



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Kohti asiakaskeskeistä henkilöstöjohtamista

Tapaninen, Sanna

2017 Laurea



Kohti asiakaskeskeistä henkilöstöjohtamista

Sanna Tapaninen
Tulevaisuuden johtaminen
ja asiakaslähtöinen
palveluliiketoiminta (YAMK)
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2017

Sanna Tapaninen

Kohti asiakaskeskeistä henkilöstöjohtamista

Vuosi

2017

Sivumäärä

74

Tämän opinnäytetyn tavoitteena oli selvittää ja tukea organisaation siirtymistä kohti henkilöstön asiakaskeskeistä johtamista. Opinnäytetyön kohdeyritys toimii leipomoteollisuuden toimialalla ja siihen kuuluu useita toimintayksiköitä eri puolella Suomea. Opinnäytetyössä selvitettiin kohdeorganisaation käsitys asiakaskokemuksesta käsitteenä, kuvattiin asiakaskokemuksen näyttäytyminen osana organisaatiota sekä esitettiin, millä konkreettisilla toimenpiteillä henkilöstön asiakaskeskeistä johtamista voitaisiin jatkossa kehittää.

Opinnäytetyön tietoperusta koostui asiakaskeskeiseen johtamiseen vaikuttavista tekijöistä. Tietoperustassa esiteltiin asiakaskokemukseen ja johtamiseen liittyviä käsitteitä ja tulevaisuuden näkymiä, esiteltiin asiakaskokemuksen rakentuminen ja asiakaskeskeisen organisaation merkitys yritysten menestymiselle. Edellisten lisäksi tarkasteltiin myös palvelukulttuuria ja muutosjoustavuutta.

Kehittämistehtävän lähtötilanteen kartoitus toteutettiin kyselytutkimuksella, teemahaastatteluilla sekä olemassa olevan kirjallisen aineiston analyysillä.

Kehitystehtävässä hyödynnettiin jatkuvan kehittämisen mallia (PDCA-malli). Mallin avulla esitettiin, millä toimenpiteillä kohdeorganisaatiossa tulisi edetä kohti asiakaskeskeisempää henkilöstöjohtamista. Kehittämisen osa-alueiksi valikoituivat osaaminen, sitoutuminen ja vuorovaikutustaidot. Kehityssuunnitelmaa konkretisoitiin, jotta se toimisi työkaluna kehitystyöstä vastaaville henkilöille. Osa tästä kehityssuunnitelmasta ja siinä ehdotetuista toimenpiteistä toteutettiin jo opinnäytetyön kirjoitusvaiheessa.

Jatkotutkimus olisi hyvä keskittää asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyvien toimenpiteiden vaikuttavuuden selvittämiseen sekä henkilöstöjohtamisen että asiakkaan näkökulmasta. Lisäksi asiakaskeskeisen henkilöstöjohtamisen kohdalla kehitystyötä tulisi jatkaa niiden kolmen ulottuvuuden osalta, joita ei vielä tässä tutkimuksessa valittu ensisijaisiksi kehittämisalueiksi. Nämä ulottuvuudet ovat luovuus ja innovatiivisuus, työhyvinvointi sekä oikeudenmukaisuus ja eettisyys. Kehitystyön tulosten mittaaminen tulee olla säännöllistä ja toistettavaa. Sopivat mittarit voidaan valita yrityksen liiketaloudellisten tavoitteiden perusteella.

Voidaankin todeta, että opinnäytetyö osoittaa asiakaskokemuksen tärkeyden osana organisaation henkilöstöjohtamista. Kehityssuunnitelman kautta todennetaan, miten johtamisen avulla saadaan koko henkilöstö tarkastelemaan kaikkea työtään asiakkaan silmin. Tätä jatkuvan kehittämisen mallia voidaan hyödyntää muillakin toimialoilla.

Asiasanat: asiakaskokemus, asiakaskeskeisyys, henkilöstöjohtaminen, henkilöstön kehittäminen

Sanna Tapaninen

Towards Customer-Oriented Management of Human Resource

Year	2017	Pages	74
------	------	-------	----

The primary purpose of this thesis was to research and support an organization's move towards customer-oriented human resource management. The target company of this thesis operates in the bakery industry and it comprises several bakery units all over Finland. The aim of this thesis was to study the overall perception of customer experience, how it appears as a part of the organization and what concrete actions are needed in development work.

The theoretical part of the thesis consists of factors which impact to customer-oriented human resource management. This section introduces concepts and future perspectives of customer experience and management, describes how customer experience is built up and its importance for companies' success. In addition, service culture and capability of resilience were considered.

The baseline of this project was implemented by making a survey, conducting focused interviews and analyzing written materials.

The four-step management method (the PDCA model) was utilized in the development task. By means of the model it was shown how the organization should proceed towards more customer-oriented human resource management. Know-how, commitment and interaction skills were chosen as the themes of development. The development plan was made concrete so that it would act as a tool for the persons who are responsible of development work in the company. Some parts of this development plan were already implemented while the thesis was being written.

Future studies should concentrate on exploring the impact of the measures to develop customer experience from the point of view of human resource management as well as the point of view of customers. In addition, it would be useful to continue the development work with the three themes which were not yet chosen to be the primary development themes. These themes are creativity and innovativity, well-being at work, and justice and ethics. Measuring of the development work should be regular and repeatable. Appropriate indicators can be chosen according to the business targets of the company.

However, this thesis shows the importance of customer experience as a part of human resource management. It is verified through the development plan how, by way of management, the whole personnel can be made to consider their work from the point of view of the customer. This four-step management method can be utilised also in other industries.

Keywords: customer experience, customer-orientation, human resource management, human resource development

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tarkoitus	8
1.2	Tutkimusongelma ja kehittämistehtävä.....	8
1.3	Opinnäytetyön rakenne	8
2	Asiakaskeskeinen johtaminen.....	9
2.1	Käsitteet ja tulevaisuuden näkymät	9
2.1.1	Asiakaskokemus käsitteenä.....	9
2.1.2	Asiakaskokemuksen tulevaisuuden trendit.....	11
2.2	Asiakaskeskeinen organisaatio	12
2.2.1	Arvot ja asenteet ohjaavat asiakaskeskeisyyteen	12
2.2.2	Palvelukulttuuri ja työyhteisön ilmapiiri.....	15
2.2.3	Organisaatiokulttuurin eettisyys.....	16
2.2.4	Tavoite kohti asiakaskeskeisyyttä vaatii muutosjoustavuutta.....	17
2.2.5	Organisaation toimintakyky	21
2.2.6	Asiakaskeskeinen henkilöstön johtaminen	23
2.3	Asiakaskokemus rakennetaan yhdessä.....	27
2.3.1	Asiakaskokemuksen johtamisen aloittaminen.....	27
2.3.2	Asiakaskokemuksen mittaaminen.....	28
2.3.3	Asiakaskokemuksen rakentamisen merkitys liiketoiminnalle.....	31
3	Kohdeorganisaation esittely.....	32
3.1	Leipomoteollisuus toimialana	32
3.2	Tutkimuskohteen henkilöstö ja toimintaympäristö	32
4	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteuttaminen	33
4.1	Tapaustutkimus tutkimusstrategiana	34
4.2	Tutkimusaineisto ja sen kokoaminen	35
4.3	Tutkimusaineiston analysointi	36
4.4	PDCA-kehittämismenetelmä.....	37
5	Tulosten tarkastelu	38
5.1	Toimihenkilöiden näkemykset	38
5.2	Johdon näkemykset.....	45
5.2.1	Keskeiset peruskäsitteet	45
5.2.2	Nykytilanne.....	46
5.2.3	Kehityskohteet.....	49
6	Asiakaskeskeisen henkilöstöjohtamisen kehityssuunnitelma	51
6.1	Osaaminen kehittämisen osa-alueena	52
6.2	Vuorovaikutustaidot kehittämisen osa-alueena.....	54
6.3	Sitoutuminen kehittämisen osa-alueena	56

7	Johtopäätökset	58
7.1	Luotettavuuden arviointi	60
7.2	Tulosten yleistettävyys ja vaikuttavuus.....	62
	Lähteet	64
	Kuvat.	68
	Kaaviot.....	69
	Taulukot	70
	Liitteet.....	71

1 Johdanto

Asiakkaat ja hyvä asiakaspalvelu ovat kuuluneet aina keskeisenä osana yritystoimintaan. Eri yritykset ja organisaatiot tarkastelevat asiakkaita eri tavoin. Asiakkaisiin suhtautuminen on tapahtunut eri näkökulmista aikakaudesta riippuen.

Asiakaskokemus on käsitteenä vielä melko uusi. Se mielletään usein vain asiakaspalvelun kehittämiseksi tai erilliseksi siihen liittyväksi projektiksi. Asiakaskokemus on kokonaisvaltainen ajattelutapa, joka huomioi yrityksen kaikki osa-alueet. Yritysten keskeisimmiksi kilpailutekijöiksi ovatkin nousseet asiakaskokemuksen kehittäminen ja johtaminen. Tämä on saavuttamassa entistä tärkeämmän aseman yritysten liiketoimintastrategioissa. Asiakaskokemus tulee integroida yrityksen koko liiketoimintaan. Hyvin toimiva yritysstrategia lähtee asiakkaasta ja asiakkaan tarpeista. On keskeistä laajentaa niiden asioiden ymmärtämistä, joista asiakas on valmis maksamaan. (Löytänä & Kortesus 2011, 165-179.)

Asiakaskeskeisyys tai asiakaslähtöisyys on kirjoitettu monen yrityksen arvoihin. Asiakkaiden kohtaaminen on kaiken liiketoiminnan keskiössä. Tämän tulisi näyttäytyä siten, että ensin sisäistetään asiakkaiden tarpeet ja vasta sen jälkeen määritellään prosessit ja toimintatavat. Kaikki yritykset tarjoavat kokemuksia asiakkailleen. Asiakaskokemuksen hyödyntämisen potentiaaliset mahdollisuudet ovat erilaiset eri toimialoilla. Paremmalla asiakaskokemuksella ja asiakaskohtaamisilla voidaan saavuttaa etumatkaa kilpailijoihin nähden. Asiakaskokemusta pitää myös johtaa. Valitettavasti moni yritys on jättänyt tämän osa-alueen vielä hyvin vähälle huomiolle. (Löytänä & Kortesus 2011, 165-179.)

Asiakaskokemuksen johtamiseen ei ole yksiselitteistä mallia. Asiakaskokemuksen johtaminen ei ole myöskään yksittäinen projekti, jolla asiat laitetaan kerralla kuntoon. Se vaatii jatkuvaa tekemistä: johtamista, kehittämistä, innovointia, ylläpitoa, organisoimista ja mittaamista. Asiakaskokemuksen luo koko yritys ja sille tulee asettaa tavoitteet samalla tapaa kuin yrityksen muullekin toiminnalle. Kun tavoite on määritelty, voidaan lähteä kehittämään toimintatapoja. Näillä varmistetaan tavoitteen toteutuminen. Tarvitaan myös henkilöstön organisoimista luomaan tavoitteiden mukaisia kokemuksia, mutta myös jokaisen itsensä johtamista. Koska yksittäiset asiakaskohtaamistapahtumat ovat ainutkertaisia. Niitä ei voida toteuttaa valmiiden sääntöjen ja ohjeiden varassa. Tämä asia vaatii aina henkilökohtaista paneutumista, sitoutumista, motivaatiota ja osaamista. Tarvitaan toimintatapojen uudistamista, prosessien paikalleen laittamista, poistamista ja systemaattista kehittämistä, sillä asiakaskokemuksen johtaminen tarkoittaa suurimmalta osin käytännön toimenpiteiden toteuttamista. Muutosten johtaminen ja läpivienti vaatii oman aikansa ja näin ollen kehittämistyötä tulee ajatella pidemmän aikavälin näkökulmasta.

1.1 Opinnäytetyön tausta ja tarkoitus

Tämä opinnäytetyö tarkastelee kohdeorganisaationa elintarviketeollisuuden alalla toimivaa yritystä, jonka yhtä organisaation osaa opinnäytetyössä tutkitaan. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kohdeorganisaation toimihenkilöiden ja johdon ajatuksia asiakaskokemukseen ja asiakaslähtöiseen palvelukulttuuriin nähden: miten organisaatiossa koetaan asiakaskokemuksen johtaminen ja palvelukulttuurin kehittäminen sekä mitä toiveita henkilöillä on kehittämistyöhön liittyen. Tämä kaikki kiinnittyy asiakaskeskeiseen henkilöstöjohtamiseen.

Opinnäytetyön tarkoituksena on muodostaa kokonaiskäsitys asiakaskokemus-käsitteestä, avata sen näyttäytyminen osana organisaatiota tällä hetkellä ja miten henkilöstön asiakaskeskeistä johtamista voitaisiin jatkossa kehittää. Kohdeorganisaation toimihenkilöille tehdyn kyselyn ja johdon edustajille tehtyjen haastattelujen kautta saadaan käsitys miten asia näyttäytyy organisaatiossa tällä hetkellä. Tutkimustyön tuloksena laaditaan kehityssuunnitelma kohdeorganisaation käyttöön. Sen keskeinen ajatus on jatkuvan kehittämisen malli ja kuinka sen avulla päästään kohti asiakaskeskeisempää henkilöstöjohtamista.

1.2 Tutkimusongelma ja kehittämistehtävä

Työn tutkimusongelmana on selvittää, miten organisaatio voi vahvistaa henkilöstön asiakaskeskeistä johtamista.

Keskeisiä kysymyksiä opinnäytetyössä ovat:

Mikä on asiakaskokemus?

Millainen on asiakaskeskeinen organisaatio?

Mitä henkilöstön asiakaskeskeinen johtaminen on ja miten sitä voisi kehittää?

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä on lisätä ymmärrystä asiakaskokemuksen merkityksestä yrityksen menestymiselle ja tuottaa sellainen jatkuvan kehittämisen malli, jonka avulla kohdeorganisaatiossa voidaan edetä kohti asiakaskeskeisempää henkilöstöjohtamista. Opinnäytetyön yleistettävänä tavoitteena on kuvata asiakaskokemus osana organisaation henkilöstöjohtamista ja miten johtamisen avulla saadaan koko henkilöstö tarkastelemaan kaikkea työtään asiakkaan silmin.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön johdannossa kuvataan työn tavoite ja tarkoitus, tutkimusongelma ja kehittämistehtävä sekä opinnäytetyön rakenne. Tämän jälkeen tarkastellaan opinnäytetyön pääkäsitettä eli sitä, mitä tarkoitetaan asiakaskokemus käsitteellä ja millaiselta siihen

liittyvät trendit näyttävät tulevaisuudessa. Tietoperusta käsittelee asiakaskeskeistä organisaatiota ja asiakaskokemuksen rakentumista. Seuraavaksi esitellään varsinainen opinnäytetyön kohteena ollut tutkimus ja tutkimustulosten tarkastelu. Työn lopussa on kohdeorganisaation käyttöön laadittu jatkuvan kehittämisen suunnitelma ja johtopäätökset. Johtopäätöksissä arvioidaan opinnäytetyön luotettavuus ja pohditaan opinnäytetyön tulosten ja havaintojen yleistettävyyttä.

2 Asiakaskeskeinen johtaminen

Asiakaskokemuksen rakentaminen ei lopu koskaan, vaan se on tahtotila, jonka kehittäminen on oltava jatkuvaa. Teknologia kehittyy ja liiketoimintaympäristö globalisoituu, mikä asettaa uusia vaateita ja haasteita toimintaan. Ollakseen vahvoja edelläkävijöitä kilpailussa, tulee yritysten tutkia mikä vetoaa asiakkaisiin jo seuraavaksi. Tämä pitää tehdä ennen muita yrityksiä ja ennen kuin asiakkaat itse alkavat niitä asioita vaatia. Tulee myös nähdä vahva brändi ajattelu ja asiakkaiden palveleminen erityisellä tavalla. Asiakastytyväisyys ei ole enää yksinomaan tärkeää, vaan asiakaskokemus koskien sekä tuotteita että palveluja.

2.1 Käsitteet ja tulevaisuuden näkymät

2.1.1 Asiakaskokemus käsitteenä

Löytänä ja Kortesus (2011, 11) määrittelevät asiakaskokemuksen seuraavasti: asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Asiakaskokemus ei siis ole rationaalinen päätös vaan kokemus. Siihen vaikuttaa myös alitajuisesti tehdyt tulkinnat ja tunteet. Näin ollen yritysten ei ole täysin mahdollista vaikuttaa asiakkaan muodostamaan asiakaskokemukseen, mutta yritykset voivat kuitenkin valita millaisia kokemuksia pyritään luomaan.

Vanharanta, Kantola ja Seikola (2015, 618-620) määrittävät, että asiakaskokemus koskee kaikkea yrityksen toimintaa ja tarjontaa. Kun asiakas ostaa yritykseltä tuotteen tai palvelun, käy hän aina läpi kokemuksen. Se voi olla hyvä, huono tai keskinkertainen. Tätä ajattelua voidaan laajentaa siten, että asiakas saa aina kokemuksen, kun hän on missä tahansa yhteydessä yritykseen eli ei vain ostotilanteessa. Yrityksen näkökulmasta onkin tärkeintä oppia johtamaan asiakaskokemuksia, joita yritys asiakkailleen tarjoaa. Kun yritykset ymmärtävät paremmin niitä kokemuksia, joita ne voivat tarjota asiakkailleen, ne kykenevät paremmin myös johtamaan asiakassuhteita asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden mukaan.

Yrityksissä on tärkeää ymmärtää, että kuluttajat eivät aina tee päätöksiään rationaaliselta pohjalta, vaan tunteilla ja intuitiolla on oma merkityksensä ostopäätösprosessissa. Yli 50 prosenttia asiakaskokemuksesta kytkeytyy tunteisiin. Asiakaskokemus onkin sellaisia ihmismielen tiedostamia ja tiedostamattomia asioita, jotka ilmenevät järjen tai tunteiden

kautta päätöksinä ja tekemisinä yrityksen tarjontaa kohtaan. Asiakaskokemus voidaan määrittää kolmen yleisen piirteen johtamana

- 1) asiakaskokemus on aina subjektiivinen eli henkilökohtainen ja yksilöllinen
- 2) asiakaskokemukseen sisältyy aina sekä järjellistä ajattelua kuin myös tunnetta
- 3) asiakaskokemus on hyvin kokonaisvaltainen asia, jossa useat eri kosketuspisteet asiakkaan ja yrityksen välillä toimivat ikään kuin kokemusten näyttämönä. (Vanharanta ym. 2015, 618-620.)

Soudagarin, Iyerin ja Hildebrandin (2012, 3) mukaan asiakaskokemus on sekä tunteisiin että käytäntöön perustuva, useiden vaikutusten yhdistelmä, joita asiakas kokee erilaisissa kohtaamisissa ja vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa.

McColl-Kennedy ym. (2015, 431) määrittelevät asiakaskokemuksen olevan luonteeltaan kokonaisvaltainen, sisältäen asiakkaan tiedolliset, tunnepohjaiset, sosiaaliset ja fyysiset kosketukset palveluun, brändiin tai tuotteeseen liittyen. Toisin sanoen asiakaskokemus ei muodostu vain niistä elementeistä, joita palvelun tarjoaja tai tuotteen myyjä voi hallita, vaan myös näiden ulkopuolisista tekijöistä (esimerkiksi palvelurajapinta, tunnelma, valikoima, hinnoittelu) sekä toisten asiakkaiden mielipiteiden vaikutuksesta.

Tuulaniemi (2011, 74) esittää asiakaskokemuksen määritelmän palvelumuotoilun näkökulmaan pohjautuen. Hänen mukaansa asiakaskokemus kattaa koko yrityksen tarjooman: kontaktit ennen palvelua ja mainonnan, asiakaspalvelun laadun ja palveluominaisuudet sekä käytön helppouden ja luotettavuuden. Vasta kun ymmärretään, miten ja milloin ihmiset kohtaavat yrityksen tarjonnan, voidaan asiakaskokemuksia suunnitella ja tarjota. Asiakaskokemus voidaan Tuulaniemen mukaan jakaa kolmeen tasoon: tunteisiin (asiakkaalle syntyvät välittömät tuntemukset ja henkilökohtaiset kokemukset), toimintaan (palvelun hygieniataso) ja merkityksiin (kokemukseen liittyvät mielikuva- ja merkitysulottuvuudet).

Fileniuksen (2015, 24-25) mukaan asiakaskokemus muodostuu neljässä eri vaiheessa: lähtötila, ennen ostosta, ostotapahtuma, oston jälkeen. Lähtötila tarkoittaa ennako-odotuksia ja asenteita yritystä ja palvelua kohtaan. Nämä voivat syntyä useista eri tekijöistä, kuten asioinneista brändin kanssa, luetusta lehtiartikkelista, ystäviltä kuullusta palautteesta, yleisestä kokemuksesta yrityksen toimialasta ja niin edelleen. Ennen ostosta asiakas kohtaa yrityksen markkinoinnin ja viestinnän. Tässä kohtaa asiakas tekee valinnan, ostaako juuri tältä yritykseltä. Kun lopullinen ostopäätös on tehty, seuraa ostotapahtuma. Tähän liittyy käytännössä asiointi yrityksen kanssa, tuotteen ostaminen ja maksaminen. Asiakas ja yritys jatkavat kommunikointia usein myös oston jälkeen, vähintäänkin asiakkaan tehdessä uusintaoston. Yhteydenpito voi jatkua myös esimerkiksi asiakkaan kysyessä neuvoa tai reklamoidessaan. Myös yritys voi kysyä palautetta toiminnastaan tai lähestyä asiakasta

erilaisilla markkinointiviesteillä. Asiakaskokemus syntyy siis kaikkien edellä kuvattujen vaiheiden kokonaisuudesta.

Ylivoimaisen asiakaskokemuksen ydin on asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen, täyttäminen ja jopa ylittäminen. Asiakaskokemus syntyy asiakkaan aikaisemmista kokemuksista, joita hän peilaa nykyisiin haluihinsa, odotuksiinsa ja toiveisiinsa. Ympärillä oleva maailma muuttuu koko ajan. Myös odotukset asiakaskokemukselle muuttuvat jatkuvasti, sillä uudet konseptit, tuotteet, toimintatavat ja teknologiat muuttavat odotuksia palveluja kohtaan. (Gerdt & Korhonen 2016, 93.)

2.1.2 Asiakaskokemuksen tulevaisuuden trendit

Kari Korhonen on listannut asiakaskokemuksen erilaisia tulevaisuuden trendejä. Korhonen toteaa, että yli puolet asiakaskokemuksesta on tunnetta ja sen vuoksi tarvitaan myös empatiaa. Pelkkä tekninen onnistunut asiakkaan palveleminen ei enää riitä, vaan asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden tulee olla entistä paremmin asiakkaan puolella. Näin ollen on tärkeää panostaa henkilöstön valmiuksiin kuunnella, ymmärtää ja hengittää asiakkaan arkea. Näin luodaan tunnevaikutus, joka jää tuotetta ja hintoja pysyvämmiin muistiin. Korhosen mukaan yritysten pitää myös panostaa jatkossa entistä enemmän prosessien kehittämiseen sekä uudelleen ja aidosti asiakkaista kiinnostuneeseen kulttuuriin. Prosessien kehittäminen voi mahdollistaa esimerkiksi nopeamman vuoropuhelun asiakaspalvelun ja tuotetuen välillä. Korhonen toteaa, että asiakaskokemusta parantavat kaikki ne ratkaisut, jotka lisäävät yrityksen valmiuksia hoitaa asiakkaan asiat kerralla kuntoon. Tämä rakentaa myös pysyvää kilpailuetua. Yrityskulttuurin asiakaskeskeisemmäksi muuttaminen vaatii puolestaan pitkäjänteistä työtä, joka syö energiaa. Lisää energiaa voidaan ladata organisaatioihin niin sanottujen ”pikavoittojen” avulla. Pikavoittoa ovat sisäiset ja ulkoiset asiakaskokemusta kehittävät ideat, joilla voidaan osoittaa, että työ etenee ja muutosta tapahtuu. (Korhonen 2016.)

Digitalisaatio on trendi, joka tulee jatkamaan suurta vaikutusta elämäämme. Tämä tarkoittaa muuttuvia kanssakäymisen muotoja ihmisten kesken, koneiden kesken sekä ihmisten että koneiden kesken. Iso kysymys on, kuinka paljon koneet tulevat ymmärtämään ihmisten tarpeita ja kuinka paljon ne tulevat tekemään asioita ihmisten puolesta. Nähtäväksi jää, miten koneiden äly tulee vaikuttamaan ihmisten kokemuksiin, asioiden hallinnan tunteisiin, yksityisyyden tunteisiin, turvallisuuteen, ja kokonaisvaltaiseen rooliin digitaalisessa kanssakäymisessä. Kasvava ihmisten liikkuvuus mahdollistaa asioiden tekemisen missä tahansa. Miten tämä vaikuttaa terveyden huollon ja koulutuksen palveluihin, tai ostosten tekemiseen? Miten liikkuvuus tulee vaikuttamaan käyttäytymiseemme? Tulevatko muutokset helpottamaan elämäämme vai johtavatko ne stressiin monimutkaisten laitteiden ympäröidessä elämäämme? (Vesterinen 2014, 118.)

Digitalisaatio on mahdollistanut myös organisaatioiden suuremman kommunikoinnin asiakkaidensa kanssa ja toisinpäin. Enää yksikään kuluttajabisneksessä toimiva yritys ei voi ohittaa asiakastaan. Viime vuosisadan yritykset olivat riippuvaisia luottamuksesta, mainonnasta ja tuotteensa myymisestä. 2000-luvun yritykset taas ovat riippuvaisia maineestaan, yhteisöstään ja siitä, miten ne kehittävät tuotteensa pääsyä käyttöön asiakkailleen. Tämä on väistämättä luonut myös uudenlaista kysyntää asiakkaan puolelta. (Kataja 2016, 19.)

Asiakastyytyväisyys ei ole sama asia kuin asiakasuskollisuus. Tyytyväinen asiakas ei ole samanlainen kuin uskollinen asiakas. Asiakastyytyväisyys voidaan myös nähdä ikään kuin huipentumana useille erilaisille kokemuksille, joita asiakas kohtaa suorassa tai epäsuorassa kanssakäymisessä yrityksen kanssa eri kohtaamispisteissä. Se mittaa eroa asiakkaan odotusten ja kokemusten välillä. Tämä on suurin syy siihen, miksi yritysten tulisi asiakastyytyväisyyden mittaamisen sijaan alkaa kiinnittämään enemmän huomiota asiakaskokemukseen. Asiakaskokemus kun selittää paremmin asiakastyytyväisyyden lisäksi myös asiakasuskollisuutta. (Vanharanta ym. 2015, 618-620.)

Tämän päivän asiakkaat vaativat ylivoimaisia asiakaskokemuksia. Samaan aikaan heillä on entistä enemmän valtaa vaikuttaa siihen, millaisia tuotteita on saatavilla. Useat eri brändit mahdollistavat asiakkaiden suunnitella heidän omat tuoteratkaisut. Esimerkiksi 3D tulostus voi muuttaa joidenkin tuotteiden suunnittelu- ja myyntitapaa. Yhteistyö ja joukkoistaminen tuovat asiakkaat tuotekehityksen ytimeen. Yksinkertaiset arjen asiat ovat muuttumassa nopeasti. Esimerkiksi puhelin, lompakko tai avaimet tulevat varmasti kokemaan muutoksia tulevaisuudessa. Koska tuotteet ja palvelut kokevat nopeita muutoksia, tulee yritysten ymmärtää millaisia kokemuksia heidän tulee asiakkailleen tuottaa, ollakseen menestyneitä. Asiakkaiden säilyttäminen liiketoiminnan keskiössä on olennaista, kun mietitään mikä on menestyksen perusta nyt ja tulevaisuudessa. (Vesterinen 2014, 118-119.)

2.2 Asiakaskeskeinen organisaatio

2.2.1 Arvot ja asenteet ohjaavat asiakaskeskeisyyteen

Asiakaskokemuksen rakentaminen ei ole yksittäinen projekti tai kehityshanke, vaan se on ennen kaikkea tahtotila. Kehityksen on oltava jatkuvaa. Asiakaspalvelukulttuurin rakentaminen on yksi niistä avainalueista, joiden kehittäminen on kriittistä asiakkaan saaman kokemuksen ja yrityksen pitkän tähtäimen taloudellisen menestyksen kannalta. Asiakaskeskeisyys tarkoittaa asiakkaan nostamista aidosti yrityksen toiminnan keskiöön.

Palvelunhalu- ja kyky pohjautuu pitkälti arvoistamme. Arvot ja asenteet vaikuttavat henkilökohtaiseen työmotivaatioon ja koko työyhteisön motivaatioilmapiiriin.

Arvo on ihmisen tai yhteisön tärkeänä pitämä asia. Arvot ovat valintoja. Ne ovat myös yleisiä taipumuksia pyrkiä tiettyihin päämääriin. Tunnekokemukset vaikuttavat arvovalintoihin. Yritysten ja yhteisöjen tasolla arvot ovat yhteisön tahtotila. (Aaltonen & Junkkari 2000, 60-61.)

Arvo on usein näkymätön ja kirjoittamaton sääntö, mikä realisoituu toiminnan myötä. Toiminta ja käyttäytyminen määrittyy siis arvojemme mukaisesti. Asenne puolestaan tarkoittaa henkistä valmiustilaa ja se muodostuu kokemusten kautta, jossa on kyse tiedon ja tunteen sekoituksesta. (Sinokki 2016, 220-222.)

Johtamisessa arvot ovat tärkeitä suunnan näyttäjiä. Arvot ohjaavat toimintaa ja valintoja sekä näyttävät organisaation toiminnassa ja käyttäytymisessä. Jotta voidaan tehdä päätöksiä, tarvitaan myös arvoja. Oikean ratkaisun löytäminen eri tilanteissa riippuu siitä, mitä arvostetaan. Arvot ohjaavat sitä, mihin kiinnitetään huomiota ja ne vaikuttavat strategiaan kautta tuloksiin. (Reinboth 2008, 21.)

Gerdtin & Korhikosken (2016, 96-104) mukaan yrityksen palvelukulttuuri kiteytyy aitoon haluun palvella asiakasta. Tämä "can do" -asenteeksi kutsuttu halu kiteyttää yrityksen työntekijöiden suhtautumisen palveluun. Kilpailuedun synnyttäminen liiketoiminnassa taas edellyttää nykyisin toimintaa yli rajojen ja uudenlaista ajattelua. Ei enää riitä, että yrityksessä on yksilöä arvostavaa johtajuutta, hyvä työilmapiiri ja sitoutuneet työntekijät. Todellinen kilpailukyky syntyy näiden osa-alueiden yhdistämisestä.

Asiakaskokemuksen synnyttämisen osana tulee ymmärtää oman käyttäytymisen vaikutus muihin sekä toisten yksilöiden ja yksiköiden merkitys. Kokemus luodaan yhdessä työyhteisön voimin, mutta avainroolissa ovat asiakkaita palvelevat henkilöt sekä ne, jotka omalla toiminnallaan vaikuttavat muihin palvelua tuottaviin henkilöihin. (Fischer & Vainio 2014, 9-16).

Organisaation toiminnan ytimessä ovat organisaation perustehtävä (josta organisaatio saa olemassaolonsa ja toiminnan sisällön), tavoitteet, visio, strategia ja arvot. Nämä tulisi näkyä jokaisen työntekijän työssä. Esimiehet luovat merkityksiä alaisten työlle osoittaen työntekijän työn liityntäpinnan edellä mainittuihin asioihin. Alaiset puolestaan toimivat aktiivisesti, jotta pystyvät sisäistämään nämä seikat ja miten voi parhaalla mahdollisella tavalla edistää sitä, että organisaatio saavuttaa tavoitteet. Tämä vaatii organisaation arvojen sisäistämistä ja niihin sitoutumista, mutta näkyy myös konkreettisissa arjen toiminnoissa. Jotta menestyy

työelämässä, on tärkeää olla sinut itsensä ja työn kanssa. Tämä vaatii itsensä johtamista niin tietoisesti kuin tiedostamatta. Jokaisella on tähän oikeus ja velvollisuus. Tällainen henkilö tiedostaa omat mukavuus- ja epämukavuusalueensa. Mukavuusalueen asiat ovat niitä joista nautimme ja joihin myös panostamme. Epämukavuusalueen asioita vältämme mielellämme viimeiseen asti. Jotta kehittyisimme, tulee meidän haastaa itseämme ja kyetä liikkumaan mukavuusalueiden lisäksi myös epämukavuusalueella. Esimerkiksi asiakaskeskeisyys tai asiakaspalvelu ei välttämättä ole päällimmäisenä ja mukavimpana asiana mielessä tuotantokeskeisessä organisaatiossa, mutta menestyminen tulevaisuuden nopeasti muuttuvassa maailmassa edellyttää myös sellaisten asioiden tekemistä, joista emme pidä tai niiden tekemistä mieluusti vältämme. (Aarnikoivu 2010, 96-101.)

Valvio (2010, 67) toteaa, että silloin kun koko yritys toimii asiakaskeskeisesti, on myös mahdollista saada parempaa palvelua aikaiseksi. Asiakaskeskeisiä organisaation jäseniä ovat:

- 1) ne, jotka myöntävät , etteivät vielä tiedä kaikkea asiakkaista tai edes kaikkea tietämisen arvoista
- 2) ne, jotka tunnustavat olevansa kykenemättömiä ennustamaan tarkasti asiakkaiden reaktioita
- 3) ne, jotka yrittävät kaikin keinoin pienentää tietämättömyyden aukkoa, mieluummin kuin antavat sen kasvaa.

Asiakaskeskeisyyttä voidaan kehittää esimerkiksi pääsemällä samaan aaltopituuteen asiakkaan kanssa, bumerangi-periaatteella ja asiakkaan kuuntelemisella. Koulutuksen avulla voimme kehittää omaa tapaamme toimia siten, että omalla käytöksellämme vastaamme asiakkaan odotuksiin. Voimme tahdistaa esimerkiksi sanatonta viestintäämme. Koko palveluorganisaation päätehtävänä on saada asiakas tulemaan takaisin kuin bumerangi, sillä se on aina mahdollisuus luottamuksen rakentamiselle ja tietysti yrityksen tuottavuudelle. Tärkein yksittäinen taito on kuitenkin kyky kuunnella asiakasta. Tämä tarkoittaa koko organisaatiota. (Valvio 2010, 68-73.)

Olemassa olevat asiakkuudet sekä potentiaaliset asiakkaat ovat lähtökohtana, kun tavoitteena on rakentaa asiakaskeskeistä toimintaa tukeva ja mahdollistava organisaatio. On hyvä pohtia, millainen organisaatiorakenne mahdollistaa laadukkaat asiakaskohtaukset. Ensiarvoisen tärkeää on organisaation mahdollistama toiminta, joustava sisäinen yhteistyö ja verkottuminen. (Aarnikoivu 2005, 50.)

Asiakaskeskeinen organisaatio pyrkii ymmärtämään asiakasta ja hänen tunnetilojaan. Kun ymmärretään asiakkaan tunnetila myös asiakaskokemusta ennen ja sen jälkeen, voi sillä olla tärkeä merkitys kokemuksen vaikuttavuuden ymmärtämiseksi. Kokemuksen laajempi käsite ja mistä se muodostuu, voidaan luokitella viiteen eri kategoriaan: synnynnäiset luonteenpiirteet

(kasvatus, kulttuuri ym.), elämässä juuri tapahtuneet asiat (tunnetilat joilla vaikutusta), ennakkokokemus (asiat, joilla ei ole vaikutusta varsinaiseen asiakaskokemukseen, mutta joilla on selkeä vaikutus siihen halutaanko ottaa osaa varsinaiseen asiakaskokemukseen), varsinainen asiakaskokemus (jota voidaan kontrolloida), jälkikokemus (mitä tapahtuu asiakaskokemuksen jälkeen). Mitä paremmin voidaan päästä sisään asiakkaiden elämään ja ymmärtää heidän tunnetilojaan, sitä parempia asiakaskokemuksia pystytään tuottamaan. (Shaw 2007, 35-38.)

2.2.2 Palvelukulttuuri ja työyhteisön ilmapiiri

Grönsoosin (2015, 445) mukaan yrityskulttuurin käsitettä kuvaillaan usein yleisinä normeina ja arvoina, jotka organisaatiossa toimivat henkilöt jakavat toistensa kanssa. Kulttuuri on yleiskäsite, joka selittää miksi ihmiset tekevät tiettyjä asioita, ajattelevat tietyllä tavalla, arvostavat samanlaisia tavoitteita, rutiineja ja jopa vitsejä. Tämä kaikki vain sen vuoksi, että he ovat saman organisaation jäseniä. Yrityskulttuuri voidaan määritellä jaettujen arvojen ja uskomusten malliksi, joka antaa organisaation jäsenilleen tarkoituksen ja luo säännöt organisaation käyttäytymiselle. Kulttuuri edustaa arvoja, jotka ovat syvällä organisaation sisällä. Ne eivät ole helppoja havaita, mutta ne ovat aina läsnä. Yrityksen olemassa oleva kulttuuri on tulosta sen menneisyydestä ja se tarjoaa pysyvyyttä, tarkoituksen ja ennakoitavuutta organisaation sisällä.

Yrityskulttuuri voidaan erottaa sisäisestä organisaation ilmapiiriin käsitteestä, joka on osittain riippuvainen sisäisestä suhdetoiminnasta organisaatiossa. Ilmapiiri on työntekijöille kertynyt tunne siitä, mikä on tärkeää organisaatiolle. Ilmapiiri on sen tulos, mitä tavoitteita työntekijöille on annettu työn tekemiselle ja kuinka päivittäiset rutiinit hoituvat organisaatiossa. Ilmapiirillä on suora ulkoinen vaikutus asiakaskokemukseen ja havaittuun palvelun laatuun. Sillä voi olla myös vaikutusta asiakasuskollisuuteen. (Grönroos 2015, 446.)

Palvelu-käsitteen asiayhteydessä on äärimmäisen tärkeää vahva ja hyvin vakiintunut kulttuuri, joka lisää hyvän palvelun arvoa ja asiakaskeskeisyyttä. Työntekijöiden asenteet ja olemus ovat hyvin näkyvissä asiakkaiden suuntaan. Jos työntekijät tekevät töitä palvelusuuntautuneessa ilmapiirissä, niin palvelun laadun asiakaskokemus tulee olemaan jopa parempi, toisin kuin oli odotettu. Työntekijäkokemuksella ja asiakaskokemuksella näyttää siis olevan selkeä keskinäinen suhde. (Grönroos 2015, 447.)

Fischerin ja Vainion (2014, 110-121) mukaan yksilön kokemukset työyhteisön ilmapiiristä, miten merkitykselliseksi hän työnsä kokee, miten hän kokee esimiestyön, sisäisen laadun ja henkilökohtaisen sitoutumisen, vaikuttavat suoranaisesti myös asiakaskokemukseen. Tämä on tunne-energiaa, se välittyy vuorovaikutustilanteissa ja synnyttää positiivista kierrettä. Tällöin asiakas kokee, että hänet huomioidaan ja häneen pidetään yhteyttä, häntä kuunnellaan ja

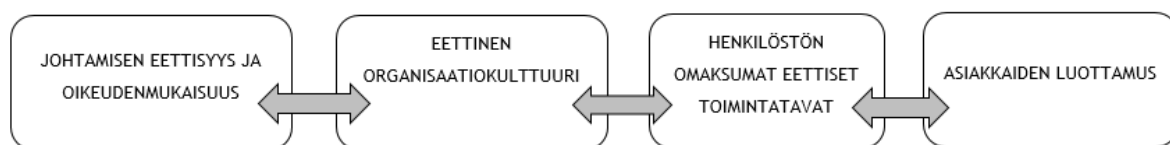
pyritään ymmärtämään hänen tilanteensa, lupaukset pidetään ja työn laatu on korkea. Asiakas haluaa tulla takaisin ja hän kertoo myös muille kokemuksistaan. Todelliset yritysten väliset kilpailuedut tulevat siinä kohtaa esiin, kun asiakas miettii asiakaskokemustaan ja pohtii, oltiinko hänestä aidosti kiinnostuneita, ymmärrettiinkö hänen tarpeensa ja ajateltiinko aidosti hänen parastaan. Yrityksen kannalta katsoen taas jokainen organisaation yksilö tuo oman jälkensä yrityksen yhteiseen tulokseen. Kun yksilö ymmärtää jokapäiväisen työnsä vaikutuksen strategian ja tavoitteiden saavuttamisessa, kokee hän työnsä merkitykselliseksi. Tällä on positiivinen vaikutus sitoutumiseen ja se synnyttää työniloa sekä hyvinvointia.

2.2.3 Organisaatiokulttuurin eettisyys

Erilaiset säännöt ja lait ohjaavat yritysten toimintaa. Henkilöstön on oltava näistä tietoisia ja toimittava niiden mukaan. Säännöt kuvaavat usein kuitenkin vain minimaalista eettisen toiminnan tasoa. Säännöt asettavat rajat, joita tulee noudattaa, mutta ne eivät vielä kuitenkaan kurottaudu hyvään. Pelkkä lain noudattaminenkaan ei tee organisaation toiminnasta eettistä, sillä eettisyyteen liittyy pyrkimys oikeudenmukaisuuteen ja hyvyyteen. Kun organisaatio johdonmukaisesti toimii siten että se ajaa henkilöstön ja asiakkaiden hyvää sekä yhteiskunnallista hyötyä, voidaan sitä pitää eettisenä organisaationa. (Juuti 2015, 152.)

Juuri asiakkaiden luottamuksen kannalta on organisaation eettisyys tärkeässä asemassa. Organisaatio puolestaan on yhtä kuin sen henkilöstö. Jokainen työntekijä voi vaikuttaa omalla päivittäisellä työllään siihen, millaisia kokemuksia asiakkailla on organisaatiosta, sen palveluista tai tuotteista. Eettinen toimintakulttuuri näyttäytyy teoissa. Yritysjohto on tässäkin osa-alueessa tärkeässä roolissa. Johto ei voi puhua ja toimia eri tavoin, vaan sen on omilla toimenpiteillään todistettava, että se tukee kaikin tavoin eettisyyttä. Myös henkilöstöllä tulee olla aikaa, rahaa, valtuuksia ja keinoja toteuttaa eettistä toimintaa työssään. Ihmiset huomaavat herkästi, jos puhutaan hienoista eettisistä periaatteista, mutta käytännössä vain painotetaan hyvän tuloksen tekemistä. Tämä heijastuu myös asiakkaisiin, koska tässä tilanteessa asiakkaita ei enää kohdella ihmisinä, vaan he muuttuvat välineiksi työpaikan säilymiseen. Tällainen tilanne ei voi tuottaa hyviä asiakaskokemuksia, sillä ilmapiiri on silloin tunteeton ja laskelmoiva. (Juuti 2015, 157-158.)

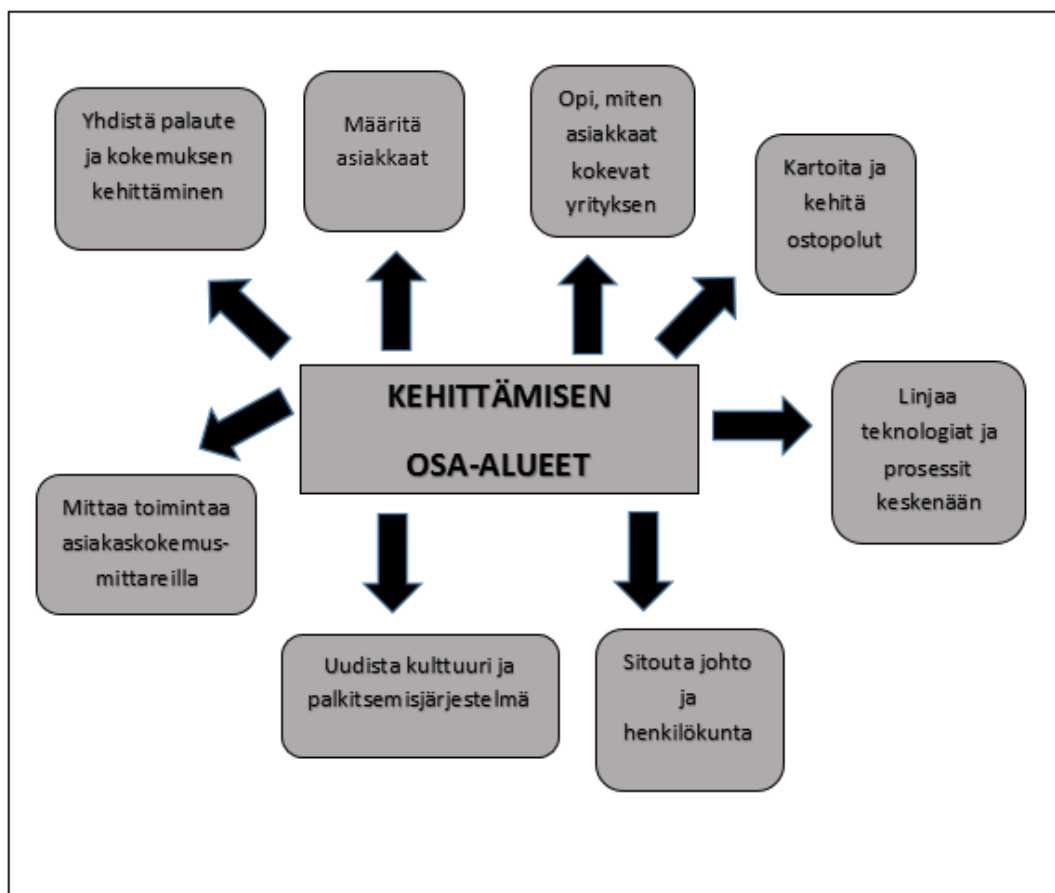
Kuvassa 1 on kuvattu eettisen ja oikeudenmukaisen organisaatiokulttuurin vaikutusta asiakaskokemuksiin. Jotta asiakkaiden luottamus saavutetaan, on keskeistä eettisen asenteen vaaliminen johdossa. Johdon ja esimiesten on elettävä elämäänsä oikeudenmukaisuutta ja eettisyyttä vaalien, jos he aikovat saada aikaan vastaavanlaisen organisaatiokulttuurin sekä sen myötä saavuttaa asiakkaiden luottamuksen.



Kuva 1: Eettisen kulttuurin vaikutus asiakaskokemuksiin (Juuti 2015, 159)

2.2.4 Tavoite kohti asiakaskeskeisyyttä vaatii muutosjoustavuutta

Toiminnan muuttaminen asiakaskeskeiseksi ei tapahdu hetkessä. On tärkeää ymmärtää, että tällainen muutos on oltava kokonaisvaltainen ja se vaatii pitkäjänteistä työtä (kuva 2). Maailma muuttuu jatkuvasti, eikä pelkkien yksittäisten osa-alueiden kehittämistyö rakenna pysyvää kilpailuetua. Erityisesti keskisuuret ja suuret yritykset kadottavat monesti asiakkaan yrityksen omien prosessien ja raskaan organisaation pyörteisiin. Tällöin asiakkaat jäävät helposti vain niiden henkilöiden vastuulle, jotka työskentelevät asiakasrajapinnassa. Muutokseen vaikuttavien esteiden sijaan kannattaakin keskittyä niiden asioiden tarkasteluun, jotka tulee huomioida tällaisessa kokonaisvaltaisessa muutoksessa. Pitkäjänteinen muutostyö on moniulotteista. Se vaatii sitoutumista yrityksen jokaisella toimintatasolla, mutta erityisesti johdon antamalla tuella on suuri merkitys muutostyön onnistumiselle. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 146-148.)



Kuva 2: Toiminnan muuttaminen asiakaskeskeisemmäksi (Gerdt & Korhonen 2016, 146-148)

Taloudellista näkökulmaa ja tuloksen tekoa ei tule myöskään unohtaa kehittämistyössä. Yritysjohdolle on tärkeää tietää, miten yritys menestyy asiakasrajapinnassa taloudellisesti: mitä ja minkälaista kehitystä tapahtuu, mitä kaikki maksaa, minkälaista tuottoa panostuksille saadaan ja minkälaiselle tulevaisuuden kehitys näyttää. (Hellman & Värilä 2009, 38.)

Toiminnan muuttaminen asiakaskeskeisemmäksi vaatii kaikilta muutosjoustavuutta. Resilienssi eli muutosjoustavuus ja palautumiskyky ovat tarpeellisia kaiken aikaa. Työelämän jatkuvat muutokset edellyttävät yksilöiltä vastuun ottamista ja asioiden loppuun saattamista. Resilienssi määrittää, miten nopeasti yksilö sopeutuu muutokseen. Resilientti ihminen sietää paremmin stressiä ja epävarmuutta sekä säilyttää toimintatarmon muutosten keskellä. Tämän ominaisuuden kehittämisestä onkin hyötyä paitsi yksilön hyvinvoinnin myös organisaation tuottavuuden ylläpitämisen ja muutoksista aiheutuvien kustannusten minimoinnin kannalta. Työyhteisöä hyödyttävän pysyvän muutosjoustavuuden luomiseen tarvitaankin niin toisten osaamisen ja ominaisuuksien tunnistamista, kuin yhteisiä tilaisuuksia onnistumisten ja onnistumisiin johtavien taitojen jakamiseen. Siten osaamisen käytölle avautuu uusia mahdollisuuksia ja työyhteisön resilienssi paranee. (Ovaska 2015.)

Luomalan (2008, 7) mukaan onnistuneessa muutoksessa huomiota kohdennetaan suunnitelmiin ja resursseihin sekä muutoksen käytännön toimenpiteiden avainkohtiin. Tärkeää on huomion kohdentaminen myös muutoksen toteuttamisen kannalta tärkeisiin ihmisiin eli organisaation muutoksen avainhenkilöihin (muutosagentit). Muutoksen suunnitteluun on varattava myös riittävät ja monipuoliset resurssit. Näitä ovat mm. fyysiset olosuhteet, taloudelliset varat, aikaa, tietoa ja osaamista ja lisätyövoimaa. Muutoksen tavoitteet, laajuus ja toteuttamistapa määrittelevät sen, millaisia resursseja tarvitaan ja ketkä ovat kulloisenkin muutoksen keskiössä.

Eräs keskeinen edellytys muutoksen onnistumiselle on yrityksen tai yhteisön ylimmän johdon näkyvä sitoutuminen muutokseen. Sitoutumisen kehittämisen osalta on hyvä muistaa eri sitoutumisen tyyli eli luonne. Sitoutumista voi tarkastella sitoutumisen luonteen mukaan. Näitä eri tyyliä ovat tunneperäinen (yksilö on valmis panostamaan organisaation eteen), jatkuvuuteen perustuva (työntekijä saa panostuksestaan jatkuvasti arvostamaansa vastinetta) ja normatiivinen sitoutuminen (velvoite tai vastuuntunne). (Kiviranta 2010, 42.)

Toinen tärkeä tekijä on ottaa työpaikan avainhenkilöt ja henkilöstö riittävän varhaisessa vaiheessa mukaan muutossuunnitelmien laatimiseen. Kommunikaation sujutus kaikissa muutoksen eri vaiheissa on myös tärkeää, kuin myös tiedottamisen oikea-aikaisuus. Liian yleisluontoinen tai toisaalta liian varhain yksityiskohtiin painottuva tieto ei välttämättä saavuta kohderyhmäänsä. Tiedottamisen pitää olla jatkuvaa läpi koko prosessin. Sen tulee kulkea samaan tahtiin muutoksen etenemisen kanssa. Nämä seikat on hyvä ottaa huomioon myös asiakaskeskisempää johtamista kohti mentäessä ja kehitystoimenpiteitä sen osalta laadittaessa. (Luomala 2008, 8-10.)

Ponteva (2010, 28) toteaa, että esimiestyö on tänä päivänä kiireitä täynnä. Koskaan ei tunnu olevan riittävästi aikaa tehdä asioita kunnolla, puhumattakaan siitä, että ihmisille annettava aika ei ainakaan tunnu riittävän. Muutostilanteissa on kuitenkin tärkeää pysähtyä muutoksen äärelle. Se kannattaa, vaikka aikaa kuluisikin miettimiseen ja suunnittelemiseen. Esimiehen tärkein tehtävä on ihmisten kohtaaminen, kun ollaan muutosprosessissa. Tähän pitäisi olla lupa raivata aikaa kalenterista. Lyhyetkin tapaamiset ilman asialistaa voivat olla avain koko organisaation kehittämiseen. Kaikkea ei kannata muuttaa kerralla, vaan on tärkeää keskittyä olennaiseen ja positiivisiin puoliin. Esimies voi joutua tukalaan tilanteeseen, jos organisaatiossa yritetään samaan aikaan muuttaa liikaa asioita. Esimieskin tarvitsee muutoksessa tukea omalta esimieheltään. Asiakaskokemuksen kehittäminen vaatii sitoutumista ylintä johtoa myöten. Kehittämistyössä tarvitaan johdon tukea ja sen antamia selkeitä suuntaviivoja kehittämistoimenpiteiden osalta.

Henkilöstön osallistaminen oman työpaikkansa toimintaan on merkityksellistä. Tämä näkyy muutosprosesseissakin selvästi. Joskus henkilöiden osallistaminen ei onnistu. Joskus henkilöt eivät ole itse halukkaita toimimaan itseohjautuvasti tai aloitteellisesti. Tällöin he voivat suhtautua varauksellisesti muutokseen tai kokea jopa todellista muutosvastarintaa. Joskus ihmiset eivät tiedä, mitä heiltä odotetaan uudessa tilanteessa, mikä voi ehkäistä osallistumista. Kollektiivisen ryhmähengen merkitystä ei voi sitäkään aliarvioida. Ylipäänsä positiivisen hengen luominen on tärkeää erityisesti muutostilanteissa. (Luomala 2008, 19.)

Asiakaskokemuksen kehittämistoimenpiteiden eri vaiheissa on tärkeää kuunnella organisaation eri henkilöiden mielipiteitä ja myös asiakasrajapinnassa työskentelevien ajatuksia kehittämistyöhön liittyen. Muutosten läpivienti on helpompaa ja toimenpiteet iskostuvat paremmin mieleen, kun henkilöstöä osallistetaan suunnittelutoimenpiteiden eri vaiheisiin. Uuteen asiakaskeskeisempään toimintatapaan voi motivoida henkilöstöä antamalla sekä tietoa että tunteeseen pohjaavia argumentteja siitä, miksi uusi toimintatapa on parempi, toimivampi, laadukkaampi ja ennen kaikkea asiakaskeskeinen. Voidaan viitata esimerkiksi muiden yritysten menestyneisiin toimintatapoihin, joista voidaan oppia. Puolestapuhujina voidaan käyttää organisaation omia sekä ulkopuolisia asiantuntijoita. Henkilöstön motivaatiota voidaan parantaa muun muassa luomalla osallistumismahdollisuuksia muutoksen suunnittelussa ja toimeenpanossa, palkitsemalla muutoksen tukemista ja antamalla mahdollisuuden keskustella aiheesta. Onnistumiseen tarvitaan henkilöstön osallistamista. Esimiesten tehtäväksi jää muutosten käytäntöön vienti eli niiden toteuttaminen. (Hyppänen 2007, 232.)

Organisaation esimiehillä on tärkeä rooli muutosten toteuttajina, mutta myös viestinnällisesti. Esimiesten esimerkillä ja valinnoilla on merkitystä siihen, miten organisaation yksilöt kokevat työpaikan ilmapiirin ja miten yhteistyö eri tiimien kesken toimii. Autenttisuus eli aitous ja välittäminen luovat myönteisen vaikutuksen ja lisäävät positiivista tapaa ja kykyä kohdata toinen toisensa arvostaen. Tällainen ilmapiiri välittyy myös eteenpäin myönteisenä vuorovaikutuskokemuksena asiakkaalle. Esimiehiltä odotetaan enemmän myös auttamisen kulttuuria, sillä Euroopassa tehdyn kattavan työyhteisökyselyn tulokset osoittivat, että apua pyydettyä sitä sai 42 prosenttia kollegoilta ja vain 37 prosenttia esimiehiltä (EU 2007). Työniloa ja tuottavuutta syntyy parhaiten positiivisessa ilmapiirissä, jonka luomisessa esimiesten rooli on keskeinen. (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May 2004, 801-823.)

Nykyaikaisessa suorituksen johtamisessa korostuu suoritus asiakkaan kokemana ja arvioimana lopputukoksena. Suorituksen johtamisen lähtökohdaksi ei tulisi asettaa organisaation menneisyyttä, vaan lähestyä asiakkaan kokemuksesta käsin. Organisaation tavoitteita ja toimintatapoja muokkaa asiakkaiden odotukset. Tällä on vaikutusta työhön ja siinä tarvittavaan osaamiseen. Suorituksen johtaminen on siis vaikuttamista siten, että suoritusten

lopputulos tyydyttää nopeasti muuttuvia asiakastarpeita. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 33.)

Yksilön asenteet, tunteet ja uskomukset luovat sen käyttäytymisen mallin, jolla hän kohtaa toiset vuorovaikutustilanteissa. Itsensä johtaminen onkin tässä kohtaa merkityksellistä. Kun kohtaamisissa syntyy positiivisia tunteita merkityksellisyyden kautta, luodaan myös edelleen positiivisempaa ilmapiiriä. Tähän on jokaisessa kohtaamisessa mahdollisuus, mutta kaikki lähtee yksilöstä itsestään. (McShane & Von Glinow 2010, 100-102.)

Onnellisuus liittyy onnistuneisiin lopputuloksiin, sillä positiivinen vaikutus synnyttää menestystä ja menestys johtaa onneen. Positiiviseen vaikutukseen liittyviä piirteitä ovat muun muassa luottamus, optimismi, sosiaalisuus, aktiivisuus, energia, tehokas selviytyminen erilaisista haasteista ja stressistä, omaperäisyys ja joustavuus. Nämä kaikki piirteet kannustavat aktiiviseen osallistumiseen tavoitteiden saavuttamisessa, ympäristö huomioiden. Kun kaikki onnistuu hyvin, niin ensisijaisena tavoitteena on suojella nykyisiä voimavaroja ja välttää haittoja sekä negatiivisten tunteiden kokemista. Positiiviset tunteet tuottavat taipumusta toteuttaa uusia tavoitteita. Onnellisten ihmisten menestykseen on kaksi päätekijää: ihmiset, jotka kokevat usein positiivisuutta, on heillä suurempi todennäköisyys toimia aktiivisesti kohti uusia tavoitteita. Lisäksi onnellisilla ihmisillä on hallussaan aiempia taitoja ja resursseja, joita he ovat rakentaneet aikaisempien positiivisten kokemusten kautta. (Lyubomirsky, King & Diener 2005.)

Asiakaskokemukseen vaikuttavat perustekijät ja lähtökohta kokemuksen johtamiselle ovatkin tiivistettynä itsensä johtaminen, esimiestyö, vuorovaikutus työyhteisössä ja onnistumista kumpuava positiivisuuden kierre. Yksilön omat valinnat vaikuttavat vuorovaikutuksen laatuun ja toimintakykyyn. Toimintakykyä käsitellään tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

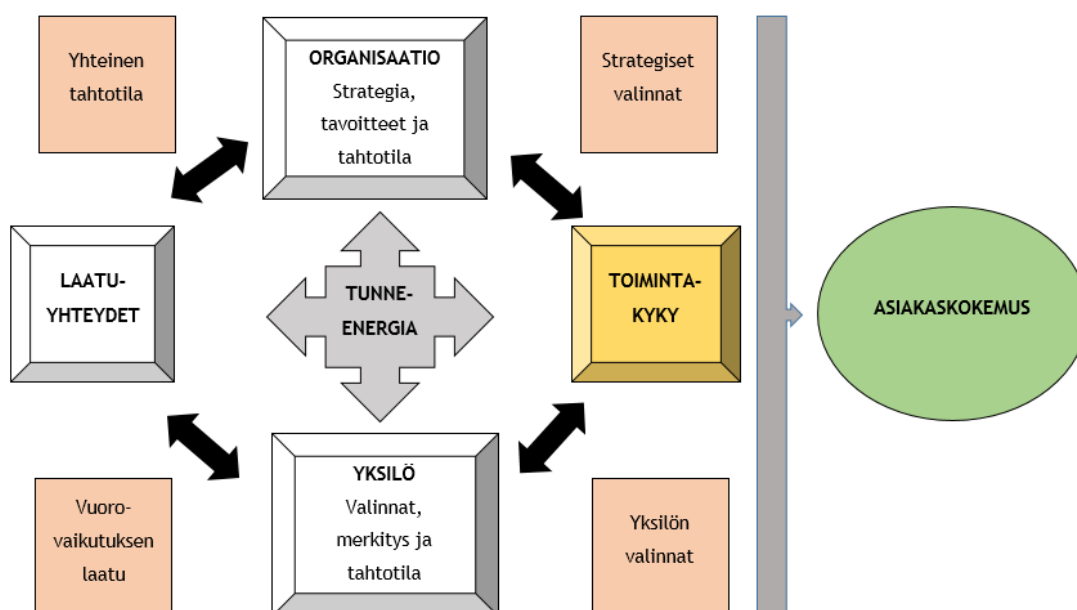
2.2.5 Organisaation toimintakyky

Fischerin ja Vainion (2014, 145) mukaan toimintakyky syntyy yksilön valinnoista, merkityksellisyyden kokemuksista, laatu yhteyksistä sekä organisaation yhteisestä tahtotilasta ja se tähtää vision ja strategian antamaan yhteiseen suuntaan. Näiden elementtien avulla syntyvä emotionaalinen pääoman synnyttää asiakaskokemuksen.

Toimintakykyyn liittyy myös käsite ”positiivisesti poikkeava käyttäytyminen”, mikä tarkoittaa arvostusta, kunnioitusta, toisten auttamista ja kiitollisuuden osoittamista. Se on tietoinen tahtotila ja valinta. Sen sijaan neutraali tai negatiivinen käyttäytyminen ilmenee pääsääntöisesti automaattisesti. Jos emme pysähdy miettimään miten asioita ilmaisemme, emme myöskään ota käyttöömme positiivisempaa vaihtoehtoa. Tähän vaaditaan harkintaa, alitajunnasta nousevien reagoitapojen hallintaa ja oman käyttäytymistapojen tietoista

hallintaa. Positiivisesti poikkeavan käyttäytymisen voidaankin ajatella olevan kilpailuetu. Kilpailijat voivat helposti kopioida palvelukonseptit ja tuotteet, mutta ei sitä miten hoidamme kohtaamiset asiakkaiden kanssa. (Fischer & Vainio 2014, 76.)

Fischer & Vainio (2014, 145) selvittävät edelleen, että korkean toimintakyvyn organisaatioissa 60 prosenttia henkilöstöstä ajattelee asioista positiivisesti. Noin kolmannes on neutraaleja asioiden suhteen ja 10 prosenttia on negatiivisia. Vastaavasti alhaisen kannattavuuden yrityksissä positiivisesti ajattelevia on vain 20 prosenttia. Negatiivisesti ja neutraalisti ajattelevia on 40 prosenttia kumpaakin. Organisaation tuottavuudelle ja tuloksellisuudelle on siis todellakin merkitystä, miten henkilöt asennoituvat omaan työhönsä, esimiehiin ja itseensä suhteessa työhön sekä kollegoihin. Toimintakyky on usean elementin summa, joita ovat yksilön valinnat, strategiset valinnat ja laatuhyteydet. Tunne-energia vaikuttaa toimintakykyyn ja siitä rakentuva emotionaalinen pääoma mahdollistaa suuremman toimintakyvyn tiukoissa tilanteissa. Toimintakyky yhdistää työyhteisökokemuksen asiakaskokemukseen (kuva 3).



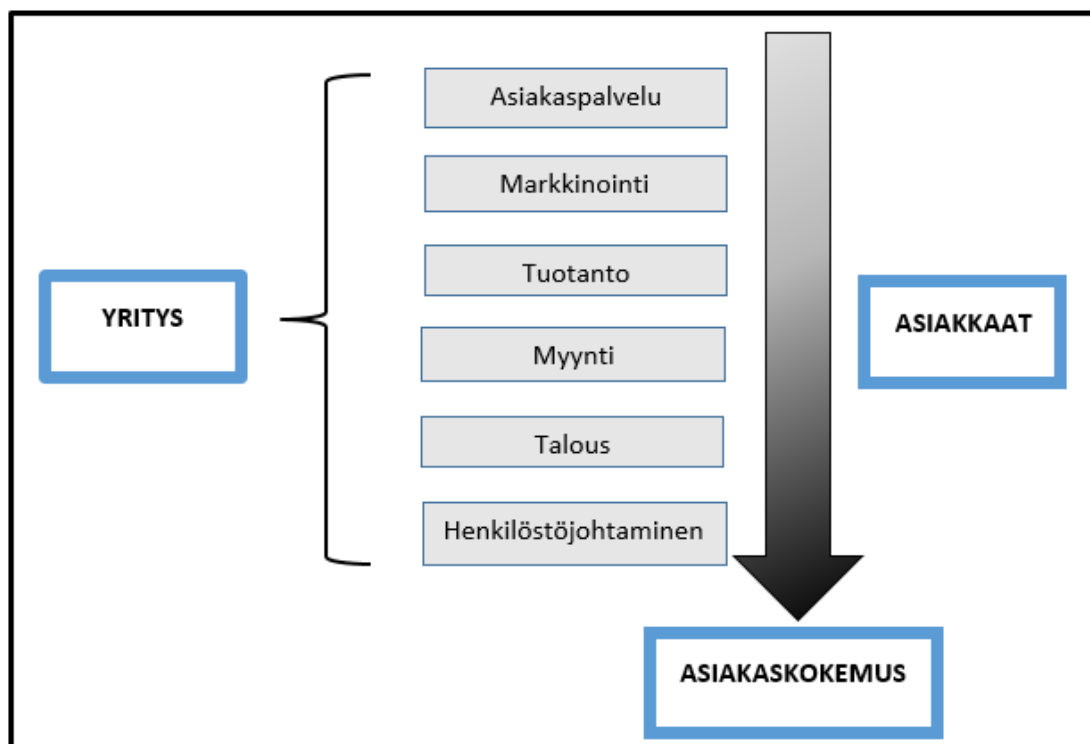
Kuva 3: Toimintakyky yhdistää työyhteisökokemuksen asiakaskokemukseen (Fischer & Vainio 2014, 145)

Organisaation toimintakykyyn liittyy myös kyky kierrättää pääomaa eli varastoida arvokkaita asioita käytettäväksi, kun niitä tarvitaan. Mitä enemmän organisaatio on kerryttänyt positiivista toimintakykypääomaa eri lajeineen, sitä paremmin ne pärjäävät myös haastavina aikoina. Pääomaa on kuitenkin muistettava kerryttää, ettei joku pääoman laji hupene juuri silloin, kun se organisaation tulevaisuuden kannalta olisi tärkeintä. (Fischer & Vainio 2014, 146-149.)

2.2.6 Asiakaskeskeinen henkilöstön johtaminen

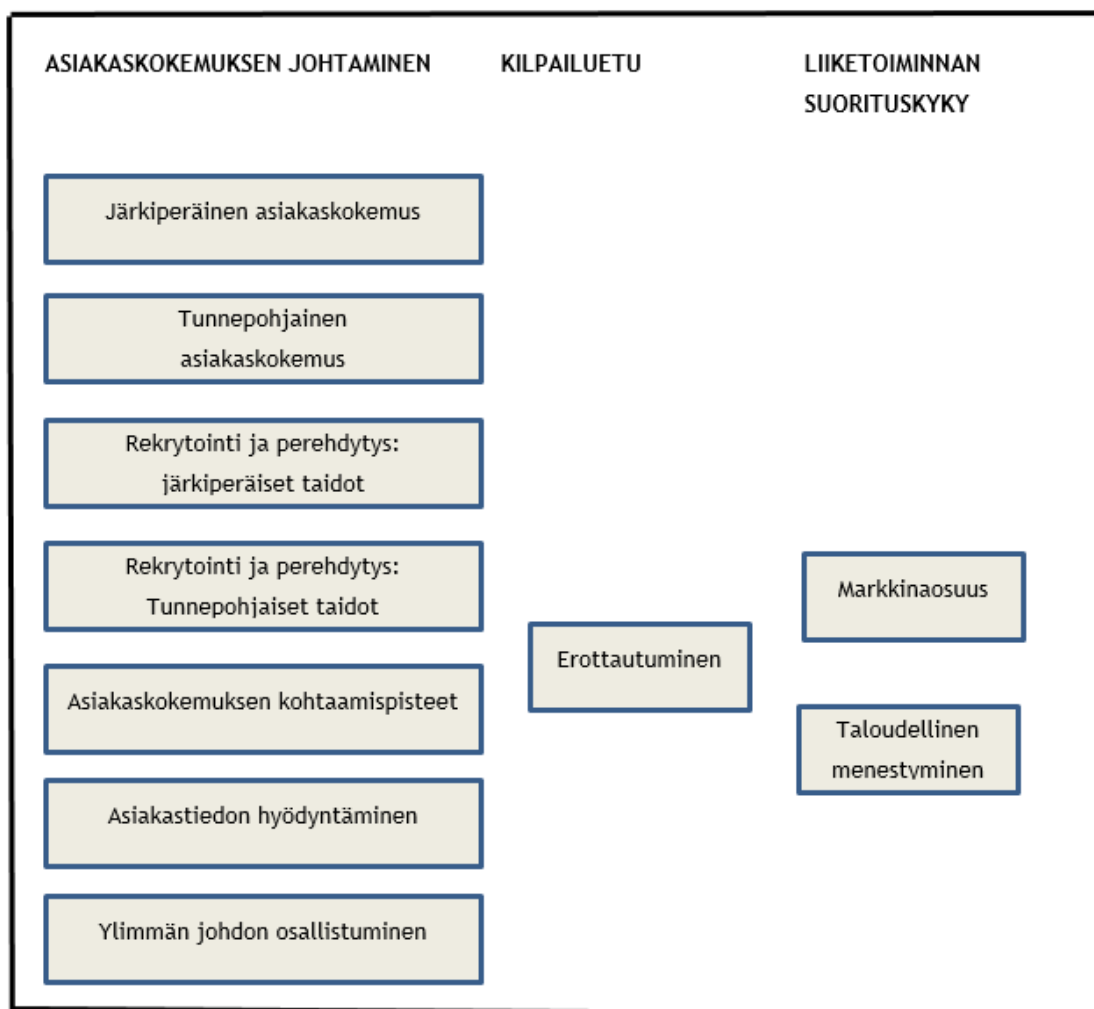
Asiakaskokemus mielletään usein vain asiakaspalvelun osa-alueeksi, sen kehittämiseksi tai yksittäiseksi projektiksi, koska se on käsitteenä vielä melko uusi. Asiakassuhteiden johtamisen (CRM eli customer relationship management) seuraajaksi on siis tullut asiakaskokemuksen johtaminen (CEM eli customer experience management), jolla on edeltäjänsä laajempi näkökulma asiakkaan ja yrityksen välisissä suhteissa. Se maksimoi yrityksen asiakkailleen tuottaman arvon luomalla asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia. (Löytänä & Korteso 2011, 12-13.)

Kuva 4 esittää, miten asiakaskokemuksen johtaminen huomioi yrityksen kaikki osa-alueet. Jokaisen yrityksessä työskentelevän henkilön tulee oivaltaa asiakaskokemuksen merkitys, sillä jokaisen työntekijän palkka tulee asiakkailta, ja se maksetaan asiakaskokemuksen perusteella. Yrityksen toiminnoista eniten yksittäisiä kohtaamisia asiakkaiden kanssa on useimmiten asiakaspalvelulla ja myynnillä. Yrityksen tukitoiminnot vaikuttavat suuresti siihen, pystyvätkö nämä luomaan odotuksia ylittäviä kokemuksia. Esimerkiksi jos tietoliikenne- tai kassajärjestelmät eivät toimi, on asiakaspalvelu hyvin haastavaa. Kaikki yrityksen toiminnot ovatkin suoraan tai välillisesti kosketuksissa asiakkaaseen.



Kuva 4: Asiakaskokemus vs. asiakaspalvelu (Löytänä & Kortesus 2011, 15)

Gronholt, Martensen, Jorgensen ja Jensen (2015, 92) ovat tutkineet, miten oleelliset asiakaskokemuksen osa-alueet vaikuttivat asiakastyön johtamiseen tanskalaisissa yrityksissä. Kuvassa 5 on esitetty tämä tutkimuksen malli. Siinä nimettiin seitsemän erilaista asiakaskokemuksen johtamisen ulottuvuutta. Kuvasta käy ilmi miten erottautuminen tuo yritykselle kilpailuetua. Liiketoiminnan suorituskyvyn osa-alueina ovat markkinaosuus ja taloudellinen menestyminen. Tutkimus osoitti, että kaikilla seitsemällä asiakaskokemuksen johtamisen ulottuvuudella on vaikutusta liiketoiminnalliseen suorituskykyyn. Nämä osa-alueet ovat: 1) järkiperäinen asiakaskokemus, 2) tunnepohjainen asiakaskokemus, 3) rekrytointi ja perehdytys, johon liittyy järkiperäiset taidot, 4) rekrytointi ja perehdytys, joihin liittyy tunnepohjaiset taidot, 5) asiakaskokemuksen kohtamispisteet, 6) asiakastiedon hyödyntäminen ja 7) ylimmän johdon osallistuminen. Lisäksi ne yritykset, joilla oli korkeampi suorituskyky liiketaloudellisesta näkökulmasta katsoen eli ne jotka olivat ottaneet ylimääräisen askeleen ylivoimaisen asiakaskokemuksen rakentamiseen, nauttivat myös parempaa taloudellista menestystä.



Kuva 5: Eri osa-alueiden vaikutukset asiakaskokemuksen johtamiseen, kilpailuetuun ja liiketoiminnan suorituskykyyn (Gronholdt ym. 2015, 92)

Asiakaskeskeinen henkilöstöjohtaminen perustuu siihen, että pyritään saamaan aikaan mahdollisimman hyviä asiakaskokemuksia. Asiakaskokemusten laatu on keskeisin suoriutumisen mittari. Asiakkaita tulee palvella koko organisaation leveydellä. Määrän sijaan korostetaan asiakaskohtaamisten laatua eli jos aiemmin on keskitytty palvelemaan mahdollisimman suurta määrää asiakkaita tietyssä ajassa, niin laadukkaassa asiakaskokemuksessa taas pyritään palvelemaan mahdollisimman hyvin jokaista asiakasta. Tämä muutos ei onnistu lisäämättä asiakasrajapintaan henkilöstöresursseja, ja lisäksi se vaatii myös uudenlaista ajattelua niin, että entistä suurempi osa muustakin henkilöstöstä osallistuu asiakaspalveluun oman roolinsa rinnalla. (Juuti 2015, 64.)

Valmentava johtaminen sopii hyvin asiakaskeskeiseen henkilöstöjohtamiseen. Se on esimiesten ja alaisten välinen tavoitteellinen ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutusprosessi, mikä ottaa huomioon mitä tehdään ja kuinka toimitaan. Sen tavoitteena on niiden hyvien tapojen ja tottumusten yhtenäistäminen, jotka vievät koko organisaation yhteisiin

päämääriin. Valmentavassa johtamisessa toteutuu kolme ydin asiaa: 1) tavoitteiden asettaminen ja sopiminen, 2) suorituksen parantamiseen tähtäävä valmennus ja 3) uran kehittymiseen tähtäävä valmennus. (Kansanen 2004, 23-27.)

Valmentaminen keskittyy tulevaisuuden mahdollisuuksiin, ei menneisiin virheisiin. Valmentaminen on henkilöiden potentiaalin avaamista, jotta maksimoidaan kunkin oma suorituskyky. Valmentava johtaja on empaattinen, suoraselkäinen, puolueeton ja avulias. (Whitmore 2009, 9-10.)

Pauli Juuti (2015, 66) nimeää asiakaskeskeisen henkilöstöjohtamisen ulottuvuuksiksi seuraavat tekijät:

1) Luovuus ja innovatiivisuus

- Asiakaskokemuksen laatuun vaikuttaa ehkä kaikkein suoranaissimmin se, miten innovatiivisia yrityksen palvelut, tuotteet ja toimintatavat ovat. Asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden mukaisesti uudistumaan kykenevät organisaatiot selviävät kilpailussa muita paremmin. Luovuus ja innovatiivisuus liittyvätkin olennaisesti asiakaskokemuksen tuottamiseen.

2) Osaaminen

- Osaaminen määrittää myös asiakaspalvelun laatua. Osaamisen johtamisessa tulee ottaa huomioon missä määrin asiakaskohtaamisissa kyetään käyttämään asiakkaiden osaamista hyväksi ja toisaalta organisaation kyky oppia uutta.

3) Vuorovaikutustaidot

- Vuorovaikutustaidot ja kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa auttavat asiantuntemustietojen viestimisessä asiakkaille selkeästi, ymmärrettävästi ja miellyttävästi.

4) Sitoutuminen

- Sitoutuminen asiakaspalveluun, organisaatioon ja työhön liittyy vahvasti henkilön kokemuksiin ja tunteisiin. Sitoutumisen ylläpitäminen ja vaaliminen on jatkuvaa työskentelyä.

5) Työhyvinvointi

- Työhyvinvointi koostuu yksilöllisistä, vuorovaikutuksellisista, työyhteisöllisistä, organisatorisista tekijöistä. Työhyvinvointi liittyy asiakaskokemuksen tuottamiseen, koska asiakaskokemukseen vaikuttavat asiakkaan ja asiakaspalvelijan väliset tunteet. Henkilöt, jotka voivat työssään hyvin, kykenevät myös siirtämään myönteisiä tunteita ja ilmapiiriä myös asiakkaille.

6) Oikeudenmukaisuus ja eettisyys

- Oikeudenmukaisuus ja eettisyys on koko henkilöstöjohtamisen taustatekijä. Oikeudenmukaisuus käsittää johtamisen, organisoitumisen, vuorovaikutuksen ja perusarvot. Oikeudenmukaisuus on kaiken organisoitumisen taustalla yhtä lailla

kuten hyvä yhteistoimintakin. Oikeudenmukaisuus ja eettisyys luovat arvoperustan, jonka päälle asiakaskeskeinen henkilöstöjohtaminen rakentuu.

Näiden kuuden asiakaskeskeisen henkilöstöjohtamisen ulottuvuuden pohjalta rakennetaan myöhemmin tässä opinnäytetyössä jatkuvan kehittämisen malli kohdeorganisaation käyttöön.

2.3 Asiakaskokemus rakennetaan yhdessä

2.3.1 Asiakaskokemuksen johtamisen aloittaminen

Asiakaskokemuksen johtamiseksi ei ole olemassa valmista yksiselitteistä mallia, jonka avulla jokainen yritys muuttuisi asiakaskeskeisemmäksi. Asiakaskokemuksen johtamiseen kannattaakin lähteä vaikka pienin askelein, eri näkökulmista tarkastellen.

Futurelab on nimennyt viisi erilaista keinoa, joilla voi asiakaskokemuksen johtamisen aloittaa. *Ensinnäkin* se on aina strateginen päätös, joten asiakaskokemuksen johtaminen on myös jokaisessa organisaatiossa erilaista. Tämä vaatii selkeää ylimmän johdon sitoutumista ja tukea kaikelle tekemiselle asian ympärillä. *Toiseksi* yrityksen kannattaa määritellä asiakaskokemustavoite, joka kertoo millaisia kokemuksia yritys pyrkii asiakkailleen luomaan. Tämä on sisäinen tavoite, mutta sitä voi hyödyntää laajemmin myös brändin viestinä. *Kolmanneksi* asiakaskokemuksen johtamisesta tulee jonkun konkreettisesti vastata. Tämä ei ole helppo asia, mutta toimivaksi malliksi on osoittautunut se, että asiakaskokemuksesta vastataan suoraan ylimmälle johdolle. Koska asiakaskokemuksen luojina ovat aina ihmiset ja organisaatiot, tulee myös henkilöstön asenteiden vaikutus huomioida kehittämistyössä. Henkilöstön johtamisessa kokemusten luomiseen ovat keskeisiä osa-alueita uusien henkilöiden rekrytointi, perehdyttäminen, kannustepalkitseminen sekä ylimmän johdon osallistuminen. *Neljäs* askel tulee edellä mainittujen vaiheiden eli päätöksen teon, tavoitteiden määrittelyn ja vastuutuksen jälkeen. Voidaan alkaa toteuttaminen. Tämä vaatii sitkeyttä ja rohkeutta, sillä tulokset näkyvät vasta pitkällä aikavälillä. *Viidentenä* asiakaskokemuksen johtamisessa voidaan tarkastella sen mittaamista eli miten asiakkaiden muodostamat kokemukset vastaavat yrityksen tavoitteita. Tähän tarvitaan nykyaikaisia keinoja ja menetelmiä, joilla mitataan konkreettisia kosketuspisteitä. Yhtä lailla organisaation kompetenssia, osaamistasoa ja kyvykkyyttä kokemusten luomiseen tulee mitata. Kaiken yhdistää se, miten itsessään koko muutoksen edistymistä seurataan ja mitataan. (Futurelab 2013.)

Vesterinen (2014, 114-116) esittää neljä erilaista merkkipaalua asiakaskokemushankkeen eteenpäin viemiseksi: tarpeiden tunnistaminen, toimenpiteiden aloittaminen, suunnitelmallisuus useimmissa yksiköissä, ja liiketoimintaan juurtuminen. *Ensimmäisessä* kohdassa tunnistetaan tarve kohdentaa katseet asiakkaisiin. Tämä voi olla strateginen tavoite

tai organisaatiosta noussut kehitystarve. Tärkeää on, että yritysjohto sitoutuu asiaan ja että asiakaskokemuksen kehittämistyö tulee asioiden tärkeysjärjestyksessä kärkisijalle. Tällä varmistetaan resurssit ja tuki myös myöhemmissä vaiheissa. Tähän vaiheeseen kuuluu myös painopistealueiden suunnittelu, toimenpiteet ja resurssien ja vastuiden määrittely. On hyvä tapa aloittaa kehitystyö valittujen yksiköiden ja pilottitoimenpiteiden avulla, ennen kuin päätökset viedään kokonaisuudessaan yrityksessä käytäntöön. *Toisessa* vaiheessa aloitetaan toimenpiteet, mikä parhaassa tapauksessa tarkoittaa muutosohjelmaa. Tässä kohtaa kerätään palautetta asiakkailta ja usein tarvitaan IT-järjestelmiä tai muita työkaluja tiedon keräämistä varten. On myös tärkeää luoda tehokkaat viestintä käytänteet, sillä koskaan ei ole liian aikaista aloittaa eri osapuolten tiedottamista siitä mitä toimenpiteitä on käynnissä ja mitä on saatu aikaiseksi. *Kolmannessa* vaiheessa on edistytty hyvin, jos on onnistuttu viemään järjestelmällisesti uusia käytäntöjä useimpiin yrityksen eri yksiköihin. Tämä tarkoittaa selkeitä vastuualueita, asiakkaan mukaan ottamista päätöksenteon prosessiin ja toimintasuunnitelmiin sekä jo saavutettujen tulosten huomioimista ja niistä palkitsemista. Oletettavasti tässä vaiheessa on hankkeen saavutuksista kerrottavaa myös asiakkaille. *Neljännessä* vaiheessa tavoitteena on tehdä asiakaskeskeisyydestä yrityksen arjen toimintatapa ja sulauttaa se organisaatiokulttuuriin. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että asiakaskeskeisyys on säännöllisesti eri asialistoilla ja että asia on viety myös yrityksen yhdeksi KPI-mittariston osa-alueeksi.

Asiakaskeskeisyyden juurruttaminen vaatii systemaattista kehittämistä, pitkäjänteisyyttä ja kärsivällisyyttä. Yritysjohton vahvalla sioutumisella muutokseen on erittäin tärkeä asema. On uskottava aidosti muutoksen tarpeeseen ja kyvykkyyteen rakentaa ainutlaatuista yrityskulttuuria, missä jokaisen tehtävänä on asiakkaiden odotusten täyttäminen ja ylittäminen kaikissa kohtaamisissa.

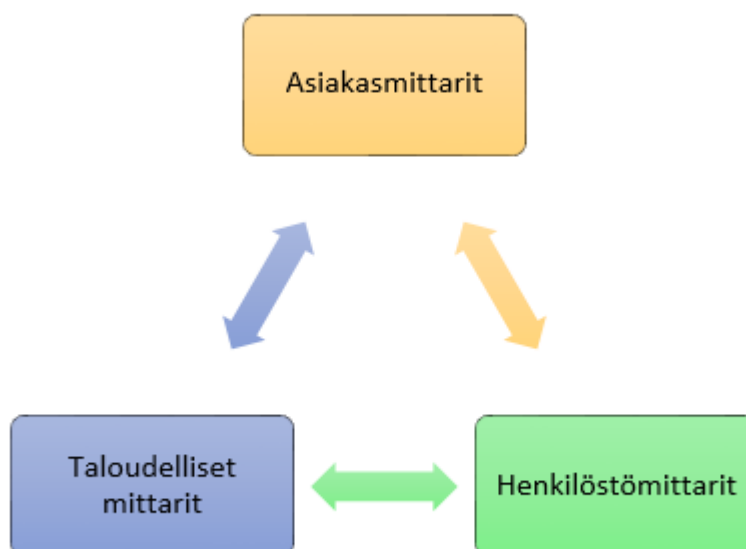
2.3.2 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemuksen mittaaminen on tärkeä osa-alue, koska se kertoo miten asiakkaiden muodostamat kokemukset vastaavat yrityksen tavoitteita. Kokemuksilla on vaikutus asiakkaiden lojaliteettiin, ja se taas kertoo konkreettisista saavutetuista tuloksista. Lisäksi on olennaista mitata, kuinka hyvin johtaminen onnistuu. Asiakaskokemuksen johtaminen on jatkuvaa. Tämä pakottaa jatkuvaan uuden innovointiin ja säännölliseen uudelleenmäärittelyyn. Tiedonkeruu mahdollistaa ennakoinnin ja riittävän nopean reagoinnin muutostarpeisiin. (Löytänä & Korteso 2011, 165-179.)

Asiakaskokemuksen mittaamisella on merkitystä koko yritykselle, yritysjohdolle ja henkilöstölle sekä tietysti asiakkaille itselleen. Mittaamalla saadun tiedon perusteella saadaan sellaista kilpailuetua, joka ei ole kopioitavissa. Yritys vahvistaa asiakkaiden sitoutumista

yrittäjien ja suosittelijoiden määrä kasvaa. Yritys voi löytää lisämyyntimahdollisuuksia ja tehostaa myyntiprosesseja. Yritysjohdolla on asiakaskokemuksen mittaamisesta käyttöönsä luotettavaa, reaaliaikaista tietoa liiketoiminnan johtamiseen ja kehittämiseen. Lukuisissa tutkimuksissa on todettu, että mitä sitoutuneempi henkilöstö, sitä sitoutuneemmat asiakkaat. Lisäksi mittaaminen tekee asiakkaiden kokemuksen henkilöstölle todelliseksi ja näkyväksi. Tämä auttaa heitä kehittämään omaa työskentelyään asiakaskokemuksen parantamiseen liittyen. Asiakkaalle asiakaskokemuksen mittaaminen pitäisi tietysti näyttäytyä konkreettisenä hyötynä eli asiakaskokemuksen parantumisena. Asiakas voi palautteen kautta kertoa tyytyväisyydestään, mutta ennen kaikkea tietysti tyytymättömyydestään ja saada siten yrityksen korjaamaan negatiivisen kokemuksensa välittömästi. (Questback 2017.)

Taloudelliset mittarit eivät voi olla ainoa näkökulma asiakaskokemuksen mittaamiseen, vaan tarvitaan myös asiakasmittareita ja henkilöstömittareita (kuva 6). Taloudellisilla mittareilla saadaan selville, miten asiakaskokemuksen kehittämistyössä on onnistuttu. Asiakasmittareiden avulla varmistetaan se, että asiakasvuorovaikutus kehittyy haluttuun suuntaan. Henkilöstömittareilla johdetaan toiminnan ja kulttuurin muutosta asiakaskeskeisempään suuntaan. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 52.)



Kuva 6: Asiakaskokemuksen mittaamisen osa-alueet

Asiakasmittareilla mitataan asiakassuhteiden ja asiakasvuorovaikutuksen kehitystä. Nämä voivat olla joko epäsuoria mittareita tai asiakaspalautteeseen pohjautuvia mittareita. Perinteisiä epäsuoria mittareita ovat esimerkiksi tunnettuus, markkinaosuus, asiakasvaihtuvuus, uskollisuus, elinkaaren arvo ja asiakkaiden määrä. Nämä eivät kerro, miten yritys on onnistunut yksittäisissä asiakaskohtamisissa. Sitä varten edellä mainittujen rinnalle on syntynyt uudenlaisia asiakaskohtamisiin liittyviä mittareita. Näiden mittareiden tulokset perustuvat asiakkaiden antamaan palautteeseen sekä kohtaamisissa että asiakassuhteen aikana yleensä. Tällaisia mittareita ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyys, CX-indeksi, Customer Effort Score ja Net Promoter Score. (Löytänä & Korhikoski 2014, 53-55.)

Taloudelliset mittarit voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: asiakashankinta, asiakkaiden pysyvyys ja toiminnallinen tehokkuus. Asiakashankinnassa mittarina voi olla esimerkiksi ostoskorin arvo tai brändin maininta useus sosiaalisessa mediassa. Asiakkaiden pysyvyyttä voidaan mitata esimerkiksi Net Promoter Score:n avulla tai osuudella asiakkaan tähän palveluun suuntaamasta budjetista. Toiminnallisen tehokkuuden mittarina voi käyttää myynnin tai markkinoinnin suoria kuluja tai asiakaspalvelun osaamisella ratkaista asiakkaan ongelma heti ensimmäisen yhteydenoton aikana. Yrityksen halu mihin ensisijaisesti kehittämisellä tahdotaan vaikuttaa sekä yrityksen toimiala, vaikuttavat siihen, mitkä taloudelliset mittarit ovat oleellisia. (Löytänä & Korhikoski 2014, 62.)

Henkilöstömittarit voidaan jakaa kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin mittareihin. Kvantitatiivisia mittareita ovat esimerkiksi Human Capital Return On Investment (HCROI) ja Human Capital Value Added (HCVA). Henkilöstömittauksessa voidaan vaikkapa kysyä työntekijöiden halukkuutta suositella työnantajayritystä ystäville ja tutuille. Kvalitatiivisten henkilöstömittareiden avulla voidaan analysoida strategian läpimenoa henkilöstössä. Tämä edellyttää muutoksia kolmella tasolla: 1) yritystason käyttäytymisessä, joka koskee kaikkia työntekijöitä alhaalta ylös, 2) työtehtävätason käyttäytymisessä, joka koskee yksittäisiä työtehtäviä, ja 3) johdon käyttäytymisessä, jonka tehtävänä on asiakaskokemuksen rakentamisen tukeminen esimiestyössä. Mittaamista tulisi siis tehdä kaikilla edellä mainituilla tasoilla ja eri työtehtäviin parhaiten soveltuvilla kysymyksillä. (Löytänä & Korhikoski 2014, 64-65.)

Asiakaskokemuksen mittaamisessa luotettavat tiedonkeruun elementit ovat oikea kohderyhmä, oikeat kysymykset ja oikea ajoitus. Ymmärrys asiakaskokemuksen nykytilanteesta yrityksessä auttaa yritysjohtoa hahmottamaan haasteiden laajuudet ja ongelmakohdat. Näin mahdollistetaan tulevien toimenpiteiden suunnittelu ja kehityspolkujen rakentaminen.

2.3.3 Asiakaskokemuksen rakentamisen merkitys liiketoiminnalle

Asiakaskokemus on merkityksellinen asia liiketoiminnalle tutkimustenkin mukaan. Mouawad ja Kleiner ovat todenneet, että tutkimuksen mukaan vain 4 % asiakkaista reklamoi saatuaan huonoa palvelua, mikä tarkoittaa että yritys ei kuule 96 % asiakkaidensa mielipidettä koskaan. Asiakkaista 91 % on sitä mieltä, että heidän palautteensa ei koskaan johda mihinkään toimenpiteisiin. Lisäksi jopa 68 % asiakkaista lopettavat kokonaan asioinnin yrityksen kanssa, jos he ovat pettyneet saamaansa kohteluun. Positiivisista kokemuksista asiakkaat kertovat eteenpäin keskimäärin noin kolmelle-viidelle henkilölle. Tarvitaan 12 positiivista kokemusta korjaamaan yksi epäonnistunut kokemus. (Mouawad & Kleiner 1996, 50.)

Asiakaspalvelukokemus.fi:n tuottamassa ja vuonna 2016 julkaistussa tutkimuksessa tarkasteltiin 122:n suomalaisen pörssiyrityksen julkaisemaa materiaalia (www-sivuja, vuosikertomuksia ja tilinpäätöstietoja). Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää asiakaspalvelun ja -kokemuksen merkitystä suomalaisissa pörssiyrityksissä. Tutkimuksesta kävi ilmi, että asiakaskokemusta vaalivista suurista ja keskisuurista yrityksistä 50% pystyi kasvattamaan liikevaihtoa. Yritykset, joissa asiakaskokemus ei ollut strategisessa asemassa, liikevaihdon kasvuun pystyi vain 34%. Yli 20% pörssiyrityksistä piti asiakaskokemusta strategisesti merkittävänä. Yritykset ja toimialat ovat erilaisia, mutta kaikkia niitä yhdistää maksava asiakas. Odotuksiin ja asiakaskokemuksen tärkeyteen vaikuttaa asiakkaan rooli sijoittajana, kuluttajana tai toisena yrityksenä. Tutkimuksessa havaittiin, että toimialalla ja yrityksen koolla on vaikutusta asiakaskokemuksen merkitykseen. Asiakaskokemus itsessään koettiin yrityksissä eri tavoin: kilpailuetua tuottavana arvona tai tavoitteena, liiketoimintamahdollisuutena tai se hahmotetaan digitalisaation kautta. (Asiakaspalvelukokemus.fi 2017.)

Ku, Kuo ja Chenin (2013, 447) mukaan aina kaikissa tilanteissa ei ole edes järkevää pyrkiä ylivoimaiseen asiakaskokemukseen. Enemmän ei välttämättä ole parempaa asiakaskokemuksen kannalta. Odotuksiin nähden kohtuullisen tason kokemus on asiakkaiden mielestä useimmiten hyväksyttävää, mutta korkeamman tason kokemus ei näin välttämättä ole. Osa asiakkaista ei ole kenties valmiita intensiiviseen palveluun. Asiakastytyväisyyden kasvattamiseen ei siis aina tarvitakaan asiakkaan odotusten ylittymistä.

Asiakkaiden osallistumista asiakaskokemuksen kehittämiseen tarvitaan myös. Tutkimuksen mukaan tuottaaksemme erinomaista palvelua ja parempaa arvoa asiakkaille, tarvitaan heitä kehitystyöhön mukaan. Se edesauttaa myös kehitystyöhön kuluvaan aikaan. Erityisesti ideoiden kehittämisessä, palvelujen muotoilussa ja niiden testaamisessa tarvitaan asiakkaiden apua. (Alam & Perry 2002, 533.)

Näiden tutkimustulosten valossa voi todeta, että mitä paremmin asiakkaansa tuntee, sen paremmin heitä kykenee palvelemaan eri tavoin. Asiakastyytyväisyyteen ei aina tarvita edes asiakkaiden odotusten ylittävää palvelua, vaan kohtuullisuus on myös riittävä taso.

3 Kohdeorganisaation esittely

Opinnäytetyön kohdeorganisaatio kuuluu elintarviketeollisuuden suurimpaan alatoimialaan eli leipomoteollisuuteen. Suomessa leipomoala on hyvin monipuolinen ja monimuotoinen sekä perheyrittäjävaltainen.

3.1 Leipomoteollisuus toimialana

Leipomoteollisuus on elintarviketeollisuuden suurin alatoimiala toimipaikkojen ja työpaikkojen määrällä mitattuna. Alalla toimii lähes 700 yritystä Suomessa ja se työllistää yli 7 800 henkilöä, mikä on 24 % koko elintarviketeollisuuden työvoimasta. Alan ominaispiirteitä ovat valtakunnallisesti toimivat teolliset isot leipomot, alueelliset leipomot sekä lukuisat paikalliset pienleipomot ja konditoriat. Useat leipomot ovat merkittäviä työllistäjiä alueillaan. Leipomoteollisuuden liikevaihto vuonna 2014 oli 1059 miljoonaa euroa (kasvua 0,01 %). Leipomoteollisuus on ollut perinteisesti pitkälti kotimarkkinateollisuutta, mutta markkinatilanne on muuttunut nopeasti parin viime vuoden aikana. Leipomotuotteiden kokonaiskysyntä on laskenut Suomessa, yritysten kilpailutilanne on kireä ja alan kannattavuus on heikentynyt. Tähän on vaikuttanut paistopistetoiminnan ja myymäläleipomoiden voimakas kehittyminen sekä kulutusmuutokset. Vaikutusta on myös ulkomaisten tuotteiden lisääntyneestä tuonnista. Muita syitä ovat esimerkiksi yritysten kasvuhakuisuus, ylikapasiteetti, korvaavien tuotteiden kulutuksen kasvu, kaupan omien merkkien laajentunut tarjonta sekä luontaisen kasvun puuttuminen. Kysyntää heikentää myös kuluttajien vähentynyt ostovoima. Kasvu vaatii yrityksiltä kilpailukyvyyn kehittämistä, toimintojen tehostamista, uudistamista, tuotekehitystä, erikoistumista ja ketteryttä. (Leipomoteollisuus 2015.)

3.2 Tutkimuskohteen henkilöstö ja toimintaympäristö

Opinnäytetyöni kohdeyritys toimii leipomoteollisuuden alalla. Tutkimuskohteen organisaatio käsittää noin neljäkymmentä toimintayksikköä ympäri Suomea ja yksiköt sijaitsevat erilaisten hyper- tai supermarkettien sisällä (shop-in-shop). Jokaisessa yksiköissä on toimihenkilön (leipomoesimies) lisäksi tarvittava määrä työntekijöitä (leipurit). Kohdeyrityksen yhteenlaskettu henkilöstömäärä kaikki toimintayksiköt ja ketjuohjaus mukaan lukien on yhteensä noin 300 henkilöä. Toimintayksiköissä leivotaan alusta alkaen ruoka- ja kahvileipiä sekä ruokaisia tuotteita. Nämä paikan päällä käsin leivotut tuotteet muodostavat valikoimasta

suurimman osan. Valikoimaan kuuluu myös muutamia paistettavia pakastetuotteita. Voidaan siis puhua pienleipomosta ison kaupan sisällä.

Toimintayksiköissä eli pienleipomoissa työskentelevät henkilöt ovat kaikki kohdeyrityksen omaa väkeä. Erinomainen yhteistyö on tärkeässä roolissa sen kaupan koko henkilöstön kanssa, jossa kukin toimintayksikkö toimii. Organisaatiokulttuuriin vaikuttaa näin ollen niin kohdeyrityksen arvot ja asenteet, kuin myös toimintaympäristö. Asiakaskokemuksen määrittelyyn, kehittämiseen ja mittaamiseen vaikuttaa siis se ympäristö, jossa kukin pienleipomo sijaitsee.

Pienleipomoissa työskentelevien henkilöiden päätehtävä on tuotantolähtöinen. Tavoitteena on leipoa käsin laadukkaita leipomotuotteita kuluttaja-asiakkaiden tarpeisiin vastaten. Tämän lisäksi työtehtäviin kuuluu tuotteiden pakkaamista, esillelaittoa ja asiakkaiden palvelua leipäosastolla omien tuotteiden parissa. Kauppa vastaa itse muusta leipäosastosta ja sen palvelusta. Varsinaista myyntitapahtumaa ei tässä tapauksessa toteudu, sillä kuluttajat keräilevät leipomotuotteet ostoskoriinsa tai -kärryihin, kuten muutkin päivittäistavaraostoksensa kaupassa ja maksavat ne ostoskierroksen lopussa kaupan kassalla.

Kutakin pienleipomoa johtaa leipomoesimies, joka vastaa oman yksikkönsä myynnistä, tuloksesta, henkilöstöstä, tuotannosta ja yhteistyöstä kaupan kanssa. Esimies osallistuu vahvasti myös itse tuotantotyöhön sekä päivittäiseen asiakaspalvelutyöhön. Leipurit hoitavat tuotantoa suunnitelmien mukaisesti ja vaikuttavat kukin omalta osaltaan yksikön asiakaspalvelun laadukkuuteen.

Pienleipomoiden henkilökunnalta vaaditaan monipuolista osaamista. Tuotantotyön on sujuttava ammattitaidolla ja tietyssä aikataulussa. Leipomotuotteiden korkea laatu on erittäin tärkeässä roolissa. Laadukkaan asiakaspalvelutyön ja asiakkaita inspiroivien esillepanojen rakentamisen merkitys on kasvanut vuosi vuodelta. Tämän vuoksi kohdeorganisaatiossa on haluttu nostaa asiakaskokemuksen kehittäminen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta vahvemmin esiin. Siihen halutaan jatkossa panostaa aiempaa enemmän, mitata tavoitteissa onnistumista ja rakentaa eri osa-alueet huomioon ottava kehittämissuunnitelma, mihin tämä tutkimus myös omalta osaltaan tähtää.

4 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteuttaminen

Opinnäytetyön tutkimusstrategia on tapaustutkimus ja tutkimusote laadullinen eli kvalitatiivinen. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tutkimuskohteena olevaa ilmiötä, tekijöitä, muuttujia ja rakennetta. Tarkoituksena on tutkittavan ilmiön syvälinen ymmärtäminen, kuvaaminen ja tulkinnan antaminen. Laadullisen aineiston analyysi on syklinen prosessi ja tutkimustulokset ohjaavat tutkimuksen kulkua. Tulkinta ja tulos riippuvat

tutkijasta. Tutkimusprosessin aikana voidaan palata joustavasti prosessin aikaisempiin vaiheisiin. (Kananen 2012, 29-30.)

Laadullisella aineistolla tarkoitetaan esimerkiksi erimuotoisia haastatteluja, päiväkirjoja, havainnointia, omaelämäkertoja ja kirjeitä (Eskola & Suoranta 2000, 13). Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein pieneen määrään tapauksia, jolloin niitä pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. Laadullinen tutkimus soveltuu hyvin, kun ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista ja tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista (Metsämuuronen 2001, 14.)

Laadullisessa tutkimusmenetelmässä korostuvat kolme näkökulmaa tutkimuskohteeseen: konteksti, ilmiön intentio ja prosessi. Kontekstilla tarkoitetaan, että tutkija ottaa selvää, millaisiin yleisiin yhteyksiin tutkittava asia tai ilmiö liittyy. Intention huomioon ottaminen tarkoittaa sitä, että tutkija tarkkailee tutkimustilanteessa, millaisia motiiveja ja tarkoitusperiä tutkittavaa aiheeseen liittyy. Laadulliseen tutkimukseen liittyvällä prosessilla tarkoitetaan tutkimusaikataulun ja tutkimusaineiston tuotantoedellytysten suhdetta, koskien tutkittavan asian ymmärtämistä tutkijan taholta. (Vilka 2009, 99.)

Samasta asiasta voi tehdä oleellisesti erilaisia johtopäätöksiä, jos käyttää yhtä tiedonhankinnan strategiaa. Metsämuuronen (2001, 64) mukaan on kuitenkin mahdollista esimerkiksi haastatteluun liittää pienimuotoinen kvantitatiivinen mittaus jostakin kiinnostavasta alueesta, vaikka peruslähtökohtana on tehdä laadullista tutkimusta. Tämä toimii siten laadullisen tutkimuksen havainnollistuksena. Näin on toimittu myös tässä tutkimustyössä.

4.1 Tapaustutkimus tutkimusstrategiana

Tämän tutkimuksen tutkimustrategiaksi valittiin tapaustutkimus eli case-tutkimus, joka tutkii yhtä tai useampia tapauksia. Tutkittava tapaus voi olla esimerkiksi yritys, yhteisö, organisaation osasto tai ihmisryhmä, jota tarkastellaan todellisessa reaali maailman ympäristössään. Lähteitä on rajattomasti ja tutkimusaineistona voivat olla muun muassa erilaiset haastattelut, havainnot, arkistot ja dokumentit. Tutkimusmenetelmien rajat ovat häilyviä ja case-tutkimus lähestymistapana voikin sisältää piirteitä laadullisesta ja määrällisestä tutkimuksesta. (Kananen 2012, 34-35.)

Tapaustutkimuksen ensimmäinen edellytys on aineiston monilähteisyys ja toinen liittyy tulkin pohjana olevan aineiston dokumentaatioon: aineisto tulee esittää tutkimuksessa siten, että päättelyketju on myös muiden tarkistettavissa, mikä parantaa tutkimuksen reliabiliteettia ja uskottavuutta. Tapaustutkimuksen tulosta ei voida yleistää koskemaan

muita tapauksia. Tavoitteena on päästä syvälle yhden tapauksen ymmärtämisessä eli mikä on tutkittavan ilmiön toimintalogiikka ja -prosessit. (Kananen 2012, 35.)

Kanasen (2013, 59) mukaan Case-tutkimuksen vaiheet ovat:

- 1) Tutkimusongelma
- 2) Tutkimusongelmasta johdetut tutkimuskysymykset
- 3) Tutkimuskohteen valinta: tapauksen/tapausten valinta
- 4) Tiedonkeruu - ja analyysimenetelmät
- 5) Toteutus (tiedonkeruu)
- 6) Tutkimusaineiston tulkinta ja analyysi
- 7) Raportointi (tutkimuksen dokumentaatio).

Tapaustutkimus käynnistyy aiheen valinnalla, jonka jälkeen tapahtuu tutkimusongelman määrittäminen. Se muutetaan tutkimuskysymyksiksi, joiden avulla ilmiöön saadaan ymmärrys tai ongelmaan ratkaisu. Tämän jälkeen valitaan itse tutkimuskohde eli tapaus (case) tai tapaukset. Tiedonkeruumenetelmä määrittää sen, miten kerätään aineisto tutkittavasta ilmiöstä. Aineisto käsitellään analyysimenetelmillä. Totetutusvaiheessa käytetään monia eri tietolähteitä ja kerätystä aineistosta laaditaan tulkinta. Aineistosta pitää kyetä puristamaan ymmärrettävä ja luotettava. (Kananen 2013, 59-60.)

4.2 Tutkimusaineisto ja sen kokoaminen

Tässä tutkimuksessa aineistoa hankittiin olemassa olevasta kirjallisesta aineistosta, teemaastatteluilla ja kyselyn avulla.

Haastattelun tarkoituksena on selvittää, mitä jollakulla on mielessään. Se on vuorovaikutustilanne, jossa henkilö esittää kysymyksiä toiselle henkilölle. Haastattelulle on tyypillistä, että se on ennalta suunniteltu, haastattelijan alulle panema ja ohjaama, haastatteliija joutuu usein pitämään haastattelua yllä, haastatteliija tuntee roolinsa ja haastateltava oppii sen sekä haastateltava luottaa siihen että hänen kertomaansa käsitellään luottamuksellisesti. Teemahaastattelussa aihepiirit on etukäteen määrätty. Haastatteliija varmistaa, että ennalta päätetyt teema-alueet käydään haastateltavan kanssa läpi. Teemahaastattelu on muodoltaan avoin. Vastaaaja pääsee halutessaan puhumaan hyvin vapaamuotoisesti. Toisaalta teema-alueet takaavat sen, että jokaisen haastateltavan kanssa on puhuttu ainakin jossain määrin samoista aiheista. Teemat muodostavat selkeän raamin, jonka avulla haastatteluaineistoa on helpompi tulkita jäsentyneesti. (Eskola & Suoranta 2000, 85-87.)

Kyselyn yhtenä tarkoituksena on selvittää, mitä ihmiset ajattelevat, tuntevat, kokevat tai uskovat. Kysely eli survey-tutkimus viittaa siihen, että kysely on standardoitu eli vakioitu. Informoitu kysely tarkoittaa sitä, että tutkija kohtaa joko kyselyä jakaessaan tai noutessaan perusjoukkoon kuuluvat vastaajat. Samalla tutkija kykenee selostamaan heille tutkimuksen tarkoitusta. Tällainen aineiston keruu sopii hyvin suurelle ja hajallaan olevalle joukolle tutkittavia. Kyselylomaketutkimus etenee siten, että vastaaja lukee itse kysymyksen ja vastaa siihen kirjallisesti. Etuna on, että vastaaja jää aina tuntemattomaksi. Haittana voi olla riski vastausprosentin alhaisuuteen. (Vilka 2009, 73-74.)

Opinnäytetyöhön liittyen toteutettiin kaksi teemahaastattelua: henkilöstön kehittämispäällikön haastattelu 27.10.2016 ja liiketoimintajohtajan haastattelu 14.11.2016. Haastateltaville lähetettiin etukäteen aihealueeseen liittyviä kysymyksiä, jotta heidän oli helpompi valmistautua varsinaiseen haastattelutilanteeseen (liite 1). Lisäksi haastattelut nauhoitettiin. Teemahaastattelujen tarkoituksena oli lisätä tietoa ja ymmärrystä siitä, miten asiakaskokemuksen käsite, asiakaskeskeinen organisaatio ja asiakaskeskeinen johtaminen näyttäytyvät organisaation johdon näkökulmasta katsoen. Haastateltavat edustavat kohdeyrityksen ylintä johtoa, minkä takia haastattelujen lukumäärä on pieni, mutta edustava opinnäytetyön aiheeseen nähden.

Kohdeorganisaation toimihenkilöille (40 henkilöä) tehtiin kysely 30.8.2016 (liite 2). Vastauksia saatiin kaiken kaikkiaan 31 kappaletta, loput eivät voineet tai halunneet vastata. Vastaajat olivat siis vapaaehtoisia ja vastaukset käsiteltiin anonyymisti. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää toimihenkilöiden ajatuksia asiakaskokemukseen ja asiakaslähtöiseen palvelukulttuuriin nähden. Kysymysten avulla pyrittiin myös saamaan selville, miten asiakaskokemuksen ja palvelukulttuurin johtaminen sekä kehittäminen koetaan. Kysymyksillä selvitettiin lisäksi mitä toiveita heillä oli kehittämistyöhön liittyen, esimerkiksi mitä koulutusta, perehdytystä tai konkreettisia työkaluja he toivoivat.

4.3 Tutkimusaineiston analysointi

Tässä tutkimuksessa laadullinen tutkimus eli teemahaastatteluaineisto analysoitiin teemoittelun avulla. Määrällinen tutkimus analysoitiin kuvailevalla tasolla ja sen osalta opinnäytetyössä esitellään suorat jakaumat eli frekvenssit.

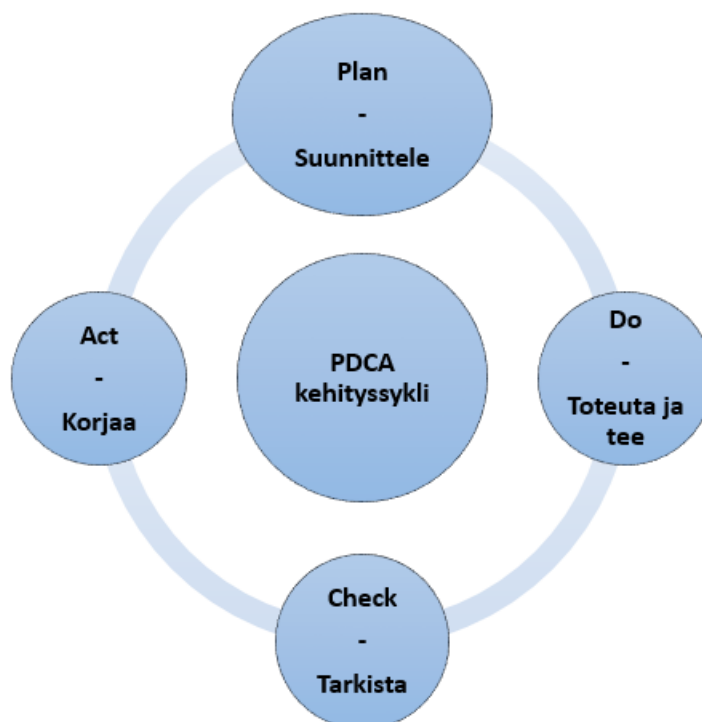
Teemoittelua voidaan käyttää teemahaastattelujen yhteydessä. Aineisto tiivistetään litteroinnin jälkeen luokittelulla. Sen jälkeen tutkija selvittää, mitä aineisto kertoo ja miten siitä muodostuu kuvaus aiheeseen kokonaisuudessaan. Kun tutkija esittää aineistosta löydöksen, niin siihen voidaan liittää esimerkiksi yhden vastaajan sitaatti, jolla vedotaan vastaajalta saatuun tietoon. (Kananen 2012, 116-117.)

Teemoittelu on suositeltava aineiston analysointitapa, kun halutaan ratkaista jokin käytännöllinen ongelma. Aineistosta voi nostaa esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja, jotka antavat vertailumahdollisuuden tiettyjen teemojen esiintymiseen ja ilmenemiseen aineistossa. Tekstikatkelmaa voidaan käyttää perustelevaan tulkintaa, jonka tutkija aineistosta tekee. Sitaattia voidaan käyttää kuvaavana esimerkkinä. Myös suora lainaus saattaa elävöittää tekstiä. (Eskola & Suoranta 2000, 174-175.)

4.4 PDCA-kehittämismenetelmä

Organisaatioissa tapahtuva aktiivinen oppiminen ja ongelmien ratkaiseminen on arkista puurtamista, mutta omalta osaltaan nimenomaan toiminnan jatkuvaa ja systemaattista kehittämistä. PDCA-malli (kuva 7) kuvaa jatkuvan kehittämisen ajatusta ja sen syklistä luonnetta. Siihen kuuluvat toisiaan seuraavat toimenpiteet: suunnittelu (Plan), toteutus ja tekeminen (Do), tarkistaminen (Check) ja korjaavat toimenpiteet (Act). (Borgman & Packalén 2002, 22.)

Jo vuonna 1939 Walter A. Shewhart käsitteli PDCA-mallia kirjassaan. Myös William Edwards Deming on käsitellyt asiaa 1950-luvulla, kun hän opetti yritysjohtoa parantamaan mm. suunnittelua, laatuasioita ja testaamista (Johnson 2016, 45). Mallia on tämän vuoksi kutsuttu myös nimellä Demingin laatuympyrä.



Kuva 7: PDCA-malli

Kehittäminen nähdään päättymättömänä prosessina, missä jokaisen ympyrän kierroksen jälkeen ollaan kierroksen lähempänä tavoitetta. Kehittämisen osittaminen sykleihin, ympyrän kierrokseen, perustuu jatkuvan oppimisen ajatukseen. Informaatio ja omat tietomme kehittyvät spiraalin aikana. Täydellisyyteen pyrkimisen sijasta siis hyväksytään "suunnilleen oikein"-ajattelu. Kehittämisspiraalin aikana myös lopullista tavoitetta voidaan tarkistaa. PDCA-sykli on yksi keskeisiä työkaluja jatkuvassa parantamisessa, laatujohtamisessa ja prosessinkehittämisessä. Tutkimuksen mukaan PDCA-mallin mukaisella toiminnalla on tärkeä rooli myös työssäoppimisessa. Henkilöstön kehittämistyötä voidaan merkittävästi parantaa liittyen laatujohtamiseen, joka perustuu PDCA-malliin. (Matsuo & Nakahara 2013, 195-207.)

Kun korjaavia toimenpiteitä tarvitaan, tulee niiden toteutustapa määritellä. Tämän pitäisi sisältää ongelmien tai kehitystä vaativien asioiden tunnistamisen ja niiden juurisyiden selvittämisen. Toimenpiteiden tehokkuus tulisi arvottaa, korjaavat toimenpiteet toteuttaa ja todentaa suunnitelman mukainen tehokkuus. Kun suunnitelman mukaiset tulokset on saavutettu, tulisi organisaation keskittää toimenpiteet edelleen korkeammalle tasolle, toistuvalla tavalla. PDCA-mallin avulla voidaan tämä toteuttaa. (ISO 2008.)

5 Tulosten tarkastelu

Teemahaastatteluja tehtiin kaksi kappaletta ja nämä käsittelivät ylemmän johdon näkemyksiä aiheeseen liittyen. Teemahaastattelun runko on opinnäytetyön liitteenä (liite 1). Kohdeorganisaation toimihenkilöille toteutettiin kysely ja vastauksia saatiin 31 kappaletta. Kysely on opinnäytetyön liitteenä (liite 2).

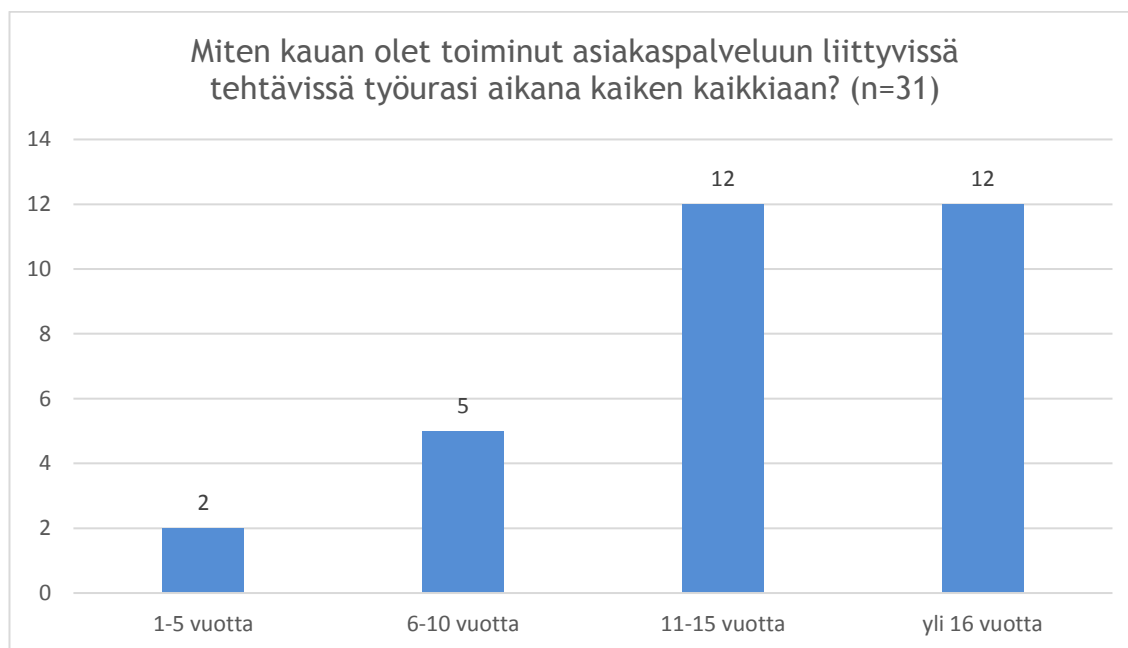
5.1 Toimihenkilöiden näkemykset

Tässä luvussa esitellään tiiviisti kohdeyrityksen toimihenkilöiden eli leipomoesimiesten näkemyksiä asiakaskeskeisen henkilöstöjohtamisen nykytilaan ja kehittämisen alueisiin. Näin ollen, haastateltavat antavat esimiestason näkemyksen aiheeseen.

Kysely käsitti kahdeksan eri kohtaa, joista osa oli avoimia kysymyksiä ja osassa piti valita eri vastausvaihtoehdoista itselleen sopivin tai sopivimmat vaihtoehdot.

Kyselyssä toimihenkilöitä pyydettiin ilmoittamaan, paljonko heillä oli kertynyt **työkokemusta asiakaspalveluun liittyvissä tehtävissä** heidän koko työuransa aikana (kaavio 1). Vastauksista kävi ilmi, että 78 %:lla vastaajista oli tällaista kokemusta kertynyt 11 vuotta tai enemmän, 16 %:lla oli kertynyt 6-10 vuotta ja 6 %:lla oli kertynyt 1-5 vuotta. Vastaajista siis suurimmalla osalla oli jo pitkä työkokemustausta asiakaspalvelutehtäviin liittyen. Henkilöille kertynyt

työkokemus asiakaspalvelutehtävissä saattoi siis olla kertynyt muultakin toimialalta kuin leipomoteollisuudesta.



Kaavio 1: Toimihenkilöiden työkokemus asiakaspalveluun liittyvissä tehtävissä

Seuraavaksi toimihenkilöitä pyydettiin vapaasti kuvailemaan, mitä ymmärsi käsitteellä ”asiakaskokemus”. Vastaukset olivat vaihtelevia: osa vastaajista viittasi pelkästään asiakaspalveluun, osa vastauksista taas oli selkeämmin isompaan kokonaisuuteen viittaavia (elämys, kokemus) tai eri osa-alueita eritteleviä (tuote, palvelu, puitteet). Koska asiakaskokemus on käsitteenä vielä melko uusi, on luontaista, että se yhdistettiin helposti pelkkään asiakaspalvelu toimintaan. Muutama vastaaja toi vastauksessaan ilmi myös sen, että kauppa, jonka tiloissa kyseinen pienleipomo toimii, on yhtenä osatekijänä asiakaskokemukseen liittyen.

Asiakkaan tuntemus palvelusta, tuotteesta tai yrityksestä. (V8)

Asiakaspalvelussa opittuja asioita ja toimintatapoja. (V11)

Hyvät tuotteet, siisteys ja selkeys, maistiaiset. Millaisen kokemuksen asiakas saa osastolla. (V13)

Asiakkaan kokemus koko asiointiprosessista ja myös jälkifiiliksestä. (V19)

Se millaiseksi asiakas kokee saadun palvelun yhdistettynä tuotteeseen eli yhteiskokemus toiminnasta. (V27)

Toimihenkilöitä pyydettiin vapaasti kuvailemaan , mitä ymmärsi käsitteellä ”**palvelukulttuuri**”. Vastaukset olivat vaihtelevia: osa viittasi tässäkin asiakaspalveluun toimintana, osa palveluasenteeseen, osa taas oli sitonut vastauksen isompaan asiayhteyteen. Muutama vastaaja arveli käsitteen liittyvän tiedostettuun tai tiedostamattomaan tapaan toimia asiakaspalvelutilanteissa.

Palvellaan heti, kun kysytään apua tai asiakas etsii jotain. (V1)

Ole ystävällinen ja auta aina. (V4)

Tapa, jolla tavalla asiakkaita on totuttu palvelemaan ja huomioimaan. (V18)

Yrityksessä muotoutunut tapa toimia asiakaspalvelutilanteissa. Voi olla tiedostamatonta tai tarkkaan harkittua. (V21)

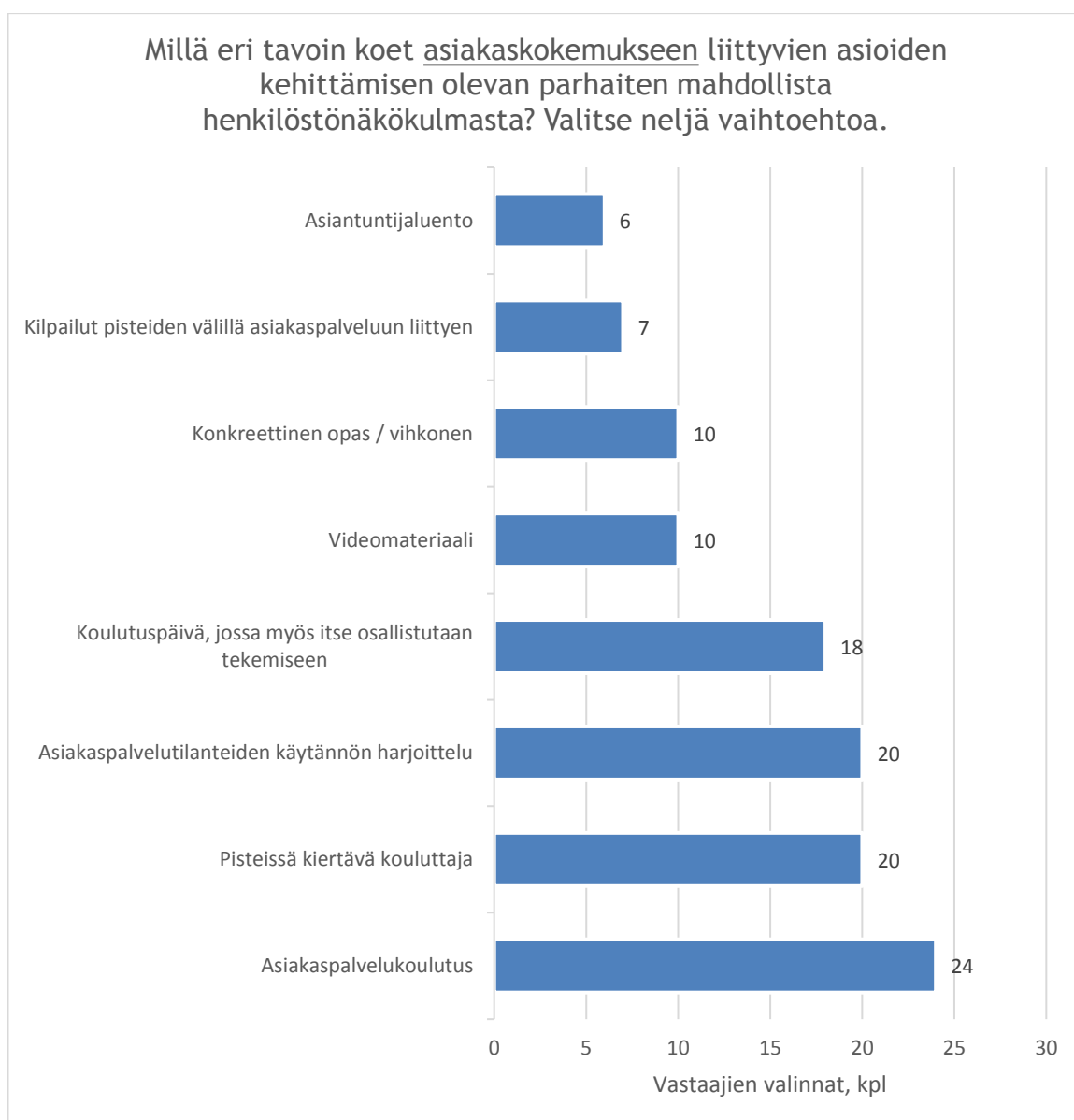
Asiakkaan kohtaaminen joka tasolla, yrityksen tapa toimia. (V26)

Tapaa toimia ja palvella asiakkaita. (V27)

Toimihenkilöt arvioivat **palvelukulttuurin tasoa** omassa yksikössään asteikolla 1-10.

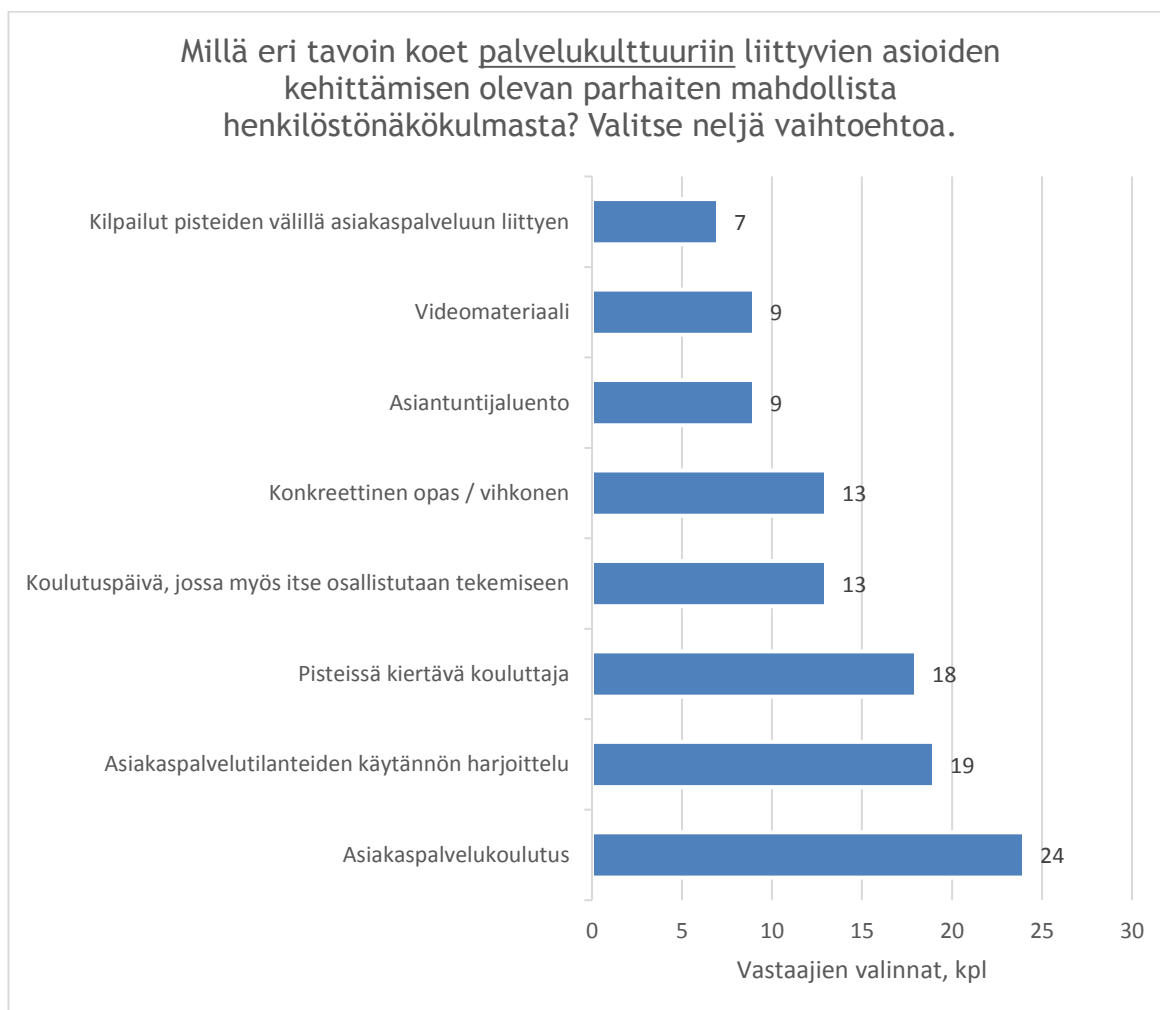
Asteikossa numero yksi merkitsi heikkoa, numero viisi keskinkertaista ja numero kymmenen erinomaista palvelukulttuurin tasoa. Kysymykseen vastasi 28 henkilöä eli kolme kyselyyn osallistunutta henkilöä jätti tähän kysymykseen vastaamatta. Selkeästi korkeita arvosanoja 9-10 annettiin viisi kappaletta ja alle 4 arvosanoja annettiin vain yksi kappale. Arvosanoja 5-8 annettiin yhteensä kaksikymmentäkaksi kappaletta. Koetun palvelukulttuurin arvosanaksi tuli 7,4 (keskiarvo).

Toimihenkilöiden mielestä **parhaiten asiakaskokemusta voidaan kehittää** erilaisten koulutusten, käytännön harjoitusten ja yksiköissä kiertävän kouluttajan avulla (kaavio 2). Eniten mainintoja sai ”asiakaspalvelukoulutus” (24). Toiseksi ja kolmanneksi eniten ja toisaalta yhtä monta mainintaa saivat ”asiakaspalvelutilanteiden käytännön harjoittelu” (20) ja ”pisteissä kiertävä kouluttaja” (20). Neljänneksi eniten mainintoja kertyi vaihtoehdolle ”koulutuspäivä, jossa myös itse osallistutaan tekemiseen” (18).



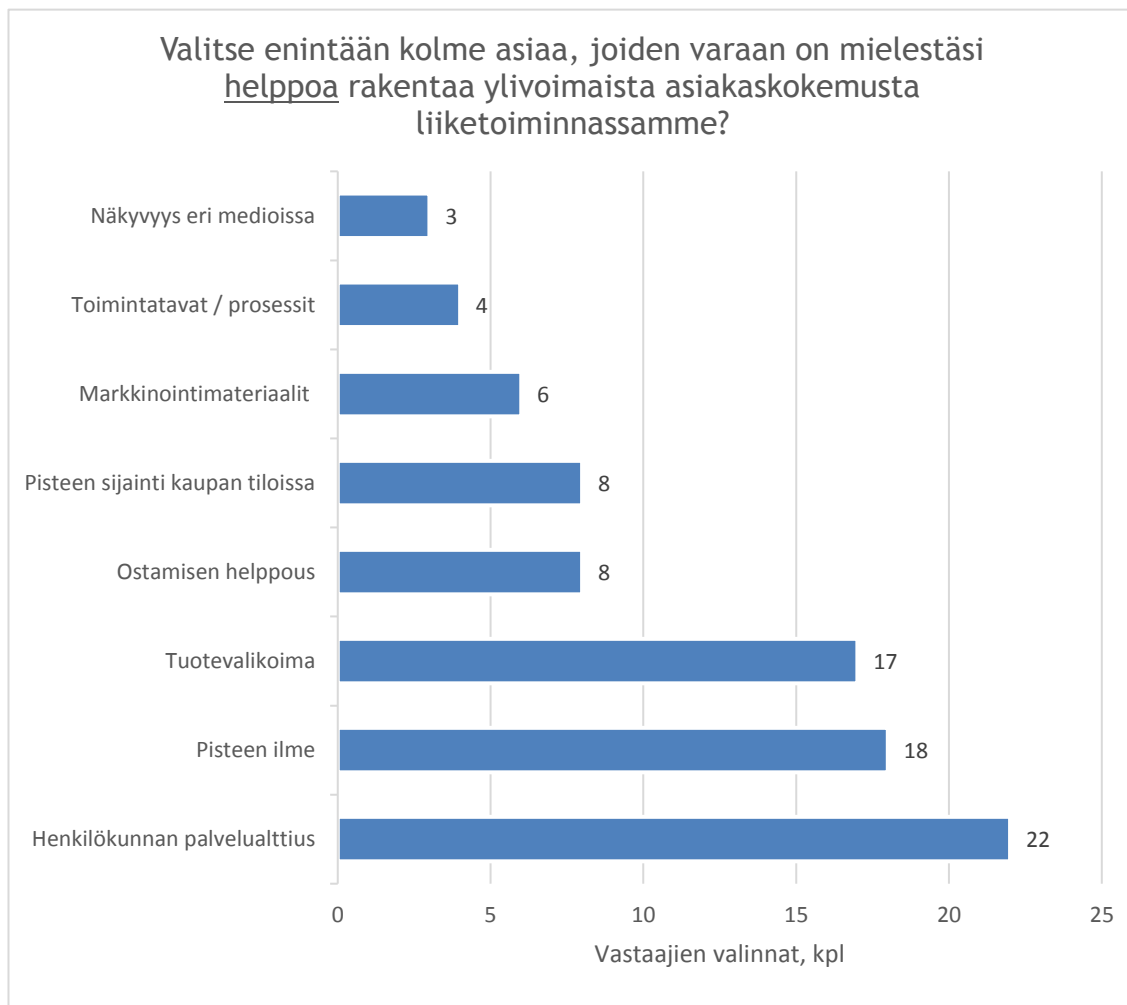
Kaavio 2: Asiakaskokemuksen kehittämisen mahdollisuudet

Toimihenkilöiden mielestä **parhaiten palvelukulttuuria voidaan kehittää** koulutusten, käytännön harjoitusten ja yksiköissä kiertävän kouluttajan avulla (kaavio 3). Eniten mainintoja sai ”asiakaspalvelukoulutus” (24). Toiseksi eniten mainintoja sai ”asiakaspalvelutilanteiden käytännön harjoittelu” (19) ja kolmanneksi eniten mainintoja ”pisteissä kiertävä kouluttaja” (18). Neljänneksi eniten ja yhtä monta mainintaa kertyi kahdelle vaihtoehdolle, jotka olivat ”koulutuspäivä, jossa myös itse osallistutaan tekemiseen” (13) ja ”konkreettinen opas/vihkonen” (13).



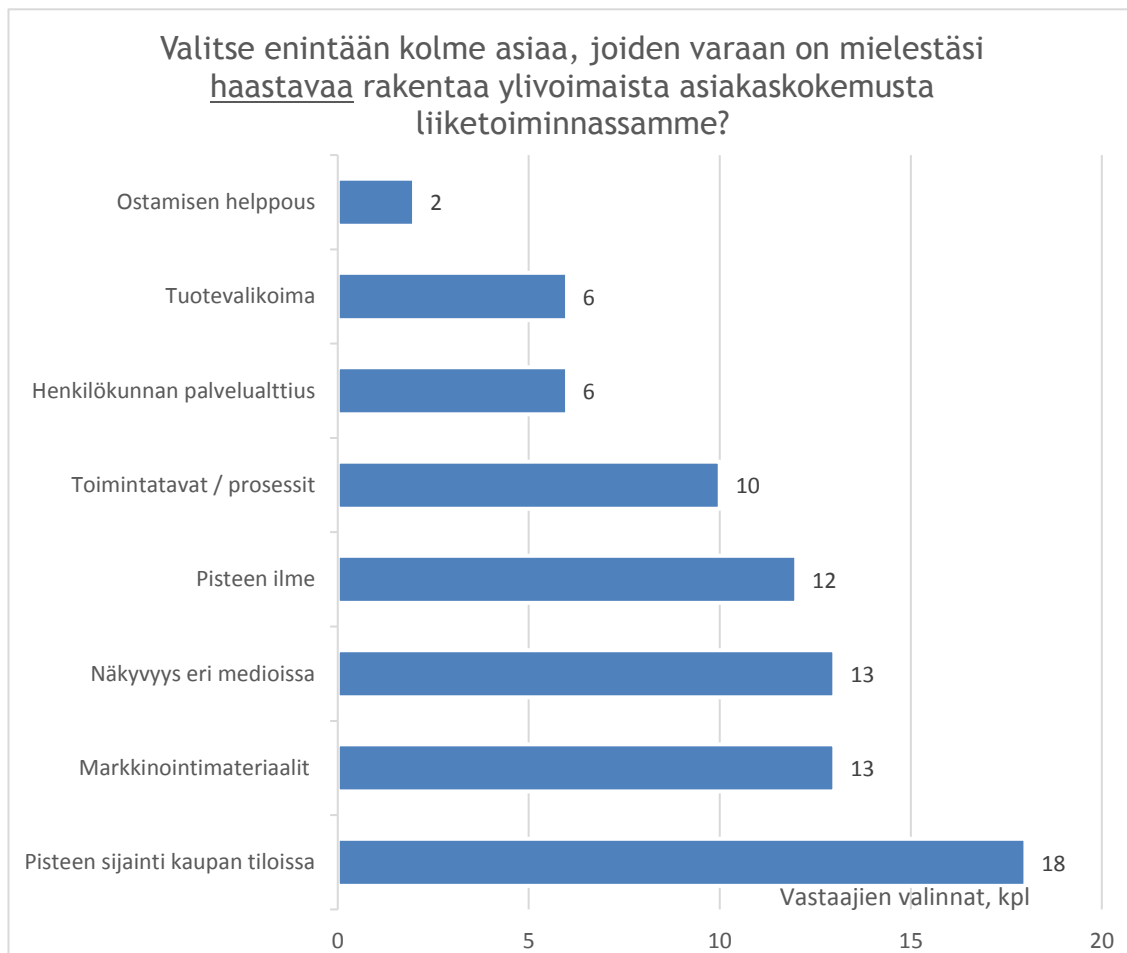
Kaavio 3: Palvelukulttuuriin kehittämisen mahdollisuudet

Toimihenkilöitä pyydettiin valitsemaan valmiiksi annetuista vaihtoehdoista enintään kolme asiaa, joiden varaan henkilö koki olevan **helppoa** rakentaa ylivoimaista asiakaskokemusta kohdeorganisaation liiketoiminnoissa (kaavio 4). Eniten mainintoja sai ”henkilökunnan palveluallttius” (22). Toiseksi eniten mainintoja sai ”pisteen ilme” (18) ja kolmanneksi eniten mainintoja ”tuotevalikoima” (17).



Kaavio 4: Ylivoimaisen asiakaskokemuksen rakentamisen helppous

Toimihenkilöitä pyydettiin valitsemaan valmiiksi annetuista vaihtoehtoista enintään kolme asiaa, joiden varaan henkilö koki olevan **haastavaa** rakentaa ylivoimaista asiakaskokemusta kohdeorganisaation liiketoiminoissa (kaavio 5). Eniten mainintoja sai ”pisteen sijainti kaupan tiloissa” (18). Toiseksi eniten ja yhtä monta mainintaa kertyi vaihtoehtoilta ”markkinointimateriaalit” (13) ja ”näkyvyys eri medioissa” (13). Kolmanneksi eniten mainintoja sai ”pisteen ilme” (12).



Kaavio 5: Ylivoimaisen asiakaskokemuksen rakentamisen haastavuus

5.2 Johdon näkemykset

Tässä luvussa esitellään tiiviisti kohdeyrityksen ylemmän johdon näkemyksiä asiakaskeskeisen henkilöstöjohtamisen nykytilaan ja tulevaisuuden näkyymiin. Näin ollen, haastateltavat antavat liikkeenjohdon näkemyksen aiheeseen.

5.2.1 Keskeiset peruskäsitteet

Molemmat teemahaastattelut aloitettiin keskustelemalla ensin peruskäsitteistä: asiakaskokemus, asiakaskokemuksen johtaminen ja palvelukulttuuri. Keskustelun lomassa molemmat henkilöt viittasivat jo osittain tässä vaiheessa siihen, miten heidän mielestään asioita tulisi toteuttaa kohdeorganisaatiossa.

Asiakaskokemus-käsitteen molemmat haastateltavat näkivät kokonaisvaltaisena asiana, mikä heidän mielestään muodostuu itse palvelun lisäksi tuotteista, markkinointiviestinnästä ja tunteesta, joka asiakkaalle jää kokemuksena.

Haasteellinen käsite. Asiakaskokemus on kokonaisuus, joka asiakkaalle jää koko ostotapahtumasta. Se sisältää tuotteen, palvelun, kaiken sen mitä siellä ostotapahtumassa on, asiakkaan tulemisesta hänen lähtöön. Tärkeää siinä on se tunne, järki on usein tästä kaukana. (Henkilö A)

Asiakaskokemus on se, miten kokonaisuudessaan kuluttaja kokee kokonaisuuden viestinnästä, markkinoinnista, tuotteista, palvelusta, fiiliksestä, ja siitä tilanteesta kun hän asioi. (Henkilö B)

Asiakaskokemuksen johtamisen osalta toinen haastateltavista koki asian olevan laajalti osaamisen kehittämistä ja erilaisten työkalujen antamista henkilöstölle. Toinen haastateltavista näki asian niin, että paljon on jo tehty asioita, mutta jatkossakin kehitetään pienin askelin. Hän nosti kuluttajien kohtaamisen ja heille välittyvät viestit erityisesti esiin.

Haasteellinen käsite, meidän pitää antaa eväät henkilöstölle, jotta heillä on mahdollisuus toteuttaa hyvä asiakaskokemus. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi työkalujen antamista, mahdollistamista, ei valvontaa. (Henkilö A)

Tämä on monen osa-alueen kehittämistä, ja on monta osa-aluetta, mitä pitää ottaa vielä haltuun. Jotta onnistutaan, niin kaikkeen ei voi kerralla panostaa, vaan tietyin askelin luodaan vahva pohja. Osa asioita on jo tehty ja seuraavaksi lähdetään entistä vahvemmin siihen, miten henkilöstö ottaa kuluttajan vastaan ja mitkä ne tärkeimmät viestit meiltä asiakkaalle on. (Henkilö B)

Palvelukulttuurin osalta molemmat haastateltavat tunnistivat tuotantolähtöisen ajattelutavan, jolla on vaikutusta organisaatiossa vallitsevaan kulttuuriin. Tästä syntyy haastateltavien mukaan muutamia huomioon otettavia seikkoja. Ensiksikin leipomoyksiköissä

työskentelevät henkilöt ovat käsityöammattilaisia, joille tärkeimmät tehtävät ovat tuotanto ja laatu. Toisen haastateltavan mukaan henkilöiden saattaa näin ollen olla vaikeaa asettua suoraan asiakaspalvelutehtävään. Toiseksi kyseiset yksiköt ja henkilöstö toimivat kauppojen sisällä. Tällöin tulee ottaa huomioon niin oma toiminta, kuin myös kaupan toiminta. Kuluttajalle kaupassa toimiva henkilökunta näyttäytyy yhtenäisenä, joten kaupan ja leipomoyksiköiden tulee ”puhua” samaa kieltä. Lisäksi toinen haastateltavista mainitsi, että palvelukulttuurin eteenpäin vieminen tulee lähteä henkilöstöstä itsestään. Kulttuurinmuutos tulee hänen mukaansa tehdä rauhassa, jotta henkilöstöllä on aikaa miettiä asiaa ja keskustella siitä riittävästi. Haastateltava näki asian muutosjohtamisena, jolloin muutosagenttien käyttäminen olisi hänen mielestään suositeltavaa.

Kulttuuri me rakennetaan itse. Millainen kulttuuri meillä on tällä hetkellä siellä yksiköissä, ollaanko palvelualttiita vai ollaanko enemmän tuotannontekijöitä? Kaikki lähtee loppupelissä ihmisistä. (Henkilö A)

Tämä on tapa toimia. Tällä viitataan ihmisten asennemuutoksiin, ajatuksiin ja erityisesti palvelukulttuurin kehittymiseen. Tuotantolähtöisestä enemmän palveluun. (Henkilö B)

Kaupan ja meidän palvelukulttuurit eivät voi olla ristiriidassa, ja kokonaisuudessaan ovatkin jo nyt varmasti samassa linjassa. (Henkilö A)

Koska olemme kaupan kanssa samoissa tiloissa, niin me voidaan vaikuttaa tiettyihin osioihin, mutta tulee myös paljon sellaisia vaikutteita mihin me emme voi vaikuttaa. (Henkilö B)

Ollaan käsityöläisiä, taiteilijoita, jolloin joillekin ihmisille voi olla ylitsepääsemättömän vaikeata hypätä asiakaspalvelijaksi, ja tämä voi aiheuttaa stressireaktioita. Kun viedään uutta kulttuuria eteenpäin, niin viedään siten, että ihmisillä on aikaa miettiä asiaa, pohtia ja keskustella siitä. Yleensä ottaen jos lähdetään hirveällä ryminällä viemään mitä tahansa muutoksia, niin pelkona on että osa ihmisistä tipahtaa kydyistä. (Henkilö A)

Rohkeat tyypit voisivat toimia esimerkkeinä ja rohkaista muuta porukkaa. Kun tulee onnistumisia niin tulee rohkeutta lisää. Tiimillä on suuri merkitys miten se tukee toisiaan. Tämä on myös muutosjohtamista, niin silloin kannattaa käyttää muutosagentteja. (Henkilö A)

5.2.2 Nykytilanne

Haastattelujen nykytilanne-osuudessa pyrittiin määrittelemään asiakaskeskeisen henkilöstöjohtamisen osa-alueet kohdeorganisaatiossa ja miten ne haastateltavan mielestä toteutuivat tällä hetkellä. Nämä kuusi käsiteltävää osa-aluetta perustuivat Pauli Juutin (2015, 66) määritelmään, jotka on aiemmin tässä opinnäytetyössä käyty tarkemmin läpi:

- Luovuus ja innovatiivisuus
- Osaaminen
- Vuorovaikutustaidot

- Sitoutuminen
- Työhyvinvointi
- Oikeudenmukaisuus ja eettisyys.

Lisäksi haastattelun aikana pyydettiin kuvailemaan, miten jatkuva kehittäminen toteutuu edellä mainittujen osa-alueiden osalta kohdeorganisaatiossa tällä hetkellä.

Luovuus ja innovatiivisuus näyttäytyivät molemmille haastateltaville kaksijakoisesti. Se liittyi heidän mielestään joko asiakaskokemuksen kehittämiseen tai tuotekehitykseen. Toinen haastateltavista oli sitä mieltä, että luovuus on nostettavissa enemmän esiin palvelun ja asiakaskokemuksen kautta. Hänen mielestään tuotekehitystyö pitää jatkossakin tehdä ketjuohjauksen puitteissa. Tähän viittasi myös toinen haastateltavista, joka pohti luovuuden ja innovatiivisuuden tilannetta, jos työskentelisi yksityisyrittäjänä omassa leipomossa, verrattuna kohdeorganisaation ketjuohjattuun työskentelyyn.

Tekeminen on hyvin artesaanitekemistä, mutta onko se loppupeleissä luovaa ja innovatiivista vai tehdäänkö enemmän sitä mitä on määritelty? (Henkilö A)

Tuotteiden osalta on mahdollisuus toteuttaa yksikkökohtaisia tuotteita. Onko luovuus tuotteen kautta tuotavissa vai palvelun ja asiakaskokemuksen kautta? (Henkilö B)

Osaaminen koettiin olevan vahvasti sidonnainen työtehtävään liittyen, sillä luonnollisesti yksiköiden esimiehet tarvitsevat toisenlaista osaamista kuin leipuri tehtävässä toimivat. Esimiehet ovat myös roolimalleja omalle tiimilleen. Tähän mennessä on jo otettu määrättyjä kehitysaskelia osaamisen suhteen, jotka kaikki ovat antaneet valmiuksia kohdata erilaisia haasteita. Kaiken kaikkiaan asiakaskokemus ja osaaminen nähtiin isona kokonaisvaltaisena haasteena, johon pitää pyrkiä panostamaan mahdollisimman paljon. Toinen haastateltavista pohti osaamisen kehittämisen erilaisia keinoja, koska organisaatio on levittäytynyt ympäri Suomea. Kaikkea ei voi eikä ole hyödyllistä etäopetuksena toteuttaa (esimerkiksi Skype-järjestelmän välityksellä toteutettavat koulutukset). Hänen mukaansa tarvitaan aiempaa enemmän tapaamisia ja kasvotusten keskustelua. Molemmat haastateltavat miettivät, miten saadaan henkilöstölle aiempaa vahvemmin viestityksi, että he ovat arvostettuja käsityöläisiä. Tavoitteena voisi olla jonkinlainen ammattiympäristön nosto, millaista on nähty esimerkiksi television erilaisten kokki-ohjelmien kautta. Käsityöammatteja arvostetaan tänä päivänä yleisesti, sillä käsillä tekemisen taidot ovat selvästi katoavia. Myös alan oppilaitosyhteistyö tulee haastateltavien mielestä nousemaan tärkeämpään merkitykseen sen vuoksi, että varmistetaan osaavien uusien työntekijöiden rekrytointi myös tulevaisuudessa.

Osaaminen on iso jatkuvan kehittämisen kokonaisuus. Meidän pitää saada oma malli, ja saada esimiehet irrotettua näihin eri asioihin mukaan. Esimiehillä on

selvästi kiinnostusta lisäkoulutukseen ja he kaipaavat vertaistukea, koska ovat hajallaan eri puolilla Suomea. (Henkilö A)

Jako leipurit ja esimiehet on hyvä, koska osaamisen kehittäminen on eri tyyppistä työtehtävästä riippuen. (Henkilö A)

Esimiehet kykenevät jo nyt halutessaan kehittämään tiimiensä osaamista asiakaskokemukseen liittyen, jos ovat sisäistäneet siihen liittyviä asioita ja kuinka näkevät kuluttajan tärkeyden. (Henkilö B)

Vuorovaikutustaitojen osalta haastateltavat korostivat, että tämän suhteen organisaatiossa on kehittymisen osa-alue ja se on myös yksi jatkuvan kehittämisen osa-alueista.

Henkilökohtaisia eroja todettiin luonnollisesti olevan jonkin verran vuorovaikutustaitojen kohdalla sekä myös esimiesten ja leipureiden kesken. Toisen haastateltavan mielestä kehittämistyö tulee aloittaa, mutta räätälöitynä erilaisten oppimispolkujen myötä erilaisille henkilöille. Hän totesi, että tähän ei voi lähteä pakottamaan ketään, vaan työ tulee tehdä rauhallisesti eteenpäin vieden. Toinen haastateltavista pohti ryhmäpaineen merkitystä ja eri keinoja kehittämisen osalta. Asia tulisi hänen mukaansa saada ensin lanseerattua yksiköiden esimiehille, jotka toimivat esimerkkinä sitten omalle tiimilleen.

Vuorovaikutustaitojen kehittäminen, siinä on jatkuvan parantamisen prosessi. Esimiehen esimerkkinä toimiminen, ryhmäpaine, miten saadaan lanseerattua tämä asia, että jalkautuu käytännön toteutuksen tasolle. Pitää ensin tuoda esille, että tämä on meidän tapa toimia ja haluamme, että kaikki alkaa ottaa askelia tähän suuntaan. (Henkilö A)

Yksikkökohtaisia eroja on paljon, ja leipuri on ammatti johon haetaan käsityöläiseksi, joten vuorovaikutustaidot on asia mihin pitää jatkossa enemmän satsata. Tätä voidaan auttaa eri keinoilla. Pakottamalla ei päästä eteenpäin, vaan pitää lähtötilanne selvittää miten kokevat itsensä, millaista asiakkaan ottaminen on tällä hetkellä. Pitää olla erilaisia polkuja kehittää, miten jokainen voi rauhassa lähteä ottamaan askeleitaan, kaikkiin ei päde sama. (Henkilö B)

Sitoutuminen nähtiin molempien haasteltavien näkökulmasta jo nyt olevan korkealla tasolla. Yksiköiden esimiesten todettiin olevan hyvin sitoutuneita työhönsä, mikä ilmenee yksityisyrittäjämäisenä asenteena omaa yksikköään kohtaan. Asioita hoidetaan hyvin joustavasti. Henkilövaihtuvuus ja sairauspoissaolot tuottavat haastateltavien mielestä eniten huolta esimiehille. Ajoittain voi esimiesten kohdalla puhua jopa niin sanotusta ”ylisitoutumisesta”. Toinen haastateltavista pohti, kuinka tätä tilannetta voitaisiin eri toimenpiteillä helpottaa.

Esimiesten sitoutuminen on kyllä aika korkealla tasolla. (Henkilö A)

Porukka on sitoutunut pyörittämään toimintaa, venytään ja kaikkensa annetaan. (Henkilö B)

Työhyvinvoinnin molemmat haastateltavat arvottivat kaikkein ensimmäiseksi. Toinen haastateltavista nosti esiin arvostuksen tärkeyden, kuuntelemisen ja kyvyn viedä muutoksia eteenpäin. Hänen mukaansa hyvien tulosten ja tuottavuuden kautta syntyy myös työhyvinvointia. Toinen haastateltava pohti asiaa siten, että työhyvinvointi ei ole mikään irrallinen oma osa-alueensa, vaan kun jokapäiväinen työ sujuu, niin silloin on hyvä olla. Tällä hän tarkoitti sitä, että työkalut toimivat, on riittävästi henkilökuntaa jne. Hän myös totesi, että työhyvinvointiin liittyen stressiä syntyy erityisesti esimiehille siitä, että tulee osata ja hallita esimerkiksi useiden erilaisten järjestelmien käyttäminen. Tämä liittyi myös tietysti osaamisen kehittämiseen.

Kun porukka on innostunut, motivoitunutta tekemään asioita, niin silloin he voivat hyvin. Kun jokapäiväinen työ sujuu, niin on hyvä olla. Työ toimii. Ei keppijumppaa, vaan että työkalut pelittää, on raaka-aineita, on henkilökuntaa. (Henkilö A)

Työhyvinvointi on yksi tosi tärkeä, jotta jaksaa ja on motivoitunut tekemään asioita. (Henkilö B)

Oikeudenmukaisuus ja eettisyys näyttäytyivät toiselle haastateltavalle kaiken työskentelyn lähtökohtana, eettisinä periaatteina ja arvoina. Hän nosti esiin myös toimimisen ongelmatilanteissa eli kun niitä kohdataan tulee asiat ottaa heti käsiteltäväksi ja kaikkia tulee kohdella tasapuolisesti. Toinen haastateltava korosti lisäksi asioiden läpinäkyvyyttä ja viestien välittymistä rehellisesti, unohtamatta asiakasnäkökulmaa.

Oikeudenmukaisuus ja eettisyys on kaiken työskentelyn lähtökohta. (Henkilö A)

Tähän liittyy asioiden läpinäkyvyys. Viedään rehellisesti eteenpäin sellaista viestiä, minkä takana on helppo seisoa. (Henkilö B)

5.2.3 Kehityskohteet

Jatkuva kehittäminen oli haastateltavien mielestä tärkeää kaikkien käsiteltyjen osa-alueiden kohdalla. Valittavien kehityskohteiden osalta koettiin olevan hyvä tehtä lähtötason arviointi ja sen jälkeen suunnitelma, miten asioita viedään pidemmälle. Näin saadaan tietty toiminnan taso haltuun, josta voidaan taas jatkaa kehitystyötä eteenpäin.

Haastateltavia pyydettiin nimeämään kolme osa-aluetta, joita he pitivät tärkeimpinä asiakaskeskeisen henkilöstöjohtamisen ulottuvuuksina ja joiden osalta aloitettaisiin jatkuvan kehittämisen työ. Molemmat haastateltavat valitsivat samat kolme osa-aluetta.

- **Osaaminen:** koska tässä on havaittu haasteita ja ettei asioita jatkossa koettaisi liian vaikeilta tai hankalilta.
- **Sitoutuminen:** koska ilman sitoutumista ei voi kehittää ja että päästään niin sanotusta ”ylisitoutumisesta” ja sen juurisyistä pois.
- **Vuorovaikutustaidot:** koska tietyt taidot ja tahtotila tulee kaikilla olla, jotta taataan menestys myös tulevaisuudessa.

Haastateltavat pohtivat myös sitä miten jatkossa henkilöstöjohtamisen mittaaminen voitaisiin toteuttaa. Siihen voidaan ajatella olevan kaksi näkökulmaa eli henkilöstön oma kehittymisen mittaaminen ja kuinka se toisaalta näkyy sekä todentuu asiakkaille. Henkilöstön kannalta katsoen nousivat esiin itsearvioinnit ja henkilöstötyytyväisyysmittaus, joissa voidaan osa kysymyksistä kohdentaa henkilöstöjohtamisen alueelle. Asiakkaiden kannalta kokonaisuutta mittaisi ehkä parhaiten ”Mystery Shopping”-tyyppinen mittaus tai muu vastaava tutkimus. Tämän koettiin tukevan myös henkilöstön kehittämistyön kokonaisuuden onnistumisen arviointia.

Asiakaskokemuksen kehittämistyö nähtiin molempien haastateltavien osalta hyvin positiivisena ja merkittävänä asiana. Toinen haastateltavista totesi, ettei näe oikeastaan mitään muuta vaihtoehtoa, kuin lähteä tähän voimakkaasti mukaan. Toinen haastateltavista totesi, että juuri nyt on hyvä hetki lähteä tekemään kehittämistyötä asiakaskokemuksen saralla, sillä organisaatiossa on saatu perusasiat kuntoon. Kun asiakaskokemuksen kehittämistyössä päästään pienin askelin eteenpäin, niin sen avulla pystytään nostamaan henkilöstöä ja heidän tärkeyttään vieläkin enemmän esille. Koko henkilöstölle ei ole yhtä tapaa viedä asioita läpi, vaan tarvitaan erilaisia toimenpiteitä, jotta asia ei ole liian ahdistava vastaanotettavaksi.

Seuraavassa taulukossa on esitetty teemahaastatteluissa esiin nousseet pääkohdat koskien asiakaskeskeisen henkilöstöjohtamisen osa-alueita, jotka on edellä avattu tarkemmin (taulukko 1).

Asiakaskeskeisen henkilöstöjohtamisen osa-alueet (Juuti 2015, 66)	Henkilö A	Henkilö B
LUOVUUS JA INNOVATIIVISUUS	*Artesaanitekemistä *Ketjuohjaus, ohjeet ja määrittelyt rajaavat	*Voi olla kaikessa mukana *Asiakkaan ymmärtäminen tärkeää *Toteutuuko parhaiten tuotteiden vai palvelun kautta?
OSAAMINEN	*Leipurit: tuotekehittely *Esimiehet: kokonaisvaltainen ”roolimalli”-haaste	*Riippuu esimiehestä ja tiimistä
VUOROVAIKUTUSTAITOT	*Rekrytoinnin haaste *Lanseeraushaasteet *Ammatin trendikkyys *Esimiehen esimerkki	*Ei voi pakottaa *Erlaisia polkuja eri henkilöille *Itsensä kokeminen
SITOUTUMINEN	*Sitoutumisen kohde: oma työ, asiakaspalvelu, yritys *Vaihtuvuus ja sairauspoissaolot tarkastelun kohteena	*On sitoutunut ja antaa kaikkensa *Miten osallistaa ja saada muutosagentteja mukaan?
TYÖHYVINVOINTI	*Kaikki vaikuttaa tähän *Jokapäiväisen työn sujuvuus *Fasilitteetit ja henkilökunta kunnossa *Oman osaamisen kehittäminen	*Arvostus *Jaksaminen *Motivoitunut
OIKEUDENMUKAISUUS JA EETTISYYS	*Samat säännöt kaikille *Yrityksen eettiset periaatteet, käytännöt ja arvot *Tulee olla ehdottomasti kunnossa	*Tärkeä asia *Asioiden läpinäkyvyys *Rehellisyys *Vaikutusmahdollisuudet

Taulukko 1: Teemahaastattelujen eri osa-alueiden pääkohdat

6 Asiakaskeskeisen henkilöstöjohtamisen kehityssuunnitelma

Tämä kehityssuunnitelma pohjautuu niihin tietoihin ja taustoihin, joita saatiin kyselyn ja haastattelujen avulla. Nämä toteutettiin, jotta saataisiin tietoon sekä toimihenkilöiden että johdon näkemykset asiaan. Kysely kohdennettiin leipomoyksiköiden esimiehille ja haastattelut tehtiin kahdelle henkilölle, jotka edustivat johdon näkemystä.

Johdon näkemyksistä tähän suunnitelmaan on valittu ne kolme keskeistä asiakaskeskeisen henkilöstöjohtamisen osa-aluetta, jotka he valitsivat tärkeimmiksi kehittämisen osa-alueiksi: **osaaminen, sitoutuminen ja vuorovaikutustaidot.**

Toimihenkilöiden haastatteluista kävi ilmi, että asiakaskokemuksen kehittäminen oli heidän näkemyksensä mukaan helpointa rakentaa henkilökunnan palvelualltiuden varaan. Asiakaspalvelukoulutukset, asiakaspalvelutilanteiden käytännön harjoittelu ja yksiköissä kiertävä kouluttaja, koettiin parhaimmiksi käytännön tavoiksi toteuttaa tämä. Haastavimmaksi asiaksi asiakaskokemuksen kehittämisessä toimihenkilöt kokivat oman yksikkönsä sijainnin kaupan tilojen sisällä, mikä on tässä suunnitelmassa syytä ottaa osaltaan huomioon.

Tässä kehittämissuunnitelman toteutustavassa huomioidaan se, mikä on toimihenkilöiden kannalta helpoin ja mielekkäin tapa edetä asioissa. Näin ollen muodostetaan kokonaisuus, jossa sekä johdon strateginen näkemys asiaan toteutuu, että toteutustapa, jolla toimihenkilöt toivovat asioita vietävän eteenpäin.

6.1 Osaaminen kehittämisen osa-alueena

Tässä osa-alueessa nähtiin hyväksi malliksi erottaa esimiesten ja leipureiden osaamistarpeet omiksi alueikseen. Tuotiin myös ilmi, että on otettava huomioon eri osaamisen tasot ja erilaiset oppimispolut. Koska yksiköiden henkilökunta on hajallaan ympäri Suomea, tulee toteuttamisvaiheen suhteen miettiä myös kustannustehokkainta vaihtoehtoa.

Suunnitteluvaiheessa leipureiden osaamisen kehittäminen aloitetaan miettimällä luovan tuotekehittelyn mahdollisuudet ja asiakaspalvelukoulutuksen toteuttaminen. Esimiesten osaamisen kehittäminen puolestaan keskittyy kokonaisvaltaisen ”roolimallin” vahvistamiseen, ajankäytön ja työn organisoinnin kehittämiseen, järjestelmäosaamisen vahvistamiseen sekä asiakaspalvelukoulutuksen toteuttamiseen.

Toteutusvaiheessa edellä mainitut suunnitelmat jäsenellään konkreettisiksi tekemisiksi. Leipuri luova tuotekehittely voidaan toteuttaa yksikkökohtaisesti, josta annetaan selkeää toimeksianto tarkkoine ohjeistuksineen ja aikatulutuksineen. Asiakaspalvelukoulutus kohdentuu sekä leipureille että esimiehille. Se tulee järjestää useammassa osassa, sekä pienryhmissä että yksikkökohtaisesti, esimiesten ja leipureiden tarpeet huomioon ottaen. Esimiesten työpajoissa puolestaan keskitytään erilaisiin osaamisen haasteisiin, joita ovat ensimmäisen vuoden aikana esimerkiksi henkilöstöasiat, talousosaaminen ja asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyvät asiat. Tulevaisuuden osaavan työvoiman varmistamiseksi käynnistetään ”leipuri-akatemia” suunnittelu. Tällä takoitetaan yrityksen sisäistä omaa koulutusohjelmaa, jossa voidaan huomioida uusien leipurien kouluttamisen lisäksi myös esimiespotentiaalia omaavat leipurit, joilla on kiinnostusta kehittyä uralla eteenpäin esimiehen tehtävään. Näin pystytään takaamaan jatkossakin käsityöosaajien ja esimiesten riittävä määrä toimintaan nähden.

Arviointivaiheessa tarkastellaan tuotekehitysprosessin toimivuutta osaamisen kehittymisen, tulosten hyödynnettävyyden sekä tehokkuuden kannalta. Asiakaspalvelukoulutuksien osalta arvioidaan mikä on ollut ryhmäkokojen ja toteutustavan merkitys koulutuksen onnistumisen kannalta. Esimiehille järjestettyjen työpajojen osalta arvioidaan aihealueiden osuvuus eli miten ne kohtasivat eri henkilöiden tarpeet ja onko vastaavia hyödyllistä järjestää uudelleen. Leipuri- ”akatemia” osalta arvioidaan tässä kohtaa todellinen tarve tällaiselle ryhmälle ja siihen liittyvät toteuttamismahdollisuudet.

Kehittämiskäytännössä pyritään parantamaan edellä mainittuja tekemisiä ja toimenpiteitä. Pyritään määrittämään seuraavan tason osaamisen kehittämisen tarpeet sekä henkilöiden omien toiveiden ja palutteen avulla havaittujen aihealueiden osalta.

Taulukkoon 2 on koottu PDCA-mallin mukaisesti toisiaan seuraavat toimenpiteet.

OSAAMINEN			
PLAN Suunnittele	DO Tee	CHECK Arvioi	ACT Paranna
*Leipurit: - luova tuotekehittäminen - asiakaspalvelutaidot *Esimiehet: - kokonaisvaltainen ”roolimalli”-haaste - ajankäyttö - työn organisointi - järjestelmäosaaminen - asiakaspalvelutaidot *Oppimispolku-ajatus vireille	*Yksikkökohtainen tuotekehitys -toimeksianto *Asiakaspalvelukoulutukset pienryhmissä ja/tai yksikkökohtaisesti *Esimiesten työpajat eri teemoilla vuoden aikana *Leipuri- ”akatemia” tulevaisuudessa → raamien suunnittelu	*Yksikkökohtaisen tuotekehitysprosessin toimivuus ja hyödyllisyys *Ryhmäkokojen ja toteutustavan merkitys *Työpajojen aihealueiden kohdentaminen/ osuvuus sekä lisätarpeet *Leipuri- ”akatemia” tarpeet ja toteuttamismahdollisuudet	*Määritä tulevat osaamisen kehittämisen tarpeet henkilöiden toiveiden ja uusien havaittujen aiheiden osalta *Hankitaanko osaamisen koulutusta myös ulkopuolelta? *Määrittele selkeät oppimispolut eri osaamistasot huomioiden

Taulukko 2: Osaaminen-kehittämiskäytännön suunnitelma

6.2 Vuorovaikutustaidot kehittämisen osa-alueena

Yksiköissä työskentelevät henkilöt ovat hakeutuneet tuotantotyöhön ja he ovat käsin leivonnan ammattilaisia. Leipomoyksikät sijaitsevat kuitenkin kauppojen sisällä (shop in shop), jonka vuoksi pelkkä leipomistaito ei riitä, vaan henkilöiden on kyettävä palvelemaan myös asiakkaita siinä missä muutkin kaupassa työskentelevät. Tämä toimintaympäristön omaleimaisuus nähdään yhdeksi tekijäksi, joka tulee ottaa jatkossa vahvemmin huomioon. Vuorovaikutustaitojen kehittämisen osa-alueessa otetaan ensisijaisesti huomioon henkilöiden erilaiset osaamistasot. Toisekseen vahvistetaan henkilöiden ammatti-identiteettiä eli käsitystä itsestä ammatillisena toimijana, sekä käsitystä itsestä suhteessa työhön ja ammattiin. Tässä tapauksessa tämä sisältää tuotannon ammattimaista toteuttamista, mutta myös sujuvia vuorovaikutustaitoja. Näiden osalta pitää määrittää yrityksen kannalta sellainen vuorovaikutustaitojen malli, jota vastaa yrityksen asettamiin tavoitetasoihin, mutta myös tulevaisuuden haasteisiin nopeasti muuttuvassa kaupan ympäristössä.

Suunnitteluvaiheessa keskitytään vuorovaikutustaitojen mallin, erilaisten osaamistasojen määrittelyyn ja asian kouluttamisen suunnitteluun. Osaamistasojen suhteen tulee pohtia erilaisia polkuja ja erityyppisiä koulutuksia asian eteenpäin viemiseksi, sillä tavoitteena on eteneminen pienin askelin. Ketään ei pakoteta, vaan ennen kaikkea rohkaistaan ottamaan askelia myös mahdollisen epämukavuusalueen puolelle. Vuorovaikutusmalli pitää määrittämisen jälkeen kuvata ja dokumentoida. Yksiköiden esimiehillä on tässä iso rooli, jotta uuden toimintamallin lanseeraus onnistuisi ja siihen myös sitouduttaisiin. Yksiköiden esimiehet ovatkin tässä ennen kaikkea esimerkkeinä. Asia tulee saada käydyksi yhdessä läpi ensin heidän kanssa, jonka jälkeen voidaan aloittaa leipureiden valmentaminen. Tämä tulee ottaa huomioon toimenpiteiden aikataulua suunniteltaessa. Asian läpimeno vaatii kaikilta muutoskykyä ja joustavuutta, joten muutosjohtajuudella on oma osansa tämän asian kuntoon saattamisessa. Vuorovaikutustaidot otetaan jatkossa huomioon vahvemmin jo uusien työntekijöiden rekrytointivaiheessa, niin rekrytointi-ilmoituksissa kuin varsinaisissa soveltuvuuden arvioinneissa. Vuorovaikutustaitojen kehittymisen seurantaan tarvitaan mittareita, joiden avulla voidaan määrittää organisaation lähtötaso ja jatkossa todentaa toimenpiteiden vaikuttavuus. Erilaiset mittaroinnin vaihtoehdot tulee selvittää hyvissä ajoin suunnitteluvaiheessa.

Toteutusvaiheessa vuorovaikutusmalli kommunikoidaan eteenpäin henkilöstölle. Suunnitteluvaiheessa on mietitty, miten tämä toteutetaan ja millä aikataululla. Tässä kohtaa tarvitaan myös muutosagentteja, jotka ovat mielellään yksiköissä työskenteleviä leipureita. Näin esimiehet saavat tukea omasta tiimistään ja asioita on helpompaa viedä eteenpäin. Tämä todennäköisesti aiheuttaa myös positiivista ryhmäpainetta eli kun edelläkävijät lähtevät asiaan innokkaasti mukaan, niin ryhmästä jäljelle jäävät eivät enää heidän voi jäädä ulkopuolelle. Vuorovaikutustaitoja voidaan kouluttaa monin eri tavoin ja sen osalta on hyvä

edetä järjestelmällisesti ennalta tehdy suunnitelman mukaan. Koulutus voi olla järjestetty esimiehille ja leipureille erikseen tai yhdessä sekä pienryhmissä tai isommassa tilaisuudessa. Tässä voidaan käyttää ulkopuolista kouluttajaa tai luennoitsijaa. Koulutuksia tukemaan toteutetaan tiivis ja konkreettinen opas, jossa käsitellään vuorovaikutus- ja asiakaspalvelutaitoja, yhdistettynä asiakaskokemuksen laajempaan kehittämisen kokonaisuuteen. Opas helpottaa hahmottamaan asiaa käytännön toimenpiteiden kannalta. Se on myös hyvä tukimateriaali uusille aloittaville työntekijöille. Tämän lisäksi suunnitteluvaiheessa selvitetty erilaiset mittaroinnin vaihtoehdot punnitaan ja niistä valitaan käyttökelpoisimmat.

Arviointivaiheessa tarvitaan tietoa ennen kaikkea siitä, miten eri toimenpiteiden vaikuttavuus on onnistunut, mitä pitää mahdollisesti muuttaa ja mitä kannattaa edelleen jatkaa. Valitun mittariston avulla tämä voidaan osaltaan selvittää. Lisäksi tarvitaan selvittää henkilöstön itsearviointi asiassa kehittymisen suhteen. Tukimateriaalina toimivan oppaan arviointi tehdään käyttäjien kommenttien pohjalta ja tarvittavat muutokset arvioidaan. Kaiken kaikkiaan eri mittareiden toimivuus tehdään myös tässä vaiheessa, jotta tarvittaessa voidaan tehdä myös niiden osalta muutoksia tai tarkennuksia.

Kehittämisvaiheessa toteutetaan mahdolliset ilmenneet tarkennukset toimenpiteiden, tukimateriaalin ja mittaroinnin suhteen. Samalla käynnistetään erilaisten koulutusten kehittämistyö edelleen seuraavalle tasolle. Toimintamallin suhteen otetaan huomioon arviointivaiheessa selvinneet kehitystoimenpiteet ja niiden pohjalta tarkennetaan mallia.

Taulukkoon 3 on koottu PDCA-mallin mukaisesti toisiaan seuraavat toimenpiteet.

VUOROVAIKUTUSTAJDOT			
PLAN Suunnittele	DO Tee	CHECK Arvioi	ACT Paranna
*Rekrytoinnin haaste *Uuden toimintamallin lanseeraushaasteet *Ammatin trendikkyys *Esimiehen esimerkki ja muutosagentit *Ei pakottaen, vaan erilaisia polkuja eri henkilöille *Itsensä kokeminen *Kehitystyön mittaaminen	*Määritellään toimintamalli vuorovaikutustaitojen osalta *Vierailevat luennoitsijat *Asiakaspalvelukoulutukset *Räätälöity kirjanen: ”Opas erinomaiseen asiakaskokemukseen” *Mittareiden valinta	*Luennoitsijoiden onnistuminen *Asiakaspalvelukoulutusten tulosten mittaaminen *Kirjaseen vaikuttavuus ja käytettävyys *Arviointi mittareiden avulla *Henkilöstön itsearviointi	*Toimintamallin tarkentaminen *Erialaisten koulutusten edelleen kehittäminen seuraavalle tasolle *Uusi mittauskierros säännöllisin väliajoin

Taulukko 3: Vuorovaikutustaidot-kehittämialueen suunnitelma

6.3 Sitoutuminen kehittämisen osa-alueena

Asiakaskokemuksen kehittäminen vaatii pitkäjänteistä suunnittelua, toteutusta, arviointia ja kehittämistä. Näihin eri vaiheisiin on koko henkilökunnan sitouduttava ylintä johtoa myöten omien vastuualueidensa puitteissa. Asiakaskokemuksen kehittäminen ei ole pelkkä yksittäinen projekti. Kuten edellä on jo todettu, tulee myös uuteen toimintamalliin vuorovaikutustaitojen osalta saada koko henkilökunnan sitoutuminen aikaan. Ilman sitä ei asioita saada eteenpäin, eikä muutosta haluttuun suuntaan tule tapahtumaan.

Suunnitteluvaiheessa mietitään mitä eri asioita sitoutuminen tarkoittaa juuri tässä organisaatiossa ja liiketoiminnassa. Näitä asioita tuli ilmi johdon haastattelujen myötä eli 1) miten voidaan sitouttaa erityisesti leipureita vahvemmin työhönsä, 2) miten voidaan auttaa esimiehiä pois ylisitoutumisesta ja 3) miten voidaan sitouttaa henkilöstöä asiakaskokemuksen kokonaisvaltaiseen kehittämiseen mukaan. Suunnitteluvaiheessa on määriteltävä, millä eri keinoilla edellä mainittuja asioita saadaan kehitettyä.

Toteutusvaiheessa todennetaan suunnitelma. Muutosagenttien eli asiakaskokemuslähetteläiden valitseminen joka yksiköstä, on hyvä keino sitouttaa, ottaen huomioon, että organisaation henkilökunta on hajallaan ympäri Suomea ja henkilöiden yhteen saattaminen on haastavaa. Eri tekemisiin osallistaminen on myös varmasti toimiva keino.

Osallistamista voidaan tehdä siten, että järjestetään esimerkiksi esimiehille ryhmitöitä, joissa he itse pohtivat eri asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyviä osa-alueita. Tällöin laajentuu oma ymmärrys asiaan ja asiaan tulee konkreettista kosketuspintaa omaan työhön liittyen. Esimiesten ylisitoutumiseen vaikuttaa tilanne riittävistä henkilöstöresursseista. Tätä voidaan vahvistaa esimerkiksi kokeilemalla omaa henkilöstöpankki tyyppistä ratkaisua, jossa nimettyjä yksiköitä kiertävät leipurit voisivat helpottaa esimerkiksi akuutteja sairausloman sijaisuuksia. Käsin leivonnan ammattilaisia on vaikeaa löytää vuokratyövoimafirmoista, joten tähän ongelmaan tulee saada ratkaisu yrityksen sisältä.

Arviointivaiheessa kannattaa huomioida henkilöstön palautteet ryhmitöistä ja asiakaskokemuslähetteläs idean toimivuudesta. Kiertävien leipureiden osalta toiminnan arviointi on tehtävä riittävän pitkän aikavälin puitteissa (esimerkiksi yksi vuosi), jotta saadaan varmasti riittävä käsitys ja kuva toiminnan sujuvuudesta sekä tuloksellisuudesta.

Kehittämisvaiheessa käydään läpi onnistumiset tehtyjen toimenpiteiden osalta ja pohditaan ratkaisut jatkoa ajatellen. Jos haluttu sitoutumisen taso on saavutettu, niin määritellään seuraava askel tämän suhteen. Kehittämisvaiheessa voidaan kerätä tietoa arvioinnin tueksi esimerkiksi haastatteleamalla henkilöitä ja tekemällä havainnointia. Henkilökunnan vaihtuvuudesta ja sairauspoissaoloista on saatavilla numeerista tietoa, jota voidaan hyödyntää päätöksen teon tukena.

Taulukkoon 4 on koottu PDCA-mallin mukaisesti toisiaan seuraavat toimenpiteet.

SITOUTUMINEN			
PLAN Suunnittele	DO Tee	CHECK Arvioi	ACT Paranna
*Sitoutumisen kohde: yritys, oma työ, asiakaspalvelu *Vaihtuvuus ja sairauspoissaolot tarkastelun kohteena *Olla sitoutunut ja antaa kaikkensa (myös ylisitoutuminen) *Osallistaminen ja muutosagenttien mukaan saaminen	*Osallistaminen mukaan eri tavoin suunnittelu- ja kehitystyöhön *Ryhmätyöt esimiehille *Asiakaskokemukslähettäjien valitseminen ja kouluttaminen *Riittävän työvoiman/pääluvun varmistaminen (kiertävät leipurit)	*Palautteet ja toiveet ryhmätöistä *Asiakaskokemukslähettäjien vaikuttavuus ja idean toimivuus *Kiertävät leipurit -toimintamallin pilotoinnin arviointi	*Saavutetun sitoutumisen tason seuraavan askeleen määrittely *Uusien toimintamallien määrittely, joilla edelleen sitoutetaan

Taulukko 4: Sitoutuminen-kehittämialueen suunnitelma

7 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää, miten organisaatio voi vahvistaa henkilöstön asiakaskeskeistä johtamista. Tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä asiakaskokemuksen merkityksestä yrityksen menestymiselle. Lisäksi pyrittiin tuottamaan jatkuvan kehittämisen malli, jonka avulla kohdeorganisaatiossa voitaisiin edetä kohti asiakaskeskeisempää henkilöstöjohtamista. Opinnäytetyön keskeisinä kysymyksinä pohdittiin sitä, mikä on asiakaskokemus, millainen on asiakaskeskeinen organisaatio ja mitä henkilöstön asiakaskeskeinen johtaminen tarkoittaa sekä miten sitä voitaisiin kehittää.

Olemassa olevan kirjallisen aineiston pohjalta selvitettiin, että asiakaskokemus on sananmukaisesti se mitä asiakas kokee. Odotuksia vastaava asiakaskokemus saa nykyiset asiakkaat pysymään asiakkaina. Näin he myös suosittelevat tuotteita ja palveluja kokemuksensa pohjalta myös muille. Asialla on myös toinenkin positiivinen puoli. Hyvä asiakaskokemus saa tyytyväisten asiakkaiden lisäksi myös henkilöstön tyytyväiseksi. Kaikkien organisaatiossa työskentelevien henkilöiden toimenkuvaa tulee ajatella asiakkaan näkökulmasta. Hyvän asiakaskokemuksen tavoite näkyy koko yrityksessä aina strategiasta lähtien, tuotteisiin, palveluihin, markkinointiin ja henkilöstöön asti. Kohdeyrityksen

strategiassa on asiakaskokemus nimetty yhdeksi tärkeäksi painopistealueeksi. Näin ollen kehittämistyölle oli myös tätä kautta selkeä tilaus.

Asiakaskokemuksen yhteydessä voidaan puhua asiakaslähtöisyydestä. Tämä tarkoittaa arvoa tai asennetta, tapaa toimia ja ajatella. Asiakaslähtöisyys voi olla kokonaisvaltaisesti ohjaava tekijä yrityksen toiminnassa ja sitä tulisi oikeasti myös toteuttaa. Ei riitä, että se mainitaan ääneen tai se on kirjoitettu strategiaan. Asiakaslähtöisyyttä on tuloksellista toteuttaa yhdessä asiakkaiden kanssa, heitä kuunnellen ja osallistaen. Asiakaslähtöinen imago houkuttelee puoleensa, joten sillä on liiketoiminnan kannalta merkitystä suoraan menestykseen. Tämän opinnäytetyön kohdeyrityksen arvoissa puhutaan asiakaslähtöisyydestä, joten organisaatio voi nojata tähän asiaan myös arvokeskustelujen kautta.

Erilaisista kirjallisista aineistoista kävi ilmi, että asiakaskokemuksen rakentaminen on pitkäjänteistä ja jatkuvan kehittämisen työtä, sillä maailma muuttuu nopealla tahdilla. Uudet teknologiat, konseptit, tuotteet ja palvelut muuttavat odotuksia asiakaskokemukselle. Digitalisaatio muuttaa kanssakäymisen muotoja ihmisten ja koneiden suhteen. Nopeiden muutosten ja jatkuvasti kehittyvien toimintamallien rinnalla on hyvä muistaa vakiintuneen asiakaskunnan luottamuksen merkitys sekä henkinen sitoutuminen brändeihin.

Niemisen (2010, 8-12) mukaan, jopa 75 prosenttia kaikesta viestinnästä kulkee ihmisen silmien kautta ajatusmaailmaan, joten ei ole yhdentekevää, millaisen muistijäljen asiakkaiden ajatusmaailmaan jättää. Visuaalinen markkinointi rakentaa vahvimmin tätä puolta asiakaskokemuksen osalta. Selkeimmin tämä on nähtävissä vähittäiskauppaympäristössä, missä se tarkoittaa viihtyisää ja virikkeellistä ostoymäristöä. Kohdeyrityksen toimintayksiköt sijaitsevat vähittäiskauppojen sisällä, joten visuaalisen markkinoinnin merkitys on kohdeorganisaatiolle tärkeä asia. Näin on myös tuotteiden esillepano, mikä on yksi keino erottua kilpailijoista. Markkanen (2008, 24) selvittää, että tutkimusten mukaan noin 50 prosentissa tuotteen toiminnallinen merkitys on ostopäätökseen vaikuttava tekijä. Muissa tapauksissa päätökseen vaikuttaa brändiin liittyvät piirteet tai myyntipaikkaan liittyvät elementit. Kokonaisvaltainen elämysten tuottaminen onkin tärkeä elementti asiakaskokemukseen liittyen. Tämä tulee ottaa huomioon myös kohdeyrityksen organisaation kehittämistyötä jatkettaessa.

Pauli Juutin (2015, 13-30) mukaan asiakaskokemusten johtaminen on uusi johtamisnäkökulma. Henkilöstöjohtamisen tuoma lisäarvo asiakaskokemuksen johtamiseen tulee siitä, että organisaatiot voivat saada käyttöönsä koko henkilöstön voimavarat ja ideat. Asiakaskeskeisen henkilöstöjohtamisen suurin haaste on se, kuinka voidaan muuttaa olemassa olevaa organisaatio- ja palvelukulttuuria asiakaskeskeisemmäksi. Tässä kehittämistyössä paneuduttiin erityisesti tähän seikkaan. Kulttuurin uudistaminen tulee lähteä asiakkaiden

nykyisistä ja tulevista tarpeista. Vasta kun organisaation kaikki jäsenet ymmärtävät nämä asiakkaiden tarpeet, voidaan pyrkiä organisoitumaan siten, että kyetään tekemään oikeanlaisia tuotteita ja palveluita. Lisäksi organisaation asiakaslupauksen tulee vastata asiakkaiden tarpeita ja olla sopusoinnussa organisaation toiminnan kanssa. Ennen kaikkea sen tulee olla sellainen, jonka organisaatio kykenee täyttämään.

Koska opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kohdeorganisaation toimihenkilöiden ja johdon ajatuksia asiakaskokemukseen, asiakaslähtöiseen palvelukulttuuriin sekä näiden kehittämiseen liittyen, lähdettiin asiaa tarkastelemaan kysymällä heiltä tarkemmin. Käytännössä tutkimus eteni siten, että kohdeorganisaation toimihenkilöille toteutettiin kysely ja johdon edustajille teemahaastattelu. Näiden kautta saatiin hyvä pohja käsitykselle siitä, miten asia näyttää organisaatiossa tällä hetkellä. Toteutettu kyselytutkimus kartoitti toimihenkilöiden mielipiteitä asiakaskokemukseen liittyen. Lisäksi kyselyn avulla saatiin ymmärrys myös siitä, millä eri konkreettisilla tavoilla toimihenkilöt toivoivat kehittämistyötä jatkossa toteutettavan. Haastatteluissa johdon edustajia pyydettiin nimeämään kolme keskeisintä asiakaskeksisen henkilöstöjohtamisen osa-alueita, jotka he kokivat sillä hetkellä tärkeimmiksi kehittämisen osa-alueiksi. Nämä osa-alueet olivat osaaminen, sitoutuminen ja vuorovaikutustaidot. Osa-alueiden pohjalta tässä opinnäytetyössä laadittiin kehittämissuunnitelma kohdeorganisaation käyttöön. Se pohjautui jatkuvan kehittämisen malliin (PDCA-malli). Suunnitelma vietiin käytännön konkreettiselle tasolle asti, jotta se toimisi työkaluna kehitystyöstä vastaaville henkilöille ja se olisi ymmärrettävämmin esitettävissä myös pienleipomoiden henkilöstölle.

Opinnäytetyö osoittaa asiakaskokemuksen tärkeyden merkityksen osana organisaation henkilöstöjohtamista. Kehityssuunnitelman kautta todentuu, miten johtamisen avulla saadaan henkilöstö tarkastelemaan kaikkea työtään asiakkaan silmin. Jatkuvan kehittämisen mallia voidaan hyödyntää eri toimialoilla.

7.1 Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida monella tapaa. Keskeisimmät luotettavuusmittarit ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan: 1) menetelmän tai mittauksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia ja 2) tutkimustulosten toistettavuutta; toistettaessa tutkimus saadaan samat tulokset. Vastaavasti validiteetilla tarkoitetaan: 1) menetelmän tai mittauksen kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata ja 2) että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on tarkoitus tutkia. (Hiltunen 2009, 3.)

Laadullisen tutkimuksen ydintä ovat tapahtumien, henkilöiden ja paikkojen kuvaukset. Validius käsittää kuvauksen ja siihen liitettyjen tulkintojen yhteensopivuutta (Hirsjärvi yms.

2007, 227). Kun tutkimuksen kohderyhmä ja kysymykset ovat oikeat, on validiteettikin silloin hyvä. Voidakseen olla validi, sovellettavan tutkimusotteen tulee tehdä oikeutta tutkittavan ilmiön olemukselle ja kysymyksenasettelulle. Validiteetin kannalta keskeisintä on pohtia sitä, millainen tutkimuksen strategia on validi. Validiteetin totaalinen puuttuminen tekee tutkimuksesta arvottoman. Tässä tapauksessa on tutkittu todellisuudessa aivan muuta asiaa, kuin mitä kuvitellaan tai on alun perin ollut tarkoitus tutkia. Samalla empiiriset havainnot ja koko tutkimus itsessään kohdistuu enemmän tai vähemmän sivuun siitä, mikä oli alunperin ollut tarkoituksena. (Hiltunen 2009, 3.)

Mittauksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustuloksen toistettavuutta, ei-sattumanvaraisuutta. Reliabiliteetissa voidaan erottaa kaksi varsin erilaista osatekijää: Stabiiliteetilla tarkoitetaan mittarin tai menetelmän pysyvyyttä ajassa. Mittarin konsistenssilla eli yhtenäisyydellä tarkoitetaan sitä, että jaettaessa useista väittämistä koostuva mittari kahteen joukkoon väittämiä, niin kumpikin joukko mittaa samaa asiaa. Stabiili mittari ei välttämättä ole konsistentti, eikä konsistentti mittari ole välttämättä stabiili. Periaatteessa reliabiliteetti liitetään pääasiassa mittarin konsistenssiin. Ei ole riittävää, että mittari olisi sekä konsistentti että stabiili. Tutkimuksen mittari voi mitata väärääkin asiaa hyvin johdonmukaisesti, joten mittarin on oltava myös validi. (Hiltunen 2009, 9.)

Tässä työssä luotettavuutta on pyritty varmistamaan ja lisäämään mm. seuraavilla tavoilla: Tutkimuskyselyyn osallistui 31/40 eli 77,5% kohdeorganisaation esimiestä, mikä on varsin kattava otos kohteen populaatiosta. Vastajat tiesivät osallistuvansa opinnäytetyökyselyyn. Vastaukset käsiteltiin anonyymisti, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Koska tarkoituksena on ymmärtää kohdeyrityksen toimintaa, eli ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vastauksien voidaan arvioida olla hyvin edustavia. Lisäksi henkilöt, joilta tieto kerättiin, tietävät ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on asiasta kokemusta.

Jotta tutkimukseen saataisiin monipuolisuutta eli tässä tapauksessa myös eri johtoportaan näkemyksiä, tutkimuksessa haastateltiin kahta ylimmän johdon edustajaa. Koska haastattelu on luonnollisesti vuorovaikutteista, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa, haastattelijan neutraalisuutta lisättiin lähettämällä haastateltaville teemaan liittyvät kysymykset etukäteen. Haastattelut nauhoitettiin, mikä tukee tutkimustulosten käsittelyä ja analysointia sekä lisää niiden luotettavuutta. Vastajat voivat luottaa siihen, että heidän kertomansa tiedot käsitellään luottamuksellisina. Liikesalaisuuksia koskevat tiedot on rajattu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

Näin ollen, voidaan arvioida, että tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti ovat hyvät, sillä oletettavasti saataisiin samat tulokset kysyttäessä kohdeyrityksen esimiehiltä kysely

uudestaan, vastaukset olisivat vielä nyt samanlaiset. Lisäksi, tutkimuksen toistettavuus on helppoa, sillä tutkimuksen dokumentointi on mallikasta.

7.2 Tulosten yleistettävyys ja vaikuttavuus

Kirjallisesta aineistosta saadun tiedon ja tutkimusten pohjalta voidaan todeta, että kohdeorganisaatiossa ymmärretään erittäin hyvin asiakkaan merkitys ja siihen ollaan kaikin tavoin motivoituneita panostamaan. Kohdeorganisaatiossa oli parhaillaan käynnissä jo muutamia asiakaskokemuksen kehittämiseen osaltaan vaikuttavia projekteja, kuten konseptiuudistus. Tutkimuksista kävi ilmi, että pohjatyö asiakaskokemuksen kehittämiseksi on jo organisaatiossa tehty ja nyt oli tullut aika siirtyä uudelle tasolle. Lisäksi koettiin, että oli tarvetta määrittää haluttu asiakaskokemuksen taso erityisesti asiakaspalvelun ja visuaalisen markkinoinnin suhteen, mutta vahvasti myös asiakaskeskeisen henkilöstöjohtamisen osalta. Lisäksi asiakaskokemuksen mittaaminen nousi yhdeksi osa-alueeksi, johon jatkossa nähtiin tarve panostaa aiempaa enemmän.

Opinnäytetyö toi hyödyllistä tietoa ja uutta näkökulmaa asioihin. Prosessin aikana tuotettiin kehityskohteenä olevalle organisaatiolle uutta tietoa asiakaskokemukseen liittyen. Tässä kehittämistyössä eri vaiheet toteutettiin yhdessä kohdeorganisaation kanssa ja saatiin aikaan todellista muutosta työelämässä. Opinnäytetyön yleistettävänä tavoitteena oli kuvata asiakaskokemus osana organisaation henkilöstöjohtamista ja miten johtamisen avulla saadaan koko henkilöstö tarkastelemaan kaikkea työtään asiakkaan silmin. Voidaan todeta, että tämä opinnäytetyölle asetettu tavoite saavutettiin ja tutkimusongelmaan saatiin vastaukset. Kehityssuunnitelma näyttäisi täyttäneen omalta osaltaan kehittämisen osatavoitteen, sillä osa tästä suunnitelmasta eli siinä ehdotettuja toimenpiteitä toteutettiin organisaatiossa jo tämän työn kirjoitusvaiheessa. Opinnäytetyön tulosten laajempi hyödyntäminen on myös hyvin mahdollista. Kohdeorganisaation käyttöön laadittua jatkuvan kehittämisen mallia voi hyödyntää mikä tahansa muukin organisaatio, joka tavoittelee henkilöstön asiakaskeskeisen johtamisen vahvistamista. Tämä Pauli Juutin (2015, 66) määrittelemiin asiakaskeskeisen henkilöstöjohtamisen ulottuvuuksiin perustuva malli huomioi kuusi asiakaskeskeisen henkilöstöjohtamisen taustalla olevaa tekijää. Kehittämistyötä voi tehdä pienemmissä osissa, kuten tässä opinnäytetyössä kehitystyö toteutettiin.

Tulevaisuudessa jatkotutkimukset olisi hyvä keskittää asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyvien toimenpiteiden ja niiden vaikuttavuuden selvittämiseen: a) henkilöstöjohtamisen näkökulmasta katsoen (osaaminen, sitoutuminen ja vuorovaikutustaidot) ja b) asiakkaan näkökulmasta katsoen (mittaaminen). Asiakaskeskeisen henkilöstöjohtamisen osa-alueiden kohdalla kehitystyötä voidaan jatkaa niiden kolmen ulottuvuuden osalta, joita ei vielä tässä tutkimuksessa valittu ensisijaisiksi kehittämisaikaväliksi. Nämä ovat luovuus ja innovatiivisuus,

työhyvinvointi sekä oikeudenmukaisuus ja eettisyys. Mittaamisessa puolestaan ratkaisevat tekijät ovat seuraavat asiat: keneltä kysytään, mitä kysytään, milloin kysytään ja missä kanavassa. Mittausmalli tulee suunnitella huolella siten, että pystytään tunnistamaan asiakkaan kosketuspisteet yrityksen kanssa. Tässä lähtötilanteen ymmärtäminen auttaa asiakkaan polun määrittelemistä. Sopivat mittarit valitaan yrityksen liiketaloudellisten tavoitteiden perusteella.

Lähteet

- Aaltonen, T. & Junkkari, L. 2000. Yrityksen arvot & etiikka. Juva: WS Bookwell Oy.
- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot - menesty ja voi hyvin. Juva: WS Bookwell Oy.
- Alam, I. & Perry, C. 2002. A customer-oriented new service development process. *Journal of Services Marketing*, Vol. 16 Iss 6, 515 - 534. Viitattu 8.1.2017.
<http://dx.doi.org/10.1108/08876040210443391>
- Asiakaspalvelukokemus.fi 2017. Viitattu 10.2.2017.
<http://www.asiakaspalvelukokemus.fi/blog/tutkimus-asiakaskokemus-asiakaspalvelu-suomalaisissa-porssiyrityksissa/>
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May, D. R. 2004. Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly* 15, 801-823. Viitattu 4.12.2016.
<http://www.ipcrc.net/LDI/pdfs/sdarticle-unlocking-the-mask.pdf>
- Borgman, M. & Packalén, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- EU. 2007. Fourth European Working Conditions Survey. Luxembourg. Office for Official Publications of the European Communities. Viitattu 4.12.2016.
http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef0698en.pdf
- Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Saarijärvi: Offset Oy.
- Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Viro: Print Best.
- Futurelab 2013. Asiakaskokemuksen johtamisen pikaopas. Viitattu 1.10.2016.
www.futurelab.fi
- Gerdt, B. & Korhikoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Työkalupakki. Liettua: Balto Print.
- Gronholdt, L., Martensen, A., Jorgensen, & S., Jensen, P. 2015. Customer experience management and business performance. *International Journal of Quality and Service Sciences* Vol. 7 No. 1, 90-106. Viitattu 12.5.2016.
<http://search.proquest.com.nelli.laurea.fi/docview/1663495414/fulltextPDF/2FB1664897364850PQ/1?accountid=12003>
- Grönroos, C. 2015. Service management and marketing. Managing the service profit logic. Fourth edition. Great Britain: TJ International Ltd.
- Hellman K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Graduryhmä. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 11.2.2017.
<http://www.cs.tut.fi/~ihtesem/k2007/materiaali/luento4.pdf>

- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- ISO 9000 Introduction and Support Package, 2008, 11. Viitattu 11.2.2017.
Guidance on the Concept and Use of the Process Approach for management systems
http://www.iso.org/iso/04_concept_and_use_of_the_process_approach_for_management_systems.pdf
- Johnson, C. 2016. The Benefits of PDCA. Quality Progress. January, Vol. 49 (1), 45. Viitattu 6.12.2016.
<http://search.proquest.com.nelli.laurea.fi/docview/1762043658/fulltextPDF/443667B7E054467BPQ/1?accountid=12003>
- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeisyyteen. Juva: Bookwell Oy.
- Järvenpää, E. 2006. Laadullinen tutkimus. Teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden osasto. Viitattu 11.2.2017. <http://www.cs.tut.fi/~ihtesem/k2007/materiaali/luento4.pdf>
- Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Viro: Print Best.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy.
- Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana. Yhteistyöllä tuloksiin. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kataja, E. 2016. Megatrendit 2016. Tulevaisuus tapahtuu nyt. Sitra. Viitattu 1.10.2016.
https://www.sitra.fi/julkaisut/Muut/Megatrendit_2016.pdf
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Juva: Bookwell Oy.
- Korkiakoski, K. 2016. Asiakaskokemuksen trendit 2016. Viitattu 1.10.2016.
<https://karikko.wordpress.com/2016/01/11/asiakaskokemuksen-trendit-vuonna-2016/>
- Ku, H., Kuo, C. & Chen, M. Is maximum customer service always a good thing? Customer satisfaction in response to over-attentive service. Managing Service Quality: An International Journal, Vol. 23 Iss 5, 437 - 452. Viitattu 7.1.2017.
<http://dx.doi.org/10.1108/MSQ-10-2012-0142>
- Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja johtamisesta muutoksessa. Ihmisten ja työhyvinvoinnin johtamisen tutkimus- ja kehittämisryhmä HYWIN. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Lyubomirskyn, S., King, L., & Diener, E. 2005. The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success? Psychological Bulletin. Vol. 131, No 6, 803-855. Viitattu 4.12.2016. <http://www.apa.org/pubs/journals/releases/bul-1316803.pdf>
- Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Rohkeus + rakkaus = raha. Viro: Print Best.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Markkanen, S. 2008. Myymäläympäristö elämysten tuottajana. Myymäläsuunnittelun työkalupakki. Hämeenlinna: Karisto Oy.

- Matsuo, M. & Nakahara, J. 2013. The effects of the PDCA cycle and OJT on workplace learning. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, No. 1, January, 195-207. Viitattu 6.12.2016.
<http://web.b.ebscohost.com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=b793e0fb-6b01-4b7d-8355-f021b41068eb%40sessionmgr103&vid=1&hid=115>
- McColl-Kennedy, Janet R., Gustafsson, A., Jaakkola, E., Klaus, P., Radnor, Z., Perks, H., & Friman, M. 2015. Fresh perspectives on customer experience. *Journal of Services Marketing* 29/6/7, 430-435. Viitattu 23.5.2016.
<http://www.emeraldinsight.com.nelli.laurea.fi/doi/pdfplus/10.1108/JSM-01-2015-0054>
- McShane, S. & Von Glinow, M. 2007. *Organizational Behavior (essentials)*. New York: McGraw-Hill
<http://bayanbox.ir/view/6789624394048960959/Organizational-Behavior-Steven-Mcshane-Glinow-2009.pdf>
- McShane, S. & Von Glinow, M. 2010. *Organizational Behavior*. 5th Edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Mouawad, M. & Kleiner, B. 1996. New developments in customer service training. *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 6 Iss 2, 49 - 56. Viitattu 8.1.2017.
<http://dx.doi.org/10.1108/09604529610109774>
- Metsämuuronen, J. 2001. *Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Nieminen, T. 2010. *Visuaalinen markkinointi*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Ovaska, J. 2015. Miten sopeudun muutokseen? Viitattu 28.3.2016.
<http://www.ekonomilehti.fi/miten-sopeudun-muutokseen/>
- Ponteva, K. 2010. *Onnistu muutoksessa*. Helsinki: WSOYPro.
- Questback 2017. *Maailma asiakkaasi silmin. Johtajan opas asiakaskokemusten mittaamiseen ja tiedon hyödyntämiseen*. Viitattu 7.1.2017.
<https://www.questback.com/fi/asiakaskokemuksen-mittaaminen>
- Reinboth, C. 2008. *Johda ja kehitä asiakaspalvelua*. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Räsänen, H. *Kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät*. Viitattu 11.2.2017.
http://www.hamk.fi/verkostot/kudos/menetelmat/Documents/5_Kvantitatiiviset_tutkimusmenetelmaet.pdf
- Sinokki, M. 2016. *Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta*. Tallinna: Printon.
- Shaw, C. 2007. *The DNA of Customer Experience. How Emotions Drive Value*. New York: Palgrave MacMillan.
- Soudagar, R., Iyer, V. & Hildebrand, V. 2012. *The Customer Experience Edge. Technology and Techniques for Delivering an Enduring, Profitable, and Positive Experience to Your Customers*. United States of America: The McGraw Hill Companies.
- The W. Edwards Deming Institute 2017. Viitattu 11.2.2017. <https://deming.org/management-system/pdsacycle>
- Tuulaniemi, J. 2011. *Palvelumuotoilu*. Liettua: Balto Print.
- Valvio, T. 2010. *Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Vanharanta, H., Kantola, J., & Seikola, S. 2015. Customer's conscious experience in a coffee shop. *Procedia Manufacturing* 3, 618-625. Viitattu 27.8.2016.
http://ac.els-cdn.com/S235197891500284X/1-s2.0-S235197891500284X-main.pdf?_tid=36af90a6-71cf-11e6-8d4e-00000aacb35e&acdnat=1472904727_d5d0004189849bf713153d410b8f6276

Vesterinen, J. 2014. *Committed to customers. A 5-Step Model for Delivering Great Customer Experiences*. Saarijärvi: Offset Oy.

Vilka, H. 2009. *Tutki ja kehitä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Whitmore, J. 2009. *Coaching for Performance. Growing human potential and purpose. The principles and practice of coaching and leadership. Fourth edition*. Juva: Bookwell Oy.

Kuvat

Kuva 1: Eettisen kulttuurin vaikutus asiakaskokemuksiin (Juuti 2015, 159).....	17
Kuva 2: Toiminnan muuttaminen asiakaskeskeisemmäksi (Gerdt & Korhikoski 2016, 146-148)	18
Kuva 3: Toimintakyky yhdistää työyhteisökokemuksen asiakaskokemukseen (Fischer & Vainio 2014, 145)	22
Kuva 4: Asiakaskokemus vs. asiakaspalvelu (Löytänä & Korteso 2011, 15)	24
Kuva 5: Eri osa-alueiden vaikutukset asiakaskokemuksen johtamiseen, kilpailuetuun ja liiketoiminnan suorituskykyyn (Gronholdt ym. 2015, 92)	25
Kuva 6: Asiakaskokemuksen mittaamisen osa-alueet.....	29
Kuva 7: PDCA-malli	37

Kaaviot

Kaavio 1: Toimihenkilöiden työkokemus asiakaspalveluun liittyvissä tehtävissä	39
Kaavio 2: Asiakaskokemuksen kehittämisen mahdollisuudet.....	41
Kaavio 3: Palvelukulttuuriin kehittämisen mahdollisuudet.....	42
Kaavio 4: Ylivoimaisen asiakaskokemuksen rakentamisen helppous.....	43
Kaavio 5: Ylivoimaisen asiakaskokemuksen rakentamisen haastavuus	44

Taulukot

Taulukko 1: Teemahaastattelujen eri osa-alueiden pääkohdat	51
Taulukko 2: Osaaminen-kehittämisen suunnitelma.....	53
Taulukko 3: Vuorovaikutustaidot-kehittämisen suunnitelma	56
Taulukko 4: Sitoutuminen-kehittämisen suunnitelma.....	58

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelurunko.....	72
Liite 2: Kysely toimihenkilöille	73

Liite 1: Teemahaastattelurunko

Teemat

Käsitteet

- Mitä mielestänne tarkoittavat käsitteet asiakaskokemus ja asiakaskokemuksen johtaminen?
- Mitä mielestänne tarkoitetaan käsitteellä palvelukulttuuri?
- Toimimme ns. shop-in-shop ympäristössä. Mitä asioita tulee mielestänne ottaa huomioon tämän suhteen, kun puhutaan asiakaskokemuksesta?

Nykytilanne

- Miten määrittelette seuraavat Pauli Juutin (2015, 66) nimeämät asiakaskeskeisen henkilöstöjohtamisen osa-alueet organisaatiossa ja miten ne mielestänne toteutuvat tällä hetkellä?
 - Luovuus ja innovatiivisuus
 - Osaaminen
 - Vuorovaikutustaidot
 - Sitoutuminen
 - Työhyvinvointi
 - Oikeudenmukaisuus ja eettisyys(Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen)
- Kuvailkaa, miten jatkuva kehittäminen toteutuu edellä mainittujen osa-alueiden osalta tällä hetkellä organisaatiossa?

Kehityskohteet

- Mistä edellä mainituista osa-alueista olisi mielestänne tärkeää aloittaa kehittäminen organisaatiossa? Valitkaa kolme tärkeintä.
- Miten mielestänne tulisi jatkossa hoitaa asiakaskeskeisen henkilöstöjohtamisen mittaaminen organisaatiossa?
- Mitä hyötyä koette asiakaskeskeisestä henkilöstöjohtamisesta olevan organisaatiolle?

Liite 2: Kysely toimihenkilöille

YLIVOIMAINEN ASIAKASKOKEMUS

Tämä kysely liittyy asiakaskokemuksen kehittämistyöhön. Vastauksia hyödynnetään kehittämistyössä jatkossa ja ne ovat mukana myös opinnäytetyön aineistona. Vastaukset annetaan nimettömänä.

1. Miten kauan olet toiminut **asiakaspalveluun liittyvissä tehtävissä** työurasi aikana kaiken kaikkiaan?
___ 1-5 vuotta
___ 6-10 vuotta
___ 11-15 vuotta
___ yli 16 vuotta

2. Mitä ymmärrät käsitteellä **asiakaskokemus**? Kuvaile vapaasti muutamalla sanalla.

3. Mitä ymmärrät käsitteellä **palvelukulttuuri**? Kuvaile vapaasti muutamalla sanalla.

4. Millä tasolla koet palvelukulttuurin olevan tällä hetkellä omassa pisteessäsi? Merkitse numerolla.

(Asteikko: 1 = heikko, 5 = keskinkertainen, 10 = erinomainen)

Omassa pisteessäni palvelukulttuuri on tasolla ____.

5. Millä eri tavoin koet asiakaskokemukseen liittyvien asioiden **kehittämisen** olevan parhaiten mahdollista **henkilöstönäkökulmasta**?

Valitse alla olevista **neljä** mieleisintä vaihtoehtoa:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Asiakaspalvelukoulutus | <input type="checkbox"/> Kilpailut pisteiden välillä asiakaspalveluun liittyen |
| <input type="checkbox"/> Asiantuntijaluento | <input type="checkbox"/> Koulutuspäivä, jossa myös itse osallistutaan tekemiseen |
| <input type="checkbox"/> Videomateriaali | <input type="checkbox"/> Konkreettinen opas / vihkonen |
| <input type="checkbox"/> Pisteissä kiertävä kouluttaja | <input type="checkbox"/> Asiakaspalvelutilanteiden käytännön harjoittelu |

6. Millä eri tavoin koet palvelukulttuuriin liittyvien asioiden **kehittämisen** olevan parhaiten mahdollista **henkilöstönäkökulmasta**?

Valitse alla olevista **neljä** mieleisintä vaihtoehtoa:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Asiakaspalvelukoulutus | <input type="checkbox"/> Kilpailut pisteiden välillä asiakaspalveluun liittyen |
| <input type="checkbox"/> Asiantuntijaluento | <input type="checkbox"/> Koulutuspäivä, jossa myös itse osallistutaan tekemiseen |
| <input type="checkbox"/> Videomateriaali | <input type="checkbox"/> Konkreettinen opas / vihkonen |
| <input type="checkbox"/> Pisteissä kiertävä kouluttaja | <input type="checkbox"/> Asiakaspalvelutilanteiden käytännön harjoittelu |

7. Valitse alla olevista **enintään kolme** asiaa, joiden varaan on mielestäsi helppoa rakentaa ylivoimaista asiakaskokemusta liiketoiminnassamme?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Henkilökunnan palvelualltius | <input type="checkbox"/> Ostamisen helppous |
| <input type="checkbox"/> Tuotevalikoima | <input type="checkbox"/> Markkinointimateriaalit (julisteet, esitteet) |
| <input type="checkbox"/> Pisteiden ilme | <input type="checkbox"/> Pisteiden sijainti kaupan tiloissa |
| <input type="checkbox"/> Näkyvyys eri medioissa | <input type="checkbox"/> Toimintatavat / prosessit |

8. Valitse alla olevista **enintään kolme** asiaa, joiden varaan on mielestäsi haastavaa rakentaa ylivoimaista asiakaskokemusta liiketoiminnassamme?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Henkilökunnan palvelualltius | <input type="checkbox"/> Ostamisen helppous |
| <input type="checkbox"/> Tuotevalikoima | <input type="checkbox"/> Markkinointimateriaalit (julisteet, esitteet) |
| <input type="checkbox"/> Pisteiden ilme | <input type="checkbox"/> Pisteiden sijainti kaupan tiloissa |
| <input type="checkbox"/> Näkyvyys eri medioissa | <input type="checkbox"/> Toimintatavat / prosessit |

Kiitos vastauksistasi!