Liiketaloustiede, markkinoinnin  
pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Maarit Vartama 417233

Ohjaaja:  
KTT Rami Olkkonen

11.12.2016  
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	9
1.1	Aihepiirin esittely .....	9
1.2	Tutkimuksen tarkoitus .....	11
1.3	Tutkimuksen tieteenfilosofinen ja metodologinen tausta .....	12
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	13
2	KOETTU ARVO JA ASIAKASLUPAUS .....	14
2.1	Asiointikokemus .....	14
2.1.1	Asiointikokemuksen käsite .....	14
2.1.2	Asiointikokemuksen osatekijät .....	16
2.1.3	Onnistunut kokemus asiakastyytyväisyyden taustalla .....	20
2.2	Arvo asiakkaalle .....	21
2.2.1	Arvon käsite kokemuksessa .....	21
2.2.2	Hedonistinen ja utilitaarinen arvo .....	24
2.2.3	Taloudelliset arvon lähteet .....	26
2.2.4	Toiminnalliset arvon lähteet.....	27
2.2.5	Emotionaaliset ja symboliset arvon lähteet.....	28
2.3	Asiakaslupaus .....	29
2.3.1	Asiakaslupauksen käsite.....	29
2.3.2	Asiakaslähtöisen strategian kulmakivi.....	32
2.4	Asiakaslupaus myymäläympäristössä .....	34
2.4.1	Myymälä asiointiympäristönä.....	35
2.4.2	Valikoima .....	38
2.4.3	Palvelu.....	39
2.4.4	Tilan tunnelma, sisustus ja symboliikka .....	40
2.4.5	Tilan toiminnallisuus.....	42
3	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN .....	42
3.1	Kvalitatiivinen haastattelututkimus .....	43
3.2	Aineiston keruu ja analysointi .....	44
3.3	Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi .....	46
4	KOETTU ARVO JA ASIAKASLUPAUS SOKOS-TAVARATALOSSA .....	48
4.1	Sokoksen asiakaslupaus ”Löydä itsesi” .....	48
4.2	Asiointikokemus ja arvon tuotanto myymälässä .....	49
4.3	Myymäläympäristön rooli asiointissa.....	55
4.4	Asiointikokemus ja lupaus myymälässä.....	58

4.5	Johtopäätökset .....	61
5	YHTEENVETO .....	66
6	LÄHTEET .....	68
	LIITE 1 HAASTATTELULOMAKE ASIAKKAAT .....	75
	LIITE 2 HAASTATTELULOMAKE YRITYS .....	76
	LIITE 3 HAASTATELTAVIEN TIEDOT .....	77
	LIITE 4 OPERATIONALISOINTITIAULUKKO .....	78

## **KUVIOT**

Kuvio 1 Kokemuksen tasot ..... 16

Kuvio 2 Kokemuksen muodostumisen osa-alueet (mukaillen Gentile ym. 2007)..... 18





# 1 JOHDANTO

## 1.1 Aihepiirin esittely

Myymälä on perinteisesti ollut paikka, jossa arvo tuotetaan asiakkaalle tarjoamalla ratkaisu ongelmaan. Kaupan monikanavaisuus ja jatkuvasti kehittyvät erilaiset teknologiset verkko- ja mobiilikaupan ratkaisut, kansainvälistyminen sekä asiakkaiden muuttuneet mieltymykset ja kasvaneet mahdollisuudet ostaa mistä ja milloin vain muuttavat kaupan ja myymälätilan roolia arvon tuottamisessa ja asiakkaiden tyydyttämisessä. Ostaminen on muuttunut ongelmanratkaisusta arvon kokemiseen mielihyvän, symboliikan ja kokemusten kautta. (Kuusela & Neilimo 2010; Markkanen 2008.)

Kivijalkakaupalla on yhä vahva rooli ja vakaa asema kaupassa mutta kuluttajien käyttäytymisen ja toimintamallien murroksen jatkuvassa sykkeessä on varmistettava asiakkaiden tyytyväisyys (Tavaratalokaupan toimialakatsaus). Kivijalkamyymälöiden etuna, lisäarvotekijänä, on edelleen asiakkaiden mahdollisuus koskea, tunnustella ja nähdä tuote oikeasti (Kushwaha & Shankar 2013, 72; Jones & Kim 2010, 633). Kivijalkamyymälä valitaan asiointipaikaksi nimenomaan silloin kun halutaan kokonaisvaltaista kulutuskokemusta. Nautinto ja mielihyvä ovat tärkeitä myymäläasioinnissa. (Pantano & Servidio 2012, 283.) Myös erilaiset uudet kivijalkamyymäläkonseptit ja pop up -liikkeet kertovat, että myymäläasioinnille on vielä kysyntää. Sisustustuotteita myyvä Pop Å Turussa tekee oikeasta asunnosta liiketilan, jossa kaikki tuotteet ovat myynnissä. Visuaalisuus ja elämyksellisyys yhdistettynä showroom-tyyppiseen kaupankäyntiin on ollut suosittu. (popå.fi.) Myös isot verkkokauppatoimijat kuten Amazon ja Alibaba ovat alkaneet perustamaan kivijalkaliikkeitä, koska verkkokauppa ei pysty kopioimaan fyysistä ja sosiaalista kokemusta. Näinkin isot ja tehokkaat verkkokaupan toimijat kokevat tarvitsevansa myymälöitä tarjotakseen asiakkaalle kokonaisvaltaisen asioinnin. (forbes.com). Myymälöiden olemassaolon tärkeyttä tukeekin havainnot monikanavaisen kaupan menestyksestä myymälän avulla. On todettu, että verkkokauppa, sekä posti-myynti, hyötyvät kivijalkaliikkeen olemassaolosta (Avery ym. 2013, 31).

Yhdeksi tärkeimmäksi kilpailuedun lähteeksi ja asiakkaalle arvoa tuottavaksi elementiksi kanavien kilpailussa nouseekin kokemuksellisuus ja sen rinnalla kysymys ”miten myydä?” eli millainen asiointikokemus asiakkaalle tarjotaan. (Rintamäki, Kuusela & Mitronen 2007, 622; Gentile, Spiller & Noci 2007, 395.) Akateemisessa tutkimuksessa kokemukset ja mielihyvä ovat olleet esillä jo pitkään (ks. esim. Holbrook & Hirschman 1982) mutta vieläkin on voinut todeta, että käytännön menetöt ja toteuttaminen on edelleen puutteellista (Gentile ym. 2007, 395). Vuonna 2011 suomalaisille yritysjohtajille tehdyn kyselyn mukaan 70% vastaajista kertoi, että asiakaskokemus ja sen johtaminen on huomioitu strategiassa. Kuitenkin 47% yrityksistä tunnustaa, että heillä ei toteuteta

kokemuksen johtamista ollenkaan tai hyvin yksittäisissä tapauksissa. (Löytänä & Kortesuo 2011, 39.)

Asiointikokemus ja sen johtaminen on yritykselle systemaattinen tapa johtaa toimintaansa ja muodostaa strategiat. Kaupan alalla asiakaskokemuksen johtamisesta tekee mielenkiintoisen se, että asiakas käyttää ostoksien tekemiseen ja tiedonhankintaan monta eri kanavaa ja kaikkien niiden pitää olla johdettu samanarvoisen asiointikokemuksen näkökulmasta. Perinteisesti kaupan alalla ostokset on tehty kivijalassa, nyt sen tehtävä on muuttunut vaihdantapaikasta kokemuksen näyttämöksi, joka tukee yrityksen muiden kanavien toimintaa ja vastavuoroisesti muut kanavat tukevat myymälän menestystä. Myymälöiden elämyksellinen suunnittelu ja merkitys ostokäyttäytymiseen ja siten lopulta asiakasuskollisuuteen on huomattava. Se nähdään asiointikokemuksen tapahtumapaikkana, näyttämönä, joka ohjaa koko palveluprosessia. Tilan eli myymälän rooli on suuri asiakkaan kokemukseen ja käsitykseen koko palvelusta ja yrityksestä (Bitner 1992, 57).

Kokemusten luomisen vaatimusta voidaan pitää myös liiketoimintamallin muutoksena, sitä ajavana voimana. Asiakasta on ymmärrettävä entistä paremmin, jotta tarpeisiin ja odotuksiin pystytään vastaamaan arvoa tuottavalla tavalla. Tällöin puhutaan asiakaslähtöisestä liiketoimintamallista, jota voidaan kuvailla kaupan kykynä tarjota yksilöllisempää palvelua tehokkaasti asiakkaiden tarpeita ajatellen sekä tuottaa samalla myymäläratkaisuisaan esteettinen kokemus (Kuusela & Neilimo, 2010, 45; 167–168). Asiakaslähtöisyyden taustalla tärkeimpänä resurssina on tieto siitä mitä asiakas myymälässä arvostaa ja miten asiakas saadaan tulemaan myymälään. Tieto asiakkaiden koetun arvon syntymekanismeista auttaa rakentamaan myymälät, ja muutkin kanavat, asiakastytyväisyyttä tuottavalla tavalla (Wang 2014, 78). Kun linkki asiakkaan kokeman arvon, sen mitä asiakas haluaa ja arvostaa sekä luodun asiakaskokemuksen välillä on tehty huolellisesti, yritys pystyy rakentamaan kokemuksen oikeasti asiakaskeskeisesti (Maynes & Rawson 2016).

Tutkimuksessa kiinnostukseni kohteena on asiointi kivijalkaliikkeessä kokemuksellisuuden näkökulmasta. Millaisia asioita siihen todella myymälässä liittyy ja minkälaisiin asioihin asiakkaat kiinnittävät huomiota? Asioinnin rinnalla tarkastellaan asiakaslupauksen roolia kokemuksen syntyyn ja käsitykseen myymälästä. Asiakaslupaus on ollut 80-luvulta alkaen yksi yritysviestinnän väline mutta se on yhä käytännössä melko tuntematon ja huonosti toteutettu (Payne & Frow 2014). Se on kiinnostava pari kokemuksen rinnalle sillä molemmat ovat kokonaisvaltaisia käsitteitä asioinnista. Kokemus asiakkaan näkökulmasta ja asiakaslupaus taas juontavat kaupan oman toiminnan organisointiin ja siitä asiakkaalle arvon tuottamiseen eli tyydyttävän kokemuksen aikaansaamiseksi. Uuden ajattelun asiointikokemuksen johtamisessa asiakaslähtöisyys voidaankin ajatella, että kokemus viedään uudelle tasolle, josta pitäisi tärkeimpänä ymmärtää sen kokonaisvaltaisuus. Kokemuksen pitää olla yhtenäinen joka kanavassa ja joka tasolla.

(Löytänä & Korteso 2011, 23.) Kokonaisvaltaisuuden hahmottamiseen hyvä keino yrityksen kannalta on asiakaslupaus, sillä se on sekä oman toiminnan fokuksen etsimiseen että sen viestimiseen asiakkaalle tarkoitettu konsepti (Payne & Frow 2014; 2014b; Barnes ym. 2009).

Kivijalkamyymälä asiointin tapahtumapaikkana on mielenkiintoinen, sillä lyhyessä ajassa on esitetty sekä kivijalkakaupan kuolemaa verkkokaupan tieltä että kivijalan menestystä verkkokauppa-asiointin heikkouksia korvaavana.

## 1.2 Tutkimuksen tarkoitus

Asiakaslupaus ja asiointikokemus käsitteinä tavoittelevat samaa asiaa, arvon tuottamista asiakkaalle. Toinen on kaupan kertomus tuotettavasta arvosta ja toinen on arvon toteutuminen käytännössä asiakkaan kokemana. Asiointi ja siten kokemus voivat toteutua missä asiointiympäristössä tahansa mutta tässä tutkimuksessa keskitytään asiointiin myymälässä, kaupan kivijalkaliikkeessä. Myymälä on kokemuksen kehyskertomus, konteksti, jossa asiointi ja kohtaamiset toteutuvat. Lisäksi se on itsessään arvon luomisen väline. Luodut odotukset lunastetaan myymälässä ja toteutuakseen tavoitteen mukaisesti, eli arvoa tuottavalla tavalla, on ymmärrettävä minkälaiset asiat tuottavat arvoa asiakkaalle ja miten ne käytännössä myymäläasiointissa näkyvät. Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena on kaupan asiakaslupaus ja sen toteutuminen myymälässä. Tämän lisäksi on tarkoitus ymmärtää paremmin asiakasta; mitä hän asioidessaan myymälässä kokee ja onko lupauksella ollut rooli asiointiin. Tavoitteena on ymmärtää paremmin arvoa luovia tilanteita ja käyttää niitä myös päätöksenteon apuna asiakaskokemuksen parantamiseksi.

Tutkimuksen tarkoituksena on analysoida kuluttajien asiointikokemuksia myymälässä (Sokos-tavaratalo) ja näiden kokemusten yhdenmukaisuutta asiakaslupauksen (”Löydä itsesi”) kanssa. Tutkimusten tarkoitus voidaan jakaa

- Mikä on asiointikokemus ja miten se muodostuu?
- Miten arvoa tuotetaan myymälässä?
- Mikä on asiakaslupaus ja miten sitä konkreettisesti voidaan tavaratalossa ilmentää?

Tutkimuksessa tarkastellaan aluksi mikä on asiakaskokemus ja miten ja millaisten asioiden varaan se rakentuu. Kokemuksen tarkastelun tueksi käydään läpi millaisista asioista asiakkaan kokema arvo muodostuu. Asiakaslupausta tarkastellaan tutkimuksessa kaupan konseptoinnin, oman toiminnan organisoinnin ja viestinnän apuvälineenä. Myymälä sen sijaan, kaupan kivijalka, on tutkimuksessa asiointikokemuksen tapahtu-

mapaikka ja se missä asiakas kohdataan ja tyydytetään. Asiointiympäristönä tutkimuksessa on myymälä, jota käsitellään keskittyen sen eri elementteihin ja niiden rooliin asiakasarvon tuottamisessa. Myymälä elementteineen käsitetään tutkimuksessa sekä asiointiympäristönä että asiakaslupauksen konkreettisina ilmentyminä tilassa.

### 1.3 Tutkimuksen tieteenfilosofinen ja metodologinen tausta

Tutkimuksen tekemisen taustalla vaikuttavat aina tieteenfilosofiset perusolettamukset. Tutkija on joko tiedostaen tai tiedostamattaan tehnyt tutkimuksen tekemiseen liittyvät syvimmät valinnat (Hirsjärvi ym. 1997, 117). Tieteenfilosofialla tarkoitetaan filosofian osa-aluetta, jossa yleisellä tasolla käsitellään tieteellisen tiedon luonnetta, hankintaa ja pätevyyttä (Tieteen termipankki) Tämän tutkimuksen taustalla tieteenfilosofisena ajattelumallina on fenomenologia. Suuntauksessa henkilön subjektiiviset havainnot ja kokemukset ovat tiedon tuottamisen lähtökohtana. Fenomenologiassa ajatellaan, että tieto välittyy nimenomaan aistien ja kokemusten kautta. (Koppa, jyu.fi.) Oma kiinnostukseni kokemuksellisuuteen ja asioiden subjektiiviseen kokemiseen johdatti tutkimuksen fenomenologiaan. Uskon, että kokemusten ja aistein kautta nouseva subjektiivinen tieto jostakin tilasta tai tilanteesta pystytään jossakin määrin monistamaan yleiseksi tiedoksi.

Fenomenologia suuntauksena kuuluu laadullisen tutkimuksen koulukuntaan (Hirsjärvi ym. 1997, 163). Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on todellista elämää kuvaamaan pyrkivä menetelmäsuuntaus. Siinä tutkimuskohteen ominaisuuksia tarkastellaan kokonaisvaltaisesti ja ajatellaan todellisuuden oleva monipuolinen. Laadullisen tutkimuksen tärkeä piirre onkin se, että tutkimusaineisto hankitaan todellisessa tilanteessa ja tapaukset ovat aina ainutlaatuisia. Laadullisen tutkimuksen piirre, joka on tälle tutkimukselle tärkeä, on se, että siinä suositaan ihmistä tiedon keräämisen kohteena. Tutkimuksessa haluan tarkastella tutkimustehtävää keskustellen. (Hirsjärvi ym. 1997, 165; Koppa, jyu.fi.)

Tunnusomaista laadulliselle tutkimukselle on hypoteesittomuus. Laadullinen aineistolähtöinen analyysi antaa mahdollisuuden tutkijalle yllätyä, oppia ja saada uusia ajatuksia ilman ennalta lukkoon lyötyjä olettamuksia. Vaikka todellisuudessa havainnoissa on aina rooli tutkijan aiemmilla kokemuksilla, on hypoteesittomuus, aineistolähtöinen analysointi ja objektiivisuus juuri niitä laadullisen tutkimuksen etuja, joiden avulla voi oppia ja saada uusia näkökulmia ilmiöihin. Siinä pyritään antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta tietystä tapahtumasta eikä tilastollisiin yleistyksiin pyritä. (Eskola & Suoranta 1998, 19-20; 60–61.) Lisäksi jo tutkimuksen tekemisen lähtökohtana on induktiivisuus, koska aineistosta halutaan löytää uusia puolia eikä niinkään todistaa olemassa olevaa. Tutkimus on induktiivinen, kun siinä edetään juuri aineistolähtöisesti ensin yk-

sittäisestä tapauksesta yleisempään. (Eskola & Suoranta 1998, 83; Hirsjärvi ym. 1997, 165.)

Tutkimusstrategian valinnassa on kyse valinnasta tutkimuksen toteuttamistavasta. Tämän tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa kokemuksia yhdessä kontekstissa, joten tutkimusstrategiaksi valikoitui tapaustutkimus. Se on yksi kolmesta perinteisestä tutkimusstrategiasta: kokeellisessa tutkimuksessa mitataan muuttujien vaikutuksia toisiinsa, survey-tutkimuksessa tutkimus perustuu enemmän standardoituun mittaamiseen ja tapaustutkimuksessa sitten kerätään yksityiskohtaista tietoa jostakin yksittäisestä tapauksesta. (Hirsjärvi ym. 1997, 125–126.) Laadullisen tutkimuksen tarkoitus ei ole tehdä yleistyksiä, vaan kuvata jotakin tiettyä tapahtumaa, on tapaustutkimus luonnollinen strategia tutkimuksen toteutukselle. Tapaustutkimuksessa analysoitavan aineiston on aina muodostettava kokonaisuus eli yksi tapaus. (Eskola & Suoranta 1998, 66.) Tämän tutkimuksen kohteena on Sokos tavaratalon asiointikokemus myymälässä.

## 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksessa edetään teoriataustan esittelystä empiirisen tutkimuksen tekoon ja analyysiin. Luvussa 2 esitellään tutkimuksen teoreettinen tausta. Se muodostuu asiointikokemuksen käsitteestä, jonka yhteydessä esittelen kokemuksen muodostumisen lähtökoh- tia ja sitä millaisia tuntemuksia siihen liittyy. Lisäksi avaan arvon tuotantoa ja millaisten arvoajureiden perusteella kokemuksen arvo syntyy. Tämän lisäksi luvussa 2 määrittelen asiakaslupauksen käsitteen ja sen tärkeimmät tekijät. Lopuksi lisään teoreettiseen taustaan myymäläympäristön ja tarkastelen sitä sekä asiointiympäristön roolissa että asiakaslupauksen toteuttajana.

Luvussa 3 avaan miten empiirinen tutkimus on tehty ja luvussa 4 analysoin tutkimuksen tuloksia pääteemoittain. Lisäksi luvussa 4 yhdistän tulokset johtopäätöksiksi ja jatkotutkimusehdotuksiksi. Luku 5 on yhteenveto koko tutkimuksesta.

## 2 KOETTU ARVO JA ASIAKASLUPAUS

### 2.1 Asiointikokemus

#### 2.1.1 *Asiointikokemuksen käsite*

*”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa” (Löytänä & Korteso 2011, 11).*

Asiointikokemuksessa on kyse kokonaisvaltaisesta suhteesta asiakkaan ja yrityksen välillä (Gentile, Spiller & Noci 2007, 397). Asiakkaan kohtaaminen yrityksen kanssa voi olla yksittäinen vierailu myymälässä tai pitkäaikainen kanta-asiakkuussuhde. Jokaisesta kohtaamisesta muodostuu mielipide, joka toistuvan asioinnin myötä myös kumuloituu ja vahvistuu. Kokemus määrittää asiakkaan mielipiteen aina kulloisestakin tilanteesta ja se vaikuttaa sen hetkiseen ostopäätökseen merkittävästi (Gentile ym. 2007, 396). Kokemuksia ylipäättään voi kuvailla jonkin kohtaamisen tai tietyn hetken läpi elämisenä, oli se kaupallinen tapahtuma tai jokin muu (Schmitt 1999, 57). Asiointikokemukseen liittyy vain vahvemmin toisen osapuolen suunnittelema kohtaaminen ja toisen odotukset tästä kohtaamisesta. Kokemuksellisuudesta myymälässä on paljon tutkimusta eri näkökulmista. On todettu, että esimerkiksi myymäläympäristön erilaiset huomiota kiinnittävät virikkeet ja tunnelmatekijät ovat erottamaton osa kokemuksen luomista. (Gentile ym. 2007; Babin & Attaway 2000; Holbrook 1999; Kotler 1974.) Asiointikokemus onkin moniulotteinen ja kokonaisvaltainen käsite (Bagdare & Jain 2013, 798), jossa sekä asiakkaan järjellä että tunteilla on roolinsa (Schmitt 1999, 60). Kaupan asiointikokemusta on kuvattu myös kuluttajan kognitiivisten prosessien, tunteiden, käyttäytymisen ja aisti-en kokonaisuutena (Bagdare & Jain 2013, 792).

Jokainen kulutustapahtuma on vuorovaikutusta kahden, tai useamman, osapuolen välillä, jossa jokaisella on roolinsa koko kokemuksen muodostumisessa (Addis & Holbrook 2001, 56). Tärkeänä tekijänä yksittäisten pienten tapahtumien summassa on vuorovaikutus ihmisten välillä mutta myös objektien, prosessien ja kaupan ympäristön kanssa. (Bagdare & Jain 2013, 792; Gentile ym. 2007, 394; Addis & Holbrook 2001, 56.) Yhden asiointikerran aikana myymälässä saattaa olla esimerkiksi sekä henkilökohtaista palvelua että automatisoitua itsepalvelua, ja kaikki nämä kohtaamiset ja niiden onnistuminen vaikuttavat kokemuksen lopputulokseen, oliko se mieleinen vai ei. Se on kuin tapahtumasarja erilaisia kohtaamisia kaupan luomissa puitteissa (Bäckström 2011; Gentile ym. 2007, 394). Kohtaamisissa syntyvästä vuorovaikutuksesta syntyy arvoa

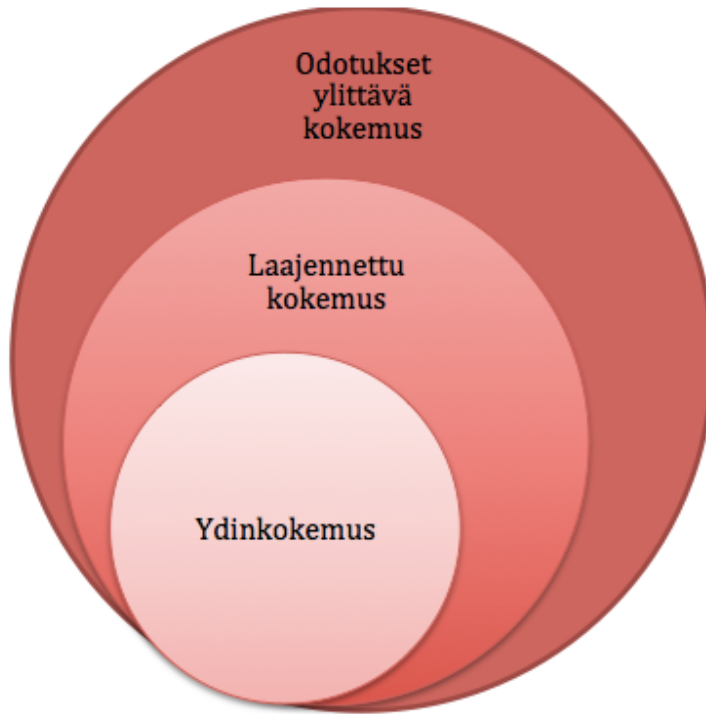
sekä asiakkaalle sekä yritykselle. Näissä vuorovaikutustilanteissa asiakkaan subjektiivisilla tunteilla ja tuntemuksilla on suuri merkitys kokemuksen kulussa. (Addis & Holbrook, 2001, 51.)

Symboliset merkitykset ja subjektiiviset tuntemukset kuten ilo, sosiaalisuus ja eleganssi tekevät kokemuksesta jonkinlaisen. Ympäristön tarjoamat erilaiset ärsykkeet, eli kaupan luomat puitteet, edistävät tunteiden syntyä ja siten kokemuksellisuutta. Ärsykkeet herättelevät asiakkaan tuntemuksia aineettomista huomion kiinnittäjistä rationaalisuuden lisäksi. (Gentile ym. 2007, 394; Holbrook & Hirschman 1982, 134.) Asiakkaan myymälässä mukana elämät hetket ilon, mielialan, vapaa-ajanvieton ja muistettavuuden luomien tunteiden näkökulmasta muodostavat asiointikokemuksen (Bagdare & Jain 2013, 793).

Hyvä kokemus osallistaa asiakkaan kokonaisvaltaisesti ja johdonmukaisesti asioinnin eri vaiheissa ja tasoilla (Gentile ym. 2007, 397) ja tuottaa kaikessa yksinkertaisuudessaan asiakkaalle mielihyvää ja ilahduttaa (Löytänä & Kortesus 2011, 49). Positiivinen kokemus kaupassa muodostuu kun sen luomat puitteet tapahtumille ovat miellyttäviä, sitouttavia ja rentouttavia (Bäckström 2011) sekä muistorikkaita (Bagdare & Jain 2013, 799).

Hyvä kokemus syntyy vahvojen kohtaamisten ja sitä myötä vahvojen tunteiden ja mielikuvien sekä yllätysten avulla. (Löytänä & Kortesus 2011, 45.) Vahvoja positiivisia tunteita ovat esimerkiksi ilo (Bagdare & Jain 2013, 798; Holbrook & Hirschman 1982, 138) sekä hauskuus, rentous ja virkistävyys (Bagdare & Jain 2013, 798), jotka syntyvät tyytyväisyydestä ja mielihyvästä koko ostosreissusta. Kokemusta voidaan parantaa kohtaamisia varten luodulla ympäristöllä ja rohkaisemalla asiakkaita vuorovaikutukseen (Russo Spena ym. 2013, 35). Vahvassa palvelukokemuksessa pitäisi yhdistyä asiakasymmärrys ja ostokokemusta tukevat myymäläelementit (Markkanen & Pipoli 2009, 271).

Kokemus voidaan jaotella kolmeen eri tasoon: ydinkokemus, laajennettu kokemus sekä odotukset ylittävä kokemus (Bäckström & Johansson 2006, 424; Arussy 2010, 67; Löytänä & Kortesus 2011, 61). Ydinkokemus on se tuote tai palvelu, jonka vuoksi yritys on olemassa ja jonka vuoksi asiakas ylipäättään asioi juuri siinä paikassa. Ydinkokemuksen tuottamisen toimintavarmuus on oleellista kaikissa tilanteissa. (Löytänä & Kortesus 2011, 61.) Kuviossa 1 hahmotetaan kokemuksen tasoja.



Kuvio 1 Kokemuksen tasot

Kuvio 1 hahmottaa hyvin suhdetta kokemusten tasojen välillä. Odotukset ylittävä kokemus sisältää ydinkokemuksen toimivuuden ja laajennetun kokemuksen extratarjooman mutta on laajuudessaan syvempi kuin nämä. Laajennetulla kokemuksella tarkoitetaan sellaista kohtaamista asiakkaan ja yrityksen välillä, jossa mahdollistetaan asiakkaalle jonkin uuden tekeminen ja siten edistetään arvon kokemista (Bäckström & Johansson 2006, 424). Ydintarjoomaan lisätään jokin elementti, jonka asiakas joka tapauksessa lisäksi kenties itse. Hyvänä esimerkkinä Arussy (2010, 69) mainitsee tavalliset aamupalamurot, joiden kanssa usein syödään esimerkiksi marjoja. Murovalmistaja Kellogg's halusi vastata tähän luomalla laajennetun tarjooman kehittämällä murosekoituksen, jossa on marjoja mukana (Arussy 2010, 69). Laajennettuun kokemukseen kuuluu kaikki uudet ideat miten jotakin tuotetta voisi käyttää uudella tavalla tai miten siitä saadaan pienellä lisäpalvelulla vielä parempi. Odotukset ylittävä kokemus sen sijaan ovat tunnetasolla tyydyttäviä muistoja kohtaamisesta yrityksen kanssa (Arussy 2010, 70).

### 2.1.2 Asiointikokemuksen osatekijät

Kokemus luodaan jokaisessa kontaktipisteessä asiakkaan ja yrityksen välillä. Myymälässä kontaktipisteet on kaupan luomia myymäläympäristön osia, joissa kohdataan asiakas ja vastataan odotuksiin. Odotuksiin vastaaminen tyydyttää asiakkaan selvittämällä ongelman, oli se sitten käytännön tarve tai tunnetason ongelma (Arussy 2010, 66). Se ei



usein kuitenkin riitä vaan on todella ylitettävä asiakkaan odotukset (Bäckström & Johansson 2006, 424). Odotukset ylitetään luomalla puitteet ihastuttaville muistoille. Sanoaankin, että kaikki alkaa muistoista. Ollakseen todella erilainen, personoitu ja muistettava, kokemuksen on herätettävä tunteita. Muistot saavat polttoaineensa tunteista, joten kokemuksen avulla syntyvät vahvat positiiviset tunteet auttavat muistijäljen luomisessa. (Arussy 2010, 66.) Parhaalla mahdollisella tavalla onnistunut kokemus jättää positiivisen muistijäljen (Löytänä & Korteso 2011, 61). Tunteiden lisäksi kokemuksen muodostumiseen on roolinsa asiakkaan eri aisteilla ja ajattelun tasoilla.

Asiakkaat ovat tunteellisuuden lisäksi myös järkeä ja omaa ajattelua käyttäviä kuluttajia. Vaikka tunteet ovatkin isossa roolissa kokemuksellisuudessa, järjen ja ajattelun roolia ei voi unohtaa (Addis and Holbrook, 2001). Kokemuksen muodostumista pilkottaessa pienempiin osiin arvon tuotannon ymmärtämiseksi käykin ilmi, että ärsykejä tarvitaan tunteille mutta lisäksi myös ajattelun ja esimerkiksi luovuuden herättelylle, jotta kokemus olisi mahdollisimman onnistunut.

Schmitt (1999, 60) jaottelee kokemuksellisuuden rakennuspalikat viiteen moduuliin:

- Aistinvaraisuus
- Tunneperäinen
- Luova ajattelu
- Fyysinen kokemus, käyttäytyminen, toiminta
- Samastuttava kokemus eli elämäntyyli & viiteryhmä (sense, feel, think, act ja relate).

Schmittin (1999) mukaan asiakkaan on reagoitava kaupan tarjoamaan ympäristöön eri tasoilla, jotta voidaan puhua kokemuksellisuudesta. Aistiärsykkeet eli näkö, kuulo, tunto, maku ja tuoksu, voivat erilaistaa kokemusta, motivoida asiakasta tai lisätä arvoa estetiikan ja innostuksen kautta. Vahvoja tunteita herättääkseen on tiedettävä, minkälaiset ärsykkeet herättävät omissa asiakkaissa positiivisia tunteita ja empatiaa. Luovan ajattelun ärsykkeet liittyvät ongelmanratkaisukokemuksiin, siihen miten luovasti asiakas pystytään sitouttamaan ajattelemaan ja keksimään itse. Ajattelua stimuloidaan luomalla sekä yhteneviä että poikkeavia ajatuksia tilanteesta yllätyksen, kiehtovuuden ja provokaation avulla. Kaupassa kiehtovuus ja luovuuden herättely voisi nousta esimerkiksi esillepanojen herättämästä inspiraatiosta ja ideoiden antamisesta. (Schmitt 1999, 61.)

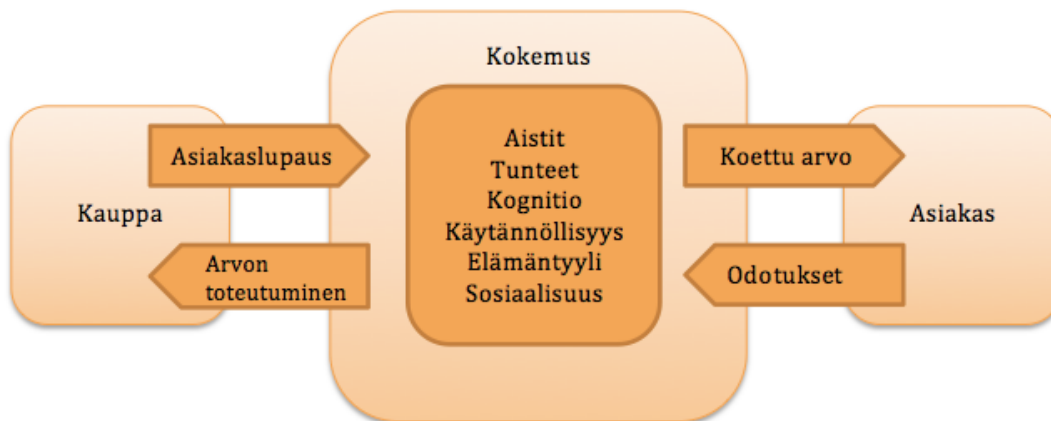
Toimintaa, fyysistä kokemusta, pitää ruokkia auttamalla asiakasta näkemään miten asiat voi tehdä eri tavalla, antamalla esimerkkejä esimerkiksi elämäntyyllillä tai vuorovaikutuksella. Roolimallit usein stimuloivat vaikkapa elämäntavan muutosta, eli totutusta poikkeavaa käytöstä, jossa on myös mukana paljon motivaatiota, inspiraatiota ja tunteita. Samastuttava kokemus ulottuu paljon kauemmas kuin yksilön henkilökohtaisiin tunteisiin ja pitää sisällään edellisten moduulien ärsykeistä heränneet tunteet ja ajatuk-

set. Samastumista on oman itsensä parantaminen, tietynlaiseen viiteryhmään kuuluminen ja tässä ryhmässä hyväksytyksi tuleminen. Perinteinen esimerkki on Harley Davidson, joka brändinä edustaa jo kokonaista elämäntyyliä ja on oma ryhmänsä ihmisiä, joiden porukkaan kuulutaan tiettyjen symbolien avulla. (Schmitt 1999, 62.)

Gentile ym. (2007, 398–402) kehittivät kokemuksen muodostumisen osasia mukailleen Schmittin (1999) moduuleita ja lisäten. Asiointikokemuksen muodostumisessa on roolinsa

(Gentile ym. 2007, 398–402):

- Aisteilla
- Tunteilla
- Järjellä, eli tiedollinen osa-alue
- Käytännön kokemuksella, eli pragmaattinen alue
- Elämäntyyllillä ja
- Sosiaalisella merkityksellä (sensorial, emotional, cognitive, pragmatic, lifestyle ja relational component) (Kuvio 1).



Kuvio 2 Kokemuksen muodostumisen osa-alueet (mukaiillen Gentile ym. 2007)

Kuviossa 2 kuvaillaan kokemuksen muodostumista yrityksen toimiin pohjautuen. Yrityksen, kaupan, tehtävänä on luoda puitteet kokemukselle, jossa on virikkeitä kokemuksen muodostumisessa tärkeille osa-alueille; aisteille, tunteille, ajatuksille sekä käytännön kokemuksen sujuvuuteen, symboliikkaan ja sosiaaliseen ulottuvuuteen keskittyviä osia.

Gentilen lisätyssä versiossa on tavaratalokauppaan erityisesti pätevä pragmaattinen kokemuksen aspekti, sillä monikanavaisuuden ajankohtaisuus on jatkuvasti esillä myös myymäläkokemuksessa ja erilaista digitaalista myymälämateriaalia ja asioinnin avusta-

ja tuodaan myymälöihin ja pyritään yhdistämään myymäläasiointia verkkokaupan kanssa, jolloin niiden toimivuus kokemuksen arvolle on oleellinen.

Asioinnin aikana havaitut ärsykkeet näillä osa-alueilla muodostavat kokonaisen kokemuksen. Edellä esitetyissä kokemuksen palikoissa aistiärsykeitä ovat esimerkiksi tuoksu tai äänet, joilla yritetään herätellä esteettistä mielihyvää ja tunnetta kauneudesta sekä innostusta ja tyytyväisyyttä. Tunneside yritykseen syntyy kun tarjoomalla herätetään tunteita, positiivista mielialaa ja tuntemuksia. Tiedolliseen osa-alueeseen pyritään vaikuttamaan ongelmanratkaisuun tai luovuuden käyttöön rohkaisemalla. Pragmaattinen osa-alue liittyy asiakkaan kokemukseen asioiden tekemisestä mutta kuitenkin helposti, ilman ongelmia, eli tavanomaista käytännöllisemmät ratkaisut tuovat kokemukseen positiivisuutta, myös oston jälkeisen ajan kokemukset koko elinkaaren ajalta. Elämäntyyllillä, symboliikalla, tarkoitetaan, että asioinnilla vahvistetaan oman arvomaailman asioita. Kokemus, myymälä tai tuote itsessään vahvistaa omaa elämäntyyliä tai luo mahdollisuuden sen viestimiseen. (Schmitt 1999, 61–62; Gentile ym. 2007, 398–402.) Sosiaalinen komponentti ulottuu kokonaan asiakkaan oman sosiaalisen kontekstin yli tarjoamalla mahdollisuuden kokemukseen muiden ihmisten kanssa, yhdessä tai jopa yhteisöön liittymiseen. Se voi vahvistaa sosiaalista identiteettiä, kuulumisen tunnetta ja elämäntyylin kanssa relevantisti kuulumista tai erottumista jostakin sosiaalisesta ryhmästä. (Gentile ym. 2007, 398.)

Bagdare ja Jain (2013, 792–793) jaottelevat erityisesti kaupan kokemuksen osa-alueet yksinkertaisemmin neljään osaan: 1. Ilo, 2. mieliala, 3. vapaa-aika ja 4. erottuvuus (joy, mood, leisure, distinctive), joissa yhdistyvät asiakkaan kognitiiviset ja aisteihin perustuvat tarpeet sekä käyttäytyminen. Kokemuksen pitäisi olla kuin fantasiaa ja fantasian toteutettu uniikilla ja muistettavalla tavalla. Erottuvuus ominaisuutena liittyy erilaistamiseen kilpailijoihin verrattuna, pärjätäkseen on oltava mielenkiintoisella tavalla erilainen ja näin edistää esimerkiksi hyvän muistijäljen jättämistä. Erottua voi tarjoomalla, tunnelmalla, prosesseilla, ihmisillä, teknologialla. (Bagdare & Jain 2013, 799.)

Arussy (2010, 70) puolestaan on laatinut viidentoista kohdan listan hyvän muistijäljen jättävän, odotuksen ylittävän ja tunteiden tasolla sitouttavan kokemuksen piirteistä: personoitu, sielukas, aito, relevantti, kustomoitu, oikea-aikainen, jaettu, kestävä, selkeä ja keskustelua herättävä, arvokas ennen osto, arvokas oston jälkeen, selvästi ja näkyvästi arvokas, tunteiden tasolla sitouttava, yllättävä ja kannattava. Mitä useampi näistä tuntemuksista toteutuu, sitä parempi kokemus on ja jää mieleen. (Arussy 2010, 70.)

Kaikki kokemuksen moduuleilla on oma erilainen roolinsa asiointikokemuksen muodostumisessa ja yhdessä ne toimivat erilaisina yhdistelminä. Ihanteellisinta olisi, jos kokemuksen muodostumiseen on roolinsa kaikilla osa-alueilla. (Schmitt 1999, 62.) Jokaisella tekijällä on erilainen rooli eri kontekstissa ja eri asiakkaalla, osat yhdistyvät kokemukseksi eri painotuksin (Gentile ym. 2007, 398–402). Kun asiointikokemuksesta

puhutaan kokonaisvaltaisena, tarkoitetaan juuri ihmisen, jokaisen persoonan, eri tasoja, jolla maailman ja ympäristön havainnoi ja kokee. Erilaiset ympäristöt stimuloivat eri aistien ja mieltymysten ja vaikka järjen yhdistelmiä. Täytyykin muistaa, että toimivuus ja asioiden sujuvuus ovat silti lähes yhtä tärkeitä kuin kokemuksellisuus (Gentile ym. 2007, 404). Ydinkokemuksen on oltava toiminnallisesti sujuva, ja sen päälle voi rakentaa kokemuksellisempaa ja eri tunnetasoilla sitouttavampaa kokemusta.

Jokainen komponentti yhdistyy kokemukseksi eri tavalla kontekstista riippuen (Gentile ym. 2007, 404). On mahdollista vahvistaa hedonistista arvoa vahvistamalla entises-tään niitä tekijöitä, jotka omassa kontekstissaan myymälässä, luovat positiivista koke-musta. Ympäristöllä luodut olosuhteet viihtymiselle ja vapaa-ajan vietolle sekä subjek-tiiviset kokemukset ja erilaiset symboliset vihjeet ovat avainasemassa vaikuttamassa asiointikokemuksen lopputulokseen. Asiakkaan resursseina, uhrauksina, esimerkiksi rahan asemasta on asiakkaan aika, tehtävän suorittamisen sijaan hedonistiset halut, kog-nitiivisen ajattelun sijaan tunteiden merkitys, tiedon hankkimisen sijaan seikkailu ja uuden etsimisen käyttäytyminen ja demograafisten ominaisuuksien sijaan persoonalli-suuspiirteet, luovuus ja elämyshakuisuus. (Holbrook & Hirschman 1982, 133.)

### **2.1.3 Onnistunut kokemus asiakastyytyväisyyden taustalla**

Hyvät positiiviset kokemukset ja tyytyväinen asiakas tuo menestystä myös yritykselle. Positiivisena mieleen jäänyt kokemus lisää asiakastyytyväisyyttä ja siten uskollisuutta (Bagdare & Jain 2013, 800; Bawa, Gupta & Sharma 2013,42; Hume & Sullivan Mort 2010, 178). Asiakastyytyväisyys on yksi merkki kanavan kilpailukyvystä ja useissa tut-kimuksissa on todettu, että koettu arvo on suorassa yhteydessä asiakastyytyväisyyteen erilaisissa palveluympäristöissä sekä sitä kautta uudelleen asioinnin aikomukseen (Hu-me & Sullivan Mort 2010, 176-177). Asiakastyytyväisyydellä on todettu olevan suora vaikutus asiakkaan kokemaan arvoon, eli kun asiakas saa haluamansa, tarvitsemansa tai jotakin enemmän niin hän on tyytyväinen ja kokee asioinnin olleen arvokas.

Positiivinen kokemus myös vahvistaa tunneperäistä sidettä yritykseen ja vahvistaa uskollisuutta (Gentile ym. 2007, 404). Uskollisuus taas antaa mahdollisuuden kannatta-vuudelle ja markkinaosuuden kasvulle (Bawa, Gupta & Sharma 2013, 39).

Uskollisuus taas tuo lisää voimaa esimerkiksi asiakkaiden väliseen suositteluun ja word-of-mouth -kommunikaatioon. Koska ihminen hakeutuu luonnostaan häntä miellyt-tävien asioiden pariin, positiivinen muistijälki saa asiakkaan haluamaan lisää (Bagdare & Jain 2013, 800; Löytänä & Korteso 2011, 49). Uskollisista asiakkaista kauppa saa kasvua ja kannattavuutta (Grewal, Levy & Kumar 2009, 1).

Onnistunut vuorovaikutus asiakkaan ja yrityksen välillä, etenkin tarjoaman välityk-sellä, on vaikutusta yrityksen menestymiseen myös perinteisillä mittareilla kuten myyn-

ti, markkinaosuus ja kannattavuus. Näihin tietysti yrityksen strateginen suunta myös tähtää. Aineettomana menestyksen mittarina onnistunut kokemus taas tuo bränditunnettuutta ja siten pääomaa sekä asiakaspääomaa. (Gentile ym. 2007, 399.)

Ymmärrys siitä miten asiakas kokee eri ympäristön ja palvelutarjooman ärsykkeet lisäävät tehokkuutta toiminnan resurssoinnissa, ja siten kannattavuus paranee kun reursit on käytetty tyydyttämään asiakkaiden tarpeita, Kustannussäästö, tuotossa ja markkinaosuudessa (Hume & Sullivan Mort 2010, 178).

## **2.2 Arvo asiakkaalle**

Asiointikokemuksesta puhuttaessa arvon tuotannossa otetaan huomioon koko asioinnin kaari yrityksen ja asiakkaan välillä. Yrityksen on tunnettava asiakkaansa ja tiedettävä ne tekijät, mistä asiakas kokee lisäarvoa, ja organisoida toimintonsa niiden mukaisesti, jotta asiakkaat todella löytävät kaupan tuottamat lisäarvotekijät. (Kuusela & Neilimo 2010, 46.) Asiakkaalle arvoa tuovien asioinnin ominaisuuksien tarkasteleminen auttaa kokemuksen ja lupauksen suhteen tarkastelussa. Tarjoaako kaupan puitteet virikkeitä oikeissa arvoa tuottavissa kohdissa? Kaupan näkökulmasta asiakkaidensa mielestä onnistuneita kokemuksia tuotetaan, jotta menestyään itse markkinassa. Asiakkaille on tuotettava jatkuvasti arvoa pitääkseen vuorovaikutuksen asiakkaiden kanssa tyydyttävänä ja jatkuvana. Arvokkaita ovat mielihyvän tuntemukset ja niiden vuoksi ostoksilla usein myös käydään, positiivisten kulutuskokemusten vuoksi (Markkanen 2008, 9; Gentile ym. 2007, 404). Kokemuksessa arvo on siis jotakin enemmän kuin ostetun tuotteen tuoma hyöty. Holbrookin (1999, 5) arvon määritelmän mukaan arvoa saa muualtakin kuin ostetusta tuotteesta, brändistä tai omistamisesta ylipäätään. Arvoa koetaan itse ostokokemuksesta johon kuuluu ostotapahtuman lisäksi muitakin osia (Addis & Holbrook 2001, 53).

### **2.2.1 Arvon käsite kokemuksessa**

Arvo ja sen eri ilmenemismuodot ovat olleet esillä tutkimuksessa jo vuosikymmeniä (Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo 2007; Babin ym. 1994; Hirschman & Holbrook 1982), ja on yhä kiinnostava tutkimuksen aihe. Erityisesti koettu arvo ja sen ymmärtäminen on tärkeä menestystekijä. Kuluttajamarkkinoilla myös siksi, että arvoa on tuotettava massana mutta yksilöille (Addis & Holbrook 2001). Ylivertaisen arvon luominen asiakkaalle onnistuneen asiointikokemuksen avulla luo kaupalle kilpailuetua, koska arvon tuottamisen resursseja on vaikea kopioida. Asiakasarvon tuottaminen voidaankin

määrittellä yhdeksi tärkeimmäksi kilpailukyvyn perustaksi ja muista toimijoista erilais-  
tavaksi kilpailuedun tuottajaksi (Kuusela & Neilimo 2010, 23.)

Arvo voidaan yksinkertaisesti määrittellä niin, että arvo = edut–kulut. Edut ovat vaih-  
tokaupasta asiakkaan saaman hyödyn määrä ja jos se on suurempi kuin hankkimisen  
kulut eli edun saamiseksi käytetty raha, aika, vaiva, fyysinen tai henkinen riski, joka  
edun hankkimiseksi asiakkaalle koituu, lopputulos on arvokas. (Barnes ym. 2009, 24.)

Akateemisessa tutkimuksessa on edelleen esillä Zeithamlin (1988, 14) määritelmä,  
jossa arvo määrittellään kuluttajan kokemus tuotteesta saaduista hyödyistä suhteessa  
niiden saamiseksi tehtyihin uhrauksiin, eli vaihtokaupaksi hyötyjen ja kulujen välillä.  
Koetun arvon tutkimus on lähtenyt yksinkertaisesta arvon käsitteestä hyödyllisyyden ja  
tarpeen näkökulmasta ja koetun arvon on ajateltu olevan puhtaasti taloudellinen ja jär-  
kipäinä kokemus hyötyjen ja uhrausten suhteena, useimmiten hinta-laatu-vastine  
rahalle -suhteina (Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo 2007, 431). Perinteisessä mark-  
kinoinnissa asiakasta onkin pidetty järjellä päätöksiä tekevänä, joka arvottaa funktionaa-  
liset ominaisuudet ja hyödyt, eli niistä kokemansa arvon, korkealle (Gentile ym. 2007,  
396; Kuusela & Rintamäki 2004, 13; Schmitt 1999, 56). Perinteisesti kuluttaja on mää-  
ritelty rationaalisenä ongelmanratkaisijana, joka valintoja tehdessään käyttää erilaisia  
ongelmanratkaisukeinoja (Gentile ym. 2007, 396; Kuusela & Rintamäki 2004, 13). On-  
gelmallisen tästä näkemyksestä kuitenkin tekee juurikin sen oletus kuluttajasta järjelli-  
senä ja laskelmoivana toimijana, joka on asiointikokemuksen arvoa arvioitaessa yksi-  
puolinen.

Asiointikokemuksen tutkimuksessa ja sen myötä arvon kokeminen nähdään monisyi-  
sempänä kokonaisuutena (Sweeney & Soutar 2001, 206) ja tutkimuksessakin tunnuste-  
taan, että koettu arvo ei ole vain järkeen perustuva päätös hyödyllisyydestä vaan moni-  
mutkaisempi kokonaisuus (Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo 2007, 429). Laajem-  
mat ja monipuolisemmat näkemykset koetusta arvosta ja arvon kokemiseen vaikuttavista  
ärsykkeistä sopivat asiointikokemuksen arvon tutkimiseen paremmin kuin yksipuoli-  
set mallit, sillä kokemuksen koettu arvo on enemmän kuin vaihtokauppa hyödyllisyyden  
ja hinnan välillä (Hirschman and Holbrook 1982; Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo  
2007, 429).

Koettu arvo on kytköksissä kokemuksellisiin ärsykkeisiin, erilaisiin tunteisiin  
(Gentile ym. 2007, 404), jolloin voidaan sanoa henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ole-  
van aina rooli arvon kokemisessa (Sweeney & Soutar 2001, 206). Arvoa koetaan sub-  
jektiivisesti asioinnista kokonaisuutena, kokonaisena ostokokemuksena, enemmän  
kuin pelkän tuotteen ostamisesta (Kuusela & Neilimo 2010, 55; Babin ym. 1994, 654;  
Zeithaml 1988, 13). Asiointin arvo on subjektiivista ja sitä kuvailee parhaiten yksilön  
vuorovaikutus ympäristön kanssa sekä sen hyödyllisyyden että mukavuuden kautta (Ba-  
bin ym. 1994, 654). Asiakasarvo on kokonaisvaltainen ja aistinvaraisuuteen perustuva

asiointikokemuksesta koettujen hyötyjen ja sitä varten tehtyjen uhrausten suhteeksi (Kuusela & Neilimo 2010, 54).

Kokemuksessa koettua arvoa tutkittaessa huomataan, että monipuoliset arvon mallit selittävät asiakkaan käyttäytymistä paremmin kuin vain yhden arvoajurin mukaan selitettynä. Myös siis arvo syntyy asioinnista kokonaisuutena, ei välttämättä vain yhden onnistuneen arvoajurin mukaan. (Sweeney & Soutar 2001, 216.) Yksittäisiä arvon tuottajia myymäläympäristössä on silti hyvä tarkastella, koska kokonaisuus syntyy pienistä osista. Toisaalta sanotaan, että arvon tuottaminen asiakkaalle voi myös olla hyvin pienikin asia tai teko yllättävässä tilanteessa. Tällöin kuitenkin muut kokemuksen vaiheet on oltava hyväksyttävällä positiivisella tasolla. Koko kokemuksen tavoitteet pitää kuitenkin olla määritelty ja systemaattisesti johdettu, jotta asiakas asioidessaan todella kokee asiat positiivisesti. (Löytänä & Korteso 2011, 54.) Eri arvoajureiden ymmärtäminen antaa kaupalle mahdollisuuden asemoida itsensä entistä paremmin markkinassa (Sweeney & Soutar 2001, 216) ja siten löytää oikeat asiakkaat.

Luodakseen positiivisia kokemuksia kaupan on tiedettävä mitkä asiat tuottavat arvoa juuri omille asiakkaille. Kuluttaja haluaa sykähdyttäviä ja unohtumattomia hetkiä liikkeessä sekä mahdollisuuden paeta arkea ja haaveilla (Markkanen 2008, 76.) sekä muistettavia ja palkitsevia kokemuksia; sellaisia, jotka häikäisevät aisteja, koskettavat ja stimuloivat mieltä. Asiakas haluaa kokemuksia, jotka ovat yhtä heidän elämäntyyliinsä kanssa ja joihin he voivat samaistua. (Schmitt 1999, 57.)

Ostoksilla käymisen tarkoitus ei muutenkaan ole enää vain toiminnallisten tarpeiden tyydyttämistä vaan syynä voi olla hedonistiset tarpeet kuten ilon ja mielihyvän kokemukset. Yhä useammin kuluttaja haluaa itse osallistua kulutusprosessiin aktiivisesti ja kokea kulutushetken elämyksenä, jolloin hyvän asiointikokemuksen luomiseksi on oltava elämykselle parhaat mahdolliset puitteet. (Markkanen 2008, 9, 18, 47.) Toisaalta kauppa ei saa kuitenkaan unohtaa tarjota ratkaisuja erilaisiin tarvetilanteisiin, ja siten tyydyttää asiakkaan tarpeet. Kaupan täytyy auttaa asiakasta saavuttamaan omat tavoitteensa. (Kautto, Lindholm & Mitronen 2008, 30.) Inhimillisiin tarpeisiin vastaaminen asiakasta tyydyttävällä tavalla luo asiakkaalle arvoa, oli se laadultaan millaista hyvänsä. Myymälässä asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen on paljon syvällisempää kuin yksinkertaisesti myydä jokin tuote. Myymälässä tarpeisiin vastaaminen voi herättää asiakkaassa kysymyksiä: miten voin huolehtia perheestäni, miten teen asiat helpommin, ratkon ongelmia tai tunnen tyytyväisyyttä itseni kanssa. Näihin inhimillisiin tarpeisiin vastaaminen myymälässä on oleellista. (Hartnett 1998, 21.)

Erillisten arvoajureiden tarkastelussa täytyy lisäksi muistaa, että arvon toteaminen asiointin aikana ei aina perustu kognitiiviseen mietintään vaan useimmiten ulkopuolelta tuleviin vihjeisiin arvosta (Zeithaml 1988, 15), kuten arvolupaus tai muu viestintä ja ympäristön ärsykkeet. Tyytyväisyys ja uskollisuus on usein kiinni pienistä asioista, mutta ne pitää tehdä kunnolla. Esimerkiksi viestinnän yhdenmukaisuus kanavasta riippu-

matta sekä vuorovaikutteisuus asiakkaan tarpeita kohtaan ovat pieniä mutta hyvin hoidettuina tyytyväisyydelle tärkeitä osa-alueita. (Grewal ym. 2009, 1–2). Toisaalta arvonaajureiden tarkastelussa on syytä muistaa, että vaikka voidaan eritellä kokemuksen osia ja yksittäisiä arvontuottajia, niin todellisuudessa ihminen ei kuitenkaan pysty arvioimaan tai erittelemään tiettyä kokemusta sen osien mukaan. Kokemus on pikemmin yhtenäinen tunne, josta pystyy tunnistamaan sen moninaisuuden mutta ei yksittäisiä osia. (Gentile ym. 2007, 398.)

### **2.2.2 Hedonistinen ja utilitaarinen arvo**

Vaikka jokaista kulutustapahtumaa ja siitä koettua arvoa leimaa asiakkaan subjektiivinen olotila ja tuntemukset, voidaan koettu arvo jakaa karkeasti kahdenlaiseen arvoon sen tuottaman ratkaisun mukaan: mielihyvään ja käytännön arvoon (hedonic ja utilitarian) (Löytänä & Korteso 2011, 55; Addis & Holbrook 2001, 57). Kaltcheva ja Weitz (2006, 109) puhuvat motivaatiotekijöistä jakaessaan arvon lähteet mielihyvään ja tehtäväkeskeiseen. Arvon kokemisessa suurin rooli on asiakkaan motivaatiolla, mitä halutaan kokea eli toisin sanoen mihin tarpeeseen ratkaisua etsitään. Se määrittelee onko koettu arvo utilitaarisella vai hedonistisella pohjalla. Jako näiden määritelmien välille mukaillee edelleen perinteisen markkinoinnin näkemystä kuluttajasta järkipäätösten tekijänä (esim. Schmitt 1999, 56) mutta ottaa mukaan kokemusten ymmärtämiselle tärkeän tekijän – kuluttajan nautiskelijana, hedonistina. Kuluttaja ei ole enää pelkkä ostaja vaan haluaa kokemuksiltaan myös muuta kuin ostaa fyysisen tuotteen tiettyyn tarpeeseen. Ylipäätään onkin alettu asiointikokemuksen käsitteen yleistyessä kiinnittää huomiota nimenomaan asioinnista mielihyvää tuottaviin arvoajureihin (Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo 2007, 429; Sweeney & Soutar 2001, 216; Holbrook & Hirschman 1982).

Arvo voi rakentua rationaalisesti tarvepohjalta tai subjektiivisesti mielihyvästä (Löytänä & Korteso 2011, 55). Toiminnallinen arvo ajatellaan usein olevan juuri järkipäätöksen ajattelevan ostopäätöksen seuraus ja hedonistinen arvo taas tunneperäisen ja kokemuksellisten mielihyvän tuntemusten vallassa koettu arvo (Addis & Holbrook 2001, 61).

Käytännön arvo on tuotteen ominaisuuksissa ja näkyvissä piirteissä (Markkanen 2008, 55–56). Myös käytännöllisyyttä arvostava kuluttaja kokee toki mielihyvää mutta arvo ja tyytyväisyys konkreettisesti syntyvät siitä kun käsillä ollut tehtävä tai ratkaisu ongelmaan on suoritettu mahdollisimman tehokkaasti ja helposti (Kaltcheva & Weitz 2006, 109–110; Babin & Attaway 2000, 97). Asioinnista koituvien uhrausten pieni määrä, esimerkiksi alhainen hinta tai helppo päätöksenteko, lisäävät kokemuksen utilitaarista arvoa (Kuusela & Rintamäki 2004, 42–43). Arvo konkretisoituu kun esimerkiksi tarve ostosreissun tekemiselle tyydyttää ongelman ratkaisun näkökulmasta, tarpeellinen



asia löytyi tai ongelmaan sai ratkaisun. Ostos on usein suoritettu tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaalla tavalla, ongelmanratkaisun näkökulmasta (Babin ym. 1994, 646.) Tällöin ympäristö, jossa on paljon mieltä kiihottavia ärsyksiä saa aikaan epämiellyttäviä tunteita. Kuluttaja kokee, että tehtävän suorittamisesta tulee vaikeampaa ja enemmän energiaa vaativaa, koska tarvittavan tiedon tai tuotteen etsimiseen ja informaation seulontaan kuluu enemmän aikaa. (Kaltcheva & Weitz 2006, 109–110.)

Hedonisti sen sijaan samaistuu tuotteeseen sen aiheuttamien tunteiden vuoksi. (Markkanen 2008, 55–56.) Kuluttaja on mielissään ostoksilla olemisesta ilman tehtäväkeskeistä syytä ja pakotetta suorittaa se tietyn tavoitteen mukaisesti (Kaltcheva & Weitz 2006, 109–110). Hedonistisen asioinnin arvoa lisää mahdollisuus itseilmaisuuksiin ja itsensä toteuttamiseen (Kuusela & Rintamäki 2004, 42–43). Kokemuksellinen kuluttaminen on hedonistista hauskuuden, viihtymisen, fantasian ja aistien herättelyn etsintää ja nauttimista eikä tehtävän suorittamista. (Holbrook & Hirschman 1982, 135.) Mielihyvän arvo syntyy hauskanpidosta (Babin ym. 1994, 654), myymäläympäristön taianomaisista ja leikkisistä ärsyksistä (Chamie & Ikeda 2015, 60), tunnelmallisesta myymäläympäristöstä (Babin & Attaway 2000, 97). Tuotteet ja kulutustapahtumat sekä -paikat herättävät tunteita, fantasiaa ja hauskuutta. Arvo tulee tilanteesta jo itsessään. Hedonistisista syistä ostoksilla käyvä kuluttaja kokee myymäläympäristön ärsykkeet miellyttävinä. Monet erilaiset ja monimutkaisetkin ärsykkeet kiihottavat hedonistisen kuluttajan mieltä ja tekevät asiointikokemuksesta mielenkiintoisen ja siten tyydyttävän. (Kaltcheva & Weitz 2006, 109–110.)

Arvon kokemisen kahtia jaossa on kyse kuluttajan päätöksentekoprosessin ymmärtämisestä ja sen yksinkertaistamisesta, jotta arvon tuottamiseksi voidaan tehdä erilaisia toimenpiteitä. Toiminnallinen kuluttaminen on ollut järkipäätösten siivittämää ja mielihyvä on liitetty kokemukselliseen kuluttamiseen, shoppailuun. Todellisuudessa asiakas kokee arvon sekä järjen että tunteiden kautta ja käytännössä myös antaen kaupan vaikuttaa arvon kokemisen lopputulokseen. Asiointia voidaan siis virittää nojautuen käytännönläheisiin objektiivisempiin toimiin tai mielihyvään ja subjektiivisempiin toimiin keskittyen kokemuksellisempaan kulutukseen. (Chamie & Ikeda 2015, 52.)

Toisaalta kaikessa arvon kokemisessa ei päde kahtiajako arvojen välillä. Kuluttaja nimittäin todellisuudessa toimii ostoskontekstissa sekä järkipäätöksenä että tunteella eikä kaikkea ostamista voi siksi nähdä vastauksena tiettyyn toiminnalliseen, fyysiseen tai taloudelliseen tarpeeseen (Babin ym. 1994, 653). Sanotaankin, että ihminen tekee päätökset aina tunteella. Asiointista koettavat myönteiset tunteet ja innostuminen synnyttävät intohimoa ja sillä on rooli päätöksenteossa. (Löytänä & Korteso 2011, 55, 56.) Asiaa voi tarkastella myös toisin päin. Tunteiden ja eri tuntemusten kirjon mukaan tuleminen arvon käsitteeseen ei kuitenkaan poista asiakkaan rationaalista puolta. Kaupassa asiakkaat toteuttavatkin aina sekä rationaalisia tarpeita mutta myös hedonistisia eli mielihyvän tavoitteluun liittyviä tarpeita (Kuusela & Neilimo 2010, 54). Koettu arvo

voidaan silti nähdä subjektiivisena hyödyn ja uhrauksen puntarointina mutta se ulottuu kokonaisvaltaisesti laajemmalle kuin esimerkiksi hinta ja laatu.

### 2.2.3 *Taloudelliset arvon lähteet*

Taloudellisiin arvon lähteisiin luetaan riskin, uhrauksien ja vastinetta rahalle -kokemukset. Kuten arvon yhtälössä, uhraukset ja riskit on oltava pienemmät kuin saatu hyöty ja sitä kautta koettu arvo. (Kuusela & Neilimo 2010, 54; Sweeney ym. 1999, 78). Uhraukset hyödyn eteen voivat olla rahallisia tai ei-rahallisia kuten aika, energia ja väivannäkö (Zeithaml 1988, 14) eli kaikki se mistä asiakas itse luopuu saadakseen jotakin tilalle. Lisäksi Sweeney ym. (1999, 78) näkivät uhrauksena myös ajan, jonka kuluttaja käyttää uhrauksen ja arvon vaihtokauppaa pohtiessaan. Asiakas luopuu jostakin omastaan saadakseen jotakin toista ja nämä uhraukset koetaan yleensä kielteisinä ominaisuuksina (Kuusela & Neilimo 2010, 52). Usein isoin uhraus on raha eli tuotteen tai palvelun hinta. Koettu arvo syntyy siten kohtuullisesta hinnoittelusta ja mielikuvasta, että saa vastinetta rahalle. Tämä yhtälö näyttäytyy asiakkaalle taloudellisena ratkaisuna (Sweeney & Soutar 2001, 212).

Hinnan ja hyödyn puntarointi on konkreettinen edun ja uhrauksen välinen pohdinta, johon liittyy vahvasti myös riskin kokemisen käsite. Onko riskiä siitä, että joutuu uhraamaan jotakin lisää hankinnan eteen tulevaisuudessa? Riskin kokemisen käsite on tärkeä myymäläympäristössä arvoa arvioitaessa, sillä tulevaisuudessa koettu arvo suhteessa nyt annettuihin uhrauksiin on aina asiakkaalle tuntematon ja vaikuttaa mahdollisesti tässä ja nyt koetun arvon arviointiin. Tulevaisuuden riski voi olla esimerkiksi tuotteen palauttaminen, joka vaatii taas uusia resursseja mutta ei välttämättä tuota arvoa. Riski ja uhraus liittyy kaupassa tarjoaman tuottamaan perusarvoon toimivuudesta ja asioinnin sujuvuudesta ja luotettavuudesta. Riskin kokemista vähentää esimerkiksi myyjän asiantuntemus, joka johtaa positiiviseen mielikuvaan tuotteesta ja siten vähentää riskin kokemusta (Sweeney ym. 1999, 81; 99).

Hinta on asiakkaan kannalta rahallinen uhraus. Sillä on arvon kokemisessa myös selkeä kaksoisrooli, sillä ostohetkellä se vaikuttaa arvoon suoraan negatiivisesti mutta mielikuvissa se vaikuttaa käsitykseen laadusta. Mitä parempi hinta-laatusuhde, sitä enemmän asiakas kokee saavansa rahoille vastinetta ja on sitä tyytyväisempi ja kokee riskin pienempänä. (Kuusela & Neilimo 2010, 48; Sweeney ym. 1999, 78; 94–95; 99.) Vastineena rahalle voidaan lisäksi nähdä minkä tahansa asioinnin osa-alueen tuottama arvo (Sweeney ym. 1999, 81).

Laatu voidaan nähdä laajasti jonkin paremmuutena tai hyvyytenä. Koettu laatu taas on kuluttajan subjektiivinen arvio paremmuudesta, ja se on erilaista kuin objektiivisesti nähty paremmuus tai esimerkiksi abstrakti käsitys tuotteesta kuin mikään tuotteen todel-

linen toiminto. (Zeithaml 1988, 3-5.) Laadun vaikutelmalla on rooli asiakkaan odotuksiin tulevista ongelmista ja laadukkuus nostaa arvoa vähentämällä riskin kokemusta (Sweeney & Soutar 2001, 214). Ostopäätöstä tehdessään kuluttaja antaakin ostamalleen hyödykkeelle mahdollisuuden tarjota odotettu tyydytys myös tulevaisuudessa (Sweeney ym. 1999, 78). Laatuarvo syntyy tuotteen jatkuvasta tasaisesta laadusta, hyvin tehdystä tuotteesta, hyväksytyyn standardin ylittävästä laadusta (acceptable standard of quality), pitkäikäinen tasaisesta suoritusvarmuudesta. (Sweeney & Soutar 2001, 212). Laadusta viestitään ulkoisten tekijöiden avulla. Mainonnan määrä, hinta ja brändi vaikuttavat laadun kokemiseen, ja esimerkiksi paljon mainostettuja brändejä pidetään laadukkaampina kuin vähemmän mainostettua (Zeithaml 1988, 8).

#### **2.2.4 Toiminnalliset arvon lähteet**

Toiminnallisuus kaupassa on osa ydinkokemusta, perusasioiden oikeellisuutta. Toiminnallisuus on perusarvo, jotta asiakkaat saadaan edes sisälle myymälään. Perustoimintoja ovat esimerkiksi toiminnallinen luotettavuus kuten saatavuus ja yleinen siisteys (Kautto, Lindholm & Mitronen 2008, 30). Vaivattomuus ja asioinnin sujuvuutta parantavat toimenpiteet ympäristössä sekä helposti pieleen menevien ja vaikeuksia tuottavien asioiden, kuten kassajonossa seisominen, minimoiminen tuovat toiminnallista arvoa. (Kuusela & Neilimo 2010, 49). Toimivat peruspalvelut ja ydinosaaminen on myös kimmoke uudelleenasiointille (Hume & Sullivan Mort 2010, 178).

Itse vaihdantatapahtumaan liittyviä arvoajureita ovat palveluympäristö, tuotevalikoima mutta myös asiakkaalla ennen vaihdantaa olevat mielikuvat yrityksestä ja odotukset vaihdannalta. (Zeithaml 1988, 14). Helppous ja tuotteiden saatavuus ovat niitä tekijöitä, joilla tuotetaan toiminnallista arvoa (Kuusela & Neilimo 2010, 56-57). Vaihdantatapahtumaan liittyy myös iso joukko perifeerisiä palveluita eli erilaisia tukitoimintoja, jotka lisäävät vaihdannan arvoa ja asiakastyytyväisyyttä. Näitä ovat saavutettavuus, pysäköintimahdollisuudet, henkilöstö, tilat, luotettavuus ja käytettävyys. Niiden laadukkuus parantaa koko kokemuksen arvoa. (Hume & Sullivan Mort 2010, 178.)

Toiminnallisuudella pyritään vähentämään edellä esitettyä kokemusta uhrauksesta ja sen suuruudesta. Kun uhraus on esimerkiksi käytettävissä oleva aika ja siten hyöty ajan säästö eli asioinnin vaivattomuus, joka toteutuu toiminnallisuuden kautta (Kuusela & Neilimo 2010, 56-57). Asiakaspalvelun taso (Zeithaml 1988, 14), saavutettavuus (Kuusela & Neilimo 2010, 56-57) ja ydinpalvelun laatu (Ryu, Lee & Kim 2011, 204) ovat toimivuuden ja perusasioiden tärkeimpiä tekijöitä. Palvelun laadulla esimerkiksi minimoidaan asiakkaan vaivannäköä tiedon etsimisessä (Kuusela & Neilimo 2010, 56-57).

Myymälässä asiantuntevan palvelun laatu asioinnin alusta loppuun on yksi merkittävimmistä tekijöistä sillä henkilökunnan ammattitaito vaikuttaa välillisesti moneen arvo-

ajuriin toiminnallisen arvon lisäksi. Myymälän ja henkilökunnan kyvyllä ratkoa asiakkaan ongelmia on merkittävä rooli toiminnallisen arvon kokemisessa (Bawa ym. 2013, 42). Asiantuntemus ja asiakkuusosaaminen tuottavat asiakkaalle arvoa jopa odotusten ylittymisenä ja sitä kautta tulevana päätöksenteon helpottumisena sekä luottamuksen rakentajana. (Kuusela & Neilimo 2010, 49.) Asiantuntemuksella nimenomaan helpotetaan asiakkaan asiointia eli se on sidoksissa vaivattomaan asiointiin. Sillä on roolinsa myös rahan vastineena koettuun arvoon. Ostohetkellä yleisen asiakaspalvelun laatu sekä tekninen asiantuntijuus lisäävät arvoa tuotteesta rahan vastineena. (Sweeney & Soutar 2001, 217; Sweeney ym. 1999, 94.) Lisäksi teknisen ja asiantuntevan palvelun vähentää koettua riskiä ja toisaalta lisää arvoa itse tuotteelle, joka taas lisää kokonaisarvoa asioinnista. (Sweeney ym. 1999, 94, 95.) Lisäksi arvoa tuovat toimivat palveluehdot, esitelyt, takuehdot, reklamaatioiden käsittely ja kaikki palveluun ja vaihdantaan liittyvien tukipalveluiden toimivuus (Kuusela & Neilimo 2010, 50–51).

### **2.2.5 Emotionaaliset ja symboliset arvon lähteet**

Tunneperäistä arvoa asiakas voi kokea miellyttävästä ostoskokemuksesta ylipäättään, miellyttävästä ajanvietteestä, positiivisen muiston jättämisestä. Tunneperäinen arvo lähtee myymälän tunnelmasta ja siitä syntyvistä positiivisista mielikuvista sekä esimerkiksi kokeilemaan kannustavasta ilmapiiristä. (Kuusela & Neilimo 2010, 52.) Arvo syntyy jostakin mistä asiakas nauttii, siitä, että herää halu käyttää tuotetta, tuntuu rennolta käytettäessä eli itsevarmuus ja mukavuus, tuotteen tai palvelun käyttäminen saa hyvälle mielelle, antaa nautintoa (Sweeney & Soutar 2001, 212). Emotionaaliset ja symboliset arvon lähteet menevät osittain mielihyvääron alle. Ne on kuitenkin hyvä erottaa, sillä ne eivät ole vain hedonistin etuoikeus. Ilon tunteita voi kokea asioinnista motivaatiosta huolimatta (Sweeney & Soutar 2001, 216).

Emotionaalinen taso on henkilökohtainen ja abstrakti sekä mielihyvään liittyvä. Tunteet on lähtökohtana myös hyötyjen ja uhrausten kokemisessa. Ne syntyvät erilaisista kokemuksesta ja elämyksistä. Voidaan sanoa, että asiointikokemus syntyy emotionaalilla tasolla myymäläympäristön ja palvelun vaikutuksesta mutta emotiot ovat myös hyvin tilannekohtainen. (Kuusela & Neilimo 2010, 57-58) Tunnearvo voi syntyä esimerkiksi tuotteen herättämistä positiivisista tunteista, joita ei ilman sitä syntyisi (Sweeney ja Soutar 2001, 211). Elämyksellisyys ja kokemuksellisuus ovat emotionaalisen tason arvoja ja niitä tarjotaan esimerkiksi myymälän sisustuksella ja asiakaspalvelulla. Viihteellisyydeksi lasketaan tunnelma, esteettisyys ja hauskuus. Asiointikokemuksen tunnelma ja esteettisyys ovat viihdearvon lähteitä. Hyödyt tulevat aistien kautta tulevasta miellyttävästä kokemuksesta, jossa tutkiskelu ja seikkailu tuntemukset ovat tärkeitä.

Asiakas voi olla nautiskeleva havainnoija tai aktiivinen seikkailija. (Kuusela & Neilimo 2010, 56–58.)

Symbolinen arvo tulee myönteisestä asiointikokemuksesta tai tuotteista, jotka liittyvät asiakkaan minäkuvaan ja itseilmaisuun tai haluun jakaa kulutuskokemus muiden kanssa. Symboli on sosiaalinen objekti, jolla on jokin tietty merkitys sosiaalisessa kontekstissa ja sen asiakas haluaa jakaa myös muiden kanssa, kuten tietyn brändin käyttö. Arvon lähteitä ovat yhteisöllisyys, ajanviete ja ryhmäytyminen, jotka kumpuavat yhteisestä kulutuskokemuksesta, jossa muiden henkilökohtaiset arvot ovat ohjaavat kulutusvalintoja. (Kuusela & Neilimo 2010, 57–59.) Asiakkaat kokevatkin symboliikan arvon vahvasti bränditasolla (Sweeney & Soutar 2001, 207). Ostoksen tai palvelun hyöty koetaan vaihdannan jälkeisessä ajassa, erityisesti siinä tietyssä kontekstissa, johon halutaan kuulua tietyllä tavalla kuluttamalla (Lusch ym. 2010, 21).

Sosiaalinen arvo on sitä, että tuote tai palvelu auttaa asiakasta tuntemaan itsensä hyväksytyksi, parantaa muiden mielikuvaa käyttäjästä, tekee hyvän vaikutuksen muihin ihmisiin ja antaa omistajalle sosiaalista hyväksyntää (Sweeney & Soutar 2001, 212). Myös sosiaalinen kanssakäyminen ja sen tuottama arvo nähdään abstraktina ja henkilökohtaisena kokemuksena sekä läheisenä tunteiden kanssa. Asiakas arvioi kokemaansa myös sosiaalisen arvon mukaan, mitä tuote tai palvelun käyttäminen viestii muille (Sweeney & Soutar 2001, 216).

Sosiaalinen kanssakäyminen palveluhenkilökunnan kanssa liittyykin itseilmaisuun ja siitä koettuun arvoon esimerkiksi statuksen tai itsetunnon vahvistumisen kautta (Kuusela & Neilimo 2010, 50) sekä tuotteen ostamisen hyötyihin asiakkaan itsetunnon tai oman persoonan korostamisessa (Sweeney & Soutar 2001, 211). Asiakas kokee arvoa aidosta kanssakäymisestä, muistamisesta ja huomioimisesta. Asiakas kokee arvoa, jos henkilökunta saa aikaan tunteen järkevän päätöksen tekemisestä. (Kuusela & Neilimo 2010, 50.) Henkilökunnan kyky luoda esimerkiksi luotettava kuva myymälästä vaikuttaa asiakkaan arvon kokemiseen (Bawa ym. 2013, 42).

## **2.3 Asiakaslupaus**

### **2.3.1 Asiakaslupauksen käsite**

Asiakaslupaus on asiakaslähtöiselle yritykselle työkalu, jolla yritys pystyy organisoimaan toimintansa asiakkaalle arvoa tuottavalla tavalla ja viestimään tarjoomastaan asiakkaalle (Kautto & Lindblom 2004, 11). Se ilmaisee millä tavalla yritys tuottaa arvoa (Kuusela & Neilimo 2010, 60) ja määrittelee miten tuotteen tai palvelun ominaisuudet ovat yhdistetty tyydyttämään asiakkaan tarpeet (Kambil ym. 1996, 5). Lupaus kertoo

asiakkaalle mitä yritykseltä saa. Ulospäin se näkyy viestinnällisenä ilmaisuna tarjoomasta, jota yritys lupaa asiakkaalle asioinnista mutta käytännössä sen taustalla pitäisi olla paljon strategisia päätöksiä, toiminnan ohjausta sekä yrityksen vision suunnittelua. Asiointikokemuksen ja koetun arvon rinnalle asiakaslupauksen konsepti käy hyvin, sillä lupauksen pitäisi sisältää ne asiat strategiasta, joiden avulla kauppa luo asiointikokemuksen. Lupauksen on tarkoitus edustaa ja viestiä sitä arvoa, jota asiakkaat yritykseltä haluavat (Payne & Frow 2014b, 223). Se on siis väline, jolla yrityksen tarjooma ja asiakas voivat kohdata. Lupauksen houkuttelevuus kumpuaa niistä asioista, joita asiakas arvostaa ja sen tavoitteena viimekädessä on asiakastyytyväisyys. Asiakaslupauksella viestitään siis lopputulosta, asiakkaan tarpeen tyydyttymistä, johon yrityksen avulla päätyy (Barnes ym. 2009, 28).

Arvolupauksen käsite on peräisin 1980-luvun lopulta, jolloin Lanning ja Michaelis lanseerasivat sen (1988; Payne & Frow 2014 mukaan). Alkuperäistä määritelmää ovat tutkimuksissaan käyttäneet vielä 2010-luvulla paljon arvolupausta tutkineet Payne ja Frow (esim. 2014), joiden lisäksi arvolupauksen konseptia ja käsitettä on tutkittu aika ajoin. Arvolupaus (value proposition) kääntyy suomeksi sekä arvolupaus että asiakaslupaus termiksi. Käytännössä kyseessä on sama asia ja tässä tutkimuksessa käytän termiä asiakaslupaus lähinnä sen tiivistä linkkiä asiointikokemukseen korostaakseni. Alkuperäisen määritelmän mukaan asiakaslupaus on yrityksen lupaus asiakkaalle toimitettavasta arvosta hyödyn ja hinnan mukaan. (Lanning & Michaelis 1988, Payne & Frow 2014, 248-249; 2014b, 215 mukaan), eli määritelmällisesti kuten arvon kokemisen yhtälö. Vaihdataan keskittynyt alkuperäinen näkemys unohtaa etenkin nykypäivänä tärkeän palvelun ja kokonaisvaltaisen näkemyksen asioinnista. (Ballantyne ym. 2011, 203) Sittemmin palvelukirjon ja kilpailun siirtyessä taloudellisista arvoista symbolisempaan suuntaan, asiakaslupauskäsitekin on laajentunut. Lupauksen muodostamisen taustalla on yrityksen halu erottua kilpailijoista positiivisella tavalla joko tuote-, palvelu- tai toimintaosaamisellaan (Kautto & Neilimo 2010, 62).

Onnistunut asiakaslupaus saavuttaa asiakkaan viestinä ja herättää tämän kiinnostuksen asiointiin eli yhdistää asiakkaan ja yrityksen vetovoimaisella tavalla (Kautto & Neilimo 2010, 62; Rintamäki ym. 2007, 621). Se herättää asiakkaan odotukset tulevasta asioinnista. Lisäksi sen on oltava kilpailijaa kiinnostavampi ja erottautua positiivisesti (Kuusela & Neilimo 2010, 62; Kautto & Lindblom 2004, 11), koska sen tehtävä on houkutella uusia asiakkaita sekä saavuttaa pitkäikäisiä asiakassuhteita ja asiakasuskollisuutta (Kaplan & Norton 2000, 172; Payne & Frow 2014b, 223).

Asiakaslupaukset kaupan alalla ovat niitä vahvuuksia viestittynä asiakkaille, jotka käytännön tasolla myymälässä toteutettuna tuovat tunnettuutta, arvostusta sekä tyytyväisiä asiakkaita (Kautto & Lindblom 2004, 11). Asiakkaalle näkyvän viestin on tarkoitus selvästi ilmaista asiakkaalle yrityksen tarjoomasta ja ylivertaisesti erottautua kilpailijasta omalla osaamisellaan (Payne & Frow 2014, 240; Kuusela & Neilimo 2010, 60.) Se

voi kuvailla yrityksen uniikin tuotteen, hinnan, palvelun, asiakassuhteen ja imagon yhdistelmän (Kaplan & Norton 2001, 93), ja määrittelee millä tavoin yritys on erilainen suhteessa kilpailijoihin (Kaplan & Norton 2000, 172) sekä ilmaisee miksi asiakkaan pitäisi ostaa juuri kyseiseltä yritykseltä (Lindič & Marques da Silva 2011, 1694). Tärkeää lupauksen viestinnässä on kuitenkin sen viestiminen ymmärrettävästi. Yrityksen on oltava samalla ajattelun viivalla asiakkaan kanssa, jotta viesti ja lupaus ymmärretään kuten on haluttu. (Almoatazbillah 2012, 68.)

Lupauksen tärkein tehtävä on tyydyttää asiakkaan tarpeet tarjoaman avulla (Barnes ym. 2009, 28) mutta pelkän asiakasta houkuttelevan viestinnän lisäksi asiakkaan pitäisi konkreettisesti myös saada luvattu tarjooma todellisessa toiminnassa asioinnin aikana (Kuusela & Neilimo 2010, 60–62). Lupaus lunastetaan aina asiakaskohtaamisessa toimimalla luotujen odotusten mukaisesti (Paavola & Uusikylä 2013, 19). Mainonnan ja viestinnän kautta yritys pyrkii vaikuttamaan asiakkaiden odotuksiin luomalla mielikuvaa tietynlaisesta asioinnista ja arvosta jota yritys tuottaa. Suurin ongelma arvolupauksen viestimisessä on ero luodun mielikuvan ja tarjotun palvelun laadun välillä. Jos lupauksia ei pystytä lunastamaan, vaikuttaa se asiakkaan kokemaan arvoon. (Zeithaml ym. 1988, 36; 44). Ostopäätökseen vaikuttavat todelliset hyödyt asiakkaalle, sekä hankintaan käytetyt todelliset uhraukset, ja niiden vertailu, eikä yrityksen tai tuotteen väittämät hyödyistä ja uhrauksista (Lindič & Marques da Silva 2011, 1695).

Viestinnällisessä mielessä voidaan tarkentaa, että lupauksen pitäisi viestiä (Barnes ym. 2009, 28):

- Yrityksen kyvykkyys (engl. capability) eli mitä yritys pystyy tekemään asiakkaan hyväksi
- Vaikutus (engl. impact) eli mikä on asiakkaan saama etu ja sen vaikutukset asiakkaalle
- Kustannus (engl. cost) eli mitä asiakkaan on maksettava saadakseen edun.

Prosessina asiakaslupaus vastaa hyvin nykypäivän haasteisiin esimerkiksi kaupan alalla kokonaisvaltaisen luonteensa vuoksi. Ennen koettuna arvona nähtiin tuotteen ja hinnan välinen suhde ja sen sopivuus kun nykyään puhutaan palveluista ja siitä miten palveluilla luodaan arvoa. Kuitenkaan asiakkaiden odotusten ylittäminen ja arvon tuottaminen ei ole pelkästään palveluhenkilökunnan asia vaan koko organisaation, ja siihen arvolupaus on hyvä konsepti.

### 2.3.2 *Asiakaslähtöisen strategian kulmakivi*

Arvolupaus on käytännössä yrityksen strategia viestittynä ytimekkäästi sisäisille ja ulkoisille toimijoille, sillä arvolupaus on johdettu yrityksen toiminta-ajatuksesta, arvoista ja strategiasta. Lupauksen määrittelyvaihe ja aseointi markkinassa on kuitenkin haasteellista sillä taloudellisten ja toiminnallisten arvoajureiden avulla on yhä vaikeampi erottautua, joten erilaistuminen on usein emotionaalisella tasolla brändien ja asiointikokemusten tasolla. Elämyseskeisyys ja imagon osuus ovat erittäin suuret ja niiden johtaminen sekä markkinointiviestintä sen rinnalla ovat suuressa osassa asiakaslupauksilla kilpailua. (Kautto & Neilimo 2010, 61; 89.)

Lupauksen muodostaminen voidaan sanoa olevan jopa yrityksen strategisen markkinoinnin välttämättömyys (Payne & Frow 2014b, 223) ja minkä tahansa yrityksen bisnesstrategian ydin (Kaplan & Norton 2000, 172; 2001, 93; Parnell 2006, 1144), eikä pelkästään toimiva tapa tehdä bisnestä. Se auttaa organisaatiota yhdistämään sisäiset prosessit asiakkaiden odottamaan tarjoomaan (Kaplan & Norton 2000, 172). Se on kuin liiketoiminnan ydin, jonka ympärillä yrityksen eri toiminnot on arvon tuottamisen systeemi, joka kaikilla yrityksillä on omanlaisensa (Barnes, Blake & Pinder 2009, 25). Lisäksi kaikkien toimitusketjun toimijoiden olisi työskenneltävä kohti asiakaslupauksen täyttämistä ja omat resurssit muutettava mitattaviksi arvoajureiksi, joiden varassa lupaus täytetään (Kuusela & Neilimo 2010, 62). Tärkeänä tekijänä yrityksen näkökulmasta on kannattavuus ja lupauksen realisoiminen asiakkaalle molempia hyödyttävällä tavalla. Millä tahansa hinnalla ei voi tuottaa asiakkaalle tämän tavoittelemaa arvoa, ja kustannuksien kurissa pysyminen toteutuu asiakkaallekin hyvänä vaihtokauppana. (Barnes ym. 2009, 25; 28.)

Arvolupauksilla menestyvät yritykset myös sopeutuvat kilpailuympäristöönsä paremmin (Kambil, Ginsberg & Bloch 1996, 5), koska asiakastiedon ja oman toiminnan tarkastelu on otettu osaksi käytännön strategiaa. Se voidaan rinnastaa markkinaposition ja oman kilpailuedun ymmärtämiseen, jonka perusteella voidaan strategisesti omat toiminnot mukauttaa (Hansen & Rustogi 2010, 65; 75). Asiakkaan ostomotivaatioon vaikuttavat tekijät, ja strategiassa asiakastiedon liittäminen osaksi prosessia erityisesti segmentoinnin, palveluiden ja markkinointiviestinnän osalta (Rintamäki ym. 2007, 621). Yrityksen näkökulmasta onnistuneen lupauksen avulla voidaan muun muassa kasvattaa markkinaosuutta ja saavuttaa asiakaskannattavuutta omassa valitussa kohderyhmässä (Kaplan & Norton 2001, 93).

Yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta on tärkeä voittaa kilpailijat asiakkaiden tyydyttämisessä ja siten säilyttää tai parantaa asemaansa markkinoilla (Kambil ym. 1996, 5). Kilpailuetua voi saavuttaa organisoimalla koko toiminta tuotettavan arvon mukaan, valitun kohderyhmän mukaisesti. Menestyvä arvolupaus antaa pohjan oman toiminnan erilaistamiselle ja parantaa mahdollisuuksia ylläpitää jatkuvia asiakassuhteita.



ta. Arvolupauksen kehittäminen pakottaa yrityksen miettimään ja selvästi toteamaan oma toiminta ja tarjoama, millä se aikoo kilpailla valitulla markkinalla. Sen toteaminen vaatii ymmärrystä asiakkaiden arvostamista eduista, siitä millä hinnalla ja kustannuksilla edut tarjotaan ja mille asiakasryhmälle. (esim. Barnes ym. 2009, 25; Ballantyne ym. 2011, 203; Payne & Frow 2014, 248-249; 2014b, 215.)

Mukaansatempaavimmat ja parhaalla tavalla toteutetut arvolupaukset ilmenevät siis parempana kilpailukyknä (Almoatazbillah 2012, 82; 68; Lusch ym. 2010, 21; Kaplan & Norton 2001, 92–93; Sim & Koh 2001, 20; 22) ja markkinajohtajuutena (Kambilin ym. 1996, 5). Kilpailukyvyn saavuttamisessa ei ole väliä mille resursseille toiminta perustuu, jos sille on markkinassa oma tilansa ja sitä todella toteutetaan viestinnän mukaisesti, etenkin jos resurssit ovat vaikeasti kopioitavissa. Resurssit luovat sen kontekstin, jossa arvoa asiakkaalle tuotetaan (Parnell 2006, 1144; 1150).

Lupaukset voivat perustua mihin ominaisuuksiin vain. Kaupassa laatu ja hinta sekä niiden erilaiset yhdistelmät ja jompaankumpaan keskittyminen on yleistä. Lupaus liittyy yrityksen omaan asemaan markkinoilla, siihen mitä yritys tarjoaa suhteessa muihin (Kautto & Neilimo 2010, 62). Menestyvät yritykset eivät pyri ainoastaan lisäämään arvoa vaan keksimään sen aina uudelleen (Bititci ym. 2004, 252), jolloin on mahdollisuus tuottaa asiakkaalle erityistä arvoa kilpailijoihin nähden. Onnistuneen arvolupauksen pohjalla on huolellisesti mietityt kohdeasiakkaiden vaatimukset ja jatkuva asiakastiedon hankinta ja hyväksikäyttö. Silti arvon voidaan sanoa olevan muuttuva prosessi jopa kulluttajamarkkinoilla ja siksi sitä voidaan räätälöidä, täydentää ja parantaa oman osaamisen ja asiakkaan tarpeiden mukaan. (Payne & Frow 2014b, 223.)

Hyvänkin lupauksen teho taittuu nopeasti, ellei yritys pysty uusiutumaan ja seuraamaan asiakkaidensa muuttuvia preferenssejä ja uusimaan lupauksiaan kontekstin mukaisesti (Lusch ym. 2010, 21). Yritykselle asiakaslupaus voi olla myös innovatiivinen tapa uudelleen organisoida liiketoimintamallinsa prosessien, resurssien ja kannattavuuden suhteen asiakkaan toiveiden toteuttaminen päämääränä (Huang & Isomura 2013, 37). Asiakasymmärrys ja tieto omista asiakkaista ja heidän haluamistaan tarjoaman ominaisuuksista ovat jokaisen arvolupauksen edellytys ja ydin. Ymmärrys omista asiakkaista antaa mahdollisuuden parantaa jatkuvasti toimintaa ja kehittää uutta asiakkaiden tarpeita vastaamaan. (Kautto & Neilimo 2010, 62).

Hyvä arvolupaus yrityksen näkökulmasta voidaan kiteyttää seuraaviin (Rintamäki ym. 2007, 624):

- lisää asiakkaan kokemaa arvoa samalla kun se alentaa arvon eteen tehtyjä uhruksia
- perustuu yrityksen ydinosamiseen ja resursseihin, joita se pystyy hyödyntämään kilpailijaansa paremmin
- on kilpailussa erottuva ja uniikki, ja
- tuo kilpailuetua.

Asiakaslupauksilla on keskeinen asema myös ketjukonseptien toiminnassa, jossa asiakaslupauksen tulisi olla kaikkea toimintaa ohjaava tekijä kaikissa ketjun myymälöissä ja kuvastaa asiakkaille tärkeitä arvoja. (Kautto & Lindblom 2004, 11; 20–21.)

## 2.4 Asiakaslupaus myymäläympäristössä

Myymälä on erilaisten vuorovaikutustilanteiden tapahtumapaikka. Siellä tarjotaan asiakkaalle ratkaisuja ongelmiin, luodaan asiointikokemus, tarjotaan ideoita ja sosiaalisia virikkeitä sekä myydään tuotteita brändin rakentamisen ohella. Myymälässä kauppa viestii itsestään ja tuotteistaan. Ne ovat kohtaamispaikkoja, tiloja, joissa inspiroidutaan, opitaan uutta, vietetään aikaa ja jopa paetaan todellisuutta. Myymälöihin mennään päiväkahville, unohdetaan arki ja ostetaan unelmia, hankitaan elämyksiä, muistoja sekä koetaan kirjo erilaisia tunteita. Myymälöistä ja kaupoista ylipäätään on tullut yhteiskunnan arvojen tulkitsijoita ja trendien näyttäjiä, ja samalla ne kertovat omaa tarinaansa. (Markkanen & Pipoli 2009, 6.) Asiakaslupaus konkreettisesti näytetään asiakkaalle myymälätilassa ja sinne valituilla myymälän elementeillä ja niiden tyylillä. Siellä lunastetaan lupauksilla luodut odotukset ja varmistetaan, että odotusten ja todellisuuden välillä ei ole ristiriitaa (Hasan & Mishra 2015, 9).

Myymälä todella on kokemuksen näyttämö, jossa eri osilla voidaan viestiä asiakkaalle lupauksen mukaista asiointia ja todellisuudessa tuottaa arvoa ja mielellään jopa ylittää odotuksia. Asiointiympäristö kokonaisuudessaan on kaupan yksi resurssi ja oleellinen osa asiakaskokemuksen luomista juuri asiakaslupauksen tapahtumapaikkana. Se tarjoaa kontekstin muille resursseille, jotka kaikki yhdessä luovat lupauksen mukaisen kokemuksen. (Nilsson & Ballantyne 2014, 377.)

Kaupan näkökulmasta kivijalasta on hyötyä sekä brändin vahvistamisessa että uusasiakashankinnassa. Se tukee yrityksen brändi-imagoa ja tunnettuutta myös monikanavaisessa kaupassa, koska se usein toimii helppona mainostauluna brändille. Kivijalka on nykyaikaisessa kaupassa yksi kanava muiden joukossa mutta sillä on tarjottavana erilaisia etuja asiakkaalle kuin muilla kanavilla. 2000-luvun ajan kokemuksellisuus onkin ollut tärkein kilpailuvaltti kivijalan ja verkko-ostamisen välillä (McGoldrick 2002, 453). Myymälän on tarkoitus olla asiakkaalle elämyksellinen ympäristö, jossa viihdytään, huolimatta mitkä asioinnin motiivit ovat. Asiakasviihtyvyys onkin yksi myymäläsuunnittelun keskeinen tavoite. (Heinimäki 2006, 175.) Kun kuluttajat haluavat koskea ja tuntea, käyttää aistejaan, he menevät kivijalkamyymälään. Sen etu on mahdollisuus näyttää tuotteet asiakkaalle esillepanoissa ja kokeiltavina (Newman, 2007, 48).

Kivijalan rooli ja asioinnin onnistuminen siellä on myös verkko-ostamiselle ja monikanavaisuudelle tärkeää. On todettu, että kivijalkamyymälän olemassaolo verkkokaupan

rinnalla on tärkeä osa asiakashankintaa. Se houkuttelee asiakkaita paremmin kun pelkällä verkkokaupalla kilpailu. Lisäksi myymälä tukee muiden kanavien myyntiä esimerkiksi mahdollisuudella noutaa tilatut tavarat myymälästä, mikä on tärkeää myös kivijalan näkökulmasta eli houkutellessa verkkoasiakkaita asioimaan myös myymälässä. Kivijalka voidaankin nähdä uusasiakashankinnan moottorina sekä promotioiden tapahtumapaikka. (Avery ym. 2013, 29; 31; 33.) Lisäksi kivijalkakauppaan sitoutunut asiakas on yksi verkko-ostamisen kimmoke, eli asiakas joka kokee kivijalkakaupan omakseen ostaa helpommin myös verkosta (Jones & Kim 2010, 635).

Myymälä on hyvä markkinointikanava myös kumppaneille (Wang 2014, 77), etenkin tavaratalossa, jossa on omien brändien lisäksi kumppaneiden tarkoin valitut brändit. Tällöin myymälässä voi esimerkiksi korostua brändin värit tai tuotemerkeille ominaiset adjektiivit (Markkanen & Pipoli 2009, 36).

Eriaiset kaupan kanavat ja ostopaikat tuottavatkin erilaista arvoa asiakkaille ja tyydyttävät asiakasta eri tavalla (Wang 2014, 83). Kivijalan rooliksi on noussut kokemuksen vahvistajan rooli. Kaupan olisi lisättävä arvoa itse vaihdantatapahtumaan, jotta matka kauppaan kotisohvalta tietokoneen äärestä olisi kannattava. Koko myymäläkokemusta on rikastettava. Osaava ja kohtelias henkilökunta, jatkuva asiakastiedon etsintä ja tieto mitä asiakkaat haluavat, miellyttävä myymäläympäristö ja rauhoittava ja aisteja houkuttava tunnelma, takuut, joilla luodaan osaavan paikan tuntu, sekä vastustamattomat ja luovat esillepanot, jotka houkuttelevat asiakkaita ja vielä lisäksi integroitu verkkokaupan ja sen markkinointi samalla arkkitehtuurilla kuin myymälä on rakennettu, jotta kaikki asiakkaat saavat parhaat palat molemmista kanavista. (Cook 2014.) Esimerkiksi kivijalkaliikkeessä koettua arvoa kasvattaa monikanavaisuudessa nähty etu tuotetietoisuuden lisääntymisestä. Asiakkaalla on jo tietoa tuotteesta tullessaan kivijalkaan, jolloin kokemuksesta saa enemmän käytännönläheistä arvoa. (Hsiu, Yen & Li 2011, 330; 332.)

#### **2.4.1 Myymälä asiointiympäristönä**

Kivijalkaliikkeiden fyysiseen ympäristöön ja tunnelmatekijöihin ja niiden osuudesta asiointiin on kiinnitetty huomiota jo pitkään (Kotler 1974; Donovan ym. 1994; Kaltcheva & Weitz 2006). Bitnerin (1992) malli palveluympäristön (servicescape) konseptin fyysisen tilan tutkimukseen, viitaten myymälän kokonaisvaltaiseen rooliin on ollut yksi ensimmäisiä myymäläympäristöjen eri osien roolia tilassa tarkasteleva malli. Palveluympäristöllä onkin suora yhteys sekä tiedolliseen että tunneperäiseen ja fysiologiseen reagointiin ympäristöstä ja palvelusta (Bitner 1992, 61). Palveluympäristöllä on osuus asiakkaan käsitykseen koko palvelutapahtumasta, siihen mitä eri tapahtumia siihen kuu-

luu, minkä laatuista se on sekä mitä merkityksiä asiakas ottaa omakseen ja ymmärtää erilaisista aineettomista symbolisista merkeistä, joita ympäristössä on. Palveluympäristö on konteksti palvelutapahtumalle, jossa vuorovaikutuksella luodaan asiakkaan kokemus. (Nilsson & Ballantyne 2014, 375.) Asiointiympäristönä myymälän lisäksi voidaan pitää mitä tahansa fyysistä markkinapaikkaa tai toimitilaa, jossa on mahdollisuus vaihdannalle, palvelun tuottamiselle ja palvelun käyttämiselle. Erilaisin vihjein ja signaalein asiakkaalle viestitään tarinaa ja merkityksiä juuri siitä paikasta (Rosenbaum & Massiah 2011, 474).

Bitner (1992, 65) kokoaa fyysisen myymäläympäristön elementit kolmeen pääkategoriaan:

- tunnelmatekijät (ambient conditions)
- tilan järjestys ja toimivuus (spatial layout and functionality) sekä
- merkit, symbolit ja esineet (signs, symbols and artefacts).

Bitnerin (1992) alkuperäisessä viitekehyksessä oli vahvasti mukana sekä asiakkaat että työntekijät, jotka kokevat samaa ympäristöä eri näkökulmista. Tässä tutkimuksessa keskityn ympäristön kokemiseen asiakkaiden näkökulmasta, koska myös arvolupausta ja kokemusta tarkastellaan asiakkaan kokemana. Ympäristön rooli liittyy asiakkaan hyvinvointiin tilassa. Asiakas muodostaa tilasta mielipiteen aisteilla havaittavista virikkeistä ja arvottaa ne mielessään. Asiakas reagoi fyysiseen ympäristön eri ulottuvuuksiin järjellä, tunteella ja fysiologisesti (cognitively, emotionally, physiologically), joka taas välittyy käyttäytymisessä ympäristössä. Ympäristö voi saada aikaan tiedollisia (cognitive) sekä tunteiden vasteita ympäristöstä eli se muovaa kokemusta tarjoamalla virikkeitä juuri kokemuksen muodostumisessa tärkeille alueille. Esimerkiksi asiakkaan käsitys ihmisistä tai tuotteista tässä ympäristössä voi muuttua tai ympäristön aikaansaamat tunteet mielihyvystä rohkaisevat viettämään aikaa ja rahaa myymälässä. Lisäksi fysiologiset vasteet asiakkaassa, eli reagointi ääniin, lämpötilaan tai vaikka valaistukseen, voivat päättää haluaako asiakas lainkaan viettää aikaansa myymälässä. (Bitner 1992.) Tässä jaottelussa ympäristön osien tarkkailu kiinnitti huomiota sen fyysisiin ja rakennettuihin osiin mutta kokemuksen synnylle pelkät fyysiset elementit eivät riitä.

Laajennetun palveluympäristön käsite lisää ympäristön osaksi sosiaalisen, sosiaalisymbolisen sekä luonnollisen ulottuvuudet, jotka fyysisten tekijöiden ohella lisäävät asiakkaan kokonaisvaltaista käsitystä ympäristöstä, myymälästä. Laajennettu palveluympäristö tarjoaa nimenomaan kokonaisvaltaisen kokemuksen kannalta oleellisen symboliikan mukaan käsitykseen siitä, millä tavoin asiakas ympäristön kokee. Sosiaaliseen ulottuvuuteen lasketaan palvelu ja muut asiakkaat kun taas sosiaalis-symbolinen ulottuvuus tarkoittaa symboliikkaa koskien elämäntyylin tai jonkin ryhmän tunnusmerkistöä. Luonnolliseksi katsottu ulottuvuus liittyy markkinointitutkimuksessa varsin uuteen ympäristön ulottuvuuteen, luonnon ja luonnollisten virikkeiden rooliin kaupallisessa ympä-

ristössä ja rooliin ihmisten hyvinvoinnissa. Taustana luonnollisuudelle on ulkoilman, luonnon monimuotoisuuden kyky saada ihmisen arkiajatukset katkeamaan, virkistää ja korjata tai palauttaa hyvinvoinnin äärelle. (Rosenbaum & Massiah 2011, 374–381.) Luonnollisuus voidaan hyvin nähdä tulevaisuuden myymälöiden yhtenä vahvana elementtinä. Laajennetun palveluympäristön konseptin muut ulottuvuudet ovat jo kokemuksen muodostumiselle oleellisia dimensioita täyttää myymälässä.

Myös muut myymälän osia tutkineet lisäävät tärkeänä osana kokemuksen syntymiselle ympäristössä sen sosiaalisen puolen. Barnes ja Lea-Greenwood (2010, 763) kokosivat ytimekkään listauksen ympäristön viestinnällisistä ja imagoon vaikuttavista elementeistä. Ympäristö voidaan jakaa fyysisiin konkreettisiin ominaisuuksiin sekä tunnetason aineettomiin ominaisuuksiin. Fyysiset ominaisuudet ovat sisäänkäynti, kokonaisvaltainen myymälädesign, sommittelu ja tuotteistus, kalusteet, sisustus ja opasteet sekä muu kyltititys. Tämän lisäksi asiointiin vaikuttavat ympäristön aineettomat ominaisuudet eli tunnelma, imago, asemointi, brändi, aistein havaittavat osat ja tunneside. Muodin ja kauneuden alalla tuotteet ovat pääosassa ja on todettu, että jaottelun fyysiset ja käytännönläheiset ratkaisut ovat tuotteiden esillepanon kannalta tärkeitä. (Barnes & Lea-Greenwood 2010, 763.)

Se miten palveluympäristö on rakennettu ja suunniteltu on erittäin tärkeää omien asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisessä (Nilsson & Ballantyne 2014, 375). Oli fyysisten ja aineettomien osien yhdistelmä ympäristössä mikä tahansa, niiden on vastattava kohdeasiakkaiden odotuksiin. Odotukset ovat muotoutuneet jonkin viestinnän kautta vaikka asiakas ei itse olisi vielä kyseessä olevaa ympäristöä kokenut. (Meyer Goldstein ym. 2002, 122.) Asiakslupaus on tärkein kokonaisvaltainen odotusten luoja, sillä sen tarkoitus on viestiä myymälän kyvystä tuottaa ratkaisuja asiakkaalle monilla tasoilla. Lupaus ei ole taktinen mainos tietystä tuotteesta, johon voidaan vastata saatavuudella.

Visuaalisten elementtien, kuten materiaalien, värien ja esillepanojen, miellyttävyydellä, kokonaisuudella, on merkitys viihtymiseen myymälässä. Kaikilla myymälätilan ratkaisuilla viestitään kokonaisvaltaisesti tuotteista tai myymälästä, jokaisella elementillä on roolinsa kokonaiskuvan rakentamisessa. (Kerfoot ym. 2003, 150). Esteettinen ympäristö saakin asiakkaan kuluttamaan enemmän aikaa liikkeessä sekä luo tyytyväisyyttä ja siten uskollisuutta (Vieira 2010, 376). Myymälää voidaan pitää eräänlaisena visuaalisena maisemana, jolla on rooli kokemukseen ja ostamiseen. Kaupan näkökulmasta mitä miellyttävämpi maisema sitä paremmat reaktiot liittyen kuluttajakäyttäytymiseen myymälässä. (Russo Spina ym. 2011, 25.) Visuaalisten ärsykkeiden kautta tapahtuvaan tuotteen valintaan vaikuttaa voimakkaasti myös tunteet, on tunnelman ja asiakkaan mielialallakin osuus ympäristön vaikuttavuudessa (Tavassoli 2008, 76.)

### 2.4.2 *Valikoima*

Valikoima on käytännössä tärkein kaupan resurssi, jolla lupaus lunastetaan. Toimivalla valikoiman asettamisella erilaistetaan oma toiminta ja täytetään asiakkaiden tarpeet, sekä mielihyvään perustuvat että toiminnallisuuteen perustuvat tarpeet. (Pepe & Pepe 2012, 69, 73.) Valikoima edustaa kaupan asemaa markkinassa ja on strategian näkyvin osa. Se kuvaa lupaus käytännön tasolla myymälässä. (McGoldrick 2002, 279.) Tyydyttävä valikoima on perusarvo, jota kaupalta odotetaan ja jonka vuoksi sinne kuitenkin mennään (Bäckström & Johansson 2006, 427). Valikoimaa voidaan kommunikoida myymälässä monella eri tavalla, perimmäisenä tavoitteena löydettävyyden kautta tuottaa arvoa asiakkaalle. Valikoiman esittely on iso osa erilaistamista ja yksilöllisemmän imagon rakentamista. (Barnes & Lea-Greenwood 2010, 769.) Lupausta kommunikoidaan valikoiman kautta näyteikkunaesillepanoin, pohjaratkaisujen ja myymäläesillepanojen sekä opasteiden avulla.

Näyteikkunan avulla houkutteellaan asiakas jo siinä tarjoamalla ratkaisua asiakkaan tarpeeseen. Se on ensimmäinen kontaktipiste, jossa lupaus ja arvo pitäisi pystyä kommunikoidaan houkuttelevalla tavalla. Näyteikkunalla on myös suuri rooli muotikaupassa, koska sen on jossain määrin pysyttävä mukana valikoiman muutoksissa. Toisaalta on todettu, että näyteikkuna on paras keinoa viestiä ydinvalikoimasta tai ydintarinasta, joka valikoiman takana on. (Barnes & Lea-Greenwood 2010, 763–765.) Asiakaslupaus on tarinallinen kuvaus kaupan tarjoomasta, jolloin näyteikkunat ovat hyvä keino sen viestimiseen.

Lisäksi sillä miten valikoima on esillä myymälässä sisällä on merkitystä ympäristön tunnelman, toiminnallisuuden ja lupauksen toteutumisen kannalta (Kerfoot ym. 2003, 147). Esillepanot, displayt, on keino vahvistaa myymälän imagoa ja auttaa asiakasta päätösten teossa. Niillä on roolinsa lupauksen viestinnällisessä tukemisessa sisällä myymälässä, sillä niiden pitäisi kuvastaa viestiä, jota halutaan välittää. Esillepanojen avulla edelleen voidaan jatkaa tarinan kertomista, ydintä, jota halutaan asiakkaille kertoa ja jonka avulla asiakkaille tuotetaan arvoa tarjoamalla visuaalisia vihjeitä ja huomiota kiinnittäjiä. Niiden on todettu olevan avain myymäläviestinnässä. Esillepanot tekevät tuotteiden ostamisesta helpompaa asiakkaalle, koska he näkevät miten tuotteita voi käyttää ja miltä mikin näyttää yhdistettynä johonkin tyyliin. Lisäksi muotikaupassa esillepanoihin voidaan liittää avaintuotteet (hero pieces), jotka tekevät olemassa olevasta tarinasta mielenkiintoisen ja inspiroivan sekä innostaa asiakkaat muodikkuuteen. Esillepanot ja avaintuotteiden sisällyttäminen esillepanoihin auttaa asiakasta päätöksen teossa ja luottamaan ostokseen. Huonosti esillä olevat avaintuotteet se vain sijaan johtaa tyytymättömyyteen. Tässä yhteydessä esillepanot tukevat koko toimitusketjun tarinaa, jos se onnistuu ja kauden kiireiset muodikkaat avaintuotteet saadaan mielenkiintoisiin esillepanoihin. (Barnes & Lea-Greenwood 2010, 764; 768.)

Esillepanotyylejä on monia ja osa niistä on todettu houkuttelevammaksi kuin toiset. Vaatteet voivat esimerkiksi roikkua henkareissa, olla laskostettuna tasoilla ja mallinukkejen päällä. Henkareilla roikkuvat tuotteet on todettu olevan visuaalisesti miellyttävempiä ja koettu olevan valmiina esillä ilman vaivaa, kun ne roikkuvat kauniisti esillä edestäpäin. Rekillä roikkuvat vaatteet on sen sijaan todettu ärsyttäväksi ja epämiellyttävänä, koska tuotteesta on nähtävillä vain yksi osa, kuten hiha tai lahje. Sen sijaan laskostetut vaatteet aiheuttivat mielikuvan liiallisesta siisteydestä eikä rohkaissut katsomaan tuotteita ja purkamaan esillepanoa. Valikoiman mutkaton ja helposti lähestyttävä esittely luo arvoa sekä helppona lähestyttävänä että visuaalisesti miellyttävänä. Erityisen positiivisena nähdään mallinukkejen avulla tehdyt esillepanot, koska silloin pystyy hahmottamaan tuotteiden mallin ja paremmin kokonaisiasuja päästä varpaisiin. (Kerfoot ym. 2003, 147.)

Opasteiden rooli valikoiman kommunikoinnissa on todettu tärkeäksi vaikka edelleen tutkimusta aiheesta on hyvin vähän. Opasteita ja muita myymälämateriaaleja kuten printtejä voidaan pitää hiljaisena osana henkilökuntaa, myyjiä. Ne sekä opastavat oikeiden tuotteiden äärelle mutta myös luovat innostusta ja tunteen siitä, että tuote on saatava heti, se on tarjolla vain eksklusiivisesti. Erityisesti tarinaa tukevien avaintuotteiden kohdalla kiireisyyden tunne (sense of urgency) on tärkeä. Esillepanoja tukeva myymälämateriaali tekee tuotteista helpommin lähestyttäviä sekä vahvistaa ostopäätöstä. Materiaali myymälässä tukee tarinaa ja selittää sitä asiakkaille. (Barnes & Lea-Greenwood 2010, 769.)

Esillepanojen materiaaleilla on myös roolinsa mielikuvan synnylle. Lisäksi siisteys ja avarat esillepanot luovat miellyttävän kuvan. (Kerfoot ym. 2003, 148.) Valikoiman asetelussa ja järjestyksessä myymälässä on visuaalinen vaikutus miellyttävyyteen. Värien harmoninen koordinaatio on todettu olevan miellyttävä visuaalinen osa myymälää kun taas liian jyrkät kontrastit ja sekalaisesti asetellut värit luovat epämiellyttävän vaikutelman. Lisäksi valikoimassa olevien tuotteiden väreillä voi olla rooli esimerkiksi niiden arvokkuuden ja hinnan käsitykseen. (Kerfoot ym. 2003, 147.)

### **2.4.3 Palvelu**

Asiainnin kokonaisvaltaisuudelle palvelu ja sen laadukkuus on elintärkeä osatekijä (Fionda & Moore 2009, 357–358). Palvelu ja sosiaalinen ympäristö vaikuttavat jopa käsitykseen valikoiman laadusta (Baker ym. 1994, 334). Tämän lisäksi myyjän asiantuntemus vähentää ostamisesta koituvaa riskin kokemusta (Sweeney ym. 1999, 99).

Kuusela ja Neilimo (2010, 51) erottelevat asiantuntemukseen ja sosiaaliseen kanssakäymiseen liittyvät arvot omiksi osioikseen, sillä yritys pystyy tuottamaan sosiaalista arvoa asiakkaalle henkisen pääoman kautta ja palveluhenkilökunnan vuorovaiku-

tustaitoihin sekä -mahdollisuuksiin panostamalla. Asiakkaan ymmärtäminen on yksi kaikkein tärkein kilpailuvaltti. Yrityksen täytyy ymmärtää asiakkaan resurssit ajankäytön ja rahan suhteen, ja tarjota palvelua oikealla tavalla, eikä esimerkiksi pompottaa asiakasta tiskiltä toiselle ja siten varastaa asiakkaalta aikaa. Asiantuntemuksen arvo taas perustuu ylivertaiseen ammattitaitoon ja osaamiseen, jotka yrityksessä luovat pysyvää kilpailuetua, koska ihmisiin perustuvaa ammattitaitoa on vaikea kopioida.

#### **2.4.4 Tilan tunnelma, sisustus ja symboliikka**

Myymälän tunnelmaa voidaan kuvailla abstraktina myymäläympäristön elementtinä. Tunnelma näkyy, kuuluu, tuoksuu ja tuntuu taustalla kaiken konkreettisen myymälän sisustuksen lisäksi (Bäckström & Johansson 2006, 419–420). Myymälän tunnelmalla Kotler (1973, 50) viittaa myymälätilan estetiikkaan. Tunnelma voidaan luoda myymälätilaan kolmesta syystä: huomion kiinnittäminen, viestin välittäminen ja tunteiden herättäminen. Tavot ja elementit, joilla tunnelma luodaan, riippuu myymälän tyylistä ja siitä minkälainen tunnelma halutaan luoda. Visuaalisiin tunnelmanluojiin voidaan laskea myymälätilan värit, valojen kirkkaus, tilan ja tavaroiden koot sekä muodot. (Kotler 1973, 50–51.) Visuaalisista tunnelmanluojista voidaan puhua myös myymälän tarinan luojina. Tarina on oleellinen osa kokemusta ja nivoutuu fyysisten elementtien ja tunnelmanluojien kanssa yhdeksi kokonaisuudeksi, tarinaksi. Siitä viestivät ympäristössä näyteikkunat, grafiikka, värit, kalusteet, teknologia, esillepanot, tuotevalikoima, musiikki, tuoksut ja henkilökunta (Markkanen & Pipoli 2009, 6).

Jo Kotler (1973, 50) puhui kokonaisvaltaisesta suunnittelusta (total design), joka tarkoittaa kokonaisvaltaisen tunnelman ja tyylin luomista läpi myymälän ja kenties rakennuksenkin. Tunnelman luomisella tarkoitetaan tiedostettua tilan suunnittelua, jolla halutaan saada tietynlaisia tunteita aikaan asiakkaassa (Kotler 1973, 50). Tunnelma luo taustan asiakaslupauksen toiminnallisille puolille. Tunnelmatekijöitä voidaan pitää yhtenä kaupan resurssina, jolla se erottaa itsensä kilpailijoista ja tuottaa asiakkaalle mielihyvää arvoa. Perinteisesti mielihyvää tuottajiksi on ajateltu luksusbrändit myymälöineen, jotka ovat hyvä esimerkki pitkälle viedystä kokonaisvaltaisesta myymäläsuunnittelusta aistien ja ajatusten stimuloimiseksi. Luksuskaupassa jo asiakaslupauksien yhtenä tärkeimmistä elementeistä pidetään kokemuksellista asiointia myymäläkontekstissa, koska jo asiointiin itsetarkoitus on luoda ja viestiä ulospäin käyttäjän identiteettiä (348). (Fionda & Moore 2009, 348.)

Visuaalisella estetiikalla on myös symbolinen funktio, sillä on osuus tilan tunnelman ymmärtämiseen ja käsittämiseen (Vieira 2010, 395).



Käytännössä estetiikalla vastataan asiakkaan hedonistisiin haluihin herättämällä tunnepitoisia rektioita ympäristön virikkeistä. Reaktiot estetiikan kohdalla ovat henkilökohtaisia kuten reaktiot muihinkin ympärillä oleviin ärsykkeisiin. (Vieira 2010, 366.)

Lippulaivamyymälöitä pidetään tärkeän osana jopa business-to-business myyntiä, koska ne antavat asiakkaalle kuin asiakkaalle pääsyn tuotemerkin persoonaan. (Fionda & Moore 2009, 357–358.)

Visuaaliset tunnelmatekijät voivat viestiä paremmasta laadusta ja korkeammasta hinnasta (Borges, Babin & Spielman 2013, 505) kuten luksusmyymälöissä tai kulunut kokonaiskuva luo helposti mielikuvan halvoista hinnoista (Doyle & Broadbridge 1999, 75–76). Tärkeintä on luoda oman identiteetin ja sitä kautta asiakkaille sopivan identiteetin mukainen ja houkutteleva ympäristö. Kaupan haasteena onkin tarjota sitä mitä asiakas arvostaa ja samalla yrittää uusiutua ja erottua kilpailussa. Perinteisesti hintakilpailulla pärjänneiden halpahallien on nykyään tarjottava myös aistien stimulaatiota esteettisellä ympäristöllä. (Davis & Dyer 2012, 137.) Halpamielikuvasta tunnettu päivittäistavaraketju Lidl esimerkiksi muutti ilmettänsä suomalaisempaan makuun sopivaksi tyylikkään avaraksi ja valoisaksi asiakkaiden toiveista (talouselämä.fi).

Tunnelmalla ensisijaisesti pyritään tuottamaan mielihyvän kautta muodostuvaa arvoa. Se voidaan näyttäytyä moderneina tiloina, joissa on kiinnitetty huomiota sisustuksellisuuteen ja miellyttävyyteen sekä sopivaan tuotetarjoomaan (Borges ym. 2013, 503). Värit ovat hyvin selkeästi havaittava tunnelmatekijä sekä ostopaikan ja tuotteen kuvaaja. Ne stimuloivat kuluttajan mieltä ja kehon fysiologisia toimintoja. Ihmiset reagoivat eri tavalla eri väreihin mutta on olemassa luokitteluja yleisimmistä värien vaikutuksista. Punainen väri saa esimerkiksi ihmisen verenpaineen kohoamaan (Markkanen 2008, 111). Kaltcheva ja Weitz (2006, 115) tuovat esille, että esimerkiksi tehtävääorientoituneemmassa ympäristössä, kuten ruokakaupassa, olisi hyvä käyttää viileitä sävyjä ja liikkeissä, joissa asiakkaat käyvät pääasiassa hedonistisista syistä, tulisi käyttää lämpimiä värisävyjä.

Valaistuksella sekä kohdevaloilla voidaan korostaa tilaa, tuotteita, muotoja sekä hämärtää tilan koon kokemista. Kohdevalaistuksessa kuten koko tilan valosuunnittelussa otetaan huomioon myös valojen lämpövaikutus sekä asiakkaan häikäistyminen. (Keinonen & Koponen 2001, 63.) Karkeasti voidaan esimerkiksi erotella pehmeän ja himmeämmän valon viestivän korkeammasta laadusta, etenkin klassiseen musiikkiin yhdistettynä kun taas kirkkaat valot ja populaarimusiikki viestii halpahallimielikuvasta (Baker ym. 1994, 335).

### 2.4.5 *Tilan toiminnallisuus*

Toiminnallisuuteen liittyvillä tilan ominaisuuksilla pystytään toteuttamaan asiakaslupa- us käytännössä. Asioinnin aikana asiakas käy monessa eri toiminnallisessa pisteessä myymälässä ja sitä voidaan kuvaila asiakkaan matkana (ks. luku 2.1). Näissä pis- teissä onnistuminen on arvokkaan asiointikokemuksen ydin, sillä niissä yrityksen on mahdollista tuottaa asiakkaalle käytännössä arvoa ja lisäksi kohdata tai ylittää asiak- kaan tunnepitoiset odotukset. (Berry ym. 2002, 85) Tilan toiminnalliset ratkaisut vas- taavat vaihdantaan liittyvien käytännön asioiden onnistumisesta ja siten tuottavat sekä mielihyvä että tarvepohjaista arvoa. Toiminnalliset ratkaisut pitävät sisällään edellä esi- tetyt valikoiman ja tunnelman kommunikoinnissa sekä palvelun toimivuudessa esitetyt asiat. Toiminnalliset ratkaisut kuuluvat ydinkokemukseen, joiden pitää olla kunnossa muiden kokemusten tasojen ja lupauksen toteutumisessa.

Kontaktipisteissä eli myymälän eri vuorovaikutuspisteissä pystytään muodostamaan kilpailijaa vahvempi ja arvokkaampi kokemus (Berry ym. 2002, 85) sekä lunastaa lupa- us. Erilaiset pohjaratkaisut luovat perustan kontaktipisteille ja sille, että asiakas löytää haluamansa vaivatta. Se on perusta asioinnin mahdollistamiselle. Pohjaratkaisun avulla voidaan johdatella asiakasta liikkumaan tiettyä reittiä pitkin myymälässä. Reittiä oh- jaamaan voidaan lisäksi käyttää hyllyjen, kalusteiden ja opasteiden sijoittelua sekä tun- nelmapuolelta esimerkiksi valaistusta ja musiikin voimakkuutta. (Markkanen 2008, 107.)

Pohjaratkaisuja on useita mutta tavaratalossa yleisesti käytetty on niin kutsuttu racet- rack malli. Tila on jaettu useaan eri tilaan ja kulkureittiin, jolloin annetaan asiakkaalle mahdollisuus kulkea rauhassa eri osastoilla. Pohjaratkaisun tuottavuus neliometriä koh- den on pienempi kuin esimerkiksi supermarketissa käytetyssä käytävämallissa, koska tavaratalopohja antaa mahdollisuuden jättää jotkin alueet kiertämättä. (Markkanen 2008, 108–109.) Monimutkaisen myymälän on todettu vaikuttavan asiakkaan virittyneeseen tilaan vähentäen mielihyvän tunnetta. Monimutkaisessa myymälässä on suuri sekalainen määrä visuaalisia virikkeitä ja järjestys jossa asiakasta myymälässä ohjataan on epäjoh- donmukainen. (Gilboa ja Rafaeli 2003.) Suunnittelussa onkin oltava tietynlainen har- monia myymälän eri osien välillä ja eri tarjoomien välillä (Nilsson & Ballantyne 2014, 375). On todettu, että selkeä polku eri osien välillä koetaan miellyttävämpänä kuin se, että selvää reittiä ei ole (Kerfoot ym. 2003, 150).

Liikuteltavat ja muunneltavat telineet ovat tärkeitä etenkin kun tuotteet ja sesongit vaihtuvat nopeasti. Erityisesti muotiliikkeissä trendikkäät ja erikoiset tuotteet voidaan esittää osana tavallisempaa tyyliä tarinana. Useimmat kuluttajat haluavat ostaa tarinan, mutta eivät ole valmiita erikoisimpaan tuotteeseen. Tyylin avaintuotteita (hero piece) käytetään viestimisen päävälineinä ja autetaan asiakasta omaksumaan omanlaisensa tuotteet. (Barnes & Lea-Greenwood 2010, 760–772.)

## 3 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

### 3.1 Kvalitatiivinen haastattelututkimus

Tässä tutkimuksessa metodiksi eli tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullisten menetelmien joukosta haastattelu. Se on joustava tapa kerätä tietoa, koska haastattelutilanne mahdollistaa tiedonhankinnan suuntaamisen tai sääntelyn kulloisenkin haastattelutilanteen mukaisesti. Haastattelu muotoutui käytettäväksi menetelmäksi jo varhaisessa vaiheessa tutkimusprosessia, koska tutkittava aihe on samalla hyvin kokonaisvaltainen ja henkilökohtainen. Haastattelu on hyvä tiedonkeruutapa kun halutaan tietoa ihmisten elämästä (KvaliMOTV). Haastattelun etuna onkin se, että se mahdollistaa haastateltavan huomioon ottamisen henkilönä, subjektina, joka myös luo käsillä olevalle asialle merkityksiä (Hirsjärvi ym. 1997, 201). Tämän tutkimuksen tutkimustehtävänä on tarkastella asiakkaan havaintoja, asenteita, kokemuksia ja se voi paljastaa jopa haastateltavan arvoja, ja silloin haastattelu on hyvä tiedonkeruutapa (Koppa, jyu.fi).

Haastattelu on kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmä, koska se mahdollistaa tiedon syventämisen (Hirsjärvi ym. 1997, 201). Tiedon syventämisellä tarkoitetaan haastattelijan mahdollisuutta saada tietoa monipuolisesti ja perusteellisesti käsillä olevasta aiheesta. Etuna on lisäksi haastatteluaineistosta kumpuavien tulosten yhdistäminen eri asiayhteyksiin ja laajempiin kokonaisuuksiin tekee syvällisyyden ja perusteellisuuden mahdolliseksi tutkimustehtävän suorittamiseksi. (KvaliMOTV.)

Haastattelu on vuorovaikutteinen tapahtuma tutkijan ja tutkittavan välillä. Se tekee-kin siitä ainutlaatuisen menetelmän. (Hirsjärvi ym. 1997, 200–201.) Myös asiointi myymälässä on vuorovaikutteinen tapahtuma ja tämän tueksi haastattelu on sopiva tiedonkeruun menetelmä. Jo kirjallisuuskatsauksen aikana kävi selväksi aiheen monitahoisuus. Haastattelu antaisi haastateltavalle mahdollisuuden vapaasti ilmaista omasta kokemuksestaan ja tutkijalle mahdollisuuden tulkita vastauksia yhtä monitahoisesti. (Hirsjärvi ym. 1997, 200–201.) Haastattelu sopi tämän tutkimuksen aiheeseen hyvin, sillä se antoi mahdollisuuden yhdistellä monipuolisia ja limittyviä kokonaisuuksia syvemmän ymmärryksen saamiseksi.

Haastattelutapoja on monenlaisia ja niitä voi erotella haastattelijan ja haastateltavan vuorovaikutusasteen mukaan. Tässä tutkimuksessa on käytetty teemahaastattelutapaa, joka on puolistrukturoitu haastattelun laji. Siinä haastattelu toteutetaan aihealueittain, eli teemoittain. Teemahaastattelussa haastattelu etenee tutkimustehtävän kannalta tärkeiden teemojen kautta, jotka ovat ennalta määriteltyjä. (ks. liite 1 ja 2.) Itse kysymyksiä ei kuitenkaan ole muotoiltu tarkkaan etukäteen vaan tilanteessa edetään haastateltavan ehdoilla. Teemoittelun etu on se, että kaikkien haastateltavien kanssa ei puhuta kaikista teemoista samalla intensiteetillä vaan haastattelu etenee tilanteen ja haastateltavan ko-

kemuksen mukaan. Tutkimuksessa haastattelujen teemat ja kysymyksenasettelu määrytyivät teoriataustan perusteella (ks. liite 4). Muita lajeja haastattelulle olisi täysin strukturoitu haastattelu, jossa kysymykset ovat kaikille haastateltaville samoja ja esitetään samalla tavalla, tai strukturoimaton eli avoin, jota voidaan kuvailla enemmänkin keskusteluna haastateltavan ja haastattelijan välillä. (Hirsjärvi ym. 1997, 204; Koppa, jyu.fi; KvaliMOTV.) Tutkimukseen on valittu teemahaastattelumuoto, koska sen keskusteleavuus ja avoin muoto sopii monipuoliseen asioinnin tutkimiseen. Se antaa nimenomaan mahdollisuuden haastattelijalle myönteillä haastateltavan subjektiivista kokemusta, joka on tässä tutkimuksessa oleellinen. Teemahaastattelulajin käytöllä pystyttiin myös varmistamaan, että haastattelija ja haastateltava puhuvat samasta asiasta ja merkitykset ymmärretään samalla tavalla (Hirsjärvi & Hurme 2000, 41).

### **3.2 Aineiston keruu ja analysointi**

Tutkimuksen tekeminen alkoi tutustumalla kiinnostavan aihealueen jo olemassa olevaan teoreettiseen tutkimukseen. Kirjallisuuskatsauksen jälkeen tutkimuksen aihe alkoi muodostua. Kuitenkin laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti se muotoutui lopullisiin uomiinsa koko tutkimusprosessin ajan (Hirsjärvi ym. 1997, 165). Olemassa oleva tutkimus ja aiheen ajankohtaisuus toivat haasteita tutkimuksen fokusointiin koko tutkimuksen ajan ja vasta empirian keruutavan ja tutkimuksen kohteen päättäminen rajasivat aiheita. Halusin tarkastella aiheita yhdessä kontekstissa, ilmiönä, jonka vuoksi yhdeksi tutkimusstrategiasuunnaksi muotoutui tapaustutkimus. Aineisto on kerätty teemahaastatteluin yhden yrityksen asiakkailta yhden asioinnin näkökulmasta. Tapaustutkimuksen kohteena olleeseen yritykseen tutustuin myös haastatteluin haastatteleamalla kahta yrityksen asiakaslupauksesta ja myymäläkonsepteista kehittämisestä vastuussa olevaa työntekijää (ks. liite 2).

Laadullinen aineisto on periaatteessa loppumaton, sillä esimerkiksi haastatteluja voi tehdä määrättömän määrän. Sen vuoksi on tärkeää rajata aineiston keruu mahdollisimman hyvin. Laadullisessa tapaustutkimuksessa pienestä aineistosta aloittaminen on hyväksyttyä, koska sitä voi tutkimuksen edetessä myös laajentaa, jos kokee sen tarpeelliseksi. Aineisto tulisi olla teoreettisesti edustavaa eli tutkittavan tapauksen pitäisi olla esimerkki yleisestä. Tämä tarkoittaa sitä, että teoreettinen viitekehys ohjaa aineiston keruuta vaikka muuten laadullinen tutkimus, ja erityisesti tapaustutkimus, nähdään yhden kontekstin valossa. Voidaan puhua harkinnanvaraisesta otannasta, joka perustuu juuri tutkijan kykyyn rakentaa teoreettinen perusta sellaiseksi, joka ohjaa aineiston hankintaa. Tässä tutkimuksessa harkinnanvaraista otantaa ohjasi tapaustutkimuksen yritys haastateltavien valinnassa ja teoreettinen viitekehys haastatteluympäristön valinnassa. Laadullisessa tutkimuksessa otannasta voidaan käytännössä puhua harkinnanvaraisena

näytteenä. Aineiston tieteellisyyden kriteeri on aineiston laadussa eikä määrässä, sillä aineiston pientä määrää pyritään analysoimaan syvällisesti ja perusteellisesti. (Eskola & Suoranta 1998, 17; 65.)

Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan aineiston kattavuudesta, jolla viitataan tutkimuksen kokonaisuuteen aineiston tulkinnasta ja analyysistä kirjoitettuun raporttiin. Tutkimusraportin pitäisi siis olla kattava tulkinta tutkimusaiheen teoreettisesta viitekehystä ja tutkittavan kohteen merkityksestä aiheeseen. Kattavuudesta puhutaan yleistettävyyden sijaan, sillä tapaustutkimuksen tavoite ei ole yleistettävä tulkinta. Aineiston koko on siten tarkoituksenmukainen poiminta tai harkinnanvarainen näyte, ja tapausmäärä on pieni. Sen tulisi kuitenkin olla tutkittavan tapauksen suhteen kattava. (Eskola & Suoranta 1998, 60–61; Koppa, jyu.fi.)

Tutkimuksen varsinaisen empiriaosuuden olen suorittanut valitun yrityksen eli Sokos tavaratalojen Helsingin myymälän tiloissa asiakkaita haastatellen. Haastateltavat olen valinnut omaan harkintaan perustuen pyrkien valitsemaan haastateltavat tavaratalon oman kohdeasiakkaiden määrittelyyn pohjautuen. Sokoksen kohdeasiakkaat on määriteltä hyvin lavasti ja segmenttejä ei niiden perinteisessä mielessä käytetä. Kohdeasiakkaita ei ole määriteltä iän tai muun demografisen eikä edes elämäntyylin mukaisesti vaan tietynlaisen mielentilan mukaisesti. Oletuksena on, että asiakas on muodista ja kauneudesta kiinnostunut ja laveana määritelmänä muuten on 30-minded eli nuorekas aikuinen, sekä mies ja nainen. (työntekijä 1, haastattelu.) Myymälässä valitsin tähän pohjautuen haastateltaviksi eri ikäisiä miehiä ja naisia. Haastatteluja tein yhteensä kymmenen kappaletta, joista kolme oli miehiä ja loput seitsemän naisia. Muuten haastatteluun valituksi tulemiseen riitti myymälässä ostoksilla oleminen sillä haastattelut on suoritettu myymälässä keskeyttäen haastateltaviksi kysyttävien asiointi. Myymälässä oli jonkin verran asiakkaita aineiston keruupäivänä ja asiakkaat suostuivat hyvin haastateltaviksi. Haastattelut olivat lyhyitä viisi – kymmenen minuuttia pitkiä ja ne koskivat käynnissä olevaa asiointikertaa. Haastattelut on tehty pukeutumisen osastoilla kierrelleen. (ks. liite 3.)

Laadullisen tutkimuksen aineiston koosta ei ole olemassa mekaanisia sääntöjä eikä sillä ole välitöntä vaikutusta tutkimuksen onnistumiselle vaan kysymys on aina tapauksesta. Laadullisen aineiston tehtävä on olla tutkijan apuna käsitteellisen ymmärryksen rakentamisessa tutkittavana olevasta tapauksesta. Laadullisen tutkimuksen tärkeä piirre on pyrkiä rakentamaan aineistosta teoreettisesti kestäviä näkökulmia. Tapausten määrän kohdalla voidaan puhua myös aineiston kylläntymisestä. Sillä tarkoitetaan sitä kun uudet tapaukset eli tässä tutkimuksessa haastattelut, eivät enää tuota tutkimusongelman kannalta uutta tietoa oman tapauksen ympärille. (Eskola & Suoranta 1998, 62.) Tämän tutkimuksen haastatteluja tehdessäni arvioin mielessäni prosessin edetessä keräämäni aineistoa ja minkä tyyppistä tietoa sain. Aineistoa pidetään riittävänä kun uutta asiaa ei enää tule esiin. Jo kymmenennen haastateltavan kohdalla tuntui, että samat aiheet ja

asiakkaiden tuntemukset toistuivat. Toisaalta voidaan kritisoida aineiston kylläntymisen arviointia laadullisen tutkimuksen näkökulmasta, jossa jokaista tapausta olisi pidettävä ainutlaatuisena (Hirsjärvi ym. 1997, 181). Tutkimuksen tekemisen kannalta on kuitenkin oleellista, että tutkija itse pystyy arvioimaan tarvitsemaansa tietoa ja sen riittävyyttä suhteessa omaan teoriakehykseen. Tämä huomioidakseen tutkimuksen teko- vaiheessa tutkijan täytyy itse olla selvillä mitä aineistostaan haluaa. On pystyttävä määrittelemään mikä on hyvä määrä haastatteluja, jotta aineisto kattaa tutkimusongelman. (Eskola & Suoranta 1998, 62.)

Aineiston keräämisen jälkeen analysoin sen. Tätä varten aineisto oli ensin litteroitava eli muutettava tekstimuotoon. Myös tekstimuotoisuus voidaan nähdä laadullisen tutkimuksen tyypillisenä piirteenä, mutta haastattelumenetelmässä tekstimuotoisuus on riippuvainen tutkijasta. (Eskola & Suoranta 1998, 15.) Litteroin keräämäni aineiston, jonka jälkeen järjestin sen teemoittain haastattelun teemoja seuraillen analyysia varten. Teemoittelu on yksi perusanalyysimenetelmä, jonka tarkoituksena on hahmottaa aineistosta keskeisiä asioita. Tätä varten aineisto täytyi ryhmitellä ja sen jälkeen tarkastella yksityiskohtaisemmin. (Koppa, jyu.fi.) Analyysin tarkoitus ei ole testata a priori -hypoteeseja tai teoriaa vaan pyrkiä tarkastelemaan aineistoa osittain teorialähtöisesti ja ymmärtämään aihetta monitahoisesti, kuten laadullisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu. Tämä tapahtuu nojautuen paitsi löyhään teoriakehykseen myös induktiivisen analyysin eli pyrin yksityiskohtaisesti analysoimaan tutkimusta ja aineistoa löytääkseni myös mahdollisia teoriataustan ulkopuolisia odottamattomia seikkoja. (Hirsjärvi ym. 1997, 165.) Koska teoriaosuudessa oli jo tullut ilmi teemojen vuorovaikutteisuus, monitahoisuus sekä limittyminen toistensa ympärille, aineiston järjestelyvaiheessa huomasin, että analyysin teossa on tehtävä tulkintoja myös teemojen ylitse.

Lopuksi tutkimustulosten tulkintavaiheessa pohdin analyysin perusteella nousseita merkityksiä ja pyrin kirkastamaan ne tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti. Tulkintavaiheessa on kyse synteisien teosta, jossa kootaan tutkimusaiheen kannalta oleelliset pääseikat ja pyritään vastaamaan tutkimuksessa asetettuun tehtävään. Synteisien on tarkoitus auttaa pohtimaan mikä on tulosten rooli suhteessa koko tutkimusalueeseen johtopäätöksiä tehdessä ja miettiä tulosten laajempaa merkitystä. (Hirsjärvi ym. 1997, 221–222.)

### **3.3 Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi**

Kaiken tutkimuksen yhteydessä pyritään aina myös arvioimaan tulosten luotettavuutta. Perinteisesti määrällisiä tutkimuksia arvioidaan tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla, joista reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta ja validiteetilla sitä, että tutkimukseen valitut mittarit sopivat tutkimuksen tekemiseen ja tulosten tulkintaa eli että ne mittaavat sitä, mitä tutkija on halunnutkin mitata. Validius

on myös sitä, että tutkimuksen tulkinnat ovat päteviä. (Koppa, jyu.fi; Hirsjärvi ym. 1997, 222.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös reliabiliteetin ja validiteetin käsittein, olennaista on arvioida uskottavuutta ja menetelmien sopivuutta tutkimuksen aiheeseen. (Koppa, jyu.fi)

Tulosten validiutta voidaan arvioida tulosten siirrettävyydellä eli voiko niitä yleistää tai siirtää tämän tapauksen ulkopuolelle muihin tapauksiin (Koppa, jyu.fi). Haastattelu on tilannekohtainen menetelmä, joka aiheuttaa sen, että haastatellut voivat puhua eri tilanteessa ja eri päivänä toisella tapaa. Tämän vuoksi tuloksia ei saisi liikaa yleistää eikä liioitella (Hirsjärvi ym. 1997, 203). Tässä tutkimuksessa eri haastateltavat voisivat vastata toisin eri asiointipäivänä tai eri haastateltavat keskittyä toisiin aiheisiin teemojen sisällä vahvemmin, joten tilannekohtaisuus heikentää tutkimuksen validiteettia. Toisaalta tutkimuksen tarkoituksena on selvittää juuri yhden asiointikerran kokemuksia eikä syvällisesti kaikkia haastateltavan asiointikertoja myymälässä. Kokemus on joka tapauksessa monipuolinen sekä vahvasti tilannesidonnainen sekä muuttuva käsite, joten tietyn hetken kokemusta ei täysin pysty missään tilanteessa toistamaan. Tämän tutkimuksen tuloksia voi kuitenkin tietysin varauksin yleistää kivijalka-asiointiin vastaavanlaisissa muotiin tai kauneuteen keskittyvissä myymälöissä.

Laadullisen tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tulokset eivät ole sattumanvaraisia eli analyysi olisi toistettavissa (Koppa, jyu.fi). Tutkimusta varten tehdyt haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, joten analyysi pystyttäisiin tarvittaessa uusimaan. Tutkimuksen tavoitteena oli muun muassa löytää tutkimuskysymysten teemojen mukaisesti aihioita, joiden sisällä asiointikokemus myymälässä koetaan. Haastatteluhetkellä tietyt aihiot alkoivat toistua haastatteluissa eli kylläntyä. Aineiston kylläntyminen lisää tutkimuksen luotettavuutta ja vähentää sattumanvaraisuutta. (Kvalimotiv).

Haastattelu menetelmänä sisältää myös muita haasteita, jotka voivat vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Haastateltavat antavat helposti sosiaalisesti hyväksytyjä vastauksia tai eivät muuten uskalla vastata tilanteessa rehellisesti. Haastattelijan haasteena onkin luoda avoin ilmapiiri, jossa haastateltava saa vastata rauhassa. (Hirsjärvi ym. 1997, 202.) Haastattelutilanteessa pyrin avoimesti kuuntelemaan jokaista haastateltavaa ja soveltamaan teemojen sisällä käsiteltäviä aiheita kulloisenkin vastaajan mukaisesti. Jokainen vastaaja vaikutti tilanteessa rennolta ja sain myös negatiivista palautetta myymälästä ja toiminnasta, jota voidaan osittain pitää vahvistuksena avoimesta haastatteluilmapiiristä. Mutta kuten edellä on mainittu, haastattelutilannetta ei voi koskaan toistaa täysin. Toisaalta haastatteluissa tuli ilmi, että tutkimuksen aihe on yhtäkkiä, ennakkoon miettimättä vaikea vastattava, kuten esimerkiksi Gentile ym. (2007) ovat todenneet. Haastattelijana yritin ohjata haastatteluja teemojen mukaisesti ja sain hyviä ja käytettäviä vastauksia, jota edellä esitetty aineiston kylläntyminen tukee.

## 4 KOETTU ARVO JA ASIAKASLUPAUS SOKOS-TAVARATALOSSA

### 4.1 Sokoksen asiakaslupaus ”Löydä itsesi”

Tapaustutkimuksena asiakaskokemusta ja asiakaslupausa tutkittiin Sokos tavaratalossa, joka on Suomessa toimiva tavarataloketju. Tavaratalon konsepti, asiakaslupaus ja myymälän visuaalisuus määritellään ketjujohtoisesti ja siitä vastaa ketjuohjaus. Vaikka konsepti ja arvolupaus sekä myymälän ulkonäkö ovat ketjujohdon alaisia asioita, tavaratalot eivät ole identtisiä keskenään alueellisuuden, sijainnin ja tällä hetkellä meneillään olevan uudistuksen vuoksi. Markkinointi toimii valtakunnallisesti mutta myymälöiden sisustus ei ole tällä hetkellä yhtenäinen jokaisessa myymälässä. Tämän tutkimuksen empiria kerättiin Helsingin keskustan Sokos tavaratalossa, joten tutkimuksen tulokset ovat osittain valideja vain Helsingin tavarataloa koskevassa keskustelussa.

Sokos tavaratalon valtakunnallinen asiakaslupaus on ”Löydä itsesi”. Se on markkinointitarkoituksiin johdettu ytimekkäämpi viesti toimintaa ohjaavasta ”Sokos löytää parhaat puolesi” -lupauksesta. Tutkimuksen kohteena on asiakkaille suunnattu viesti ”Löydä itsesi”. Lupauksella Sokos haluaa viestiä omasta tarjoomastaan. Tarjooma lupauksen takana on sellaista, minkä avulla tai sen kautta asiakas voi löytää itsensä, tiettyjä haluamiaan piirteitä ja ominaisuuksia itsestään, jotka tekevät asiakkaasta juuri hänet. (työntekijä 1, haastattelu)

Lupauksen taustalla on täsmennetty määritelmä kohdeasiakkaasta, vaikkakin täsmennys on hyvin laava, ennemmin vain ajatus siitä kuka Sokoksella käy ja miksi. Kohdeasiakas ajatellaan olevan kauneudesta ja muodista kiinnostunut mies tai nainen, joka asioi Sokoksella yksilönä tai yksilöllisesti. Tällä tarkoitetaan sitä, että asiakas ei asioi perheenä vaan tarjooma ja asiointi on nimenomaan itseään varten. Tuotevalikoiman tavoite on se, että Sokoksella on oikeanlaista valikoimaa, jotta asiakkaat kokisivat että apuja itsensä löytämiseen voisi saada Sokokselta. (työntekijä 1, haastattelu)

Tuotteet ovat ydintarjooma ja valikoima on kokonaisuudessaan tärkeä mutta muodin ja kauneuden alalla itse ostotapahtuman tulisi olla osa kokonaisvaltaista tarjoomaa. Tavoitteena kokemukselle on olla viihdyttävä ja kiinnostava, sellainen, että on nautinto tulla tavarataloon vain katselemaan ja kokea mielihyvää jo pelkästään kiertelystä myymälässä.

Tällä hetkellä lupaus näkyy allekirjoituksenomaisena lauseena kuvastoissa ja painetussa materiaalissa. Vielä sitä ei ole kuitenkaan tuotu enempää esiin ja teemana onkin ollut, että se näkyy enemmän omassa tekemisessä sateenvarjona sille, mitä taktisia toimia markkinoinnissa tehdään. Markkinoinnin uudistus on edelleen käynnissä ja tarkoituksena on alkaa tuomaan lupaus vielä enemmän esiin näyttäen asiakkaalle inspiraati-



tiona erilaisia keinoja mitä itsensä löytäminen voisi kullekin tarkoittaa. Tällä yritetään enemmänkin luoda sitä mielikuvaa eikä niinkään konkreettisesti antaa malleja, että näin löydät itsesi. (työntekijä 1, haastattelu.)

## 4.2 Asiointikokemus ja arvon tuotanto myymälässä

Tavaratalona Sokos kilpailee markkinassa ensisijaisesti mielihyvää tuottamalla. Sokoksen asiointikokemuksen taustalla onkin mielihyvän ja siitä nousevien arvojen tuottaminen. Tarvepohjaisuus ja että tuotteet itsessään ovat kiinnostavia on toki tavarakaupan ydin mutta ennen kaikkea asiointikokemuksen tavoitteena on olla kiinnostava, viihdyttävä ja nautinto itsessään. Tavoitteena on houkutella asiakkaat myymälään myös vain katselemaan ja kokeilemaan, inspiroitumaan. Arvoa tuotetaan asiakkaalle sopivan helposti löydettävissä olevan tarjooman avulla sekä tuottamalla miellyttävä ja inspiroiva kokemus myymälässä. (työntekijät 1 & 2, haastattelu.) Kokemus myymälässä on kohtaamisten ja vuorovaikutustilanteiden summa, ja johdetussa kokemuksessa kohtaamiset ovat suunniteltuja ja niiden tarkoitus on johdatella asiakasta vuorovaikutustilanteesta toiseen ennalta suunniteltujen kohtaamisten avulla (esim. Gentile ym. 2007, 394).

Kokemus Sokoksen kivijalkaliikkeessä koostuu satunnaisista kohtaamisista myymälän eri kontaktipisteiden kanssa. Haastateltavien joukossa oli sekä kiertelemään ja katselemaan tulleita että heitä, jotka olivat etsimässä ja hakemassa jotakin tiettyä. Kummassa tahansa tapauksessa asiakkaiden kohtaaminen ja vuorovaikutus myymälän eri osien kanssa oli satunnaista. Ratkaisua tiettyyn tarpeeseen etsimään tullut asiakas harhaili myymälässä jonkin aikaa ennen kuin löysi etsimänsä. Ohikulkumatkalla katselemaan poikennut asiakas taas oli sattumalta törmännyt mielekkääseen esillepanoon tullessaan uutta reittiä myymälään. Kolmas asiakas etsi tarkoituksenmukaisesti valikoimasta tiettyä tuotetta kohtaamatta koko asiointinsa aikana yhtään vuorovaikutustilannetta myyjän kanssa. Toisaalta tiettyä tuotetta hakemaan tullut ja sen ohella muitakin tuotteita katsellut asiakas löysi hakemansa mutta sen lisäksi muita kohtaamisia ei ollut ennen rahastusta. Tästä huolimatta haastateltavat kokivat asioinnin kokonaisuudessaan tavallisen miellyttävänä. Haastateltavista kaikki kymmenen ajattelivat kokonaisuudessaan asioinnistaan positiivisesti – osa neutraalimmin ja osa innokkaammin. Tulokset osoittavat, että satunnaisetkin kohtaamiset voidaan kokea positiivisena, jos niiden lopputulos on asiakasta miellyttävä (Gentile ym. 2007, 394). Lisäksi voidaan ajatella, että satunnaistenkin kokemuksien miellyttävyys on yksi rakennuspalikka vahvasti positiiviselle kokemukselle (Löytänä & Korteso 2011, 49).

*”Emmä tiä ihan sellanen perus, perus Sokkari”*

Kohtaamisten satunnaisuus jättää kuitenkin vuorovaikutustilanteisiin paljon sattumanvaraa eikä erilaisten tilanteiden koko potentiaali täyty. Ennalta suunnitellut kohtaamiset ja erilaiset vuorovaikutustilanteet sekä henkilökunnan kanssa että myymälän eri ärsykkeisiin reagoiminen mahdollistavat systemaattisen tunteiden herättämisen. Tunteet ja niiden synnyttämät muistijäljet edistäisivät kokemuksellisuutta ja myymälässä luodut puitteet edesauttavat tunteiden syntymisessä. (Arussy 2010, 66; Addis & Holbrook 2001, 51.)

Positiivinen kuva asioinnista haastateltavien kesken antaa viitteitä ydinkokemuksen onnistumisesta. Haastatteluista tuli vahvasti arvoa tuottavana yksittäisenä asiana esiin valikoiman tärkeys. Se on tavaratalokaupassa Sokoksella suurin arvoajuri (työntekijä 1 & 2, haastattelu) ja tulokset tukevat siltä osin ydinkokemuksen onnistumista, sillä onnistuminen perustarjoomassa on oleellista asiakkaiden houkuttelussa ja tyydyttämisessä (Löytänä & Korteso 2011, 61.) Asiointi koettiin positiivisena, koska valikoima nähtiin positiivisena ja vaikka muut kokemuksen ulottuvuudet eivät täytyneet. Asioinnin motivaatiolla sinänsä ei ollut merkitystä, sillä valikoiman kiinnostavuus paljastui aina houkuttelevaksi ominaisuudeksi sekä tarve- että mielihyväsioinnille, ja tulos tukee arviota siitä, että ydintarjooman toimintavarmuus on onnistunut. Vaikka aluksi kaikki haastateltavat eivät osanneet nimetä syytä asioinnilleen, myöhemmin haastatteluiden aikana kävi monissa tapauksissa ilmi, että jotakin tiettyä asiaa valikoimasta haettiin, ajateltiin siis, että valikoimasta löytyy. Tyytyväisyys valikoimaan tuli esille haastattelun teemoissa asiointikokemus ja myymälä. (ks. liite 1.) Arvoajurina osuva valikoima omille kohdeasiakkailleen on oleellinen ja tulosten valossa näyttää, että Sokoksella valikoima on onnistunut arvon tuotannossa (esim. Babin ym. 1994, 646).

*”En mä muista et oisinko koskaan jäänyt et en ois saanu, kyl mä oon saanu sen täältä. Täältä löydän ihan oikeasti.”*

*”Tulin etsimään syksyn vaatteita, ja täältä löytyy mitä en ole muualta löytänyt”*

Ydintarjoomana ja ydinkokemuksen ankkurina valikoima nähdään lisäksi symbolisen arvon välittäjänä, sillä tulosten valossa haastateltavat kokevat valikoiman ainakin itseilmaisun välineenä (esim. Lusch ym. 2010, 21; Kuusela & Rintamäki 2004, 42–43) sekä ajatuksesta, että jonkin tuotteen käyttö ei ole eristetty muusta elämästä vaan tiukasti osa sitä (Addis & Holbrook 2001, 60).

*”Eli kyl se vetää mua täs sokokses nykyään et sä löydät niinku itelles täältä”*

*”En mä ny tiedä onkse, en mä sanois et se on nyt TÄN kaupan juttu vaan enemmänki et vaatteet yleensä”*

Myös vain katselemaan tulleiden ja muuten vain kiertävien asiakkaiden suurin kimmoke Sokokselle tuloon oli valikoima. Shoppailijoiden mielissä valikoima antoi uutuusarvoa ja ajan hermolla pysymisen tunnetta.

*”Ei mitään erityistä syytä, tuli vain katsomaan onko jotain uutta”*

Selvistä myymälän kontaktipisteistä tutkimuksessa keskityttiin sisäänkäyntiin. Se on ensimmäinen tulijoita tervehtivä osa kivijalkamyymälässä ja tutkimuksen tavaratalossa tila on haastava. Koko tavaratalon valikoimaa esittelevää ja innostavia sisäänkäyntejä on vaikea luoda tilassa. (työntekijä 2, haastattelu.) Sisäänkäyntiin kiinnitettiin huomiota sen nostaman innostuksen ja sen avulla jäävän muistijäljen onnistumisessa. Pyysin haastateltavia palaamaan mieleensä sisäänkäyntiin ja sen herättämiin tunteisiin ja miltä se tuntuu nyt asioinnin myöhemmässä vaiheessa (ks. liite 1). Tunteena innostus auttaa muistijäljen luomisessa, joka taas on kokemuksen luomisessa iso osa. Sisääntulossa olisi mahdollisuus virittää asiakkaat tunteiden ja ajatusten tasolla muistorikkaaseen myymäläkokemukseen (Bagdare & Jain 2013, 799) ja osallistamaan asiakas heti alussa (Gentile ym. 2007, 397). Tuloksien valossa näyttää, että sisäänkäynnin koko potentiaalia kokemuksen osatekijänä ei ole vielä käytetty. Yleisesti innostus sisääntulossa oli laimeaa, sillä monellekaan ei herännyt juuri mitään ajatuksia eikä sisäänkäynti ole jäänyt haastateltavien ajatuksiin erityisen mieleenpainuvana. Huomion sisäänkäynnin mielekkyydelle otti naapurimyymälä.

*”Hmmm, no ei varsinaisesti. Mä tuun aina samasta ovesta ja se on se kosmetiikkapuoli siinä ensimmäisenä että ei se sillä lailla ahaa elämystä.”*

*”Tietysti toi Marks&Spencer kiinnosti et kun se on uus merkki et millaisia tavaroita siellä on.”*

Yksi porras odotuksia ylittävälle kokemukselle on laajennetulle kokemukselle tunnusomainen ympäristön ja asioinnin kyky inspiroida. Inspiroivan ympäristön arvo on mielihyvän tuottamisessa mutta myös uudenlaisen ajatteluun virittämissä. Inspiroivuus kokemuksen osana on asiakkaan ajatusten haastamista tai uusien ajattelumallien ehdottamista. (esim. Bäckström & Johansson 2006, 424.) Sokokselle inspiroivuus on yksi asiointikokemuksen päämäärä, jolla halutaan herättää tunteita (työntekijä 2, haastattelu).

Haastateltavien kesken kokemuksissa oli eroavaisuuksia. Suurin osa haastateltavista ei kokenut inspiraatiota ympäristöstä juuri lainkaan.

*”Eipä oikeestaan, ei viel ainakaan”*

*”Oikeestaan ei koskaan tapahdu noin.”*

*”Ei varsinaisesti inspiraatiota kyllä saa mutta” --- ”kyllä sillä lailla osaa niinku etsiä ni niit löytää mut en mä tiedä ei varsinaisesti mitään inspiroivaa sillä lailla oo.”*

Osa asiakkaista näki, että inspiraatiota saattaisi joku muu saada mutta ei itse.

*” Hmmm ehkä tää on vähän niinku vanhemmille ihmisille suunnattu kuitenkin et ei oo sillä lailla kauheen nuorekas.”*

*”No ehkei mulle ittelleni mut kyl mä sit taas luulen et aika monet muut vois.”*

Asiakaskokemuksessa ympäristön kyky inspiroida ja antaa uusia näkökulmia liittyy asiakkaan oman ajattelun virittämiseen myymälän visuaalisten virikkeiden avulla. Ajattelua voi herätellä myymälässä yllätyksen ja kiehtovuuden sekä provokaation avulla. Tarkoitus on herättää asiakkaan ajattelua ja luoda siten ongelmanratkaisukokemuksia. (esim. Schmitt, 1999.) Tulokset näyttävät, että kokemuksen osina ajattelu ja inspiraation saaminen eivät juuri täyty. Toisaalta, tuloksien valossa voidaan todeta, että inspiroivuus on parempi kuin ennen. Osa haastateltavista arvioi nykyistä tilannetta inspiraation suhteen verraten sitä aikaan ennen uudistusta, ja tässä valossa nähtiin ainakin parannusentiseen.

*”Jooo paremmin nykyään ku ennen. Niinku mun mielest just noi Tigerit ja noi mitä mä nyt tykkään noist merkeistä, niin ne on parempaan päin mitä on ennen ollut.”*

Yksi kymmenestä haastateltavasta oli inspiroitunut kokonaisuutena koko talon uudistuksesta.

*”On joo siis hyvä fiilis. Täällä on hyvä fiilis. Elikkä se, että tää on mennyt niinku mä sanon tän viimeisen vuoden aikana on menty eteenpäin. Ja mun mielestä tä on niinku parantunu. Ihan oikeesti hei et täällä tulee parempi fiilis ja semmonen tieksää että on paremmin tuotteet esillä on parempi tää koko layoutti täällä. Eli siihen on niinku satsattu selvästi. Siitä mä tykkään.”*

Sosiaalinen kokemuksen osa-alue nähtiin tärkeänä palvelun näkökulmasta. Sen toteutuminen oli kuitenkin satunnaisuuden varassa. Haastateltavien kokemukset palvelusta olivat pääosin positiivisia silloin kuin palvelu oli osa kokemusta mutta arvon lisääntyminen tai odotusten ylittäminen jäi vajaaksi. Useimmat kertoivat saavansa palvelua silloin kun sitä itse tarvitsevat.

*”Kyllä täällä on oikein hyvä henkilökunta ei mul ole mitään valittamista, että kun kysyy niin saa aina heti apua”*

Ne, joille palvelu ei vielä tuottanut erityistä arvoa, olisivat toivoneet henkilökunnalta enemmän myyvämpää otetta ja rohkeampaa vuorovaikutusta asiakkaaseen.

*”Sellanen vinkki myyjille et ne vois olla myös enemmän myyviä siis oikeesti hakeutuu ihmisten luo kysymään.”*

*”No ehkä se et myyjät ois enemmän esillä. Sit et ne itte vähän tuppautuis”*

Toisaalta ne, jotka olivat tyytyväisiä siihen, että tiesivät saavansa tarvittaessa apua, kokivat arvoa mahdollisuudesta silmäillä valikoimaa rauhassa häiriöttä. Palvelu vaikuttaakin olevan konkreettinen ja helposti tartuttava asia kokemuksen osatekijöistä ja ympäristön yhtenä virikkeenä. Sillä on roolinsa mielipiteeseen ympäristöstä ja asioinnista ja palvelu näyttää tulosten valossa olevan vahvin muistijäljen jättäjä. Palvelusta keskustellessa haastateltavien kanssa esiin nousi toistuvasti aiemmat kokemukset, palvelu jää siis mieleen sekä hyvässä että pahassa. Tulosten valossa palvelun koettu laadukkuus toisi lisää arvoa kokemukselle mutta jo pelkkä tieto sen olemassaolosta tyydyttää monia. Kuitenkin palvelun vahvempi rooli kohtaamisissa asiakkaan kanssa vahvistaisi kokemusta kuten aiemmassa tutkimuksessa on esitetty vuorovaikutteisuuden roolista kokemukselle (Bagdare & Jain 2013, 792; Gentile ym. 2007, 394; Addis & Holbrook 2001, 56).

Asioinnin käytännönläheinen puoli liittyi sekä taloudellisiin arvoihin että valikoiman löydettävyyteen. Taloudellinen arvo koettiin hyvänä hinta-laatusuhteena. Valikoiman hyvyttä verrattiin kilpailijoihin ja se koettiin parempaan nimenomaan hinta-laatu - akselilla. Kaikki haastateltavat kokivat asioinnin jollain tasolla taloudellisesti järkevänä. Tulos tukee sitä, että arvon tuotannossa rahan vastineena saatava tarjooma ja niiden suhde on tärkeä (Kuusela & Neilimo 2010, 54).

*”Et täällä kohtaa paremmin sellanen --- hinta-laatusuhde eli sä löydät eri lailla. Et tääl ei oo pelkästään vaan pelkkiä kalliita tuotteita vaan täällä löytyy sitten sitä keskitason hintatason tuotetta, mikä on kuitenkin sellasta laadukasta et sä viittit ostaa. Sitä niin kun, se on sellanen ihana asia.”*

Toisaalta tulokset puhuvat sitä näkemystä vastaan, joka on kokemuksellisuuden tutkimuksessa vahvana esillä, että kokemuksellisuus, elämykset ja hedonistinen arvo ovat syrjäyttäneet taloudellisen arvon (ks. esim. Addis & Holbrook 2001). Hinnoittelu ja taloudellisuuteen liittyvät ominaisuudet voidaan nähdä myös mielikuvan välittäjinä ja nimenomaan sanotaan, että arvo syntyy kohtuullisesta hinnoittelusta. Mielikuva ja hinta edistävät positiivista kokemusta ja tuo vastinetta rahalle. (Sweeney & Soutar 2001, 212).

Taloudellisen arvon rooli haastateltavien tyytyväisyydelle liittyi vahvasti kanta-asiakkuuteen eli asiakasomistajuuteen ja sitä kautta valikoiman sopivuuteen ja näistä koettavaan vastinetta rahalle -arvoon. Ne, joille etuasiakkuus oli tärkeää kokivat erityisen tärkeänä sen, että valikoima oli sopiva ja löytyi itseään kiinnostavia asioita. Kanta-asiakkuus koetaan hyötynä, joka kannattaa tilaisuuden tullen käyttää. Mahdollisuus bonusten saamiseen kallista ostoista lisäsi asioinnin arvoa.

*”Onhan tää siinä mielessä kiva kun toi s-etukortti se on hirveen hyvä ja tota niilleki joilla on s-etukortti ni niillekin täytyy mun mielestä tarjota jotain laadukkaampaa kuin Prisma.”*

*”Ja sitten just jos ostaa tigerin vaatteita, tosi paljon ostan niitä, koska enemmän mä ostan ne täältä ku vaiks tigerin liikkeestä sit jos on koska mie saan bonukset ja ne on kalleit vaatteit kuitenkin ni sit mie vähän niinku otan kaks karpäst yhdel iskul siit.”*

### 4.3 Myymäläympäristön rooli asiointissa

Tavaratalossa on tehty uudistuksia pohjaratkaisuun, jossa on kiinnitetty huomiota asiakkaan sujuvaan liikkumiseen osastoilla. Valikoima on järjestetty tilaan siten, että reitti soljuu eteenpäin brändistä ja tavararyhmästä toiseen tyylien mukaisesti. Klassisesta muodista pitävän asiakkaan on tarkoitus löytää klassisen muodin äärelle myymälässä helposti ja edetä oman kiinnostavan tyyliisuutansa ohjaamana eteenpäin. (työntekijä 1 & 2, haastattelu.) Tutkimusten mukaan myymälän pohjaratkaisu on perusta asiointin mahdollistamiselle. Sen avulla johdatellaan asiakasta myymälässä siten miten asiointin hautaan etenevän ja Sokoksen ratkaisut saavat tukea teoriasta. (esim. Markkanen 2008, 107.)

Myymälä on asiointille oleellisten vuorovaikutustilanteiden ja kohtaamisten estradi. Kuten edellä puhuttiin, sen pitäisi luoda puitteet, jossa asiakkaan ongelmia ratkotaan ja tarjotaan jotakin ekstrapaa. Ympäristön onnistumiset liittyvät kokemuksen onnistumiseen. Ympäristöstä haastateltavat huomioivat sekä sisustuksellisia että tunnelmaan liittyviä ympäristön virikkeitä, kuten myymäläympäristön tutkimuksen mukaan ympäristöön kuuluu (esim. Bitner 1992). Myymälässä miellyttäviä sisustukseen liittyviä konkreettisia asioita mainittiin asiointin miellyttävyyden kannalta. Tilan parhaita puolia oli avaruus ja se, että on tilaa katsella, kävellä ja kiertää. Tilan avaruus koettiin helppolukuisena ja hyvänä se, että tila ei ole täynnä erillisiä pieniä soppeja ja sokkeloita, vaan nimenomaan tila on ilmava. Valaistus koettiin toimivana ja ajateltiin, että se on ystävällisempi vaatteiden, eli valikoiman, näkemiseen nyt kuin ennen. Näkymät ikkunoista ulos koettiin tärkeinä erityisesti luonnonvalon kannalta vaatteiden sävyjen tarkastelun apuna. Tutkimuksen tulokset ovat yhteneviä aiempien tutkimusten tulosten kanssa siitä, että visuaalisilla ärsykkeillä ja tunnelmanluojilla on vaikutus tilan kokemiseen miellyttävänä (esim. Borges ym. 2013, 503).

*”Mun mielestä täällä on jotenkin --- saatu vähän semmosta pehmeyttä tiäksä näille osastoille aikaan tiäksä tämmösellä kivalla asettelulla. --- Et tää on mun mielestä niinku sitä että on niinku osattu tehdä tää pohja.”*

Lisäksi tilan siisteys ja viihtyisyys koettiin tärkeänä, joka tukee ajatusta ydinarvon toiminnallisuudesta mielihyvän rinnalla.

*”No mun mielestä tä on siisti, kuitenkin viihtyisä. Sit mä tykkään et tä on kuitenkin aika tilava et tääl ei niinku oikeen sellast ihan hirveet hulinaa, harvemmin on ainakaan et pystyy rauhas sovittaa”*

Esillepanoistakin pidettiin tietyissä kohdissa myymälää. Brändien osastoilla ne koettiin selvemmin miellyttävinä kuin muualla. Myös suomi-design esillepanoryhmittymä koettiin hauskana ja innostavana. Esillepanojen kohdalla kuitenkin mainittiin myös eniten parannusehdotuksia miten asiointi olisi parempi, sillä kuten aiemmin nousi esiin, on inspiraation ja ajatusten sekä ideoiden herättäminen vahvan kokemuksen palasia.

*”Esillelaittoihin jotakin lisää et sellanen saattais saada mut innostumaan et mä näkisin semmosen valmiin hyvännäköisen”*

*”Voi olla et ostaisin sit siitä vaan sen huivin mutta kuitenkin, että vois vähän stailata”*

Esillepanot liittyvät myös asiointikokemuksen yhteydessä läpikäytyyn inspiraatioon sekä ympäristön visuaalisuuteen. Esillepanot tuovat sekä mielihyvääarvoa että esimerkiksi valikoiman yhteydessä symbolista arvoa (esim. Kerfoot ym. 2003). Tulosten mukaan esillepanojen innottomuus vaikuttaa olevan yksi iso yksittäinen kokonaisuus ympäristössä, joka ei nouse esiin arvon tuottajana vaan pikemmin vain välähdyksinä joistain myymälän osista. Niiden pitäisi toimia huomion kiinnittäjinä ja esitellä valikoimaa mutkattomasti sekä visuaalisesti miellyttävinä kokonaisuuksina, sillä ne ovat monen arvon välittäjiä ympäristössä sekä tunnelman luoja ja visuaalisen maiseman osa (esim. Barnes & Lea-Greenwood 2010). Esimerkiksi esillepanot, tuotteiden esittely mallinukkejen päällä, on todettu vaikuttavan erityisen positiivisesti ympäristön tunnelman sekä toiminnallisuuden kokemiseen (Kerfoot ym. 2003, 147). Tulokset viittaavat siihen, että vaikka toiminnallisilla tunnelmaan vaikuttavilla elementeillä on onnistuttu luomaan miellyttävä ilmapiiri, on innostavan valikoiman esittelyn luomisessa huomiota kiinnittäväällä tavalla potentiaalia. Kuten Pieters ja Wedelkin toteavat (2008, 1–2) myös tuotteen kontekstilla on visuaalisuudessa merkitystä ja voidaan ajatella, että kokonaistunnelmalla on saatu asiakkaita miellyttävä konteksti kuitenkin aikaan.

Miellyttävinä tunnelmatekijöinä tärkeimmäksi nousi rauhallisuus. Myös taustamusiikki herätti positiivista huomiota ja koettiin hyvänä, etenkin rauhallisen tunnelman rinnalla. Toisaalta vastakohtana esiin nousi myös liiallinen hiljaisuus, jonka osa jotakin ostamaan tulleista haastatelluista näki positiivisena, erityisesti siten, että ei ole tungosta ja pääsee sovittamaan helposti. Eräs haastateltava liitti tunnelmaan yhtenä osana sen, että henkilökunta on ystävällistä. Henkilökunta nähdään siis ympäristön osana sinällään. Rauhallisuus ja avaruuden tunnun miellyttävyys tukevat aiempia tuloksia siitä, että monimutkaisuus myymälässä koetaan hyvin ahdistavana (Gilboa ja Rafaeli 2003).



Tilan symboliikka ja erilaiset abstraktimmat ominaisuudet ovat osa tilan tunnelmanluojia. Ne ovat niitä ominaisuuksia, joilla tuetaan tarinaa. Tarina ja tunnelma siltä osin ovat taas osa elämäntyyliä ja lifestyle-ajattelua. Tilaa tulkitessaan asiakas kokee sen vahvasti symbolisena ja käsittää sen omien elämäntyyliin tärkeiden asioiden kautta. (Vieira 2010, 395.) Tässä mielessä se, että asiakkaalla on tervetullut olo myymälään, on erittäin tärkeää kokemuksen onnistumiselle sekä lopulta sen syventämiselle. Elämäntyylin ja sosiaalisen ulottuvuuden arvot ja tunteukset ovatkin vahvimmat tekijät sille, että tuntuu tervetulleelta tai sellaiselta että on hyvä tulla juuri sellaisena kuin on. (Kuusela & Neilimo 2010, 57–59.) Haastateltavista suurin osa koki, että ”on kiva tulla käymään”, josta syystä tulosten valossa voi ajatella, että tunnelmasta ja ympäristöstä on pystytty luomaan sellaiset, että monilla eri tyyppisillä ihmisillä on mukava tulla. Toisaalta voidaan pohtia mikä on tavaratalon rooli elämäntyylien ja lifestyle-myymälöiden rinnalla, koska kohdeasiakasjoukko on paljon isompi ja laajempi ja tarjonta siinä mielessä heterogeenisempää. Lisäksi näiden tulosten valossa pelkkä kiva ei riitä ympäristön virikkeenä vaikka se onkin tulkittavissa positiivisena ympäristön ominaisuutena.

Onnistumisena voi nähdä myös sen, että vaikka innostumista ei ympäristöstä tullut ei sitä kuitenkaan koettu myöskään ahdistavana.

*”Et ei nyt oo ainakaan sellanen mikään luotaantyöntävä tai mitään selasta.”*

Tilan toiminnallisuus tukee ydintarjooman ja ydinkokemuksen onnistumista. Tulokset tukevat positiivisen ydinkokemuksen syntyä myös tältä osin, sillä kaikki haastateltavat kertoivat löytävänsä hyvin heitä kiinnostavien tuotteiden äärelle sekä siitä eteenpäin mielekkäässä järjestyksessä. Itseä kiinnostava valikoima tuntui nimenomaan löytyvän helposti vain kiertämällä tilassa. Näyttää siltä, että pohjaratkaisu asiointin mahdollistajana on onnistunut (Markkanen 2008, 107).

*”Nää on niinku täällä hyvin esillä niin nyt, tää on selkeytynyt.”*

Toimivasta järjestyksestä kertoo myös se, että asiakas ei välttämättä aina huomaa löytävänsä helposti kiinnostavien äärelle mutta löytää aina tarvitsemansa tuotteet.

*”En oo niin siihen kiinnittänyt huomiota.”*

#### 4.4 Asiointikokemus ja lupaus myymälässä

Kymmenestä vastaajasta kaksi oli kuullut Sokoksen ”Löydä itsesi” -lupauksen. Lupauksen tehtävä on luoda odotuksia asioinnista ja tuoda tarjoomaa viestinnässä esille (Kautto & Neilimo 2010, 62; Rintamäki ym. 2007, 621), joten tulosten valossa lupaus ei ole onnistunut. Jos lupaus perustuu yrityksen omiin vahvuuksiin ja sitä toteutetaan asiointiympäristössä sekä viestinnässä oikein, sen pitäisi olla tuttu asiakkaalle ja jo sinänsä nostaa arvon kokemista esimerkiksi luottamuksen näkökulmasta (Kautto & Lindblom 2004, 11). Näiden haastateltavien kohdalla tämä etu ei ole toteutunut ja asiointin lopputulokseen vaikuttaminen jo luotujen odotusten avulla ei ole täysin onnistunut. Haastateltavat kokivat asiointin positiivisena lähinnä ydinkokemuksen onnistumisen kannalta. Heillä oli jo tiedossa, että tarjooma oli heitä kiinnostavaa ja se oli odotus asiointille. Positiivisuus säilyi kokonaismielikuvana, koska mitään erityisen negatiivista ei asiointilta noussut vaikka selvää arvon lisäämistäkään ei erityisesti koettu. Koska lupauksen avulla ei oltu luotu suuria odotuksia, ei ollut suurta pettymistä.

Kaksi asiakasta, jotka olivat lupauksen kuulleet kokivat, että se tarkoittaa heille juuri laajaa valikoimaa ja sitä, että Sokokselta voi löytää itselleen jotain persoonallista. Sokoksen lupauksella on tarkoitus viestiä juuri tämän suuntaista asiaa eli varmuutta ydin toiminnassa eli laajassa hyvässä valikoimassa ja tuottaa siihen päälle vielä symbolinen oman itsensä löytämisen arvo ja mielihyvä sen välillisesti aiheuttamista positiivisista tuntemuksista. Yksinkertaisesti siis löytää tavaratalon tarjooman kautta niitä asioita, joilla voi toteuttaa itseään, löytää uusia puolia tai vahvistaa olemassa olevia puolia ja niitä ominaisuuksia, joiden vuoksi jokainen on oma itsensä.

Ensimmäisen asiakkaan mielikuva lupauksesta oli se, että hän löytäisi jotakin itselleen sopivaa laajasta valikoimasta.

*”No täältä vois löytää jotain persoonallist itelleen sopivaa ja tääl on niinku laaja valikoima.”*

Asiakas oli tullut etsimään tiettyä tavaraa ja odotti laajan valikoiman tarjoavan tyydytyksen. Kuitenkaan tämänkertainen asiointi ei ollut vielä toteutunut sillä tavalla, miten hän oli lupauksen odottanut tarkoittavan. Jos tarkastellaan asiointia hänen kohdallaan tarkemmin niin kokemuksen sattumanvaraiset kohtaamiset eivät onnistuneet. Asiakas löysi tuotteilta tuotteille itse tilassa ja sen järjestyksen avulla ja koki tilan yleisilmeen miellyttävänä ja asiointiin sopivana ja koki osasta esillepanoja myös hieman inspiraatiota. Lupauksen toteutuminen tälle asiakkaalle olisi vaatinut systemaattista vuorovaikutustilanteiden johtamista sillä hän jäi kaipaamaan apua juuri löytämiseen myyjiltä. Tulos tukee kokemusten johtamisen näkemystä, että onnistuakseen kokemuksen

täytyy olla johdettu. Asioinnin toteutuessa lupauksen luomien odotusten mukaisella tavalla, kokemus olisi ollut tyydyttävä, arvoa tuottava ja mahdollisuus ylittää luodut odotukset. (Kuusela & Neilimo 2010, 60–62.)

Toinen asiakas piti lupausta valikoiman laajuuden lisäksi myös hyvänä uutena juttuna:

*”Mun mielestä tä oli hyvä, semmonen uus. Jollain tavalla freessi.”*

Hänen asiointinsa oli ollut enemmän lupauksella herätettyjen mielikuvien mukainen sillä hän oli löytänyt itselleen sopivaa valikoimaa ja henkilökunta oli auttanut löytämään hänelle sopivia tavaroita. Voidaan sanoa, että hänen asiointinsa aikana sattumanvaraiset kohtaamiset ovat osuneet sopivasti kohdalle.

*”On on! Aina saa apua ja just siinä et mikä mulle sopis.” --- ”jos mä kysyn jotakin, et mikä mulle nyt sopis, esimerkiksi et mistä mä semmosen mallisen saisin, ni sitten myyjä on hyvin alttiisti auttanut siinä ettimisessä ja et mun ei tarvi kahlata koko myymälää läpi. Siitä mä oon tykänny et se on ihan huippua.”*

Kahdesta asiakkaasta, jotka olivat kuulleet lupauksen ja ymmärtäneet sen samalla tavalla, toisen kohdalla oltiin onnistuttu ja toisen kohdalla ei niin hyvin. Tulos näyttää, että mielikuvan ja odotusten luonnin tasolla lupauksen viestinnässä ollaan oikealla polulla. Lupaus on helposti ymmärrettävissä niin kuin on tarkoitettukin. Lupauksen konkreettinen toteuttaminen myymälässä sen sijaan ei ole vielä toteutunut, koska asiakkaat eivät koe asiointia yhtä laadukkaana ja mielikuviaan täyttävänä. Tuloksista lupauksen kuulleiden kohdalla voidaan päätellä, että lupaus toimii, jos se näkyy aitona toimintana myymälässä (esim. Barnes ym. 2009, 28; Kautto & Lindblom 2004, 11), koska asiakkaan tyytyväisyys ja pitkäikäiset asiakassuhteet syntyvät oikeasta toiminnasta eikä vain viestinnän hohdokkuudesta. Kuten aiemmin todettu, asioinninaikaisten kohtaamisten ja vuorovaikutustilanteiden pitää olla ennalta johdetut, jotta toiminta myymälässä ei ole sattumanvaraista. Tulokset tukevat tätä, sillä lupauksen toteutuminen oli näiden asiakkaiden kohdalla kiinni sattumasta.

Lupauksen ja asioinnin suhdetta voidaan arvioida myös niiden haastateltavien kohdalla, jotka eivät olleet lupausta kuulleet. Haastateltavilla oli jo kokemus asioinnista ja tuntemuksia siitä oli käyty haastattelussa läpi. Tämän avulla pystyi kokoamaan ajatuksia lupauksen herättämän ensimielikuvan mukaan; mitä lupaus voisi heille tarkoittaa ja onko tämä asiointi ollut sellainen. Kuultuaan haastattelussa lupauksen ensi kertaa haastateltavat ajattelivat sen liittyvän laajaan valikoimaan ja oman tyylin löytämiseen. Voidaan siis ajatella myös heidän kohdallaan, että lupaus on hyvin ymmärrettävä ja viestii

siitä mitä tavoitellaankin, kuten tutkimuksen mukaan yhtenä lupauksen onnistumisen tavoitteena on (Almoatazbillah 2012, 68).

*”No löydä itsesi se on joku tyylä tai kosmetiikka --- Et onks täällä joku tyylikonsulentti, joka vetää jotain juttuja, en tiedä. Joku tällanen mä kuvittelen.”*

*” No tota varmaan jotain et tota teil ois vähän laajempi valikoima, mä en tiää, vähän niinku joo siis vähän laajempi valikoima siit tulee mieleen joo. Muita vaihtoehtoja kuin muissa myymälöissä.”*

*”No ehkä se että tyylin voi löytää täältä paremmin siis se et nyt ne on niin jotenkin osattu tehdä nää siis aina brändi kerrallaan silleen et ehkä jokainen osaa löytää sen oman juttunsa helpommin täältä ku ennen. Niinku eri tyylliset osaa hakeutua eri osastoille paremmin.”*

Kaikki haastateltavat, jotka ajattelivat lupauksen juuri valikoiman kautta olivat niitä, jotka olivat maininneet valikoiman myös yhtenä ympäristön miellyttävänä osana ja olivat siihen tyytyväisiä. Heillä asioinnin kimmokkeena oli myös valikoima mutta ei kuitenkaan selviä odotuksia löytämisen suhteen. Haastateltavien mielikuva valikoimasta oli muodostunut muuta kautta, kuten asioimalla myymälässä aiemmin ja tutkimalla valikoimaa paikan päällä. Vaikka lupaus ei viestinnällisessä, odotuksia luovassa tavoitteis- saan onnistu tulosten perusteella voi ajatella, että taustatoiminnot ovat jollakin tasolla onnistuneet. Lupauksen pitäisi prosessina ja organisaation toiminnan ohjaajana kattaa kauppaorganisaation koko toiminta ja siten lopulta myymälän näyttäytyä lupauksen mukaisena (Payne & Frow 2014, 240).

Toisaalta osalle haastateltavista ei tullut yhtäkkiä kysyttynä mitään lupauksesta mieleen.

*”Ei oikeastaan tule mitään, et se on aika tällainen yleisluontoinen mainoslause.”*

*”No ei, nyt äkkiä en osaa sanoa yhtään mihin se liittyy.”*

*”No tota, en mä nyt tiä, ei se mus mitenkään ihmeellisempiä tunteita oikeestaan herätä tai silleen. Ihan perus tollanen slogani.”*

Kenties oleskelu myymälässä ei ole tarjonnut heille ajatuksia tai mielikuvia, jotka nyt lupauksen kuullessa voisi yhdistää siihen. Toisaalta ei voi vetää yhtään johtopäätöstä

lupauksen, ympäristön ja asiakkaan mielikuvien välillä tilanteessa, jossa lupausta ei ole kuultu.

Niille, jotka eivät olleet kuulleet lupausta, tämänkertainen asiointi ei vielä ollut auttanut itsensä löytämisessä siten kun se lyhyessä haastattelussa tulisi ilmi. Haastateltavista tuntui, että vielä ei ollut löytynyt mitään ostettavaa, joten ajatus siitä, että olisi löytänyt juuri itselleen jotakin tai jokin tunne omasta itsestä olisi täytynyt (Sweeney & Soutar 2001, 211) ei ollut tullut.

Ainoa asiakas, joka oli selvästi Sokoksella vain hakemassa tarvitsemansa eikä katselemassa mitään muuta, oli asiointikokemuksen kannalta tyytyväinen, koska oli saanut sen mitä oli tullut hakemaankin. Valikoima oli siis joka tapauksessa täyttänyt odotukset. Lisäksi eräs toinen asiakas totesi, että miksipä ei itsensä löytäminen toteutuisi. Hän saattaisikin asioinnin lopputuloksena löytää palan itsestään, jos myyjät tulisivat myymään hänelle sopivia tuotteita. Tavaratalo voikin laajuudessaan tuntua ylivoimaiselta asiakkaan itsekseen löytää juuri hänelle sopivat tuotteet, ja siksi palvelun toimivuus arvoajurina on tärkeä.

Nuori miesasiakas totesi hyvin shoppailusta ja lupauksen herättämistä ajatuksista:

*”mut en mä nyt sanois et Sokos on siin jotenkin se spessu.”*

Kommentilla asiakas tuo esiin vaatteiden tärkeyden omalle itselleen, omalle henkilölle. Itsensä löytäminen ja sen viestiminen muille on tärkeä asia yksilöille (Sweeney & Soutar 2001, 212) ja Sokoksella on mahdollisuus vastata siihen tarpeeseen.

Lupaus on kaupan väline myös myymälän toimintojen suunnitteluun. Sen avulla voidaan analysoida miten ylittää asiakkaiden odotukset ja luoda ympäristöön tällaisia asioita. Pelkkä positiivinen toimivuus ei riitä vaan ympäristön ja asioinnin on herätettävä tunteita, ajatuksia ja viitteitä elämäntyylistä (ks. esim. Gentile ym. 2007; Addis & Holbrook 2001).

## 4.5 Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena on ollut analysoida kuluttajien asiointikokemuksia myymälässä ja näiden kokemusten yhdenmukaisuutta asiakaslupauksen kanssa. Tätä on tutkittu osakysymysten avulla: 1. Mikä on asiointikokemus ja miten se muodostuu?, 2. Miten arvoa tuotetaan myymälässä? ja 3. Mikä on asiakaslupaus ja miten sitä konkreettisesti voidaan tavaratalossa ilmentää? Tutkimuksessa asiointiympäristönä tutkittiin tavaratalon kivijalkamyymälää, perinteistä kauppaformaattia, joka on vuosien saatossa joutunut

mukautumaan kilpailuun ja muuttumaan jatkuvasti asiakkaiden vaatimusten ja kilpailuympäristön paineessa (McGoldrick 2002, 79). Siinä pärjäämisessä oleellista on tuottaa asiakkaalle mieleenpainuvia ja arvokkaita kokemuksia. Asiakaslupauksen konsepti on kaupalle hyvä mahdollisuus vastata näihin muutoksiin ja varmistaa vahvojen kokemusten luominen omaa toimintaa tarkastellen ja asiakkaalle tuotetun arvon näkökulmasta. Asiakaslupaus, myymälä ja asiointikokemus kuuluvat yhteen ja ovat olennainen osa kaupan kykyä palvella asiakasta arvoa tuottavalla tavalla ja siten pärjätä kilpailussa muuttuvassa markkinassa. Asiakaslupauksen avulla kokemukselle annetaan mahdollisuus onnistua siten, miten kauppa parhaiten pystyy arvoa tuottamaan asiakkaalle.

Asiakaskokemus on asiakkaan vuorovaikutusta erilaisissa tilanteissa kaupan tarjoamissa puitteissa. Vuorovaikutuksen toisena osapuolena myymälässä on kaikki kaupan tarjoamat aistien ja ajatusten virikkeet asiointiympäristössä. Myymälässä ne ovat sekä aineettomia tunnelman luoja, kuten valoilla ja tilasuunnittelulla aikaan saatu rauhallisuus, sekä konkreettisia fyysisiä elementtejä kuten esillepanot ja käytävien antama tila liikkua myymälässä helposti. Positiivista mielikuvaa ja tunteita tuovista tilan tunnelmatekijöistä nousi esiin erityisesti rauhallinen, ilmava ja avara luovat, jotka luovat asiointiin sopivan taustan. Avaruus ja valikoiman sopiva asettelu näyttävät asiakkaille selkeänä paikkana tehdä ostoksia. Selkeys ja rauhallisuus ovat myös niitä ominaisuuksia, jotka vähentävät tilan negatiivista kokemista ja ahdistusta tilasta. Empiria mukaillee tutkimuksia siitä, että myymälä tosiaan sekä visuaalisuudessaan että toiminnallisten ominaisuuksien kautta arvoa tuottava asiointin osa (esim. Kerfoot ym. 2003, 150; Berry ym. 2002, 85). Sillä on rooli asiakkaan olotilaan myymälässä, ja empiria tukee tätä.

Myymälä on nähtävä tilana, asiointiympäristönä, joka mahdollistaa vuorovaikutuksen riippumatta asiakkaan motivaatiosta ja sen mukaisesta kiinnostuksesta myymäläympäristön virikkeitä kohtaan. On huomattava, että erilaisten elementtien yhdistelmät tosiaan vaikuttavat asiakkaan hyvinvointiin myymälässä. Kaupan onkin ymmärrettävä, että kaikki tilan elementit osallistuvat visuaalisina ärsykkeinä, eri aistein havaittavina virikkeinä ja vallitsevana tunnelmana, asiointin kokonaisuuden rakentumiseen huolimatta myymälän tarkoituksesta arvon luoja. Tavaratalokaupassa etenkin on nähtävä asiakkaiden arvon kokeminen sekä toiminnallisen että miellyttävyyden arvojen kautta. Vaikka nähdään, että kokemuksen ja mielekkään osto-ympäristön varmistaminen on omalla toimialalla oleellista, onkin kiinnitettävä huomiota myös tarvepuolen varmistamiseen.

Yrityksen näkökulmasta tärkeintä kokemuksen onnistumisen varmistamisessa on systemaattinen vuorovaikutustilanteiden ja erilaisten kohtaamisten johtaminen, jotta asiakkaan asiointi olisi sellainen kuin kauppa on halunnut asiointin olevan ja siten arvokas. Kokemuksia on monen tasoisia ja niiden johdonmukainen toteutuminen on ehdottomasti onnistumiselle tasosta huolimatta. Ydinkokemus mielletään usein toiminnallisen

arvon tuottamisen tasoksi, eli asiakasta palvelaan ongelmitta ja hyvällä toimintavarmuudella omassa ydinosaamisen kategoriassa (Arussy 2010, 69). Tavaratalossa ydinosaamista on laaja valikoima, jota sekä asiakkailta että yritykseltä kerätty empiria vahvistaa. Empiria antaa lisäksi viitteitä myös siitä, että ydinkokemuksen onnistumisella on merkittävä rooli myös kokonaisvaltaisen asiointikokemuksen miellyttävyyden tunteeeseen pelkän toiminnallisen arvon tuottamisen lisäksi. Ydinkokemusta pidetään portaana jollekin paremmalle, moninaisemmalle kokemukselle. Hyvin toteutettuna ydintoiminnalla voidaan kuitenkin luoda myös mielihyvääarvoa. Empiria antaaakin viitteitä siitä, että jo ydintarjooma ilman negatiivisia tai epämiellyttäviä tuntemuksia luo voimakkaan asiakastyytyväisyyden ja uskollisuuden siteen eikä vain mahdollista laajempia kokemuksia, kuten tutkimuksissa usein tulee ilmi (esim. Bäckström & Johansson 2006, 424). Yrityksissä onkin ymmärrettävä, että kokemuksen suunnittelu tulisi aloittaa perustoimintojen ja ydinosaamisen fokuoimisesta ja tyydyttää asiakkaat sillä tasolla ylivoimaisella toimintavarmuudella ja mahdollisten negatiivisesti asiointiin vaikuttavien satunnaisuusien kitkemisellä.

Asiakaskokemuksen yllätyksellisempiä ja odotuksia ylittävämpiä kohtaamisia voi rakentaa onnistuneen ydintarjooman ympärille edelleen systemaattisella vuorovaikutustilanteiden johtamisella. Tällä tarkoitetaan sitä, että asiakkaan matkaa myymälässä on pyrittävä hallitsemaan mahdollisimman tarkasti niillä keinoin kuin myymälässä on mahdollista. Ilman kokemuksen johtamista kohtaamiset myymälässä ovat satunnaisia. Näyttää siltä, että satunnaisuuden vuoksi asiointin arvoa ei pystytä nostamaan laajemmalle tai odotuksia ylittävälle tasolle, ja tällöin ydinkokemuksen onnistuminen jää asiakkaalle mieleen vain peruspositiivisena kaupassakäyntinä eikä sen koko potentiaali toteudu. Koska hyvä kokemus muodostuu vahvoista kohtaamisista, jotka herättävät tunteita, tuovat iloa ja merkitystä asiakkaan elämään (Löytänä & Korteso 2011, 45), tarkoittaa asiakkaan matkan hallitseminen myymälässä sitä, että mahdollistetaan ja luodaan näitä asioita vahvistavia kohtaamisia tarkoituksenmukaisesti. Tämän vuoksi yrityksissä on oleellista suunnitella palvelupolkua ja asiakkaan kohtaamista eri tilanteissa. Tällä ei tarkoiteta vain henkilökunnan ja asiakkaan välistä kohtaamista vaan kaikkia niitä pisteitä, joissa asiakkaalle voidaan tarjota jotakin hyötyä. Myymälässä näitä on sisäänkäynnistä alkaen esimerkiksi portaikot, siirtymäreitit, sovituskopit, peilit ja helppo ja varma hyllysaatavuus sekä esillepanot. Myymälän eri elementit ovat siis ehdottomia asiointin laadun muovaamisessa.

Asiakaskokemuksen systemaattiseen vuorovaikutustilanteiden johtamiseen kuuluu erottamattomasti palvelu ja sen tarjoamisen mahdollistaminen (Fionda & Moore 2009, 357–358). Empirian valossa näyttää, että palvelulla on merkittävä rooli ydinkokemuksen nostamisessa muistettavammaksi arvokkaaksi kokemukseksi. Jos myymälätila epäonnistuu innostuksen nostattamisessa ja inspiraation antamisessa, on asiantunteva palvelu se arvoajuri, jolla kokemuksen tasoa pystytään nostamaan. Palvelun laadukkuus ja

henkilökohtainen asiakkaan kohtaaminen tekevät asioinnista muistettavan ja tunteisiin vetoavan. Muistijäljen luominen onkin arvokkaiden kokemusten yksi tunnuspiirre (Arussy 2010, 66) ja ydinkokemukseen yhdistettynä kaupalle helppo keino nostaa kokemusten arvoa. Palvelu tuo sielukkuutta ja aitoutta kokemukseen. Kokemuksen johtamisessa onkin kiinnitettävä huomiota miten palvelu mahdollistetaan tilassa ja annetaan riittävät toimintavalmiudet henkilökunnalle palvella asiakasta arvoa tuottaen. Satunnaisuuden kitkeminen asiakkaan ja henkilökunnan kohtaamisista edistäisi muistettavien kokemusten syntyä ja varmistaisi odotusten täyttymistä ja avaa ovet odotukset ylittävälle kokemukselle. Palvelun puuttuminen jättää arvon muodostuksen pelkästään tilan ja tuotteiden varaan, ja olisikin hedelmällistä miettiä esimerkiksi millaisilla teknologisia ratkaisuilla myymälässä minimoidaan se, että asiakas ei jää ilman palvelua vaikka henkilökohtainen kontakti puuttuisi.

Asiakaslupaus nähdään asioinnin ja kaupan toiminnan yhdistäjänä, viestinä, joka on kimmoke asioinnille. Sen rooli on luoda odotuksia, jotka myymälässä lunastetaan. (Kuusela & Neilimo 2010, 60–62.) Huomionarvoista lupauksen lunastamiselle on vuorovaikutustilanteet, koska lupaus lunastetaan aina asiakaskohtaamisessa, jossa asiakasta palvellaan odotusten mukaisesti (Paavola & Uusikylä 2013, 19). Ennen itse asiointia lupauksen on onnistuttava odotusten luomisessa eli viestintää on kohdennettava oikeille asiakkaille. Tämä on oleellista koko lupauksen konseptille, koska jos oma viestintä ei tavoita kohdeasiakkaita odotuksia luovalla tavalla, ei asiakasta voida palvella varmasti tyydyttävällä tavalla. Asiakkaan odotukset asioinnille tulevat tällöin muuta kautta, eikä kauppa voi olla varma mihin odotuksiin sen tulisi vastata. Satunnaisuus vähentää asiakastyytyväisyyttä myös tässä suhteessa, jos odotukset ja tarjooma kohtaavat vain joinain asiointikertoina. Kun lupaus saadaan viestittyä oikein ja toiminta myymälässä on sen mukaista saadaan luotua asiakasta tyydyttäviä kokemuksia. Tässä mielessä lupaus voidaan nähdä kaupalle asiakaskohtaamisen suunnittelemisen apuvälineenä, jolla edistetään laajennetun ja odotuksia ylittävän kokemuksen tuottamista. Empiria tukee tätä näyttämällä, että onnistumisen mahdollisuudet on olemassa lupauksen ja kokemuksen kohtaamiselle. Onnistumista pystytään auttamaan tässäkin suhteessa johdonmukaisuudella ja kohtaamisten määrätietoisella johtamisella.

Asiakaslupaus ja myymäläympäristö edistävät kokemuksellisuutta ja asiakaskokemuksen arvoa, jos näitä konsepteja johdetaan systemaattisesti tavoitteita kohti ja niiden mukaisesti. On nähtävissä, että jopa ydinkokemuksen onnistuminen tyydyttää asiakkaita, jos ympäristö ei aiheuta negatiivisia tuntemuksia tai ahdistusta. Kokemuksellisuuden lisäämiseksi, lisäarvon tuottamiseksi ja yllätyksellisyyden saavuttamiseksi tarvitaan kuitenkin toiminnan terävöittämistä kaikilla kolmella osa-alueella. Myymäläasiointia parannetaan kohtaamisten johdonmukaisuudella ja sen varmistamisella, että asiakas kohtaa asiointinsa aikana kaupan haluamat vuorovaikutustilanteet. Näin ehkäistään satumanvaraisuudet ja varmistetaan, että kaikki voitava asiakkaalle arvon tuottamiseksi on



tehty. Myymäläympäristöön pitäisi suhtautua siten, että se on tapahtumapaikka lupauksen toteen näyttämiseksi, jonka elementtien avulla luodaan asiakkaalle arvo ja viritetään kokemuksen rakentumiselle tärkeitä osia. Samassa tilassa erilaisin ympäristön ratkaisuin todistetaan, että nämä täyttävät lupauksen ja, jossa lupausta voi palvelun näkökulmasta toteuttaa.

Tutkimuksen aihealueiden jatkotutkimukset olisivat myös hedelmällisiä toiminnan jatkuvan parantamisen ja odotuksiin vastaamisen kannalta. Asiakaskokemuksen ja lupauksen välistä yhteyttä olisi hyvä tutkia laajemminkin. Millainen on lupauksen ja kokemuksen suhde kun lupausta on viestitty enemmän ja se on toteuttanut odotuksia luovaa tehtäväänsä paremmin? Jokaisen yrityksen toimialasta huolimatta olisi hyvä paneutua lupauksen luomien odotusten ja todellisen toiminnan asiakasrajapinnassa suhteen tarkasteluun ja jatkuvaan parantamiseen asiakastyytyvää saavuttaakseen. Tässä tutkimuksessa ei paneuduttu monikanavaiseen asiointikokemukseen, joten sen muodostumisen tutkiminen kanavien yli toisi tärkeää tietoa asiakaskokemuksen parantamiselle kaikissa kanavissa. Kokemuksen tulisi olla toisiaan täydentäviä ja mielikuvallisesti samanlaisia eri kanavissa ja kiinnostavaa olisi miten asiakaslupaus asettuu eri kanavien väliin.

Taloudelliset arvot ja niiden rooli kanta-asiakasohjelmien puitteissa on asiakaskokemustutkimuksessa jäänyt vähemmälle ja vaatisi lisää tarkastelua. Kokemuksellisuuden yhteydessä taloudelliset arvot ja hyödyt jäävät usein sivurooliin. Tästä syystä kanta-asiakasohjelmien rooli taloudellisen arvon ajurina kokemuksen arvon muodostuksessa olisi hyödyllinen aihe. Missä määrin kanta-asiakasohjelma tuo sellaista hyötyä asiakkaalle, että kokemuksellisuuden tarve on kenties pienempi? Tässä tutkimuksessa nousi esiin se, että kanta-asiakkuus on merkittävä asiointia edistävä kokonaisuus ja kiinnostavaa olisi ymmärtää paremmin näiden välistä yhteyttä, ja sitä kuinka voimakas taloudellisen arvon kokeminen tosiaan on.

Toimintaympäristön ja teknologian edelleen kehittyessä myymäläympäristön roolia kokemukselle olisi syytä tutkia teknologisen kehityksen näkökulmasta. Miten myymälä ja verkko tai mobiili yhdistetään saumattomasti ja synergiaedut maksimoiden? Entä millaista arvoa erilaiset digitaaliset ratkaisut tuottavat asiakkaalle? Millaiset digitaaliset ratkaisut ylipäättään ovat arvoa tuottavia myymälässä?

## 5 YHTEENVETO

Tutkimuksessa analysoitiin kuluttajien asiointikokemuksia kaupan kivijalkamyymälässä ja näiden kokemusten yhdenmukaisuutta kaupan oman asiakaslupauksen luomien odotusten kanssa. Tapaustutkimuskohteena oli iso tavaratalo, joka kivijalkamyymälänä on kiinnostava tämän hetken markkinassa. Jatkuvasti kiristynvä kilpailu muiden kanavien ja globaalien toimijoiden kanssa on aiheuttanut kilpailuympäristössä sen, että perinteiset tavaratalot eivät pysty kilpailemaan kiinnostavuudella ketterämpiä vastaan. Hyötynä tavaratalolla on kuitenkin valikoiman laajuus, vaikka pelkästään valikoimalla kilpailu ei riitä. Kivijalkamyymälässä asiointi on arvokasta monella tasolla ja tavaratalolla onkin etunaan mahdollisuus tuottaa monipuolista arvoa asiakkaalle. Tutkimuksessa on käsitelty myymäläympäristöä asiointikokemuksen tapahtumapaikkana sekä tarkasteltu myymälän eri osia ja elementtejä sekä arvon tuottajina itsessään että asiakaslupauksen välittäjinä myymälässä. Asiakaslupauksella kauppa pystyy luomaan viestinnän avulla asiakkaille odotuksia ja myymälässä asioinnin aikana lunastamaan nämä luodut odotukset ja siten tuottamaan arvoa asiakkailleen.

Tutkimuksessa määriteltiin aluksi mikä on asiakaskokemus ja miten asiakas kokee arvoa. Asiointikokemus on asiakkaan ja yrityksen välinen kokonaisvaltainen suhde. Se on vuorovaikutusta ja erilaisia kohtaamisia osapuolten välillä. Se miten asiakas ajattelee kohtaamisistaan yrityksen kanssa, riippuu näiden kohtaamisten aikaansaamista tuntemuksista, jotka syntyvät tunteisiin, kognitioihin, luovaan ajatteluun, pragmaattisuuteen sekä kohtaamisten sosiaaliseen symboliikkaan liittyvien virikkeiden kautta. Kokemus on henkilökohtainen ja muodostuu erilaisista tuntemusten yhdistelmästä henkilöstä ja kontekstista riippuen. Vahvin kokemus syntyy kun kaikkia eri osa-alueiden kautta syntyviä tuntemuksia aktivoidaan.

Asiakaslupaus sen sijaan on asiakaslähtöisen yrityksen työkalu oman ydinosaamisensa organisointiin ja tämän viestimiseen asiakkaalle. Asiakaslupaus on väline, jonka avulla asiakkaat ja yritykset kohtaavat. Sen viestinnällinen rooli on luoda asiakkaille odotuksia asioinnista ja houkutella asiakkaat sisään myymälään, ja muihinkin kanaviin. Lupauksella luodaan mielikuvia siitä, mitä hyötyjä asiakas asioinnilta saa. Hyödyt eli koettu arvo jaetaan toiminnalliseen ja mielihyvään perustuviin arvojen yläkäsitteisiin. Asioinnin motivaatio muovaa koettua arvoa näiden yläkäsitteiden kautta siten, että toiminnallista arvoa koetaan kun etsitään ratkaisua ongelmaan ja mielihyvään perustuvaa arvoa koetaan kun shoppailu itsessään on tyydyttävä. Todellisessa asioinnissa ja koetuksessa arvossa kuitenkin molemmista kumpuavat hyödyt tuottavat kokonaisvaltaisen asioinnin arvon, jota lisäksi muovaavat taloudelliset, emotionaaliset ja symboliset arvoajurit. Arvoajureiden tunnistaminen edistää lupauksen ja kokemuksen onnistumista, jolloin kokemuksen arvo toteutuu sekä asiakkaalle että yritykselle.

Asiointikokemukselle tarvitaan aina myös konteksti, jossa kohtaamiset tapahtuvat. Myymälä on kaupan alalla edelleen oleellinen kokemuksen tapahtumapaikka, sillä se tarjoaa kontekstin mutta edistää myös itsessään arvon syntyä. Tämän lisäksi myymälä tilana toteuttaa asiakaslupausta ja tekee henkilökunnalle lupauksen toteuttamisen mahdolliseksi. Myymälä asiointiympäristönä rakentuu konkreettisista ja aineettomista tunnelmaa luovista elementeistä. Se luo arvoa itsessään tilana esteettisillä ominaisuuksillaan sekä mahdollistaa toiminnallisen arvon syntymisen järkevillä ratkaisulla, jotka helpottavat asiointia. Se on kaupan luoma tila asiointia varten ja sen eri visuaalisilla elementeillä pyritään saamaan aikaan haluttu kokonaisuus.

Tutkimuksessa kolmea moniulotteista ja limittyvää kokonaisuutta, kokemus – lupaus – myymälä, on tutkittu teemahaastatteluin haastatteleamalla asiakkaita tavarataloympäristössä asiointia aikana. Teemahaastatteluin selvitettiin miten asiakkaat suhtautuvat myymälään tilana ja millaisista asioista he siellä pitävät. Lisäksi selvitettiin tapaustutkimuksena olevan yrityksen asiakaslupauksen roolia asiointissa. Haastattelujen perusteella pystyttiin analysoimaan tilaa ja sen ominaisuuksia suhteessa asiakaslupauksen tavoitteisiin.

Tutkimuksen tulokset vahvistavat aiempia tutkimuksia myymäläympäristön tärkeydestä asiointia kululle. Myymälässä luodulla tunnelmalla on rooli asiakkaiden olotilaan asiointia ja myymälässä oleilun aikana. Lisäksi erilaisilla ratkaisulla tilassa pystytään luomaan arvoa asiakkaille. Tavarataloasiointissa päällimmäisenä nousi myymälässä esillä olevan valikoima symbolisen arvon välittäjänä. Valikoimasta löytyi tuotteita, joiden avulla asiakas voi tuntea olonsa kotoisaksi ja itsevarmaksi. Toiminnallisuus eli väivattomuus, joka luo hyödyllisyyteen perustuvaa arvoa, kumpusi myymälän pohjaratkaisulla aikaansaaduista helppouden kokemuksista. Visuaaliset ratkaisut sen sijaan luovat mielihyvään perustuvaa arvoa. Tutkimuksen erityisyys myymäläympäristön osalta liittyy tapaustutkimuksen kohteena olleeseen tavarataloon ja tulosten vertaamisesta tavaratalon omaan käsitykseen myymälästä ja siitä kumpuavista ratkaisuehdotuksista.

Asiakaslupauksen hyödyt näkyvät asiakastyytyväisyytenä, jos toiminta myymälätasolla on lupauksen mukaista. Tätä varten toisiaan tukevia asiakaslupausta ja asiakaskokemusta on johdettava systemaattisesti tavoitteita kohti. Arvontuotannossa voidaan onnistua ylivertaisesti, jos odotukset täytetään tai jopa ylitetään. Systemaattinen johtaminen tarkoittaa määrätietoista lupauksen viestintää, jotta asiakkaan odotukset asiointilta on sellaisia joihin pystytään vastaamaan. Tämän lisäksi saman johdonmukaisuuden pitäisi näkyä myymälätason toiminnassa. Tutkimuksessa asiakaslupauksen roolia asiointia ei voitu syvällisesti arvioida, sillä asiakaslupauksen viestintä ei ollut saavuttanut suurinta osaa haastatelluista. Kuitenkin pienen näytteen perusteella pystyi arvioimaan, että toteutuksessa suurin haaste oli sattumanvaraisuudessa. Toiminta myymälätasolla ei täyttänyt kaikkia kaupan omia tavoitteita ja arvoa luotiin satunnaisilla onnistumisilla.

## 6 LÄHTEET

- Addis, Michela – Holbrook, Morris B. (2009) On the conceptual link between mass customisation and experiential consumption. *Journal of Consumer Behaviour*, Vol. 1 (1), 50–60.
- Almoatazbillah, Hassan (2012) The value proposition concept in marketing: How customers perceive the value delivered by firms – a study of customer perspectives on supermarkets in Southampton in the United Kingdom. *International Journal of Marketing Studies*, Vol. 4 (3), 68–87.
- Arussy, Lior (2010) *Customer experience strategy – The complete guide from innovation to execution*. 1. p. 4i a Startivity Group Media Company, New Jersey.
- Avery, Jill – Steenburgh, Thomas J., – Deighton, John – Caravella Mary (2013) Adding bricks to clicks: on the role of physical stores in a world of online shopping. *GfK-Marketing Intelligence Review*, Vol. 5 (2), 28–33.
- Babin, Barry J. – Attaway, Jill S. (2000) Atmospheric affect as a tool for creating value and gaining share of customer. *Journal of Business Research*, Vol. 49, 91–99.
- Babin, Barry J. – Darden, William R. – Griffin, Mitch (1994) Work and/or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping value. *Journal of Consumer Research*, Vol. 20 (4), 644–656.
- Bagdare, Shilpa – Jain, Rajnish (2013) Measuring retail customer experience. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 41 (10), 790–804.
- Ballantyne, D. – Frow, P. – Varey, R. J. – Payne, A. (2011) Value propositions as a communication practice: taking a wider view. *Industrial Marketing Management*, Vol. 40 (2), 202–210.
- Barnes, Cindy – Blake, Helen – Pinder, David (2009) *Creating and delivering your value proposition – Managing customer experience for profit*. Kogan Page Limited, London.
- Barnes, Liz – Lea-Greenwood, Gaynor (2010) Fast fashion in the retail store environment. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 38 (10), 760–772.
- Bawa, Pardeep – Gupta, B. L. – Sharma, Bhavna (2013) Retail service quality's impact on value delivery & customer satisfaction in a retail store environment. *Journal of Marketing and Communication*, Vol. 9 (1), 37–43.
- Berry, L. L. – Carbone, L. P. – Haeckel, S. H. 2002. Managing the total customer experience. *MIT Sloan Management Review*, 43 (3), 85–89.
- Bititci, Umit S. – Martinez, Veronica – Albores, Pavel – Parung, Joniarto (2004) Creating and managing value in collaborative networks. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 34 (3/4), 251–268.

- Bitner, Mary (1992) Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, Vol. 56, 57–71.
- Borges, A. – Babin, B.J. – Spielmann, N. (2013) Gender orientation and retail atmosphere: effects on value perception. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 41 (7), 498–511.
- Bäckström, Kristina (2011) Shopping as leisure: An exploration of manifoldness and dynamics in consumers shopping experiences. *Journal of Retailing & Consumer Services*, Vol. 18 (3), 200–209.
- Bäckström, Kristina – Johansson, Ulf (2006) Creating and consuming experiences in retail store environments: Comparing retailer and consumer perspectives. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 13 (6), 417–430.
- Chamie, Beatriz Cavalcante – Ikeda, Ana Akemi (2015) The value for the consumer in retail. *Brazilian Business Review*, Vol. 12 (2), 46–65.
- Cook, George (2014) Brick-and-mortar retailers must reinvent themselves to survive the shift to online shopping. Theconversation.com <<http://theconversation.com/brick-and-mortar-retailers-must-reinvent-themselves-to-survive-the-shift-to-online-shopping-35449>>, haettu 8.2.2015.
- Davis, Lizhu Yu – Dyer, Barbara (2012) Consumers' value perceptions across retail outlets: shopping at mass merchandisers and department stores. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 22 (2), 115–142.
- Donovan, Robert J. – Rossiter, Johh R. – Marcoolyn, Gilian – Nesdale, Andrew (1994) Store atmosphere and purchasing behavior. *Journal of Retailing*, Vol. 70 (3), 283–294.
- Doyle, S. A. – Broadbridge, A. (1999) Differentiation by design: The importance of design in retailer repositioning and differentiation. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol 27 (2), 72.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Forbes.com (2016) <<http://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2016/02/11/why-would-amazon-open-physical-stores/#6e11541f3a1a>>, haettu 1.12.
- Fionda, Antoinette M. – Moore, Christopher M. (2009) The anatomy of the luxury fashion brand. *Journal of Brand Management*, Vol. 16, 347–363.
- Gentile, Chiara – Spiller, Nicola – Noci, Giuliano (2007) How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, Vol. 25 (5), 395–410.
- Gilboa, S. – Rafaeli, A. (2003) Store environment, emotions and approach behaviour: Applying environmental aesthetics to retailing. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol 13 (2), 195–211.

- Grewal, Dhruv – Michael, Levy – Kumar, V. (2009) Customer experience management in retailing: an organizing framework. *Journal of Retailing*, Vol. 85 (1), 1–14.
- Hansen, Stacey – Rustogi, Hemant (2010) Jagged Peak: The case for going direct. *Journal of Business Case Studies*, Vol. 6 (5), 65–76.
- Hartnett, Michael (1998) Shopper needs must be priority. *Discount Store News*, Vol. 37 (9), 21.
- Hasan, A. – Mishra, S. (2015) Key drivers influencing shopping behavior in retail store. *The IUP Journal of Marketing Management*, Vol. 14 (3), 7–36.
- Heinimäki, Heikki (2006) *Kauppa toimintaympäristö*. WSOY Oppimateriaalit Oy, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2000) Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (1997) *Tutki ja kirjoita*. Kirjayhtymä, Helsinki.
- Holbrook, Morris B. (1999) Introduction to consumer value. Teoksessa: *Consumer Value – A framework for analysis and research*, toim. Morris B. Holbrook, 1–28. Routledge, London.
- Holbrook, Morris B. – Hirschman, Elizabeth C. (1982) The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of Consumer Research*, Vol. 9, 132–140.
- Huang, Pei-Yuh – Isomura, Kazuhito (2013) Developing empty stores to satisfy customers: the case of Nishimatsuya Chain. *Strategic Direction*, Vol. 29 (9), 35–37.
- Hume, Margee – Sullivan Mort, Gillian (2010) The consequence of appraisal emotion, service quality, perceived value and customer satisfaction on repurchase intent in the performing arts. *Journal of Services Marketing*, Vol. 24 (2), 170–182.
- Hsiu, Cheng-Chieh – Yen, Hsiu Ju Rebecca – Li, Eldon Y. (2011) Exploring consumer value of multi-channel shopping: a perspective of means-end theory. *Internet Research*, Vol. 22 (3), 318–339.
- Jones, Christie – Kim, Soyoung (2010) Influences of retail brand trust, off-line patronage, clothing involvement and website quality on online apparel shopping intention. *International Journal of Consumer Studies*, Vol. 34 (6), 627–637.
- Kaltcheva, V.D. – Weitz, B. A. (2006) When should a retailer create an exciting store environment? *Journal of Marketing*, Vol. 70(1), 107-118.

- Kambil, Ajit – Ginsberg, Ari – Bloch, Michael (1996) Re-inventing value propositions. Working paper IS 96-21, NYU Centre for Research on Information Systems, New York University, New York, NY.
- Kaplan, Robert S. – Norton, David P. (2000) Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, Vol. 78 (5), 167–176.
- Kaplan, Robert S. – Norton, David P. (2001) Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part 1. *Accounting Horizons*, Vol. 15 (1), 87–105.
- Kautto, Matti – Linblom, Arto (2004) *Ketjuliiketoimintamalli – sisältö, logiikka ja johtaminen*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja B-1/2004, Raisio.
- Kautto, Matti – Lindblom, Arto – Mitronen, Lasse (2008) *Kauppan liiketoimintaosaaminen*. Talentum Media Oy, Helsinki.
- Keinonen, S. – Koponen, P. (2001) *Menesty messuilla – Yrityksen opas*. 2. p. Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus FINTRA-julkaisu nro 113. Helsinki: Monila Oy.
- Kerfoot, Shona – Davies, Barry – Ward, Philippa (2003) Visual merchandising and the creation of discernible retail brands. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 31 (3), 143–152.
- Khim Ling Sim – Hian Chye Koh (2001) Balanced scorecard: a rising trend in strategic performance measurement. *Measuring Business Excellence*, Vol. 5 (2), 18–27.
- Koppa – Jyväskylän yliopiston kurssi ja oppimateriaalipankki  
 <<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/teemoittelu>>, haettu 29.11.2016.  
 <<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>>, haettu 29.11.2016.  
 <<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/haastattelut>>, haettu 29.11.2016.  
 <<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen>>, haettu 4.12.2016.
- Kotler, Peter (1973) Atmospheric as a marketing tool. *Journal of Retailing*, Vol. 49 (4) p.48-64.
- Kuusela, Hannu – Neilimo, Kari (2010) *Kauppan strategiaosaaminen*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Kuusela, Hannu – Rintamäki, Timo (2004) *Arvoa tuottava asiointikokemus*. 2. p. Tampereen Yliopistopaino Oy, Tampere.
- Kushwaha, Tarun – Shankar, Venkatesh (2013) Are multichannel customers really more valuable? The moderating role of product category characteristics. *Journal of Marketing*, Vol.77 (4), 67-85.

- KvaliMOTV – kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien oppimisympäristö  
 <[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html)>, haettu 29.11.2016.  
 <[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3.html)>, haettu 29.11.2016.  
 <[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_2\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_2.html)>, haettu 4.12.2016.  
 <[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html)>, haettu 4.12.2016.  
 <[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_2\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_2.html)>, haettu 4.12.2016.
- Lindič, Jaka – Marques da Silva, Carlos (2011) Value proposition as a catalyst for a customer focused innovation. *Management Decision*, Vol. 49 (10), 1694–1708.
- Lusch, Robert F. – Vargo, Stephen L. – Tanniru, Mohan (2010) Service, value networks and learning. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 38, 19–31.
- Löytänä, Janne – Korteso, Katleena (2011) *Asiakaskokemus – Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Talentum Media Oy, Hämeenlinna.
- Markkanen, S. (2008) *Myymäläympäristö elämysten tuottajana – Myymäläsuunnittelun työkalupakki*. Talentum Media Oy, Helsinki.
- Markkanen, Susanne – Pipoli, Luca (2009) *Shopping in Finland*. Trend Publishing Markkanen.
- Maynes, Joel – Rawson, Alex (2016) Linking the customer experience to value. McKinsey & Company. <<http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/linking-the-customer-experience-to-value>>, haettu 5.9.2016.
- McGoldrick, Peter J. (2002) *Retail Marketing*. McGraw-Hill, New York.
- Meyer Goldstein, Susan – Johnston, Robert – Duffy, JoAnn – Rao, Jay (2002) The service concept: the missing link in service design research?. *Journal of Operations Management*, Vol. 20, 121–134.
- Nilsson, Elin – Ballantyne, David (2014) Re-examining the place of servicescape in marketing: A service-dominant logic perspective. *Journal of Services Marketing*, Vol. 28 (5), 374–379.
- Newman, Eric (2007) Twenty-four hour beauty people. *Brandweek*, Vol. 48 (42), 48.
- Paavola, Heli – Uusikylä, Marjo (toim.) (2013) *Rajatonta rohkeutta – Tarinoita palveluliiketoiminnan edelläkävijöistä*. Tekes, Helsinki.
- Pantano, Eleonora – Servidio, Rocco (2012) Modeling innovative points of sales through virtual and immersive technologies. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 19 (3), 279–286.



- Parnell, John A. (2006) Generic strategies after two decades: a reconceptualization of competitive strategy. *Management Decision*, Vol. 44 (8), 1139–1154.
- Payne, Adrian – Frow, Pennie (2014) Deconstructing the value proposition of an innovation exemplar. *European Journal of Marketing*, Vol. 48 (1/2), 237–270.
- Payne, Adrian – Frow, Pennie (2014b) Developing superior value propositions: a strategic marketing imperative. *Journal of Service Management*, Vol. 25 (2), 213–227.
- Pepe, Michael R. – Pepe, Michael S. (2012) Using point of sale (POS) data to deliver customer value in the supermarket industry through category management practices. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, Vol. 6 (1), 69–72.
- Pieters, Rik – Wedel, Michel (2008) Informativeness of eye movements for visual marketing. Teoksessa: *Visual Marketing From Attention to Action*, toim. Michel Wedel – Rik Pieters, 43–71. Lawrence Erlbaum Associates, New York.
- Pop Å (2016) <<http://popå.fi/index.html>>, haettu 1.12.
- Rintamäki, Timo – Kuusela, Hannu – Mitronen, Lasse (2007) Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality*, Vol. 17 (6), 621–634.
- Rosenbaum, Mark S. – Massiah, Carolyn (2011) An expanded servicescape perspective. *Journal of Service Management*, Vol. 22 (4), 471–490.
- Russo Spena, Tiziana – Caridà, Angela – Colurcio, Maria – Melia, Monia (2012) Store experience and co-creation: the case of temporary shop. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 40 (1), 21–40.
- Ryu, Kisang – Lee, Hye-Rin – Kim, Woo Gon (2012) The influence of the quality of the physical environment, food, and service on restaurant image, customer perceived value, customer satisfaction, and behavioural intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 24 (2), 200–223.
- Sánchez-Fernández, Raquel – Iniesta-Bonillo, M. Angeles (2007) The concept of perceived value: a systematic review of the research. *Marketing Theory*, Vol. 7 (4), 427–451.
- Schmitt, Bernd (1999) Experiential marketing. *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, 53–67.
- Sweeney, Jillian C. – Soutar, Geoffrey N. – Johnson, Lester W. (1999) The role of perceived risk in the quality-value relationship: A study in a retail environment. *Journal of Retailing*, Vol. 75 (1), 77–105.
- Sweeney, Jillian C. – Soutar, Geoffrey N. (2001) Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, Vol. 77, 203–220.

- Talouselämä.fi <<http://www.talouselama.fi/uutiset/tuttu-kelta-sininen-jaa-historiaan-lidl-uudistaa-kaikki-myymalansa-6541001>> luettu 28.11.2016.
- Tavassoli, Nader T. (2008) The effect of selecting and ignoring on liking. Teoksessa: *Visual Marketing From Attention to Action*, toim. Michel Wedel – Rik Pieters, 73–89. Lawrence Erlbaum Associates, New York.
- Tieteen termipankki (2016) Filosofia:tieteenfilosofia.  
<<http://www.tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:tieteenfilosofia>>, haettu 29.11.2016
- Toimialakatsaus (2016) Tavaratalokaupan toimialakatsaus. Luento Strategiapalvelut, SOK, 30.11.2016, Helsinki.
- Vieira, Valter Afonso (2010) Visual aesthetics in store environment and its moderating role on consumer intention. *Journal of Consumer Behaviour*, Vol. 9, 364–380.
- Walsh, Gianfranco – Shiu, Edward – Hassan, Louise M. (2014) Replicating, validating, and reducing the length of the consumer perceived value scale. *Journal of Business Research*, Vol. 67 (3), 260–267.
- Wang, Edward Shih-Tse (2014) Do farmers' market and specialty food store customers differ in the effects of perceived utilitarian and hedonic shopping values? *Journal of Marketing Channels*, Vol. 21, 77–86.
- Zeithaml, Valarie A. (1988) Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, Vol. 52 (3), 2–22.
- Zeithaml, Valarie A. – Berry, Leonard L. – Parasuraman, A. (1988) Communication and control processes in the delivery of service quality. *Journal of Marketing*, Vol. 52 (2), 35–48.

## LIITE 1 HAASTATTELULOMAKE ASIAKKAAT

Ikä

Sukupuoli

### 1. Asioiden tarkoitus

- a. Miksi olette asioimassa tänään?
- b. Mitkä asiat ovat houkuttelleet teidät erityisesti Sokokselle?

### 2. Asiointikokemus

- a. Millainen tämä asiointikerta on mielestänne ollut?
- b. Minkälainen tunne myymälän sisääntulosta teille tuli?
- c. Löydätkö kiinnostavat tuotteet myymälästä?
- d. Autetaanko myymälässä löytämään teille sopivia tuotteita?
  - i. Auttaako henkilökunta?
  - ii. Auttaako myymälän esillepanot tai opasteet?
- e. Onko asiointi mielestänne inspiroiva?

### 3. Myymälä

- a. Mitkä asiat teitä miellyttävät myymälässä?
- b. Mitkä asiat eivät miellytä?
- c. Tuntuuko Sokos teistä myymälältä, jonne on hyvä tulla? Miksi?
- d. Millainen tunnelma myymälässä mielestänne on? Pidätkö siitä tunnelmasta?
- e. Mitä mieltä olet myymälän muista palveluista?
- f. Haluaisitteko lisätä Sokoksella asiointiin jotakin, että se olisi parempi?
- g. Minkälaiset asiat teitä yleensä miellyttää myymälöissä, joissa asioitte?

### 4. Sokoksen lupaus

- a. Oletteko kuulleet Sokoksen ”Löydä itsesi” -iskulauseen?
- b. Mitä se teille tarkoittaa?
- c. Onko tämänkertainen asiointisi vastannut lupaukseen?
- d. Tuleeko teille mieleen jotakin, miten ”löydä itsesi” voisi tarkoittaa teille täällä myymälässä? Mitä itse haluaisitte löytää myymälästä?

## LIITE 2 HAASTATTELULOMAKE YRITYS

### 1. Asiakslupaus ja asiakas

- Mikä on Sokoksen asiakslupaus?
- Millainen työväline asiakslupaus sitten on Sokokselle?
- Miten lupaus on muodostettu? Millaisia asiakasarvoja tai arvoajureita lupauksen takana on?
- Miten lupausta viestitään asiakkaalle?
- Miten lupaus on viety käytännössä myymälään? Miten sitä viestitään myymälässä?
- Millainen on Sokoksen asiakas?

### 2. Arvon tuotanto myymälässä

- Mikä siis on Sokoksen tarjooma käytännössä?
- Millainen on tarkoitus asiointikokemus olla Sokoksella?
- Mitä asiakas konkreettisesti saa myymälässä? Mitkä on asiakkaan edut ja hyödyt asioinnilta?
- Millaisia eri palvelupisteitä kokemuksen kululle on tunnistettu?
- Onko myymälässä digitaalisia resursseja asioinnin arvoa lisäämään?

### LIITE 3 HAASTATELTAVIEN TIEDOT

Asiakashaastattelut tavaratalossa 8.11.2016

Haastateltavat	Ikä	Haastattelun kesto
1. Nainen	53	7:28
2. Nainen	22	4:39
3. Nainen	69	6:28
4. Nainen	63	9:28
5. Mies	21	4:46
6. Nainen	36	6:26
7. Nainen	50	8:35
8. Nainen	34	6:51
9. Mies	55	6:29
10. Mies	19	8:39

Yrityshaastattelut	Aika	Haastattelun kesto
Työntekijä 1	31.10.16	29:21
Työntekijä 2	8.11.16	24:32

## LIITE 4 OPERATIONALISOINTITIAULUKKO

Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimuskysymykset	Kytkös teoriaan	Haastattelu
Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää millainen on asiointikokemus myymälässä ja toteutuuko asiointikokemus arvolupauksessa luvutulla tavalla. Onko asiointi myymälässä lupauksen mukaista?	Mikä on asiointikokemus ja miten se muodostuu?	2.1 Asiointikokemus: 2.1.1. asiointikokemuksen käsite 2.1.2 Asiointikokemuksen osatekijät 2.1.3 Onnistunut kokemus tyytyväisyyden taustalla	2. Asiointikokemus
	Miten arvoa tuotetaan myymälässä?	2.2. Arvo asiakkaalle 2.1.2 Asiointikokemuksen osatekijät	1. Asiointikokemuksen tarkoitus 3. Myymälä 2. b ja c valikoima
	Mikä on asiakaslupaus ja miten sitä konkreettisesti voidaan tavaratalossa ilmentää?	2.3. Asiakaslupauksen 2.4. Asiakaslupaus myymäläympäristössä	4. Sokoksen lupaus 3. Myymälä