



Essi Puumalainen

Yrityskulttuurin vaikutus asiakaskokemukseen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Helmikuu 2024

Tiivistelmä

Tekijä: Essi Puumalainen
Otsikko: Yrityskulttuurin vaikutus asiakaskokemukseen
Sivumäärä: 47 sivua + 1 liite
Aika: Helmikuu 2024

Tutkinto: Tradenomi
Tutkinto-ohjelma: Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto: Digitaalinen markkinointi
Ohjaaja: Lehtori Pia Väkiparta-Lehtonen

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää miten toimeksiantajayrityksen yrityskulttuuri vaikuttaa sen tuottamaan asiakaskokemukseen.

Työn viitekehyksessä tarkasteltiin asiakaskokemusta ja yrityskulttuuria sekä niiden välistä suhdetta ja yhtäläisyyksiä. Työssä käsiteltiin myös digitaalista asiakaskokemusta havainnollistaakseen asiakaskokemuksen rakentumisen eri ulottuvuuksia. Työn tarkoituksena oli hahmottaa näiden kahden ilmiön kokonaisuuksia ja vaikutusta toisiinsa. Usein niitä on käsitelty erillisinä asioina, mutta työn viitekehysten perusteella vaikuttaa siltä, että niiden välinen suhde on merkittävä, minkä vuoksi oli välttämätöntä tarkastella niitä yhdessä.

Selvityksen kohderyhmänä oli viisi kohdeyrityksen asiakasrajapinnassa työskentelevää henkilöä. Aineistonkeruumenetelmänä selvityksessä käytettiin laadullista menetelmää. Aineisto kerättiin puolistrukturoidun haastattelumenetelmän periaatteita käyttäen, tarkemmin teemahaastatteluilla.

Selvityksen perusteella kohdeyrityksen työntekijöillä on yhtenäinen kokemus kohdeyrityksen kulttuurista. Kulttuuria kuvailtiin mm. avoimeksi ja luottamukselliseksi. Työntekijöillä oli pääasiassa positiivinen henkilöstökokemus ja kokemus, että heistä välitetään. Yrityksen työntekijöillä oli voimakas kokemus omasta roolistaan yrityksen asiakaskokemuksen tuottamisessa ja he kokivat, että he pystyvät omalla toiminnallaan vaikuttamaan siihen.

Työstä selvisi, että yrityskulttuuri vaikuttaa keskeisesti asiakaskokemuksen muodostumiseen. Vaikutus on sekä suora että välillinen. Suurimpina asiakaskokemukseen vaikuttavina tekijöinä ovat yrityksen ihmiskäsitys, yrityksen arvot sekä työntekijän henkilöstökokemus.

Avainsanat: asiakaskokemus, yrityskulttuuri, henkilöstökokemus, laadullinen tutkimus

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla

Abstract

Author: Essi Puumalainen
Title: The impact of company culture on customer experience
Number of Pages: 47 pages + 1 appendice
Date: February 2024
Degree: Bachelor of Business Administration
Degree Programme: Economics and Business Administration
Specialisation option: Digital Marketing
Instructor: Pia Väkiparta-Lehtonen, Senior Lecturer

The purpose of this thesis was to identify how the employer company's culture affects its customer experience.

The thesis covers both company culture and customer experience as well as their relationship and similarities. Digital customer experience is also briefly covered in this thesis to clarify the depth and the levels the customer experience consists of. The purpose of the thesis was to understand the two subjects as a whole as well as the relationship between them. Often company culture and customer experience are viewed separately but the study base of this thesis indicates that they have a strong relationship and consequently, they should be perceived together.

The research method of the thesis was qualitative. The qualitative research data consisted of five in-depth interviews with employees who work in the customer interface of the employer company. More specifically the interviews were half-structured.

The results of the interviews revealed that the employees share a similar experience of the employer company's culture. Among other things, the culture was described open and trustworthy. The employee experience was mainly positive and the employees felt cared for. The employees had a strong experience of their role as part of building the company's customer experience as well as having the ability to affect it themselves.

Based on the thesis it seems that company culture has a central effect on the customer experience it produces. The effects are both direct and indirect. The customer experience is mainly affected by the company's human perception, company values and the employee experience.

Keywords: customer experience, company culture, employee experience, qualitative research

The originality of this thesis has been checked using Turnitin Originality Check service.

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Aihealueen yleistä taustaa	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset	3
1.3	Toimeksiantajayritys ja toimiala	4
2	Asiakaskokemus	5
2.1	Asiakaskokemus käsitteenä	5
2.2	Asiakaskokemuksen merkitys	5
2.3	Asiakaskokemuksen muodostuminen	7
2.4	Digitaalinen asiakaskokemus	9
2.5	Asiakaskokemuksen tasot	11
2.6	Asiakaskokemuksen johtaminen	12
2.7	Asiakaskokemuksen kehittäminen	14
2.8	Asiakaskokemuksen mittarit	16
3	Yrityskulttuuri	18
3.1	Yrityskulttuuri käsitteenä	18
3.2	Yrityksen arvot	20
3.3	Arvotasot	22
3.4	Yrityskulttuurin kerrokset	23
3.5	Yrityskulttuurin johtaminen	24
3.6	Työhyvinvointia tukeva yrityskulttuuri	26
3.7	Asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen suhde	29
4	Selvitys yrityskulttuurin vaikutuksesta asiakaskokemukseen	30
4.1	Laadullinen tutkimus	30
4.2	Haastattelut	32
4.3	Tulokset	34
4.3.1	Haastateltavien kokemukset yrityskulttuurista	34
4.3.2	Asiakaskokemus toimeksiantajayrityksessä	36
4.3.3	Haastateltavien henkilöstökokemus	38
4.4	Johtopäätökset	40
5	Lopuksi	45

Lähteet

47

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

1 Johdanto

1.1 Aihealueen yleistä taustaa

Asiakaskokemuksella on suuri merkitys missä tahansa liiketoiminnassa. Hyvä asiakaskokemus voi parhaimmillaan toimia yrityksen kilpailukeinona ja erinomainen asiakaskokemus voi olla yritykselle jopa erottautumistekijä. Asiakaskokemuksella on suora vaikutus esimerkiksi asiakastyytyväisyyteen sekä -lojaliteettiin. Nykyään asiakaskokemusta ei voi jättää pois yrityksen strategiasta, mikäli yritys haluaa pysyä kilpailussa mukana. (Löytänä & Korteso 2011, luku 6.3.)

Asiakaskokemus tuo yritykselle kilpailuetua. Siinä missä tuotteet ja palvelut ovat kopioitavissa, asiakaskokemusta on vaikeampaa kopioida yrityksestä toiseen. Siksi asiakaskokemuksesta on tullut keskeinen kilpailutekijä. Asiakaskokemukseen panostamisesta hyötyy loppujen lopuksi niin yritys kuin asiakas. (Trustmary 2023.)

Asiakaskokemus on ohittanut myös esimerkiksi brändin merkityksen. Brändin tarkoituksena on ollut erottaa yritys muista ja tuoda lisäarvoa asiakkaalle. Nykyään brändi ei välttämättä tuo asiakkaan näkökulmasta kuin lisää hintaa tuotteelle. (Löytänä & Korteso 2011, luku 1.7.) Brändin merkitys yrityksen arvomäärittämisessä on myös laskenut samalla kuin asiakasarvon osuus on kaksinkertaistunut (Korkiakoski & Gerdt 2016, 72–73).

Digitalisaatio on muuttanut asiakaskokemuksen muodostumista. Se on vaikuttanut siihen, että asiakkaiden tarpeet, odotukset ja ostokäyttäytyminen ovat muuttuneet. Nykyään asiakkaat odottavat, että palvelu on aina saatavilla ja että se on entistä monikanavaisempaa. Asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavia kosketuspisteitä on nykyään enemmän. (Gerdt 2018, 27.)

Lisäksi asiakkaat odottavat saavansa vastauksen nopeammin, minkä vuoksi erilaiset vastauskanavat, kuten chatit ovat yleistyneet. (Gerdt 2018, 27.) Nykyään palveluntarjoajan tulee sopeutua asiakkaan tarpeisiin ja aikatauluihin eikä toisin päin. Kilpailussa menestyvät parhaiten ne yritykset, jotka onnistuvat siinä. (Löytänä & Korteso 2011, luku 1.7.)

Bain & Companyn tekemän tutkimuksen mukaan 80 % yrityksistä kertoo toteuttavansa asiakaslähtöistä liiketoimintaa ja tuottavansa hyvää asiakaskokemusta, mutta todellisuudessa vain murto-osa yrityksistä todellisuudessa onnistui siinä. (Allen & Reichheld & Hamilton & Markey 2005, 1–2).

Asiakaskokemuksen rakentaminen lähtee jo organisaation sisältä, sen strategiasta ja yrityskulttuurista ja kulttuurin taustalla olevasta arvoperustasta. Hyvä asiakaskokemus vaatii asiakaslähtöisen asenteen ja halua ymmärtää asiakkaita ja heidän tunteitaan ja tarpeitaan aidosti.

Yrityskulttuuri luo asiakaskokemuksen lisäksi pohjan kaikelle muullekin yrityksen toiminnalle. Yrityskulttuuri pitää sisällään yrityksen arvot ja asenteet, ja sillä on suora vaikutus organisaatiossa työskentelevien työntekijöiden toimintaan. (Luukka 2019, 25.) Vahva yrityskulttuuri tuo myös liiketaloudellista hyötyä yritykselle, sillä yritys, jolla on vahva yrityskulttuuri, on tutkitusti tuottavampi esimerkiksi sitoutuneempien ja motivoituneempien työntekijöiden kautta. (Rossi 2015, 18–19.)

Asiakaskokemuksen lisäksi nykyään puhutaankin paljon työntekijäkokemuksesta tai henkilöstökokemuksesta. Korkiakosken (2019, 16.) mukaan asiakaskokemusta ja henkilöstökokemusta on toisinaan pidetty synonyymeinä toisilleen ja oltu sitä mieltä, että kumpaakaan ei voi olla ilman toista. Kuitenkin edelleen on paljon yrityksiä, joissa asiakaskokemus on onnistuttu pitämään erinomaisena samalla kun yrityksen työntekijöillä on huonot työolosuhteet.

Yrityskulttuuria ja asiakaskokemusta kuitenkin yhdistää ainakin se, että kumpikin niistä on yritykselleen uniikkeja, eikä niitä voida koskaan suoraan kopioida

toisen yrityksen liiketoimintaan (Luukka 2019, 102; Trustmary 2023). Kumpikin niistä voi olla myös kilpailukeinoja yritykselle, ja ne saattavat olla jopa kriittisiä yrityksen tulevaisuudelle alati kiristyvässä kilpailussa.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset

Tämän tutkimuksellisen opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millainen suhde yrityskulttuurilla on asiakaskokemuksen muodostumiseen. Työn lopputulos pyrkii siis vastaamaan seuraavaan tutkimuskysymykseen: ”Miten yrityskulttuuri vaikuttaa asiakaskokemukseen?”

Työn tavoitteena on tuottaa arvokasta tietoa toimeksiantajayritykselle esimerkiksi sen yrityskulttuurin nykytilasta siltä osin, miten yrityksen työntekijät kokevat sen. Lisäksi tavoitteena on kerätä tietoa toimeksiantajayrityksen asiakaskokemukseen liittyvistä prosesseista ja arvioida miten olemassa oleva yrityskulttuuri on mahdollisesti vaikuttanut sen muodostumiseen. Tavoitteena on saada niin selkeää tietoa, jotta pystytään muodostamaan konkreettisia johtopäätöksiä yrityskulttuurin ja asiakaskokemuksen välisestä suhteesta kohdeyrityksessä.

Tutkimusongelma tässä työssä on seuraava: Miten yrityskulttuuri vaikuttaa asiakaskokemukseen? Tutkimuskysymykset puolestaan ovat seuraavat:

- Mitkä yrityskulttuurin osa-alueet vaikuttavat eniten asiakaskokemukseen?
- Millaiset yrityksen arvot vaikuttavat ja tukevat hyvää asiakaskokemusta?
- Mitkä ovat vahvan yrityskulttuurin tunnusmerkit?
- Miten yrityskulttuuri näkyy käytännön tasolla yrityksen toiminnassa ja miten nämä käytännöt vaikuttavat sen tuottamaan asiakaskokemukseen?
- Millainen rooli yrityksen johdolla on asiakaslähtöisessä yrityskulttuurissa?
- Miten asiakaskokemusta mitataan ja miten mittaustuloksia käsitellään yrityksessä?

1.3 Toimeksiantajayritys ja toimiala

Kokous- ja kongressialanyrityksiksi luokitellaan sellaiset toimijat, jotka tuottavat palveluita ja järjestävät tiloja kokouksiin, seminaareihin, konferensseihin ja muihin tilaisuuksiin (Tilastokeskus 2010). Muita tyypillisiä kokouksen tai konferenssin järjestämispaikkoja ovat esimerkiksi hotellit, kartanot ja risteilylaivat. Pääkaupunkiseudulla kokoustiloja tarjoavia yrityksiä on paljon eli alalla on paljon kilpailua asiakkaista. Kilpailuetua tuovat esimerkiksi monipuoliset ja laadukkaat oheispalvelut, hyvät liikenneyhteydet sekä muuntautumiskyky erilaisiin tilaisuuksiin.

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona pääkaupunkiseudulla toimivalle kokouspalvelualan yritykselle. Yritys tuottaa kokouspalveluita ja vuokraa tiloja, jotka soveltuvat pääasiassa kokouksiin, seminaareihin ja juhliin. Yrityksen toiminta painottuu B2B-liiketoimintaan, mutta tiloja on mahdollista vuokrata myös yksityishenkilöiden käyttöön.

Yritys muodostaa yhdessä sen yhteistyökumppaneiden kanssa palvelukokonaisuuden, joka koostuu kokouspalveluista ja -tiloista, ravintoloista, sekä majoituspalveluista. Osa lisäpalveluista on ulkoistettu ja tilataan tarvittaessa asiakkaan toiveiden mukaan. Tapahtumaa järjestävälle asiakkaalle kuitenkin kaikki palvelut ovat saatavilla yhden kontaktin kautta ja ne myydään yksilöllisesti räätälöitynä palvelukokonaisuutena.

Kokous- ja kongressialalla sekä toimivan asiakaskokemuksen että vahvan yrityskulttuurin merkitykset korostuvat, koska palvelut itsessään ovat melko vakiintuneita ja samankaltaisia toimijasta riippumatta. Lähes kaikki palvelut ovat kopeitavissa, mutta asiakaskokemusta, eli asiakkaalle syntyvää tunnetta tai yrityskulttuuria, joka on organisaatiolle uniikki, on mahdotonta kopioida.

Monet alan toimijat ovat viime aikoina lisänneet ja parantaneet digitaalisia palveluitaan esimerkiksi joustavampien palveluaikojen, lisääntyneiden palveluka-

navien ja online-varausmahdollisuuden muodossa. Asiakkaat haluavat mahdollisuuden varata tiloja ja saada palvelua myös perinteisten virka-aikojen ulkopuolella, minkä esimerkiksi online-varaus mahdollistaa.

2 Asiakaskokemus

2.1 Asiakaskokemus käsitteenä

Asiakaskokemuksen määritelmästä ollaan lähteestä riippumatta melko yksimielisiä. Kokonaisvaltainen asiakaskokemus syntyy kaikkien asiakkaan ja yrityksen välisten kohtaamisten ja niistä muodostuneiden mielikuvien ja tunteiden kautta. Ennen kaikkea asiakaskokemus on tunne, joka asiakkaalle jää. (Holma & Laasio & Ruusuvuori & Seppä & Tanner 2021, luku 1.1; Löytänä & Korteso 2011, luku 1.1.)

Asiakaskokemus ei ole yhden kohtaamisen tulos ja usein asiakaskokemuksen muodostuminen alkaa jo kauan ennen asiakassuhteen muodostumista. Mielikuvia ja ennako-odotuksia syntyy kaikkien kohtaamispisteiden, kuten brändiviestinnän, kautta. (Holma ym. 2021, luku 1.1.)

Asiakaskokemuksesta puhuttaessa tarkoitetaan siis yleisesti käsitteelle vakiintunutta määritelmää, eli sitä tunnetta ja mielikuvaa, joka asiakkaalle on yrityksestä syntynyt jokaisen vuorovaikutuksen ja kohtaamispisteen kautta. Toisinaan asiakaskokemus ja asiakastyytyväisyys sekoitetaan toisiinsa, vaikka ne eivät kuitenkaan ole sama asia.

2.2 Asiakaskokemuksen merkitys

Asiakaskokemuksen systemaattinen johtaminen tuo yritykselle mahdollisuuksia ja vaikuttaa positiivisesti liiketoimintaan. Keskeisimpiä konkreettisia liiketaloudellisia hyötyjä ovat esimerkiksi yksittäisen kaupan arvonnousu, poistuneiden asiakkaiden vähentyminen, asiakkaiden määrän kasvu, sekä uusintaostoprosentin kasvu. (Löytänä & Korteso 2011, luku 7.2.) Tyytyväinen asiakas pysyy yrityksen asiakkaana pitkään, eikä ole erityisen hintaherkkä. Lisäksi tyytyväiset

asiakkaat ovat muita halukkaampia suosittelemaan yritystä muille. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 18.)

Liiketaloudellisten hyötyjen lisäksi hyvä asiakaskokemus tuo yritykselle myös säästöjä. Tyytyväinen asiakas sitoutuu yritykseen, mikä vähentää uusasiakashankintaan meneviä kuluja. Reklamaatioiden määrä vähenee, jolloin niiden käsittelyyn käytetyt resurssit säästyvät. Kun yrityksen viestintä on selkeää, asiakkaiden yhteydenottojen tarve vähenee, jolloin asiakaspalvelu tehostuu. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 18; Futurelab 2020.)

Asiakaskokemuksen tuoma kilpailuetu on osittain riippuvainen toimialan luonteesta. Alasta riippumatta kaikki yritykset tuottavat asiakaskokemusta, mutta joillain toimialoilla asiakaskokemuksen merkitys on ymmärretty pidempään ja niillä aloilla asiakkaat ovat tottuneet parempaan asiakaskokemukseen. Eniten kilpailuetua asiakaskokemuksella saavuttaa niillä aloilla, joilla asiakaskokemus on vielä uusi asia. Sellaisia yrityksiä ovat esimerkiksi monet teollisuuden alat sekä teknologiapainotteiset alat. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 94.)

Nykypäivänä asiakas määrittelee palvelun laadun ja arvon, joten asiakaskokemuksen merkitystä ei tule sivuuttaa. Forrester Researchin tekemän tutkimuksen mukaan elämme asiakkaan aikakautta, jossa parhaiten menestyvät ne yritykset, jotka ymmärtävät asiakkaiden todelliset tarpeet ja onnistuvat asiakaskokemuksen tuottamisessa (Bernoff 2011, teoksessa Koivisto & Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 22.) Talent Vectian tutkimuksen mukaan kuitenkin vain alle puolet suomalaisista yrityksistä piti hyvää asiakaskokemusta kilpailuetuna vielä vuonna 2015 (Talent Vectia 2015, teoksessa Ahvenainen & Gyllig & Leino, 2017, 17).

Asiakaskokemus on siis pohjimmiltaan tunne, eli sitä voidaan tarkastella myös psykologisesta näkökulmasta. Asiakaskokemuksen muodostumiselle on esitetty neljä psykologista näkökulmaa, jotka esitellään tässä luvussa.

Yksi asiakaskokemuksen muodostumiseen liittyy asiakkaan minäkuvaan vaikuttaminen. Onnistunut ostopäätös ja sen jättämä positiivinen tunnejälki vahvistaa

ostajan minäkuvaa. Epäonnistunut ostopäätös puolestaan heikentää minäkuvaa ja kyseenalaistaa ostajan arviointikykyä. Huono palvelu voi kärjistettynä tuntua jopa henkilökohtaiselta loukkaukselta. (Löytänä & Korteso 2011, luku 2.1.)

Asiakaskokemuksen rakentumiseen liittyy myös elämysten luominen. Luomalla yllätyksiä ja elämyksiä, voidaan herättää vahvojakin tunteita asiakkaissa. Mitä vahvempia tunteita asiakkaalle muodostuu, sitä vahvempi asiakaskokemus syntyy. Vahva tunnejälki saa kokemuksen jäämään muistiin, joka onkin kolmas asiakaskokemuksen psykologisista näkökulmista. Positiivinen ja odotukset ylittävä kokemus muodostaa positiivisen muistijäljen, kun taas tavallinen odotukset täyttävä kokemus todennäköisemmin unohtuu. (Löytänä & Korteso 2011, luku 2.1.)

Viimeinen asiakaskokemuksen psykologinen näkökulma liittyy mielihyvään. Kun ihminen saa jostain mielihyvää, hän hakeutuu uudestaan sen pariin. Siksi onnistunut asiakaskokemus myös vähentää uusasiakashankinnan tarvetta, koska tyytyväinen asiakas palaa todennäköisemmin uudestaan asiakkaaksi. (Löytänä & Korteso 2011, luku 2.1.)

2.3 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Asiakaskokemus on kokonaisuus, joka muodostuu useiden eri kosketuspisteiden ja niistä syntyneiden tunteiden ja mielikuvien kautta (Löytänä & Korteso 2011, luku 3.15). Kokonaisvaltainen asiakaskokemus muodostuu kolmesta yhteen liittyvästä kokonaisuudesta, jotka ovat fyysinen kohtaaminen, digitaalinen kohtaaminen sekä tiedostamaton kohtaaminen. (Leino 2017, 33–34.)

Fyysiset kohtaamiset ovat tunnetuin osa asiakaskokemuksesta, mutta nykyään myös digitaalisella kohtaamisella on suuri painoarvo. Tiedostamattomissa kohtaamisissa yhdistyvät kaikki aikaisemmat olettamukset ja mielikuvat, jotka vaikuttavat samalla myös brändimielikuvaan ja -kokemukseen. (Leino 2017, 33–34.)

Vaikka suurin osa asiakkaista kohtaa yrityksen ensimmäistä kertaa verkossa, ei voida kuitenkaan koskaan täysin tietää, missä ensimmäinen kosketuspiste tapahtuu. Lisäksi asiakaskokemus on kaikkien kohtaamispisteiden summa ja siksi jokaisen kanavan asiakaskokemukseen tulisi panostaa ja kanavasta riippumatta tulisi pitää kiinni tasalaatuisuudesta (Ahvenainen ym. 2017, 67.)

Vaikka yrityksillä on eri osastoja, jotka vastaavat kukin omasta vastuualueestaan tai yritys käyttäisi eri sidosryhmiä palvelun tuottamiseksi, asiakkaan kannalta merkityksellistä on vain hänen kokemuksensa. Siksi asiakaskokemusta tulisi tarkastella ja kehittää aina asiakkaan näkökulmasta. Asiakaskokemuksen heikoimmat kohdat liittyvät usein eri osastojen välisiin siirtymiin. Asiakaskokemus tulisi siis aina ottaa huomioon kokonaisuutena. (Ahvenainen ym. 2017, 72.; Korkiakoski & Gerdt 2016, 54.)

Usein asiakaskokemusta tarkastellaan erityisesti niillä osa-alueilla, jotka ovat eniten kosketuksissa asiakkaaseen. Näitä ovat tyypillisesti asiakaspalvelu, markkinointi sekä myynti. Todellisuudessa asiakaskokemusta tulisi tarkastella koko yrityksen tuottamana summana, jossa minkään osa-alueen merkitys ei ole toista vähäisempi. (Löytänä & Korteso 2011, luku 1.6.)

Jos asiakaskokemusta tarkastelee vain asiakasrajapinnassa, kokonaisuus jää hahmottamatta ja osa yrityksen toiminnasta ikään kuin taustatekijäksi. Löytänä ja Korteso (2011, luku 1.6.) ovat esittäneet ratkaisuksi siirtää asiakas koko toiminnan keskiöön, jossa mikään osa-alue ei ole toista tärkeämpi asiakaskokemuksen tuottamisessa.

Asiakaskokemuksen näkökulmasta tulee huomioida koko organisaation ammatitaito, jotta kuka tahansa pystyy omalta osaltaan luomaan hyvää asiakaskokemusta ja ymmärtää oman työnsä merkityksen sen muodostumisessa. Työntekoa motivoi, kun työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa yrityksen tuottamaan asiakaskokemukseen. (Löytänä & Korteso 2011, luku 3.14.)

Fyysistä kohtaamista pidetään asiakaskohtaamisista tärkeimpänä, ja digitaalisen puolen tehtävänä on tukea sitä. Yhä useammin ensimmäinen kosketuspiste

yrittäjien kanssa tapahtuu digitaalisissa kanavissa, joten asiakkaalla on luultavasti jo käsitys tarpeistaan ja vaihtoehtoistaan kohdatessaan yrityksen edustajan. (Leino 2017, 56). Etuna kasvokkain tapahtuvassa kohtaamisessa on inhimillisyys, eli kyky tunnistaa asiakkaan tunteita ja tarpeita ja yksilöidä palvelu niiden perusteella asiakkaalle sopivaksi (Ahvenainen ym. 2017, 56–57).

Vähintään puolet asiakaskohtaamisista tapahtuu nykyään ilman ihmistä. Silloin asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa esimerkiksi verkkosivun, chatin tai itsepalveluautomaatin kautta. Siksi ne hetket, kun asiakkaat kohtaavat henkilökuntaa ovat entistä kriittisempiä. (Futurelab 2020.)

Nykyään myös suuri osa ostamisesta tapahtuu netissä ja kivijalkamyymälöiden rooli on muuttunut. Asiakkaat odottavat saavansa myymäläkäynniltä sellaista lisäarvoa, jota netissä ei voida tuottaa. Asiakkaat ovat ottaneet tuotteista selvää ja tehneet hintavertailua jo myymälään saapuessaan. Siksi myyjien tehtävänä ei ole pelkästään myydä, vaan tuottaa kokemuksia ja lisäarvoa palvelulla. (Löytänä & Korteso 2011, luku 3.7.)

2.4 Digitaalinen asiakaskokemus

Digitaalisella asiakaskokemuksella tarkoitetaan kivijalkamyymälään verrattavaa asiakaskokemusta, mutta siitä poiketen se tapahtuu digitaalisissa kanavissa. Digitaalinen asiakaskokemus sisältää kaikki kosketuspisteet, joissa asiakas kohtaa yrityksen digitaalisessa ympäristössä. Sellaisia kosketuspisteitä ovat esimerkiksi verkkosivu, hakukonetulos, mainokset tai sosiaalisen median profiili. (Unfair.fi)

Digitaalisten palveluiden lisääntyminen ja kehittyminen ovat vaikuttaneet kuluttajien tarpeisiin ja ostokäyttäytymiseen. Muutokset näkyvät esimerkiksi kuluttajien ja yritysten välisessä kommunikaatiossa, tiedon etsimisessä sekä kulutustottumuksissa. Digitaalisilla palveluilla voidaan vastata entistä paremmin muutuneeseen kysyntään ja helpottaa asiakkaan ostopolkua esimerkiksi poistamalla ylimääräisiä välivaiheita. (Gerdt & Eskelinen 2018, luku 6.)

Digitaalinen asiakaskokemus muodostuu yleensä pidemmällä aikavälillä ja sisältää enemmän kosketuspisteitä, kuin perinteinen asiakaskokemus. Digitaalista asiakaskokemusta myös mitataan osittain eri keinoilla, koska siitä pystytään keräämään erilaista dataa. (Unfair.fi)

Digitalisaation myötä kuluttajalla on enemmän tietoa saatavilla ja mahdollisuus vertailla eri palveluita ja tuotteita vaivattomammin. Kuluttajat eivät ole enää riippuvaisia yritysten viestinnästä. Digitalisaatio on myös helpottanut ihmisten välisten kokemusten jakamista ja lisännyt kuluttajien välistä keskustelua. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 73.) Yhä useammin asiakkaan ostoprosessi alkaa nykyään verkossa, myös B2B-liiketoiminnassa. Ensimmäinen kosketuspiste yritykseen saattaa olla siis esimerkiksi hakukone tai verkkosisältö. (Ahvenainen ym. 2017, 36.)

Digitaalisuus tuo toisaalta myös haasteita asiakaskokemukselle, koska on hankalaa tai jopa mahdotonta määrittää esimerkiksi missä asiakas törmää yritykseen ensimmäisen kerran, tai missä vaiheessa ostoprosessia asiakas silloin on. Monikanavaisuus saattaa tuottaa haasteita tasalaatuisen ja asiantuntevan palvelun tarjoamisessa. (Leino 2017, 38.) Kanavasta riippumatta asiakaskokemuksen tulisi aina pyrkiä tasalaatuisuuteen (Löytänä & Korteso 2011, luku 3.8).

Toisaalta digitaalisuus tuo samalla myös uusia mahdollisuuksia, kuten nopeamman palvelun ja paremman saavutettavuuden. Lisäksi nykyään palvelusta on mahdollista tehdä personoidumpaa ja tehokkaampaa asiakkaista kerättävän datan ja automatisoinnin avulla. (Gerdt & Eskelinen 2018, 15.)

Näiden tekijöiden lisäksi digitalisaatio on luonut asiakaskokemukselle entistä enemmän kosketuspisteitä. Huomioitavaa monissa digitaalisissa kosketuspisteissä on se, että yritys ei omista eikä voi hallita niitä. Esimerkiksi netissä käydyillä keskusteluilla ja niistä seuranneilla mielikuvilla on paljon painoarvoa asiakaskokemuksen muodostumisessa. (Korkiakoski 2019, 19.) Huono asiakaskokemus usein myös jaetaan sosiaaliseen mediaan ja saattaa tavoittaa suuremman

yleisön. Toisaalta myös hyvää palautetta jaetaan nykyään enemmän ja yritys saa positiivista näkyvyyttä. (Löytänä & Korteso 2011, luvut 3.13; 5.)

2.5 Asiakaskokemuksen tasot

Asiakaskokemus havainnollistaa yrityksen kykyä lunastaa tekemänsä lupaukset tai jopa ylittää ne. Lunastamattomat lupaukset tuottavat asiakkaalle pettymyksen. (Löytänä & Korteso 2011, luku 3.9.) Asiakaskokemuksen onnistuminen voidaan jakaa kolmeen eri tasoon. Löytänä ja Korteso (2011, luku 2.2) ovat nimenneet tasot seuraavasti: satunnainen kokemus, odotettavissa oleva kokemus sekä johdettu kokemus.

Satunnainen kokemus on vaihtelevaa esimerkiksi ajan, paikan ja tilanteen mukaan. Odotettavissa oleva kokemus on samanlaista ajasta ja paikasta riippumatta ja noudattaa tiettyjä säännönmukaisuuksia. Johdettu kokemus on ennalta suunniteltu ja riippumaton ajasta ja paikasta, mutta kuitenkin asiakkaan tarpeisiin räätälöity. Tämä tekee siitä erottuvan ja asiakkaalle arvoa tuottavan. (Löytänä & Korteso 2011, luku 2.2.) Onnistuneen asiakaskokemuksen takaimiseksi on tärkeää kohdata jokainen asiakas yksilönä (Ahvenainen ym. 2017, 57).

Viiden tähden asiakaskokemus -kirjassa nämä kolme asiakaskokemuksen tasoa on nimetty ja määritelty seuraavasti:

Heikko asiakaskokemus = Pettymys toteutuneesta asiakaskokemuksesta suhteessa odotusarvoon.

Keskinkertainen asiakaskokemus = Asiakkaan odotuksia vastaava toteutunut asiakaskokemus.

Erinomainen asiakaskokemus = Asiakkaan odotusarvon ylittänyt toteutunut asiakaskokemus. (Ahvenainen ym. 2017, 23.)

Asiakkaan odotukset ylittävää palvelua voidaan tuottaa pienilläkin teoilla. Joskus vain se, että tekee vähän enemmän mitä on asiakkaalle luvannut saattaa

ylittää odotukset. Toisinaan se vaatii hieman enemmän mielikuvitusta. Odotukset ylittävää palvelua ja yllättävyyttä voi kehittää miettimällä tilanteita, joissa voisi tehdä vähän enemmän. (Löytänä & Korteso 2011, luku 3.3.)

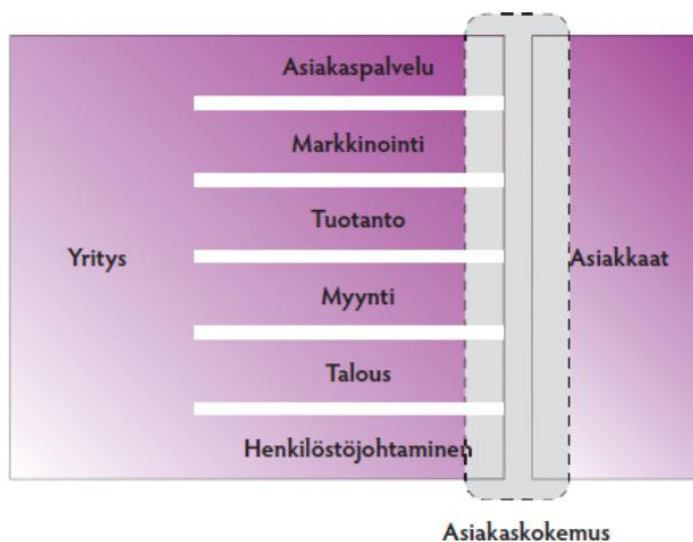
Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen esteeksi muodostuu usein liian tarkkaan määritellyt prosessit. Prosessit ovat tärkeitä ja takaavat tasalaatuisen ja brändin mukaisen palvelun, mutta liian tiukkaan määritellyt prosessit saattavat rajoittaa palvelun yksilöllisyyttä ja odotuksien ylittämistä. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 103–104.)

Kuten aiemmin tässä luvussa on todettu, heikko asiakaskokemus ei vastaa asiakkaan odotuksia ja tuottaa asiakkaalle pettymyksen. Silloin asiakaskokemus on negatiivinen ja saattaa johtaa reklamaatioon. Reklamaatiot ovat yritykselle mahdollisuus korjata asiakaskokemus ja vahvistaa luottamusta. Palautteiden avulla yrityksen on mahdollista kehittyä. (Löytänä & Korteso 2011, luku 8.; Korkiakoski & Gerdt 2016, 95.)

2.6 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtamisesta käytetään lyhennettä CEM, joka tulee englannin kielen sanoista Customer Experience Management. Asiakaskokemuksen johtamisen keskeisimpänä tavoitteena on sitouttaa asiakasta yritykseen, sekä maksimoida yrityksen asiakkailleen tuottama arvo. Maksimoimalla asiakkaalle tuotetun arvon, yrityksen liiketaloudelliset höydyt kasvavat. (Löytänä & Korteso 2011, luku 1.2.)

Asiakaskokemuksen johtaminen ei tarkoita vain asiakaspalvelua. Se on kokonaisuus, jossa yrityksen kaikki osa-alueet työskentelevät yhdessä muodostaakseen mutkattoman asiakaskokemuksen. Myös asiakkaalle näkymättömät prosessit ovat tärkeitä asiakaskokemuksen kannalta esimerkiksi varmistamalla, että järjestelmät toimivat ja laskut lähetetään ajoissa ja oikein asiakkaille. Asiakaspalvelu, markkinointi ja myynti ovat eniten kontaktissa asiakkaaseen, mutta jos prosessit niiden taustalla eivät ole kunnossa, laadukkaan asiakaspalvelun ylläpitäminen on vaikeaa. (Löytänä & Korteso 2011, luku 1.3.)



Kuva 1. Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät. (Löytänä & Kortesus 2011, luku 1.3.)

Kuva 1. havainnollistaa millä kaikilla yrityksen osa-alueilla on oma roolinsa asiakaskokemuksen tuottamisessa. Kuten edellisessä kappaleessa on todettu, mutkaton asiakaskokemus vaatii sen, että jokainen osasto toimii ja tekee yhteistyötä.

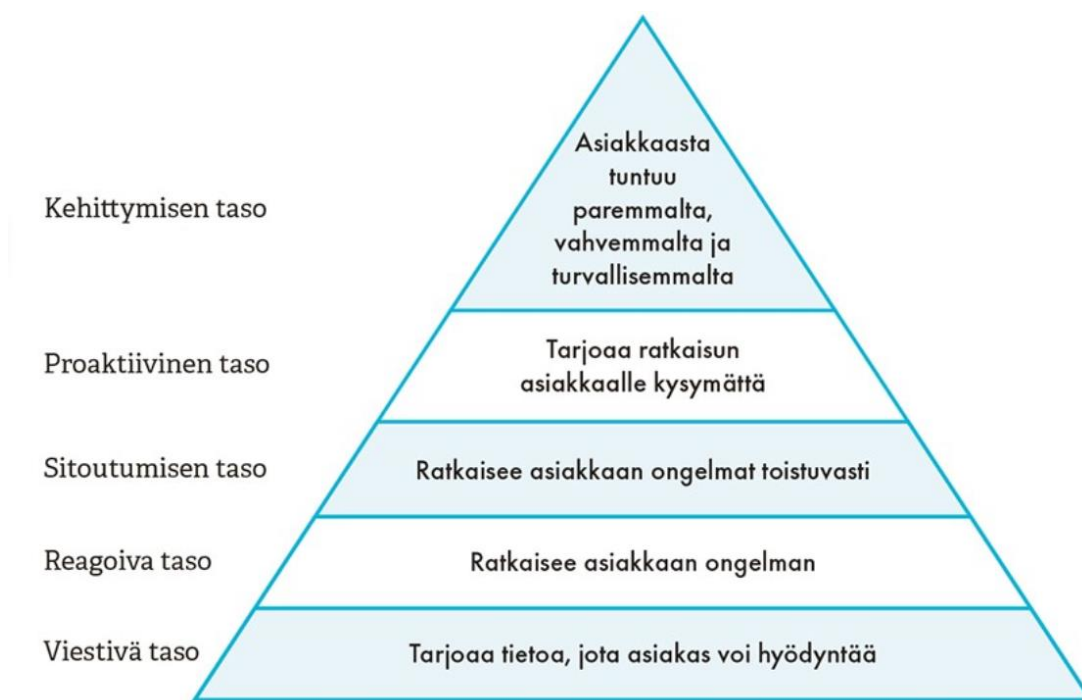
Asiakaskokemuksen systemaattinen johtaminen on välttämätöntä, koska sillä varmistetaan tasaisen laadukas asiakaskokemus, sekä minimoidaan riskit huonoille kokemuksille. Parhaiten asiakaskokemusta johdetaan esimerkkiä näyttämällä ja osallistumalla yhteisiin tavoitteisiin muun henkilöstön mukana. Asiakaskokemuksen johtamisessa keskeistä on luoda onnistumista tukevat olosuhteet, esimerkiksi huolehtimalla työntekijöiden oikeanlaisesta osaamisesta. (Löytänä & Kortesus 2011, luku 3.5–3.6.)

Asiakaskokemuksen johtaminen on monivaiheinen prosessi, joka alkaa yritykselle sopivan tavoitteen määrittelyllä. Sen jälkeen luodaan strategia, jonka avulla asiakaskokemustavoitteeseen päästään ja varmistetaan, että koko organisaatiolla on yhteisymmärrys sekä mahdollisuudet toteuttaa strategiaa. Kun strategiaa on toteutettu käytännössä, voidaan mitata sen tuloksia. Mittaustulosten perusteella kehitetään asiakaskokemusta. (Löytänä & Kortesus 2011, luku 6.4.)

2.7 Asiakaskokemuksen kehittäminen

Asiakkaiden odotukset yrityksiä kohtaan kasvavat jatkuvasti. Jos asiakkaan odotukset ylitetään, he odottavat jatkossa vähintään yhtä hyvää palvelua. Jos seuraavalla kerralla palvelu on hyvää, mutta ei ylitä asiakkaan odotuksia, se voi asiakkaasta tuntua huonolta palvelulta ja vaikuttaa negatiivisesti asiakaskokemukseen. Myös markkinatilanteen muuttuminen, uudet kilpailijat, asiakkaan ostovoima sekä teknologian kehitys vaikuttavat ostokäyttäytymiseen ja odotuksiin. (Löytänä & Korteso 2011, luku 6.4.)

Vastatakseen asiakkaiden muuttuneisiin odotuksiin ja tarpeisiin, yrityksen tulee pysyä muutoksessa mukana. Asiakaskokemusta kannattaa kehittää, vaikka se olisi jo hyvällä tasolla. Asiakaskokemuksen kehittämisen tulisi olla jatkuvaa. (Löytänä & Korteso 2011, luku 6.4.; Korkiakoski & Gerdt 2016, 93.)



Kuva 2. Gartnerin asiakaskokemuksen kehittämisen tasot. (Korkiakoski 2019, 47.)

Gartnerin asiakaskokemuksen pyramidi (kuva 2) sisältää viisi tasoa, jotka ovat viestivä taso, reagoiva taso, sitoutuva taso, proaktiivinen taso ja kehittymisen

taso (Gartner 2018). Asiakaskokemusta voidaan kehittää eri tasoilla vastamaan asiakkaiden tarpeita paremmin. Suurin osa yrityksistä tekee toimenpiteitä, jotka jäävät vain ensimmäiselle tai korkeintaan toiselle tasolle. (Korkiakoski 2019, 47.)

Ensimmäisellä, eli viestinnän tasolla yritys tuottaa asiakasta hyödyttävää informaatiota. Reagoivalla tasolla yritys ratkaisee asiakkaan ongelman nopeasti ja tehokkaasti tuottaen arvoa asiakkaalle. Kolmannella tasolla yritys saavuttaa sitoutumisen tason, jossa se kuuntelee asiakkaan tarpeita ja onnistuu asiakkaan ongelmanratkaisussa kerta toisensa jälkeen. Proaktiivisella tasolla yritys pystyy jo ennakoimaan asiakkaan tarpeita ja tuottamaan ratkaisuja ennen kuin asiakas edes pyytää niitä. Viimeisellä tasolla yritys tuottaa asiakkaalle selkeästi jopa elämänlaatua parantavaa arvoa ja sitoutumisen taso on kaikista voimakkain. (Gartner 2018.)

Asiakaskokemusta kehitetään mittaamalla sen tuloksia ja havainnoimalla tarvittavia kehityskohteita. Samalla tuloksia peilataan yrityksen asettamiin tavoitteisiin ja arvioidaan tarvetta tavoitteiden uudelleenmäärittelylle. Kun muutostarpeita ennakoi, muuttuneisiin tarpeisiin pystytään reagoimaan riittävän nopeasti. (Löytänä & Korteso 2011, luku 6.4.)

Asiakaskokemuksen mittaaminen on edellytys sen kehittämiseksi. Aktiivisella mittaamisella yritys voi paremmin tunnistaa kehityskohteita ja saada arvokasta tietoa asiakkaiden tyytyväisyyden tasosta sekä tarpeista. Hyvä asiakaskokemus parantaa asiakasuskollisuutta ja -sitoutuneisuutta ja näin ollen tuo yritykselle myös liiketaloudellista hyötyä. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 160.)

Mittaamisessa tulisi huomioida neljä siihen vaikuttavaa tekijää, jotka ovat: Mitä kysytään? Keneltä kysytään? Missä kysytään? ja Milloin kysytään? Esimerkiksi kanava, jossa vastauksia kerätään, vaikuttaa siihen, millaisia vastauksia saadaan. B2B-liiketoiminnassa taas palvelun ostaja saattaa olla eri henkilö kuin sen loppukäyttäjä, joten heidän kokemuksensa usein poikkeavat toisistaan. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 162.)

2.8 Asiakaskokemuksen mittarit

Kuten edellisessä kappaleessa on todettu, asiakaskokemuksen mittaaminen on edellytys sen johtamiselle. Mittareiden tarkoitus on tuottaa informaatiota siitä, toimivatko ennalta määritellyt syy-seuraussuhteet tavoitellulla tavalla. Hyvin laadittu asiakaskokemuksen mittausjärjestelmä toimii myös motivoivana tekijänä työntekijöille, koska se havainnollistaa ja konkretisoi heidän tekemänsä työn vaikutusta asiakaskokemukseen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 231–232.)

Asiakaskokemuksen mittaaminen edellyttää koko organisaation yhteisymmärrystä siitä, millaista asiakaskokemusta yritys haluaa tuottaa. Sen perusteella voidaan valita oikeat mittarit, koska kaikkea ei voida eikä ole kannattavaa mitata. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 237–239.) Tärkeintä mittaamisessa on mitata juuri sitä mitä halutaan tietää (Löytänä & Korteso 2011, luku 7.1).

Asiakaskokemuksen mittaamisen keinot voidaan jakaa passiivisiin ja aktiivisiin keinoihin. Passiivisia keinoja ovat esimerkiksi asiakkaan oma-aloitteisesti antama palaute, palautelomakkeet, reklamaatioiden analysointi sekä sosiaalisen median seuranta. Aktiivisia keinoja ovat erilaiset tutkimukset, asiakaspaneelit ja jatkuvat palautekyselyt eri kosketuspisteissä. (Löytänä & Korteso 2011, luku 7.1.)

Haasteena asiakaskokemuksen mittaamisessa on se, että asiakkaalle kokemus on kokonaisuus, mutta usein kyselyt keskittyvät vain tiettyyn palvelun osa-alueeseen tai yksittäisen asioinnin yhteyteen. Mittaamisen tulisi tapahtua koko asiakkaan matkalta myös pidemmältä ajalta ja tyytyväisyyttä tarkastella niiden kokonaisuutena. (Ahvenainen ym. 2017, 75.)

Asiakastyytyväisyystutkimukset ovat yksi yleisimmistä keinoista, joilla yritys mittaa asiakaskokemusta. Usein tutkimukset ovat kuitenkin liian laajoja ja kysymykset mittaavat enemmän yrityksen tekemisiä kuin asiakkaiden kokemuksia. Tulosten heikko analysointi ja asiakaskokemuksen kehittämisen projektiluontoisuus usein estää systemaattisen kehityksen. (Löytänä & Korteso 2011, luku 7.1.)

Tyypillisesti asiakaskokemusta mitataan eri kyselyiden avulla, yleensä esimerkiksi asioinnin jälkeen lähetettävällä sähköisellä lomakkeella (Ahvenainen ym. 2017, 26). Yleisiä palautekanavia ovat sähköpostin lisäksi esimerkiksi nettisivut, puhelin sekä kyselyt paikan päällä lomakkeella tai suoraan henkilökunnalle osoitettuna. Asiakkaita tulisi kannustaa palautteen antamiseen ja tehdä se helpoksi. (Löytänä & Korteso 2011, luku 7.1.)

Ehkä tunnetuin tapa mitata asiakaskokemusta on **Net Promoter Score** eli NPS, jolla mitataan asiakkaiden suositteluhalukkuutta. Suositteluhalukkuus kertoo, kuinka suuri prosentti asiakkaista olisi valmis suosittelemaan yritystä esimerkiksi ystävilleen tai kollegoilleen. (Ahvenainen & Gylling & Leino 2017, 20.)

NPS-luku perustuu asiakkaiden antamiin arvosanoihin suositteluhalukkuudesta asteikolla 1–10, jossa 0 on heikoin tulos ja 10 suurin. Arvosanan 9 tai 10 antavia asiakkaita kutsutaan suosittelijoiksi, jotka ovat yritykselle lojaaleja ja suosittelevat sitä lähipiirilleen. Neutraaleiksi asiakkaiksi kutsutaan arvosanan 7 tai 8 antaneita vastaajia. (Löytänä & Korteso 2011, luku 7.1; Ahvenainen ym. 2017, 24.)

Neutraalit asiakkaat eivät ole sitoutuneita yritykseen ja todennäköisesti vaihtaisivat palveluntarjoajaa matalalla kynnyksellä. Lopuksi arvosanan 6 tai alle antaneita kutsutaan arvostelijoiksi, jotka ovat tyytymättömiä ja suosittelun sijaan jakavat kokemuksiaan epäonnistuneesta asiakaskokemuksestaan. (Löytänä & Korteso 2011, luku 7.1; Ahvenainen ym. 2017, 24.)

Toinen yleisesti asiakaskokemuksen mittaamisessa käytetty tapa on **Customer Satisfaction Index**, eli asiakastyytyväisyysindeksi (CSAT/CSI), joka kertoo kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat yritykseen asiointinsa perusteella. CSI mittaa asiakkaan tyytyväisyyttä yleensä tietyllä aikavälillä tai asiointikerralla, kun taas NPS kuvaa kokonaisvaltaisempaa tyytyväisyystasoa. Asiakastyytyväisyysindeksiä mitataan yleensä kyselyillä. (Ahvenainen ym. 2017, 26.)

Asiakaskokemukseen vaikuttavat merkittävästi asioinnin sujuvuus sekä se, kuinka paljon vaivannäköä asiointi vaatii asiakkaalta. **Customer Effort Score**,

eli CES mittaa asiakkaan vaivannäön määrää. Myös CES-mittausta toteutetaan kyselyillä ja ne koskevat yleensä vain tiettyä asiointikertaa tai -kanavaa. (Ahvenainen ym. 2017, 27.)

3 Yrityskulttuuri

3.1 Yrityskulttuuri käsitteenä

Yrityskulttuurilla ei ole vain yhtä absoluuttista tai virallista määritelmää, vaan eri lähteistä ja ihmisestä riippuen sille on useita erilaisia määritelmiä. Osasyynä sen vaikealle määritettävyydelle on sen abstraktisuus, mikä tarkoittaa sitä, että yrityskulttuuri ei ole konkreettinen eikä esimerkiksi mitattavissa oleva asia. (Luukka 2019, 16.)

Yrityskulttuuri on mainittu kirjallisuudessa ensimmäisen kerran 1950-luvulla, joten käsitteenä se on melko nuori. Yrityskulttuurin merkitys alettiin ymmärtää paremmin vasta 1980-luvulla, kun haluttiin selvittää syitä japanilaisten parempaan menestykseen suhteessa länsimaisiin kilpailijoihin. (Luukka 2019, 17–18.)

Suomenkielinen sana ”kulttuuri” on suora käänös latinan kielen sanasta ”cultura”, joka tarkoittaa maaperän hoivaamista. Yrityskielessä sanalla on samankaltainen merkitys: kulttuuri luo kaiken perustan toiminnalle, jota yritys tarvitsee menestyäkseen. (Luukka 2019, 17–18.)

Luukka (2019, 25) on esittänyt kaksi eri määritelmää yrityskulttuurille. Ensimmäisen määritelmän mukaan ”Yrityskulttuuri on yrityksen kaikki” ja toisen määritelmän mukaan ”Yrityskulttuurilla tarkoitetaan yrityksen tiedostettuja ja tiedostamattomia arvoja, rakenteita, ja toimintatapoja, jotka ohjaavat sen työntekijöiden ajattelua ja käyttäytymistä sekä yhdistävät heitä ja erottavat organisaation muista organisaatioista.” Myös Aaltonen ja Junkkari (1999, 103) toteavat, että yrityskulttuuriin ”kuuluu periaatteessa kaikki” ja että olisi helpompaa sanoa mikä siihen ei kuulu.

Nikulan mukaan (2022, 19) yrityskulttuuri tarkoittaa jaettua ja yhteistä kokemusta siitä, minkälainen arvomaailma ja millaisia toimintatapoja yhteisössä on ja minkälainen ilmapiiri siellä vallitsee. Yrityskulttuuriin kuuluvat esimerkiksi arvot, arvostukset, uskomukset, vuorovaikutussuhteet ja -tavat, johtamiskulttuuri, rituaalit ja symbolit. Yrityskulttuuria voidaan tarkastella myös erilaisten näkökulmien ja asenteiden kautta. (Aaltonen & Junkkari 1999, 104–105.)

Kulttuuri on aina kollektiivinen ilmiö, ei yksilöllinen kokemus. Kulttuuri opitaan siellä ympäristössä, jossa se ilmenee ja jaetaan niiden kanssa, jotka elävät samassa sosiaalisessa ympäristössä, esimerkiksi työpaikalla. Kulttuuri käsittää esimerkiksi tietyn instituution, organisaation, kansan tai ryhmän sisäisesti jaetut asenteet, arvot, uskomukset, toimintatavat, tavoitteet ja käytännöt. (Peda.net 2018.)

Luukka on esittänyt yrityskulttuurin kuusi keskeistä ominaisuutta, joita ilman ei voi kokonaisvaltaisesti ymmärtää yrityskulttuuria. Nämä kuusi keskeistä ominaisuutta ovat seuraavat:

1. Kulttuuri on aina ryhmään liittyvä ominaisuus.
2. Kulttuuri luodaan yhdessä, ryhmän sisällä.
3. Kulttuuri opitaan ja se on opetettavissa.
4. Kulttuuri on jaettu; se yhdistää ryhmän jäseniä ja erottaa heidän muista ryhmistä.
5. Kulttuuri vaikuttaa ja yhdistää ryhmää oletusten, arvojen ja käyttäytymisen tasolla.
6. Kulttuuri on yksilöä vahvempi. (Luukka 2019, 25.)

Yrityskulttuurille on myös ominaista, että sen sisällä elävän on saattaa olla vaikea kuvailla sitä tai tunnistaa sille ominaisia piirteitä, koska kulttuuri ja sen toimintatavat ovat niin omaksuttuja, että niitä ei kyseenalaisteta. (Aaltonen & Junkkari 1999, 100). Yrityskulttuuri on käytännössä sitä, miten asiat ovat päivittäin tapana tehdä (Rossi 2015, 13).

Yrityskulttuuri näkyy kaikessa yrityksen toiminnassa, tekemisessä kuin myös tekemättä jättämisessä. Yrityskulttuuri näkyy yrityksen viestinnässä, niin sisäisessä kuin ulkoisessa, sekä siinä miten yritys kohtelee työntekijöitään. Yrityskulttuurilla on tiedostettu ja tiedostamaton ulottuvuus. Tiedostettuja asioita on luonnollisesti helpompi muuttaa. Tiedostamattomia asioita, jotka ovat niin sisäistettyjä kulttuuriin, että niitä ei edes huomata, on vaikeaa ja hidasta muuttaa. (Nikula 2022, 23.)

Ei ole olemassa yhtä oikeanlaista yrityskulttuuria, vaan yrityksen omat lähtökohdat vaikuttavat millainen yrityskulttuuri yrityksessä vallitsee. Yrityskulttuuri on aina tiettyyn ryhmään sidottu ja luonteeltaan uniikki, eikä sitä voida kopioida toiseen yritykseen. (Luukka 2019, 120.)

Eri lähteissä toistuu yhtäläisyyksiä yrityskulttuurin määrittelemisessä. Tässä opinnäytetyössä esitetyt lähteet ovat samaa mieltä siitä, että yrityskulttuuri, tai organisaatiokulttuuri on opittu tapa toimia, joka pitää sisällään yrityksen arvot, asenteet, uskomukset ja toimintamallit, jotka ohjaavat sen toimintaa ja toimivat perustana yrityksen toiminnalle.

3.2 Yrityksen arvot

Yrityskulttuurilla on neljä kulmakiveä, joiden varaan kulttuuri rakennetaan. Nämä kulmakivet ovat organisaation ihmiskäsitys, arvomaailma, olemassaolon syy ja suunta. (Luukka 2019, 176.) Tässä luvussa tarkastellaan yritysten arvomaailmaa ja sen roolia yrityskulttuurissa.

Yrityksen arvot luovat pohjan organisaation toiminnalle ja johtamiselle. Selkeät arvot takaavat, että yrityksen toiminta on johdonmukaista. (Aaltonen & Junkkari 1999, 230.) Yrityksen arvot ohjaavat sen työntekijöiden toimintaa ja tekevät siitä ennustettavaa (Aaltonen & Junkkari 1999, 201). Yksinkertaistettuna arvot vastaavat kysymykseen: miten yrityksessä toimitaan? Arvojen tarkoitus on ennen kaikkea antaa raamit organisaation jäsenten päivittäiselle toiminnalle. (Luukka 2019, 210.)

Yrityskulttuuri ja sen sisällä määritelty asiakkaan arvo heijastuu aina asiakkaalle asti. Sen lisäksi se, miten yritys kohtelee työntekijöitään, heijastuu myös asiakkaalle. Kun henkilöstö tuntee, että heistä välitetään, he haluavat jakaa tunnetta myös eteenpäin asiakkaille. Toisin sanoen yrityksen kulttuuri ja sen taustalla oleva arvoperusta siis välittyy myös yrityksen sidosryhmille. (Rossi 2015, 27–33.)

Luukan mukaan Suomessa suhtaudutaan yrityksen arvoihin epäilevästi. Hänen tekemänsä selvityksen mukaan yritykset usein listaavat arvoihin itsestäänselvyksiä, tai liiketoiminnallisia tavoitteita, mutta eivät vastaa kysymykseen: Miten toimimalla tavoitteisiin päästään? (Luukka 2019, 204.) Itsestään selvinä arvoina pidetään sellaisia asioita, jotka kuuluvat terveeseen liiketoimintaan joka tapauksessa (Aaltonen & Junkkari 1999, 218).

Yrityksen itselleen määrittämien arvojen ei tarvitse olla muuttumattomia. Arvojen määrittelystä ei myöskään ole hyötyä yritykselle, jos ne eivät elä ja näy yrityksen arjessa. (Luukka 2019, 210.) Kiteytettynä Luukka on todennut arvojen merkityksestä näin: ”Arvot, joita kukaan ei muista, ovat arvottomia”. (Luukka 2019, 212).

Yrityksessä määriteltyjen arvojen määrällä ei yksinään ole merkitystä, vaan tärkeämpää on se, että arvot ovat selkeästi määritetty ja niillä on perusteltu merkitys yrityksen toiminnassa. Arvojen toteutumiseen taas vaikuttaa se, että koko organisaatiolla on yhteisymmärrys niiden merkityksestä. Luukan mukaan yksi tärkeimpiä seikkoja arvojen toteutumisessa on arvojen jättämä tunnejälki, koska se todellisuudessa varmistaa, että ne muistetaan ja ovat mukana päivittäisessä toiminnassa. (Luukka 2019, 212.)

Organisaation sisäisesti määrittämät arvot eivät välttämättä ole sama asia, kuin organisaation todelliset arvot. Toisin sanoen siis yrityksessä määritetyt arvot eivät välttämättä kohtaa päivittäistä toimintaa ohjaavien, todellisten arvojen kanssa. (Luukka 2019, 31.) Toisinaan yritykset myös sekoittavat innostavat arvot ja ydinarvot keskenään tai keskittyy vain siihen, mitä arvoja he haluaisivat

yrittäjän edustavan sen sijaan mitä arvoja yrityksen arvossa todellisuudessa noudatetaan (Lencioni 2012, 118).

Yrityksen arvot eivät välttämättä ole samat, kuin sen työntekijöiden arvot, eikä tarvitsekaan. Oleellista on kuitenkin se, että yksilön arvojen ja työpaikan arvojen välillä ei ole selkeää ristiriitaa. (Aaltonen & Junkkari 1999, 136.) Toisaalta mitä paremmin yrityksen arvomaailma edustaa myös työntekijän arvomaailmaa, sitä merkityksellisempää kulttuuriin kuulumisen ja sitoutumisen on (Nikula 2022, 21). Yksi näkemys on, että yrityksen arvot toteutuvat todella vain silloin, kun yritykseen rekrytoidaan henkilöitä, jotka ovat sitoutuneita sen arvoihin myös henkilökohtaisella tasolla (Rossi 2015, 292).

3.3 Arvotasot

Patrick Lencioni on esittänyt teorian, jonka mukaan yrityksen arvot voidaan jakaa neljään eri tasoon. Nämä tasot muodostuvat ydinarvoista (Core), geneerisistä arvoista (Permission-to-Play), satunnaisista arvoista (Accidental), sekä innostavista arvoista (Aspirational). (Lencioni 2012, 115.)

Ydinarvot ovat yksittäisiä, yritykselle ominaisia arvoja, joita ei voi keksiä ja jotka eivät muutu ajan saatossa. Ydinarvot ovat olleet osana yrityskulttuuria pitkään, eikä niiden toteutumiseksi tarvitse tehdä aktiivisesti suuria toimenpiteitä. Innostavat arvot taas kuvastavat niitä arvoja, joita yritys tavoittelee ja haluaa saavuttaa maksimoidakseen menestyksensä. Innostavat arvot eivät ole yritykselle ominaisia, vaan harkittuja ja tarkoituksella yrityksen kulttuuriin istutettuja arvoja ja niiden eteen täytyy tehdä enemmän toimenpiteitä ja strategisia päätöksiä.

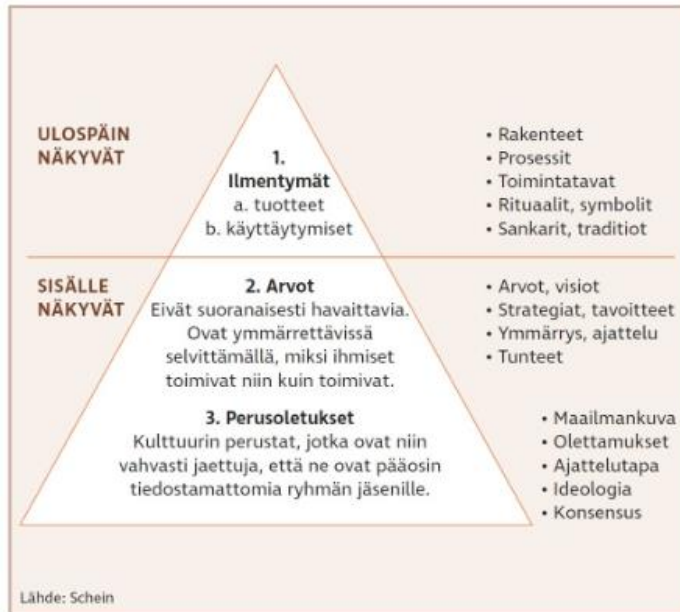
Geneerisillä arvoilla tarkoitetaan niitä asioita, joiden vähintään täytyy yrityksessä toteutua ollakseen mukana kilpailussa. Geneerisiä arvoja ovat esimerkiksi rehellisyys tai toisten kunnioittaminen. Nämä arvot ovat äärimmäisen tärkeitä, mutta eivät yksinään riitä erottautumaan muista yrityksistä, koska niiden pitäisi toteutua kaikissa yrityksissä. Siksi näiden geneeristen tai itsestään selvien arvojen listaaminen onkin käytännössä turhaa tai voi jopa kääntyä yritystä vastaan viestimällä perusasioiden puutteellisuudesta. (Lencioni 2012, 120.)

Satunnaisilla arvoilla tarkoitetaan arvoja, joita ei ole tavoitteellisesti pyritty istuttamaan yrityskulttuuriin, vaan yrityskulttuuri on omaksunut ne ikään kuin vahingossa. Satunnaiset arvot muodostuvat ajan saatossa ja ne voivat lopulta jopa näyttäytyä ydinarvona. Satunnaiset arvot voivat toimia rajoittavana tekijänä yrityksen kehitykselle ja supistaa uusien ideoiden ja näkökulmien syntymistä. (Lencioni 2012, 121.)

Toisinaan yrityksen kannattaa arvioida uudestaan niille määrittämiä arvoja, koska esimerkiksi tavoitearvoista saattaa ajan kuluessa tulla yleisesti sisäistettyjä perusarvoja. Silloin uusien tavoitearvojen asettaminen on tarpeellista. (Aaltonen & Junkkari 1999, 2019.)

3.4 Yrityskulttuurin kerrokset

Edgar Schein on luonut organisaatiokulttuurille mallin, joka jakaa kulttuurin ulos- ja sisäänpäin näkyviin kerroksiin. Ulospäin näkyvät kerrokset esittävät kulttuurin ilmentymiä ja sisäänpäin näkyvät ilmentymien juurisyitä. Ulospäin näkyvillä ilmentymillä (Artefacts) tarkoitetaan kaikkia niitä asioita, joita kuka vaan voi yritystä tarkastelemalla havaita, mutta joista ei kuitenkaan voi muodostaa jalostunutta käsitystä yrityksen kulttuurista. (Schein 2017, teoksessa Luukka 2019, 30–31.)



Kuva 3. Edgar Scheinin organisaatiokulttuurin malli (Schein 2017, teoksessa Luukka 2019, 30.)

Kuva 3. havainnollistaa organisaatiokulttuurin eri kerroksia. Sisäänpäin näkyviä kerroksia on Scheinin teoriassa kaksi, ja ne ovat omaksutut arvot (Exposed values) ja perusoletukset (Underlying Assumptions). Yrityksen sisäisesti omaksutut arvot voivat olla tietoisesti tai tiedostamatta syntyneitä, eikä niitä voi ulkopuolisena havaita. (Schein 2017, teoksessa Luukka 2019, 30–31.)

3.5 Yrityskulttuurin johtaminen

Jokaisella yrityksellä on kulttuuri ja se muodostuu joko tietoisesti tai tiedostamatta ajan saatossa. Johtamalla yrityskulttuuria on mahdollista vaikuttaa siihen, millainen yrityskulttuuri organisaatiossa on (Luukka 2019, 34.) Parhaiten menestyvät ne yritykset, joissa yrityskulttuuria on tietoisesti ja systemaattisesti rakennettu ja johdettu (Rossi 2015, 14).

Yrityskulttuurin rakentaminen lähtöpisteestä on aina yksinkertaisempaa, kuin olemassa olevan kulttuurin muuttaminen. Yrityskulttuurin rakentamiseen ja toivotunlaisen yrityskulttuurin ylläpitoon vaikuttaa keskeisesti sen työntekijät. Esimerkiksi rekrytoimalla yrityskulttuuriin sopivia työntekijöitä voidaan ylläpitää haluttua yrityskulttuuria. (Luukka 2019, s. 34–36.)

Nikulan (2022, 23) mukaan yrityksen johdon käyttäytyminen ja näkemykset muokkaavat yrityskulttuuria ja näin ollen yrityskulttuuri on aina pohjimmiltaan ylimmän johtonsa näköinen. Johtajan vaihtuessa yrityskulttuuri voi muuttua nopeastikin. Myös Rossin (2015, 22) mukaan johdolla on keskeinen rooli yrityskulttuurin johtamisessa.

Yrityskulttuuria johdetaan määrittämällä se selkeästi ja viestimällä koko organisaatiolle, miten yrityksessä toimitaan. Kun koko organisaatiolla on yhteisymmärrys toimintatavoista, halutunlaista yrityskulttuuria voidaan toteuttaa käytännössä. Johdon tärkein tehtävä on näyttää esimerkkiä omalla toiminnallaan toivotunlaisen yrityskulttuurin saavuttamiseksi. (Rossi 2015, 22.)

Yrityskulttuuriin perustuvaa strategiaa ja sen avulla johtamista kutsutaan kulttuuristrategiaksi. Sen lähtökohtana on luoda tarpeeksi vahva sisäinen kulttuuri, jossa ihmiset haluavat pysyä ja tehdä parhaansa. (Rossi 2015, 45.) Jos kulttuurin ja strategian välillä on ristiriita, kulttuuri usein vahvempana ja paremmin sisäistettynä voittaa, jolloin strategia jää toteutumatta. Kulttuuristrategia perustuu ajatukseen, että yrityskulttuuria ja strategiaa ei käsitellä erillisinä asioina. Sen mukaan yrityskulttuuri määritellään niin, että sitä toteuttamalla myös strategia toteutuu. (Rossi 2015, 16–24.)

Kun yrityksessä on vahva ja hyvin sisäistetty kulttuuri, sitä noudatetaan myös silloin kun kukaan ei ole erikseen johtamassa. Hyvin johdettu kulttuuri toimii itseään vahvistavalla periaatteella. Tarpeeksi vahva kulttuuri ohjaa työntekijöiden toimintaa ja työntekijöiden tekemät päätökset vahvistavat yrityskulttuuria. (Rossi 2015, 25.)

Yksi yrityskulttuurin johtamisen keskeisimmistä haasteista on se, että yrityksen johto ja työntekijät eivät ole yksimielisiä siitä. Usein johto saattaa puhua yrityksen tavoitetilasta, kun taas työntekijät sen nykytilasta. Pahimmillaan yrityksen johto ei hahmota tavoitetilan ja nykytilan eroa. (Lencioni 2012, 118; Luukka 2019, 31.)

Hyvä yrityskulttuuri perustuu luottamukseen. Luottamuksellinen työilmapiiri mahdollistaa erilaisten persoonien näkymisen ja kasvua ja kehitystä tukevan ympäristön. (Rossi 2015, 7.) Antamalla työntekijöille tilaa tehdä päätöksiä itsenäisesti vahvistetaan luottamusta yrityksen sisällä. Luottamalla työntekijöiden potentiaaliin poistetaan turhia välivaiheita ja palvelusta saadaan vähemmän prosessimaista. Tällöin asiakas myös tuntee itsensä tärkeäksi sekä saa palvelua nopeammin. Joustavampi yrityskulttuuri varmistaa asiakkaan tarpeisiin nopeamman ja paremman vastaamisen. (Rossi 2015, 293; Manka & Manka 2023, 113.)

Parhaiten työelämä tutkimuksissa sijoittuneita yrityksiä yhdistää kolme johtotason valintaa. Ensimmäinen valinta on johdon sitoutuminen hyvän työpaikan luomiseen. Toinen valinta on johtaa kulttuuristrategialla ja lunastaa kaikille osapuolille tehdyt lupaukset. Kolmannen valinnan mukaan työllistäminen on jo itsessään arvo ja sen mukaan sitoudutaan työntekijöihin. (Rossi 2015, 9–10.)

Yrityskulttuuriin panostavat yritykset ovat tutkimusten mukaan muita yrityksiä tuottavampia. Yrityskulttuurin johtamisella on monia hyötyjä, mutta ne heijastuvat lopulta myös suoraan taloudellisiin tuloksiin. (Rossi 2015, 18–19.)

3.6 Työhyvinvointia tukeva yrityskulttuuri

Hyvinvoivassa organisaatiossa myös työntekijän hyvinvointi on tärkeää. Organisaation hyvinvointi välittyy myös yrityksen tekemään tulokseen. Hyvinvointia ei voi käsitellä yrityksen strategiasta erillisenä käsitteenä, sillä strategian tulisi toteutuessaan toimia myös organisaation hyvinvoinnin tukena. (Kivinen 2022; Manka & Manka 2023, 113.)

Usein puhutaan myös organisaation ihmiskäsityksestä. Ihmiskäsityksellä tarkoitetaan sitä, miten näemme itsemme ja muut, joiden kanssa toimimme. Ihmiskäsitys tukee ajatusta, että ihmiset ovat yrityksen tärkein voimavara. Vuorovaikutus ihmisten välillä perustuu omaksumiimme ihmiskäsityksiin. Yrityksen ihmiskäsitys näkyy esimerkiksi siinä, miten organisaatiossa kohdataan muut ihmiset. (Kivinen 2022.)

Ihmiskäsitys kiteytyy myös yrityskulttuurin johtamiseen, jota on käsitelty edellisessä luvussa. Organisaation johtamistyyliä miettiessä tulisi se suhteuttaa yrityksen ihmiskäsitykseen ja reflektoida johtajan taitoja ja asenteita suhteessa ihmiskäsitykseen, jota yrityksessä halutaan vaalia. Ihmiskäsityksen huomiointi yrityskulttuurin johtamisessa luo kestävän ja ihmisläheisen liiketoiminnan pohjan. (Kivinen 2022.)

Hierarkkisessa organisaatiorakenteessa työntekijän toiminta-alue on rajallinen ja jäykkä. Sellainen yrityskulttuuri perustuu ajatukseen, että ihminen pohjimmiltaan pakoilee vastuuta, hakeutuvat tuttuun ja turvalliseen ja tarvitsee ulkoista motivaatiota suoriutuakseen työstään. Toisen näkemyksen mukaan taas ihminen on pohjimmiltaan utelias ja motivoitunut oppimaan uutta. Työ on ihmiselle merkityksellistä ja siitä pidetään. Yrityksen ihmiskäsitys joko heikentää tai vahvistaa työntekijän motivaatiota ja itseohjautuvuutta. (Laitinen 2020.)

Hyvässä työyhteisössä taas työntekijään luotetaan ja toimintakulttuuri perustuu työntekijän osallistamiseen. Työntekijän vaikuttamismahdollisuudet omaan työhönsä sekä päätöksentekoon lisäävät vastuullisuutta ja aloitteellisuutta. Silloin työntekijä kokee työnsä usein myös mielekkäämmäksi. (Manka & Manka 2023, 113.)

Työhyvinvoinnin kannalta työpaikalla on tärkeää tulla kohdatuksi ihmisenä eikä vain työn suorittajana. Työntekijän arvoa yhteisön jäsenenä ei tule mitata työsuoritusten kautta, vaan työntekijää tulee pitää arvokkaana jo itsessään. Ihmissyyttä korostavassa kohtaamisessa tulisi täytyä kolme piirrettä, jotka ovat tasa-arvoisuus, huomatuksi tuleminen sekä turvallisuus. Tasa-arvoisuudella tarkoitetaan sitä, että työroolista riippumatta jokaisella työntekijällä olisi tasa-arvoinen asema yhteisön jäsenenä. Kohtaamisella on kriittinen merkitys työhyvinvoinnin kannalta. (Sivonen 2022, 8.)

Myös Rossi (2015, 31–35) tunnistaa kohtaamisen tärkeyden esittämällä Giftwork -nimisen kulttuurin, joka tarkoittaa odotukset ylittävää vuorovaikutusta. Giftwork-kulttuurissa ihmistä kohdellaan henkilökohtaisesti ja hänelle pyritään

luomaan erityinen kokemus. Giftwork-kulttuurin mukainen vuorovaikutustilanne sisältää seuraavat piirteet:

- Käyttää aikaa
- Näkee vaivaa tai käyttää energiaa
- Osoittaa huomiota
- Kantaa huolta toisesta ihmisestä

Giftwork-toimenpiteitä voidaan soveltaa niin yrityksen sisällä johtajalta työntekijälle, kuin asiakassuhteissa työntekijältä asiakkaalle. Kulttuuri toimii itseään vahvistavalla periaatteella, jossa työntekijä kokee tulleensa kohdelluksi hyvin ja haluaa tehdä parhaansa myös asiakkaiden eteen. (Rossi 2015, 35.) Oikeanlainen kohtaaminen tukee hyvinvointia työssä (Sivonen 2022, 8).

Työhyvinvoinnin yhteydessä puhutaan myös negatiivisesta ja positiivisesta stressistä. Positiivinen paine toimii motivoivana tekijänä, kehittää työntekijää ja auttaa tavoitteiden saavuttamisessa. Positiivista painetta aiheuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi aikapaine, lisääntynyt vastuu, merkittävät tavoitteet ja työn moninaisuus. (Manka & Manka 2023, 203.)

Negatiivinen paine heikentää työkykyä ja johtaa heikentyneeseen suorituskyykyyn ja sitoutumiseen. Negatiivista painetta aiheuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi epäselvyys roolista tai työtehtävästä, liian tiukat aikarajat sekä huonot työyhteisösuhteet. Positiivisessa paineessa työntekijän voimavarat, kokemus työn hallinnasta ja työyhteisöltä saatu tuki ovat ratkaisevassa asemassa siinä, että paine on positiivista, eli työntekijää kehittävää eikä negatiivista, eli työntekijää kuormittavaa. (Manka & Manka 2023, 203.)

3.7 Asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen suhde

Asiakaskokemuksella ja henkilöstökokemuksella on kiistaton suhde toisiinsa, vaikka usein niitä käsitellään erikseen. Henkilöstökokemus on asiakaskokemukselta vastaavasti ennen kaikkea näkemys ja tunne, joka muodostuu työntekijälle työnantajasta ja se on syntynyt vuorovaikutuksen, mielikuvien ja tunteiden seurauksena. (Korkiakoski 2019, 24.)

Asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen suhde riippuu ensisijaisesti kahdesta tekijästä, jotka ovat yrityksen toimiala ja yrityksen strategia (Futurelab 2020.) Toimialat voidaan jakaa kahteen: high-touch ja low-touch toimialoihin. Yhteys asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen välillä on selkein high-touch toimialoilla, joissa työntekijällä ja asiakkaalla on eniten suoraa vuorovaikutusta keskenään. Näitä toimialoja ovat esimerkiksi majoitus, ravintola sekä vähittäiskauppa. (Korkiakoski 2019, 19.)

Low-touch toimialoja ovat esimerkiksi energia ja valmistusteollisuus tai digitaalisiin palveluihin painottuvat yritykset, joissa asiakaskokemus saattaa jopa perustua työntekijän roolin minimointiin (Korkiakoski 2019, 19; Futurelab 2020.) Yrityksen strategia taas vaikuttaa asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen suhteeseen siinä, kuinka keskeisessä roolissa yritys haluaa, että sen työntekijät ovat asiakaskokemuksen tuottamisessa. (Futurelab 2020.)

Oli kyseessä sitten B2B tai B2C liiketoiminta, asiakaskokemuksen tuottaa aina ihminen ihmiselle. Yrityksen työntekijät ovat tärkeä elementti hyvän asiakaskokemuksen tuottamisessa. Monet henkilöstöön kohdistuvat päätökset kannattaa tehdä strategia ja asiakaskokemustavoitteet mielessä pitäen. Näitä ovat esimerkiksi rekrytointi, kouluttaminen, mittaaminen sekä erilaiset kannustepalkkiot. (Löytänä & Korteso 2011, luku 6.4.)

Kun asiakaskokemuksen merkitys on huomioitu jo yrityksen kulttuurissa, yrityksellä on hyvät lähtökohdat hyvän asiakaskokemuksen tuottamiselle. Asiakaslähäinen kulttuuri määrittää yrityksen toimintaa aina rekrytinnista työntekijöiden palkitsemiseen. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 96.) Löytänen ja Korteso (2011,

luku 6.4) mukaan rekrytointi onkin yksi tärkeimmistä asiakaskokemuksen johtamisen osa-alueista. Työntekijän osaamistasoa arvokkaampaa on oikeanlainen asenne, koska osaamista on helpompaa kehittää, kuin asennetta muuttaa.

Henkilöstön kouluttaminen valmistaa työntekijät suoriutumaan päivittäisistä työtehtävistään, mutta usein poikkeustilanteiden kohtaaminen tuottaa vaikeuksia. Silloin työntekijän asenne, ongelmanratkaisukyky sekä aito halu auttaa asiakasta on mekaanista suorittamista tärkeämpi etu. Tehdyn työn mittaaminen ja palkitseminen hyvistä suorituksista on myös tärkeää. (Löytänä & Kortesus 2011, luku 6.4).

Sekä asiakaskokemuksella, että henkilöstökokemuksella on suora vaikutus yrityksen taloudelliseen menestykseen, mutta ne vaikuttavat siihen eri tavoin. Asiakaskokemuksen keskeinen vaikutus on asiakaslojaliteetin sekä myynnin kasvu, kun taas henkilöstökokemuksen keskeinen vaikutus liittyy tuottavuuteen. Panostamalla molempiin, yritys maksimoi taloudellisen hyötynsä. (Korkiakoski 2019, 28.) Panostamalla henkilöstöön, yritys panostaa myös asiakaskokemukseen.

4 Selvitys yrityskulttuurin vaikutuksesta asiakaskokemukseen

4.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus keskittyy ihmisiin ja ihmisenä olemiseen. Sen lähtökohtana on tarkastella todellista elämää ja sen moninaisuutta. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2010, 161.) Laadullisesta tutkimuksesta käytetään synonyymejä kvalitatiivinen tutkimus sekä ihmistutkimus (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 1.2).

Laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään tutkittavaa aihetta sen kohteena olevien ihmisten näkökulmasta, eli esimerkiksi haastateltavien henkilöiden kokemuksia, näkemyksiä ja tunteita tarkasteltavasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 7; Puusa & Juuti 2020, luku 1).

Laadullisessa tutkimuksessa teoria on välttämätöntä tutkittavan aiheen kokonaisuuden ymmärtämisen sekä tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kannalta. Teorialla tarkoitetaan tutkimuksen viitekehystä, joka esittelee aiheen kannalta tärkeät käsitteet ja niiden väliset suhteet. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 1.1.1;).

Laadullisessa tutkimuksessa noudatetaan tutkimusmenetelmälle tyypillisiä vaiheita, jotka ovat aiheen valinta, tutkimuksen tavoitteiden asettaminen, tutkimuskysymysten muotoileminen, tutkimuksen rajausten määrittely, teoreettisen viitekehysten laatiminen, lähestymistavan valinta ja perustelu, tutkimusmenetelmien, sekä näytteen tai aineiston valinta, kuvailu ja perustelu, itse aineiston hankinta, aineiston analysointi ja tulkinta, sekä tulosten kirjoittaminen ja raportointi sekä tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Valittujen menetelmien mukaan vaiheissa voi olla poikkeuksiakin. (Puusa & Juuti 2020, luku 1.)

Laadullisellakin tutkimuksella voi olla erilaisia lähestymistapoja ja tavoitteita, kuten esimerkiksi uuden tiedon hankinta, ilmiön kuvaaminen, ymmärtämään pyrkivä ja ymmärrystä syventävä (Puusa & Juuti 2020, luku 1). Laadullisessa tutkimuksessa aineisto on tyypillisesti paljon määrällisen tutkimuksen aineistoa pienempi ja harkitummin valittu. Tutkimukselle ei ole myöskään absoluuttisesti oikeaa aineiston määrää, vaan se riippuu tutkimuksen tavoitteesta. (Puusa & Juuti 2020, luku 1.)

Kvalitatiivista tutkimusta ei alun perin pidetty yhtä luotettavana tutkimusmenetelmänä tieteen näkökulmasta, kuin esimerkiksi kvantitatiivista tutkimusmenetelmiä. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 2.4.4). Myöhemmin on kuitenkin ymmärretty sen tarpeellisuus, koska laadullisen tutkimuksen menetelmien käyttö mahdollistaa monipuolisemman asioiden tutkimisen ja tarkastelun, sillä suuri osa sen käyttökohteista on abstrakteja, eli näkymättömiä ja tulkinnallisia, eikä niitä voida ilmentää numeraalisesti, vaan sanallisesti.

Laadullisen tutkimuksen yleisimmin käytettyjä aineistonkeruumenetelmiä ovat erilaiset haastattelut, kyselyt ja havainnointi. Laadullisen tutkimuksen eri mene-

telmiä on mahdollista myös yhdistää. Haastattelujen tavoitteena on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta ja siksi haastateltavien on perusteltua saada kysymykset nähtäväksi jo ennen haastattelutilannetta (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3–3.1).

Haastattelun etuna on haastateltavan henkilön mielipiteiden vapaa esilletuominen. Haastattelu tukee ajatusta, että ihminen on tutkimuksessa merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli. Haastattelun yksi keskeisimmistä haasteista taas on esimerkiksi se, että haastateltava haluaa antaa sosiaalisesti hyväksytyjä vastauksia ja todellinen merkitys jää tavoittamatta. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 3.1)

Laadullisessa tutkimuksessa haastattelun toteuttamista ei ole sidottu ainoastaan kasvokkain tapahtuvaan haastatteluun. Myös esimerkiksi sähköpostihaastattelu on hyväksytty keino. Haastattelun etuja ovat esimerkiksi joustavuus ja väärinymmärrysten oikaisumahdollisuus, esimerkiksi kysymysten toistaminen ja tarkentaminen on mahdollista puolin ja toisin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1.)

4.2 Haastattelut

Tässä opinnäytetyössä on käytetty kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tarkemmin aineistonkeruumenetelmänä käytetään puolistrukturoituja teemahaastatteluja, koska menetelmänä se mahdollistaa avoimen keskustelumaisen haastattelutilanteen.

Puolistrukturoidulle menetelmälle tyypillisesti haastatteluihin on määritelty valmiit kysymykset, mutta ei valmiita vastausvaihtoehtoja. Kysymyksiä ei välttämättä esitetty kaikille samassa järjestyksessä tai kysymys saatettiin jättää esittämättä, mikäli muun keskustelun ohessa kävi ilmi tarpeellinen tieto.

Koska opinnäytetyön tavoitteena on saada syvempää ymmärrystä tutkittavasta aiheesta, eli toimeksiantajayrityksen kulttuurista ja arvoista, sekä haastateltavien näkemyksistä siitä, miten yrityksessä vallitseva yrityskulttuuri vaikuttaa sen

tuottamaan asiakaskokemukseen, laadulliselle tutkimukselle tyypillinen hypoteesittomuus sopi valittuun menetelmään. Tarkoituksena ei ole tehdä ennakkoletuksia haastateltavien puolesta, vaan todella ymmärtää ja kuunnella heidän mielikuviansa, kokemuksia ja näkemyksiä selvitetävästä aiheesta.

Haastatteluihin oli määritelty kolme eri pääteemaa, jotka sisälsivät tarkempia alakysymyksiä selvitetävästä aiheesta. Kaksi haastattelua toteutettiin sähköpostin välityksellä lähettämällä haastateltavalle alkuperäinen kysymyspohja ja sen jälkeen esittämällä tarkentavia kysymyksiä. Loput kolme haastattelua toteutettiin kasvotusten haastateltavien työpaikalla.

Tässä opinnäytetyössä pyrittiin selvittämään toimeksiantajaorganisaation jäsenten näkemyksiä ja kokemuksia yrityskulttuurin ja sen ilmentymien sekä asiakaskokemuksen välisestä suhteesta. Selvityksen aiheen vuoksi haastateltaviksi valittiin viisi kohdeorganisaation työntekijää, jotka toimivat päivittäisissä työtehtävissään asiakasrajapinnassa, mutta suurin osa kuitenkin keskenään eri tehtävissä. (Taulukko 1.) Haastatteluun vastanneiden työsuhteet olivat haastatteluhetkellä 6–18 vuoden pituisia ja vastaajien ammattinimikkeitä olivat myyntineuvottelija, markkinointipäällikkö, kokousemäntä ja kokouspalvelupäällikkö.

Taulukko 1. Haastateltavien taustatiedot.

	Ammattinimike	Työsuhteen kesto
Haastateltava 1	Markkinointipäällikkö	18 vuotta
Haastateltava 2	Myyntineuvottelija	16 vuotta
Haastateltava 3	Myyntineuvottelija	12 vuotta
Haastateltava 4	Kokouspalvelupäällikkö	17 vuotta
Haastateltava 5	Kokousemäntä	6 vuotta

Haastattelut sovittiin aikataulullisesti tiiviisti toistensa kanssa, jotta myös aiempien haastattelujen sisältö olisi mahdollista palauttaa mieleen. Haastateltaville

lähetettiin kysymyspohja ennen haastattelutilannetta, jotta heidän oli mahdollista tutustua käsitteisiin sekä haastattelukysymyksiin etukäteen. Ennen haastattelua käytiin vielä läpi tarvittavien käsitteiden määritelmät, jotta haastattelun aiheet olivat mahdollisimman selkeät haastateltaville. Kasvotusten toteutetut haastattelut tehtiin lokakuun 2023 aikana ja haastattelutilanteet kestivät noin 30–45 minuuttia. Sähköpostihaastattelut toteutettiin marraskuun 2023 aikana.

Kerättyä aineistoa analysoitiin osittain jo aineistonkeruun yhteydessä. Käytännössä siis haastattelija saattoi löytää mahdollisia yhteyksiä jo haastattelutilanteessa, jolloin tulkinta esitettiin haastateltavalle ja sille saatiin vahvistus tai tarkennus. Aineiston keruuta ja analyysiä tehdään usein laadullisissa menetelmissä päällekkäin. (Tuomi & Sarajarvi 2018, luku 7.)

Haastattelut taltioitiin muistiinpanojen muodossa, eli tyypillisesti menetelmään kuuluvalle litteroinnille ei ollut tarvetta tässä selvityksessä. Sen sijaan päätelmiä tehtiin suoraan kerätystä materiaalista koodaamalla aineistoa teemoittain.

4.3 Tulokset

Haastattelurunko muodostui kolmesta eri teemasta, jotka olivat kokemukset yrityskulttuurista, yrityksen tuottama asiakaskokemus sekä haastateltavien henkilöstökokemus. Kysymykset 1–4 pyrkivät selvittämään haastateltavan kokemusta yrityksen yrityskulttuurista ja sen arvoista. Kysymyksillä 5–8 pyrittiin selvittämään asiakaskokemuksen toteutumista ja huomiointia yrityksessä. Kysymyksillä 9 ja 10 pyrittiin selvittämään haastateltavien henkilöstökokemusta ja sen vaikutusta esimerkiksi työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen.

4.3.1 Haastateltavien kokemukset yrityskulttuurista

Kaikki haastateltavat kuvailivat yrityskulttuurin yhdenmukaisesti. Yrityskulttuuria kuvaillessa toistui toteamus, että kohdeyrityksessä on hyvin avoin yrityskulttuuri. Yrityksen kulttuuria kuvailtiin myös useamman vastaajan toimesta luottamukselliseksi sekä läpinäkyväksi.

Yrityskulttuurissa vallitsee haastateltavien mukaan ilmapiiri, jossa uskaltaa esittää oman mielipiteensä. Useat haastateltavat kokivat myös, että yrityksen vuorovaikutus ja viestintä toimii sujuvasti. Organisaatiota kuvailtiin matalaksi. Tällä haastateltavat tarkoittivat organisaation olevan tasa-arvoinen ja että esimerkiksi työroolien hierarkia ei näy vahvasti työyhteisössä.

Yrityskulttuuria kuvailtaessa asiakaslähtöisyys toistui suurimmassa osassa vastauksia. Vastausten perusteella asiakaslähtöisyyttä pidetään yrityksessä tärkeänä arvona ja sen toiminnan perustana. Kysyttäessä yrityskulttuurin vaikutuksesta asiakaskokemukseen kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että yrityksen sisäisesti vakiintuneet ja selkeät prosessit vaikuttavat merkittävästi laadukkaan asiakaskokemuksen tuottamiseen.

Haastateltavien mukaan kaikkien prosessien ydin on tuottaa parasta mahdollista palvelua asiakkaille, mutta kuitenkin huomioiden jokaisen asiakkaan yksilölliset tarpeet. Vastaajien mielestä yhdessä määritellyt prosessit esimerkiksi takaavat, että palvelun laatu pysyy tasaisena, vaikka asiakas joutuisi toisinaan asioimaan eri työntekijän kanssa.

Haastatteluista selvisi, että vastaajilla oli yhtenäinen näkemys johdon roolista yrityskulttuurin ja asiakaskokemuksen johtamisessa. Vastaajien mukaan johdon tehtävä on osoittaa arvot selkeästi ja huolehtia, että koko organisaatio noudattaa niitä.

Neljäs haastattelukysymys koski organisaation ja erityisesti johdon ja toiminnallisen tason yhteisymmärrystä yrityksen arvoista ja tavoitearvoista. Tavoitearvoilla tarkoitetaan tässä yhteydessä myös luvussa 3.3 esitellyn arvotasoteorian innostavia arvoja. Tämän kysymyksen kohdalla haastateltavien näkemykset poikkesivat hieman.

Osa vastaajista koki, että koko organisaatiolla on yhteisymmärrys sen arvoista, niin nykyisistä kuin tavoitearvoistakin. He kokivat myös, että yrityksen johto tiedostaa nykyisten arvojen tilanteen eikä keskity liikaa pelkästään tavoitearvoihin.

Osa vastaajista taas oli voimakkaasti sitä mieltä, että johtotason ja operatiivisen tason näkemykset eroavat merkittävästi toisistaan. Heidän kokemuksensa mukaan johtotasolla ei aina ole selkeää näkemystä realistisista tavoitteista, eivätkä esimerkiksi annetut resurssit riitä johdon vaatiman tason, eli niin kutsuttujen tavoitearvojen toteuttamiseen. Osa vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että yhteisymmärrys on parantunut viime vuosien aikana.

Sekä yrityskulttuuriin että henkilöstökokemukseen liittyen eräs vastaajista mainitsi pitävänsä myös henkilöstön epävirallisia tapaamisia tärkeinä. Hän perusteli vastaustaan muun muassa niin, että rennommat epämuodolliset tapaamiset tiivistävät työyhteisöä, edistävät työkaverin kohtaamisesta henkilökohtaisemmalla tasolla, sekä auttavat ymmärtämään muiden roolia ja merkitystä organisaatiossa.

Rennommat tapaamiset mahdollistavat paremman ymmärryksen toisen työstä ja vuorovaikutus paranee esimerkiksi eri osastojen välillä. Toinen vastaaja kertoo, että hänelle on tärkeää tuntea itsensä hyödylliseksi ja merkitykselliseksi organisaatiossa, mitä esimerkiksi työyhteisön hyvät työyhteisösuhteet tukevat.

Haastatteluista selvisi, että haastateltavat tunnistavat joitakin yrityskulttuurin haasteita, jotka vaikuttavat sen tuottamaan asiakaskokemukseen. Mainittuja haasteita olivat yhteistyökumppaneiden yrityskulttuurien erot ydinorganisaation yrityskulttuurin kanssa sekä ajoittaiset kommunikaation haasteet eri osastojen välillä.

Lähes kaikki vastaajat olivat samaa mieltä siitä, että yrityskulttuurilla ja sen arvoperustalla, sekä henkilöstökokemuksella on paljon merkitystä asiakaskokemukselle eikä yrityskulttuuri voi olla vaikuttamatta yrityksen tuottamaan asiakaskokemukseen.

4.3.2 Asiakaskokemus toimeksiantajayrityksessä

Kaikki haastateltavat mainitsivat yrityksen toimivan asiakaslähtöisesti. Vastajien mukaan kaikki yrityksen toiminta tähtää hyvään asiakaskokemukseen, jopa

siinä määrin, että asiakaskokemus on istutettu jo yrityksen kulttuuriin. Usean vastaajan toimesta mainitut sisäiset prosessit ovat luoneet syvälle iskostuneen tavan toimia yrityksessä.

Yrityksessä seurataan haastateltavien mukaan aktiivisesti asiakaskokemuksen tasoa ja toteutumista erilaisilla mittareilla. Tuloksista viestitään koko organisaatiolle säännöllisesti. Poikkeamia asiakastyytyvyydessä ja -palautteissa seurataan herkästi ja toimenpiteisiin ryhdytään nopeasti, mikäli samasta asiasta tulee useampi palaute.

Asiakaskokemusta seurataan kohdeyrityksessä mittaamisella, palautteiden keräämisellä, sekä havainnoimalla. Tuloksista tehdään säännöllisin väliajoin yhteenveto, joka on koko organisaation nähtävillä. Kohdeyrityksessä käytetään mm. NPS-mittaria. B2B-liiketoiminnassa on tyypillistä, että palvelun ostaja ja loppukäyttäjä eivät ole sama henkilö. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 162.) Tämä pätee usein myös kokous- ja kongressialalla, minkä vuoksi palautetta kerätään sekä tilaisuuden varaajalta, että vetäjältä. Haastateltavien mukaan tilaisuuksien osallistujilta ei erikseen kerätä palautetta.

Kohdeyrityksessä pyritään vastaamaan jokaiseen asiakaspalautteeseen eikä yhtäkään palautetta jätetä huomioimatta. Myös asiakkaiden sanallisesti antamat palautteet pyritään tilastoimaan ja siten tuomaan koko organisaation saataville

Kaikilla vastaajista oli yhtenäinen ymmärrys siitä, miten yritys mittaa ja kehittää asiakaskokemusta. Työtehtävästä riippumatta he osasivat kertoa konkreettisesti mitä asioita yrityksessä mitataan, keneltä, kuinka usein ja miten kerättyä tietoa hyödynnetään. Yksi vastaajista mainitsee asiakkaiden nopean tarpeiden ja toiveiden muuttumisen syklin. Hänen mukaansa ilmiö on tunnistettu yrityksessä ja asiakaskokemusta pyritään jatkuvasti kehittämään sen perusteella.

Suurin osa vastaajista osasi nimetä yrityksen keskeisimpiä arvoja, joita olivat asiakaslähtöisyys, ympäristövastuullisuus, tietoisuuden jakaminen yrityksestä sekä sosiaalinen vastuu esimerkiksi työntekijöiden hyvinvoinnin osalta sekä eri-

laisin hankkein. Osa vastaajista oli epävarmoja siitä, miten arvot olivat virallisesti määritelty. Siitä huolimatta he osasivat kertoa, millaiset arvot näkyvät yrityksen päivittäisessä toiminnassa ja olemassaolossa.

Kaikki vastaajat kokivat, että he pystyvät päivittäisessä toiminnassaan vaikuttamaan yrityksen tuottamaan asiakaskokemukseen. Yrityksen periaatteisiin kuuluu, että jokaisella asiakkaalla on vähintään jokaisen asiointikerran alusta loppuun tai mahdollisuuksien mukaan koko asiakassuhteen ajan nimetty henkilö, joka vastaa kyseisestä asiakkuudesta. Silloin asiakkaan tarpeita ja toiveita vastaavaa palvelua on helpompi tuottaa. Asiakkaan oppii tuntemaan paremmin, jolloin yksilöllisen palvelun tuottaminen on mahdollista.

Eräs haastateltava mainitsee, että työntekijän ja asiakkaan välillä pyritään mahdollisimman avoimeen kommunikaatioon, esimerkiksi asiakkaan toiveiden toteuttamismahdollisuuksista. Toisaalta toinen vastaaja kertoo, että asiakkaan toiveita pyritään toteuttamaan myös silloin, kun ne ovat ristiriidassa ennalta määritettyjen prosessien kanssa ja saatetaan usein joustaa enemmän, kuin olisi tarve tai asiakas edes tiedostaa, esimerkiksi peruutusehtojen tai erilaisten aikataulujen osalta.

4.3.3 Haastateltavien henkilöstökokemus

Suurin osa vastaajista kuvailee henkilöstökokemuksensa olevan pääsääntöisesti positiivinen tai erittäin positiivinen. Yksi vastaajista kokee, että yrityksessä työntekijän hyvinvointia pidetään tärkeänä arvona tai jopa ydinarvona. Haastateltavan mukaan yrityksessä tehdään tarvittaessa mittaviakin toimenpiteitä varmistukseksi hyvä työtyytyväisyys ja henkilöstökokemus.

Tämän kysymyksen kohdalla esiintyi kuitenkin myös eriäviä mielipiteitä. Yksi vastaajista kokee, että hänen henkilöstökokemuksensa on vaihtelevaa positiivisen ja negatiivisen välillä. Kokemusta hän perustelee sillä, että hän kokee työntekijöiden olevan eriarvoisia esimerkiksi osastosta ja työtehtävästä riippuen.

Henkilöstökokemusta kuvaillaan vastaajien toimesta kuitenkin luottamukselliseksi ja kannustavaksi, joka ilmenee esimerkiksi mahdollisuudella vaikuttaa omiin työtehtäviin ja aikatauluihin, sekä esimieheltä riittävästi saadulla palautteella. Yksi vastaajista mainitsee, että esimies tukee työssä ja antaa riittävät työkalut työssä onnistumiseen.

Kannustavaa ilmapiiriä tukee myös kokemus siitä, että yrityksessä suhtaudutaan myönteisesti työntekijän kouluttautumiseen. Yrityksessä työntekijöille tarjotaan mahdollisuutta erilaisiin lisäkoulutuksiin, jotka liittyvät heidän nykyiseen työhönsä. Sen lisäksi työnantaja tukee työntekijöitä heidän henkilökohtaisissa opiskeluissaan ja siten mahdollistaa heille tilaisuuden kehittää itseään työn ohessa.

Vaikka suurin osa vastaajista koki, että heidän työntekijäkokemuksensa on pääasiassa positiivinen, he totesivat, että työtyytyväisyys ei ole muuttumaton asia vaan moni eri asia vaikuttaa sen toteutumiseen. Kaikesta huolimatta kaikki vastaajista tekevät parhaansa jokaisessa asiakastilanteessa ja kokevat, että palvelun laatu ei kärsi silloinkaan, kun motivaatio työhön on heikompi tai työtyytyväisyys ei ajoittain ole huipussaan.

Viimeinen kysymys pyrkii selvittämään miten työntekijän henkilöstökokemus vaikuttaa hänen päivittäiseen toimintaansa, työssä suoriutumiseen sekä esimerkiksi motivaatioon ja sitoutumiseen. Yksi vastaajista kertoo, että yritykseen sitoutumiseen ja pitkään työsuhteeseen on vaikuttanut erityisesti yrityksen arvojen yhteensopivuus hänen omien arvojensa kanssa.

Kaikki vastaajista kokivat, että työssä viihtyminen vaikuttaa merkittävästi yrityksen tuottamaan asiakaskokemukseen. Esimerkiksi kiireinen aika tai huono työskentelyilmapiiri vaikuttaa monien mielestä vähentyneenä kannustuksena ja tukena kollegoilta, vaikuttaa negatiivisesti henkilökemioihin ja riski virheisiin kasvaa. Syntyy epävarmuutta oman työn tarkkuudesta ja laadusta.

Yksi vastaajista mainitsee, että yritys priorisoi työntekijöidensä hyvinvoinnin myös kriisitilanteissa. Esimerkkinä hän käytti koronapandemiaa, joka oli monelle

yrittäjälle vaikeaa aikaa. Pandemia-aika oli haastava etenkin kongressi- ja kokousalalla, joka käytännössä perustuu ihmisten tapaamiseen. Yksi vastaajista korosti, että henkilökunnasta hyvin huolehtiminen näkyy esimerkiksi pitkinä työsuhteina. Suurin osa vastaajista oli haastatteluiden hetkellä ollut yrityksessä yli kymmenen vuotta.

Haastatteluista selvisi, että yrityksessä käytetään erilaisia palkitsemisjärjestelmiä ja yrityksen työntekijöillä on hyvät työsuhte-edut. Osa vastaajista piti nykyisiä palkitsemisjärjestelmiä riittävinä ja osa koki, että joskus palkitseminen on parempaa kuin toisinaan. Yhden vastaajan näkemys oli, että etuja pidetään yrityksessä toisinaan itsestäänselvyyksinä, eikä nähdä palkitsemista varsinaisena etuna.

4.4 Johtopäätökset

Työn tavoitteena oli selvittää yrityskulttuurin vaikutusta asiakaskokemuksen muodostumiseen. Työn tuloksista ei voida eikä ole tarkoituskaan muodostaa ja-lostuneita päätelmiä yrityskulttuurin ja asiakaskokemuksen välisestä suhteesta, vaan tarkastella ilmiötä kohdeyrityksessä verraten sitä työn viitekehykseen, eli aiheesta tuotettuun aiempaan tietoon.

Selvityksessä pyrittiin vastaamaan kysymykseen: Miten yrityskulttuuri vaikuttaa asiakaskokemukseen? Selvitystä tehtiin alakysymyksien avulla, jotka on tarkemmin esitelty luvussa 1.2. Työssä haluttiin selvittää, onko joillain yrityskulttuurin osatekijöillä merkittävämpi rooli asiakaskokemuksen muodostumisessa, ja jos on, niin millä. Selvityksessä haluttiin tietää millaiset yrityksen arvot tukevat hyvää asiakaskokemusta ja pyrittiin selvittämään millaiset tekijät muodostavat vahvan ja toimivan yrityskulttuurin. Työssä haluttiin myös selvittää, millaisella johtamisella voidaan luoda yrityskulttuuri, joka tukee hyvää asiakaskokemusta.

Selvityksen perusteella voidaan todeta, että yrityskulttuuri vaikuttaa merkittävästi sen tuottamaan asiakaskokemukseen ja että niiden välinen suhde on selkeä. Yrityskulttuuri vaikuttaa asiakaskokemukseen sekä suorasti että välillisesti.

Yrityskulttuurin sisällä asiakaskokemukseen eniten vaikuttavia tekijöitä ovat sen arvot sekä yrityksen ihmiskäsitys, jotka ovat yrityskulttuurin kulmakiviä (Luukka 2019, 176). Yrityksen ihmiskäsitys heijastuu yrityskulttuurin johtamiseen. Yrityksen arvot sekä työhyvinvointi vaikuttavat työntekijän suorituskykyyn ja motivaatioon. Erityisesti yrityksen arvoperusta vaikuttaa sen tuottamaan asiakaskokemukseen, koska arvot luovat pohjan yrityksen toiminnalle. (Aaltonen & Junkkari 1999, 230.)

Väitettä tukee se, että niin viitekehyksen kuin työssä tehdyn selvityksenkin mukaan yrityksen kulttuuri näkyy kaikessa sen toiminnassa ja arjessa. Jos yrityksen kulttuuri on muodostunut tiedostamatta, sen tulokset ovat heikosti kontrolloitavissa. Vain yrityskulttuuria johtamalla voidaan vaikuttaa siihen, millainen yrityskulttuuri yrityksessä on. (ks. Rossi 2015, 14; Luukka 2019, 34 luku 3.5.)

Mankan ja Mankan (2023, 113.) sekä Rossin (2015, 7.) mukaan hyvä yrityskulttuuri perustuu luottamukseen. Sellaisessa työympäristössä työntekijällä on enemmän tilaa käyttää koko potentiaaliaan sekä tehdä itsenäisempiä päätöksiä. Haastatteluun vastanneet kokivat, että kohdeyrityksen yrityskulttuuri on hyvin luottamuksellinen, mikä tukee sitä, että työntekijät saavat tehdä päätöksiä itsenäisesti.

Selvityksen perusteella vaikuttaa siltä, että kohdeyrityksessä yrityskulttuuri on hyvin johdettu, koska yrityskulttuuri kuvailtiin yhdenmukaisesti ja siitä ilmeni menestyvän yrityskulttuurin mahdollistavia piirteitä, joita on esitelty luvuissa 3.5 ja 3.6. Näitä piirteitä ovat yrityksessä vallitseva luottamuksen ilmapiiri, hyvä vuorovaikutus, hyvää asiakaskokemusta tukevat arvot sekä ihmisyyttä korostava ihmiskäsitys.

Viitekehyksen sekä tehdyn selvityksen perusteella vaikuttaa siltä, että yrityksen tuottama asiakaskokemuksen taso määrittyy jo yrityksen kulttuurissa, koska työntekijät, jotka ovat keskeisessä roolissa asiakaskokemuksen tuottamisessa,

toimivat ensisijaisesti kulttuurissa oppimallaan tavalla, kuten luvussa 3.1 on esitetty. Myös vastaajien vahva nojautuminen yrityksen prosessien ja arvojen mukaiseen toimintaan tukee tätä käsitystä.

Toisaalta luvussa 2.5 on käsitelty palvelun prosessimaisuutta asiakaskokemuksen muodostumisen haasteena. Prosessimaisuus tarkoittaa sitä, että toisinaan liian tarkasti määritellyt yrityksen sisäiset prosessit rajoittavat työntekijän omaa harkintakykyä sekä potentiaalia. Silloin asiakaskokemus voi jäädä keskinkertaiselle tasolle odotukset ylittävän kokemuksen sijaan.

Vastaajat kuitenkin kokivat, että selkeät ja vakiintuneet arvot sekä selkeät prosessit ja toimintatavat tukevat hyvää palvelutasoa ja asiakaskokemuksen tuottamista silloinkin, kun muut palveluun vaikuttavat osa-alueet ovat ajoittain heikommassa asemassa. Asiakaskokemus toteutuu todennäköisemmin silloin, kun se on istutettu kaikkeen yrityksen toimintaan ja prosessit suunniteltu hyvän asiakaskokemuksen tuottamiseksi.

Haastatteluiden perusteella vaikuttaa siltä, että yrityksessä on ymmärretty asiakaskokemuksen merkitys hyvin. Yrityksen kulttuuri ja koko sen toiminta perustuu hyvän asiakaskokemuksen tuottamiseen. Useampi vastaaja kertoi usein tekevänsä hieman ylimääräistä työtä täyttääkseen asiakkaan toiveet. Yrityksessä myös kehitetään jatkuvasti asiakaskokemusta, minkä on viitekehyksessä osoitettu (ks. luku 2.7) olevan välttämätöntä vastatakseen asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ja pysyäkseen mukana kilpailussa. Tästä voidaan päätellä myös, että yrityksessä tähdätään odotukset ylittävään asiakaskokemukseen.

Positiivinen yrityskulttuuri johtaa parempaan asiakaskokemukseen esimerkiksi arvoihin sitoutuneiden ja motivoituneempien työntekijöiden kautta. Yksilön omien arvojen yhteensopivuus yrityksen arvojen kanssa vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen, kuten Nikula sekä Rossi ovat todenneet luvussa 3.2. Väitettä tukee myös erään haastateltavan oma kokemus siitä, että yrityksen arvojen yhteensopivuus hänen arvojensa kanssa on vaikuttanut hänen vahvaan sitoutumiseensa yrityksessä.

Lencionin arvoteorian (ks. luku 3.3) mukaan innostavilla arvoilla tarkoitetaan sellaisia arvoja, joita yrityskulttuuriin pyritään tietoisesti istuttamaan saavuttaakseen esimerkiksi parempia liikeloudellisia tuloksia. Vastaaajien keskuudessa oli hieman erimielisyyksiä siitä, onko yrityksen johtotasolla realistiset näkemykset kyseisistä arvoista.

Liian vaativat tavoitteet ja liian niukat resurssit johtavat negatiiviseen paineeseen ja kuormittavat työntekijöitä. Muun muassa pitkään jatkunut negatiivinen paine voi johtaa suorituskyvyn heikkenemiseen tai työntekijän kuormitustilaan. (Manka & Manka 2023, 203.)

Yrityskulttuuri toimii parhaiten silloin, kun koko organisaatiolla on yhteisymmärrys sen nyky- sekä tavoitetilasta ja arvoista. Yhteisymmärrys syntyy esimerkiksi hyvän vuorovaikutuksen ja selkeän viestinnän seurauksena (Rossi 2015, 22.), mikä haastateltavien mukaan toteutuu kohdeyrityksessä. Suurin osa vastaajista koki, että kohdeyrityksessä on hyvä yhteisymmärrys, joka on viime vuosina vielä parantunut. Sen perusteella voidaan päätellä, että kohdeyrityksellä on hyvät lähtökohdat vahvalle yrityskulttuurille.

Kuten Luukka (2019, 212) aiemmin mainitsi, yrityksen arvojen tulisi olla selkeitä ja niiden toteutumiseen vaikuttaa keskeisesti koko organisaation yhteisymmärrys niistä. Parhaiten arvot muistetaan ja saadaan näkymään päivittäisessä toiminnassa silloin, kun ne ovat jättäneet jonkinlaisen tunnejäljen. Luukan (2019, 210) mukaan arvoilla ei oikeastaan ole merkitystä, mikäli ne eivät näy organisaation päivittäisessä toiminnassa.

Selvityksen perusteella vaikuttaa siltä, että kohdeyrityksessä arvot ovat hyvin sisäistettyjä ja näkyvät johdonmukaisesti päivittäisessä toiminnassa. Tätä väitettä tukee se, että suurin osa haastatteluun vastanneista osasi kuvailla millaiset arvot näkyvät yrityksen päivittäisessä toiminnassa, vaikka he eivät olisi osanneet nimetä arvoja suoraan yrityksen strategiasta.

Haastateltavat tunnistivat työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä, joita he olivat aiemmin kohdanneet työssään. Suurin osa vastaajista mainitsi heikentäviksi tekijöiksi esimerkiksi ajoittaisen kiireen, vähentyneen tuen työyhteisöltä, sekä työyhteisösuhteiden haasteet. Heikentävät tekijät olivat yhdenmukaisia esimerkiksi Mankan & Mankan (2023, 203) esittämien tekijöiden kanssa.

Vastaajat kuitenkin kokivat, että itsessään lisääntynyt kiire ei vaikuta heidän tuottamaansa asiakaskokemukseen esimerkiksi työyhteisöltä saadun tuen vuoksi. Kuitenkin esimerkiksi haastatteluissa mainittiin työmotivaatiota heikentäviksi tekijöiksi myös työyhteisön sisäiset konfliktit, viestinnän ja kommunikation haasteet tai henkilökemioiden kitka, jotka vaikuttavat työmotivaatioon enemmän, koska työyhteisöltä saamaa tukea ei silloin ole.

Tästä voidaan päätellä, että tietyt työhyvinvointia ja suorituskykyä heikentävät tekijät vaikuttavat asiakaskokemukseen enemmän. Viitekehyksessä esitetty negatiivisen stressin teoria (ks. luku 3.6) tukee tätä päätelmää.

Kuten Korkiakoski on todennut luvussa 3.7, henkilöstökokemus on ennen kaikkea tunne, samoin kuin asiakaskokemus, joka määriteltiin aiemmin luvussa 2.1. Positiivisen henkilöstökokemuksen saava työntekijä haluaa välittää positiivisen tunteen eteenpäin myös asiakkaalle. (Rossi 2015, 27–33.) Näin ollen hyvästä työntekijäkokemuksesta syntyy positiivisen tunteen jatkumo.

Työn tuloksista voidaan muodostaa tiivistettynä päätelmä, jonka mukaan yrityksessä, jonka strategiana on hyvä asiakaskokemus, henkilöstökokemuksen tulisi olla vähintään yhtä suuri, ellei jopa suurempi prioriteetti. Päätelmää tukee se, että työntekijät ovat etukädessä tuottamassa yrityksen asiakaskokemusta, ja työntekijöiden suorituskykyyn, sitoutumiseen ja motivaatioon vaikuttavat esimerkiksi henkilöstökokemus sekä työhyvinvointi. Työhyvinvointia taas tukee yrityskulttuurin oikeanlainen johtaminen, jossa ihmiskäsitys on ihmisläheinen ja jossa on asetettu ja viestitty toivottua toimintatapaa tukevista arvoista selkeästi.

5 Lopuksi

Tutkimusten luotettavuuden arviointi on osa tutkimusprosessia. Kaksi keskeistä käsitettä luotettavuuden arvioinnissa ovat reliabiliteetti ja validiteetti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Laadullisen selvityksen muita hyvyyskriteereitä ovat uskottavuus, vahvistettavuus, siirrettävyys, saturaatio, merkitys kontekstissa, sekä toistuvat rakenteet (Leininger 1994).

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta. Validiteetilla arvioidaan sitä, onko tutkimuksessa tutkittu sitä mitä on luvattu. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6.2.) Yhden määritelmän mukaan tutkimusta voidaan pitää reliabelina, jos kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2010, 231).

Tämän tutkimuksen reliabiliteettia tukee se, että vastaajien havainnot tutkittavasta aiheesta olivat samankaltaisia. Suuria poikkeuksia ei esiintynyt. Toisaalta samankaltaisiin vastauksiin on voinut vaikuttaa esimerkiksi tutkimuskysymysten asettelu ja niiden ymmärtäminen. Koska tutkittava aihe ei ole muuttumaton, vaan jatkuvasti elävä, on vaikeaa arvioida tutkimustulosten toistettavuutta. Tutkimuksen otos oli määrällisesti pieni, eli reliabiliteetin todellinen arviointi on hankalaa.

Tutkimuksen validiteettia tukee aiheeseen sopivan kohderyhmän valinta. Validiteettia olisi mahdollisesti vahvistanut laajempi otoskoko tai tutkimuksen laajentaminen kattamaan myös kohdeyrityksen asiakaskokemuksen tilaa kattavammin, koska tutkimuksen oli tarkoitus selvittää yrityskulttuurin ja asiakaskokemuksen välistä suhdetta.

Tutkimuksessa yleisesti luotettavina lähteinä pidetään korkeintaan kymmenen vuotta vanhaa kirjallisuutta. Poikkeuksina voidaan pitää alan klassikoita tai alku-peräislähteitä, joihin monet uudemmat teokset viittaavat. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 7.2.)

Tässä opinnäytetyössä käytetyt lähteet ovat pääsääntöisesti 2010-luvulta tai uudempia. Poikkeuksena osa tutkimusmenetelmiin liittyvästä kirjallisuudesta sekä Bain & Companyn klassikotutkimus vuodelta 2005. Myös yrityksen arvoja ja etiikkaa käsittelevä teos on vuodelta 1999, mutta sitä on käytetty muiden lähteiden rinnalla lähinnä tukemaan uudempia lähteitä ja kuvastamaan asiasisällön muuttumattomuutta. Työn lähteet ovat luotettavia, mutta määrällisesti niitä olisi voinut olla enemmän, koska aiheesta on tuotettu paljon aiempaa tietoa.

Tällä hetkellä yritysmaailmassa ymmärretään jo melko hyvin yrityskulttuurin ja etenkin työntekijäkokemuksen ja työnhyvinvoinnin merkitys liiketoiminnalle. Uskon, että tulevaisuudessa työntekijän hyvinvointiin panostetaan entistä enemmän ja työntekijän arvo yrityksen niin kutsuttuna inhimillisenä pääomana kasvaa.

Arvokkaasta työntekijästä halutaan myös pitää kiinni ja käytännön toimia sen takaamiseksi ovat esimerkiksi työntekijän kouluttaminen, erilaisiin elämäntilanteisiin sopivat työjärjestelyt ja työn ja vapaa-ajan tasapainon tukeminen. Tulevaisuudessa yritysmaailman suunnannäyttäjinä toimivat ne yritykset, joissa työntekijää todella arvostetaan.

Lähteet

Aaltonen, Tapani & Junkkari Lari 1999. Yrityksen arvot ja etiikka. Wsoy, Helsinki.

Ahvenainen, Perttu & Gylling, Janne & Leino, Sani 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Tee asiakkaistasi faneja. Helsingin seudun kauppakamari, Helsinki.

Allen, James & Reichheld, Frederick & Hamilton, Barney & Markey, Rob 2005. Closing the delivery gap. Bain & Company Inc. https://www.bain.com/contentassets/41326e0918834cd1a0102fdd0810535d/bb_closing_delivery_gap.pdf. Viitattu 20.2.2024.

Bernoff, Josh 2011. Competitive Strategy In The Age Of The Customer. CMO & Marketing Leadership Professionals. Forrester Research, Inc. Julkaisuun viitattu teoksessa Koivisto, Mikko & Säynäjäkangas Johanna & Forsberg, Sofia 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Alma Talent, Helsinki.

Futurelab 2020. Asiakaskokemuksen trendit 18.1.2020. Blogi. <https://futurelab.fi/2020/01/18/asiakaskokemuksen-trendit-2020/>. Viitattu 14.2.2024

Gartner 2018. Gartner Says Customer Experience Pyramid Drives Loyalty, Satisfaction and Advocacy. Press Release 30.7.2018. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2018-07-30-gartner-says-customer-experience-pyramid-drives-loyalty-satisfaction-and-advocacy>. Viitattu 20.2.2024

Gerdt, Belinda 2018. Digiajan asiakaskokemus. Oppia kansainvälisiltä huipuilta. Alma Talent, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2022. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2010. Tutki ja kirjoita. 15.–16. painos. Kirjayhtymä, Helsinki.

Holma, Liisa & Laasio, Kirsti & Ruusuvuori, Minna & Seppä, Salla & Tanner, Riikka 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta. B2B-johtajan opas. Alma Talent, Helsinki.

Kivinen, Matilda 2022. Mikä ihmeen ihmiskäsitys ja miksi sillä on väliä? . Certified Human Leader 1.12.2022. <https://www.certifiedhumanleader.com/post/miksi-ihmiskasitys>. Viitattu 20.2.2024.

Korkiakoski, Kari & Gerdt, Belinda 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Työkä-
lupakki. Alma Talent, Helsinki.

Korkiakoski, Kari 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika, uu-
denlainen johtaminen. Alma Talent, Helsinki.

Lahtinen, Eero 2020. Millaisen ihmiskäsityksen varaan organisaationne raken-
tuu? . Filosofian Akatemia. Blogi 28.1.2020.
[https://filosofianakatemia.fi/blogi/millaisen-ihmiskasityksen-varaan-organisaati-
onne-rakentuu/](https://filosofianakatemia.fi/blogi/millaisen-ihmiskasityksen-varaan-organisaati-
onne-rakentuu/). Viitattu 20.2.2024.

Leininger, Madeleine 1994. Laadullisen analyysin hyvyyskriteerit. Suom. Pia
Koskenoja. Metropolia Oma-portaali. Opinnäytetyöohjeet. Liiketalouden tutkinto-
ohjelma. Liite 23. Päivitetty 7.8.2020.
[https://oma.metropolia.fi/delegate/download_workspace_at-
tachment/440936/Laadullisen_analyysin_hyvyyskriteereja_Liite_23.pdf](https://oma.metropolia.fi/delegate/download_workspace_at-
tachment/440936/Laadullisen_analyysin_hyvyyskriteereja_Liite_23.pdf). Viitattu
20.2.2024.

Lencioni, Patrick 2012. The Advantage. John Wiley & Sons, Inc. Ebook Central.
[https://ebookcentral.proquest.com/lib/metropolia-ebooks/reader.action?do-
cID=817364](https://ebookcentral.proquest.com/lib/metropolia-ebooks/reader.action?do-
cID=817364). Viitattu 6.9.2023.

Luukka, Panu 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Miksi ja miten? Alma Talent,
Helsinki.

Löytänä, Janne & Korteso, Katleena 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisnek-
sestä kokemusbisnekseen. Talentum, Helsinki. Ellibslibrary.com.
<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521416866>. Viitattu 1.10.2023

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2023. Työhyvinvointi. 3. painos. Alma Ta-
lent, Helsinki.

Nikula, Susa 2022. Johtamislupaukset. Kauppakamari, Helsinki.

Peda.net 2018. Kansalaisopistojen liitto KoL Ry. Mitä on kulttuuri?
<https://peda.net/kol/foorumi/m/mkk/t2kk/mit%C3%A4-on-kulttuuri> viitattu
20.2.2024

Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja mene-
telmät. Gaudeamus, Helsinki. Ellibslibrary.com.
<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167>. Viitattu 20.2.2024

Rossi, Asta 2015. Kulttuuristrategia 2. Kauppakamari, Helsinki.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV. Menetel-
mäopetuksen tietovaranto. 3.3.2. Reliabiliteetti.
https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html. Viitattu 20.2.2024.

Saarijärvi, Hannu & Puustinen, Pekka 2020. Strategiana asiakaskokemus.
Miksi, mitä, miten? Docendo, Jyväskylä.

Schein, Edgar 2017. Organizational culture and leadership. John Wiles & Sons, Inc. Julkaisuun viitattu teoksessa Luukka, Panu 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Miksi ja miten? Alma Talent, Helsinki.

Sivonen, Outi 2022. Yrityskulttuurit murroksessa. Alma Talent, Helsinki.

Talent Vectia 2015. 2 State of Customer Experience Management Survey 2015. Julkaisuun viitattu teoksessa Ahvenainen, Perttu & Gylling, Janne & Leino, Sani 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Tee asiakkaistasi faneja. Kauppakamari, Helsinki.

Tilastokeskus 2010. 3332 Konferenssi- ja tapahtumanjärjestäjät.
<https://www.stat.fi/fi/luokitukset/ammatti/?code=3332>. Viitattu 20.2.2024

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Uudistettu laitos. Tammi, Helsinki. Ellibslibrary.
<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>. Viitattu 20.2.2024.

Trustmary 2023. Customer Experience. Definition of customer experience – what is the customer experience, how it is built and how is it managed? Last edited 6.10.2023.
<https://trustmary.com/customer-experience/definition-of-customer-experience-what-is-the-customer-experience-how-it-is-built-and-how-is-it-managed/>. Viitattu 20.2.2024

Unfair.fi. Unfair Hub. Digitaalinen markkinointi. Mitä on digitaalinen asiakaskokemus? Blogi.
<https://unfair.fi/blogi/mita-on-digitaalinen-asiakaskokemus/>. Viitattu 20.2.2024

Haastattelukysymykset

Taustatiedot

1. Asema organisaatiossa
2. Työvuosien määrä yrityksessä

Teema 1: Yrityskulttuuri, ja kokemukset yrityskulttuurista

1. Miten kuvailisit yrityksenne yrityskulttuuria?
2. Miten yrityskulttuuri vaikuttaa työntekijöiden ja asiakkaiden väliseen vuorovaikutukseen?
3. Onko yrityskulttuurissanne huomioitu asiakaskokemus? Miten?
4. Onko organisaatiossa mielestäsi yhteisymmärrys yrityksen arvoista? (Esim. johtotaso vs. operatiivinen taso)

Teema 2: Asiakaskokemus, merkitys organisaatiossa ja miten huomioitu yrityskulttuurissa

5. Miten yrityksessä seurataan/mitataan asiakaskokemusta? Miten huolehditaan tietyn vaatimustason toteutumisesta?
6. Tunnetko yrityksen arvot? Mitä ne ovat? Miten ne edistävät asiakaskokemusta?
7. Miten kyseiset arvot näkyvät päivittäisessä toiminnassasi?
8. Koetko, että pystyt päivittäin vaikuttamaan yrityksen tuottamaan asiakaskokemukseen?

Teema 3: Miten henkilöstökokemus ohjaa työntekijän toimintaa

9. Miten kuvailisit henkilöstökokemustasi?
10. Miten kuvailemasi kokemus vaikuttaa päivittäiseen toimintaasi? (Motivaatioon, sitoutumiseen, asiakkaiden kanssa toimimiseen ym.)