



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Koulutussuunnitelma asiakaskokemuksen kehittä- miseksi - Case Hemtex

Halinen, Katri

2016 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Koulutussuunnitelma asiakaskokemuksen kehittämiseksi - Case Hemtex

Katri Halinen
Palvelujen tuottaminen ja
johtaminen
Opinnäytetyö
Leppävaara, 2016

Halinen, Katri

Koulutussuunnitelma asiakaskokemuksen kehittämiseksi

Vuosi 2016 Sivumäärä 61

Kaupanala on murroksessa digitalisaation vuoksi ja nykyään on huomattavissa kaupan siirtymistä verkkoon. Paljon on jo muuttunut ja perinteiset, fyysiset myymälät ovat menettäneet asiakkaitaan verkkokaupoille. Erikoiskaupan ollessa kyseessä asiakkaat valitsevat kivijalkamyymälän verkkokaupan sijaan, koska haluavat hyvää ja asiantuntevaa palvelua. Monet kilpailutekijät ovat helposti kopioitavissa, mutta asiakaskokemus ei kuulu näihin. Hyvä asiakaskokemus on myymälälle kilpailuvaltti, joka saa asiakkaat valitsemaan yhä useammin hyviä asiakaskokemuksia tuottavan myymälän. Pärjätäkseen kovenevassa kilpailutilanteessa myymälän on siis tarjottava hyvää asiakaspalvelua ja mieleenpainuvia kokemuksia.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää asiakaskokemusta ja asiakaspalvelua toimeksiantajayrityksessä. Hyvän asiakaskokemuksen pitäisi näkyä myös parantuneena taloudellisena tuloksena. Tavoitteena oli luoda koulutussuunnitelma asiakaspalvelukoulutukseen. Toimeksiantajana opinnäytetyöllä oli Hemtex Oy. Hemtex on järjestänyt ennenkin asiakaspalvelukoulutuksia ja muutenkin kouluttaa työntekijöitään säännöllisesti, mutta nyt haluttiin tuoda koulutukseen uusi näkökulma lähestymällä sitä asiakaskokemuksen näkökulmasta. Tämä opinnäytetyö keskittyy Suomen Hemtexiin verkkokauppaa lukuun ottamatta.

Tämän työn teoriaperustassa on hyödynnetty asiakaskokemuksen teoriaa, johon kuuluu asiakaskokemuksen muodostuminen ja asiakas kohtaaminen eli sanallinen viestintä, sanaton viestintä, kuuntelu- sekä tunnetaidot ja poikkeustilanteet ja henkilökunnan koulutuksen teoria. Työn toiminnallinen osuus on toteutettu laadullisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Laadullisista menetelmistä työhön valittiin teemahaastattelu, havainnointi ja persoonat. Teemahaastattelu toteutettiin Hemtexin konttorilla HR Specialistille ja siitä saatua tietoa hyödynnettiin koulutuksen nykytilan kuvaamiseen ja koulutussuunnitelman kehittämiseen. Havainnoiteja taas suoritettiin kaikissa pääkaupunkiseudun myymälöissä ja niiden kohteena olivat asiakkaat. Havainnoimalla kerätystä tiedosta muodostettiin persoonat, jotka liitettiin koulutussuunnitelmaan koulutuksissa hyödynnettäväksi materiaaliksi.

Opinnäytetyön tuotoksena syntyi koulutussuunnitelma, jota voidaan hyödyntää tulevaisuudessa asiakaspalvelukoulutuksissa. Suunnitelmassa pyrittiin hyödyntämään Hemtexillä aiemmin hyväksi todettuja menetelmiä ja rakentamaan niiden päälle uutta. Suunnitelmaa tehtäessä koettiin tärkeäksi, että koulutuksessa hyödynnetään sekä ennestään tuttuja elementtejä että uudemmaa asiakasnäkökulmaa. Tuttujen elementtien hyödyntäminen koettiin tärkeäksi, jotta koulutuksen toteuttaminen on mahdollisimman helppoa.

Asiasanat: asiakaskokemus, asiakaspalvelu, koulutus

Halinen, Katri

Training Plan for Building up Customer Experience - Case Hemtex

Year	2016	Pages	61
------	------	-------	----

The traditional trade sector is changing due to digitalization since e-commerce is becoming more popular. Many aspects have changed and traditional, physical stores have lost customers to web shops. People choose a physical shopping environment instead of web shops because they want good service from experts. Many competitive factors can easily be copied but good customer experience is not one of those factors. A pleasant customer experience works as a competitive edge and makes people choose more often the store that provides good experiences. To be able to survive economically challenging times a shop has to provide good customer service and memorable experiences.

The purpose of this thesis was to develop the customer experience and customer service in the commissioner organization. Good customer experience also entails a better financial result. The objective was to create a training plan for customer service training. Hemtex Oy was the commissioner of the thesis. Hemtex has organized customer service trainings previously and trains employees on a regular basis. The purpose of this study was to introduce a new perspective and approach training from the point of view of customer experience. The focus is in Hemtex Finland, excluding their web shop.

The theoretical basis of this thesis includes theory on customer experience, including the emergence of customer experience and encountering the customer. Areas covered are verbal communication, non-verbal communication, listening skills, emotional skills and service failure and theory of employee training. The functional section of the thesis was executed by using qualitative methods. Methods chosen for the work are theme interview, observation and personas. The theme interview was conducted in the office of Hemtex and the interviewee was an HR Specialist. The information gathered was used for describing the present state of training in Hemtex and for establishing a training plan. Customer observations were conducted in the metropolitan area. The material collected was utilized for drawing up personas that were attached to the training plan to be used in training sessions.

As a result of the thesis a training plan was developed and it can be used in future customer service trainings. The objective was to utilize training methods that have been used before and worked well and use them in the training plan along with new methods.

Keywords: Customer experience, customer service, training

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Hemtex Oy	8
3	Asiakaskokemus	8
3.1	Asiakaskokemuksen muodostuminen.....	10
3.2	Asiakaskohtaaminen	13
3.2.1	Sanallinen viestintä	15
3.2.2	Sanaton viestintä	17
3.2.3	Kuuntelu- ja tunnetaidot	19
3.2.4	Poikkeustilanteet eli service recovery	22
4	Henkilökunnan koulutus.....	24
5	Koulutussuunnitelma Hemtexille	28
5.1	Menetelmät	29
5.1.1	Teemahaastattelun teoria ja toteutus	29
5.1.2	Havainnoinnin teoria ja toteutus	32
5.1.3	Segmentoinnin sekä persoonien teoria ja persoonien luominen	34
5.2	Hemtexin koulutuksen nykytila	37
5.3	Koulutussuunnitelma	39
6	Yhteenveto ja johtopäätökset	43
	Lähteet	45
	Kuvat	47
	Kuviot	48
	Liitteet.....	49

1 Johdanto

Suomessa vähittäiskaupalla on vaikeat ajat, sillä kuluttajien luottamus talouteen näkyy vähittäiskaupan kehityksessä ja vuonna 2014 kuluttajien luottamus talouteen oli kuluttajabarometrien mukaan pitkän ajan keskiarvon alapuolella. Vähittäiskaupan myynti on ollut laskussa vuoden 2012 jälkimmäiseltä puoliskolta lähtien. Vuonna 2014 myynti laski jokaisella vuosineljänneksellä ja oli koko vuonna yhden prosentin pienempi kuin edellisenä vuonna. Myynnin lasku kiihtyi viimeisellä neljänneksellä erityisesti marraskuun ja joulukaupan osalta. (Tilastokeskus 2015.)

Vähittäiskaupan myynnin laskusta huolimatta Asiakkuusmarkkinointiliiton, Kaupan liiton ja TNS Gallupin vuoden 2014 alussa toteuttamasta verkkokauppatilastosta selviää, että verkkokaupasta ostettujen vähittäiskaupan tuotteiden myynti on kasvanut yhdeksällä prosentilla, jos verrataan vastaavaan aikaan vuotta aikaisemmin. Tämä kertoo siitä, että kuluttajat siirtyvät yhä enemmän myymälöistä verkkoon. Tilaston mukaan vähittäiskaupan verkkokauppa on kasvanut neljässä vuodessa peräti 30 prosenttia. (Asiakkuusmarkkinointiliitto, Kaupan liitto & TNS Gallup 2014.)

ERIKA 2020 - tutkimushankkeessa kartoitettiin erikoiskaupan tulevaisuuden näkymiä (Wilska, Nyrhinen, Uusitalo & Pecoraro 2013). Erikoiskauppa tarkoittaa myymälää, joka on keskittynyt tietyn toimialan tuotteisiin ja palveluihin. Erikoisikauppoihin luetaan sellaiset myymälät, jotka eivät myy pääosin päivittäistavaraa. (Erikoiskaupan Liitto Ry 2015.) Tutkimuksessa selvisi muun muassa, että kivijalkamyymälöiden henkilökohtainen ja asiantunteva palvelu yhdessä pitkälle erikoistuneen valikoiman kanssa ovat yhä tärkeämpiä tekijöitä, kun kaupankäynti verkossa on lisääntynyt ja tiedonhaku helpottunut. (Wilska, Nyrhinen, Uusitalo & Pecoraro 2013.)

Tässä opinnäytetyössä toimeksiantaja oli kodintekstiileihin erikoistunut erikoismyymälä Hemtex Oy. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää myymälöiden asiakaskokemusta ja asiakaspalvelua. Asiakaskokemuksen kehittymisen pitäisi näkyä myös Hemtex Oy:n taloudellisen tilanteen positiivisena kehityksenä, jolloin koulutukseen sijoitetut resurssit maksavat itsensä takaisin. Työn tavoitteena oli luoda koulutussuunnitelma Suomen konttorin HR Specialistin käyttöön, tulevien koulutuksien suunnittelun tueksi. Koulutussuunnitelman luomista varten toteutettiin Hemtexin HR Specialistin haastattelu ja havainnoitiin Hemtexin asiakkaita eri myymälöissä. Asiakkaiden havainnointien perusteella luotiin persoonat, joita voidaan käyttää koulutuksessa asiakasymmärrystä lisäävänä työkaluna.

Opinnäytetyö jakautuu teoreettiseen viitekehykseen ja toiminnalliseen osuuteen. Toisessa luvussa esitellään toimeksiantajana toiminut Hemtex Oy. Kolmannessa ja neljännessä luvussa esitellään teoreettinen viitekehys, joka koostuu asiakaskokemuksen teoriasta ja henkilökunnan koulutuksen teoriasta. Asiakaskokemuksen teoriassa perehdytään asiakaskokemuksen muodostumiseen ja asiakaskohtaamiseen. Viidennessä luvussa kuvataan opinnäytetyön toiminnallisen osuuden toteutus. Ensin esitellään käytetyt menetelmät ja kerrotaan, kuinka niitä on käytetty. Tutkimusmenetelmien jälkeen esitellään tutkimuksesta saadut tulokset eli kuvaillaan myymälähenkilökunnan koulutusta Suomen Hemtexillä. Seuraavaksi esitellään luotu koulutussuunnitelma. Viimeisessä luvussa esitetään työn yhteenveto ja johtopäätökset, sisältäen myös työn onnistumisen arviointi ja kehitysehdotukset.

2 Hemtex Oy

Hemtex on kodintekstiileihin ja sisustustuotteisiin keskittynyt ketjumyymälä, joka perustettiin Ruotsissa vuonna 1973. Sen perusti 17 yksityistä kodintekstiilikauppiasta. Vuonna 1982 lanseerattiin ensimmäinen yhteinen myymäläkonsepti ja vuonna 1990, kun myymälöitä oli jo 60 kappaletta, otettiin käyttöön nimi Hemtex ja yhteinen logo. Vuonna 1999 Hemtex alkoi laajentaa Ruotsin ulkopuolelle ja perusti myymälöitä Tanskaan. Suomessa ensimmäiset myymälät avattiin vuonna 2001 ja niitä oli alkuun neljä. Hemtex noteerattiin Tukholman pörssissä 6.10.2005. Vuosina 2006 ja 2007 Hemtex laajensi lisää ja perusti myymälöitä Norjaan, Viroon ja Puolaan. (Hemtexin historia 2015.) Myöhemmin Hemtex on karsinut myymäläkantaansa. Nykyään se toimii Ruotsissa, Suomessa ja Virossa. Hemtexin tuotteita on myös mahdollista ostaa verkosta, sillä Ruotsissa avattiin verkkokauppa vuonna 2008 ja Suomessa keväällä 2014. (Myymälät 2015.)



Kuva 1 Hemtexin logo (Hemtex 2015)

Hemtexillä on myös oma kanta-asiakasohjelma, Studio Hemtex, joka on tarkoitettu kaikille sisustusta ja kodintekstiilejä rakastaville. Suomen Studio Hemtex koki suuren uudistuksen 26.2.2015, kun vanhat Studio Hemtex - kortit poistuivat käytöstä ja siirryttiin kortittomaan jäsenyyteen. Uudistuksen myötä Studio Hemtexin jäsenet saavat yhä enemmän etuja ostoksistaan Hemtexillä, sillä nykyään myymälässä tehdyistä ostoksista kertyy asiakkaalle bonuspisteitä yhtä paljon kuin asiakas on käyttänyt euroja ja 200 bonuspistettä kerättyään asiakas saa 5 euron bonussetelin. Studio Hemtexin jäsenille on myös luvassa vain kanta-asiakkaille tarkoitettuja alennuksia, VIP-tapahtumia, kilpailuja, inspiraatiota ja ideoita. (Tietoa Studio Hemtexistä 2015.)

3 Asiakaskokemus

Asiakaskokemukselle löytyy kirjallisuudesta samankaltaisia määritelmiä. Janne Löytänen ja Katleena Kortesuon (2011, 11) määritelmän mukaan ”asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.” Colin Shaw ja John Ivens (2002) ovat esittäneet samankaltaisen määritelmän asiakaskokemuksesta. Heidän määritelmänsä mukaan asiakaskokemus on sekoitus yrityksen fyysistä suoritusta, aistien stimulointia ja heräviä tunteita, joita verrataan vaistomaisesti asiakkaan odotuksiin. (Shaw & Ivens 2002, 6.)

Löytänä ja Kortesus (2011) haluavat erottaa palvelu- ja kokemusajattelun toisistaan. Heidän mukaansa palveluajattelussa asiakas on passiivisena vastaanottajana ja käyttäjänä, kun taas kokemusajattelussa korostuu asiakkaan tulkinta. Kokemusten luomisessa varsinainen palvelu ei ole edellytys, vaan myös esimerkiksi kaupat voivat luoda kokemuksia. Asiakaskokemus ei kuitenkaan ole järjellä tehty päätös. Asiakas tai yritys eivät voi päättää, millainen asiakaskokemus on, vaan sitä muokkaavat myös asiakkaan tunteet ja tämän alitajunnassa syntyvät tulkinnat. Yritykset voivat kuitenkin pyrkiä luomaan valitsemansalaisia kokemuksia. (Löytänä & Kortesus 2011, 11, 19.)

Asiakaskokemuksen johtaminen eli CEM (Customer Experience Management) on kohtalaisen uusi käsite bisneskielessä. Sen edeltäjä on asiakassuhteiden johtaminen eli CRM (Customer Relationship Management), jossa asiakkaan ja yrityksen väliseen suhteeseen ei otettu yhtä laajaa näkökulmaa. (Löytänä & Kortesus 2011, 11 - 12.) Asiakaskokemuksia johtamalla yritykset pyrkivät rakentamaan suhteen itsensä ja asiakkaiden välille sekä kasvattamaan asiakasuskollisuutta. Käytännön tasolla ja yksinkertaisimmillaan tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaan odotukset ennakoidaan, jotta ne voidaan ylittää ja palvelun laatu pysyy korkeana. (Frow & Payne 2007, 89.) Löytänen ja Kortesus (2011) mukaan asiakaskokemuksen johtamisen tarkoitus on tuottaa asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia, niin että asiakkaille syntyvä arvo lisääntyy ja yrityksen tuotot kasvavat. Yritykset, joiden kilpailustrategia on keskittynyt asiakaskokemukseen, pyrkivät luomaan asiakaskokemuksen johtamisella itselleen kilpailuedun ja tätä kautta takaamaan kasvavat tuotot. Tarkemmin eriteltyinä syntyviä hyötyjä ovat muun muassa suosittelijoiden määrän, suositteluhaluuden ja asiakastyytyvyyden kasvu sekä asiakkuuksien elinkaarien piteneminen. (Löytänä & Kortesus 2011, 13, 23.)

Matt Watkinsonin (2013) mukaan yritys, joka pyrkii ensisijaisesti maksimoimaan tuottoja ajattelematta asiakkaitaan, tekee lyhytnäköisiä päätöksiä, jotka ovat asiakkaiden edun vastaisia. Tällaiset yritykset lupaavat helposti liikaa ja sitten alisuoriutuvat. Kuvatun kaltainen toiminta karkottaa asiakkaita ja asiakaskadon seurauksena syntyy kustannuksia, kun joudutaan panostamaan uusasiakashankintaan tai yritetään saada vanhat asiakkaat palaamaan. Lisäksi pettyneet asiakkaat kertovat kokemuksistaan eteenpäin ja negatiivinen mielipide yrityksestä pääsee leviämään. Liikojen lupailevien yritysten vuoksi asiakkaista on tullut skeptisiä ja luottamus yritysmailmaan on heikentynyt. Asiakkaiden etuun panostaminen ja ainoastaan tuottojen maksimoimiseen tähtäävän ajattelutavan hylkääminen on siis myös yrityksen etu. (Watkinson 2013, 5 - 6.)

Watkinson (2013, 11) kirjoittaa, kuinka digitaalinen revoluutio on johtanut vallan vaihdokseen yrityksiltä asiakkaille. Löytänän ja Kortesuon (2011) mukaan yritykset myivät ennen asiakkaille, mutta nykyään asiakkailla on valta valita milloin, missä ja miten he ostoksensa suorittavat. Asiakkaat siis ostavat ja yritysten on varmistettava, että kun asiakkaat päättävät ostaa, ovat yrityksen palvelut saatavilla ja käytettävissä. Asiakkaat eivät enää kysy myyjältä neuvoa samalla tavalla kuin ennen. Internet on mahdollistanut sen, että asiakkaat voivat itse etsiä tietoa eri lähteistä ja tutustua siihen rauhassa. Internetissä leviää tiedon lisäksi myös kertomuksia asiakaskokemuksista eli jos yritys tekee virheen, leviää tieto siitä huomattavasti nopeammin ja laajemmalle kuin ennen. Sama pätee luonnollisesti myös hyviin kokemuksiin, mutta asiakkaat ovat huomattavasti taipuvaisempia kertomaan huonoista kokemuksista. (Löytänä & Korteso 2011, 27 - 31.)

Colin Shaw'n, Qaalfa Dibeehin ja Steven Waldenin (2010) mukaan markkinoinnin perinteiset neljä P:tä eli product (tuote), price (hinta), place (jakelukanava) ja promotion (markkinointiviestintä) eivät enää riitä vaan nykyään on keskityttävä siihen, miltä eri asiat tuntuvat ihmisistä ja miten he tulkitsevat niitä. Rationaalisuus ei riitä sillä ihmisten päätöksiin vaikuttavat myös tunteet ja alitajunta. (Shaw, Dibeeh & Walden 2010, 11.)

John Fleming ja Jim Asplund (2007) kirjoittavatkin tunnetasolla ja järkitasolla tyytyväisistä asiakkaista. Järkitasolla tyytyväiset asiakkaat ovat hyvin tyytyväisiä yritykseen ja sen toimintaan, mutta heille ei ole kehittynyt tunnesidettä yritykseen. Järkitasolla tyytyväiset asiakkaat eivät itse asiassa juurikaan eroa tyytymättömistä asiakkaista ostokäyttäytymiseltään. Tunnetasolla tyytyväiset asiakkaat taas ovat kehittäneet yritykseen tunnesiteen ja ovat yritykselle arvokkaita sillä he esimerkiksi ostavat enemmän sekä useammin, käyttävät enemmän rahaa ja asiakkuuden elinkaari on pidempi. Asiakastyytyväisyystutkimukset eivät kuitenkaan erottele näitä kahta ryhmää toisistaan vaan erittäin tyytyväiseksi luokiteltavien asiakkaiden joukosta löytyy molempia. (Fleming & Asplund 2007, 76 - 77.)

3.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Shaw'n ja Ivensin (2002) mukaan fyysiset elementit, kuten tuotteet, hinta tai ympäristö, ovat olleet vuosisatojen ajan erottava tekijä tuotteissa ja palveluissa, mutta tilanne on muuttunut. Asiakaskokemuksen fyysiset elementit ovat jatkossakin tärkeitä, mutta johtajuuden säilyttäminen fyysisellä puolella on kallista ja fyysiset elementit nopeasti imitoitavissa. Koska fyysisten elementtien kohdalla erottautuminen tulee kalliiksi, tärkein erottava tekijä yritysten välillä onkin asiakaskokemus ja fyysisten elementtien synnyttämät tunteet. Asiakaskokemus on sekoitus fyysistä puolta, tunteita ja aistimuksia, ei mitään näistä yksinään. (Shaw & Ivens 2002, 17, 22.)

Asiakaskokemuksen muodostumisessa asiakkaan odotukset vaikuttavat lopputulokseen (Shaw & Ivens 2002, 22). Löytänä ja Kortesus (2011, 59) kirjoittavat, että näiden odotuksien ylittäminen on keskeinen tekijä asiakaskokemusten muodostumisessa. Asioidessaan yrityksen kanssa asiakkaalla on aina odotuksia, joihin hän sitten alitajuisesti vertaa kokemuksiaan. Asiakkailla on odotuksia myös sellaisten tilanteiden suhteen, joissa he eivät ole koskaan olleet. Tämä johtuu siitä, että esimerkiksi lehdistä tai muilta ihmisiltä saadaan paljon tietoa eri aiheista. Lisäksi aikaisemmat samankaltaiset kokemukset vaikuttavat asiakkaan odotuksiin. (Shaw & Ivens 2002, 22 - 23.) Ennakkokäsitykset voivat saada asiakkaan huomaamaan helpommin joko negatiiviset tai positiiviset piirteet riippuen ennakkokäsityksen laadusta. Asiakkaan odotukset tapahtumaa kohtaan vaikuttavat kokemukseen, niin että eri kontekstissa sama piirre voidaan kokea eri tavalla. Myös kokemuksen herättämät mielleyhtymät vaikuttavat niin, että ne herättävät käynnissä olevan kokemuksen kannalta olennaisiin aiempiin kokemuksiin liittyviä tunteita ja ajatuksia. (Shaw ym. 2010, 19 - 21.)

Kun ihmisiä pyydetään kuvailemaan jotain tilannetta eli kuvailemaan odotuksiaan, kuvailevat he enimmäkseen tunteita (Shaw & Ivens 2002, 22 - 23). Shaw'n, Dibeehin ja Waldenin (2010) mukaan yli 50 prosenttia asiakaskokemuksesta perustuukin tunteisiin. Ei ole väliä onko kyse kuluttaja- vai yritysasiakkaista: kummassakin tapauksessa asiakaskokemus muodostuu samoista tekijöistä, sillä yritysasiakaskin on ihminen. (Shaw ym. 2010, 3.) Colin Shaw'n (2007) mukaan asiakkaan tunnetilalla ennen ja jälkeen asiakaskokemuksen voi olla suurikin merkitys kokemuksen tehokkuuteen ja taloudelliseen hyötyyn. Yrityksien pitää huomioida useita asiakkaan tunnetilan kehittymiseen vaikuttavia vaiheita, jotka Shaw on jakanut viiteen eri kategoriaan. Näitä kategorioita ovat luonteenpiirteet, elämän tapahtumat, esikokemus, varsinainen kokemus ja jälkikokemus. (Shaw 2007, 35.)

Luonteenpiirteet ovat synnynnäisiä, mutta tähän kategoriaan kuuluvat myös muun muassa sellaiset vaikuttimet kuin kasvatus ja oman maan kulttuuri, jotka ovat ihmisen elämässä läsnä lapsuudesta lähtien. Elämäntapahtumiin lasketaan kaikki sellaiset kokemukset, jotka vaikuttavat asiakaskokemuksen laatuun. Tällaisia kokemuksia ovat esimerkiksi huonosti nukuttu yö, joka saa aikaan ärtyisyyttä ja kärsimättömyyttä, tai juuri saatu palkankorotus, jonka seurauksena on ylpeä omista saavutuksistaan ja hyväntuulinen. Tällaiset kokemukset vaikuttavat siihen, millainen tunnetila on päällä palvelutapahtuman aikana ja tunnetila taas vaikuttaa siihen, millainen kokemus palvelutapahtumasta syntyy. (Shaw 2007, 35 - 36.)

Esikokemukset ovat vaikuttimia, jotka syntyvät suorana seurauksena asiakkaan halusta tai tarpeesta osallistua palvelutapahtumaan, mutta eivät kuitenkaan suoraan liity palvelua tarjoavaan yritykseen. Varsinaiseen kokemukseen ja jälkikokemukseen yritykset voivat vaikuttaa itse. Yrityksen pitää kuitenkin huomioida mahdolliset ulkoiset tekijät eli luonteenpiirteet ja elämän tapahtumat, jotka vaikuttavat varsinaiseen kokemukseen. Jälkikokemus syntyy varsinaisen palvelutapahtuman jälkeen, esimerkiksi epäselvistä käyttöohjeista, asiakkaan palautteeseen vastaamisesta tai asiakkaalle sähköpostitse lähetetystä kyselystä, jolla halutaan varmistaa asiakkaan tyytyväisyys hankintaansa. Jälkikokemus syntyy siis ostotapahtuman jälkeisistä asiakkaan ja yrityksen välisistä kontaktipisteistä. (Shaw 2007, 36 - 37.)

Löytänä ja Kortesus (2011) esittävät, että asiakaskokemuksen johtamisen kannalta keskeistä on asiakkaan odotusten ylittäminen. Odotukset ylittävä kokemus koostuu ydinkokemuksesta, laajennetusta kokemuksesta ja odotukset ylittävistä elementeistä. Ydinkokemus on hyöty sekä arvo, jotka saavat asiakkaan ostamaan palvelun tai tuotteen ja se toimii perustana odotukset ylittävissä kokemuksessa. Ydinkokemus voi siis olla esimerkiksi lentoyhtiön tapauksessa ihmisten kuljettaminen eri paikkaan. Yrityksen on pidettävä huolta ydinkokemuksesta ja varmistettava, että se tuotetaan joka kerta. Ydinkokemuksen on oltava kunnossa, jotta voidaan pyrkiä luomaan odotukset ylittäviä kokemuksia. (Löytänä & Kortesus 2011, 59 - 62.)

Laajennetulla kokemuksella Löytänä ja Kortesus (2011) tarkoittavat sitä, kun ydinkokemukseen lisätään elementtejä, jotka laajentavat sen ydinkokemuksen ulkopuolelle ja lisäävät asiakkaalle syntyvää arvoa. Laajennettu kokemus voidaan toteuttaa kahdella tavalla: edistämällä tai mahdollistamalla. Edistäminen tarkoittaa, että palveluun tai tuotteeseen lisätään elementti, joka suoraan laajentaa kokemusta ydinkokemuksesta. Esimerkiksi lentoyhtiöt, jotka tarjoavat lennoilla asiakkaiden katsottavaksi elokuvia, luovat laajennetun kokemuksen edistämällä. Mahdollistaminen taas tarkoittaa, että palveluun tai tuotteeseen lisätään elementti, joka mahdollistaa asiakkaalle itselleen kokemuksen laajentamisen. Nämä elementit laajentavat ydinkokemusta välillisesti. (Löytänä & Kortesus 2011, 62 - 63.)

Kun yrityksessä on päästy siihen vaiheeseen, että on luotu laajennettu kokemus, voidaan siitä siirtyä luomaan odotukset ylittävä kokemus. Odotukset ylittävä kokemus luodaan lisäämällä laajennettuun kokemukseen elementtejä, jotka ylittävät odotukset. Löytänen ja Kortesus (2011) mukaan ”odotukset ylittävä kokemus on henkilökohtainen, yksilöllisyyden mahdollistava, aito, olennainen, räätälöity, oikea-aikainen, jaettava, kestävä, selkeä, arvokas ennen kauppaa, arvokas kaupan jälkeen, selkeästi ja näkyvästi arvokas, tunteisiin vetoava, yllättävä ja tuottava”. (Löytänä & Kortesus 2011, 64.)

Harley Manning ja Kerry Bodine (2012) haluavat korostaa asiakaskokemuksen muodostumisen monimutkaisuutta vertaamalla sitä ekosysteemiin. He puhuvat asiakaskokemuksen ekosysteemistä, johon kuuluu niin olollisia olentoja kuin elottomia komponentteja. Asiakaskokemuksen ekosysteemiin kuuluvat esimerkiksi asiakkaat, työntekijät, yhteistyöyritykset, käytännöt ja teknologia. Terveessä ekosysteemissä kaikki sen osapuolet toimivat toisiaan hyödyttävästi, mutta koska osapuolilla on myös yksilöllisiä tarpeita, on konfliktin mahdollisuus olemassa. Usein yksilöllisten tarpeiden mukaan toimitaan, koska ei ymmärretä, kuinka se voi vaikuttaa muuhun ekosysteemiin. Tämän vuoksi on erittäin tärkeää huolehtia, että kaikki yrityksen sisällä ymmärtävät omien toimiansa vaikutuksen muihin. (Manning & Bodine 2012, 43 - 46.)

3.2 Asiakaskohtaaminen

Ihmiset ovat kuluttajien mielestä tärkein yksittäinen tekijä, joka vaikuttaa asiakaskokemukseen asiakasuskollisuutta parantavasti. Tuotteet, sijainti ja muut tekijät tulevat vasta sen jälkeen. (Manning & Bodine 2012, 101.) Löytänän ja Kortesuon (2011) mukaan Internet on vaikuttanut vähittäiskauppaan niin, että myymälöissä pitää keskittyä yhä enemmän kokemusten luomiseen myynnin sijaan. Tämä johtuu siitä, että monet asiakkaat etsivät ensin Internetistä tietoa, käyvät myymälässä tutkimaan tarkemmin kiinnostavia tuotteita ja mahdollisesti ostavat lopulta Internetistä. Myymälässä on kyettävä tarjoamaan jotain sellaista, mitä asiakas ei voi Internetin tai puhelimen välityksellä saada. Myymälän henkilökunta onkin merkittävässä roolissa, kun puhutaan myymälässä syntyvistä asiakaskokemuksista. Pelkistä tuotteiden ominaisuuksista tai hinnoista keskusteleminen ei riitä, nämä tiedot ovat saatavilla myös Internetissä. Myymälätyöskentelyssä onkin pyrittävä asiakaskokemukseen, joka on arvokkaampi kuin pelkkä tuote tai palvelu yksinään. (Löytänä & Kortesus 2011, 85 - 86.) Asiakkaat eivät halua vain liiketoimintaa, he haluavat luoda suhteen (Fleming & Asplund 2007, 78).

Ostosten tekemisestä eli shoppailusta on tullut yhä useammalle identiteetin jatke ja huono palvelu loukkaa asiakkaan identiteettiä. Tämän vuoksi ihmiset loukkaantuvat entistä herkemmin kohdatessaan huonoa palvelua tai pettyessään hankintoihinsa. Koska huono palvelu koetaan jopa henkilökohtaisena loukkauksena, halutaan siitä todennäköisemmin kertoa myös muille esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Samasta syystä asiakas tuskin haluaa uutta huonoa kokemusta vaan ennemmin välttelee uutta kohtaamista yrityksen kanssa. (Löytänä & Kortesus 2011, 43 - 44.) Koska lopullinen ostospäätös tehdään tunnetasolla, on erittäin tärkeää, että asiakaspalvelijan asenne ja käytös eivät aiheuta negatiivisia tunteita. Suurin osa - reilusti yli puolet - palvelusuhteen päättävistä asiakkaista siirtyy kilpailijalle, koska kokee asiakaspalvelijan asenteen ja käytöksen osoittavan välinpitämättömyyttä asiakasta kohtaan. Tämä on tekijä, joihin yrityksissä on mahdollista vaikuttaa ja johon luonnollisesti pitäisi myös keskittyä. (Valvio 2010, 55.)

Toisinaan huonosti sujuneisiin asiakaskohtaisiin saatetaan suhtautua yrityksen puolelta vähättelemällä niiden merkitystä tai laittamalla ne huonon päivän tai jopa asiakkaan piikkiin. Tällainen suhtautuminen on kuitenkin väärin, sillä jokainen huono asiakaskohtaus pitäisi käydä tarkasti läpi, jotta sen toistuminen voidaan ennaltaehkäistä. Ei ole mitään väliä, kenen syy huono asiakaskohtaus oli, jos yritys voi tulevaisuudessa tehdä jotain toisin, jotta uutta vastaavanlaista tilannetta ei synny. (Löytänä & Korteso 2011, 44.)

Valvion (2010) mukaan asiakaslähtöiset ihmiset myöntävät, etteivät tiedä asiakkaistaan välttämättä edes kaikkea tietämisen arvoista tai etteivät osaa tarkasti ennakoita asiakkaiden reaktioita. He kuitenkin pyrkivät jatkuvasti kasvattamaan tietojensa ja taitojensa määrää sekä tasoa. Asiakasta ei saa pitää vastapuolen pelurina, vaan hänen kanssaan on tehtävä yhteistyötä kaikilla yrityksen tasoilla. Pitkäaikaisiin asiakkaisiin kannattaa panostaa, sillä uusien asiakkaiden hankkiminen on kallista. Lisäksi resursseja säästyy, koska olemassa olevat asiakkaat tuntevat tuotteet ja palvelut eivätkä tarvitse samalla tavalla ohjeistusta. Pitkäaikaiset asiakkaudet ovat siis taloudellisesti kannattavia. (Valvio 2010, 67, 69 - 70.)

Asiakaskokemuksessa on pohjimmillaan kyse arvonluomisesta asiakkaalle ja arvoa luodaan myös myynnillä. Vaikka myynnin käsitteen alle mahtuu monia toimintoja, tarkoitetaan myynnillä tässä yhteydessä suoraan myymiseen tähtäviä toimintoja. Löytänen ja Korteson (2011) mukaan perinteisesti ajateltuna myyntiprosessin kulku on seuraava: ”ensikosketus, tarvekar-toitus, ratkaisun esittäminen, vastaväitteet sekä argumentointi ja kaupan päättäminen.” Tämä ei kuitenkaan enää riitä. Asiakkaat haluavat helpon ostoprosessin, johon myyjä tuo lisäarvoa sen sijaan, että heille myytäisiin. Arvoa tuottava prosessi on kuvattu kuviossa 1. Myynti ja asiakaspalvelu ovatkin sama asia vaikka ne monessa yrityksessä nähdään erillisinä toimintoina. Molemmista on kyse asiakastarpeisiin sopivan ratkaisun löytämisestä ja merkityksellisten kokemusten luomisesta. (Löytänä & Korteso 2011, 79 - 80, 87.)

Kokemus alkaa	Asiakkaan tilanteen läpikäynti (asiakkaan kuuntelu)	Arvoa tuottavien ratkaisujen esittely	Ostamisen helpottaminen osoittamalla hyödyt	Riskien poistaminen varmistamalla arvon toimitus
-myyjä luo asiakkaalle kotoisan olon -myyjä myy ensin itsensä ja yrityksensä, vasta sitten tuotteen	-myyjä aktivoi asiakkaan kertomaan tarpeensa -myyjä keskittyy asiakkaaseen eikä tenttaa tuotteista tai niiden ominaisuuksista	-myyjä keskittyy arvoon ja hyötyihin -asiakkaalla on vaihtoehtoja, joista valita mieluisin -asiakas saa kokeiltavakseen jotain konkreettista	-myyjä osoittaa asiakkaalle uudestaan hyödyt -myyjä kertaa ja konkretisoi hyödyt keskustelun edetessä	-myyjä varmistaa, että asiakkaalle toimitetaan luvattu arvo -myyjä poistaa riskejä tarjoamalla takuita tai tukipalveluita -asiakasta ei jätetä yksin ostopäätöksen jälkeen

Kuvio 1: Arvoa tuottava prosessi (Löytänä & Korteso 2011, 80)

Asioidessaan yrityksen kanssa asiakkaat haluavat tulla kohdelluksi yksilöinä (Valvio 2010, 87; Lucas 2012, 86). Henkilökunnan pitäisi pyrkiä kohtelemaan kaikkia asiakkaita erilailla eikä niin, että asiakkaalle syntyy tunne, että henkilökunta toimii mekaanisesti. Henkilökunnan pitäisi poimia asiakkaan kanssa tapahtuneesta vuorovaikutuksesta jotain asiakkaalle ominaista, niin että asiakkaalle voidaan kommentoida jotain positiivista ja henkilökohtaiselta tuntuva. Asioita ei aina tarvitse tehdä samalla tavalla ja asiakkaat on hyvä huomioida silloinkin, kun he eivät odota sitä. (Valvio 2010, 87 - 88.) Lucasin (2012, 86) mukaan asiakas on kohdattava ihmisenä ennen kuin voi keskittyä asiakkaan tarpeisiin.

Teknologian kehittymisen myötä perinteinen, kasvokkain tapahtuva kommunikointi on muuttunut ihmisille yhä haasteellisemmaksi. Toiset jopa välttelevät vuorovaikutusta. Asiakaspalvelu kuitenkin on vuorovaikutusta kahden tai useamman ihmisen välillä. (Valvio 2010, 107 - 108.) Se vaatii kykyä kommunikoida tehokkaasti (Harris 2014, 85). Tehokas kommunikaatio-prosessi on monimutkainen ilmiö ja monet tekijät vaikuttavat siihen. Sen lopullinen tavoite on välittää viesti, niin että se ymmärretään. Tehokas kommunikaatio onkin sitä, kun viesti vastaanotetaan juuri sellaisena kuin se on lähetetty. Ihmiset ovat keskenään erilaisia taidoiltaan ja havaintokyvyiltään, joten myös viestien lähettäminen ja vastaanottaminen tapahtuu yksilöllisillä tavoilla. Täysin tehokas kommunikaation onkin vaikeasti saavutettavissa. (Dollschneider 2009, 19.) Toisinaan on mahdollista, että yksilöt kokevat kommunikoivansa keskenään, mutta todellisuudessa tilanteessa ei ymmärretä toista osapuolta. Asiakaspalvelussa työskentelevien ihmisten tuleekin kehittää kommunikaatiotaitojaan niin, että he ovat kyvykkäitä kommunikaation kaikilla alueilla. Asiakaspalvelussa voidaan hyödyntää viittä eri kommunikaatiokeinoa, jotka ovat kuunteleminen, kirjoittaminen, puhuminen, lukeminen ja sanaton viestintä. Sanaton viestintä koostuu äänensävyistä, ilmeistä, eleistä ja katsekontaktista. Asiakaspalvelija voi helpottaa viestin ymmärtämistä pyrkimällä vetoamaan useampaan kuin yhteen aistiin kerrallaan. (Harris 2014, 85 - 86, 92.)

3.2.1 Sanallinen viestintä

Vaikka ei ole ratkaisevaa, mitä asiakaspalvelija sanoo vaan se kuinka asiakas asian ymmärtää, on asian esittämistavalla kuitenkin mahdollista vaikuttaa lopputulokseen (Marckwort & Marckwort 2011, 30 - 31). Asiakaspalvelijan käyttämät sanat tai sanamuodot vaikuttavat asiakassuhteeseen. Niillä on mahdollista tehdä asiakas tyytyväiseksi tai aiheuttaa yhteenotto. Asiakkaat haluavat kuulla, mitä heidän hyväkseen voidaan tehdä sen sijaan, että heille kerrottaisiin, mitä ei voida tehdä. (Lucas 2012, 85.)

Asiakaspalvelussa on olemassa sanoja, joiden käyttö on suositeltavampaa kuin toisten (Harris 2014, 90; Lucas 2012, 85). Lucas (2012) kirjoittaa yleismaailmallisista termeistä, jotka ovat kaiken kattavia termejä kuten aina, ei ikinä tai kaikki. Asiakkaan osoittaessa poikkeuksen asiakaspalvelijan käytettyä yleismaailmallista termiä, asiakaspalvelijan uskottavuus vaarantuu ja asiakaspalvelija saattaa asettaa puolustuskannalle. (Lucas 2012, 85.) Asiakkaan seurassa ei ole myöskään suotavaa käyttää sanoja, jotka aukeavat vain alan ammattilaisille. Tällaisten sanojen käyttö aiheuttaa sen, ettei asiakas ymmärrä viestiä ja saattaa tuntea olonsa tyhmäksi, mistä seuraa välttelevä käytös. (Marckwort & Marckwort 2011, 38.) Lucas varoittaa myös syylistämstä asiakasta, sillä seurauksena on hyvin todennäköisesti negatiivinen reaktio (Lucas 2012, 85).

Harrisin (2014) mukaan joillakin ihmisillä on tapana käyttää paljon negatiivissävytteisiä sanoja. Asiakkaiden kanssa pitäisi kuitenkin käyttää sanoja, joilla luodaan asiakkaalle positiivinen ympäristö. (Harris 2014, 90.) Asiakaspalvelijan käyttämät positiiviset sanat toimivat suggestiivon lailla synnyttäen positiivisen ympäristön (Marckwort & Marckwort 2011, 31). Kun asiakas halutaan saa tuntea itsensä tärkeäksi ja arvostetuksi voidaan käyttää voimafraaseja, kuten: ”Olet aivan oikeassa!” tai ”Saisinko?” (Harris 2014, 90 - 91). Myös sinä- ja te-sanojen käyttäminen puheessa minä-sanaa useammin viestii asiakkaalle tämän olevan tärkeä. Syvällä sisimmässään jokaiselle ihmiselle kaikista tärkein ihminen on kuitenkin tämä itse. Asiakaspalvelijan on siis huomioitava, mikä asiakkaalle on tärkeintä ja toteutuessaan tämä johtaa siihen, että sinä- ja te-sanat esiintyvät asiakaspalvelijan puheessa useammin kuin minä-sana. Minä-sanan käyttö ei ole kuitenkaan kiellettyä vaan jopa suotavaa tietyissä tilanteissa. Mikäli asiakaspalvelija haluaa painottaa, että hänellä on vastuu tai syy on hänen, toimii minä-sana hyvin. Me-sanaa taas voidaan käyttää jos halutaan korostaa yhteisiä kiinnostuksen kohteita. (Marckwort & Marckwort 2011, 32 - 33.)

Lucasin (2012) neuvoja asiakaskohtaamisiin ovat avun tarjoaminen, valmistautuminen, faktoissa pysyttelemine, avuliaisuus, vastuunkantaminen ja sopivan toimenpiteen toteuttaminen. Vaikka kyse olisi jostain muusta kuin asiakaspalvelijan erikoisalasta, arvostaa asiakas todennäköisesti saamaansa apua. Valmistautuminen tarkoittaa, että asiakaspalvelija hallitsee mahdollisimman paljon tietoa yrityksestä, sen tuotteista tai palveluista ja jopa asiakkaasta. Lisäksi valmistautuneella asiakaspalvelijalla on hyvin saatavilla tarvittavat välineet, jotka auttavat toimimaan tilanteessa ammattimaisesti. Asiakaspalvelijan ei tule spekuloida ollessaan tekemisissä asiakkaan kanssa vaan pysyä faktoissa. Jos asiakaspalvelijan lupailemat asiat eivät toteudu, ärtyy asiakas hyvin todennäköisesti. (Lucas 2011, 87.)

Toisinaan asiakkaalle voi joutua sanomaan myös ei, sillä turhien odotuksien herättäminen ei kannatta. On olemassa kahdenlaisia tilanteita, joissa asiakkaille joudutaan antamaan kielteinen vastaus. On tilanteita, joissa voidaan tarjota vaihtoehtoista ratkaisua ja tilanteita, joissa on pakko sanoa ”ei”. Kummassakin tilanteessa on tärkeää muotoilla vastaus harkiten. Myös kehonkieli ja ääni ovat ratkaisevassa asemassa. Asiakaspalvelijan pitää olla ystävällinen ja vakuuttava niin ääneltään kuin kehonkieleltäänkin. Asiaa on hyvä avata ja tarjota neuvoja. Lisäksi sana ”ei” kannattaa sijoittaa lauseen keskelle ennemmin kuin alkuun. (Marckwort & Marckwort 2011, 36, 38).

3.2.2 Sanaton viestintä

Asiakaspalvelijoina työskentelevien on ymmärrettävä puheen lisäksi sanatonta viestintää. Kaikki ihmisen toiminta viestii jotain ulkopuolisille. 38 prosenttia kokonaisviestinnästä tapahtuu äänenkäyttöä säätelemällä ja 55 prosenttia muiden sanattomien vihjeiden kautta. Sanaton viestintä koostuu visuaalisista, auditiivisista ja muista aistivihjeistä, joita voivat olla esimerkiksi eleet, katsekontakti, ilmeet, fyysinen olemus, liikkeet tai kosketus. Näitä vihjeitä tulkitsemalla asiakas tekee tulkintoja asiakaspalvelijasta ja samalla myös yrityksestä, jossa asiakaspalvelija työskentelee. Osa toiminnasta saaduista vihjeistä tulkitaan tietoisesti, mutta myös sellaiset vihjeet, joita ei tietoisesti huomata, voidaan alitajuisesti rekisteröidä ja tulkita. Tästä johtuu, että vuorovaikutustilanteissa saatetaan tuntea tunteita, joita ei kyetä selittämään. Ne johtuvat tiedostamattoman mielen kyvystä lukea toisen ihmisen sanattoman viestinnän vihjeitä. (Dollschnieder 2009, 38 - 39.)

Pelkästään asiakkaan viestin ymmärtäminen ei riitä asiakaspalvelussa vaan on myös saatava välitettyä oma viesti kuulijalle, mikä onkin toisille vaikeaa. Äänenkäyttöä kontrolloimalla täysin sama lause voi saada eri merkityksiä. (Harris 2014, 88 - 89.) Marckwortin ja Marckwortin (2011) mukaan asiakaspalvelijan sanat kertovat asiasisältöjä, kun taas ääni viestii tunteista ja asenteista. Mikäli sanat ja ääni ovat keskenään ristiriidassa, on todennäköistä, että ääni voittaa. Ääni, varsinkin äänensävy, syntyy tiedostamatta ja paljastaa ihmisen mielen sisäisiä tapahtumia. Asiakaspalvelija ei voi antaa oman tunnetilansa kuulua äänestään. (Marckwort & Marckwort 2011, 42 - 43, 45.) Tutkimuksien mukaan positiivisella ja ystävällisellä tavalla puhuvien asiakaspalvelijoiden kanssa asioineet asiakkaat ovat tilanteesta lähtiessään entistä tyytyväisempiä asiakaspalvelijaan ja tämän edustamaan yritykseen (Dollschnieder 2009, 41).

Asiakaspalvelijan pitää pystyä pitämään asiakkaan huomio tuomalla ääneensä vaihtelua. Marckwortin ja Marckwortin (2011) mukaan innostavan, vakuuttavan ja lyyrisen puhetyylin hallitseminen ja vaihteleva käyttö helpottavat puheen seuraamista. Innostavassa puhetyylissä puhe ikään kuin suuntautuu ylöspäin. Puheen rytmi on nopea ja ääni on korkea. Vaikuttavassa puhetyylissä puhe on taas alaspäin suuntautuvaa, rytmi hidas, ääni matala ja puheessa esiintyy paljon painotuksia. Puhujan asento on myös yleensä vakaa. Lyyristä tyyliä käyttävä puhuja puhuu hiljaa tai peräti kuiskaa. Puheessa on taukoja, jotka saavat aikaan odottavan ja jopa jännittyneen tunnelman. Tilanteen luonne määrittelee, mitä tyyliä kannattaa käyttää. (Marckwort & Marckwort 2011, 46.)

Ihmiset osaavat luonnostaan kehonkieltä, mutta sen ymmärtämistä on mahdollista parantaa tulemalla siitä tietoiseksi ja kiinnittämällä siihen huomiota. Lisäksi voi perehtyä kehonkieleen ja sen merkkeihin sekä niiden merkityksiin, jotta oppii tulkitsemaan paremmin asiakkaiden käytöstä. Tulkitsemalla asiakkaan kehonkieltä asiakaspalvelijan on mahdollista päätellä asiakkaan vallitseva mielentila ja mukauttaa omaa käytöstään siihen sopivaksi. (Marckwort & Marckwort 2011, 51 - 52.)

Asiakaspalvelutehtävissä on tärkeää olla oma itsensä samalla kun esittää asiakaspalvelijalle sopivaa roolia. Asiakaspalvelija edustaa yritystään ja kehon kieli kertoo paljon asiakaspalvelijan uskottavuudesta ja luotettavuudesta. (Valvio 2010, 108 - 109.) Lihasten rentouttaminen ja rento asento viestivät asiakaspalvelijan tuntevan olonsa turvalliseksi ja olevan varma asiastaan. (Marckwort & Marckwort 2011, 54.) Asiakaspalvelijan tulee kiinnittää huomiota siihen, että hänen asentonsa on avoin ja kädet rennosti sivuilla, hänellä on hyvä ryhti ja jalat hieman haarallaan. Näin asiakkaalle syntyy mielikuva, että asiakaspalvelija on valmis auttamaan. Asiakaspalvelijan liikkeiden pitää olla rauhallisia ja tarkoituksenmukaisia. Liika innostuneisuus ja hosuminen saattavat antaa vaikutelman ylikorostuneesta huomaavaisuudesta, joten niitä on välteltävä. (Valvio 2010, 108 - 109, 114.) Ilmeet ovat tärkeä osa kehon kieltä, sillä yleensä huomio kiinnittyy toisessa ihmisessä ensimmäisenä kasvoihin. Kaikki ihmiset jakavat samat perustunteet, joita ovat hämmästys, pelko, inho, viha, suru ja onnellisuus. Hyvä asiakaspalvelija on hymyileväinen ja hymy tuleeikin luonnostaan onnelliselta ihmiseltä. Asiakaspalvelijan on kyettävä hymyilemään myös huonoina päivinä, sillä tekohymy on asiakkaan kannalta parempi kuin epäystävällisyys. (Marckwort & Marckwort 2011, 56.)

Katsekontakti on tärkeää kasvokkain tapahtuvassa kommunikaatiossa. Katsekontaktilla ihminen viestii kiinnostusta sekä vilpittömyyttä toista kohtaan. Myös välittämistä ja myötätuntoa on mahdollista viestiä silmien välityksellä. (Harris 2014, 92.) Katsekontaktin ottaminen asiakkaaseen heti palvelutapahtuman aluksi osoittaa asiakkaalle, että tällä on asiakaspalvelijan huomio (Marckwort & Marckwort 2011, 53). Jatkuva tuijotus ei kuitenkaan ole suotavaa, vaan on hyvä kääntää välillä katse myös sivulle. Useamman asiakkaan kanssa asioitaessa on huolehdittava, että ottaa katsekontaktin jokaiseen vuorotellen, jottei vaikuta epäkohteliaalta. (Marckwort & Marckwort 2011, 53.) On kuitenkin pidettävä mielessä, että kulttuurien välillä on eroa ja joissakin kulttuureissa katsekontaktin välttäminen kertoo kunnioituksesta. On siis tunnettava kulttuurien välisiä eroja toimiakseen tarkoituksenmukaisesti. (Harris 2014, 92.)

3.2.3 Kuuntelu- ja tunnetaidot

Eri ympäristöissä eri kommunikaatiokeinoilla on eri painoarvo, mutta kuuntelutaitoa voi pitää kaikista tärkeimpänä (Harris 2014, 86; Dollschnieder 2009, 19). Asiakkaan kuunteleminen viestii tälle, että yrityksen edustaja kunnioittaa häntä (Harris 2014, 86). Kun asiakas tuntee, että hän kuunnellaan, syntyy hänelle samalla tunne ymmärretyksi tulemisesta ja hänelle jää koko vuorovaikutustilanteesta parempi tunne. Tämä pätee vaikka vastaus ei olisikaan asiakkaan etukäteen toivoma. Kuuntelutaidot ovat erityisen tärkeitä, kun asiakaspalvelijan ja asiakkaan äidinkieli on eri. Tällöin sanallisesta kommunikaatiosta toimii esteenä tehokkaalle kommunikaatiolle ja mahdollisimman monta muuta estettä on vältettävä. (Dollschnieder 2009, 20, 25.) Kaikki eivät ole luonnostaan hyviä kuuntelijoita ja hyväksi kuuntelijaksi kehittyminen vaatii omistautumista ja kuuntelutekniikoiden harjoittelua (Harris 2014, 86).

Tehokkaan kuuntelun tiellä voi olla useita esteitä (Harris 2014, 87). Dollschniederin (2009) mukaan yksi merkittävimmistä esteistä tehokkaan kuuntelun tiellä on ihmisten tapa ajatella kuuntelemisesta pelkästään korvien toimintona. Ihminen nimittäin kuulee jopa korvia enemmän silmillään ja sisimmällään sekä sydämellään. (Dollschnieder 2009, 21). Huomattava osa kasvokkain tapahtuvassa kommunikaatiossa siirtyvästä informaatiosta on sanatonta. (Dollschnieder 2009, 21; Valvio 2010, 108.) Tehokkaan kuuntelun esteenä on myös toisten ihmisten huono keskittymiskyky, jonka seurauksena ajatukset harhailevat helposti. (Harris 2014, 87). Nykyään ihmisten elinympäristössä on huomattava määrä melua ja lisäksi ihmiset altistuvat myös mielensisäiselle melulle (Dollschnieder 2009, 22). Myös visuaaliset ärsykkeet vievät helposti kuuntelijan ajatukset muualle, sillä niitä vastaanotetaan vaivatta ja ne herättävät ihmisissä ajatuksia ja ideoita (Harris 2014, 87). Ihminen ajattelee huomattavasti nopeammin kuin tuottaa puhetta. Sen vuoksi ajatukset lähtevät helposti laukkaamaan puhujan jo julkituomien ajatusten edelle ja täysin muihin asioihin. (Dollschnieder 2009, 22 - 23; Harris 2014, 87.) Asiakaspalvelijan pitääkin keskittyä aktiivisesti asiakkaaseen ja siihen, mitä asiakas sanoo (Harris 2014, 87). Myös ihmisten olemassa olevat ajatukset, uskomukset ja arvot voivat

vaikuttaa kuunteluun, jolloin ne ovat esteenä tehokkaalle kuuntelulle. Asiakaspalvelija saattaa tehdä omaan mielensisäiseen maailmaansa perustuvia johtopäätöksiä ennen kuin asiakas on lopettanut puhumisen. Mielenä avaamalla voi oppia uutta ja saada asioihin täysin uuden näkökulman. (Harris, 2014, 87.) Mielen avaamista helpottaa itsetuntemus, omien ennakkoluulojen tunnistaminen, jolloin niistä voi päästä eroon (Dollschnieder 2009, 32.)

Kuuntelu ei ole pelkästään asiakkaan kuulemista. Tehokas kuuntelu edellyttää myös, että asiakaspalvelija kysyy asiakkaalta oikeita kysymyksiä, antaa sopivaa palautetta ja ilmaisee hienovaraisilla vihjeillä kuuntelevansa. Palautteen antamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä, että asiakaspalvelija ilmaisee erilaisilla keinoilla ymmärtävänsä asiakkaan viestin. (Dollschnieder 2009, 21, 33.) On tyypillistä, että kommunikaatiossa syntyy ongelmia, kun kuuntelija alkaa puhua ennen kuin puhuja on lopettanut. Ei ole helppoa kuunnella rauhassa loppuun, mitä asiakas on sanomassa, mutta silti pitäisi odottaa, että asiakas on valmis ja vasta sen jälkeen päättää, mitä vastaa ja avata suunsa. Harrisin (2014) mukaan hyvä kuuntelija ilmaisee välittämistä, ei lisää väliin omia ajatuksiaan tai päätä lausetta puhujan puolesta, muistaa nyökkäillä, kallistuu puhujan puoleen, katsoo silmiin, kommentoi positiivisesti ja tekee yhteenvedon kuulemastaan. (Harris 2014, 87.) Asiakaspalvelijan tehdessä yhteenvedon käydyistä keskustelusta, asiakas saa mahdollisuuden oikaista mahdolliset väärinkäsitykset, joita viestin vastaanottamisessa on saattanut syntyä (Dollschnieder 2009, 35 - 36).

Vaikka aktiivisen kuunteluun liittyvä käytös, kuten avoin asento, nyökkäileminen, hymy ja katsekontakti ovat tärkeitä, ovat ne kuitenkin vain osa kuunteluprosessia (Dollschnieder 2009, 35). Toisen tehokas kuunteleminen vaatii myös, että kuuntelija pyrkii aistimaan puhujan tunteita (Goleman 2007, 96). Vaikka vanhan koulukunnan johtajat ovat sitä mieltä, ettei tunteiden pitäisi merkitä juuri mitään ammatillisessa kanssakäymisessä voi liiketoiminta kuitenkin olla erittäin henkilökohtaista. Mikäli tunteita ei huomioida alun perin asiakkaan kanssa kommunikoidessa, tulee tunteista helposti ongelma. (Dollschnieder 2009, 31.) Kuten aiemmin todettiin, yli 50 prosenttia asiakaskokemuksesta perustuu tunteisiin (Shaw ym. 2010, 3). Flemingin ja Asplundin (2007) mukaan tunteet ovat faktoja. Tilanteessa esiintyvät objektiiviset elementit ovat tärkeitä, mutta asiakkaille on tärkeää, miltä tilanne heistä tuntuu, heidän tulkintansa noista objektiivisista elementeistä. (Fleming & Asplund 2007, 67 - 68.) Shaw'n ja Ivensin (2002) mukaan vain 20 prosenttia yrityksen menestyksestä on kiinni älykkyydosamäärästä. Loput 80 prosenttia perustuu tunneälyyn. (Shaw & Ivens 2002, 102.)

Kuunteluprosessissa asiakaspalvelijalla pitäisi olla empatiakykyä metaviestin ymmärtämiseksi (Dollschnieder 2009, 35). Empatialla tarkoitetaan ihmisen kykyä ymmärtää, mitä toinen ihminen kokee ja toimia tilanteen ratkaisemiseen tähtäävällä tavalla. Harrisin (2014) mukaan empatia on tuottavaa. Sen sijaan, että osoitettaisiin pelkästään myötätuntoa murehtimalla toisen puolesta, empaattinen ihminen pyrkii myös ratkaisemaan ongelman. (Harris 2014, 111.)

Golemanin (2007) mukaan pyyteetön läsnäolo on usein huippumyymyjillä ja myyntipäälliköillä esiintyvä ominaisuus. He eivät pyri tekemään kauppaa hinnalla millä hyvänsä vaan keskittyvät asiakassuhteen vaalimiseen, jotta asiakkaan ja yrityksen välinen luottamus säilyisi. He ovatkin asiakkaalle enemmän konsultteja kuin myyjiä. (Goleman 2007, 96.)

Aktiivisen kuuntelemisen lisäksi asiakkaan koko viestin ymmärtämistä edesauttaa jos asiakaspalvelija kykenee luomaan asiakkaaseen yhteyden tunnetasolla. Joskus tämä edellyttää asiakkaan pinnan alle kätkeytyvien tunteiden ja huolien selvittämistä, kun asiakas ei tuo niitä ilmi sanallisesti. Toisinaan asiakas saattaa jopa tarkoituksellisesti yrittää peitellä tällaista tietoa. (Dollschnieder 2009, 27.) Kun toista kuuntelee keskittyneesti ja kohdistaa huomionsa vain puhujaan, fysiologinen synkronia maksimoituu kahden osapuolen välillä niin, että tunteetkin yhdenmukaistuvat. Sanattomaan viestintään tarkoituksenmukaisesti vastaaminen saa aikaan synkronian ja synkronia johtaa tunteiden yhteneväisyyteen. (Goleman 2007, 98, 102.) Lähes jokaisessa keskustelussa kulkee mukana piilotettu jo aiemmin mainittu metaviesti, jolla ei välttämättä aina ole suurta merkitystä. Toisinaan kuitenkin viestin taakse kätkeytyy voimakkaita tunteita, kuten vihaa, innostusta tai turhautumista, ja tällöin metaviesti muuttuu puhuttua viestiä tärkeämmäksi. (Dollschnieder 2009, 27.)

Viesti ja metaviesti voivat ilmetä kolmena erilaisena yhdistelmänä. Ensimmäisessä vaihtoehdossa asiakkaan käytös eli metaviesti tukee sitä, mitä hän sanoo. Toisessa vaihtoehdossa asiakkaan sanat ja metaviesti ovat keskenään ristiriidassa viestien eri asioita. Kun asiakkaan käytös ja sanat ovat keskenään ristiriidassa ja viestivät eri asioita, asiakaspalvelija käy läpi kolmen vaiheen prosessin. Ensimmäisessä vaiheessa tulee hämmennys, toisessa vaiheessa aletaan etsiä lisätietoa, joka selventäisi tilannetta ja kolmannessa vaiheessa jos tilannetta selventävää tietoa ei ole löytynyt, syntyy negatiivisia tunteita. Ihmiset ovat kuitenkin taipuvaisia uskomään niitä vihjeitä, jotka ovat uskomuksen mukaan vaikeampia teeskennellä ja yleensä se tarkoittaa sanatonta viestintää. Kolmannessa viestin ja metaviestin yhdistelmä vaihtoehdossa asiakas tuo selvästi sanoillaan ilmi metaviestin. (Dollschnieder 2009, 28 - 29.)

Jotta asiakkaalle on mahdollista vastata tarkoituksenmukaisesti, on ymmärrettävä sekä viesti eli sisältö että metaviesti eli tunteet. Tärkeintä vastauksen muodostamisessa on, että ensin huomioidaan asiakkaan tunteet. Kun vastauksessa huomioidaan asiakkaan ilmaisema tunne, ei asiakkaan tarvitse ilmaista sitä enää sillä hän on vakuuttunut, että hänen viestinsä on ymmärretty. Vaarana toki on, että asiakkaan tunneilmaisu saa hetkellisesti niin sanotusti tuulta alleen ja yltyy, mutta koska tunnetila on tiedostettu ja tunnustettu asiakaspalvelijan toimesta, laantuu se myös todennäköisesti nopeasti. Huomioimalla metaviestin ensin, asiakaspalvelija osoittaa kuuntelevansa aidosti, ymmärtävänsä todellisen viestin ja olevansa empaattinen asiakasta kohtaan. Kun asiakas on vakuuttunut tästä, voivat asiakaspalvelija ja asiakas siirtyä asiassa eteenpäin kohti yksityiskohtia. (Dollschnieder 29 - 31.)

3.2.4 Poikkeustilanteet eli service recovery

Poikkeustilanteilla tarkoitetaan tilanteita, joissa yritys ei onnistu täyttämään asiakkaan odotuksia ja asiakas pettyy (Löytänä & Kortesus 2011, 209). Yhdelläkään yrityksellä ei voi olla jatkuvasti ainoastaan tyytyväisiä asiakkaita. Poikkeustilanteet ja tyytymättömät asiakkaat ovat kuitenkin yrityksille mahdollisuus tehdä vaikutus asiakkaaseen. (Lovelock, Wirtz & Chew 2009, 340, 346.) Suomessa suurin osa yrityksistä ei ymmärrä tätä. Ja vaikka ymmärtäisivätkin, harva osaa kuitenkaan hyödyntää mahdollisuutta. (Löytänä & Kortesus 2011, 209.)

Lovelockin, Writzin ja Chew'n (2009) mukaan asiakas voi poikkeustilanteen sattuessa toimia kolmella tapaa. Asiakas voi valita, ettei ryhdy poikkeustilanteen vuoksi mihinkään toimiin. (Lovelock ym. 2009, 340.) Jokaista yrityksen tietoon tullutta valitusta kohtaan onkin 25 valitusta, jotka eivät ole yrityksen tiedossa (Löytänä & Kortesus 2011, 211). Ryhtyessään toimenpiteisiin asiakas voi toimia yksityisesti eli esimerkiksi vaihtaa yritystä tai kertoa tapauksesta eteenpäin omille verkostoilleen. Toisaalta asiakas voi toimia julkisesti eli esimerkiksi valittaa yritykselle. Asiakkaan toiminta voi myös olla yhdistelmä eri toimintatapoja. (Lovelock ym. 2009, 340.)

Suurin osa reklamaatioista tehdään heti poikkeustilanteen tapahduttua. Suoraan asiakaspalvelijalle annetulla palautteella pyritään ratkaisemaan ongelmia, kun taas ei-vuorovaikutteisia palautteenanto kanavia käytetään yleensä turhautumisen purkamiseen. Etenkin tyypillisiä, ei-estettävissä olevia poikkeustilanteita varten pitää olla olemassa valmis suunnitelma tilanteen hoitamiseksi. Lisäksi asiakaspalvelijoita, pitää kouluttaa hoitamaan poikkeustilanteita. Erityisesti epätyypillisiä poikkeustilanteita varten asiakaspalvelijoita pitäisi rohkaista käyttämään omia taitojaan ja arvostelukykyään asiakasta tyydyttävän ratkaisun löytämiseksi. (Lovelock ym. 2009, 342, 349 - 350.)

Reklamaatiotilanteessa asiakaspalvelija ei saa ottaa asiakkaan antamaa palautetta henkilökohtaisesti. Parempi tapa suhtautua, on ajatella, että asiakas antaa yritykselle mahdollisuuden korjata tilanteen sekä asiakassuhteen ja parantaa kaikkien tyytyväisyyttä tulevaisuudessa. (Lovelock ym. 2009, 343.) Kun asiakas ilmaisee suuttumuksensa suoraan asiakaspalvelijalle, on asiakaspalvelijan hyvä antaa asiakkaan puhua rauhassa loppuun. Asiakas haluaa purkaa suuttumustaan ja rauhoittuu usein sen tehtyään. Jos asiakkaan purkaus kuunnellaan loppuun, on myös suurempi todennäköisyys kuulla koko tarina. (Dollschnieder 2009, 34.) Toisinaan asiakas saattaa kuitenkin jatkaa purkausta loputtomiin. Tällöin asiakaspalvelijan on hienovaraisesti pyrittävä siirtämään asiakas seuraavaan vaiheeseen, jossa mietitään ratkaisuja tilanteeseen. Kun asiakas pysähtyy vetämään henkeä tai asiakkaan puheeseen tulee muuten taukoa, asiakaspalvelija voi hienovaraisesti keskeyttää ja esittää olennaisen kysymyksen tai kiittää asiakkaan kertoman perusteella keskeisimmät seikat. (Dollschnieder 2009, 34 - 35.)

Usein vaativassa tilanteessa on ratkaisevaa, antaako asiakaspalvelija itsestään ulospäin varman kuvan ja säilyttää itsevarmuutensa (Marckwort & Marckwort 2011, 40). Goleman (2007) kirjoittaa vaikutusvaltaisesta käytöksestä, joka tahdikasta ja hillittyä. Se ohjaa rakentavalla tavalla vuorovaikutustilannetta haluttuun suuntaan. (Goleman 2007, 104.) Epävarmat ilmaisut antavat epävarman kuvan ja seurauksena voi olla asiakaspalvelijan jalkojen alta vedetty matto. Myös jatkuvasti toistellut täytesanat voivat viedä asiakkaan huomion itse asiasta ja jopa ärsyttää asiakasta tai antaa asiakaspalvelijasta epävarman kuvan. (Marckwort & Marckwort 2011, 40.)

Parhaimmillaan hyvin hoidettu poikkeustilanne johtaa siihen, että pettyneestä asiakkaasta tulee pelkän sitoutuneen asiakkaan sijaan myös yrityksen suosittelija. Hyvin harva yritys Suomessa on tämän ymmärtänyt ja toimintatapoja sekä prosesseja pettyneen asiakkaan suosittelijaksi käännyttämiseksi on kehitetty vain vähän. Käytetyt keinot eroavat toimialoittain, mutta silti on olemassa esimerkkejä toimiviksi havaituista keinoista. Asiakkaalle arvokkaan ja odotukset ylittävän elementin lisääminen vastaukseen on esimerkki hyvästä keinosta. Sopiva elementti voi olla esimerkiksi asiakkaalle tarjottu hyvitys tai jopa ratkaisuehdotuksen kysyminen asiakkaalta. Jos asiakkaalta kysytään ratkaisuehdotusta, on yrityksen vielä ylitettävä asiakkaalle tilanteesta syntyvät odotukset. Suomalaisten asiakkaiden odotukset ovat usein matalalla, joten odotuksien ylittäminen voi olla pienestä kiinni. Etsimällä itse aktiivisesti poikkeustilanteita ja reagoimalla niihin nopeasti yritys välittää asiakkaille viesti, että välittää aidosti. (Löytänä & Korteso 2011, 219.)

Kun asiakkaille pitäisi hyvittää huonoja asiakaskokemuksia, laskevat yritykset usein hyvityksistä syntyviä kustannuksia ja jättävät täysin huomiotta asiakkaan menettämisestä syntyvät kustannukset. Aina ei tarvitse tarjota kalleinta vaihtoehtoa, sillä joskus myös anteeksipyyntö ja tilanteen selvittäminen riittävät. Hyvitykset voivatkin olla taloudellisia, aineellisia tai aineettomia. Yrityksen ei välttämättä ole itse pakko päättää lopullisesta hyvitystavasta vaan asiakkaalle voidaan antaa vaihtoehtoja, jolloin asiakas saa hyvän asiakaskokemuksen saadessaan itse päättää hyvityksestä. (Löytänä & Korteso 2011, 221 - 222.)

4 Henkilökunnan koulutus

Asiakkaan näkökulmasta katsottuna jokaiseen brändiin liitetään arvoja, jotka muodostavat juuri kyseisen brändin. Yrityksen tehtävänä on huolehtia, että nuo arvot toteutuvat ja tärkein henkilöstöryhmä arvojen toteutumisen kannalta ovat myyjät sekä asiakaspalvelijat, jotka ovat yrityksen ääni ja kasvot. Myyjien ja asiakaspalvelijoiden on tuotava brändin persoona esiin asiakaskokemuksen kautta. (Shaw & Ivens 2002, 110.) Smithin ja Wheelerin (2002) mukaan myyjät, jotka ovat omaksuneet arvot, jotka ovat yhteneväiset brändipersonan kanssa, myyvät noin 20 prosenttia enemmän kuin muut myyjät. He ovat ikään kuin brändin jatke ja toimittavat brändin arvot suoraan asiakkaille. (Smith & Wheeler 2002, 106.)

Harva yritys on niin onnekaassa tilanteessa, että pääsee aloittamaan nollatilanteesta palkkaamalla yritykseen vain työntekijöitä, jotka sopivat tiettyyn malliin. Ja vaikka näin onnekas tilanne olisikin, täytyy henkilöstöä silti kouluttaa. Kun yritys palkkaa uutta henkilöstöä, ei voi olettaa, että he osaavat heti toimia asiakaskokemuksen kannalta parhaalla tavalla. Myöskään olemassa olevan henkilöstön ei voida olettaa muuttuvan ja kehittyvän itsenäisesti. (Smith & Wheeler 2002, 106.) Sarah Cookin (2011) mukaan koulutus ja kehittäminen auttavat yritystä tulemaan joustavammaksi, proaktiivisemmaksi ja asiakaskeskeisemmäksi. Lisäksi koulutus ja kehittäminen toimivat motivoivana tekijänä. (Cook 2011, 183.)

Henkilöstön kouluttaminen on osa asiakaskokemuksen johtamista ja asiakaspalvelukoulutus onkin otettu osaksi monen yrityksen toimintaa (Löytänä & Korteso 2011, 172). Vahvat palveluyritykset sitoutuvat henkilökunnan koulutukseen (Lovelock ym. 2009, 289). Asiakaspalvelukoulutusta suunniteltaessa on otettava huomioon yrityksen tavoitteet, jotka useimmiten liittyvät strategiseen ja operatiiviseen suunnitteluun (Van der Wagen 2008, 4). Koulutuksia suunniteltaessa pitää huomioida myös kohderyhmä, sillä ihmisillä on erilaisia oppimistyyplejä ja koulutus- sekä kehittämismenetelmien pitää sopia mahdollisimman hyvin yksittäisten osallistujien oppimistyypleihin. Menetelmää valitessa pitää huomioida oppimistyylien lisäksi, missä oppiminen tapahtuu, aikaisemmat koulutuskokemukset, käytettävissä oleva aika, kustannukset, työympäristö ja vaadittu osallistumisaste. (Cook 2011, 184.)

Van der Wagen (2008) esittää, että asiakaspalvelukoulutuksissa käytetään perinteisesti kahta eri lähestymistapaa, jotka ovat suora lähestymistapa ja konstruktivistinen lähestymistapa. Suorassa lähestymistavassa oppija on kuin tyhjä astia, johon opettaja kaataa tietoa. Oppija kuuntelee ja opettaja kertoo. Oppija on passiivinen tiedon vastaanottaja ja oppimista testataan harvoin. Hyvin suoriutuvat työntekijät omaksuvat tiedot nopeasti ja kykenevätkin siirtämään tätä tietoa eteenpäin asiakkaille. Usein tätä lähestymistapaa käytetään, kun perehdytetään uutta työntekijää tai kun kokouksissa kerrotaan uutta tietoa. (Van der Wagen 2008, 4 - 5.)

Konstruktivistinen lähestymistapa korostaa oppijan tavoitteita ja toimintaa sekä sosiaalista, ennalta-arvaamatonta ympäristöä, jossa ihminen oppii. Sen mukaan tiedon rakentuminen tapahtuu yksilöllisesti, eikä opettaja voi siirtää tietoa oppijalle tarkassa muodossa. Konstruktivistisessa lähestymistavassa oppiminen on kontekstisidonnaisen, joustavan ja mukautuvan oppimisen sekä ongelmaratkaisun luomista. Konstruktivistisen lähestymistavan ottava kouluttaja hyödyntää opetuksessaan aitoja ja monimutkaisia tehtäviä opastuksen apuna. Hän johtaa oppimista kyseenalaistamalla ajattelua ja ideoita sekä tarjoaa tilaisuuksia vaihtoehtojen kokeilulle. Lisäksi hän rohkaisee pohtimaan ja peilaamaan omaa toimintaa. (Van der Wagen 2008, 5 - 6.)

Tyypillisesti asiakaspalvelukoulutuksiin valittu menetelmä on osallistava ja rohkaisee keskusteluun sekä väittelyyn. Asiakaspalvelussa kasvava trendi on käyttää eri menetelmiä yhdistelvästi oppimistapaa, jolla voidaan huomioida useampia oppimistyyliä. Erityisesti Y-sukupolvi on tottunut teknologian käyttöön ja kykenee oppimaan hyödyntäen useampaa kanavaa. (Cook 2011, 185.)

Sarah Cookin (2011) mukaan on neljänlaisia koulutusmenetelmiä, joista jokaiseen kuuluu eri koulutuksen keinoja. Menetelmät eroavat sen mukaan, kuinka paljon ne vaativat osallistumista kouluttajalta ja koulutettavalta. (Cook 2011, 186.) Kuviossa 2 on esitelty eri koulutusmenetelmät, millaisia keinoja niiden alle kuuluu ja kuinka paljon ne vaativat osallistumista kouluttajalta sekä koulutettavalta. Mitä alemmas kuviossa mennään, sitä vähemmän osallistumista kouluttajalta vaaditaan ja koulutettavalta taas vastaavasti enemmän.

Menetelmä	Keino	Osallistumisen taso
Kertominen ja näyttäminen	Luento	Kouluttajalla korkea, kouluttavalla matala ↑ ↓ Kouluttajalla matala, kouluttavalla korkea
	Lukutehtävä	
	Havainnollistaminen	
	Video/DVD/podcast/webcast	
	Ohjattu oppiminen	
Tietämys	Ryhmänohjaus	
	Työpaja	
	Keskustelu	
	Verkko-oppiminen	
	Video/DVD/podcast/webcast	
Keskustelu ja kokemus	Tapaustutkimus	
	Harjoitukset	
	Roolipeli	
	Yrityspelit	
	Simulaatio	
	Työn varjostaminen	
Taito ja ymmärrys	Yksilöllinen valmentaminen	
	Mentorointi	
	Tietokonepohjainen oppiminen	
	Avoin oppiminen	
	NVQs (käytössä Iso-Britanniassa)	
	Työkokemus	
	Työnteko	
	Verkko-oppiminen	
	Mobiili-oppiminen	
	Video/DVD/podcast/webcast	

Kuvio 2: Erilaisia koulutusmenetelmiä (Cook 2011, 186)

Kymmenisen vuotta sitten etulinjan työntekijöitä koulutettiin usein tuomalla yhteen paljon henkilökuntaa ja pitämällä hienoja esitelmiä, joiden tarkoituksena oli juurruttaa henkilökuntaan innostusta ja kiihtymystä. Kuvatun kaltainen koulutustyyli kuitenkin vaatii paljon päälliköltä tai tiimin vetäjältä, jotta oppimisprosessi jatkuu työpaikalla. Tarve yhä monipuolisemmalle koulutustarjonnalle on kasvanut, kun asiakastarpeista huolehtimisen vaiheita on alettu ymmärtää yhä syvällisemmin. (Cook 2011, 190 - 191.)

Nykyään asiakaspalvelukoulutukset keskittyvät lähinnä konemaisiin taitoihin, joita tarvitaan tilanteissa, jotka etenevät ennalta suunnitellusti. Asiakaspalvelutilanteet siis jaetaan vaiheisiin ja koulutetaan asiakaspalvelijoita toimimaan jokaisessa vaiheessa. (Löytänä & Kortesus 2011, 172.) Asiakaspalveluun liittyy kuitenkin myös merkittävä tunnepuolen komponentti. Asiakaspalvelijoita pitäisikin valmistaa tunnistamaan sekä säätelemään omia tunteitaan ja toisaalta tunnistamaan asiakkaan tunteet sekä tarpeet ja toimimaan niiden mukaan. (Van der Wagen 2008, 34.)

Asiakaspalvelukoulutuksissa pitäisi myös huomioida myös henkilöstön kyky toimia ongelmatilanteissa ja välittää asiakkaista aidosti. Poikkeustilanteissa henkilöstö ei välttämättä osaa toimia ja yrityksen tavoitteet unohtuvat. Yrityksen kannalta järkevintä onkin kouluttaa henkilöstöä niin, että kaikille on selvää, millaisia kokemuksia asiakkaiden halutaan saavan kaikissa tilanteissa. Kun henkilöstö on sisäistänyt, millaisia kokemuksia on tarkoitus luoda, voidaan heille antaa vapaat kädet toimia tilanteissa parhaaksi näkemällään tavalla. (Löytänä & Kortesus 2011, 172 - 173.) Smithin ja Wheelerin (2002) mukaan ei riitä, että koulutetaan henkilöstölle, mitä ovat toivotut käytösmallit jokapäiväisissä tilanteissa. Jos yrityksessä ymmärretään, mitä asiakkaat haluavat ja mikä on yrityksen brändilupaus, voidaan henkilöstölle antaa vapaammat kädet toimia asiakkaiden kanssa. Kun henkilöstö on koulutettu tietämään, mitä asiakkaat haluavat, osaavat he tehdä oikeita ratkaisuja kaikissa tilanteissa. Henkilöstön on osattava, ja saatava johdolta lupa, toimia asiakkaan parhaaksi. (Smith & Wheeler 2002, 107, 109.)

Smithin ja Wheelerin (2002) mukaan yhä useampi menestyvä yritys hyödyntää esimerkiksi tarinankerrontaa voittaakseen työntekijöidensä sydämet ja mielet. Tämä voidaan toteuttaa vaikka kertomalla koulutuksessa tarinoita asiakaspalvelutilanteista, joissa on syntynyt loistava asiakaskokemus. Kun henkilöstö on kuullut tarinat, annetaan heille mahdollisuus jakaa omia tarinoitaan. Näin henkilöstö saadaan mukaan pohtimaan, kuinka palvelua voidaan kehittää entisestään. Tarinankerronnan hyöty on siinä, että se jää ihmisten mieliin. (Smith & Wheeler 2002, 111.)

Jotta koulutuksen voidaan sanoa onnistuneen, on toteutettava myös arviointi. Arviointia voidaan toteuttaa neljällä eri tasolla, jotka ovat järjestyksessä alimmalta tasolta ylimmälle reaktiot, oppiminen, käytös sekä tulokset ja ROI (Return On Investment). Reaktioilla tarkoitetaan koulutettavilta saatua palautetta. Ongelmana on, ettei se välttämättä kerro koulutuksen tehokkuudesta vaan siitä, ovatko koulutettavat pitäneet koulutuksesta. Oppimisen tasolla arvioiminen tarkoittaa, että koulutettavien osaamista arvioidaan koulutusta ennen ja sen jälkeen. Mikäli tuloksissa ei ole eroa, koulutusta on arvioitava eri näkökulmista ja pyrittävä selvittämään, mikä meni pieleen. Kun arvioidaan koulutuksen onnistumista käytöksen tasolla, arvioidaan todellisuudessa sitä, kuinka paljon koulutuksessa opituista asioista on siirtynyt käytännön työhön. Aina tämän arvioiminen ei ole niin helppoa, mutta tapahtunutta kehitystä pitäisi silti pystyä mittaamaan. Jos koulutuksen onnistumista arvioidaan käyttämällä hyödyksi tuloksia ja ROI:ta, arvioidaan koulutuksen taloudellista merkitystä. Arvioinnissa voidaan hyödyntää eri lukuja, kuten syntyneitä säästöjä verrattuna koulutuksen kustannuksiin tai kustannuksia per koulutettava. (Lepak & Gowan 2010, 238 - 240.)

5 Koulutussunnitelma Hemtexille

Opinnäytetyön alkuvaiheessa ajatus oli, että opinnäytetyö tulee käsittelemään asiakaskokemusta. Hemtex valikoitui toimeksiantajaksi, koska työn tekijä on työskennellyt siellä useamman vuoden ja tiesi, että hyvä asiakaspalvelu koetaan tärkeäksi. Hemtexillä oltiin kiinnostuneita aiheesta ja erityisesti myymälöiden asiakaskokemuksesta. Yhdessä käytyjen keskustelujen jälkeen tultiin siihen tulokseen, että asiakaskokemuksen ohessa työ tulee käsittelemään henkilökunnan koulutusta, sillä myymälähenkilökunnalla on suuri merkitys siinä, millainen kokemus asiakkaille syntyy.

Hemtex järjestää työntekijöilleen säännöllisin väliajoin myynti- ja asiakaspalvelukoulutuksia. Kuten yrityksen kaikkea toimintaa, myös kouluttamista on syytä kehittää jatkuvasti. Hemtexillä on viime vuosina panostettu koulutuksessa erityisesti asiakaspalveluun. Koulutuksia varten materiaaleja saadaan Ruotsista ja toisinaan niitä tilataan Suomessa ulkopuolisilta toimijoilta. Tässä työssä tehdyssä koulutussuunnitelmassa huomioidaan erityisesti asiakkaiden erilaisuus ja kuinka se tulisi huomioida myymälätyöskentelyssä, sillä erilaisille asiakkaille on tarjottava erilaisia kokemuksia.

5.1 Menetelmät

Koulutussuunnitelmaa ei haluttu lähteä rakentamaan alusta asti, sillä oli tiedossa, että Hemtexillä on aiemminkin toteutettu asiakaspalvelukoulutuksia. Koulutussuunnitelma haluttiin rakentaa aiempien koulutuksien pohjalta. Vaikka opinnäytetyön tekijä on ollut useamman vuoden töissä Hemtexillä, ei koulutuksesta ollut silti kovin kattavaa mielikuvaa. Koska aihealue oli tuntematon, valittiin tutkimusmenetelmäksi teemahaastattelu, joka toimii erityisen hyvin, kun tutkitaan ennestään tuntematonta aihetta tai ilmiötä.

Koska myymälähenkilökunnan koulutuksen tavoitteena on kehittää asiakaskokemusta, oli tärkeää huomioida myös asiakkaat. Frow'n ja Paynen (2007, 89) sekä Löytänän ja Kortesuon (2011, 59) mukaan asiakkaiden odotukset pitää ylittää. Lisäksi Löytänän ja Kortesuon (2011, 128) mukaan kaikilla asiakkailla on erilaisia elämäntilanteita, motiiveja ja tarpeita, minkä vuoksi asiakkaille on tarjottava erilaisia kokemuksia segmentointia hyödyntämällä. Tässä työssä persoonat koettiin kuitenkin perinteistä segmentointia paremmaksi menetelmäksi, sillä kuten segmentoinnissa, myös persoonilla pyritään jakamaan ihmiset keskenään eriäviin ryhmiin, joiden sisällä ihmiset ovat mahdollisimman samankaltaisia. Persoonien etu on, että ne keskittyvät psykografisiin tekijöihin demografisten tekijöiden sijaan ja esitystyylillä pyrkii siihen, että jokaiseen persoonaan on helppo samaistua. Asiakaspersoonien avulla myymälähenkilökunta - ja muukin henkilökunta - voi eläytyä asiakkaan asemaan, toimiakseen jatkossa asiakkaan kannalta mielekkäällä tavalla.

Persoonia varten täytyi kerätä tietoa oikeista asiakkaista ja tiedonkeruumenetelmänä käytettiin havainnointia. Havainnoinnin tarkoituksena oli kerätä tietoa asiakkaiden käyttäytymisestä myymälöissä, erityisesti heidän ollessaan vuorovaikutuksessa myymälähenkilökunnan kanssa. Tavoitteena oli löytää käyttäytymismalleja, joiden avulla myymälähenkilökunta voisi tulevaisuudessa erottaa eri asiakaspersoonat toisistaan.

5.1.1 Teemahaastattelun teoria ja toteutus

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan todellista elämää. Siinä ei pyritä todentamaan väitteitä, jotka joku on jo esittänyt, vaan löytämään tosiasioita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu on usein päämenetelmä. Menetelmävalinnan tulisi kuitenkin olla perusteltu, jotta se sopii kyseiseen tutkimukseen. Mahdollisia syitä haastattelun käyttämiseen menetelmänä ovat tuntemattoman aiheen tutkiminen, mahdollisuus saada selvennystä vastauksiin ja mahdollisuus syventää saatavia tietoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 161, 205.) Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014, 106) mukaan haastattelu onkin hyvä valinta jos aihe on vähemmän tutkittu, jolloin haastattelemalla on mahdollista saada uusia näkökulmia.

Sirkka Hirsjärven ja Helena Hurmeen (2008) mukaan haastattelu sopii joustavuutensa vuoksi useisiin erilaisiin tutkimuksiin. Haastattelussa tutkija on suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa ja kykenee siksi muuttamaan tiedonhankinnan suuntaa tarpeen mukaan nopeasti. Lisäksi tutkija voi hyödyntää sanattoman viestinnän vihjeitä vastauksien tulkinnassa. Toisaalta haastattelussa on ongelmiansakin, kuten toteuttamisen hitaus tai analysointi, tulkinta ja raportointi, joihin ei ole olemassa valmiita malleja. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34 - 35.)

Tutkimushaastatteluja on olemassa eri lajeja. Suurin yksittäinen erottava tekijä on haastattelun strukturointiaste. Strukturointiaste tarkoittaa sitä, kuinka tarkkaan kysymykset on muotoiltu ja kuinka vahvasti tutkija hallitsee tilannetta. Eri haastattelunlajeista käytettyjen nimikkeiden kirjo on laaja ja jopa sekalainen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 43.)

Lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun väliin jää puolistrukturoitu haastattelu, jota kutsutaan myös puolistandardisoiduksi haastatteluksi. Sille ei kuitenkaan ole olemassa yhtä määritelmää. Teemahaastattelu kuuluu puolistrukturoituihin haastatteluihin. Se ei ota kantaa siihen, kuinka monta kertaa haastatellaan tai kuinka syvälliseksi haastattelu menee, sen sijaan olennaista teemahaastattelussa on, että se ei etene tarkkojen kysymyksiensä mukaan vaan teemoittain. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47 - 48.)

Suunnittelun tärkein osuus on teemojen suunnittelu haastattelua varten. Teemahaastattelun haastattelurunkoon ei sisällytetä tarkkoja kysymyksiä vaan teema-alueita. Teema-alueet ovat tutkimuksen teoreettisia peruskäsitteitä, jotka hahmottuvat ilmiön teoriaan ja tutkimustietoon perehtymällä. Lisäksi haastattelun teema-alueina käytetään peruskäsitteiden alakäsitteitä. Haastattelurunko on siis tutkijan muistin apuna toimiva sanalista, jonka pohjalta tutkija ohjaa keskustelua haastattelutilanteessa. Kysymykset tarkentavat teema-alueita itse haastattelutilanteessa ja haastattelijan lisäksi myös haastateltava tekee tarkennuksia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 66.) On suositeltavaa ottaa haastattelutilanteeseen mahdollisimman vähän muistiinpanoja mukaan, jotta tutkija kykenee keskittymään haastateltavaan eikä pelkästään pape-reihin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa on myös syytä keskittyä aineiston analysointitapaan. Näin analysointitapa toimii ohjenuorana haastattelun ja sen purkamisen suunnittelussa. Kvalitatiivisen aineiston analyysi eroaa kvantitatiivisen aineiston analyysistä niin, että yleensä pidetään suositeltavana, että aineistoa analysoidaan aineiston keruun, tulkinnan ja raportoinnin kanssa samanaikaisesti. Aineiston analyysi voidaan kolmeen vaiheeseen, jotka ovat aineiston purkaminen, analyysi ja tulkinta. Nämä kolme vaihetta ei kuitenkaan aina eritellä toisistaan ja aineiston analyysin voikin suorittaa ainakin kolmella eri tyylillä. Tutkija voi siirtyä aineiston purkamisesta suoraan analyysiin intuition perusteella. Analyysin voi myös toteuttaa suorittamalla kaikki vaiheet eli purkamalla aineiston, koodaamalla sen ja sitten analysoimalla. Kolmas tyyli on purkaa ja koodata aineisto samalla, jonka jälkeen suoritetaan analyysi. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 135 - 136.)

Teemahaastattelu (Liite 1) toteutettiin 20.10.2015 Hemtexin Suomen konttorilla Helsingin Tammistossa. Haastateltavana oli Suomen HR Specialist, joka hoitaa Suomen ja tällä hetkellä myös Viron henkilöstöasiat. HR Specialist valikoitui haastateltavaksi, koska hän on työskennellyt Hemtexillä useita vuosia ja työtehtäviensä puolesta on tiiviisti mukana henkilökunnan koulutuksessa. Lisäksi hän toimi Hemtexin puolelta yhteyshenkilönä ja ohjaajana tässä opinnäytetyössä.

Teemahaastattelun avulla haluttiin kartoittaa koulutuksen nykytilaa, erityisesti käytettyjä menetelmiä, koulutuksien teemoja ja sitä, kuka vastaa koulutuksien suunnittelusta. Tämä oli tärkeää siksi, ettei koulutus suunnitelmassa toistettaisi liikaa vanhaa, vaan se toisi myymälähenkilökunnan koulutuksiin jotain uutta, jotta siitä olisi oikeasti hyötyä. Mielenkiinnon kohteena olivat myös käytössä olevat resurssit, kanavat ja kuinka koulutuksien onnistumista on yleensä arvioitu.

Toiseksi haastattelun teemaksi nousi asiakaskokemus. Asiakaskokemus valittiin toiseksi teemaksi, sillä haluttiin selvittää, millaisia kokemuksia Hemtex haluaa asiakkailleen tarjota. Yritys kun ei voi koskaan päättää, millainen sen asiakaskokemus on, mutta sen sijaan se voi pyrkiä luomaan asiakkailleen haluamansa kaltaisia kokemuksia (Löytänä & Korteso 2011, 19).

Haastattelun tallennus päätettiin toteuttaa nauhoittamalla, jotta haastatteluun ei tulisi pitkiä taukoja vaan se etenisi mahdollisimman luonnollisesti ja keskustelunomaisesti. Myöhemmin haastattelu litteroitiin, jotta sitä oli helpompi hyödyntää. Tuloksia hyödynnettiin Hemtexin kouluttamisen nykytilan kuvaamisessa ja lisäksi opinnäytetyön tuotoksessa, koulutus suunnitelmassa.

5.1.2 Havainnoinnin teoria ja toteutus

Hirsjärvi ja Hurme (2008) kirjoittavat, että ”havainnointi on kaikille tieteenhaaroille yhteinen ja välttämätön perusmenetelmä.” Havainnointia käytetään usein käyttäytymisen sekä kielellisen ilmaisun tarkkailuun. Erityisesti vuorovaikutuksen tutkiminen havainnoimalla on ”hedelmällistä”. Tämä johtuu siitä, että havainnoimalla päästään käsiksi sellaisiin käyttäytymismuotoihin, joista tutkittava ei ole halukas kertomaan suoraan. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 37 - 38.) Kun havainnointi toteutetaan aidossa ympäristössä laboratorio-olosuhteiden sijaan, tehdään myös havainto aidossa asiayhteydessä, mikä toimii etuna tutkimuksen teossa (Vilka 2006, 37).

Arkihavaintojen tekemisen rinnalle on kehitetty havainnoinnin muotoja, jotka ovat systemaattisia. Havainnoinnissa kohde voi olla joko tietoinen havainnoinnista, jolloin havainnointi on reaktiivista. Mikäli havainnoinnin kohde ei ole tietoinen havainnoinnista on kyse ei-reaktiivisesta havainnoinnista. Tieteellinen havainnointi voi olla kaikkea epämuodollisen ja systemaattisen sekä kontrolloidun haastattelun väliltä. Lisäksi havainnointi on mahdollista toteuttaa muiden tiedonkeruu menetelmien kanssa rinnakkain. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 37.)

Havainnointi on haastava menetelmä, sillä eri piirteiden huomaaminen voi olla hankalaa tapahtumien nopean kulun vuoksi. Tapahtumat eivät toistu ja toisin kuin haastattelussa, niihin ei ole mahdollista palata jälkikäteen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 38.) Eniten kritiikkiä on esitetty siitä, että tilanne saattaa häiriintyä tai jopa muuttua, koska havainnoitsija on paikalla (Hirsjärvi ym. 2010, 213).

Havainnointiin voi käyttää eri menetelmiä. Niitä kuvataan kahden eri jatkumolla. Toisella jatkumolla on havainnoinnin systemaattisuus ja toisella jatkumolla on havainnoijan rooli. Näihin jatkumoihin perustuen havainnointia on kahta eri lajia: systemaattinen havainnointi ja osallistuva havainnointi. Systemaattinen havainnointi on nimensä mukaisesti systemaattista ja havainnoija on siinä ulkopuolinen toimija. Osallistuvassa havainnoinnissa taas havainnointi muotoutuu tilanteen mukaan ja havainnoija itse on mukana havainnoitavan ryhmän toiminnassa. (Hirsjärvi ym. 2010, 214.)

Systemaattinen havainnointi sijoittuu yleensä tilaan, joka on rajattu etukäteen tarkasti (Hirsjärvi ym. 2010, 215 - 216). Ei-osallistuvassa havainnoinnissa havainnoinnin kohteen ei tarvitse tietää havainnoinnista. Havainnointitilanteessa tutkija käyttää kaikki aistejaan ja tarpeelliseksi kokemiaan apuvälineitä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Ennen havainnoinnin aloittamista tutkijan on päätettävä, mihin toimintoihin havainnointi kohdistetaan. Tutkimusaineistoa on tosin mahdollista rajata myös analysointivaiheessa. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä aineisto kerätäänkin usein vapaasti havainnoiden ja aineiston laajuus ei ole ennalta määritettävissä. (Vilka 2006, 81) Aina havainnointi ei kuitenkaan riitä kattavan kokonaiskuuvan saamiseksi ja tällöin tutkijan on syytä harkita muiden menetelmien käyttöä havainnoinnin rinnalla (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston määrää ei tarvitse päättää etukäteen. Puhutaan aineiston kylläntymisestä, jolla tarkoitetaan sitä, että aineisto alkaa toistaa itseään. Kun aineisto alkaa toistaa itseään, uusi aineisto ei tuo tutkimukseen enää mitään olennaista ja aineiston keruu voidaan lopettaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tässä työssä päätettiin suorittaa havainnointi niin, että havainnoitsija on myymälässä asiakkaan roolissa ja vain henkilökunta tietää havainnoinnista. Jokaisesta myymälästä oli tarkoitus kerätä yksi tai kaksi havainnointia ja haastattelua, jolloin niiden kokonaismäärä olisi välillä 12 - 18. Tämän jälkeen aineisto oli tarkoitus käydä läpi ja arvioida, onko aineistoa tarpeeksi vai onko tutkimusta syytä jatkaa.

Havainnointi suoritettiin kuudessa eri myymälässä. Tutkimukseen päätettiin valita pääkaupunkiseudun myymälät ajankäytöllisistä ja logistisista syistä. Kaikki pääkaupunkiseudun myymälät sijaitsevat kauppakeskuksissa, joten siinä mielessä voidaan ajatella, että asiakaskunta on todennäköisesti keskenään melko samankaltaista. Tällä perusteella tutkimukseen oltaisi voitu valikoida vain osa myymälöistä, mutta koska kauppakeskukset sijaitsevat keskenään melko erilaisilla alueilla, päätettiin havainnointi toteuttaa kaikissa kuudessa myymälässä. Jotta tulokset eivät vääristyisi, havainnoinnit suoritettiin eri viikonpäivinä ja eri kellonaikoihin.

Alun perin havainnoinnin oli tarkoitus olla systemaattista ja sitä varten kehitettiin lomake, johon havainnoitsija saattoi vain laittaa raksin ruutuun. Lomaketta testattiin käytössä ja se osoittautui toimimattomaksi. Havainnoimalla kerättiin tietoa asiakkaiden käytöksen kuvaamista varten ja lomake osoittautui liian rajoittavaksi, kun asiakkaiden käytöksestä ei ollut ennakoon tietoa. Tämän vuoksi päätettiin, että havainnoinnit toteutettiin vapaammin ja lomakkeiden sijaan havainnoinneista koottiin muistiinpanot.

Myyvälässä havainnoitaessa kiinnitettiin huomiota asiakkaiden toimintaan myyjän kanssa, kuinka aktiivisia asiakkaat ovat tilanteessa, millaista sanallista viestintää he käyttävät ja millaista heidän kehonkielensä on. Lisäksi kiinnitettiin huomiota siihen, miten asiakkaat liikkuvat myymälässä, kiertävätkö he koko myymälän vai vaan osan, katselevatko he yleisesti ympärilleen vai ovatko selvästi kiinnostuneita tietyn osaston tuotteista ja tutkivatko he tuotteita tarkemmin. Ostavien asiakkaiden kohdalla merkittiin muistiin myös, oliko asiakas Studio Hemtexin jäsen ja ostosten loppusumma kymmenen euron tarkkuudella.

Havainnointit aloitettiin lauantaina 3.10.2015 iltapäivällä Itäkeskuksen myymälässä. Havainnointeja suoritettiin vähän yli kahden viikon ajan ja viimeinen havainnointi tehtiin 21.10.2015 illalla Ison Omenan myymälässä. Myymälät olivat keskenään samalla tavalla rakennettuja ja myyjien käytös asiakkaita kohtaan yhdenmukaista. Suurin ero havainnointiympäristöissä oli asiakkaiden määrä, joka vaihteli myymälöittäin. Syyinä eroihin asiakkaiden määrässä saattoi olla kauppakeskusten erilaiset sijainnit tai eri ajankohdat. Esimerkiksi kauppakeskus Ainoassa oli hiljaista, kun siellä käytiin keskellä viikkoa illalla ja Kampissa taas hyvin vilkasta, kun siellä käytiin lauantaina iltapäivällä. Ainoa toisaalta sijaitsee tällä hetkellä vaikealla paikalla, sillä Tapiolaan rakennetaan metroa, minkä vuoksi siellä on iso rakennustyömaa heti Ainoan vieressä, kun taas Kampi on liikenteen solmukohta ja keskellä muita palveluita.

Havainnointien toteuttamisen jälkeen havainnointit käytiin läpi ja todettiin, että materiaalia on kertynyt tarpeeksi. Havainnointeja kertyi loppujen lopuksi 25 kappaletta. Kerätty aineisto alkoi toistaa itseään ja näin ollen pidettiin turhana tehdä uutta aineistonkeruukierrosta. Aineiston keräämisen jälkeen siirryttiin luomaan havainnointeihin perustuvia persoonia.

5.1.3 Segmentoinnin sekä persoonien teoria ja persoonien luominen

Markkinoinnissa käytetään usein vertausta asiakkaasta ja poranterästä. Asiakkaan todellinen tarve on oikeankokoinen reikä seinässä eikä oikeankokoinen poranterä. On siis ymmärrettävä, että tuotteen ominaisuus ja hyöty ovat kaksi eri asiaa. Erilaisilla asiakkailla on erilaisia elämäntilanteita, motiiveja ja tarpeita. Erilaisille asiakkaille onkin tarjottava erilaisia kokemuksia ja tässä hyödynnetään segmentointia. (Löytänä & Korteso 2011, 128 - 129.)

Löytänen ja Korteso (2011) mukaan segmentointia on perinteisesti hyödynnetty myynnissä resurssien kohdentamiseen ja myynnin tehostamiseen eri asiakasryhmien kohdalla. Se on tärkeä osa modernia myyntityötä, sillä segmentoinnin avulla voidaan löytää tapoja toimia erilaisten asiakkaiden kanssa. (Löytänä & Korteso 2011, 84.)

Segmentoinnilla tarkoitetaan asiakkaiden jakamista keskenään samanlaisiin ryhmiin, jotka ovat keskenään erilaisia. Segmentointia voidaan suorittaa erilaisin perustein. (Löytänä & Kor-tesuo 2011, 129.) Leena Raatikaisen (2008) mukaan segmentoinnissa pyritään löytämään ryhmiä, joiden sisällä kuluttajakäyttäytyminen on samankaltaista. Segmentoinnissa hyödynnetään demografisia ja geografisia tekijöitä, tilannetekijöitä sekä psykografisia tekijöitä. (Raatikainen 2008, 20 - 21.)

Demografiset tekijät ovat väestötilastollisia tekijöitä kuten vaikka sukupuoli, siviilisääty tai ikä ja niitä saa helposti eri rekistereistä. Geografiset tekijät ovat maantieteellisiä tekijöitä eli asiakkaat saatetaan ryhmitellä postinumeron tai vaikka mantereen mukaan. Myös geografiset tekijät ovat kohtuullisen helposti saatavilla. Tilannetekijöistä puhutaan, kun selvitetään mil-laisissa tilanteissa kuluttaminen tapahtuu. Tilannetekijöiden selvittämiseksi vaaditaan usein esimerkiksi markkinatutkimusta. (Raatikainen 2008, 21.)

Psykografisiin tekijöihin lasketaan sellaisia tekijöitä kuin yksilön persoonallisuus, elämäntyyli, arvot, asenteet ja kulttuuri, jossa yksilö elää. Psykografiset tekijät vaikuttavat kulutuskäyt-täytymiseen voimakkaasti, mutta valitettavasti niiden syntymekanismeja on vaikea selvittää. Asiakkaan käytöksen syyt ovat usein asiakkaan itsensäkin tiedostamattomissa. (Raatikainen 2008, 22.)

Persoonilla tarkoitetaan fiktiivisiä profiileja, joiden avulla pyritään kuvaamaan kiinnostuksen kohteiltaan keskenään samankaltaisia ryhmiä ja niitä hyödynnetään, kun halutaan saada eri näkökulmia palveluun. Suunnittelutiimit voivat määrittellä persoonien avulla eri kohderyhmiä ja samaistua kohderyhmän ihmisiin. Kun persoona on toteutettu kunnolla, se vie huomion pois epäoleellisista demografisista tekijöistä ja mahdollistaa ihmisten aitojen tarpeiden ja halujen huomioimisen. Vaikka persoonat ovat kuvitteellisia, kuvaavat ne siitä huolimatta todellisten ihmisten motiiveja ja reaktioita. (Stickdorn & Schneider 2010, 178.)

Persoonat kehitetään keräämällä tietoa kiinnostuksen kohteena olevista kohderyhmistä ja työstämällä tästä tiedosta profiileja, hahmoja. Persoonien kuvaamisen on mahdollista hyö- dyntää erilaisia tekniikoita visuaalisista esitystavoista sanallisiin. Tarkoitus on tehdä persoo- nista mahdollisimman elävän ja aidon oloisia, sillä mitä helpompi persoonaan on samaistua, sitä onnistuneempi se on. Yleensä persoonat perustuvat esimerkiksi varjostamalla tai haastat- telemalla kerättyyn tietoon. (Stickdorn & Schneider 2010, 178.)

Havainnointien suorittamisen jälkeen havainnoinneista tehdyt muistiinpanot kerättiin yhteen. Muistiinpanot käytiin tarkasti läpi ja keskenään samankaltaisista asiakkaista tehtyjä muistiinpanoja hyödynnettiin aina yhden luomisessa. Havainnoinnissa keskityttiin erityisesti tapaan, jolla asiakkaat olivat vuorovaikutuksessa myyjän kanssa ja lisäksi siihen, kuinka kauan he myymälässä kiersivät ja kuinka tarkkaan he katselivat asioita, joten nämä näkyvät myös persoonissa. Persoonat luotiin, jotta niitä voitaisiin hyödyntää tulevilla koulutuksissa auttamaan koulutettavia samaistumaan asiakkaan asemaan.

Persoonia luotiin kuusi: Pirkko Piipahtaja, Anna Ajelehtija, Marko Määrätietoinen, Veera Välttelijä, Tellervo Turisija ja Kaisa Kyselijä. Pirkko Piipahtaja asioi myymälässä nopeasti eikä tarvitse myyjän apua. Pirkko poistuu useimmiten ostamatta mitään. Anna Ajelehtija viettää myymälässä aikaa, mutta puhuu myyjän kanssa lähinnä, kun myyjä aloittaa keskustelun tai kun Annalla itsellään on kysyttävää. Anna ostaa usein jotain edullista ja kuuluu Studio Hemtexiin. Marko Määrätietoinen saapuu myymälään tietäen mitä haluaa ja hän ottaa suoraan kontaktin myyjään hoitaakseen asiansa mahdollisimman nopeasti. Marko kuuntelee myyjän mielipiteitä ja luottaa tämän asiantuntemukseen eikä kiinnitä ensimmäisenä huomiotaan tuotteen hintaan. Hänen ostoksensa saattavat maksaa paljonkin, mutta hän ei ole kiinnostunut liittymään Studio Hemtexiin, sillä omien sanojensa mukaan hän asioi Hemtexillä harvoin. Veera Välttelijän vierailu myymälässä on lyhyt eikä hän halua kertoa myyjälle vaikka olisikin etsimässä jotain tiettyä. Hän välttelee myyjää ja kiertää myymälässä vain ne osastot jotka ovat etäällä myyjästä. Veera poistuu nopeasti ostamatta mitään. Tellervo Turisija on liikkeellä katselemassa ja voikin viettää myymälässä pidemmänkin aikaa. Hän ei tarvitse myyjän apua, mutta on innokas juttelemaan tämän kanssa. Tellervo poistuu useimmiten ostamatta mitään. Kaisa Kyselijä on aikalailla Veera Välttelijän vastakohta. Hän kertoo myyjälle, mitä on etsimässä ja haluaa apua. Kaisa haluaa varmistua siitä, että hän tekee hyvän ostoksen ja punnitsee vaihtoehtoja tarkkaan, minkä vuoksi hän saattaa viipyä myymälässä pitkäänkin. Kaisan ostokset maksavat yleensä useamman kymmentä euroa ja hän kuuluu Studio Hemtexiin.

Persoonissa ikä on otettu huomioon, jotta niihin olisi helpompi samaistua, mutta siihen ei pidä kiinnittää liikaa huomiota, sillä eri ikäryhmistä voi hyvin löytyä saman persoonan edustajia. Yhtäläillä persoonien sukupuoleen ei kannata takertua liikaa, sillä vaikka suurin osa persoonista on naisia, voi myös miehistä löytyä samoja persoonia. Hemtexin asiakaskunta on naisvoittainen, joten luonnollisesti myös suurin osa persoonista on naisia. Persooniin voi tutustua tarkemmin koulutus suunnitelmassa, joka on liitteenä (Liite 2).

5.2 Hemtexin koulutuksen nykytila

Isot linjat tulevat Ruotsista, kun suunnitellaan Suomen Hemtexin tulevia koulutuksia. Ruotsi määrittelee, mikä on sen hetkinen painopiste koulutuksessa eli mihin aiheeseen koulutuksissa milloinkin keskitytään. Iso osa koulutuksista tulee itse asiassa Ruotsista valmiina, jolloin Suomessa tehtäväksi jää ainoastaan materiaalin kääntäminen ja mahdollisesti koulutuksen muokkaaminen paremmin Suomeen sopivaksi. Toisinaan koulutuksien suunnittelussa ja toteutuksessa hyödynnetään myös ulkopuolisia toimijoita, jolloin HR Specialistin rooli on suurempi, koska toimijoita kilpailutetaan ja toimijoista on valittava sopivin. Valittu toimija ei kuitenkaan suunnittele koulutusta täysin itsenäisesti vaan valinnan jälkeen ideoita käydään yhdessä läpi HR Specialistin kanssa ja niistä parhaat valitaan toteutettaviksi. (HR Specialist 2015.)

Haastateltavan (2015) mukaan koulutuksessa ei voida tehdä kaikkea yhtä aikaa vaan on valittava painopiste, johon keskitytään. Hemtexillä tämä painopiste on viime vuosina ollut asiakaspalvelussa ja sen parantamisessa myymälöissä. Asiakaspalvelukoulutukset on pyritty koostamaan niin, että ne olisivat mahdollisimman käytännönläheisiä ja suoraan sovellettavissa myymälätyöskentelyyn. Haastateltava uskoo, että kaupanalalle yleensäkin hakeutuu ihmisiä, jotka pitävät itse tekemisestä ja sitä kautta oppimisesta eikä pitkien luentojen pitäminen kannata, sillä ihmiset eivät jaksa vain istua ja kuunnella. Tämän vuoksi koulutuksissa on pyritty interaktiivisuuteen, pohtimiseen ja keskusteluun. Lisäksi asiakaspalvelukoulutuksissa on hyödynnetty mahdollisimman monipuolisesti eri metodeja, esimerkiksi roolipelejä, mikä onkin saanut hyvän vastaanoton henkilökunnalta. Koulutuksessa on hyödynnetty myös verkkoa. Hemtexillä on oma Hemtex Academy -verkkokoulutus, jonka vahvuus on haastateltavan mukaan sen riippumattomuus ajasta ja paikasta. Hemtex Academy on hyödynnetty uusien työntekijöiden perehdytyksessä ja vanhojen työntekijöiden kanssa asiakaspalvelutaitojen ylläpitämiseksi. (HR Specialist 2015.)

Haastateltava kokee, ettei Hemtexin kohdalla voi välttämättä määritellä tyypillistä koulutuksen rakennetta. Koulutuksen aihealue ja laajuus vaikuttavat paljon rakenteeseen. Haastateltava kuitenkin mainitsee, että livekoulutuksien kohdalla, hän pitää tärkeänä, etteivät ne jää vain yksittäisiksi, irrallisiksi koulutuspäiviksi. Hänestä on tärkeää, että livekoulutukset ovat osa jatkumoa ja tulevat sidotuiksi arkeen ja työhön. Tämän vuoksi koulutuksiin on liitetty ennakotehtäviä ja kotitehtäviä. Jos kyseessä on ollut useamman päivän koulutus, se on voitu jakaa osiin, niin että välissä viedään koulutuksessa käsiteltyjä asioita arkeen, tehdään välitehtäviä ja sitten palataan yhdessä koulutukseen, jossa käsitellään aihetta uudelleen tehtävien pohjalta. (HR Specialist 2015.)

Myyjien koulutukset on toteutettu yleensä joko myymälöiden takatiloissa tai myymälöissä niiden ollessa suljettuna eli luonnollisessa ympäristössä. Jos on haluttu saada useamman myymälän henkilökunta kerralla koulutettavaksi, niin on joskus vuokrattu esimerkiksi hotellin koustila koulutusta varten. Myös Tammiston konttorilla on isot tilat, joita koulutuksessa voidaan hyödyntää. Koulutuksesta riippuen sen toteuttajana on joko ulkopuolinen kouluttaja tai Hemtexin omaa henkilökuntaa, kuten esimerkiksi HR Specialist itse, myymäläpäälliköt tai Visual Merchandiserit. Visual Merchandiserilla tarkoitetaan myymälähenkilökunnan jäsentä, joka on vastuussa myymälän esillepanoista. Hemtexillä yhden Visual Merchandiserin vastuulla voi olla yksi tai kaksi myymälää riippuen siitä, kuinka paljon asiakkaita myymälässä yleensä käy. Sopivan kouluttajan löytäminen on haastateltavan mukaan aina yksi koulutuksien suunnittelun suurimmista haasteista. (HR Specialist 2015.)

Talon ulkopuolelta tilattujen koulutusten kohdalla suunnittelu on aloitettava hyvissä ajoin, sillä ne on otettava huomioon jo budjetointiprosessissa. Sisäisille koulutuksille taas ei yleensä ole varattu erikseen budjettia vaan koulutukseen käytetty aika menee myymälöiden omista tuntibudjeteista. Tällöin on toki laskettava, onko myymälöillä tarpeeksi tunteja budjetissa koulutukseen käytettäväksi. Kouluttajien työaikaa ei juurikaan ole laskettu, sillä koulutukset kuuluvat työnkuvaan. (HR Specialist 2015.)

Kun puhutaan asiakaspalvelukoulutuksista, niin kaikki asiakkaiden kanssa työskentelevät osallistuvat koulutuksiin. Kaikkien myymälöissä työskentelevien työntekijöiden saaminen samaan aikaan samaan koulutukseen on mahdotonta, mikä on myös huomioitava koulutuksien suunnittelussa. Esimerkiksi pääkaupunkiseudulla on useampia myymälöitä ja koulutuksien toteuttaminen on helpompaa sillä ne voidaan toteuttaa useammassa osassa. Kun koulutus toteutetaan useammassa osassa, yhdistetään usean myymälän työntekijöitä samaan koulutukseen. Tällöin osa työntekijöistä on töissä ja osa koulutuksessa eikä myymälöitä tarvitse sulkea koulutuksien ajaksi. Kaikki myymälät eivät kuitenkaan sijaitse lähellä toista myymälää ja kun on kyseessä tällaisen myymälän henkilökunnan kouluttaminen, on koulutus pidettävä joko aikaisin aamulla tai myöhään illalla jotta se ei vaikuttaisi myymälän aukioloaikoihin. (HR Specialist 2015.)

Kun puhutaan työntekijöiden motivoimisesta, haastateltava on sitä mieltä, että onnistuneet koulutukset itsessään ovat motivoivia. Onnistuneessa koulutuksessa työntekijät saavat inspiraatiota ja ideoita omana työhönsä. Jo muiden myymälöiden henkilökunnan tapaaminen ja ajatusten vaihto voi tuoda inspiraatiota ja uusia ideoita. Yksittäiset koulutukset eivät kuitenkaan kannata pitkälle vaan myymälöiden esimiehien on jatkettava työtä myymälöissä ja tätä varten esimiehille onkin olemassa työkaluja, kuten kotitehtävät tai yhteisten tavoitteiden sopiminen myymälän henkilökunnan kesken. Lähiesimiesten on siis oltava sitoutuneita ja viettävä asiaa eteenpäin. Hemtexillä käytetään työntekijöiden motivoimiseen myös palkitsemista esimerkiksi kilpailujen muodossa, mutta tähän mennessä palkitsemista ei ole liitetty suoraan koulutuksiin. Haastateltava on kuitenkin sitä mieltä, että tulevaisuudessa voisi olla, sillä se voisi toimia. (HR Specialist 2015.)

Koulutuksien onnistumista arvioidaan eri tavoin. Yleensä yhtenä mittarina käytetään koulutettavilta pyydettävää palautetta koulutuksesta. Henkilöstötyytyväisyyskyselyitä käytetään pitkän ajan mittarina, josta nähdään, kuinka henkilökunta kokee asiat. Asiakaspalvelusta puhuttaessa Hemtexillä on hyödynnetty jo pidempään mystery shoppingia, jotta voidaan seurata kehittymistä asiakaspalvelussa. Mystery shoppingissa haastateltava pitää trendiä tärkeämpänä kuin yksittäisiä tuloksia, sillä trendi kertoo paremmin onko asiakaspalvelussa tapahtunut kehitystä. (HR Specialist 2015.)

5.3 Koulutussuunnitelma

Hemtexin koulutuksen nykytilan perusteella luotiin koulutussuunnitelma (Liite 2), jossa hyödynnettiin olemassa olevaa kokemusta, mutta tuotiin siihen myös paljon uutta. Koulutukseen käytetyt resurssit pyrittiin pitämään mahdollisimman vähäisenä, jotta koulutus olisi mahdollisimman yksinkertaista toteuttaa. Koulutuksen sijainniksi valittiinkin myymälöiden omat tilat, sillä ne ovat aina myymälöiden käytössä ilman erillisiä, koulutusajalta syntyviä kustannuksia. Lisäksi koulutus tapahtuu tällöin aidossa ympäristössä ja koulutettavien on helpompi eläytyä koulutukseen. Ainoa tilavalinnan synnyttämä haaste on koulutuksen ajankohta, sillä koulutus on järjestettävä myymälän ollessa suljettu eli mielellään normaalien aukioloaikojen ulkopuolella.

Koska on kyse asiakaspalvelukoulutuksesta, osallistuvat koulutukseen kaikki, jotka ovat asiakkaiden kanssa tekemisissä. Koulutuksia pyritään mahdollisuuksien mukaan keskittämään niin, että useamman myymälän henkilökunta osallistuu samaan koulutukseen. Näin koulutuksessa syntyneet ajatukset eivät jää vain yhden myymälän tietoon vaan ajatusten vaihtoa tapahtuu myös myymälöiden välillä ja keskustelussa nousee toivon mukaan esiin useampia näkökulmia.

Haastateltavan (2015) mukaan luennoiminen ei ole tehokas koulutusmetodi, kun puhutaan kaupanalalle hakeutuneiden ihmisten kouluttamisesta. Vaikka luennot eivät ole Hemtexin koulutuksissa käytetty metodi, pidettiin kuitenkin tärkeänä, että myymälähenkilökunta ymmärtää, mistä asiakaskokemuksessa on kyse. Tämän vuoksi koulutussuunnitelmaan päätettiin liittää lyhyt, kymmenen minuutin luento-osuus, jossa avataan asiakaskokemusta, sen merkitystä liiketoiminnassa ja myymälähenkilökunnan omaa roolia sen syntyemisessä. Esityksen tarkoitus on orientoida myymälähenkilökuntaa koulutukseen ja motivoida ottamaan hetkeksi asiakkaan näkökulma. Esityksen jälkeen koulutettavia rohkaistaan jakamaan ajatuksiaan aiheesta ja keskustelemaan ennen kuin siirrytään seuraavaan osioon. Keskustelulle varataan aikaa viisi minuuttia.

Haastateltavan (2015) mukaan Hemtexillä pyritään pitämään koulutukset mahdollisimman interaktiivisina. Cookin (2011, 185 - 186) mukaan asiakaspalvelukoulutuksiin valitaankin usein menetelmä, joka rohkaisee koulutettavia osallistumaan ja käymään keskustelua. Koulutussuunnitelmaan haluttiinkin valita pääasiallisesti koulutettavia aktivoivia metodeja. Esityksen jälkeen koulutettaville esitellään asiakaspersoonat ja heidät jaetaan ryhmiin. Jokaiselle ryhmälle annetaan ryhmien määrästä riippuen yksi tai kaksi persoonaa, joille ryhmät tekevät palvelupolut. Palvelupolku tehdään kuvaamaan kyseisen asiakkaan täydellistä kokemusta Hemtexillä. Palvelupolkujen tekemisessä on huomioitava persoonan lisäksi kokemus, jonka Hemtex haluaa asiakkaissaan herättää ja Hemtexin myymälähenkilökunnalle antamat toimintaohjeet. Palvelupolkujen luomisen jälkeen palvelupolut käydään yhdessä läpi ja niistä keskustellaan. Niihin voidaan myös tehdä keskustelun aikana muutoksia, mikäli koulutettavista tuntuu, että keskustelussa nousee esiin hyviä huomioita. Palvelupoluille varataan aikaa 20 minuuttia, niin että alussa koulutettaville esitellään lyhyesti palvelupolun idea ja heille jää noin 15 minuuttia aikaa työstää omaa palvelupolkua. Palvelupolkujen esittelyyn varataan aikaa 15 - 20 minuuttia eli noin kolme minuuttia yhtä persoonaa kohden.

Yksi Hemtexin asiakaspalvelukoulutuksissa hyödynnetyistä metodeista on roolipeli (HR Specialist 2015). Roolipeli lasketaan menetelmiin, jotka vaativat suhteellisen vähän kouluttajan osallistumista ja koulutettavien aktiivista osallistumista (Cook 2011, 186). Koska haastateltavan (2015) mukaan roolipelin käyttö koulutusmenetelmänä on saanut positiivista palautetta ja koska se vaatii asiakkaan asemaan asettumista, päätettiin se pitää osana koulutussuunnitelmaa. Roolipeliä haluttiin kuitenkin kehittää entisestään ja siihen yhdistettiin persoonat. Koulutussuunnitelmassa koulutettavat jaetaan puoliksi ja toinen puoli esittää myyjiä, kun taas toiselle puolelle jaetaan laput, joissa lukee heidän roolinsa, joka on yksi persoonista. Tämän jälkeen koulutettavat jaetaan myyjä-asiakas-pareihin. Koulutettaville annetaan hetki aikaa miettiä omaa rooliaan ja sisäistää se ennen kuin roolipeli aloitetaan. Roolipelin tarkoituksena on opettaa myyjiä tunnistamaan erilaisia asiakkaita ja toimimaan heidän kanssaan hyvää asiakaskokemusta edistävällä tavalla. Toisaalta sen tarkoituksena on myös opettaa myyjiä ottamaan asiakkaan aseman. Kun roolipeli on loppu, vaihtuu myyjä-asiakas-asetelma toisin päin ja uusille asiakkaille jaetaan lapuilla persoonat, jonka jälkeen roolipeli toistetaan. Roolipelille varataan aikaa 30 minuuttia, jotta persoonan sisäistämiseksi ja mahdollisesti taustatarinan keksimiseksi jää tarpeeksi aikaa.

Koulutuksen lopettamiseen on aikaa 15 minuuttia. Tässä ajassa käydään läpi koulutettaville annettava kotitehtävä, uusi koulutuksen onnistumisen arviointiin käytettävä mittari ja koulutuksessa julistettava kilpailu. Kotitehtävänä on tarkkailla myymälässä muita myyjiä ja liittää asiakkaita persoonakorttien persooniin. Jotta persoonia ei tarvitse muistaa ulkoa, saa jokainen myymälä koulutuksesta mukaansa persoonakortit. Lisäksi kotitehtävään kuuluu, että kun huomaa työkaverin tehneen hyvän suorituksen, jonka seurauksena asiakas lähtee silmin nähdessä tyytyväisenä, tekee myyjä lyhyet muistiinpanot siitä, mikä persoona oli kyseessä ja mikä työkaverin toiminnassa sai asiakkaan tyytyväiseksi. Pari kuukautta koulutuksen jälkeen myymälät kokoontuvat oman myymälän työntekijöiden kesken käydäkseen kotitehtävän läpi. Ajatuksena kotitehtävässä on jakaa ajatuksia hyviä asiakaskokemuksia tuottavasta käytöksestä ja oppia toisilta.

Tähän mennessä Hemtexillä on hyödynnetty asiakaspalvelukoulutuksien onnistumisen arvioinnissa koulutettavilta saatua palautetta ja Mystery Shoppingia. Näitä mittareita käytetään jatkossakin, mutta niiden rinnalle lisätään mittari asiakaskokemukselle. Mystery Shopping mittaa myyjän ja myymälän suoriutumista ennalta määriteltyjen kosketuspisteiden osalta, mutta sen rinnalle päätettiin ehdottaa mittaria, joka mittaa asiakkaan subjektiivista kokemusta. Uusi mittari, NPS eli Net Promoter Score -kysely lisätään Hemtexin verkkosivuille ja myymälässä asioineita asiakkaita ohjataan vastaamaan siihen. NPS valittiin koska siihen vastaaminen ei vaadi asiakkaalta paljon vaivaa, joten vastaajia on helpompi saada. Löytänän ja Kortesuon (2011, 23) mukaan NPS:n mittaama suositteluhaluuden kasvu on yksi seuraus hyvästä asiakaskokemuksesta, joten asiakaskokemuksen paranemisen tulisi näkyä NPS-tuloksien paranemisenä. Mikäli halutaan tehdä vastaamisesta asiakkaalle helpompaa ja saada lisää vastauksia, voidaan jokaiseen myymälään sijoittaa ovelle vastauspiste. Tämä tosin vaatii Hemtexiltä suurempaa taloudellista investointia, sillä vastauspisteitä varten pitää hankkia tablettitietokoneet ja niille telineet. Tutkimus on helpointa toteuttaa ostamalla NPS-kyselytutkimus esimerkiksi Survey Monkeylta, jolloin Hemtexin työntekijät voivat keskittyä ainoastaan kehityksen seurantaan.

Kuten edellä on mainittu, NPS-kysely mittaa asiakkaiden suositteluhalukkuutta, joka on yksi seuraus hyvistä asiakaskokemuksista. Kyselyssä on asteikko yhdestä kymmeneen ja asiakkaan pitää valita, kuinka todennäköisesti hän suosittelisi yritystä muille. Ne vastaajat, jotka ovat valinneet suosittelutodennäköisyydekseen 1, 6 tai jotain näiden väliltä ovat arvostelijoita, 7 - 8 vastanneet ovat passiivisia ja 9 - 10 vastanneet suosittelijoita. Pistemäärä lasketaan vähentämällä suosittelijoiden prosentuaalisesta osuudesta arvostelijoiden prosentuaalinen osuus. (Net Promoter Network 2015) Toteuttamalla NPS-kyselyitä säännöllisesti Hemtex voisi yksinkertaisella tavalla seurata asiakkaiden suositteluhalukkuuden trendiä.

Vaikka koulutus itsessään jo motivoi työntekijöitä, kokeillaan koulutuksen yhteydessä ensimmäisen kerran palkitsemista. Ennen koulutusta toteutetaan ensimmäinen kysely. Koulutuksessa käydään läpi, mikä NPS on ja kerrotaan kyselyn tulos. Tämän jälkeen julkistetaan ”kilpailu omaa itseä vastaan”. Kilpailussa on idea, että kilpaillaan omaa itseä vastaan ja pyritään jatkuvasti parantamaan tulosta. Koulutuksen jälkeen toteutetaan kysely toisen kerran ja kotitehtävän suorittamisen sekä läpikäynnin jälkeen kysely tehdään viimeisen kerran. Mikäli NPS-pistemäärä kasvaa kummallakin kerralla, saavat myymälät palkinnon.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda Hemtex Oy:lle koulutussuunnitelma ja koulutusmateriaalia hyödynnettäväksi tulevissa koulutuksissa. Tavoitteessa onnistuttiin ja opinnäytetyön produktina syntyi koulutussuunnitelma ja siihen liitetyt Hemtexin asiakashavainnoiteihin perustuvat persoonat. Suunnitelmassa on pyritty siihen, että se olisi tyyliltään samankaltainen kuin aiemmat koulutukset, jotta sen käyttöönotto tai osien hyödyntäminen olisi mahdollisimman helppoa. Cookin (2006, 183) mukaan henkilökunnan koulutus auttaa yrityksiä olemaan yhä asiakaskeskeisempiä ja lisäksi se on keskeinen motivoinnin työkalu.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää myymälöiden asiakaskokemusta ja asiakaspalvelua. Asiakaskokemuksen kehittymisen pitäisi näkyä tyytyväisinä, uskollisina asiakkaina, jotka asioivat mielellään Hemtexillä aina tarvitessaan kodintekstiilejä ja käyttävät enemmän rahaa muihin asiakkaisiin verrattuna. Näin ollen kehittyneen asiakaskokemuksen pitäisi näkyä kasvaneena taloudellisena tuloksena. Löytänän ja Kortesuon (2011, 13, 23) mukaan yritykset, joiden kilpailustrategia on asiakaskokemuksen johtaminen, luovat siitä itselleen kilpailuedun. Tuottamalla asiakkailleen merkityksellisiä kokemuksia, yritykset saavat asiakkaita, jotka ovat esimerkiksi valmiimpia suosittelemaan yritystä muille ja pysyvät yrityksen asiakkaina pidempään. Asiakkaille syntyvä arvo on suurempi ja yrityksen tuotot kasvavat. (Löytänä & Kortesuo 2011, 23). Yrityksen etu on ajatella asiakkaitaan ja näiden etua (Watkinson 2013, 6).

Projekti eteni suurimmalta osin suunnitelman mukaan. Muutokset, joita projektin aikana tehtiin, olivat asiakkaiden teemahaastattelun jättäminen pois tutkimusmenetelmistä ja havainnoin muuttaminen vähemmän strukturoiduksi. Tehdyt muutokset koettiin hyödyllisiksi ja projektin mielekkyyden kannalta lähes välttämättömiksi, mutta toisaalta niiden vuoksi ei saavutettu niin syvällistä asiakasymmärrystä kuin toivottiin. Seuraavaa vastaava projektia ajatellen paremmin soveltuvia tutkimusmenetelmiä voisivat olla kanta-asiakkaille suunnattu e-lomakkeella toteutettu kysely tai teemahaastattelut niin, että haastateltavat olisi etsitty etukäteen esimerkiksi mainostamalla Hemtexin verkkosivuilla. Tällöin vastaajien etsimiseen ei tarvitsisi kuluttaa niin paljon aikaa ja vastaajat olisivat oikeasti halukkaita vastaamaan. Mikäli tutkimuksen kohderyhmänä olisivat Hemtexin kanta-asiakkaat, voisi se jättää tietyn tyyppiset asiakkaat tutkimuksen ulkopuolelle, mutta toisaalta jos resurssit ovat rajalliset, on niiden kohdentaminen järkevää ja tässä tapauksessa ne kohdennettaisiin taloudellisesti arvokkaampiin kanta-asiakkaisiin.

Toimeksiantajan mukaan koulutuksen runko on toimiva ja toteutettavissa oleva. Sen osalta aiotaankin miettiä jatkokäyttöä tulevaisuudessa. Net Promoter Scoren koettiin mielekkääksi mittariksi, sillä se sitoisi asiakaskokemuksen suoraan arkeen ja eri myymälät saisivat suoraan palautetta omasta toiminnastaan. Sen avulla voitaisiin myös hyvin mitata koulutuksen vaikutavuutta.

Lähteet

- Cook, S. 2011. Customer care excellence: how to create an effective customer focus. 6. painos. London: Kogan Page.
- Dollschnieder, S. 2009. Contact, care, communicate: how interpersonal skills are the foundation of genuine customer service. Bloomington: Xlibris.
- Fleming, J. & Asplund, J. 2007. Human Sigma - Managing the Employee-Customer Encounter. New York: Gallup Press.
- Goleman, D. 2007. Sosiaalinen äly. Suomentaneet Laura Jänisniemi ja Auri Paajanen. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Harris, E. 2014. Customer service a practical approach. 6. painos. Boston, Mass: Pearson Education.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Lisäpainos 2014. Tallinna: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, . & Sajavaara, . 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino
- HR Specialist. 2015. HR Specialistin haastattelu 20.10.2015. Hemtex Oy. Vantaa.
- Lepak, D. & Gowan, M. 2010. Human resource management. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education International.
- Lovelock, C., Wirtz, J. & Chew, P. 2009. Essentials of services marketing. Singapore: Prentice Hall.
- Lucas, R. 2012. Customer service skills for success. 5. painos. New York: McGraw-Hill.
- Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Manning, H. & Bodine, K. 2012. Outside in: the power of putting customers at the center of your business. Boston: Houghton Mifflin Harcourt.
- Marckwort, R. & Marckwort, A. 2011. Ole hyvä asiakaspalvelija vaativissa tilanteissa. Helsinki: Yrityskirjat.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud.painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita.
- Shaw, C. 2007. The DNA of Customer Experience: How Emotions Drive Value. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Shaw, C., Dibeheh, Q. & Walden, S. 2010. Customer experience: future trends & insights. New York: Palgrave Macmillan.
- Shaw, C. & Ivens, J. 2002. Building great customer experiences. New York: Palgrave
- Smith, S. & Wheeler, J. 2002. Managing the Customer Experience: turning customers into advocates. London: FT Prentice Hall.

Stickdorn, M. & Schneider, J. [toim.] 2010. This is service design thinking: basics - tools - cases. Amsterdam: BIS Publishers.

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsinki: Kauppakamari.

Van der Wagen, L. 2008. Customer service intelligence: perspectives for human resources and training. Burlington: Butterworth-Heinemann.

Vilka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino.

Watkinson, M. 2013. The ten principles behind great customer experiences. New York: Pearson Financial Times.

Sähköiset lähteet

Asiakkuusmarkkinointiliitto, Kaupan liitto & TNS Gallup 2014. Verkkokauppatilasto 2014. Viitattu 18.2.2014.

http://www.tns-gallup.fi/doc/digi/Verkkokauppatilasto_2014H1.pdf

Erikoiskaupan Liitto Ry. 2015. Erikoiskauppa. Viitattu 25.2.2015.

<http://www.erikoiskaupanliitto.fi/cms/pages/erikoiskauppa.php>

Frow, P. & Payne, A. 2007. Towards the 'perfect' customer experience. 15 (2), 89 - 101. Artikkelin kielin ProQuestista.

Viitattu 13.3.2015. <http://www.proquest.com/>

Hemtex 2015. Hemtex. <http://www.hemtex.fi/>

Hemtexin historia 2015. Hemtex. Viitattu 11.3.2015.

http://www.hemtex.fi/info/estore/info_pages/tama_on_hemtex/hemtexin_histora/

Myymälät 2015. Hemtex. Viitattu 11.3.2015.

<http://www.hemtex.fi/findStore.do>

Net Promoter Network 2015. Net Promoter Score. Viitattu 9.11.2016.

<https://www.netpromoter.com/know/>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Teemahaastattelu. Viitattu 6.6.2015.

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Kylläntyminen. Viitattu 1.9.2015.

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_2.html

Tietoa Studio Hemtexistä. 2015. Hemtex. Viitattu 11.3.2015.

http://www.hemtex.fi/info/estore/info_pages/studio_hemtex/tietoa_studio_hemtexistä/

Tilastokeskus 2015. Kaupan liikevaihto jatkoi laskuaan vuonna 2014. Viitattu 18.2.2015.

http://www.stat.fi/til/klv/2014/12/klv_2014_12_2015-02-12_kat_001_fi.html

Wilska, A-T., Nyrhinen, J., Uusitalo, O. & Pecoraro, M. 2013. Kuluttajat ja tulevaisuuden erikoiskauppa - ERIKA 2020 -hankkeen loppuraportti. 25. Viitattu 12.3.2015.

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/42660/978-951-39-5516-8%20%282%29.pdf?sequence=1>

Kuvat

Kuva 1 Hemtexin logo (Hemtex 2015).....8

Kuviot

Kuvio 1: Arvoa tuottava prosessi

Kuvio 2: Erilaisia koulutusmenetelmiä

Liitteet

Liite 1 Teemahaastattelupohja.....	50
Liite 2 Koulutussuunnitelma	52

Liite 1 Teemahaastattelupohja

Teemahaastattelu Hemtexin koulutuksesta vastaavalle:

- Kuka olet?
- Mikä on työtehtäväsi Hemtexillä?
- Mitkä ovat Hemtexin visio, missio ja arvot?

Koulutus:

- Kuka suunnittelee koulutukset?
- Kuka toteuttaa koulutukset?
- Mitä koulutuksien suunnittelussa huomioidaan?
- Mitä resursseja koulutukseen on käytettävissä? (esimerkiksi aika, henkilöstö, raha, tilat)
- Mitä tavoitteita eri koulutuksilla on?
- Onko olemassa olevia koulutussuunnitelmia?
- Ketä koulutetaan?
- Järjestetäänkö koulutus kaikille samaan aikaan?
- Mitä aiheita tai teemoja koulutuksissa on? (esimerkiksi asiakaspalvelutaidot, sanallinen viestintä, sanaton viestintä, tunnetaidot, tuotetietous, järjestelmäkoulutus)
- Mitä koulutusmenetelmiä/-keinoja koulutuksessa hyödynnetään?
- Mitä kanavia koulutuksissa hyödynnetään?
- Millainen on tyypillisen koulutuksen rakenne?
- Miten koulutuksien onnistumista arvioidaan?
- Miten työntekijöitä motivoidaan?
- Palkitaanko työntekijöitä?
- Mitä haasteita koulutuksien järjestämisessä/toteuttamisessa tulee vastaan?

Asiakaskokemus:

- Mitkä ovat Hemtexin ydinkokemus, laajennettu kokemus ja odotukset ylittävä kokemus?
- Mitä tunteita asiakkaalla halutaan heräävän Hemtexillä vierailun aikana?
- Mitä Hemtex lupaa asiakkailleen?
- Mikä on myyjän rooli Hemtexillä?
- Minkälainen olisi täydellinen Hemtexin myyjä?
- Miten myyjä on ohjeistettu toimimaan poikkeustilanteissa?

Liite 2 Koulutussuunnitelma

Koulutussuunnitelma Hemtexille

- Mitä: asiakaspalvelukoulutus Hemtexin henkilökunnalle
- Missä: mahdollisuuksien mukaan myymälöissä
- Ketkä osallistuvat: kaikki myymälöissä työskentelevät työntekijät. Mielellään niin, että samassa koulutuksessa on työntekijöitä useammasta myymälästä, jolloin koulutuksessa tapahtuva ajatustenvaihto saavuttaa mahdollisimman monen myymälän henkilökunnan.
- Koulutusmenetelmät: lyhyt luento, keskustelu, palvelupolut, roolipeli ja kotitehtävä
- Mittarit: mystery shopping, palaute ja NPS

Koulutuksen eteneminen

- Luento ja keskustelu (10 min. + 5 min.)
- Persoonien esittely ja ryhmiin jako (10 min.)
- Palvelupolut (20 min.)
- Palvelupolkujen esittely ja läpikäynti (15 – 20 min., n. 3 min. / palvelupolku)
- Roolipeli (30 min.)
- Kotitehtävän esittely ja NPS:n sekä kilpailun esittely (15 min.)
- Kotitehtävä
- Läpikäynti oman myymälän henkilökunnan kesken
- Mittarit mystery shopping, palaute ja uutena NPS
- Palkitseminen

Koulutuksen eteneminen

Koulutus alkaa lyhyellä luennolla asiakaskokemuksesta. Luennolla kerrotaan, mistä asiakaskokemus muodostuu, mikä sen merkitys on ja kuinka tärkeä rooli myymälähenkilökunnalla on sen syntymisessä. Lisäksi käydään läpi, millaisia kokemuksia Hemtex haluaa asiakkaidensa saavan.

Luennon jälkeen koulutettaville esitellään asiakaspersoonat, jonka jälkeen koulutettavat jaetaan ryhmiin ja heille annetaan tehtäväksi luoda palvelupolku yhdelle tai kahdelle persoonalle. Persoonan lisäksi palvelupolkuja tehdessä pitää ottaa huomioon Hemtexin ohjeistukset myymälähenkilökunnalle ja toivottu lopputuloksena syntyvä kokemus.

Asiakaskokemus – lyhyt johdanto

Koulutus alkaa lyhyellä luennolla, jonka on lähinnä tarkoitus orientoida koulutettavia siihen, mistä koulutuksessa on kyse:

- Kauppa siirtyy yhä enenevässä määrin verkkoon
 - Kivijalkamyymälöiden vastattava haasteeseen
- Internetissä tuotteiden hinnat ja ominaisuudet
 - Kivijalkamyymälöiden kyettävä tarjoamaan muuta, kokemuksia
 - Erilaisille asiakkaille erilaisia kokemuksia
- Kuluttajien mielestä ihmiset tärkein tekijä
 - Erikoiskauppojen asiakkaat arvostavat osaavaa ja henkilökohtaista palvelua
 - Kilpailijalle vaihtavat asiakkaat useimmiten tyytymättömiä juuri asiakaspalveluun

Millaisen kokemuksen Hemtex haluaa tarjota asiakkailleen?

Kun asiakas tulee Hemtexille, hänelle välittyy hyvä tunnelma, joka syntyy myymälän hyvästä ilmapiiristä. Asiakkaalla on sellainen olo kuin hän tulisi kotiinsa. Aina asioidessaan Hemtexillä, hän löytää jotain uutta ja poistuu myymälästä inspiroituneena.

Persoonat

Koulutettaville esitellään persoonat.

- Fiktiivisiä hahmoja, jotka perustuvat oikeisiin asiakkaisiin
- Kuvaavat keskenään erilaisia ryhmiä
 - Todellisia motiiveja ja reaktioita
- Käytetään, jotta saadaan palveluun erilaisia näkökulmia

Luennon jälkeen koulutettaville esitellään asiakaspersoonat, jonka jälkeen koulutettavat jaetaan ryhmiin ja heille annetaan tehtäväksi luoda palvelupolku yhdelle tai kahdelle persoonalle. Persoonan lisäksi palvelupolku tehdessä pitää ottaa huomioon Hemtexin ohjeistukset myymälähenkilökunnalle ja toivottu lopputuloksena syntyvä kokemus.

Pirkko Piipahtaja, 51 v.

Pirkko on useimmiten liikkeellä yksin ja piipahtaa myymälässä ohi kulkiessaan. Yleensä Pirkon houkuttelee myymälään tuote tai esillepano, joka pistää silmään Pirkon kävellessä ohi. Pirkko ei tartu myyjän avuntarjoukseen vaan kertoo tullessa pikaisesti katsomaan. Muuten Pirkko suhtautuu myyjään melko välinpitämättömästi. Pirkko ei juurikaan kierrä myymälässä vaan katselee lähinnä vain tuotetta, joka hänet on alun perin saanut sisään myymälään. Toisinaan Pirkko tekee pikaisen kierroksen ja luo myymälästä yleissilmäyksen. Pian Pirkolla onkin jo kiire eteenpäin ja myymälässä vietetty aika jää minuuttiin tai kahteen. Useimmiten Pirkko ei päädy ostamaan, mutta toisinaan mukaan tarttuu jotain edullista.



Kuva 1: Pirkko (Haimern67 2015)

Anna Ajelehtija, 40 v.

Anna tulee myymälään katselemaan ja hänellä ei vaikuta olevan mihinkään kiire. Anna ei etsi mitään tiettyä, joten hän kieltäytyy kohteliaasti myyjän avuntarjouksesta ja vaihtaa myyjän kanssa muutaman lauseen. Anna on myyjää kohtaan ystävällinen, muttei kovin aktiivinen vaikka vastaakin myyjän jutusteluun. Anna kiertää myymälässä hitaasti ja katselee kaikessa rauhassa poimien aina välillä tuotteen käteensä tutkiakseen sitä tarkemmin. Osa tuotteista kiinnostaa Annaa enemmän tai muistuttaa toisesta tarpeesta, jonka vuoksi Anna lähestyy myyjää kysyäksään lisätietoa. Kymmenisen minuuttia kierreltyään ja nähtyään koko myymälän tarjonnan Anna siirtyy kassalle ja maksaa maksimissaan parinkymppin ostokset. Anna kuuluu Studio Hemtexiin.



Kuva 2: Anna
(Jasminwebdesign 2015)

Marko Määrätietoinen, 34 v.

Marko tulee myymälään tietäen, mitä haluaa. Marko kävelee suoraan myyjän luokse, sillä hän haluaa hoitaa asiansa mahdollisimman sujuvasti. Myyjää Marko kohtelee kunnioittavasti ja kuuntelee loppuun asti mitä myyjällä on sanottavaa ennen kuin vastaa. Toisinaan Marko on katsonut ennen myymälään saapumista internetistä valmiiksi, minkä tuotteen ostaa ja välillä taas Markolla on tarve, jonka ratkaisemiseen hän tarvitsee myyjän asiantuntemusta. Marko ei ostoksia tehdessään katso hintalappua ensimmäisenä vaan hänelle on tärkeää, että hän saa tarpeeseensa sopivan tuotteen ja hän kuunteleekin tarkkaan myyjän ehdotuksia. Markon ostoksien loppusumma on useamman kymmentä euroa, mutta Marko ei eduista huolimatta ole kiinnostunut liittymään Studio Hemtexiin sillä hän asioi omien sanojensa mukaan Hemtexillä vain harvoin.



Kuva 3: Marko
(Discendente 2015)

Veera Välttelijä, 38 v.

Veera on tullut myymälään joko katselemaan tai etsimään jotain tiettyä, mutta hän ei kerro sitä myyjälle vaan kieltäytyy myyjän avusta. Veera välttelee myyjää eikä puhuessaan katso suoraan tätä kohti. Huono päivän osuessa kohdalle Veera ei välttämättä vastaa myyjälle ollenkaan tai tiuskahtaa haluavansa olla rauhassa. Veera kiertelee myymälässä, mutta pysyttelee jonkun matkan päässä myyjästä ja välttelee kontaktia. Veera viestii koko olemuksellaan, että haluaa olla myyjältä rauhassa. Veera kiertääkin nopeasti vain osan myymälästä eikä tarkastele mitään lähempää ja lähtee lopulta ostamatta mitään.



Kuva 4: (PublicDomainPictures
2015)

Tellervo Turisija, 67 v.

Tellervo tulee myymälään katselemaan. Hän kieltäytyy myyjän avusta ystävällisesti, mutta alkaa jutustella muuten. Puheenaiheet vaihtelevat tuotteista Tellervon omaan elämään ja hän tuntuu jutustelevan mielellään myyjän kanssa, muttei odota myyjän vastauksia ja puhuu jopa hieman myyjän päälle. Tellervo ei kiinnitä juurikaan huomiota muihin asiakkaisiin, jotka saattaisivat kaivata apua. Tellervolla ei ole kiire mihinkään. Hän katselee rauhassa ympärilleen kiertäen koko myymälän ja aina tilaisuuden tullen jutustelee myyjälle. Tellervo viettää myymälässä useita minutteja, mutta lähtee kuitenkin ostamatta mitään. Tellervo on myyjälle ystävällinen ja lähtiessään huikkaa vielä heit.



Kuva 5: Tellervo (Crissy Pauley 2015)

Kaisa Kyselijä, 45 v.

Kaisa tulee myymälään etsimään jotain tiettyä ja tarttuu heti myyjän avuntarjoukseen. Kaisa suhtautuu myyjään ystävällisesti. Hän ei arastele myyjää ollenkaan vaan kertoo tarpeestaan oma-aloitteisesti ja myyjän tarvitsee kysyä vain tarkentavia kysymyksiä. Kun myyjä esittelee Kaisalle tuotteita, kyselee Kaisa itse paljon ja haluaa varmistua siitä, että hänen valitsemansa tuote on varmasti hyvä ja hänelle oikea. Hän kertookin suoraan mielipiteensä. Kaisa tekee ostopäätöksen vain jos on varma, että saa rahoilleen vastinetta ja siksi hän saattaa toisinaan jäädä miettimään yön yli. Yleensä Kaisa viipyy myymälässä kymmenisen minuuttia, mutta vierailu voi venyä pidemmäksi, kun Kaisa miettii vaihtoehtoja. Kaisa on kanta-asiakas ja hänen ostoksensa ovat yleensä useamman kymmenen euroa.



Kuva 5: Kaisa (TaniaVdB 2015)

Palvelupolku

Koulutettavat jaetaan ryhmiin. Ryhmäkoko riippuu osallistujien määrästä. Jokaiselle ryhmälle jaetaan yksi tai kaksi persoonaa, jolle he luovat kuvitteelliset palvelupolut. Palvelupolkujen kuuluu kuvata kyseisen persoonan täydellistä kokemusta Hemtexillä. Siinä on huomioitava persoonan lisäksi kokemus, jonka Hemtex haluaa asiakkailleen tuottaa ja Hemtexin myymälähenkilökunnalle antamat toimintaohjeet. Valmiit palvelupolut käydään yhdessä läpi ja niihin voidaan tehdä vielä korjauksia.

- Palvelupolku kuvaa palvelutapahtuman etenemistä polun muodossa
 - Polulla kontaktipisteitä eli merkityksellisiä asioita tapahtumaketjussa

Roolipeli

Koulutettavat jaetaan pareihin. Parin toinen osapuoli on myyjä ja toinen on asiakas. Asiakkaalle annetaan lappu, jossa kerrotaan, kuka hän on aiemmin esitellyistä persoonista. Pareille annetaan hetki aikaa valmistautua ja sitten parit pelaavat roolipelin läpi. Sama toteutetaan uudestaan, mutta osat vaihtuvat ja persoona arvotaan uudelleen, jotta myyjä ei tiedä ennalta, mikä persoona on kyseessä.

Koulutuksen lopettaminen

Roolipelin jälkeen kaikki kokoontuvat taas yhteen ja koulutettaville annetaan mahdollisuus jakaa kokemuksiaan koulutuksesta. Kokemusten jakamisen jälkeen koulutettaville esitellään kotitehtävä. Koulutettaville esitellään myös uusi mittari, NPS, ja kilpailu. Tämän jälkeen koulutus päättyy. Jokainen myymälä saa mukaansa persoonakortit muistuttamaan erilaisista asiakkaista.

Kotitehtävä

Jotta koulutus ei unohtuisi, liitetään siihen kotitehtävä. Kotitehtävä suoritetaan, kun koulutuksesta on kulunut noin kuukausi. Kotitehtävänä on tarkkailla työkavereiden toimintaa asiakkaiden kanssa. Kun työkaverin asiakas lähtee selvästi tyytyväisenä, pitää siitä tehdä lyhyet muistiinpanot, joihin merkitsee, mikä asiakaspersoonana oli kyseessä ja mikä työkaverin toiminnassa tuotti kyseiselle asiakkaalle hyvän kokemuksen.

Kotitehtävän läpikäynti

Kotitehtävän toteuttamiseen annetaan hyvin aikaa, jotta se ei häiritse myymälätoimintaa ja myös osa-aikaisena työskentelevät ehtivät tehdä sen. Kun kaikki ovat tehneet kotitehtävän, kerääntyvät myymälöiden työntekijät keskenään ja käyvät myymälän sisällä läpi kotitehtävän. Tarkoituksena on jakaa osaamista ja ideoita omaan toimintaan.

Mittarit ja palkitseminen

Mystery shopping ja koulutettavilta pyydetty palaute pidetään yhä mittareina, mutta mittareihin lisätään Net Promoter Score. NPS on yksinkertainen mittari, sillä asiakas vastaa vain asteikolla 1-10, kuinka todennäköisesti hän suosittelisi yritystä. NPS lasketaan vähentämällä 1 - 6 vastanneiden prosentuaalinen osuus 9 - 10 vastanneiden prosentuaalisesta osuudesta. NPS voi siis vaihdella -100 ja 100 välillä. NPS-tutkimus suoritetaan ensimmäisen kerran ennen koulutusta, toisen kerran koulutuksen jälkeen ja kolmannen kerran kotitehtävän suorittamisen ja läpikäynnin jälkeen.

Kilpailu ja palkitseminen

Koulutuksessa julistettava kilpailu liitetään uuteen mittariin, NPS:ään. NPS ei mittaa yksittäisten myymälöiden suoritusta vaan siinä kerätään dataa kaikista myymälöistä. Koulutuksessa julistettavassa kilpailussa onkin kyse itseään vastaan kilpailemisesta. Myymälät eivät kilpaile toisiaan vastaan vaan yhdessä ja mikäli NPS-pistemäärä kasvaa jokaisella mittauskerralla, saavat kaikki palkinnon. Palkinto riippuu siitä, kuinka paljon siihen voidaan budjetoida rahaa, mutta mahdollisia vaihtoehtoja ovat esimerkiksi virkistysrahaa tai Hemtexin lahjakortti.

Lähteet

Crissy Pauley 2015. Freemages. <http://www.freeimages.com/photo/bright-smile-1536067>

Discendente 2015. Pixabay. <https://pixabay.com/fi/liikemies-mies-mock-up-puolipitk%C3%A4-796656/>

Haimern67 2015. Pixabay. <https://pixabay.com/fi/liike-puhelin-ty%C3%B6n-nainen-333934/>

Jasminwebdesign 2015. Pixabay. <https://pixabay.com/fi/hymyilev%C3%A4-nainen-hymy-nuori-white-589077/>

PublicDomainPictures 2015. Pixabay. <https://pixabay.com/fi/nainen-tytt%C3%B6-ihmiset-214788/>

TaniaVdB 2015. Pixabay. <https://pixabay.com/fi/nainen-tytt%C3%B6-vaalea-hymy-kauneus-509958/>