



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Asiakaskokemus Itäväylän apteekissa

Mannermaa, Anna

2015 Laurea Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Kerava

## Asiakaskokemus Itäväylän apteekissa

Anna Mannermaa  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Lokakuu, 2015

Anna Mannermaa

### Asiakaskokemus Itäväylän apteekissa

Vuosi 2015 Sivumäärä 45

---

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin kokonaisvaltaisesti asiakaskokemusta ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Teoreettisessa viitekehysessä pohdittiin yleisen tason lisäksi asiakaskokemuksen erityispiirteitä alalla, jolla toimeksiantajayritys toimii. Lisäksi luotiin pintapuolinen katsaus alan nykytilanteeseen ja esiteltiin lyhyesti toimeksiantajayritys.

Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksenä toimi vuonna 1993 perustettu Helsingin LX apteekki, Itäväylän apteekki. Itäväylän apteekki sijaitsee Itä-Helsingissä kauppakeskus Itäkeskuksen tiloissa. Apteekki on tällä hetkellä suurten muutosten edessä, sillä vuoden 2016 alkupuolella alkavan remontin myötä apteekki avaa uusissa toimitiloissa. Tämän kokoluokan muutos tarjoaa apteekille mahdollisuuden vaikuttaa muun muassa uusien toimitilojensa suunnitteluun. Opinnäytetyön tavoitteena olikin asiakaskokemusten nykytilan selvittämisen kautta tarjota toimeksiantajalle näkökulmia ja ehdotuksia toimintansa kehittämiseen.

Asiakaskokemusten nykytilaa tutkittiin kyselytutkimuksella, jonka aineistonkeruun menetelmänä käytettiin sähköistä kyselylomaketta sekä apteekissa suoritettuja haastatteluja. Sähköisen kyselylomakkeen perusjoukkona toimi 500 kanta-asiakkaan ryhmä, joiden sähköpostiosoitteet olivat apteekin tietokannassa. Haastateltavat henkilöt puolestaan valittiin sattumanvaraisesti apteekissa asioineiden henkilöiden joukosta. Molempien aineistonkeruutapojen pohjana käytettiin samaa kyselylomaketta. Tutkimuksen tuottama aineisto muutettiin sähköiseen muotoon raportointia varten sekä analysoitiin toimeksiantajayritykselle tehtävien kehitysehdotusten muodostamiseksi.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että apteekin asiakkailleen tarjoamat asiakaskokemukset ovat hyvällä tasolla. Erityisesti apteekin asiantuntevaa palvelua arvostettiin. Korkeimman asiakaskokemusten tason saavuttamiseksi kokemuksia tulisi kuitenkin kehittää entistä yksilöllisemmiksi. Apteekin tulisi lisäksi tutkia edelleen etenkin tuotteiden sijoittelua, jotta asiakkaat löytäisivät tarvitsemansa tuotteet helpommin.

Asiasanat: asiakaskokemus, palvelumuotoilu, apteekki

Anna Mannermaa

**Customer Experience in Itäväylän apteekki**

Year	2015	Pages	45
------	------	-------	----

---

The purpose of this thesis was to comprehensively study customer experience as a phenomenon and the elements behind it. The characteristics of the industry where the case company operates are discussed in the theoretical part. In addition to this a brief overview of the branch is made along with a short introduction of the case company.

The case company of the thesis is called Helsinki's LX pharmacy or more commonly Itäväylän apteekki. Itäväylän apteekki was founded in 1993 and is situated in the shopping centre Itäkeskus in Eastern Helsinki. The pharmacy is facing great changes in the form of renovation that is due to start in the beginning of 2016. After the renovation the pharmacy will reopen on new business premises. A change of this scale offers the pharmacy an opportunity to influence on the design of the new business premises. Thus, this thesis aimed to offer the case company some points of view and suggestions to improve its operations by investigating the current state of the customer experience.

The investigation was conducted as a survey. The material was gathered through a questionnaire that was sent by email and through interviews that took place on the shop floor of Itäväylän apteekki. The electronic question form was sent to a group of 500 regular customers whose e-mail address were in the pharmacy's database. The interviewees were random shop floor customers. The same question form was used as the base of both events. The results were later transformed into electronic form, and analyzed in order to form conclusions for the case company.

The results of the study showed that the state of customer experience in Itäväylän apteekki was generally good. Especially the professionalism of the service was appreciated. However, in order to reach the highest stage of customer experience, the case company should individualize the customer experience even further. Product placement should also be re-evaluated in order to help the customers find products with less effort.

Keywords: customer experience, service design, pharmacy

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Opinnäytetyön rakenne.....	6
1.2	Tutkimusongelma ja -kysymys.....	7
1.3	Rajaukset .....	8
2	Asiakaskokemuksen teoriaa.....	8
2.1	Asiakaskokemuksen syntyminen.....	10
2.2	Asiakaskokemuksen tasot .....	11
2.3	Asiakaskokemuksen merkitys yritykselle.....	12
2.4	Kokemusten kehittäminen .....	13
2.5	Asiakaskokemusten johtaminen .....	14
2.6	Ongelmatilanteet .....	17
2.7	Palvelumuotoilu .....	18
3	Asiakaskokemus apteekissa .....	18
4	Apteekki alan nykytila Suomessa .....	19
5	Itäväylän apteekki .....	19
6	Tutkimusmenetelmät.....	20
6.1	Tutkimusmenetelmien teoriaa .....	21
6.2	Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät .....	21
7	Asiakaskokemustutkimus Itäväylän apteekissa .....	22
7.1	Vaihe 1: Sähköinen kyselylomake .....	23
7.2	Vaihe 2: Haastattelu .....	24
7.3	Tutkimustulokset .....	24
8	Tutkimustulosten analysointi.....	31
8.1	Demografiset kysymykset .....	32
8.2	Nettosuositteluindeksi .....	32
8.3	Asiointikokemus .....	33
8.4	Eriytyisen hyvää vai jotain parannettavaa.....	34
9	Tutkimuksen luotettavuus .....	35
9.1	Yleisesti luotettavuudesta .....	35
9.2	Opinnäytetyön luotettavuus .....	37
10	Yhteenveto .....	37
11	Jatkotutkimusaiheet.....	38
	Lähteet .....	40
	Kuviot.....	42
	Liitteet .....	43

## 1 Johdanto

”People will forget what you said, people will forget what you did, but people will never forget how you made them feel” (Maya Angelou).

Tänä päivänä tunteet ohjaavat ostokäyttäytymistämme entistä enemmän. Yritysten tarjoamat palvelut ja etenkin tuotteet ovat lähes identtisiä, jonka lisäksi internet on tuonut jokaiselle mahdollisuuden ostaa tuotteita kotoaan poistumatta. Eri kanavien kautta meidät saavuttava mainosmateriaalin jatkuva tulva aiheuttaa informaation ylitarjonnan. Tekesin Strategiset Avaukset -sarjaan kuuluvan Jenni Sipilän tutkimuksen mukaan kuluttajat kokevat ostoprosessin aikana tunteiden vastakkaisuuksia ja ristiriitoja järjestelmien syiden kanssa. Yritysten tulisi kyetä ratkaisemaan näitä konflikteja ja poistaa niiden aiheuttamaa ahdistusta kuluttajassa. (Lappeenranta University of Technology 2015). Kilpailueduksi ei nykyisin enää riitä pelkkä alhaisempi hinta, tai edes hyvällä perustasolla läpiviety asiointitapahtuma. Yritysten on sen sijaan kyettävä tarjoamaan asiakkailleen yksilöllistä palvelua, kokemuksia, jopa elämyksiä. Tämä kysyy yrityskulttuurin muuttamista asiakaslähtöiseksi, asiakkaan asettamista toiminnan keskiöön.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on perehtyä asiakaskokemukseen ilmiönä, sen syntyyn, merkitykseen ja kehittämiseen. Toimeksiantajayritykselle suoritettussa kyselytutkimuksessa selvitetään yrityksen asiakaskokemusten nykytilannetta, ja pohditaan lyhyesti, millaisin toimenpitein yritys voisi nostaa tarjoamiensa asiakaskokemusten tasoa. Tutkimus päädyttiin suorittamaan kyselytutkimuksena oletetun suuren vastaajajoukon vuoksi. Aineistonkeruumenetelmänä puolestaan päädyttiin käyttämään sähköistä kyselylomaketta, sillä sen oletettiin luovan neutraalin vastaamisympäristön.

### 1.1 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö rakentuu neljästä pääosiosista, jotka ovat tutkimuksen taustaa käsittelevä osuus, teoriaosuus, tutkimus ja tulosten avaus sekä yhteenveto. Ensimmäisessä osuudessa perehdytään opinnäytetyön tutkimusongelmaan, taustaan, tavoitteisiin sekä rajauksiin. Tämä osio koostuu ensimmäisestä luvusta. Luvuissa 2-5 pohditaan asiakaskokemuksen teoriaa, siihen vaikuttavia tekijöitä sekä sen kehittymistä ja johtamista. Lisäksi esitellään lyhyesti toimeksiantajayritys sekä tehdään tiivis katsaus apteekkialan tämän hetkiseen tilanteeseen Suomessa.

Kolmannessa osiossa, luvuissa 6-8, esitellään tutkimus, puretaan sen avulla kerätty aineisto sekä analysoidaan tuloksia. Viimeisessä, neljännessä osiossa (luvut 9-11) otetaan kantaa tutkimuksen luotettavuuteen, tehdään lyhyt yhteenveto sekä esitellään

toimeksiantajayritykselle jatkotutkimus- ja kehitysehdotuksia. Kuviossa 1 on listattu jokaisen luvun johtoajatus ja pyritty havainnollistamaan opinnäytetyön rakennetta lukijalle.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne.

## 1.2 Tutkimusongelma ja -kysymys

Tutkimuksen lähtökohdaksi, eli tutkimusongelmaksi, valittiin asiakaskokemuksen tutkiminen Itäväylän apteekissa. Tämä perusteltiin sillä, että ylivertaisen asiakaskokemuksen luomisesta on nykypäivänä muodostunut yritysten strateginen kilpailuvaltti. Olen huomannut tämän henkilökohtaisesti monessa eri tilanteessa sekä asiakkaan että työntekijän roolissa. Pidän mielenkiintoisena tutkia ja pohtia, kuinka on mahdollista luoda kerta toisensa jälkeen mielenpainuvia kohtaamisia asiakkaan ja yrityksen välillä. Asiakaskokemus on lisäksi ilmiönä sen verran uusi, ettei sen takaa löydy yhtä vahvaa tutkimusperinnettä kuin esimerkiksi asiakaspalvelusta.

Toimeksiantajayrityksenä toimiva Itäväylän apteekki sijaitsee Helsingin Itäkeskuksessa. Yritys valikoitui case yritykseksi melko luonnollisesti, sillä olen työskennellyt apteekissa aikavälillä 2012-2014. Lisäksi apteekkari on oma äitini. Olen opintojeni aikana tehnyt yhteistyötä hänen apteekkinsa kanssa muun muassa toteuttamalla työmotivaatiokyselyn henkilökunnalle vuoden 2013 marraskuussa. Itäväylän apteekki on tällä hetkellä suurten muutosten edessä Keskon uusissa toimitilojaan Itäkeskuksessa. Keskon tavoitteena on luoda elämyksellinen, erityisesti asiakaskokemukseen ja elämyksellisyyteen pyrkivä ostoskeskusympäristö, josta he käyttävät nimitystä kaupunkikeskus (Mannermaa 2015). Vuoden 2016 alkupuolella alkavan remontin

valmistuttua apteekki avaa ovensa uusissa tiloissa Citymarketin kassoja vastapäätä. Lisäksi apteekin toisena seinänaapurina toimii tällöin Alko.

Tämänkaltainen muutos luo tarpeen asiakaskokemusten nykytilan kartoittamiseen. Niinpä opinnäytetyön tarkoituksena on tarjota toimeksiantajayritykselle paitsi aineistoa myös muutamia ehdotuksia siihen, kuinka se voisi pyrkiä muuttamaan toimintatapojaan asiakaslähtöisemmiksi ja sen kautta tarjota asiakkailleen entistä parempia asiakaskokemuksia. Varsinainen tutkimuskysymys voidaan tiivistää seuraavasti. ”Millaisia asiakaskokemuksia Itäväylän apteekin asiakkaille on ja miten niitä olisi mahdollista kehittää uusiin toimitiloihin siirryttäessä?”

### 1.3 Rajaukset

Rajaan opinnäytetyöni koskemaan apteekki-alaa, näin ollen asiakaskokemuksen käsittelyssä ei oteta huomioon muiden toimialojen erityispiirteitä. Teoreettisessa viitekehityksessä asiakaskokemusta pohditaan yleisellä tasolla sekä lyhyesti apteekki-alan näkökulmasta. Lisäksi tutkimus rajataan sellaisiin asiakkaisiin, jotka itse asioivat apteekissa. Tällöin tutkimuksen ulkopuolelle jäävät esimerkiksi annosjakelun piiriin kuuluvat asiakkaat ja palvelukodit. Koen, että näiden asiakkaiden kohdalla apteekin valintaan vaikuttavat muut kuin asiakaskokemukseen liittyvät tekijät.

Asiakaskokemuksen käsittelyssä ja siihen liittyvässä pohdinnassa ei oteta huomioon lainsäädännöllisiä аспектеja eikä sellaisia asioita, jotka ovat apteekin oman päätäntävällän ulottumattomissa. Esimerkiksi lääkkeiden hinnoittelu on tällainen asia, koska lääkkeiden hinnat on lainsäädännöllä määritelty identtiseksi kaikissa Suomen apteekkeissa (Valtioneuvoston asetus lääketaksasta 17.10.2013/713).

## 2 Asiakaskokemuksen teoriaa

Asiakaskokemuksesta on muodostunut tänä päivänä se tekijä, jolla yrityksen on mahdollista synnyttää kilpailuetua muihin nähden. Asiakaskokemus on se kokonaiskuva, joka asiakkaalle syntyy kaikista kohtaamisista yrityksen kanssa, olivatpa ne sitten hyviä tai huonoja (Fischer & Vainio 2014, 9). Ylivertaisen asiakaskokemuksen yritys tarjoaa kohtaamisissa asiakkailleen jo arkipäiväisiksi muodostuneiden tuotteiden tai palveluiden sijaan elämyksiä, jotka jäävät mieleen ja saavat asiakkaan palaamaan yhä uudelleen yrityksen asiakkaaksi (Löytänä & Korhio 2011, 43-49; Siltala 2005). Puhutaan elämystaloudesta, jonka ydinideologia perustuu palvelutapahtuman lisäarvon tuottamiseen elämyksellisyyden avulla (Kalliomäki 2014, 27). Asiakaskokemuksen hallinnasta tekee yrityksen näkökulmasta haasteellista se, että se on todellakin jokaisen asiakkaan yksilöllisesti kokema tuntemus. Näin ollen yrityksen ei ole mahdollista koskaan täysin hallita asiakkaidensa kokemuksia. Se voi vain pyrkiä optimoimaan toi-



mintansa; määrittelemään millaisia kokemuksia se pyrkii tarjoamaan. (Kalliomäki 2014, 27; Löytänä & Korhikoski 2011, 11; Tuulaniemi 2011, 26). Eri kohtaamiset puolestaan määrittävät kokonaisuuden, jonka pohjalta asiakas muodostaa kokemuksensa koko yrityksestä. Niinpä vain yksittäinen ylivertainen kokemus ei riitä. (Löytänä & Korhikoski 2014, 101).

Ylivertainen asiakaskokemus ratkaisee nykyään yhä useammin, minkä yrityksen asiakkaaksi kuluttaja päätyy. Asiakkaalle luotavien arvojen alemmat kolme tasoa, taloudellinen arvo, toiminnallinen arvo ja symbolinen arvo, alkavat olla niin sanotusti loppuun kilpailtuja muotoja. Tämä johtuu siitä, että kaikkia edellä mainittuja on mahdollista kopioida. Sen sijaan asiakkaan tunnekokemuksiin liittyvät emotionaaliset arvot, jotka mahdollistavat tuotteen tai palvelun räätälöinnin asiakaskohtaisesti, luovat uniikkeja, jäljittelemättömiä kokemuksia, jopa elämyksiä. Tällöin yrityksen ei tarvitse huolehtia hintakilpailustakaan, sillä kilpailija ei kykene kopioimaan uniikkia kokemusta. (Löytänä & Korhikoski 2014, 18-20; Tuulaniemi 2011, 55).

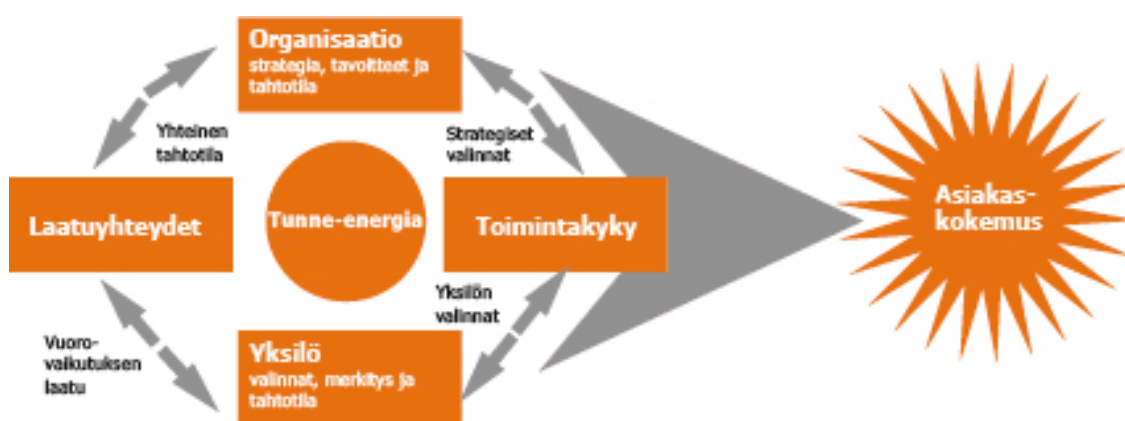
Miksi sitten tunteet, varsinkin voimakkaat sellaiset, ovat niin tärkeitä asiakaskokemuksen kannalta? Yritysten on syytä paneutua tähän kysymykseen ja tunnistaa tunteiden merkitys, sillä ihmiset muistavat luonnostaan herkemmin, miltä heistä tuntui jossain tilanteessa sen sijaan, että muistaisivat, mitä heille on sanottu tai miten kohtaaminen on edennyt (Löytänä & Korhikoski 2011, 72-73). Juuri tunteet ja elämyksellisyys erottavat arkipäiväisen kokemuksen ylivertaisesta, muistettavasta kokemuksesta. Tunteiden merkitys ostoprosessiin on nähtävissä jo ennen varsinaista ostopäätöstä. Jokapäiväinen, erilaisten kanavien kautta vastaanottamamme mainosmateriaalitulva on niin valtava, ettei pelkkiin järkisyihin ja tuotteeseen itseensä perustuva informaatio enää saavuta asiakkaita. Sen sijaan tarinat, ja niiden herättämät tunteet jäävät vastaanottajien mieleen, sillä niihin on helpompi samaistua. (Kalliomäki 2014, 5; Tuulaniemi 2011, 45, 47). Asiakkaat tekevät yhä useammin ostopäätöksen tunteella järkeen perustuvien syiden sijaan (Vesterinen 2014, 8).

Vaikka toimintamalli kokemuksen synnyttämisen taustalla on todennäköisesti tuttu monelle, ei toteutus itsessään välttämättä sitä ole. Jos olisi, jokainen yritys varmasti hyödyntäisi asiakaskokemuksen tarjoaman kilpailuedun. Itse asiassa moni yritys kuvittelee toimintansa olevan asiakaslähtöistä, vaikka totuus onkin aivan toinen. Yrityksen on syytä muistaa, ettei asiakas näe yrityksen toimintaa asiakaslähtöisenä ennen kuin se näyttäytyy asiakkaalle konkreettisina toimina ja osana yrityksen jokapäiväistä toimintaa (Vesterinen 2014, 14-15). Ylivertainen asiakaskokemus syntyy, kun yritys aidosti pyrkii ymmärtämään asiakkaitaan ja rakentamaan koko liiketoimintansa asiakkaan näkökulmasta ajatellen eli asettaa asiakkaan toimintansa keskiöön (Tuulaniemi 2011, 72; Vesterinen 2014, 13). Kun asiakkaalle tarjotaan kerta toisensa jälkeen enemmän kuin hän osasi odottaa, saadaan luotua kestäviä asiakassuhteita (Löytänä & Korhikoski 2011, 214; Seipell 2013). Asiakkaat odottavat saavansa itseään varten räätälöityjä

palveluita, jotka tarjoavat heille lisäarvoa (Helkiö 2013). On kuitenkin mahdotonta käsittää, mitä aidosti merkityksellisellä kokemuksella tarkoitetaan, ellei ole itse sitä päässyt kokemaan. Tästä syystä jokaisen tulisi päästä kokemaan se merkityksellisyyden tunne, jota pyrkii omille asiakkailleen tarjoamaan (Seipell 2013).

## 2.1 Asiakaskokemuksen syntyminen

Tarkasteltaessa asiakaskokemuksen syntymistä yleisellä tasolla voidaan todeta, että kokemuksen syntymiseen vaikuttaa kolme erillistä työyhteisöllistä tekijää. Ensimmäinen näistä on yksilö, joka omilla valinnoillaan ja tahdolla vaikuttaa siihen, miten suhtautuu muihin. Yksilön vastuulla on paitsi oma hyvinvointi työssä, myös merkityksellisyyden tunteen luominen toiselle osapuolelle, tässä tapauksessa asiakkaalle. Jokaisen työntekijän on kyettävä ymmärtämään asiakaskokemuksen merkitys, sillä tosiasiasa asiakas on se, joka työntekijän palkan maksaa. (Löytänä & Korhikoski 2011, 16). Toisena tekijänä asiakaskokemukseen vaikuttavat laatuhyteydet. Laatuhyteydet ovat yhteyksiä ihmisten välillä, jotka tarjoavat molemmille osapuolille positiivista energiaa ja luovat kohtaamisiin sitä jotakin. Viimeinen tekijä, organisaatio, määrittelee yrityksen yhteisen tahtotilan. Kaikkien kolmen tekijän ollessa kohdallaan syntyy positiivista tunne-energiaa, joka puolestaan vaikuttaa yrityksen toimintakykyyn. (Fischer & Vainio 2014, 13). Kuviossa 2 esitetyn mukaan yrityksen toimintakyvyn ollessa kohdallaan, on mahdollista luoda ylivertainen asiakaskokemus.



Kuvio 2. Asiakaskokemuksen syntyminen (Fischer & Vainio 2014, 12).

Asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttavat kuitenkin työntekijän lisäksi koko organisaatio, esimies, kollega sekä asiakas itse (Fischer & Vainio 2014, 14). Tästä ajatuksesta lähdettäessä on helpompi ymmärtää, että kokemusten laadun kehittämistä varten tarvitaan panostusta muualtakin kuin pelkästään myynti- ja markkinointiosastoilta (Helkiö 2013). Myynti- ja markkinointi sekä asiakaspalveluosastot usein mielletään yrityksen ainoiksi osastoiksi, joilla on asiakaskokemuksen kannalta merkitystä. Todellisuudessa jokainen yrityksen osasto on ainakin välillisesti yhteydessä asiakkaaseen kosketuspistepolon varrella. Yrityksen myymää tuotetta

suunnitellaan tuotekehittelyssä asiakkaan tarpeita täyttäväksi, tekniikkapuolella huolehditaan yrityksen järjestelmien toimivuudesta ja logistiikka hoitaa tuotteen kuljetuksen asiakkaalle. Näistä kohtaamisista syntyvät kosketuspistepolon pisteet. (Löytänä & Korkiakoski 2011, 14-15, 114). Tähdättäessä ylivertaiseen kokemukseen tulee siis kaikkien osastojen toimia niin sanotulta korkeimmalta vuorovaikutuksen tasolta, jonka perusteena on ymmärtää laajempia kokonaisuuksia ja nähdä, kuinka tehdyt valinnat vaikuttavat kaikkeen ympärillämme (Fischer & Vainio 2014, 14-15). Merkityksellinen asiakaskokemus syntyy siis yhteistyönä. Tällöin kaikki kokemuksen luontiin osallistuvat tahot pyrkivät omalla toiminnallaan edesauttamaan toiminnan sujuvuutta ja parhaaseen lopputulokseen pääsemistä.

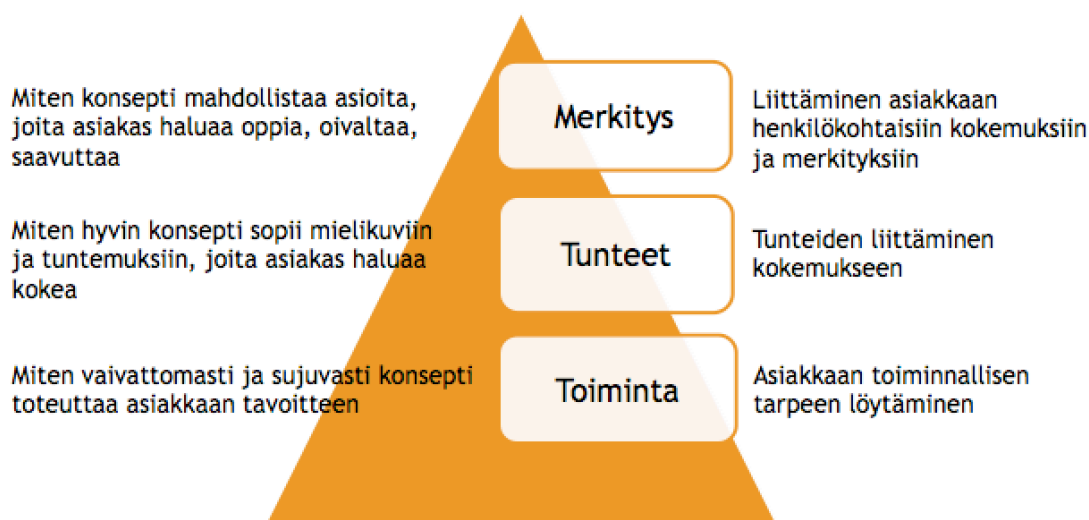
## 2.2 Asiakaskokemuksen tasot

Asiakaskokemuksesta voidaan erottaa kolme erillistä tasoa. Ensimmäisellä tasolla puhutaan ydinkokemuksesta, eli hygieniatekijästä tai toiminnan tasosta. Tällä tasolla tarkastellaan sitä tehtävää, jota varten yritys on olemassa. Esimerkiksi linja-autoyrityksen tehtävä on kuljettaa asiakkaita paikasta toiseen. Toiminnan tasolla voidaan pohtia yrityksen perustehtävän käytettävyyttä, kuinka sujuvaa tai monipuolista toiminta on ja kuinka asiakas hahmottaa palvelun tai tuotteen. Ilman tämän tason toteutumista yritys ei voi toimia markkinoilla, niinpä sen toteutuminen jokaisessa tilanteessa on ensiarvoisen tärkeää. (Löytänä & Korkiakoski 2011, 60; Tuulaniemi 2011, 74). Toiminnan tasolla toimiva yritys tarjoaa asiakkailleen juuri sen arkipäiväisen kokemuksen, ei enempää eikä vähempää.

Kun yritys kykenee vastaamaan asiakkaan odotusten täyttymiseen, on sen mahdollista lisäarvoa tuottamalla tarjota ydinkokemuksen ulkopuolelle ulottuva laajempi kokemus asiakkaalleen. Tällöin puhutaan toisesta asiakaskokemuksen tasosta, jolla kokemukseen liittyy pelkän arkipäiväisen toiminnan lisäksi myös positiivisia tunteita. (Tuulaniemi 2011, 74). Linja-autoyrityksen tapauksessa yritys voisi esimerkiksi tarjota matkustajille mahdollisuuden katsella matkan aikana elokuvia tai tarjota heille pientä syötävää. Vasta ydinkokemuksen laajentamisen jälkeen yritys voi keskittyä ottamaan toimintaansa mukaan odotuksen ylittäviä elementtejä (Löytänä & Korkiakoski 2011, 62-63).

Asiakaskokemuksen ylintä tasoa kutsutaan merkitystasoksi (Tuulaniemi 2011, 74). Ylivertaisen asiakaskokemuksesta tekee sen ainutkertaisuus ja mieleenpainuvuus. Tällöin asiakkaan kokema tapahtuma syvenee entisestään, kun laajennetun kokemuksen yhteydessä syntyneet positiiviset tunteet muuttuvat mielikuviksi ja asiakkaan omaa identiteettiä tukeviksi. Tällainen arvonsa säilyttävä kokemus saadaan aikaiseksi, kun asiakas kokee tapahtuman henkilökohtaiseksi, häntä varten personoiduksi tapahtumaksi. Yrityksen on kyettävä aidon välittämisen lisäksi myös viestimään asiakkailleen, kuinka tärkeitä he ovat. Tarkoin harkittukaan kokemus ei kuitenkaan yllä asiakkaan mielessä ylivertaiseksi, jos se ei ole hänen kannaltaan oleellinen.

Tässä palataan ydinkokemuksen merkitykseen, sillä asiakkaan kannalta vain aidosti tarpeellinen tapahtuma voi olla ylivertainen. Lisäksi kokemuksen on tapahduttava asiakkaan kannalta oikeaan aikaan. (Löytänä & Korhio 2011, 67-69). Kuviossa 3 tiivistetään jokaisen tason ydinajatus.



Kuvio 3. Asiakaskokemuksen tasot (Mukaillen Tuulaniemi 2011, 75).

### 2.3 Asiakaskokemuksen merkitys yritykselle

Asiakkaalle merkitystä luovan asiakaskokemuksen tarjoaminen tuo yritykselle itselleenkin runsaasti hyötyä. Kilpailuedun lisäksi yrityksen on mahdollista lisäarvoa luomalla sitouttaa asiakas yritykseen ja tehdä asiakkuudesta jatkuva. Yritykselle uskolliset asiakkaat käyttävät keskimääräistä enemmän rahaa yrityksen tuotteisiin tai palveluihin, suosittelevat yritystä muille ja parhaassa tapauksessa osallistuvat yrityksen tuotekehitykseen (Vesterinen 2014, 12). Merkityksellisyys asiakkuuksien jatkuvuudessa syntyy jatkuvasta yllätyksellisyydestä. Asiakkaalle on kyettävä jatkuvuuden takaamiseksi tarjoamaan hänen odotuksiaan ylittävää palvelua jokaisella hänen asiointikerrallaan. Tästä syystä yritysten tulisi poimia signaaleja asiakkaan käyttäytymisestä ja reagoida niissä tapahtuviin muutoksiin. Muuntautumiskykyinen yritys säilyttää yllätyksellisyyden elementin asiointikokemuksissa. (Helkiö 2013).

Marjo Heiskanen esittelee kiinnostavan lähestymistavan lisämyyntiin, jonka mukaan asiakkaan kuunteleminen voi parhaassa tapauksessa merkitä kestävästi asiakassuhteen luomisen lisäksi juurikin lisämyynnin mahdollisuutta. Tämä perustuu siihen, että asiakkaan tarvekartoituksen yhteydessä löydetään ratkaisuja ongelmiin, joita asiakas itsekään ei tiennyt olevan olemassa (Heiskanen 2011). Tällöin yritys kykenee toimimaan tasolla, jolla se etsii keinoja tuottaa asiakkaalle arvoa ennen kuin hän osaa sitä edes pyytää. Yritys voi niin ikään saada asiakkaan tuottamaan itse lisäarvoa itselleen tai joissain tapauksissa myös eteenpäin omalle verkostol-

leen (Löytänä & Korhikoski 2011, 57). Tällaisissa tapauksissa asiakkaita kuuntelemalla ja tarkkailemalla saatetaan saada uusia tuoteideoita tai kuulla, kuinka asiakkaat suhtautuvat uusiin kehitteillä oleviin tuotteisiin (Vesterinen 2014, 36). Lisäksi on tosiasia, ettei yritys voi luoda tai kasvattaa arvoa omistajilleen ennen kuin se tuottaa arvoa asiakkailleen. Näiden kahden välillä on olemassa selvästi korreloiva suhde, joka edellyttää kuitenkin aina ensin arvon tuottamista asiakkaille. (Löytänä & Korhikoski 2014, 22-23).

Nykypäivän internetkeskeisessä maailmassa asiakaskokemukset ovat nostaneet merkitystään entisestään, kun ihmisten on tullut entistä helpommaksi etsiä tietoa ja jakaa kokemuksiaan, sekä hyviä että huonoja. Niinpä yritysten tulisi pohtia, kummissa mielessä ne haluavat tulla netin välityksellä puheeksi. (Salmenkivi & Nyman 2008, 97-99). Palautteen jakamisen helpottuminen on siis suoraan yhteydessä siihen, miksi asiakaskokemuksista on tullut tämän päivän kilpailuvaltteja. Lisäksi yritykset joutuvat digitaalisen maailman kehityksen myötä kohtaamaan laajemman asiakaskokemusten kosketuspisteiden kentän kuin koskaan aiemmin. Kaikkia kanavia ei yksinkertaisesti ole mahdollista hallita. (Löytänä & Korhikoski 2014, 98-101). Sosiaalisen median sulkeminen yrityksen strategian ulkopuolelle ei sekään ole kuitenkaan suositeltava ratkaisu. Kokemusten jakamisessa internetin maailmassa on yritysten kannalta huikea potentiaali; onnistuneilla kohtaamisilla yrityksen on mahdollista saada itselleen runsaasti ilmaista julkisuutta. Lisäksi foorumeilla, joilla yrityksen asiakaskunta liikkuu, on luonnollisesti yrityksen kannalta hyödyllistä olla läsnä. (Löytänä & Korhikoski 2011, 137-138, 153).

#### 2.4 Kokemusten kehittäminen

Asiakaskokemusten kehittämisessä on tärkeää tunnistaa niin kutsutut kriittiset kohtaamiset, joihin yrityksen kannattaa panostaa. Kriittiset kohtaamiset ovat tilanteita, jotka voivat onnistuessaan tuoda yritykselle uusia, merkittäviä asiakkuuksia, mutta toisaalta epäonnistuessaan vaarantaa koko asiakassuhteen. Lisäksi yrityksen kannattaa pohtia, millaisia resursseja sillä on käytettävissään ja mihin niitä kannattaa kohdentaa. (Talent Vectia 2014).

Asiakaskokemusten kehittämiseen tarvitaan jälleen kaikkia organisaation vaikuttajia, sillä yrityksen sisäinen osaaminen ja vuorovaikutus muodostavat arvoketjuja (Fischer & Vainio 2014, 11). Johdon ei ole mahdollista pelkkien asiakastytyväisyyskyselyiden perusteella tietää, mitkä kohdat ovat kriittisiä asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta (Talent Vectia 2014). Perinteiset asiakastytyväisyyskyselyt eivät niin ikään palvele asiakaskokemusten kehittämistä. Useassa yrityksessä niiden tekemisestä on muodostunut lähinnä opittu tapa. Sen sijaan tulisi kiinnittää huomiota laadullisen asiakastiedon hankkimiseen, jota on mahdollista saada esimerkiksi haastatteleamalla asiakkaita. Tällöin saattaa tulla esille asioita, joita ei kyselylomakkeilla tulisi edes mieleen kysyä. Tämä koskee niin ikään yrityksen johtoa, jonka tulisi ottaa osaa asiakkaiden kanssa käytävään vuoropuheluun. (Löytänä & Korhikoski 2011, 76).

Uusia, asiakaskokemusta mittaavia keinoja ovat esimerkiksi Forresterin mallin kolme tasoa, asiakassuhdetaso, ostopolun eri vaiheet sekä avainkohtaamiset. Asiakassuhdetaso pyrkii mittaamaan asiakkaan kokonaisvaltaista kokemusta yrityksestä, oleellista on keskittyminen asiakassuhteeseen liittyviin kysymyksiin, ei niinkään ostopolullisiin aspekteihin. Ostopolun eri vaiheita tarkasteltaessa tuloksista voidaan päätellä, kuinka yritys on onnistunut koko ostopolun matkalla. Tällä tavalla mittaamalla voidaan tunnistaa ostopolulta vaikkapa erityisen hyvin tai huonosti sujuneita kohtaamisia. Avainkohtaamisten mittaamisen on puolestaan lähdeittävä siitä, että yritys käsittelee asiakkaan odotusten ylittämisen kannalta kriittisiä kohtaamisia. Nämä voivat olla joko onnistuneita, tai jatkuvasti epäonnistuvia kohtaamisia. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 136-138).

Vaikka onnistuneen asiakaskokemuksen luomiseen tarvitaankin kaikkia organisaation vaikuttajia, ovat luonnollisesti etenkin yrityksen kannalta avainasemassa työntekijät, jotka ovat suoraan tekemisissä asiakkaiden kanssa. Tämä voi merkitä perinteistä asiointitapahtumaa kivijalkaliikkeessä yhtä lailla kuin vaikkapa chatin kaltaista keskustelua internetin välityksellä asiakaspalvelijan kanssa. Tästä syystä on tärkeää, että asiakaspalvelijoiksi valikoituu henkilöitä, jotka ovat aidosti kiinnostuneita kuuntelemaan ja ratkaisemaan asiakkaan ongelmia. Lisäksi työntekijöillä täytyy olla valta tehdä asiakkaan kannalta edullisia ratkaisuja ilman, että heidän täytyy aina varmistaa jokaista asiaa korkeammalta taholta (Carroll 2012). Läheisessä asiakaskontaktissa työskentelevien tulee niin ikään olla sitoutuneita tuottamaan asiakkaille laadukkaita, yrityksen sisällä mahdollisesti sovittuja käytäntöjä. Näin vältetään asiakaskokemusten laadun vaihtelu riippuen siitä, milloin ja kenen kanssa asiakas asioi. (Löytänä & Korkiakoski 2011, 52).

## 2.5 Asiakaskokemusten johtaminen

Vaikka edellä korostettiin asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden tärkeyttä, tulee yritysjohdon luonnollisesti olla sitoutunut noudattamaan asiakaslähtöistä ajattelutapaa asiakaskokemusten kehittämisessä ja sitä kautta kokemusten johtamisessa. Vain tästä, asiakkaan keskiöön asettavasta lähtökohdasta, yrityksen on mahdollista järjestää toimintansa asiakkaalle ylivertaisia kokemuksia ja arvoa tuottavaksi, sekä ottaa asiakaslähtöinen toiminta osaksi yrityksen strategiaa ja kulttuuria. Esimerkin voimaakaan ei tule vähätellä. Tästä syystä johto voi motivoida asiakkaiden kanssa päivittäin kosketuspinnassa toimivaa henkilöstöä omalla toiminnallaan. (Korteso 2014, 215; Löytänä & Korkiakoski 2011, 54, 76-77). Johto voi esimerkiksi osallistua asiakastapaamisiin tai vastata asiakaspalautteeseen osoittaakseen henkilökunnalle todella välittävänsä asiakkaista (Vesterinen 2014, 21).

Johdon sitouttaminen asiakaslähtöiseen yrityskulttuuriin on onnistumisen kannalta elintärkeää myös siksi, että johto päättää, mihin yrityksen resurssit ohjataan. Ilman muutoksen edellyt-

tämiä resursseja voi muutosprosessi tyssätä heti alkuunsa. Yritysjohdon omaksumat asiat päätyvät lisäksi herkemmin koko yrityksen tietoon johtoon kuuluvien henkilöiden kiertäessä yrityksen eri osastoilla. (Vesterinen 2014, 28).

Johtaakseen asiakaskokemuksia yrityksen tulee siis olla aidosti kiinnostunut vuorovaikutuksesta asiakkaidensa kanssa. Näiden vuorovaikutustilanteiden kautta kerätty informaatio tulee kuitenkin ottaa pelkän keräämisen lisäksi myös käytäntöön ja kehittää yrityksen toimintaa jatkuvasti sen pohjalta. Asiakkaat kyllästyvät palautteen antamiseen, mikäli huomaavat, ettei se johda yrityksen kannalta toimenpiteisiin. (Vesterinen 2014, 24, 60). Uusien innovaatioiden myötä asiakkaiden odotukset yritystä kohtaan muuttuvat ja kasvavat jatkuvasti. Samoihin rutiineihin juurtuminen muuttaa siis väistämättä ennen pitkää hyvänkin toimintamallin aikansa eläneeksi. (Kortesuo 2014, 135; Uski 2014). On myös syytä muistaa, ettei asiakaskokemusten johtamisessa ole kyse vain kertaluontoisesta projektista, vaan se vaatii jatkuvaa seurantaa ja kehittämistä (Kortesuo 2014, 135; Löytänä & Korkiakoski 2011, 162-166). Kuviossa 4 on havainnollistettu prosessin etenemistä vaihe vaiheelta.



Kuvio 4. Asiakaskokemuksen johtamisen vaiheet (Löytänä & Korkiakoski 2011, 167).

Asiakaskokemusten johtaminen voidaan mieltää kuusivaiheiseksi prosessiksi. Prosessi on hyvä aloittaa sellaisten tavoitteiden määrittelyllä, jotka jokainen yrityksessä kykenee ymmärtämään ja ottamaan osaksi omaa toimintaansa. Tässä vaiheessa yrityksen on syytä pohtia, mikälaista arvoa ja hyötyä se tuottaa asiakkailleen sekä millaisia kokemuksia se haluaa tuottaa. Tavoitteiden määrittelyn jälkeen voidaan siirtyä pohtimaan, millaisia kosketuspisteitä asiakkaalla on yrityksen kanssa ja millä keinoilla edellä mainitut tavoitteet saavutetaan näissä pisteissä. (Löytänä & Korkiakoski 2011, 167-170). Tärkeimmät kosketuspisteet tulee luonnollisesti sijoittaa etusijalle, ja varmistaa, että niiden käsittelyyn on varattu riittävästi resursseja (Kortesuo 2014, 216). Tavoitteiden ja keinojen määrittelyn tuloksena syntyy yrityksen asia-

kaskokemusstrategia, joka vastaa seuraaviin kysymyksiin: Millaisia asiakaskokemuksia yritys haluaa asiakkailleen tarjota ja millä tavoin nämä tavoitteet saavutetaan? (Löytänä & Korkiakoski 2011, 167-170, 179).

Organisointivaiheen tärkeimpänä kohteena on luonnollisesti yrityksen henkilökunta. Koska yrityksen jokainen osasto vaikuttaa asiakaskokemuksen syntyyn, tulee tavoitteena oleva asiakaskokemus käydä läpi koko yrityksen sisällä. Ennen kaikkea on tärkeää kyetä selittämään ymmärrettävästi, miksi muutosta tarvitaan ja mitä hyötyä siitä on yritykselle. Pelkkä läpikäyminen ei kuitenkaan itsessään riitä. Henkilöstö tulee sitouttaa halutunlaisten asiakaskokemusten tuottamiseen tulosten aikaansaamiseksi. (Vesterinen 2014, 81-83, 90). Oikeanlaisen asenteen omaavien henkilöiden rekrytointi, henkilöstön kouluttaminen ja tulosten mittaaminen ovat keinoja organisoinnin järjestämiseen (Löytänä & Korkiakoski 2011, 170-172, 184-185). Tässä kohtaa ei tule unohtaa yritysjohtoon roolia. Mikäli johto ei ole valmis omaksumaan uusia toimintamalleja ei se voi odottaa samaa alaisiltaan (Vesterinen 2014, 20).

Toteuttamisvaiheen tärkeintä antia ovat toimintatapojen jatkuva tarkkailu ja uudistaminen tarpeen vaatiessa. Valintojen tekeminen jokaisella yrityksen osastolla vaikuttaa niin ikään suuresti siihen, millainen asiakaskokemus asiakkaalle syntyy. Asiakkaiden kanssa päivittäin tekemisissä olevat yrityksen edustajat tekevät joka kohtaamisessa valinnan, kuinka pitkälle ovat valmiita menemään asiakkaan ongelman ratkaisemisessa. Lisäksi puhutaan strategisista valinnoista, joita yritysjohto tekee. Näillä valinnoilla on vähinään yhtä suuri vaikutus syntyvään asiakaskokemukseen, sillä ne määrittelevät minkälaisien toimintojen kehittämiseen yrityksessä panostetaan. (Löytänä & Korkiakoski 2011, 175-177). Esimerkkinä tästä voi toimia yrityksen sisäinen bonusjärjestelmä, joka on rakennettu asiakaslähtöisestä näkökulmasta. Tällöin yritys palkitsee työntekijöitä, jotka ovat omalla toiminnallaan edesauttaneet asiakkaan kannalta oleellisia tapahtumia. Tämä edellyttää luonnollisesti toimivaa ja ripeää palautteen analysointia, joka mahdollistaa oikeiden henkilöiden palkitsemisen. (Vesterinen 2014, 22-23).

Asiakaskokemusten mittaamisen tulisi olla lähtökohtaisesti luonteeltaan samanlaista kuin koko yrityksen toiminnankin, asiakaslähtöistä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaalle lähetettävän kyselyn kysymykset on laadittu asiakkaan näkökulmasta perinteisen yritys näkökulman sijaan. Lisäksi tulee pohtia, että kysyttävät asiat ovat aidosti kokemuksia mittaavia ja relevantteja. Relevantteihin kohtiin keskittymällä on mahdollista pitää kyselyt sopivan lyhyinä ja yksinkertaisina, jotta niihin saadaan vastuksia. Kyselyn ajoitustakin on syytä pohtia asiakkaan näkökulmasta. Pelkkien kyselyiden lähettäminen ei kuitenkaan riitä, yrityksellä on oltava myös toimintasuunnitelma palautteeseen vastaamista varten. Mikäli palautteeseen vastataan pitkällä viiveellä tai pahimmassa tapauksessa ei ollenkaan, on se selkeä viesti asiakkaalle yrityksen välinpitämättömyydestä. (Löytänä & Korkiakoski 2011, 187-202, 207). Asiakkaiden antaman palautteen on myös näytävä yrityksen toiminnassa. Yritys, joka kykenee osoitta-



maan asiakkailleen tehneensä muutoksia palautteen perusteella, tulee todennäköisemmin tulevaisuudessakin saamaan rehellistä ja arvokasta palautetta asiakkailtaan (Vesterinen 2014, 24).

Kuten aiemmin jo todettiin, on asiakaskokemusten johtaminen jatkuva prosessi, joka vaatii yritykseltä uudistumiskykyä ja halua kehittää toimintaansa jatkuvasti. Muutokset markkinatilanteessa, asiakkaiden odotuksissa ja teknologiassa pakottavat yrityksen määrittelemään asiakaskokemustavoitteitaan uudelleen sekä kehittämään uusia innovaatioita merkityksellisten kokemusten tuottamiseksi (Kortesuo 2014, 135; Löytänä & Korhonen 2011, 178-179).

## 2.6 Ongelmatilanteet

Asiakaskokemusten johtaminen on avainasemassa niissä tilanteissa, jotka asiakas kokee negatiivisiksi. Nämä tilanteet ovat yrityksen kannalta usein yhdenlaisia avainkohtaamisia, sillä ne määrittävät, tuleeko negatiivisen kokemuksen kokeneesta asiakkaasta huonon kokemuksen jakaja vai voidaanko hänet käännä suositelijaksi. Lisäksi uusasiakashankinta tulee yritykselle huomattavasti kalliimmaksi kuin jo olemassa olevien asiakkuussuhteiden ylläpito, tästäkin syystä ongelmatilanteet on kannattavaa hoitaa kunnialla. Järjestelmällisellä johtamisella on mahdollista luoda asiakkaalle vielä voimakkaampi positiivinen kokemus kuin tilanteessa, jossa asiakas muodostaa alun perinkin positiivisen kokemuksen yrityksestä. (Kortesuo 2014, 86; Löytänä & Korhonen 2011, 31-32, 214).

Epäonnistuneiden asiakaskohtaamisten tunnistaminen, analysointi ja nopea reagointi ovat tärkeitä tulevien kokemusten onnistumisen sekä asiakkuuksien säilyttämisen kannalta. Nykyisin negatiiviset kokemukset vaikuttavat entistä henkilökohtaisemmin asiakkaaseen, jolloin asiakas voi kokea yrityksen loukanneen hänen henkilökohtaista tai ammatillista identiteettiään. Liian usein tällaiset tilanteet ohitetaan yrityksessä olankohautuksella, joka johtaa saman virheen toistumiseen. (Löytänä & Korhonen 2011, 43-44, 223).

Ongelmatilanteita voidaan lähestyä myös niiden tarjoamien mahdollisuuksien näkökulmasta. Tekesin rahoittama NEMO-tutkimushanke (Business Value from Negative Emotions) edustaa uudenlaista ajattelutapaa, joka näkee negatiivisten tunteiden potentiaalin yritysten liiketoiminnassa siinä missä positiivistenkin. Hankkeen tarkoituksena on tuottaa paitsi ymmärrystä myös toimintatapoja negatiivisten tunteiden hyödyntämisestä suomalaisten yritysten käyttöön. (NEMO-hanke 2015).

## 2.7 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu on nimensä mukaisesti toimintaa, jonka tarkoituksena on käyttää muotoilun menetelmiä asiakaskokemusten kehittämiseen. Palvelumuotoilu on luonteeltaan käytännöllä-heistä, ja se pyrkii ensisijaisesti ymmärtämään asiakkaan käyttökokemusta tuotteesta tai palvelusta. Palvelumuotoilukin lähtee siis asiakaslähtöisestä ajattelutavasta, ja sen tarkoituksena on yrityksen sisäisten prosessien uudelleenjärjestäminen asiakkaan kannalta oleellisten toimenpiteiden ympärille. (Tuulaniemi 2011, 97). Käytännössä palvelumuotoilun onnistumista voi tarkkailla seuraamalla asiakkaita arjessa. Esimerkiksi myymälässä voidaan tarkkailla kuinka asiakkaiden asiointitapahtuma sujuu, muodostuuko johonkin kohtaan myymälää jonoa tai onko asiakkaiden vaikkapa vaikeaa löytää jotakin tiettyä tuotetta. Tämäntyyppinen tarkkailu voi tuoda yritykselle uusia innovaatioita palvelukonseptien kehittämiseen, sillä se antaa tietoa myös asiakkaiden tiedostamattomista tarpeista. Havaintojen perusteella voidaan esimerkiksi päätellä, kuinka myymäläkalusteet tai tuotteet tulisi sijoitella mahdollisimman sujuvan asiakaskokemuksen takaamiseksi. (Löytänä & Korkiakoski 2011, 118-119; Tuulaniemi 2011, 73).

Löytänen ja Korkiakosken (2011, 12) kirjaansa varten haastatteleman Alkon palvelujohtajan Kari Pennasen mukaan asiakaskokemusta tutkittaessa tulisi ottaa huomioon pelkän myymälässä tapahtuvan kohtaamisen lisäksi myös muut, yhtäläillä asiakaskokemuksen kannalta tärkeät tekijät. Esimerkiksi myymälän sijainti, asiointin helppous, esteettömyys ja parkkipaikan löytyminen myymälän läheisyydestä ovat tällaisia tekijöitä.

## 3 Asiakaskokemus apteekissa

Apteekin ydintehtävänä on palvella asiakasta hänen lääkehuollollisissa asioissaan. Apteekit vastaavat paitsi lääkkeiden myynnistä, myös niiden valintaan ja turvalliseen käyttöön liittyvästä ohjeistuksesta (Ammattinetti 2015). Niinpä ympäristönä apteekki asettaa asiakaskokemukselle tiettyjä haasteita. Erityisesti ydinkokemuksen toteutuminen on terveydenhuollon alalla ehdoton edellytys. Asiantuntevasta palvelusta on ehdottomasti pidettävä kiinni.

Asiakaskokemusstrategian muodostaminen apteekeissa on haasteellista, sillä kohtaamisia asiakkaan kanssa ei voida ennakoida ja standardisoida samalla tavoin kuin esimerkiksi hotelleissa. Koska apteekki palvelee muiden terveydenhuollon alan yritysten tapaan enemmän sairaita ihmisiä verrattuna muihin aloihin, on kohtaamisten tunnelataus erilainen verrattuna niin saunottuihin neutraaleihin kohtaamisiin. Ihmisen saapuessa apteekkiin esimerkiksi flunssaisena ja valmiiksi ärtyneenä, on odotuksen ylittävän asiakaskokemuksen luominen huomattavasti haasteellisempaa. Toisaalta se tarjoaa onnistuessaan mahdollisuuden mieleenpainuvan kokemuksen syntymiseen (Kortesuo 2014, 182-183).

#### 4 Apteekkialan nykytila Suomessa

Tässä luvussa on tehty lyhyt katsaus apteekkialan nykytilaan Suomessa. Tiivistetty katsaus katsottiin aiheelliseksi osana opinnäytetyötä, jotta lukijalle muodostuisi jonkinlainen kokonaiskuva alasta, jolla opinnäytetyön toimeksiantajayritys toimii.

Vuoden 2014 lopulla Suomessa toimi 814 apteekkia, joista 614 pääapteekkeja ja 200 sivuapteekkeja. Yhdessä nämä apteekit työllistivät 8523 työntekijää. (Suomen Apteekkariliitto b 2015). Näiden apteekkien lisäksi on olemassa sairaala-apteekkeja, jotka sijaitsevat sairaalan yhteydessä ja vastaavat vain kyseisen sairaalan lääkehuollosta (Ammattinetti 2015). Alan erityispiirteeksi voidaan katsoa apteekin kuuluminen osaksi suomalaista terveydenhuoltoa vaikka apteekit ovat pääasiassa yksityisessä omistuksessa (Suomen Apteekkariliitto a 2014). Ainoastaan Yliopiston Apteekki ja Itä-Suomen Yliopiston Apteekki ovat julkisoikeudellisten yhteisöjen omistamia. Yliopiston Apteekin omistaa Helsingin Yliopisto ja Itä-Suomen Yliopiston Apteekin Itä-Suomen Yliopisto. (Itä-Suomen Yliopiston Apteekki 2015; Yliopiston Apteekki 2015).

Suomen suurin yksityinen apteekkialan ketju on YTA Oy Yhteistyöapteekit, jolla on yli 120 toimipistettä Suomessa. Yhteistyöapteekit on osakeyhtiö, jonka omistavat yhteisöön kuuluvat apteekit. (Yhteistyöapteekit 2015). Muita merkittäviä suomalaisia apteekkialan toimijoita ovat esimerkiksi Yliopiston Apteekki ja Avainapteekit.

Yksityisten apteekkien liikevaihto on viimeisen kymmenen vuoden aikana kasvanut 26 %. Vuonna 2004 liikevaihto oli 1 753 miljoonaa euroa, vuonna 2014 puolestaan jo 2 211 milj. euroa. Yksityisillä apteekkeilla tarkoitetaan kaikkia muita kuin julkishallinnollisessa omistuksessa olevia apteekkeja. Suurin osa, 81 % liikevaihdosta, apteekkeille tulee edelleen reseptilääkkeistä. Vapaan kaupan, eli itsehoitolääkkeiden osuus liikevaihdosta on 14 % ja muu myynti 6 %. (Suomen Apteekkariliitto b 2015).

#### 5 Itäväylän apteekki

Toimeksiantajayrityksenä opinnäytetyössä toimii Itäväylän apteekki, virallisesti Helsingin LX apteekki. Apteekin vuotuinen reseptuuri, eli kuinka paljon reseptejä kirjoitetaan vuosittain, on noin 160 000. Koko apteekkialan reseptuuri vuonna 2014 oli 52,1 miljoonaa, josta Itäväylän apteekin osuus on siis noin 0,3 %. Saman kokoluokan apteekkeja (reseptuuri vuosittain 120 000-160 000) on Suomessa noin 22. Liikevaihtoa apteekille puolestaan kertyi vuonna 2014 noin

7,5 miljoonaa euroa, joka on koko alan edellä mainitusta 2 211 miljoonasta eurosta 0,34 %. (Suomen Apteekkariliitto b 2015).

Kooltaan Itäväylän apteekki on suuri ostoskeskusapteekki, siellä työskentelee noin 25 henkilöä tilanteesta ja sesongista riippuen. Näistä farmaseuttien ja proviisoreiden osuus on noin 15, loput ovat teknisiä työntekijöitä sekä kosmetologeja. Apteekin ensimmäisenä apteekkarina toimi Ann-Mari Hannula (1993-2011). Nykyinen apteekkari Seija Mannermaa aloitti apteekkarina Pertunmaalla, josta siirtyi Itäväylään toukokuussa 2011. (Mannermaa 2015).

Itäväylän apteekki sijaitsee Helsingissä Pohjoismaiden suurimman kauppakeskuksen Itiksen läheisyydessä, Keskon omistamassa Cityjätti-kiinteistössä (Kauppakeskus Itis 2015). Vuonna 1993 perustettu apteekki on aina ollut kauppakeskusapteekki. 22-vuotisen toimintansa aikana se on muuttanut kauppakeskuksen sisällä kerran ja sen tilat on uudistettu useita kertoja. Tällä hetkellä apteekki sijaitsee toisessa kerroksessa Itäkeskuksen ostoskeskuksen vanhalla puolella, samassa päädyssä Citymarketin kanssa. Apteekin on kuitenkin tarkoitus muuttaa uusiin tiloihin vuonna 2016 alkavan remontin myötä. Tällöin apteekin tilat tulevat sijaitsemaan vastapäätä Citymarketin kassoja, Alkon vieressä. Muuttoa, uusia toimitiloja ja uuden toimintatavan suunnittelua ajatellen apteekissa koettiin asiakaskokemustutkimus ja sen ajankohta hyödyllisiksi. (Mannermaa 2015).

## 6 Tutkimusmenetelmät

Yleensä tutkimusmenetelmät jaetaan kahteen ryhmään, kvantitatiivisiin eli määrällisiin ja kvalitatiivisiin eli laadullisiin tutkimusotteisiin. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on selvittää ensinnäkin, mistä ilmiöstä on kyse ja toiseksi mitkä tekijät vaikuttavat siihen. Kvantitatiivisen tutkimuksen kysymykset puolestaan pohjautuvat jo ennalta tunnettuihin ilmiöön vaikuttaviin tekijöihin, joiden pohjalta kvantitatiivinen tutkimus pyrkii tekemään yleistyksiä. (Kananen 2011, 15-16).

Nämä tutkimusotteet sisältävät paljon samankaltaisuuksia, muun muassa niiden molempien lähtökohtana on tuottaa uutta, yleishyödyllistä informaatiota sen muodosta riippumatta. Myös tutkimuksen rakenne on molemmissa lähestymistavoissa samanlainen. (Otavan Opiston nettulukio). Tutkimuksessa voidaan myös hyödyntää molempia tutkimusotteita, jolloin kerätyn aineiston luotettavuutta voidaan parantaa (Kananen 2011, 15, 18). Tällöin esimerkiksi kvalitatiivinen tutkimus voi toimia kvantitatiivisen tutkimuksen edeltäjänä, jolloin saadaan tietoa mitattavista tekijöistä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 132).

## 6.1 Tutkimusmenetelmien teoriaa

Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimusote eroavat toisistaan siinä, että kvantitatiivinen perustuu jo olemassa olevaan teoriaan ja ilmiöön vaikuttavien tekijöiden tuntemiseen kun taas kvalitatiivisen tueksi ei saatavilla ole aiempaa informaatiota (Hirsjärvi ym. 2007, 136, 160; Kananen 2011, 12). Kvalitatiivinen, eli laadullinen näkökulma siis paitsi luo tietoa tekijöistä, antaa myös nimensä mukaisesti mahdollisuuden sekä vastaajalle että tutkijalle hyödyntää sellaisia esiin nousevia seikkoja, joita ei ole välttämättä osattu ottaa huomioon kysymyksiä laadittaessa. Kvantitatiivinen näkökulma taas pitäytyy ennalta määritellyissä kysymyksissä. Laadullisen tutkimuksen tyypillisin aineistonkeruumenetelmä onkin avoin haastattelu, kun taas määrällinen tutkimus toteutetaan yleisimmin kyselylomakkeen avulla. (Kananen 2011, 12).

Koska laadullisin menetelmin kerätty aineisto on muodoltaan tekstiä ja saattaa sisältää laajaa hajontaa voi tuloksien esittäminen, vertailu ja päätelmien teko osoittautua haasteellisiksi. Määrälliselle otteelle tyypillinen strukturoitujen kysymysten käyttö puolestaan helpottaa aineiston perusteella tehtäviin johtopäätöksiin pääsemistä, kun vastaukset ovat helpommin vertailtavissa keskenään. Lisäksi määrälliselle tutkimusotteelle on tyypillistä tiivistää aineisto numeeriseen muotoon. (Tilastokeskus). Tutkimusotteet eroavat toisistaan myös totuudellisuuden suhteen. Siinä missä kvantitatiivisen tutkimuksen pyrkimyksenä on objektiivinen ja ehdoton totuus ei kvalitatiiviselle tutkimuksella ole samankaltaisia päämääriä. Tämä johtuu siitä, ettei kvalitatiivisin menetelmin kerätty aineisto ole yksiselitteistä vaan siitä voidaan tulkitsejasta riippuen tehdä erilaisia johtopäätöksiä. (Kananen 2011, 18-19).

## 6.2 Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät

Opinnäytetyö päädyttiin toteuttamaan kyselytutkimuksena, jossa käytetään tutkimusmenetelmien osalta pääasiassa kvantitatiivista otetta. Sen katsottiin mahdollistavan kyselyn esittämisen suurelle vastaajajoukolle sekä monivalintakysymysten käytön. Mukaan haluttiin kuitenkin sisällyttää myös kvalitatiivisen tutkimusotteen piirteitä, jotta tilaa jäisi niin ikään avoimelle informaatiolle. Kvalitatiivista otetta tukevia avoimia kysymyksiä haluttiin esittää, koska asiakaskokemuksen määrittelemisen pelkkien strukturoitujen kysymysten perusteella ei tuntunut luovan kokonaisvaltaista kuvaa tapahtumasta. Lisäksi Löytänen ja Korkiakosken (2014, 135) mukaan asiakaskokemuksen mittaaminen pelkästään kvantitatiivisia menetelmiä hyödyntämällä saattaa jättää tutkimuksen ulkopuolelle tietoa, sillä sitä ei ole kyselylomakkeella osattu kysyä. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä päädyttiin käyttämään puoli-strukturoitua kyselylomaketta. Tähän päädyttiin, sillä kysely haluttiin toteuttaa suurelle vastaajajoukolle.

Toteutettu kyselylomake koostui kuudesta monivalintakysymyksestä ja kahdesta avoimesta kysymyksestä, ja se rakennettiin SurveyMonkey-kyselytyökalun avulla. Lomake haluttiin pitää lyhyenä, jotta mahdollisimman moni vastaanottaja vastaisi kyselyyn. Kahdella ensimmäisellä kysymyksellä selvitettiin vastaajan demografisia tekijöitä, tässä tapauksessa sukupuolta ja ikää. Näitä tekijöitä pidettiin toimeksiantajayrityksen kannalta informatiivisina ja tulevaisuudessa hyödynnettävinä. Lisäksi vastaajajoukon sukupuoli- ja ikärakennetta haluttiin verrata Apteekkariliiton Taloustutkimus Oy:llä teettämään tutkimukseen.

Seuraavat kolme kysymystä käsittelivät nettosuosittelemuindeksiä (engl. Net Promoter Score, NPS), joka kuvaa, kuinka todennäköisesti vastaaja suosittelee yritystä esimerkiksi ystävälleen asteikolla 0-10. NPS-indeksiluku muodostuu, kun suosittelevien prosentuaalisesta osuudesta (arvosanat 9-10) vähennetään arvostelijat (arvosanat 0-6). (Net Promoter Community 2015). Pelkän arvosanan antamisen lisäksi pyrittiin kahden avoimen kysymyksen avulla selvittämään, miksi vastaaja antoi juuri tämän arvosanan ja kuinka sitä olisi mahdollista parantaa.

Kolmella viimeisellä monivalintakysymyksellä haluttiin selvittää, millaiseksi asiakkaat kokevat asiointitapahtumansa apteekissa. Ensin esitetyt väittämät käsittelivät tuotteiden löytämistä, apteekkiympäristön viihtyisyyttä, apteekin esteettömyyttä sekä asioinnin yhteydessä saatua neuvontaa. Lopuksi selvitettiin, mitkä asiat olivat olleet asiakkaan kannalta onnistuneita ja mitkä olisivat vaatineet parantamista vastaajan viimeisimmällä asiointikerralla. Näihin kahteen viimeiseen kysymykseen annettiin vastaajille valmiiksi annettujen vastausvaihtoehtojen lisäksi mahdollisuus vastata ”jokin muu, mikä?”, jolloin sähköinen lomake automaattisesti pyysi vastaajalta tarkennuksen pelkän ”jokin muu” vastauksen sijaan.

Jotta tutkimuksella voitaisiin tuottaa Itäväylän apteekin kannalta mahdollisimman arvokasta tietoa, päädyttiin kyselytutkimus suorittamaan kahdessa osassa. Ensimmäisen osan sähköisen lomakekyselyn lisäksi kaavailtiin suoritettavaksi teemahaastattelua, jonka aiheiden pohjana oli tarkoitus käyttää sähköisesti kerättyä aineistoa. Vastausprosentti sähköisellä kyselylomakkeella jäi kuitenkin verraten alhaiseksi (13 %), joten toimeksiantajayrityksen kanssa todettiin mielekkäämmäksi ratkaisuksi hankkia lisää aineistoa samaa kyselylomaketta hyödyntäen. Näin ollen opinnäytetyön kvalitatiivinen osa jäi suunniteltua vähäisemmäksi.

## 7 Asiakaskokemustutkimus Itäväylän apteekissa

Tutkimus suoritettiin kyselytutkimuksena kokonaisuudessaan kesä-elokuussa 2015 sekä Itäväylän apteekin kanta-asiakkaille että satunnaisesti apteekissa asioineille henkilöille. Kanta-asiakkaille suunnattu kyselylomake toteutettiin sähköisesti hyödyntäen ilmaista SurveyMonkey-kyselytyökalua. Samaa kyselylomaketta hyödynnettiin myös apteekissa suoritettuihin haastatteluihin.

Alun perin haastattelu oli tarkoitus toteuttaa teemahaastatteluna, jonka aiheet käsittelisivät sähköisen kyselylomakkeen esiin nostamia ongelmakohtia. Sähköisen kyselyn vastausprosentti jäi kuitenkin verraten alhaiseksi, joten yhdessä toimeksiantajayrityksen kanssa päädyttiin käyttämään samaa kyselylomaketta myös apteekissa suoritettavissa haastatteluissa riittävän otannan varmistamiseksi. Tähän ratkaisuun päädyttiin toisaalta myös siksi, ettei sähköinen kysely nostanut esiin huomattavia epäkohtia. Lisäksi todettiin, että asiakkaiden olisi vaikea vastata esimerkiksi kysymykseen siitä, kuinka tuotteet tulisi apteekissa sijoittaa niiden helpon löydettävyyden takaamiseksi. Toimeksiantajayrityksen näkökulmasta pidettiin niin ikään kiinnostavana, poikkeaisivatko sähköisesti annetut vastaukset apteekissa annetuista. Koska haastateltavat valittiin satunnaisesti, lisättiin haastattelussa käytettävälle kyselylomakkeelle kysymys kanta-asiakkuudesta.

Raportointia varten sähköisesti ja haastatteluilla kerätyt vastaukset käsiteltiin erikseen ja esitetään seuraavassa kappaleessa erillään. Tähän ratkaisuun päädyttiin, sillä aineistonkeruutapojen vertailua pidettiin mielenkiintoisena seikkana. Lisäksi todettiin, että sähköisesti vastaaminen poikkeaa haastattelulla vastaamisesta, sillä haastattelu suoritettiin apteekissa ja tilanteessa oli läsnä apteekin edustaja.

#### 7.1 Vaihe 1: Sähköinen kyselylomake

Sähköinen kyselylomake lähetettiin 16.6.2015 niille apteekin kanta-asiakkaille, jotka olivat luovuttaneet sähköpostiosoitteensa apteekille kanta-asiakkaaksi rekisteröitymisen yhteydessä. Kaikkiaan näiden kanta-asiakkaiden määrä oli 500 henkilöä. Nämä kanta-asiakkaat haluttiin valita perusjoukoksi tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa, sillä kanta-asiakkaiden voidaan katsoa asioivan apteekissa ei-kanta-asiakkaita useammin. Näin ollen kanta-asiakkaiden kokemuksia pidettiin erityisen tärkeinä.

Vaikka kyselyn vastausprosenttia pyrittiin nostamaan arpomalla kaikkien vastanneiden kesken 40 euron arvoinen kosmetiikkatuotepaketti, jäi vastausprosentti verraten alhaiseksi. Vastauksia saatiin kahden viikon vastausaikana 64 kappaletta, jolloin kyselyn vastausprosentiksi muodostui 13 %. Alhaisen vastausprosentin vuoksi päädyttiin samaa kyselylomaketta käyttämään myös apteekissa suoritettavassa haastattelussa. Samalla saatiin mukaan henkilöitä, jotka eivät olleet apteekin kanta-asiakkaita.

Todennäköisimmäksi syyksi vähäiseen vastaajamäärään todettiin kyselyn ajankohta, joka sattui harmittavasti juuri juhannuksen alle. Suurin osa vastauksista 89 % (57 kappaletta) saatiinkin heti kyselyn lähetyspäivänä 16.6. Sen jälkeen vastauksia tuli 22.6. kuusi kappaletta (9,4 %)

ja yksi vastaus 29.6. (1,6 %). Osa kyselyn vastaanottajista saattoi ajatella palaavansa asiaan juhannuksen jälkeen, mutta oli myöhemmin jo unohtanut asian.

Kyselytyökalu SurveyMonkey laati automaattisesti saaduista vastauksista koontin, jonka pohjalta laadittiin raportointia varten jokaisesta kysymyksestä kuvio vastausten jakaantumisen ja vertailun havainnollistamiseksi.

## 7.2 Vaihe 2: Haastattelu

Haastattelu toteutettiin Itäväylän apteekissa 10.-30.8.2015. Haastatteluiden suorittamiselle haluttiin antaa riittävä aikaväli, jotta eri aikaan päivästä ja viikosta asioivista asiakkaista saataisiin edustava otanta. Haastateltaviksi valittiin apteekissa satunnaisesti asioivia henkilöitä ja vastauksia kerättiin 35 kappaletta.

Haastattelun toteutti farmasian opiskelija Emmi Heinänen, sillä itse asun 500 kilometrin päässä apteekista. Haastattelun suorittajan henkilöllisyyttä ei pidetty tutkimuksen kannalta relevanttina, sillä haastattelussa käytettiin valmista pohjaa. Lisäksi haastattelija oli ohjeistettu kirjaamaan ylös mahdolliset ylimääräiset, lomakkeen ulkopuoliset kommentit.

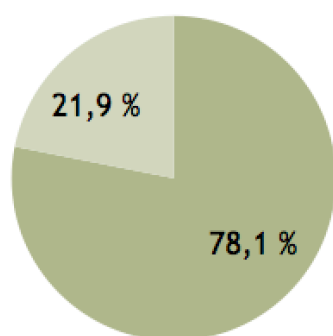
## 7.3 Tutkimustulokset

Sähköisen kyselylomakkeen perusjoukkona toimi 500 kanta-asiakkaan ryhmä. Haastateltavat puolestaan valittiin sattumanvaraisesti apteekissa asioineiden henkilöiden joukosta. Sähköisellä kyselylomakkeella vastauksia saatiin 64 ja haastattelulla 35 kappaletta. Haastatelluista 23 oli kanta-asiakkaita.

Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin yksinkertaisesti vastaajan sukupuolta. Tämä kysymys haluttiin toimeksiantajayrityksen puolesta liittää osaksi kyselyä tulevien toimenpiteiden suunnittelua silmällä pitäen. Vastaajan sukupuolta pidettiin myös kiintoisana tekijänä tuloksien vertailun kannalta. Kuviossa 5 on esitetty vastaajien sukupuolijakauma niin sähköisen kyselylomakkeen kuin haastattelunkin osalta.

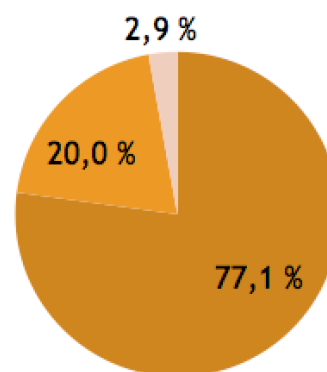


Sähköinen kyselylomake



■ Nainen ■ Mies

Haastattelu



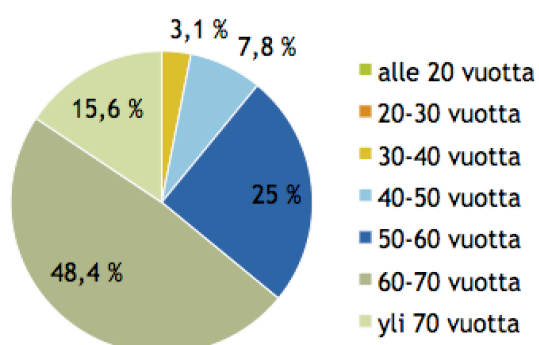
■ Nainen ■ Mies ■ Ei vastausta

Kuvio 5. Vastaajien sukupuolijakauma.

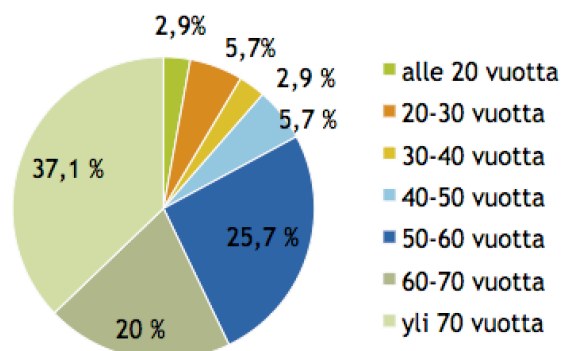
Sähköisen kyselylomakkeen vastaajista 78,1 % oli naisia ja 21,9 % miehiä, haastateltujen kohdalla prosentuaaliset osuudet toteutuivat miltei samoina. Sukupuolijakauman toteutuminen naisvoittoisena sähköisellä kyselylomakkeella oli odotettavissa, sillä jo entuudestaan tiedettiin, että valtaosa apteekin kanta-asiakkaista on naisia. Haastatteluun valikoituneiden henkilöiden kohdalla jakauman toteutuminen lähes samankaltaisena viittaa kuitenkin koko apteekin asiakaskunnan sukupuolijakaumaan naisvoittoisena.

Toinen kysymys käsitteli edelleen vastaajan demografisia tekijöitä. Apteekin uudistusta ajatellen pidettiin toimeksiantajankin kannalta mielenkiintoisena tekijänä vastaajan ikää.

Sähköinen kyselylomake



Haastattelu



Kuvio 6. Vastaajien ikäjakauma.

Tähän kohtaan saadut vastaukset olivat jo yllättäviä, sillä todennäköisimpänä vastaajaluokkana oli etukäteen pidetty 50-60 -vuotiaita henkilöitä. Kuitenkin, kuten kuviosta 6 käy ilmi, heidän osuutensa oli vasta toiseksi suurin sekä sähköisesti vastanneista että haastatelluista. Mui-

denkin korkeampien ikäluokkien edustusta toteutuneilla suhteilla erityisesti sähköisellä kyselylomakkeella pidettiin yllättävänä. Tämä ei johtunut niinkään siitä, että kanta-asiakkaiden ikää olisi luultu alhaisemmaksi vaan siitä syystä, että nuorempien ikäluokkien odotettiin vastaavan herkemmin sähköisesti lähetettyyn kyselyyn. Hyvänä esimerkkinä tästä on sähköisesti vastanneiden suurin vastaajajoukko, 60-70 -vuotiaat. Tämän joukon osuus 48,4 % osoittaa, että myös vanhempaa asiakaskuntaa on mahdollista saavuttaa sähköisten kanavien kautta.

Tarkasteltaessa nuorempien ikäluokkien otantaa voidaan todeta, ettei sähköisellä kyselylomakkeella saatu yhtäkään vastausta kahteen ensimmäiseen luokkaan. Näiden ikäluokkien vastausten puuttumisen koettiin kuitenkin kertovan lähinnä apteekin kanta-asiakkaiden ikärakenteesta, ei niinkään apteekissa asioivien asiakkaiden iästä. Vahvistus tähän saatiin haastattelulla kerättyjen vastausten kautta, kun näihinkin ikäluokkiin saatiin vastauksia. On kuitenkin selvää, että apteekin asiakaskunnan ikärakenne painottuu vanhempiin henkilöihin.

Kolmannessa kysymyksessä siirryttiin varsinaisen aiheen käsittelyyn tiedustelemalla vastaajilta, kuinka todennäköisesti he suosittelisivat Itäväylän apteekkia ystävälle tai työtoverille asteikolla 0-10. Arvostelijoina pidettiin arvosanan 0-6 antaneita, passiivisina arvosanan 7-8 antaneita ja suosittelijoina niitä, jotka antoivat arvosanan 9 tai 10. Itse NPS-indeksiluku saatiin vähentämällä suosittelijoiden prosentuaalisesta osuudesta arvostelijoiden osuus. Tätä kysymystä pidettiin tutkimuksen kannalta erityisen mielenkiintoisena, sillä sen pohjalta kyselylomakkeelle oli valittu kaksi lisäkysymystä.



Kuvio 7. Itäväylän apteekin nettosuosittelemaindeksi (SurveyMonkey 2015).

Kuviosta 7 nähdään heti, että sähköisellä kyselylomakkeella annetut vastaukset poikkesivat tässä kysymyksessä melko huomattavasti haastattelussa annetuista. Sähköisellä kyselylomakkeella apteekin NPS-luvuksi muodostui +70 ja haastattelulla +60. Arvostelijoita oli sähköisesti

vastanneista vain 2 %, haastatelluista jopa 6 %. Suosittelijoiden otanta oli vastaavasti sähköisellä kyselylomakkeella 72 % ja haastatelluista 66 %.

Neljäs kysymys oli muodoltaan avoin kysymys, jossa vastaajia pyydettiin tarkentamaan miksi he olivat antaneet juuri tämän arvosanan. Tämä kysymys haluttiin mukaan siksi, että pelkän arvosanan lisäksi saataisiin konkreettista tietoa mikä apteekissa on vastaajien mielestä hyvää tai huonoa.

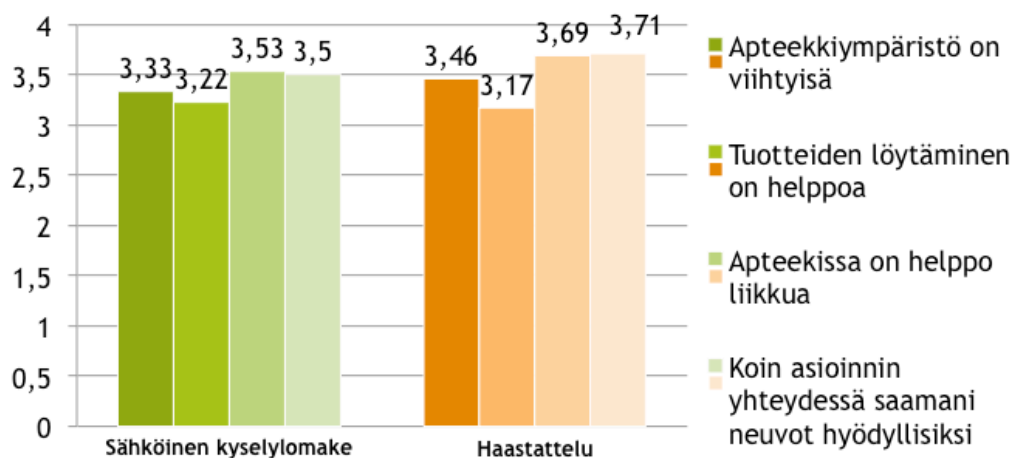
Sekä sähköisen kyselylomakkeen että haastattelun vastauksissa keuhuttiin apteekin palvelua ystävälliseksi, asiantuntevaksi ja nopeaksi. Lisäksi valikoimaa kuvailtiin laajaksi ja monipuoliseksi sekä apteekkia tilavaksi, siistiksi ja sijainniltaan käteväksi. Myös kanta-asiakkaiden muistaminen ja heille suunnatut edut mainittiin. Mielenkiintoista oli, että tähän kysymykseen saatiin ainoastaan arvosanaan positiivisesti vaikuttaneita tekijöitä. Arvostelijoiksi luokitellut henkilöt eivät valitettavasti olleet eritelleet syitä arvosanallensa.

Seuraavakin kysymys oli avoin kysymys ja keskittyi edelleen vastaajan antamaan NPS-arvosanaan. Nyt vastaajilta kysyttiin, minkä yksittäisen tekijän parantaminen nostaisi annettua arvosanaa. Tällä kysymyksellä pyrittiin edellisen tapaan pelkän suositteluasteen määrittämisen sijaan saamaan ideoita siihen, kuinka asiakaskokemusta olisi mahdollista parantaa. Suurin osa vastaajista ei kuitenkaan osannut tai muuten vaan lähtenyt enää erittelemään antamaansa arvosanaa.

Sähköisen lomakkeen kautta esille nousseita teemoja olivat kuitenkin asioiden yksityisyyden puute reseptipisteissä, tarjousten vähäisyys, kanta-asiakkuuden kysymättä jättäminen kassalla sekä huono ilmanvaihto apteekissa. Vaikka edelliseen kysymykseen osa vastanneista oli maininnut nopeuden apteekin plussana tuli tässä kohdassa kuitenkin myös moitteita palvelun hitaudesta. Haastattelun kautta toivottiin palvelua myös ruotsiksi, yksilöllistä palvelua sekä parempia pysäköimismahdollisuuksia.

Kuudennessa kysymyksessä siirryttiin takaisin monivalintakysymysten pariin. Tässä kysymyksessä vastaajia pyydettiin kertomaan, kuinka samaa tai eri mieltä he ovat esitettyjen väittämien kanssa. Vastausasteikoksi annettiin 0-4, jossa 4 = täysin samaa mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 1 = täysin eri mieltä ja 0 = en osaa sanoa. Kuvio 8 havainnollistaa tulosten keskiarvojen pienen vaihtelun tässä kysymyksessä.

### Asteikolla 0-4 kuinka samaa tai eri mieltä olet seuraavien väittämien kanssa?



Kuvio 8. Väittämien keskiarvot.

Ensimmäisenä väittämänä vastaajille esitettiin ”Apteekkiympäristö on viihtyisä”. Täysin samaa mieltä (arvosana 4) oli sähköisellä kyselylomakkeella 43,8 % vastaajista ja haastattelussa 45,7 %. Jokseenkin samaa mieltä (arvosana 3) toi sähköisesti 48,4 % otannan ja haastatelluista 54,3 %. Jokseenkin eri mieltä (arvosana 2) keräsi sähköisesti 4,7 % vastaajista ja täysin eri mieltä (arvosana 1) 3,1 %. Haastattelussa näitä kahta arvosanaa ei annettu lainkaan. Keskiarvoksi tälle väittämälle muodostui sähköisellä lomakkeella 3,33 ja haastattelussa 3,46.

Toinen väittämä käsitteli tuotteiden löytämistä apteekista. 31,3 % sähköisesti vastanneista kertoi olevansa täysin samaa mieltä siinä, että tuotteiden löytäminen apteekista on helppoa. Haastattelussa saman arvosanan antaneita oli hieman suurempi osuus, 37,1 %. Sekä sähköisesti vastanneista että haastatelluista suurin osa koki olevansa jokseenkin samaa mieltä, 61 % (sähköinen kyselylomake) sekä 51,4 % (haastattelu). Jokseenkin eri mieltä oli sähköisellä kyselylomakkeella 6,3 % ja haastattelussa 5,7 %. Täysin eri mieltä väittämän kanssa oli sähköisesti vastanneista 1,6 % ja haastatelluista 2,9 %. Lisäksi 2,9 % (1 kpl vastanneista) ei osannut sanoa mielipidettään. Yhteenlaskettuna keskiarvoksi saatiin sähköisellä kyselylomakkeella 3,22 ja haastattelussa 3,17.

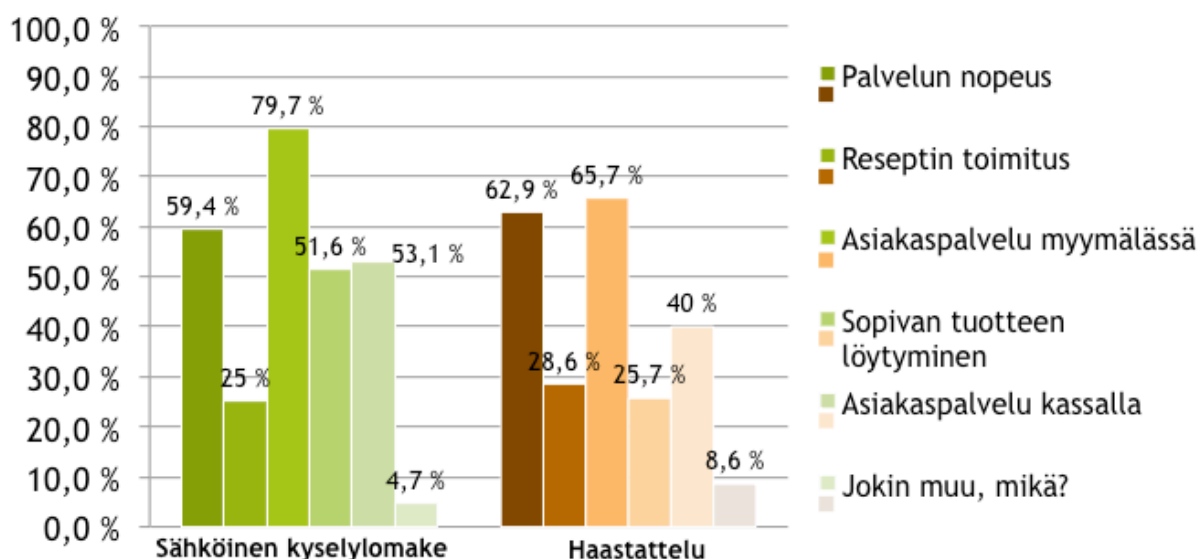
Seuraavaksi vastaajia pyydettiin kommentoimaan apteekin esteettömyyttä väittämällä ”Apteekissa on helppo liikkua”. Valtaosa vastaajista oli jälleen sekä sähköisesti vastanneista että haastatelluista täysin samaa mieltä osuuksin 61 % (sähköinen kyselylomake) sekä 71,4 % (haastattelu). Jokseenkin samaa mieltä olevia oli sähköisesti vastanneista 32,8 % ja haastatelluista 25,7 %. Jokseenkin eri mieltä apteekin esteettömyydestä olivat 4,7 % (sähköinen kyselylomake) ja 2,9 % (haastattelu). Sähköisellä kyselylomakkeella vastanneista oli lisäksi eri mieltä 1,6 % vastanneista. Tämä väittämä sai kokonaisarvosanaksi kuitenkin suurimman keskiarvon säh-

köisellä kyselylomakkeella, 3,53. Haastattelussakin se ylsi toiseksi parhaimmaksi 3,69 keskiarvolla.

Viimeisenä väittämänä esitettiin ”Koin asioinnin yhteydessä saamani neuvot hyödyllisiksi”. Jälleen suurin osa sekä sähköisesti vastanneista että haastatelluista oli väittämän kanssa samaa mieltä, 62,5 % (sähköinen kyselylomake) ja 74,3 % (haastattelu). Jokseenkin samaa mieltä vastaajista oli 32,8 % (sähköinen kyselylomake) ja 22,9 % (haastattelu). Erimielisyytensä ilmaisi sähköisellä lomakkeella vastanneista vain yksi vastaaja arvosanalla täysin eri mieltä (1,6 %) ja haastatelluista niin ikään yksi vastaaja arvosanalla jokseenkin eri mieltä (2,9 %) Kaksi sähköisesti vastanneista valitsi kuitenkin vaihtoehdon en osaa sanoa (arvosana 0), jonka vuoksi sähköisen kyselylomakkeen keskiarvoksi jäi 3,50. Haastattelu puolestaan keräsi tässä kohdassa parhaan keskiarvon luvulla 3,71.

Seitsemännessä kysymyksessä jatkettiin edelleen monivalintakysymyksillä. Tällä kertaa vastaajia pyydettiin muistelemaan viimeisintä asiointikertaansa Itävyälän apteekissa, ja kertomaan, minkä asian tai asiain hän koki tällöin onnistuneen erityisen hyvin.

**Missä asiassa/asioissa apteekki onnistui erityisen hyvin viimeisimmällä asiointikerrallasi? Voit valita useamman vastausvaihtoehdon.**



Kuvio 9. Viimeisimmällä asiointikerralla erityisen hyvin onnistunut tapahtuma.

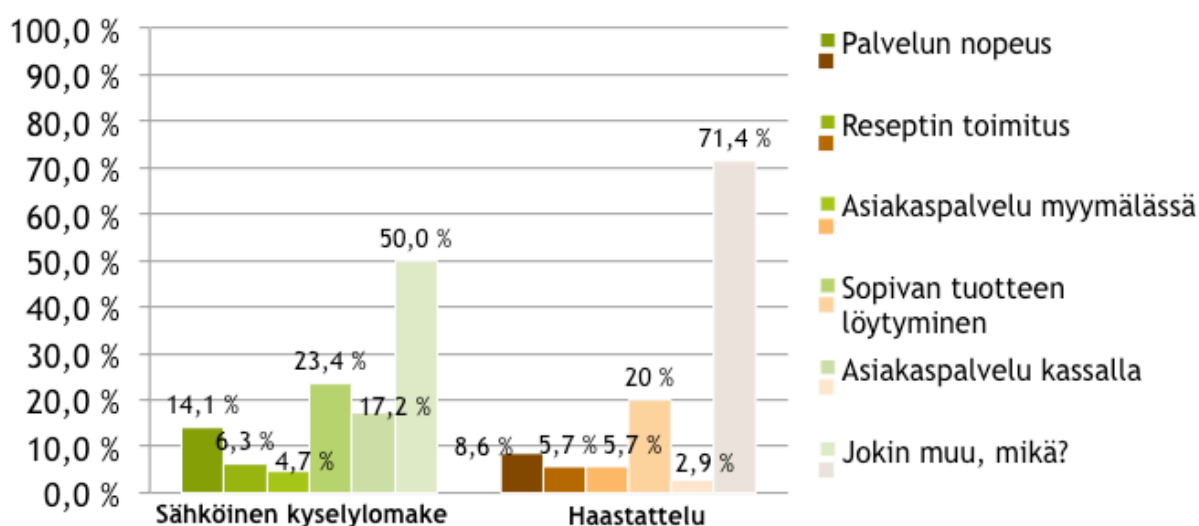
Kuten kuviossa 9 havainnollistuu, vastaajien mielestä kaksi erityisen onnistunutta tapahtumaa vastaustavasta riippumatta olivat asiakaspalvelu myymälässä sekä palvelun nopeus. Suurin osa vastaajista (sähköinen 79,7 %, haastattelu 65,7 %) koki asiakaspalvelun myymälässä olleen erityisen onnistunutta kun taas palvelun nopeuden osuus oli sähköisesti 59,4 % ja haastatte-

lussa 62,9 %. Valmiiksi annetuista vastausvaihtoehdoista vähiten ääniä sai sähköisesti reseptin toimitus (25 %) ja haastattelussa sopivan tuotteen löytyminen (25,7 %).

Jokin muu, mikä vastausvaihtoehdon osuus sähköisellä kyselylomakkeella oli 4,7 % ja haastattelussa 8,6 %. Tämän vaihtoehdon valitessa sähköinen kyselylomake pyysi vastaajaa tarkentamaan, jolloin apteekkiin toivottiin hieman lisää henkilökuntaa ja kosmetiikkaosastolle ammatitaitoisempaa ja ripeämpää palvelua.

Kyselylomakkeen viimeinen kysymys oli vastakohta edelliselle kysymykselle. Vastaajilta kysyttiin edelleen heidän viimeisimmästä asiointikerrastaan, tällä kertaa pyytäen heitä kertomaan missä asiassa tai asioissa apteekilla olisi ollut parannettavaa.

**Missä asiassa/asioissa apteekilla olisi ollut vielä parantamisen varaa viimeisimmällä asiointikäynnilläsi? Voit valita useamman vastausvaihtoehdon.**



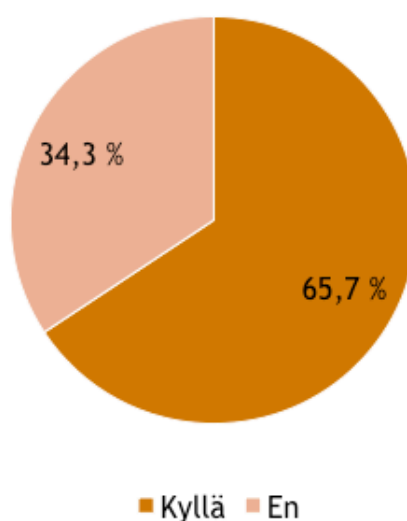
Kuvio 10. Viimeisimmällä asiointikerralla tapahtuma, jossa olisi ollut parannettavaa.

Hieman yllättävää oli, että huomattava määrä vastauksista (sähköisesti 50 % ja haastattelussa 71,4 %) annettiin vastausvaihtoehdolle ”jokin muu, mikä?”. Jälleen sähköinen kyselylomake pyysi tämän vaihtoehdon valitsevia erittelemään vastaustaan jolloin puolet vastausvaihtoehdon valinneista kertoi, ettei keksinyt parannettavaa viimeisimmältä käynniltään. Toinen puolikas toivoi edullisempia hintoja, kosmetiikkapuolelle asiantuntevampaa henkilökuntaa ja nopeampaa palvelua. Yksi vastaajista koki lisäksi tuotteiden sijoittelun ja liikkeen pohjaratkaisun oudoksi. Haastatelluista vastaajista miltei kaikki valitsivat tämän vaihtoehdon niin ikään siitä syystä, etteivät keksineet parannettavaa. Yksi vastaaja toivoi kuitenkin edullisempia hintoja ja toinen tuotteille pysyviä paikkoja näkövammansa vuoksi.

Kuviosta 10 nähdään, että valmiiksi annetuista vastausvaihtoehdoista oli apteekilla eniten parannettavaa sekä sähköisten vastaajien että haastateltujen mukaan sopivan tuotteen löytymisessä. Edellisessä kysymyksessä toiseksi onnistuneimmaksi tapahtumaksi valittu palvelun nopeus muodosti suhteessa yllättävän suuren otannan myös tässä kysymyksessä kun taas parhaaksi valittu asiakaspalvelu myymälässä säilytti asemansa. Kiinnostavaa oli myös ero otantojen suuruudessa asiakaspalvelu kassalla kohdassa. Sähköisesti vastanneet olivat enemmän sitä mieltä, että tässä tapahtumassa oli parantamisen varaa kuin haastatellut. Tätä ilmiötä voi kuitenkin osaltaan selittää se, että haastattelu suoritettiin välittömästi kassalla käynnin jälkeen.

Sähköisellä kyselylomakkeella ei kysytty erikseen vastaajien kanta-asiakkuutta, sillä kaikki jotka vastaanottivat kyselykirjeen, olivat kanta-asiakkaita. Satunnaisesti haastateltujen henkilöiden kohdalla kanta-asiakkuus ei ollut kuitenkaan tiedossa, joten sitä haluttiin kysyä tulosten vertailua silmälläpitäen.

### Oletko kanta-asiakas?



Kuvio 11. Haastateltujen kanta-asiakkuus.

Kuviosta 11 nähdään, että suurimman otannan, 65,7 % vastaajista, muodostivat kanta-asiakkaat. Ei-kanta-asiakkaat, 34,3 % vastaajista, jakoutuivat tasaisesti kaikkiin ikäluokkiin, kun taas kanta-asiakkaat olivat kaikki yhtä lukuun ottamatta vähintään 50-vuotiaita.

## 8 Tutkimustulosten analysointi

Kyselytutkimuksessa kerätty aineisto muodostaa 99 vastaajan otannan Itäväylän apteekin asiakkaista, joista 64 vastausta annettiin sähköisellä kyselylomakkeella ja 35 apteekissa suorite-

tulla haastattelulla. Vastanneista 87 oli apteekin kanta-asiakkaita, joten tulosten ja seuraavassa esitettyjen päätelmien voidaan katsoa edustavan lähinnä heitä.

Tulosten analysoinnissa on eri aineistonkeruutavoilla saadut vastaukset pääasiassa jaettu samaan tapaan kuin edellisessä kappaleessa. Koska tutkimuksen pääasiallisena tarkoituksena ei kuitenkaan ollut sähköisen kyselylomakkeen ja haastattelun tuottamien tulosten vertailu, on seuraavassa tehty muutamia yhteenvetoja kokonaisuuden havainnollistamiseksi.

### 8.1 Demografiset kysymykset

Kyselylomakkeen ensimmäiset kysymykset käsittelivät vastaajan demografisia tekijöitä, tässä tapauksessa sukupuolta ja ikää. Otannan sukupuolijakauman toteutuminen naisvoittoisena (yhdistettynä 77,8 % vastaajista) sekä sähköisellä kyselylomakkeella että haastatteluissa kertoo valtaosan Itävyälän apteekin asiakkaista olevan naisia. Vastaavasti Taloustutkimus Oy:n Apteekkariliitolle suorittaman tutkimuksen mukaan kaikkien apteekkien asiakkaista 71 % on naisia (Suomen Apteekkariliitto c 2011). Tämä tekijä kannattaa ottaa huomioon paitsi markkinointia myös apteekin ulkoasua suunniteltaessa.

Samoin asiakkaiden ikäjakauman suhteen tulos on odotetunlainen, 61,6 % vastanneista on vähintään 60-vuotiaita, kun Taloustutkimus Oy:n tutkimuksen mukaan kaikkien apteekkien asiakkaista 42 % on 60 vuotta täyttäneitä (Suomen Apteekkariliitto c 2011). Iän suhteen yllättävänä pidettiin 70 vuotta täyttäneiden otannan suurta määrää sähköisellä kyselylomakkeella. Tästä voidaan päätellä, että iäkkäämpiäkin asiakkaita on mahdollista tavoittaa esimerkiksi sähköisten kanavien kautta tapahtuvalla markkinoinnilla. Osasyys iäkkäimpien vastaajien aktiivisuuteen voi löytyä aikanäkökulmasta. Eläkkeellä olevilla on todennäköisesti enemmän aikaa käytössään kuin työelämässä mukana olijoilla.

### 8.2 Nettosuosittelevuusindeksi

Vastaajien suositteluhalukkuutta, nettosuosittelevuusindeksiä, pidettiin etukäteen kiinnostavimpana yksittäisenä kysymyksenä. Sähköisellä kyselylomakkeella vastanneiden ja haastateltujen yhteenlasketuksi NPS-indeksiluvuksi saatiin +67, kun suosittelijoiden 69,7 % otannasta vähennettiin arvostelijoiden 3 % otanta. Aineistonkeruumenetelmät erotellen NPS-luvut olivat +70 (sähköinen kyselylomake) ja +60 (haastattelu). Vertailua varten ei internethaulla löytynyt yhtään apteekkia, jossa olisi tutkittu asiakkaiden suositteluhalukkuutta NPS-mittarilla. Tulosta voidaan kuitenkin pitää hyvänä, sillä karkeasti ajateltuna kuusi tai seitsemän asiakasta kymmenestä suosittelisi Itävyälän apteekkia.



Vastaajan ikä näytti ainakin jollakin tavalla vaikuttavan suositteluhaluuteen. Arvostelijoista 66,7 % oli iältään alle 30-vuotiaita ja suosittelijoista vain 11,6 % oli alle 50-vuotiaita. Yli 70-vuotiaista suosittelijoita oli puolestaan jopa 87 %. Apteekkialaan vertailtaessa voidaan huomata, että Apteekkariliiton teettämän tutkimuksen mukaan iäkkäämmät asiakkaat ovat yleensä tyytyväisempiä apteekkien palveluun kuin nuoremmat (Suomen Apteekkariliitto d 2014).

Jotta suositteluhaluuden määrittely ei jäisi pelkän nykytilan kartoittamiseksi, pyydettiin vastaajia kertomaan, miksi he antoivat kyseisen arvosanan ja minkä yksittäisen tekijän parantaminen nostaisi annettua arvosanaa. Arvosanan parantamiseksi ehdotettiin muun muassa palvelujen yksilöllistämistä, joka yhdessä passiiviseksi luokitellun arvosanan antaneiden kommenttien kanssa kertoo apteekin asiakaskokemusten olevan hyvällä perustasolla. Ylivertaisten asiakaskokemusten tuottamiseen ja korkeimman, merkitystason saavuttamiseen on kuitenkin erityisesti nuorempien vastaajien kohdalla vielä matkaa. Nykypäivän elämyksenhakuisuus puoltaisi paitsi entistä asiakaslähtöisempään toimintaan siirtymistä myös jonkinlaisen uutuuksien sisältävän elementin ottamista osaksi liiketoimintaa.

### 8.3 Asiointikokemus

Kysymyksessä, jossa esitettiin väittämiä apteekin tiloista ja palvelusta, pyrittiin kartoittamaan vastaajan asiointikokemusta erityisesti myymälän puolella. Väittämiä laatiessa tiedotettiin, että esimerkiksi väittämän apteekkiympäristön viihtyvyydestä käsittää todennäköisesti jokainen vastaaja hieman eri tavalla, sillä jokainen kokee viihtyvyyden eri tavalla. Tässä tapauksessa oli kuitenkin tarkoituksenmukaista kerätä aineistoa vastaajan henkilökohtaisista kokemuksista.

Huonoimman keskiarvon kaikista väittämistä sai ”Tuotteiden löytäminen on helppoa”, joka sai sähköisellä kyselylomakkeella keskiarvon 3,22 ja haastattelussa 3,17. Tuotteiden löytäminen sai palautetta myös viimeisessä kysymyksessä, jossa vastaajilta tiedusteltiin, missä tapahtumassa apteekilla olisi ollut eniten parantamisen varaa heidän viimeisimmällä asiointikerrallaan. Apteekkeille ei ole olemassa mitään normia, miten tuotteet tulisi sijoitella. Jokainen apteekki siis itse valitsee, mistä mikäkin tuote löytyy. Tämä aiheuttaa asiakkaissa helposti sekaannusta, jos henkilö asioi useammassa kuin yhdessä apteekissa. Tuotteiden sijoitteluun apteekissa vaikuttavat paitsi pohjaratkaisu ja myymäläkalusteiden suunnittelu myös kullakin hetkellä voimassa olevat tarjoukset ja kausituotteiden nostot näkyville paikoille. Oman haasteensa tuotesijoittelulle luovat asiakaskunnan määrittämät vaatimukset, esimerkiksi näkö- tai liikuntarajoitteiset henkilöt. Opastus myymälässä luonnollisesti vaikuttaa tuotteiden löydettävyyteen. Itäväylän apteekissa on kiinteiden opasteiden lisäksi ollut jo vuosia käytössä niin

kutsuttu personal shopper palvelu, joka tarkoittaa asiakkaan opastamista tuotteiden valinnassa myymälän puolella. (Mannermaa 2015).

Uutta toimitilaa ajatellen apteekki voisi kokeilla tuotteiden sijoittelua entistä toiminnallisemmalla tavalla. Tällöin esimerkiksi yskänlääkkeet merkistä riippumatta sijoitettaisiin samaan ryhmään. Kaikkien tuoteryhmien kohdalla ei luonnollisesti tällaista ryhmittelyä ole järkevää toteuttaa. Kosmetiikkatuotteet ovat esimerkki tuotteista, joita asiakkaat usein ostavat brändin perusteella. Näiden tuotteiden sijoittelu kannattaa jatkossakin toteuttaa brändin perusteella. Apteekki voisi kokeilla tuotteiden sijoittelua ennakkoon suunnitellun mallin pohjalta, jolloin asiakkaiden mielipiteet olisi mahdollista ottaa huomioon lopullista sijoittelua ajatellen.

Toiseksi huonoimman arvosanan sai väittämä ”Apteekkiympäristö on viihtyisä”, jonka keskiarvoksi antoivat sähköisesti vastanneet 3,33 ja haastatellut 3,46. Kuten aiemmin todettiin, on ympäristön viihtyvyyden objektiivinen arviointi haasteellista, sillä jokainen henkilö ymmärtää viihtyvyyden omalla tavallaan. Lähtökohtaisesti ajatellen kaikki apteekit ovat kuitenkin yleisilmeeltään samanlaisia. Koko, pohjaratkaisu ja värimaailma saattavat vaihdella, mutta käytännössä jokainen apteekki on suunniteltu toteuttamaan apteekin ydinkokemusta, tiivistäen sanottuna lääkkeiden ja itsehoitotuotteiden myyntiä. Itäväylän apteekki voisikin pohtia, mitä elementtejä hyödyntämällä se voisi siirtää uudet toimitilansa merkitystasolle ja luoda ympäristöllään lisäarvoa asiakkaille.

Suurimmat keskiarvot keräsivät sekä sähköisellä kyselylomakkeella että haastatteluilla väittämät apteekin esteettömyydestä sekä asioinnin yhteydessä annetusta neuvonnasta. Esteettömyydellä usein viitataan liikkumisen helppouteen tietyssä tilassa, jolloin esteettömyyssuunnittelu painottuu lähinnä pyörätuolilla liikkuvien henkilöiden huomioimiseen. Eräs vastaaja oli kuitenkin tuonut mielenkiintoisen näkökulman esteettömyyteen kertomalla näkövammansa vaikutuksista sekä myymälässä liikkumiseen että tuotteiden löytämiseen. Uuden liiketilan suunnittelussa voisikin koettaa ottaa huomioon myös näkörajoitteiset asiakkaat, joiden tueksi myymälään voisi pyrkiä kehittämään muita aisteja tukevaa opastusta.

#### 8.4 Erityisen hyvää vai jotain parannettavaa

Viimeisissä kysymyksissä käsiteltiin vastaajan viimeisintä asiointikertaa apteekissa. Vastaajia pyydettiin kertomaan, mikä oli ollut erityisen onnistunutta tällä käynnillä ja missä asiassa tai asioissa puolestaan olisi ollut vielä parantamisen varaa. Suurimman otannan, 79,7 % sähköisesti ja 65,7 % haastattelulla, erityisen onnistunutta tapahtumaa tarkastellessa muodosti asiakaspalvelu myymälässä. Vastaavasti parantamisen varaa vaativien tapahtumien kohdalla asiakaspalvelu myymälässä muodosti sähköisesti pienimmän ja haastattelulla toiseksi pienimmän

otannan. Tämä tuki osaltaan edellisen kysymyksen tuloksia asiainn yhteydessä annetusta neuvonnasta. Apteekin ydinkokemuksen toteutumista ajatellen on tärkeää, että asiakkaat voivat luottaa saavansa asiantuntevaa palvelua apteekissa.

Eniten parannettavaa vastaajat kokivat valmiiksi annetuista vaihtoehdoista olevan sopivan tuotteen löytymisessä, joka muodosti molemmilla aineiston keruutavoilla suurimman otannan. Tässäkin tapauksessa tulokset ovat samankaltaisia kuin väittämiä sisältävässä kysymyksessä, jonka alhaisimman keskiarvon muodosti ”Tuotteiden löytäminen on helppoa”. Tuloksia ei kuitenkaan voi suoraan verrata keskenään, sillä tuotteiden löytämisen helppous tai vaikeus ei välttämättä tarkoita samaa kuin sopivan tuotteen löytyminen.

Jokin muu vaihtoehto muodosti suurimman otannan sekä sähköisesti että haastatellulla. Suurin osa kuitenkin kertoi valinneensa vaihtoehdon, koska ei osannut sanoa missä olisi ollut parantamisen varaa. Toiset puolestaan toivoivat edullisempia hintoja. Kuten aiemmin todettiin, ei apteekilla ole lääkkeiden kohdalla mahdollista vaikuttaa tuotteiden hinnoitteluun. Vapaakaupan tuotteiden osalta apteekilla on käytössään kanta-asiakkaille suunnattu bonusjärjestelmä, joka perustuu asiakkaan vuosittaiseen ostokertymään.

## 9 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on luonnollinen osa tutkimustyötä, sillä tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa luotettavaa tietoa (Kananen 2011, 118). Luotettavuuden pohtiminen luo jo itsessään lukijalle mahdollisuuden arvioida tutkimuksen luotettavuutta, kun tutkimuksessa tehtyjä päätöksiä avataan ja perustellaan.

Seuraavassa käsitellään tutkimuksen luotettavuutta sekä yleisellä tasolla että opinnäytetyön näkökulmasta. Luotettavuuden pohdinnassa on pyritty ottamaan huomioon tutkimuksen sekä sen tulosten perusteella tehtävien päätelmien kannalta oleelliset kohdat.

### 9.1 Yleisesti luotettavuudesta

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan yleensä reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Nämä termit liitetään usein pelkästään kvantitatiiviseen tutkimukseen, sillä niiden käyttö kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole yksiselitteistä. Oli kyseessä minkälainen tutkimus tahansa, on luotettavuutta kuitenkin pyrittävä jollain tapaa arvioimaan. (Kananen 2011, 118-119). Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida esimerkiksi kuvaamalla tutkimusprosessi mahdollisimman tarkasti ja pohtimalla, ovatko kuvauksen perusteella annetut perustelut ja tulkinnat valideja. Tutkimukseen voidaan myös liittää tarkan kuvauksen lisäksi tutkimustilan-

teessa kerättyä, käsittelemätöntä aineistoa luotettavuuden lisäämiseksi. (Hirsjärvi ym. 2007, 226-228).

Terminä reliabiliteetti ottaa kantaa tutkimusmenetelmän luotettavuuden lisäksi sen toistettavuuteen. Reliabiliteetin saamiseksi on tutkimuksen tuotettava tulos, joka on samoissa olosuhteissa toteutettuna jokaisella kerralla melkein identtinen eli toisin sanoen toistettavissa oleva. Yleisimpiä alhaisen reliabiliteetin syitä ovat tulkinnanvaraisuus tai sopimaton mittaväline. (Hiltunen 2009; Hirsjärvi ym. 2007, 226-227). Tulosten toistettavuuteen vaikuttaa kuitenkin myös aika. Vaikka sama tutkimus toteutettaisiin identtisissä olosuhteissa samalle vastaajajoukolle, ei tulos välttämättä ole sama mikäli välissä on kulunut aikaa. Tällöin puhutaan reliabiliteetin stabiliteetista. Reliabiliteetin toinen osatekijä, konsistenssi, puolestaan tarkastelee mittarin osatekijöiden mittaamaa asiaa. (Kananen 2011, 120).

Validiteettia voidaan pohtia sekä tutkimuksessa käytettyjen menetelmien että tuloksista saatujen päätelmien kohdalla. Käytettyjen menetelmien kohdalla voidaan validiteettia lyhyesti arvioida kysymällä, onko tutkimuksella onnistuttu mittaamaan alussa selvitetäväksi määriteltyä asiaa. Tutkimusmenetelmän validiteettia voidaan tarkastella lukuisilla eri tavoilla, esimerkiksi loogisesti, käsitteellisesti tai sisällöllisesti. (Hiltunen 2009; Hirsjärvi ym. 2007, 226-227).

Pelkän tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin lisäksi on syytä perustella myös tulosten perusteella esitetyt päätelmät. Näistä johtopäätöksistä valideja ovat sellaiset päätelmät, jotka voidaan todeta oikeutetuiksi aineiston, menetelmien ja tulosten suhteen. Lisäksi on syytä ottaa kantaa siihen, onko tutkimuksessa käytetyn aineiston laajuus riittävä päätelmien tekoon. (Hiltunen 2009).

Tutkimuksen luotettavuuteen voidaan vaikuttaa myös käyttämällä triangulaatiota, eli useampaa kuin yhtä tutkimusmenetelmää. Triangulaation käyttöä luotettavuuden lisääjänä voidaan perustella niin, että mikäli useammalla menetelmällä saadaan aikaan identtinen tulos, on se toistettavissa ja näin ollen validi. Sama pätee myös tulosten perusteella esitettyihin päätelmiin. (Virtuaali ammattikorkeakoulu 2015). Triangulaatio ei kuitenkaan merkitse pelkästään erilaisten tutkimusmenetelmien käyttöä, vaan sitä voidaan hyödyntää myös teorian, aineiston ja tutkijan kohdalla. Esimerkiksi tutkijatriangulaatiosta on kyse, kun aineiston keräämiseen tai päätelmien tekoon osallistuu useampi kuin yksi henkilö. (Hirsjärvi ym. 2007, 228; Kananen 2011, 124-125).

## 9.2 Opinnäytetyön luotettavuus

Opinnäytetyön osalta tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin lisäämään sähköisen kyselylomakkeen tuottaman alhaisen vastausprosentin takia toteuttamalla saman kyselylomakkeen pohjalta henkilökohtainen haastattelu apteekissa. Tällä pyrittiin varmistamaan, ettei saatu aineistoanna virheellistä kuvaa apteekin asiakaskunnasta liian pienen otannan vuoksi. Lisäksi kysymällä satunnaisilta apteekissa asioineilta henkilöiltä saatiin mukaan myös ei-kanta-asiakkaita koskeva otanta. Opinnäytetyön luotettavuutta puoltaa sähköisellä kyselylomakkeella sekä haastattelulla kerätyn aineiston samankaltainen sukupuoli- ja ikäjakauma. Lisäksi edellä mainitut jakaumat ovat samankaltaisia kuin Apteekkariliiton teettämässä tutkimuksessa. Ulkoisen valiteetin osalta katsottiin otanta riittävän laajaksi Itäväylän apteekin kanta-asiakkaita koskevien päätelmien tekoon. Apteekissa asioi keskivertopäivänä arviolta 300-400 asiakasta, joten otos edustaa noin 25 % päivän asiakasmäärästä (Mannermaa 2015). Koska 87,9 % vastanneista oli kuitenkin apteekin kanta-asiakkaita, ei tuloksia tai niistä johdettuja päätelmiä voida yleistää koskemaan koko apteekin asiakaskuntaa.

Yleisellä validiteetin tasolla on syytä pohtia, vastasiko tutkimuksella tuotettu aineisto alussa asetettuun tutkimuskysymykseen; ”Millaisia asiakaskokemuksia Itäväylän apteekin asiakkailla on ja miten niitä olisi mahdollista kehittää uusiin toimitiloihin siirryttäessä?” Mielestäni kyselytutkimuksella saatiin käyttökelpoista tietoa Itäväylän apteekin asiakkaiden asiakaskokemuksista, joiden perusteella oli mahdollista antaa toimeksiantajayritykselle ehdotuksia liiketoiminnan kehittämiseksi. Tämänkin kysymyksen kohdalla on kuitenkin otettava huomioon kanta-asiakkaiden suuri osuus vastaajista.

Tutkimuksessa esitetyt kysymykset määriteltiin sen pohjalta, millaisten tekijöiden koettiin vaikuttavan asiakaskokemukseen teorian ja omien kokemusten pohjalta. Tilaa jätettiin kuitenkin avoimelle informaatiolle, jotta vastaajilla olisi mahdollisuus esittää näkökulmia kyselylomakkeen ulkopuolelta.

## 10 Yhteenveto

Kyselytutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että Itäväylän apteekin asiakkaat ovat melko tyytyväisiä apteekin tarjoamiin kokemuksiin. Jos pohditaan, millä asiakaskokemuksen tasolla apteekki toimii, on mielestäni perusteltua kallistua tunnetason puoleen. Annetuista vastauksista kävi ilmi ydinkokemuksen toteutumisen lisäksi apteekin kyenneen tuottamaan asiakkailleen positiivisia tunteita asioinnin yhteydessä. Tästä kertovat sekä apteekille muodostunut nettosuosittelemisindeksi +67 että avoimissa kysymyksissä annettu palaute apteekin asiantuntevasta ja ystävällisestä palvelusta. Näistä kannattaa tulevaisuudessakin pitää kiinni, sillä asiantunteva palvelu on yksi niistä perusedellytyksistä, joka saa asiakkaat asioimaan apteekissa.

Vaikka palvelun koettiin olevan yleisellä tasolla kunnossa, olisi osa vastaajista toivonut sen olevan yksilöllisempää. Tämä on yksi syy siihen, miksei apteekin voida katsoa yltävän korkeimmalle asiakaskokemusten tasolle, merkitystasolle. Yksilöllisyyden tunteen synnyttämiseksi jokaisessa kohtaamisessa tulisi pyrkiä tunnistamaan, tarvitseeko asiakas sillä hetkellä vain nopean ydinkokemuksen toteutumisen vai perusteellisempaa palvelua. Mikäli asiakas on apteekissa vain nopealla asialla, saattaa palvelutilanne kassalla olla ainoa mahdollisuus vaikuttaa kokemuksen laatuun. Jos taas kyse on neuvontaa tarvitsevasta asiakkaasta, saadaan kuuntelemisella aikaan yksilöllisyyden tunnetta.

Asiakaskokemusten merkitystason saavuttamiseksi apteekin tulisi ottaa asiakaslähtöinen toimintatapa osaksi yrityskulttuuriaan ja pyrkiä uusiin toimitiloihin siirtyessä panostamaan jo apteekin suunnitteluun tästä näkökulmasta. Suunnittelussa kannattaa ottaa huomioon sekin, että valtaosa apteekin asiakkaista on naisia. Uusi alkua uusissa toimitiloissa antaa apteekille erinomaisen mahdollisuuden luoda jotakin ennenakematöntä, jolla erottua kilpailijoistaan.

## 11 Jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyön osana suoritettujen tutkimusten pohjalta toimeksiantajayrityksen kanssa on keskusteltu tulosten julkistamisesta sekä henkilökunnan että asiakkaiden tietouteen. Tulokset tullaan käsittelemään sisäisesti apteekin kuukausipalaverissa sekä julkaisemaan kotisivuilla ja Facebookissa. Näin asiakkaat saavat tiedon siitä, että apteekki on käsitellyt tutkimuksen tulokset ja haluaa jakaa ne asiakkaitensa kanssa. Henkilökunnan perehdyttäminen tuloksiin on sekin ensiarvoisen tärkeää. Koska apteekin päämääränä on muuttaa yrityskulttuuriaan asiakaslähtöisemmäksi, on tutkimuksen ja koko opinnäytetyön esittely henkilökunnalle hyvä lähtökohta tähän muutokseen. Esimerkiksi asiakaskokemusten johtamista käsittelevää lukua apteekki voi hyödyntää suunnitellessaan omaa muutosprosessiaan.

Tutkimuksessa nousi esille, että asiakkaiden mielestä eniten parantamisen varaa apteekilla olisi tuotteiden sijoittelussa. Tuotteiden löytämisen helpottamiseksi apteekin kannattaisikin tutkia tuotteiden sijoittelua toimivimman menetelmän löytämiseksi. Hyllynpäätytutkimuksella tai asiakkaan katseen suuntautumiseen perehtymällä on mahdollista selvittää, millaisella sijoittelulla ihmiset hahmottavat erilaiset tuotteet. Näin voidaan tutkia, kannattaako jokin tuoteryhmä tai brändi ryhmitellä vaaka- vai pystysuuntaisesti ja mille korkeudelle tuotteet tulisi sijoittaa. Lähestyttäessä hyllyä kauempaa kiinnittää ihminen helpommin huomiota korkeammalla oleviin tuotteisiin, lähellä ollessaan puolestaan luonnollisesti silmien korkeudelle. Erilaisien variaatioiden kokeileminen ja palautteen kerääminen on sekin mahdollista.

Asioinnin yksityisyyden parantamista tulisi tutkia edelleen. Mitä asiakkaat toivovat yksityisyydellä? Tarkoitetaanko yksityisyydellä sitä, etteivät muut kuule, mitä asiakkaan kanssa keskustellaan vai kenties yksityisyyttä ympäristöstä. Toimitiloiltaan apteekit on suunniteltu toteuttamaan ydinkokemusta, lääkkeiden myyntiä. Tällainen ympäristö saattaa asiakkaasta tuntua kliiniseltä ja teolliselta. Toimitilojen suunnittelemisen asiakkaan näkökulmasta luonnollisemmaksi, kotoisammaksi ympäristöksi vaikuttaa koko asiointikokemukseen. Tähän voidaan käyttää apuna esimerkiksi palvelumuotoilua.

Kyselytutkimuksen suorittaminen uudelleen toiminnan lähdettyä liikkeelle uusissa toimitiloissa on myös kannattava idea. Tällöin on mahdollista vertailla aikaisemmin kerättyä tietoa ajankohtaiseen ja nähdä, kuinka asiakkaat ovat reagoineet tehtyihin muutoksiin. Samalla avautuu uudenlainen keskustelukanava, jonka avulla apteekki voi osoittaa olevansa kiinnostunut asiakkaittensa kokemuksista. Mikäli yritys kykenee osoittamaan aitoa mielenkiintoa asiakkaidensa mielipiteitä kohtaan, jakavat asiakkaatkin mieluummin ajatuksiaan. Pelkän tiedonkeruun sijaan on kuitenkin tehtävä myös päätöksiä, jotka näkyvät yritystoiminnan arjessa asiakkaalle saakka. Näin asiakas kokee aidosti voivansa vaikuttaa ja antaa mielellään palautetta toisenkin kerran. Tutkimuksen ajankohta kannattaa kuitenkin miettiä tarkkaan, jotta se olisi asiakkaan kannalta perusteltu. Opinnäytetyön yhteydessä tehdyn sähköisen kyselytutkimuksen ajankohta ei ollut asiakkaan kannalta paras mahdollinen. Tämä näkyi annettujen vastausten lukumäärässä.

## Lähteet

### Kirjalliset lähteet

Carroll, B. 2012. *Customer-Obsessed Service*. Chatham: Newstex.

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. *Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä*. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. 13. painos. Keuruu: Tammi.

Kalliomäki, A. 2014. *Tarinallistaminen. Palvelukokemuksen punainen lanka*. Viro: Talentum.

Kananen, J. 2011. *Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas*. Tampere: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Korteso, K. 2014. *50 keissiä asiakaspalvelusta*. Viro: Kauppakamari.

Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2011. *Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Hämeenlinna: Talentum.

Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. *Asiakkaan aikakausi. Rohkeus + rakkaus = raha*. Viro: Talentum.

Salmenkivi, S. & Nyman, N. 2008. *Yhteisöllinen media ja muuttuva markkinointi 2.0*. Helsinki: Talentum.

Siltala, T. 2005. *Tunne määrää markkinoilla*. Tivi 17.3.2005, 25.

Tuulaniemi, J. 2011. *Palvelumuotoilu*. Hämeenlinna: Talentum.

Vesterinen, J. 2014. *Committed to Customers. A 5-Step Model for Delivering Great Customer Experiences*. Saarijärvi: Suomen Liikekirjat.

### Sähköiset lähteet

Ammattinetti. Apteekkiala. Viitattu 27.7.2015.

[http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/15/53\\_ammattiala;jsessionid=05FB1BEC1F3B8ABB96765FE83F9E37BC](http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/15/53_ammattiala;jsessionid=05FB1BEC1F3B8ABB96765FE83F9E37BC)

Finlex. Valtioneuvoston asetus lääketaksasta 17.10.2013/713. Viitattu 27.7.2015.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2013/20130713>

Heiskanen, M. 11.12.2011. *Parasta palvelua -miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa*. Viitattu 20.5.2015.

<http://esseepankki.tiimiakatemia.fi/parasta-palveluamiten-onnistuit-asiakkaan-kohtaamisessaraimo-pitkanen/>

Helkiö, M. 2013. *Asiakaskokemus nousee johtamisen ytimeen*. Viitattu 20.5.2015.

<http://ajankohtaista.fonecta.fi/artikkelit/artikkelit/asiakaskokemus-nousee-johtamisen-ytimeen>

Hiltunen, L. 2009. *Validius ja reliabiliteetti*. Viitattu 10.6.2015.

[http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf)

Itä-Suomen Yliopiston Apteekki. *Yhteystiedot*. Viitattu 27.7.2015.

<http://www2.uef.fi/fi/apteekki/yhteystiedot>



Kauppakeskus Itis. 2015. Info. Viitattu 3.7.2015. <http://itis.fi/fi/info/yleista>

Lappeenranta University of Technology. Tunteilla ja asenteilla on merkitystä ostopäätöksissä. Viitattu 3.9.2015.

[http://www.lut.fi/uutiset/-/asset\\_publisher/h33vOeufOQWn/content/tunteilla-ja-asenteilla-on-merkitysta-ostopaatoksissa](http://www.lut.fi/uutiset/-/asset_publisher/h33vOeufOQWn/content/tunteilla-ja-asenteilla-on-merkitysta-ostopaatoksissa)

Nemo - Business Value from Negative Emotions. Nemo-hanke pähkinänkuoressa. Viitattu 27.5.2015. [http://nemohanke.blogspot.fi/p/nemo-hanke-pahkinankuoressa\\_20.html](http://nemohanke.blogspot.fi/p/nemo-hanke-pahkinankuoressa_20.html)

Net Promoter Community. 2015. The Net Promoter Score and System. Viitattu 17.8.2015. <http://www.netpromoter.com/why-net-promoter/know>

Seipell, T. 2013. Asiakaskokemus -tarpeeksi hyvä ei riitä. Viitattu 17.4.2015.

[http://www.luovasuomi.fi/ajankohtaista/luovan-suomen\\_tapahtumat/luova-suomi\\_teema/a-siakaskokemus](http://www.luovasuomi.fi/ajankohtaista/luovan-suomen_tapahtumat/luova-suomi_teema/a-siakaskokemus)

Suomen Apteekkariliitto a. Apteekkiala. Viitattu 27.7.2015.

<http://www.apteekkariliitto.fi/apteekkityo/apteekkiala.html>

Suomen Apteekkariliitto b. Apteekit numeroina. Viitattu 27.7.2015.

<http://www.apteekkariliitto.fi/apteekkitieto/apteekit-numeroina.html>

Suomen Apteekkariliitto c. Apteekit saavat asiakkailta kiitosta palvelualttiudesta. Viitattu 30.8.2015. <http://www.apteekkariliitto.fi/media/tiedotteet/2011/apteekit-saavat-asiakkailta-kiitosta-palvelualttiudesta.html>

Suomen Apteekkariliitto d. Suomalaiset tyytyväisiä apteekkeihin. Viitattu 30.8.2015.

<http://www.apteekkariliitto.fi/media/tiedotteet/suomalaiset-tyytyvaisia-apteekkeihin.html>

SurveyMonkey kyselytyökalu. 2015. Viitattu 17.4.2015.

<https://fi.surveymonkey.com/>

Talent Vectia. 2014. Asiakaskokemuksen muotoilu. Viitattu 25.5.2015.

<http://www.talentvectia.com/fi/palvelu/asiakaskokemuksen-johtaminen>

Tilastokeskus. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Viitattu 17.8.2015.

<https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>

Uski, S. 2014. Mistä rakentuu hyvä asiakaskokemus? Viitattu 1.6.2015.

<http://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/tieto/mista+rakentuu+hyva+asiakaskokemus/a2226160>

Virtuaali ammattikorkeakoulu. Triangulaatio. Viitattu 30.7.2015.

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464114103/1194104920968/1194107257373.html>

Yliopiston Apteekki. Konsernin yhteystiedot. Viitattu 27.7.2015.

<http://www.yliopistonapteekki.fi/fi/yritystiedot/yhteystiedot/Pages/Default.aspx>

Yhteistyöapteekit. YTA Oy. Viitattu 27.7.2015.

<http://www.yta.fi/fi/yta-oy>

Julkaisemattomat lähteet

Mannermaa, S. 2015. Apteekarin haastattelu. 30.4.2015. Itäväylän apteekki. Helsinki.

## Kuviot

Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne. ....	7
Kuvio 2. Asiakaskokemuksen syntyminen (Fischer & Vainio 2014, 12). ....	10
Kuvio 3. Asiakaskokemuksen tasot (Mukaillen Tuulaniemi 2011, 75). ....	12
Kuvio 4. Asiakaskokemuksen johtamisen vaiheet (Löytänä & Korkiakoski 2011, 167). ....	15
Kuvio 5. Vastaajien sukupuolijakauma. ....	25
Kuvio 6. Vastaajien ikäjakauma. ....	25
Kuvio 7. Itäväylän apteekin nettosuosittelemisindeksi (SurveyMonkey 2015). ....	26
Kuvio 8. Väittämien keskiarvot. ....	28
Kuvio 9. Viimeisimmällä asiointikerralla erityisen hyvin onnistunut tapahtuma. ....	29
Kuvio 10. Viimeisimmällä asiointikerralla tapahtuma, jossa olisi ollut parannettavaa. ....	30
Kuvio 11. Haastateltujen kanta-asiakkuus. ....	31

## Liitteet

Liite 1 Kyselylomake.....	44
---------------------------	----

## Liite 1 Kyselylomake

## \* 1. Oletko

- Nainen  
 Mies

## \* 2. Ikäluokkasi

- alle 20 vuotta  
 20-30 vuotta  
 30-40 vuotta  
 40-50 vuotta  
 50-60 vuotta  
 60-70 vuotta  
 yli 70 vuotta

## 3. Oletko apteekin kanta-asiakas

- Kyllä  
 En

## \* 4. Kuinka todennäköisesti suosittelisit Itäväylän apteekkia ystävälle tai työtoverille?

En lainkaan todennäköisesti

Erittäin todennäköisesti

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

## \* 5. Miksi annoit juuri tämän arvosanan?

## \* 6. Minkä yksittäisen tekijän parantaminen nostaisi antamaasi arvosanaa?

## \* 7. Asteikolla 0-4 kuinka samaa tai eri mieltä olet seuraavien väittämien kanssa?

	Täysin samaa mieltä (4)	Jokseenkin samaa mieltä (3)	Jokseenkin eri mieltä (2)	Täysin eri mieltä (1)	En osaa sanoa (0)
Apteekkiympäristö on viihtyisä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteiden löytäminen on helppoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apteekissa on helppo liikkua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koin asioinnin yhteydessä saamani neuvot hyödyllisiksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**\* 8. Missä asiassa/asioissa apteekki onnistui erityisen hyvin viimeisimmällä asiointikerrallasi? Voit valita useamman vastausvaihtoehdon.**

- Palvelun nopeus
- Reseptin toimitus
- Asiakaspalvelu myymälässä
- Sopivan tuotteen löytyminen
- Asiakaspalvelu kassalla
- Jokin muu, mikä?

**\* 9. Missä asiassa/asioissa apteekilla olisi ollut vielä parantamisen varaa viimeisimmällä asiointikäynnilläsi? Voit valita useamman vastausvaihtoehdon.**

- Palvelun nopeus
- Reseptin toimitus
- Asiakaspalvelu myymälässä
- Sopivan tuotteen löytyminen
- Asiakaspalvelu kassalla
- Jokin muu, mikä?

Kiitos vastaamisesta! Jos haluat osallistua arvontaan, jätäthän yhteystietosi alle. Vastaukset käsitellään nimettömänä eikä yhteystietoja käytetä muuhun kuin arvonnän voittajan tavoittamiseen.