

Tytti Tammisalo

Yrityksen sisäisen yhteistyön vaikutus asiakas- kokemukseen

Veho Autotalot Oy, Olarin toimipiste

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalous

Opinnäytetyö

Kesäkuu 2015

Tekijä Otsikko	Tytti Tammisalo Yrityksen sisäisen yhteistyön vaikutus asiakaskokemukseen.
Sivumäärä Aika	Veho Autotalot Oy, Olarin toimipiste 40 sivua + 1 liite
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Markkinointi
Ohjaaja	Lehtori Pia Väkiparta-Lehtonen
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten Veho Autotalot Oy:n Olarin toimipisteen sisäisiä toimintatapoja voidaan parantaa niin, että yrityksen sisäinen toiminta edesauttaa luomaan positiivisen asiakaskokemuksen Olarin Vehossa asioidessa. Työn tavoitteena oli ensisijaisesti tutkia yrityksen sisäisiä prosesseja ja toimintatapoja ja selvittää, nouseeko niistä esiin joku selkeä ongelmakohta, jota voidaan parantaa.</p> <p>Työn teoreettisena viitekehyksenä käytettiin organisaation viestintään, vuorovaikutukseen ja asiakaskokemukseen liittyvää kirjallisuutta sekä sähköisiä julkaisuja. Teoreettisen viitekehyksen tukena tehtiin teemahaastatteluita Veho Autotalot Oy:n Olarin toimipisteen automyyjille ja työnjohtajille.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimukseen haastateltiin kahdeksaa Veho Autotalot Oy:n työntekijää. Tutkimuksella haluttiin selvittää yleisiä mielipiteitä siitä, kuinka työntekijät kokevat yhteistyön toimivuuden Veho Autotalot Oy:n Olarin toimipisteessä.</p> <p>Kyselyyn tulleista vastauksista kävi ilmi, että yritys ei ole määrittänyt yhteisiä toimintatapoja automyyjien ja työnjohtajien välisiin prosesseihin, mutta siitä huolimatta yhteistyössä ei koeta olevan selkeää ongelmaa. Sen sijaan toimintoja voisi tehostaa ja systematisoida esimerkiksi selkeyttämällä työnjakoa ja informaatiokanavia.</p> <p>Työn johtopäätöksissä todettiin, että informatiivisemman tutkimustuloksen saamiseksi teoreettinen tieto ja haastattelut olisi voitu toteuttaa laajemmalla skaalalla. Haettuihin ongelmiin saatiin kuitenkin ratkaisut, ja Olarin Veholla on mahdollisuus ottaa kehitysehdotukset käyttöön.</p>	
Avainsanat	Asiakaskokemus, asiakaskohtaaminen, organisaatioviestintä, yhteisöviestintä

Author Title Number of Pages Date	Tytti Tammissalo The Impact of Company's Internal Cooperation on Customer experience. Veho Autotalot Oy, Olari. 40 pages + 1 appendices
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Business Administration
Specialisation option	Economics and Business Administration
Instructor	Pia Väkiparta-Lehtonen, Senior Lecturer
<p>The purpose of this study was to find out how internal policies of Veho Autotalot Olari Oy could be improved so that the internal actions would contribute to creating a more positive customer experience when doing business at Veho Olari. The primary goal of this study was to look into the internal processes and actions to find out if there is a clear problem that could be improved.</p> <p>Literature and online releases on the organization's communication, interaction and customer experiences were used as the theoretical framework. To support the theoretical framework, Veho Autotalot Oy Olari's car sellers and foremen were interviewed. The research was carried out as a qualitative research. Eight employees of Veho Autotalot Oy were interviewed. The research was made to find out generic opinions on how the employees experience the functionality of cooperation at Veho Autotalot Oy Olari.</p> <p>The answers to the questions imply that the company hasn't defined common policies to the processes between car sellers and foremen. Despite that, no clear issues are seen in cooperations. Instead, actions could be enhanced and systematized by, for example, clarifying work distribution and information sources.</p> <p>To get a more informative research result, theoretical knowledge would have required a more detailed approach and interviews could have also been executed on a bigger scale. The sought problems were however solved and Veho Olari has the possibility to take the developmental suggestions into use.</p>	
Keywords	Customer experience, cooperation, internal cooperation, communication

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn aihe	1
1.2	Tutkimusongelma, rajaukset ja tutkimusmenetelmä	1
1.3	Toimeksiantajan esittely	2
1.4	Keskeiset käsitteet	3
2	Organisaation sisäinen viestintä	4
2.1	Yhteisöviestintä	4
2.2	Viestinnän arviointi ja mittaaminen	5
2.3	Yhteistyön merkitys ja vaikutukset työyhteisössä	6
2.4	Organisaatiossa johtaminen	7
2.5	Yhteistyöhön johtaminen	8
3	Asiakaskokemus	10
3.1	Asiakaskokemuksen määritelmä	10
3.2	Asiakaskohtaamiset	12
3.3	Asiakaskokemuksen johtaminen	14
3.4	Odotukset ylittävä asiakaskokemus	16
3.5	Asiakaskokemuksen mittaaminen	18
3.6	Veho Autotalot Oy:n kokemusmaailma	19
4	Nykytilan kuvaus	20
4.1	Autoala vuonna 2015	20
4.2	Automyynnin ja työnjohdon välisen yhteistyön nykytilanne	22
5	Tutkimus	26
5.1	Tutkimusmenetelmä	26
5.2	Haastattelurunko	26
5.3	Aineiston keräys ja käsittely	27
6	Tulokset	27
7	Johtopäätökset	29
	Lähteet	33

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

1 Johdanto

1.1 Työn aihe

Tämän opinnäytetyön aiheena on kohdeyrityksen sisäisten toimintatapojen tehostaminen parhaan asiakaskokemuksen luomiseksi. Positiivinen asiakaskokemus on yrityksille suuri kilpailuvaltti ja asiakaskokemus onkin tämän vuosikymmenen trendi yritysmailmassa. Asiakaskokemuksesta käsitteenä on kirjoitettu jo huomattavan paljon, mutta sen sijaan vähemmän on kirjoitettu siitä, kuinka yrityksen sisäinen toiminta vaikuttaa positiivisen asiakaskokemuksen luomiseen.

1.2 Tutkimusongelma, rajaukset ja tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimusongelma oli selvittää, mitkä asiat kohdeyrityksen sisällä vaikuttavat asiakaskokemukseen ja mitä asioita yrityksen sisäisissä toiminnoissa voidaan kehittää, jotta saadaan luotua kuluttajalle positiivinen asiakaskokemus. Tarkoituksena oli tehostaa yrityksen nykyisiä toimintatapoja ja muokata niitä paremmin asiakasta palveleviksi.

Tutkimus rajattiin koskemaan Veho Autotalot Oy:n Olarin toimipisteen B2C-sektoria, eli yrityksen ja kuluttajan välistä vähittäiskauppaa. Tarkemmin ottaen rajaus koski Olarin toimipisteen työnjohtajien ja automyyjiä välistä yhteistyötä.

Opinnäytetyötä ei voi hyödyntää muissa kuin Veho Autotalot Oy:n autoliikkeissä, koska muita autoalalla toimivia yrityksiä ole tutkimuksessa huomioitu eikä tutkittu. Näin ollen tätä tutkimusta ei voida yleistää. Tutkimuksen teoreettinen tausta rajattiin koskemaan vuorovaikutussuhteita, yrityksen sisäisiä toimintatapoja ja asiakaskokemusta ja näin ollen pohjautuu vain kyseisiin teoreettisiin näkökulmiin. Teoreettisesti perustellun tiedon lisäksi halusin tietää myös, nouseeko haastatteluista esiin asioita, joita ei ole mainittu teoriassa. Haastatellut henkilöt olivat Veho Autotalot Oy:n automyyjiä ja työnjohtajia.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Laadullinen tutkimus toteutettiin tekemällä haastatteluja. Haastateltaviksi henkilöiksi valikoitui kahdeksan Veho Autotalot Oy:n työntekijää, jotka tiesivät yrityksen sisäisistä toimintatavoista ja olivat näin ollen relevantteja vastaamaan haastattelukysymyksiin. Tämän vuoksi laadullinen tutkimus oli opinnäytetyöhön sopivin tutkimusmuoto.

1.3 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Veho Autotalot Oy:n Olarin toimipiste. Veho Autotalot Oy:n Olarin toimipisteessä toimii Mercedes-Benz-, Citroen-, Honda-, Skoda-, Ford- ja vaihtoautojen vähittäismyynti. Lisäksi Veho Olari tarjoaa kyseisten automerkkien huolto- ja varaosapalveluita. Työntekijöitä Olarin toimipisteessä on reilu 90.

Veho-konserni on Suomen suurin autoalan toimija, jolla on liiketoimintaa myös Baltiassa ja Ruotsissa. Veho perustettiin vuonna 1939 Mercedes-Benzin maahantuojaksi Suomeen. Tänä päivänä konsernilla on useita päämiehiä ja sen liiketoiminta koostuu sekä henkilöautojen että hyötyajoneuvojen maahantuonnista, vähittäismyynnistä ja huoltotoiminnasta. Vuonna 2014 konsernin liikevaihto oli 1 042 miljoonaa euroa ja henkilöstön määrä joulukuun 2013 lopussa oli 2 105. Veho nimitys tulee latinankielestä ja tarkoittaa "minä kuljetan". (Veho Konserni Oy 2014.)

Veho Autotalot Oy:n visio on olla koko autoalan paras organisaatio. Tämä tarkoittaa sitä, että Veho Autotalojen asiakaspalvelu, tuotteet ja asiakaskokemus on laadukasta ja asiakastyytyväisyys on alan parasta. Yrityksen missio on luoda lisäarvoa asiakkaille, jälleennyijille ja autonvalmistajille. (Veho Autotalot Oy 2015.)

Veho Autotalot Oy on noudattaa liiketoiminnassaan oman käsikirjansa "Veho Autotalot tapa toimia" (VTT). Käsikirja on tarkoitettu tukemaan yrityksen johdon ja osakkaiden määrittelemien tavoitteiden ja asiakaslupauksen toteutumista. VTT:n avulla pyritään varmistamaan kaikkien osapuolten toiminnan tehokkuus yhteisesti sovitulla ja ajankohtaisilla toimintatavoilla. (VTT- Vehon tapa toimia 2012.) Veho Autotalot Oy on lanseerannut liiketoiminnalleen mietteet "Kiistatta paras" ja "Nauti matkasta", joita mitataan asiakastyytyväisyyden, volyymin ja kannattavuuden kautta. Konseptin tavoitteena on korkea asiakastyytyväisyys, ammattitaitoinen henkilökunta ja tuloksekas toiminta toimipisteestä

tai asiakaspalvelijasta riippumatta. (VTT- Vehon tapa toimia 2012). Kuitenkaan esimerkiksi automyyntin ja työnjohdon välisille prosesseille ei ole määritelty yhteistä toimintatapaa, jonka mukaan toimittaessa liiketoiminta olisi kaikkein tuloksekkainta ja laadukainta – kiistatta parasta.

Veho Autotalot Oy:n lanseeraaman konseptin ”Kiistatta Paras” asiakastyytyväisyyttä, kannattavuutta ja henkilöstön tyytyväisyyttä tutkitaan säännöllisesti. Tuloksia seuraamalla pyritään vaikuttamaan yrityksen toimintaan niin, että se on koko autoalan paras organisaatio.

1.4 Keskeiset käsitteet

Automyyjän tehtävänä on ammattitaitoinen, aktiivinen myyntityö, jonka tavoitteena on palvella asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla erinomaisen asiakaskokemuksen tuottamiseksi. Myyjä ylläpitää asiakassuhteita, tekee uusasiakashankintaa, huolehtii autojen logistiikkaputken koordinoinnista ja auton luovutuksesta ja sitouttamisesta asiakkaalle. Automyyjän tulos mitataan myynti- ja asiakastyytyväisyydellä. (Veho Autotalot Tapa Toimia 2012.)

Työnjohtaja on avainasemassa **jälkimarkkinoinnissa**, joka on tärkeä osa Autotalojen kaltaisten toimijoiden kannattavuutta ja kokonaisuutta. Jälkimarkkinointiin kuuluu muun muassa huolto- ja korjaus palvelut, sijaisautopalvelut ja muu myynnin jälkeinen toiminta. (Autoalan tiedotuskeskus 2015.)

Työnjohtaja tarkoittaa työntekijää, joka toimii yrityksen huoltopuolella tietyn automerkin ryhmän esimiehenä. Ryhmään kuuluu työnjohtajan lisäksi automerkistä riippuen 3-8 automekaanikkaa sekä varaosamyyjät. Työnjohtajan vastuulla on oman ryhmän tuloksesta ja asiakastyytyväisyydestä huolehtiminen. Työnjohtajan vastuualueeseen kuuluu oman ryhmänsä kehityskeskusteluiden ja mekaanikkokokousten pitäminen. Päivittäisiä työtehtäviä ovat esimerkiksi asiakaspalvelu, lisätöiden- ja palveluiden aktiivinen myyntityö, ryhmän tehokkaan toiminnan organisointi, asiakastietojen huolellinen päivittäminen ja takuuprosessin vaatimusten toteuttaminen. (Veho Autotalot Tapa Toimia 2012.)

2 Organisaation sisäinen viestintä

2.1 Yhteisöviestintä

Viestintä on ihmisten välistä toimintaa, vuorovaikutusta. Vuorovaikutus muodostuu verbaalisesta, eli sanallisesta viestinnästä, joka tarkoittaa puhuttua tai sanoista rakentuvaa kirjoitusta. Verbaalisen viestinnän tukena on sanaton viestintä, eli ihminen viestii ilmeillään, eleillään, välimatkalla ja liikkeillään. Sanaton viestintä on joko tiedostettua tai tiedostamatonta. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 11.)

Yhteisöviestinnällä tarkoitetaan kaikkea sitä viestintää ja vuorovaikutusta, joka tapahtuu yhteisön sisällä ja sen ulkopuolisten sidosryhmien välillä. Yhteisöviestinnän tavoitteena on tukea yrityksen liiketoimintaa ja auttaa tavoitteiden saavuttamisessa. Kun viestintä tapahtuu yrityksessä, puhutaan viestinnästä ja vuorovaikutuksesta nimellä työyhteisöviestintä. Työyhteisöviestintä ei ole vain yrityksen sisällä tapahtuvaa viestintää, vaan viestintä tapahtuu erilaisilla foorumeilla. Foorumit ovat ympäristö, joka voi olla joko virtuaalisessa maailmassa oleva ympäristö tai fyysisesti kasvojen tapahtuva kohtaaminen. (Juholin 2010, 87, Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 13.)

Yksi tapa määritellä yhteisöviestintä on jakaa se sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Sisäinen viestintä tarkoittaa työyhteisöviestintää, eli vuorovaikutus tapahtuu yrityksen sisällä henkilöstön välillä. Sisäistä viestintää tarvitaan liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamisen onnistumiseksi ja työyhteisön positiivisen ilmapiirin saavuttamiseksi. Ulkoista viestintää tarvitaan lisäksi, jotta voidaan viestiä yrityksestä asiakkaille, medialle, uutisointiin ja muille sidosryhmille. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 14.)

Hyvän sisäisen viestinnän etuna on jatkuva kehitys, työntekijöiden osallistaminen, toiminnan edistäminen ja ohjeiden ja strategioiden noudattaminen. Toimiva sisäinen viestintä auttaa yritystä varmistamaan toiminnan samankaltaisuuden ja sosiaalisen vastuullisuuden koko organisaation toiminnassa. Tarkoituksena on, että jokaisella työntekijällä on yhteneväinen ja selkeä käsitys siitä, miten työ on tarkoitus suorittaa ja mitä se merkitsee koko organisaation ja yksittäisten henkilöiden näkökulmasta. Sisäisen viestinnän tehtävänä on varmistaa, että ohjeita ja sovittuja toimintasuunnitelmia eli yrityksen strate-

giaa noudatetaan. Jos ja kun sisäinen viestintä on avointa, yrityksen toiminta on yhte-neväistä ja yrityksen toimintoja voidaan jatkuvasti kehittää. Myös kaksinkertaisesti tehtyä työtä voidaan ehkäistä, kun tiedetään, missä mennään. (Julkinen csr-kompassi.)

Veho Autotalot Oy:n organisaation yhteinen ja tärkein viestintäkanava on Intranet ja Ex-tranet, josta löytyy kaikki yleinen informaatio lähes kaikkeen, mitä työpaikalla voi tarvita. Sisäinen viestintä Olarin Vehossa tapahtuu pääosin sähköpostitse, kasvotusten ja puhe-limitse. Henkilöstöllä on käytössään pikaviestipalvelu Lynx, jota he voivat halutessaan käyttää yrityksen sisäisten asioiden hoitamiseen. Henkilöstön nähtävillä on jatkuvasti ta-loudelliset raportoinnit esimerkiksi uusien autojen myynnistä per kuukausi. Lisäksi pide-tään tiimikohtaiset palaverit ja johtoryhmän kokoukset tarpeen mukaan, kuitenkin vähin-tään kerran kuukaudessa.

2.2 Viestinnän arviointi ja mittaaminen

Arviointi tähtää toiminnan kehittämiseen. Arviointi on kokonaisvaltaista, pohjautuen yri-tyksen itselleen tai toiminnalleen asettamiin tavoitteisiin. Vain strategisesti merkittäviä ja olennaisia asioita kannattaa mitata ja arvioida, ettei ajauduta pohjattomaan mittaamisen suohon. Arvioinnin muotoja on tilivelvollisuuden arviointi, jolloin tuloksia raportoidaan päättäjäille ja rahoittajille sekä kehittämisarviointi, jossa käsitellään niitä tekijöitä, joilla täh-dätään toiminnan kehittämiseen. Arviointi voi olla tavoitteisiin sidottua tai sitouttama-tonta. Sitouttamaton arviointi perustuu yleisiin asioihin, kuten toimialan ihanteisiin tai re-ferensseihin. Sidottu tavoite organisaation sisällä voi olla esimerkiksi kampanja: tavoit-teet on asetettu tietylle aikavälille, toteutetaan kampanja ja mitataan tulokset ja arvioi-daan ne, onko kampanjassa onnistuttu ja missä on kehitettävää. (Juholin 2010, 31-33.)

Viestinnän arvioinnin avulla pystytään seuraamaan liiketoiminnan kannalta oleellisia asi-oita, kuten taloutta, tilivelvollisuutta, laatua, markkinointia ja millaista tuottoa viestintään laitettut panokset ovat tuottaneet. Viestinnän mittaaminen tuottaa tietoa, jonka perus-teella nykytilaa arvioidaan. Arvioinnin avulla selvitetään, ovatko viestinnän tavoitteet lin-jassa yrityksen strategian kanssa ja onko viestintä linjassa organisaation tavoitteisiin. Arvioinnin tavoitteena on siis tuottaa tietoa yrityksen nykytilasta ja tunnistaa kehittämis-kohteet. (Juholin 2010, 28-29.)

Viestinnän tulokset ovat välillisiä tai välittömiä ja ne ovat mitattavissa. Välittömät tulokset ovat mitattavissa tilannekohtaisesti, esimerkiksi kampanjan yhteydessä. Mitattavat asiat voivat olla kiinnostus organisaatiosta, viestien huomaaminen tai asenteiden muutokset. Välilliset tulokset ovat pysyviä asioita, kuten mielipiteiden muutos tai asenteiden muutos. Työyhteisössä muutos voi tarkoittaa tahtotilaa toimia uudella tavalla. Yhteisöviestinnälle on ominaista, että tulokset ovat välillisiä. Tulosten kautta tai avulla pyritään pääsemään varsinaisiin tavoitteisiin, joita mitataan esimerkiksi myyntimäärinä, markkinaosuuksina tai sijoituksina. Myös yrityksen maine voi olla arvokasta. Välillistä arvosta on kyse silloin, kun maineen oletetaan tuovan yritykselle lisää asiakkaita, kiinnostavan sijoittajia tai tuovan mediajulkisuutta. Tällöin maine on yritykselle arvokasta, aineetonta pääomaa. Hyvämaineinen yritys voi säästää esimerkiksi rekrytointikuluissa, kun yritykseen haetaan töihin ilman kalliita rekrytointikampanjoita. (Juholin 2010, 33-36.)

2.3 Yhteistyön merkitys ja vaikutukset työyhteisössä

Organisaatio on yritys, jonka ihmiset yhteistoiminnallaan muodostavat ja jonka tavoitteena on saavuttaa yhteiset päämäärät. Koska organisaatio muodostuu ihmisistä, toimivan organisaation ehtona on, että yksilö voi hyvin ja kykenee antamaan täyden panoksensa organisaatiolle. Yksilöä organisaation näkökulmasta tarkasteltaessa esille nousee persoonallisuus, motivaatio, työssä jaksaminen ja tunteet. (Tiimiakatemia.)

Hyvään yhteistyöhön kannustaa toimiva yrityksen sisäinen kulttuuri, mutta se ainoastaan ei takaa, että yrityksen asiakkaat kokevat saavansa erinomaista palvelua. Menestyvän organisaation taustalla on toimiva tiimi. (Kauppinen & Ogg 1994, 147.) Tiimityöstä on hyötyä yritykselle ja sen liiketoiminnalle: tiimityö nopeuttaa prosessien kulkua, koska tiimissä voi yhdistää eri ihmisten taitoja, kokemuksia ja mielipiteitä. Tämän vuoksi yleensä tiimissä on enemmän tietoa ja osaamista. Aikaansaavassa ja tavoitteellisessa tiimissä on ihmisiä, joilla on erilaiset taidot ja roolit ovat tasapainossa, jolloin työstä tulee arvokasta. Yksi on luovampi, toinen analyyttisempi. Monipuolisen tiimin ansiosta asioiden käsittelyyn saadaan erilaisia näkökulmia, jotka voivat helpottaa ongelmien ratkaisemista ja uusien ideoiden keksimistä. Lisäksi tiimissä kaikki ovat vastuussa siitä, että tiimi saa tuloksia aikaan. (Accenture.)

Toimiva yhteistyö heijastaa myös yrityksestä ulospäin. Positiivisen imagon omaavan yrityksen on helpompi rekrytoida uusia työntekijöitä, sillä mielikuva yrityksestä on jo ole-

massa, eikä tarvitse järjestää kalliita kampanjoita ja rekrytointi-tilaisuuksia, kuten edellisessä kappaleessa mainittiin. Myös asiakkaille toimiva yhteistyö näkyy yrityksen toiminnassa: työntekijät ovat helpommin motivoituneita, hyvällä mielellä ja asiat joutuvat paremmin, kun yhteistyö toimii.

Veho Autotalot Oy:n sisäisessä toiminnassa avainasemassa on samaan suuntaan kuleminen. Tällä tarkoitetaan sitä, että koko henkilöstö tietää asetetut päämäärät ja tavoitteet ja pyrkii pääsemään niitä kohti samalla voimakkuudella. Veho Autotalot Oy varmistaa päämäärien toteuttamisen ja henkilöstön tietoisuuden huolellisella perehdyttämisellä, aktiivisella sisäisellä viestinnällä ja tulosten esittämisellä. Hyötynä tästä on niin yritykselle kuin työntekijöillekin työyhteisön positiivinen ilmapiiri ja tavoitteisiin pääseminen. Hyvälle ilmapiirille ominaista on avoimuus ja vuoropuhelu, jota kautta voi syntyä ymmärrystä ja uskoa asioihin ja tekemiseen. (Veho Intranet 2014, Strömsholm 2014.)

2.4 Organisaatiossa johtaminen

Johtaminen on pääosin viestintää, ja viestintä on johtamisen väline. Viestintä ja johtaminen ovat osa yrityksen sisäistä viestintää. Erona niissä on se, että viestintä pyrkii luomaan organisaation toiminnan ja tavoitteiden ymmärtämistä ja johtaminen puolestaan pyrkii saamaan ihmiset työskentelemään asetettujen tavoitteiden puolesta. Johtaminen näyttää yrityksen liiketoiminnan suunnan ja esimerkin ja viestintä kuvaa asiat verbaalisesti. (Juholin 2010, 147, Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 13-15.)

Organisaatiossa johtamisella tarkoitetaan yrityksen liiketoimintasuunnitelmassa asetettujen toimintastrategioiden toimeenpanoa ja valvontaa. Johtaminen on vuorovaikutusprosessi, jolla pyritään vaikuttamaan ryhmän toimintaan niin, että asetettu tavoite saavutettaisiin. Johdettu prosessi on parhaimmillaan sitä, kun saadaan aikaan vapaaehtoisen yhteistoiminnan tulokset hoidetuksi koordinoitusti ja päämäärähakuisesti. (Juuti 2006, 160-161.)

Johtamisella tavoitellaan lisäarvoa. Hyvän johtamisen tuloksena työntekijöiden yhdessä hyödynnetty osaaminen ja tekeminen on huomattavasti suurempi, kuin yksittäisten voimavarojen hyödyntäminen. Onnistuakseen johtaminen edellyttää resurssien ohjaamista esimiestyöhön ja esimies hyödyntää alaiensa kykyjä ja osaamista. Yhteistoiminnallisessa johtamisessa on tärkeää ottaa työntekijät mukaan toteuttamaan ja pohtimaan yrityksen työtapoja ja antaa työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa ja kehittää. Työmotivaatio

säilyy, kun työntekijöillä on mahdollisuus onnistua työtehtävissään ja kehittää itseään. Onnistuminen motivoi ihmistä, ja onnistumisista saadaan aikaan positiivinen kierre, joka parantaa työhyvinvointia ja tuottavuutta. (Teknologiateollisuus: työmarkkinat.)

Inhimillinen pääoma on jokaisen tulevaisuuden organisaation tärkein menestystekijä. 50% - 90% yrityksen arvosta syntyy ihmisistä; keskinäisestä vuorovaikutuksesta, osaamisesta ja yrityskulttuurista. Inhimillisen pääoman kunto on tärkeää ja siihen esimies pystyy vaikuttamaan omalla toiminnallaan. Myös työturvallisuuslaki määrää esimiehet huolehtimaan työntekijöidensä hyvinvoinnista ja pitkällä aikavälillä hyvinvoinnilla välteetään ennaikainen eläköityminen ja säästetään sairauspoissaolokustannuksissa. (Manka 2015.)

Esimiehellä on kolme tehtävää tiimien toimimisen saavuttamiseksi; yksilöiden sitouttaminen, kehittyminen ja innostaminen (Kauppinen 1999, 218). Dialogin tulisi lähteä yrityksen ylimmästä johdosta. Esimerkiksi Veho Autotaloilla yrityksen johdon tulisi nähdä automyynti ja autohuolto yhteneväisenä prosessina, jotka ovat sulautettuja toimintoja keskenään. Myynnin tulisi tietää, missä kanavissa asiakkaat ovat ja huollon huomioida onko myynti oikeissa kanavissa näkyvissä, mikä puhuttelee asiakasta, mikä on asiakkaalle ajankohtaista ja kulkeeko informaatio oikealla tavalla. Myynnin on oltava jatkuvasti hereillä, milloin on oikea aika ja mikä on oikea tapa tarrautua asiakkaaseen ja saada kaupat kotiin. Johdon on ymmärrettävä yhteistyön merkitys ja kuinka yhteistyötä toteutetaan. Yrityksen johto osaa johtaa uutta ja hyödyntää ne mahdollisuudeksi. (Liikkeellä 2015.)

2.5 Yhteistyöhön johtaminen

Johtamisella luodaan edellytyksiä työhön motivoitumiselle ja tuetaan työn tekemistä sekä tavoitteiden saavuttamista. Hyötynä yritykselle toimivasta yhteistyöstä on toiminnan tehostuminen ja työntekijöiden motivaation koheneminen. Jos organisaatio on viritetty yhteistyökykyiseksi, niin siitä on hyötyä kaikille, niin sisäisille kuin ulkoisillekin asiakkaille. (Flykt)

Taitavan johtajan käsissä tiimejä voidaan käyttää saavuttamaan monia erilaisia tavoitteita. Tiimejä laatiessa tulee ottaa huomioon organisaation missio, strategiat ja henkilöiden kykenevyydet; kuinka saadaan organisaation tavoitteita tukeva yhteistyö aikaiseksi organisaatiokulttuuria muuttamatta. Erilaisia tiimejä ja työskentelytapoja on monia. Tiimien erilaisuutta havainnollistaakseni esimerkiksi amerikkalaisessa jalkapallossa,

joka on hyvin strateginen ja taktinen peli, on puolustava joukkue, hyökkäävä joukkue ja erikoistilannejoukkue. Jokaisella pelaajalla on oma erityinen roolinsa: potkaisijan ainoa tehtävä on potkaista maali. Eurooppalaisessa jalkapallossa tiimityöskentely on täysin erilaista. Valmentaja määrittää ja suunnittelee strategian yksilön roolista. Kaikilla pelaajilla on periaatteessa samat taidot ja he voivat vaihdella paikkoja. Molemmat jalkapallojoukkueet eroavat täysin pesäpallojoukkueesta, jossa joukkueen tulos on kiinni vain yhden pelaajan onnistumisesta: kukaan ei voi auttaa mailan varressa olevaa lyöjää. Vasta kun hän osuu, tiimi alkaa toimia. (Kauppinen & Ogg 1994, 128.)

Yhteistyö on siis kahden tai useamman yksilön välistä toimintaa, jonka päämääränä on saavuttaa vähintään yhtä suuri hyöty itselle, kuin itse siihen panostaa. Yhteistyötä tehdään aluksi omien päämäärien saavuttamiseksi. Jos yhteistyö koetaan onnistuneeksi, eivätkä toisten päämäärät ole irrallaan toisistaan, syntyy me- ajattelu. ”Me” perustuu vahvaan luottamukseen ja yhteisten päämäärien tavoitteluun kun taas ”minä” -ajattelutavassa tehdään se, mitä vaaditaan palkan saamiseksi. ”Me” -ajattelutavassa ollaan valmiita näkemään vaivaa yhteisen edun saavuttamiseksi. Positiivisen ”me” ajattelun muodostumiseksi työyhteisössä työntekijöillä tulee olla mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä sisältöön ja sen tekemiseen ja nähdä oman tekemisen vaikutus työyhteisössä. Työntekijän tulee tuntea organisaation yhteiset päämäärät ja tavoitteet ja olla niistä riittävästi samaa mieltä. Koettaessa organisaation edut ja päämäärät omina, työntekijät ohjautuvat itsenäisesti ajamaan organisaation etuja ja päämääriä, jolloin ajatusmaailmat kohtaavat ja syntyy positiivinen ”me” ajattelu. Luottamus ja avoimuus ovat myös avainasemassa yhteistyön toimivuudelle. (Kokkonen 2010.)

Johtaminen on muuttunut perinteisestä ”pomottamisesta” vuorovaikutteisuuteen, eli itseohjautuvuus kasvaa ja työntekijöille syntyy mahdollisuus hallinnan tunteeseen. Hyvä esimies jakaa valtaa ja sitä kautta innostaa ihmisiä omalla esimerkillään. Hyvä esimies on reilu ja tasapuolinen. Hyvä esimies osaa havaita ongelmat työyhteisössä ja osaa puuttua niihin. Esimiehen positiivinen tai negatiivinen asenne heijastuu työntekijöihin, joka myös näkyy asiakkaille. Myönteisyys, kiittäminen, kannustaminen ja palautteen antaminen parantavat työyhteisön ilmapiiriä ja sitä kautta innostavat yksilöä toimimaan ja saavuttamaan asetetut tavoitteet. (Manka 2015.)

Pelkkä tiimihenki ei kuitenkaan tuo yritykselle myyntiä ja liiketoiminnallista tuottoa, mutta myyntiä tai tulosta on vaikeaa synnyttää, jos ei ole positiivista ilmapiiriä ja kannustavaa

tiimiä ympärillä. Kollegoilta saa uusia näkemyksiä, tukea ja ideoita, joilla voidaan yhdessä luomaan onnistumisen tunne. Suuri osa toimivasta yhteishengestä rakentuu myös tavoitteista ja niiden seuraamisesta ja mittaamisesta. Tavoitteet antavat tiimeille yhteiset selkeät päämäärät, jotka pyritään saavuttamaan. Tavoitteet motivoivat ja kannustavat tekemään työtä motivoituneesti. (Manka 2015.)

Yhteistyön sujuvuutta voidaan mitata ja kehittää aivan kuten yrityksen muitakin prosesseja. Nykyaikaisilla viestintäratkaisuilla voidaan tukea yrityksen sisäisiä prosesseja ja yhteistyötä parhaalla mahdollisella tavalla. Työntekijät ja vastuuhenkilöt ovat aina tavoitettavissa vuorokauden ajasta riippumatta tavalla tai toisella. Välineiden- ja ratkaisujen lisäksi tarvitaan kuitenkin myös yhteisesti sovittuja toimintatapoja ja tietenkin aitoa yhteistyöhalua. (Manka 2015.)

3 Asiakaskokemus

3.1 Asiakaskokemuksen määritelmä

Asiakaskokemus-termi yleistyi yritysmaailmassa 2000-luvun alussa enimmäkseen Yhdysvalloissa ja pian myös ympäri Eurooppaa ja vähitellen termi on vakiinnuttanut paikkansa myös Suomessa. Asiakaskokemus on niiden mielikuvien, tunteiden ja kohtaamisten summa, jonka asiakas muodostaa yrityksen toiminnasta. Asiakaskokemus muodostuu siis ihmisten tekemistä tulkinnoista. Kokemukseen vaikuttaa vahvasti myös yksilön tunteet, eli asiakaskokemus ei ole vain rationaalinen päätös. Yritys ei siis pysty vaikuttamaan asiakkaan muodostamaan asiakaskokemukseen, mutta yritys voi valita, millaisen asiakaskokemuksen se pyrkii itsestään luomaan. (Löytänä & Korteso 2011, 11.)

Tässä tutkimuksessa käytettyjen teoreettisten lähteiden ja ajankohtaisten artikkeleiden perusteella tutkimuksessa voidaan havaita, että asiakaskokemus on siis monen eri tekijän summa, joka vaikuttaa aina asiakkaan ostopäätökseen ja myös yrityksen suositteluun, jota kautta luodaan yrityksestä mielikuvaa myös uusille asiakkaille. Positiivinen asiakaskokemus on yritykselle lisäarvoa, josta asiakas on valmis maksamaan ja joka erottaa yrityksen tuotteet sekä palvelut edukseen kilpailijoista. Asiakaskokemuksen merkitys kilpailuetuna kasvaa jatkuvasti. Kovempi kilpailu sekä asiakaskokemusten leviäminen keskustelupalstoilla ja sosiaalisessa mediassa tekevät kokemusten mittaamisesta ja palautteenhallinnasta aina vain tärkeämpää.

Miksi yrityksen ovat lähteneet toteuttamaan ja luomaan uudenlaista kilpailuetua asiakaskokemuksella? 1900–1960-luvuilla elettiin valmistusteollisuuden aikakautta, jolloin menestyvät yritykset pystyivät tuottamaan fyysisiä hyödykkeitä kaikkein nopeimmin, pienimmillä kustannuksilla. 1960–1990-luvuilla alkoi jakelun aikakausi. Alkava globalisaatio ja vapaammat kauppamahdollisuudet mahdollistavat massatuotantojen siirtämisen Aasiaan, jossa valmistus oli paljon kustannustehokkaampaa. Markkinoiden menestyneimpiä yrityksiä olivat ne, joilla oli paras ja tehokkain logistiikkaketju. Suomalaisena menestyjänä voidaan mainita esimerkiksi Hartwall, joka loi tuotteilleen maailmanlaajuisen tehokkaan jakeluketjun. 1990-luvulla elettiin informaation aikakautta, joka on kestänyt tähän päivään saakka. Lisää tehokkuutta yritysten toimintaan saatiin informaatioteknologiasta, automatisoinneista ja tietoverkoista. Laajemman tiedon hyödyntäminen ja verkkokauppa mullistivat yritysten toimintaa. Nyt, 2010-luvulla, elämme asiakkaan aikakautta ja edellä esitetyt kilpailuedut ovat murtuneet. Logistinen tehokkuus on suurten kansainvälisten logistiikkayritysten edelläkävijöitä, valtavat IT-investoinnit ovat yrityksille liian kalliita. Jäljelle jää yksi ainutlaatuinen kilpailuetu, joka on asiakaskokemusten luominen. Menestyminen on kiinni yrityksen omasta tahtotilasta ja kyvystä luoda asiakkaalle arvokas kokemus. Asiakkaan aikakaudella myös asiakaskokemus tulee olemaan osa yrityksen laatimaa strategiaa, eli tavoitteita ja toteutustapoja ja niiden johtamista. Lisäksi tarvitaan asiakaskokemuksen johtamista ja mittaamista. (Löytänä & Korhonen 2014, 14-16.)

Parhaan asiakaskokemuksen luomiseksi ja kilpailijoitaan paremmin menestyäkseen yrityksen on ymmärrettävä oma ja työntekijöidensä käyttäytymisen vaikutus kokonaisuutena asiakaskokemukseen. Positiivinen asiakaskokemus lähtee yksilön käyttäytymisestä, kuinka yksilö huomioi muut sekä muut yksilön ja miten se vaikuttaa asiakaskokemuksen synnyttämiseen. (Fischer & Vainio 2014, 9.)

Lyhyellä aikavälillä asiakaskokemusten seuranta voi tarkoittaa välitöntä puuttumista negatiiviseen palvelutapahtumaan tai reklamaatioon. Pidemmällä aikavälillä se mahdollistaa yrityksen toimintatapojen, prosessien tai jopa strategian muuttamisen asiakaslähtöisemmäksi ja vuorovaikutteisemmaksi. Yritys, joka käy aktiivisesti dialogia asiakkaidensa kanssa, tietää mitä asiakkaat haluavat ja erottuvat kilpailijoista, joten tulos näkyy myös lopulta yrityksen taseessa. (Questback.)

Veho Autotalot Oy pyrkii luomaan henkilökohtaisen, odotukset ylittävän asiakaskokemuksen jokaiselle asiakkaalleen. Jokainen asiakas on yritykselle tärkeä ja asiakkaaseen

pyritään luomaan pitkäaikainen, jatkuva asiakassuhde oli kyse auton huollosta, varaosista tai auton myymisestä. Veho Autotaloilla mitataan asiakastyytyvyyttä, osto- ja huoltokokemuksia. Tulokset ovat olleet hyvää tasoa, mutta onko varsinaisesti asiakaskokemusta osattu mitata?

LeasePlanin vuoden 2014 automyyjäksi valittu Petri Rasin mukaan hyvä asiakaskokemus muodostuu tavasta, jolla asiakas kohdataan. Rasin mukaan jokainen asiakas tulee kohdata eri tavalla. Olennaista on asiakkaan kuunteleminen, jotta ymmärtää, mitkä asiat ovat asiakkaalle tärkeitä ja kuinka hänelle löydetään paras mahdollinen ratkaisu. Rasin mukaan hyvän asiakaskokemuksen takaamiseksi lupauksista täytyy myös pitää kiinni. Pitää tehdä se, minkä lupaa; asioita ei saa jättää roikkumaan eikä luvata sellaista, mitä ei voi pitää. (Liikkeellä 2015.)

3.2 Asiakaskohtaamiset

Asiakaskokemus koostuu kohtaamisista, mielikuvista ja tunteista. Entistä enemmän kohtaamiset tapahtuvat digitaalisesti, mutta toisaalta asiakkaiden kokemuksiin vaikuttaa aito ihmisten välinen kohtaaminen. Digitaalisuus on vaikuttanut asiakkaiden ostoprosesseihin ja tarjoaa uudenlaisia kokemuksia. Sosiaalisen median, sähköisen kaupan ja internetin kautta ylipäättään yritykset painivat yhä suuremman haasteen edessä: kuinka hallita kaikkia tiedostettuja ja tiedostamattomiakin kanavia kaikissa kosketuspisteissä. Tämän vuoksi asiakaskokemuksesta on tullut entistä kriittisempi tekijä. Suuri osa vuoropuhelusta käydään yrityksen ulkopuolella, yrityksen tiedostamatta, ja vuoropuhelun vaikutukset ovat entistä merkittävämpiä. Esimerkiksi yksi asiakkaan kertoma kokemus yrityksestä Facebookissa voi päätyä iltapäivälehtien lööppeihin, yrityksen tietämättä asiasta aiemmin ollenkaan. The Challenger Sale nimistä kirjaa varten tutkittiin 1400 B2B-yritystä ja todettiin, että jopa 57 % ostopäätöksistä tehdään jo ennen, kun ostaja on tavannut myyjän. Toimittajien, hintojen ja vaihtoehtojen vertailu on tapahtunut verkossa jo paljon aiemmin. Digitaaliset ratkaisut tarjoavat kuitenkin useimmiten säästöjä asiakkaiden tarpeisiin, eivät aidosti kokemuksia parantavia ratkaisuja. (Löytänä & Korhikoski 2014, 98-99.)

Yrityksen näkökulmasta on tärkeää nähdä asiakkaan ostoprosessi kokonaisuutena, ei erotella digitaalisia kohtaamisia erillisinä kokonaisuuksina. Yrityksen tulee kohdata asi-

akkaat heidän valitsemissaan kanavissaan. Digitaaliset ratkaisut voivat olla houkuttelevia vaihtoehtoja yritykselle säästöjen näkökulmasta, mutta samalla on syytä varmistaa, miten digitaalisissa kanavissa näkyminen ja palvelun toimivuus vaikuttavat asiakkaan kokemukseen, ostopäätökseen ja ennen kaikkea asiakassuhteen jatkumiseen. Digitaaliset ratkaisut toimivat useimmiten mahdollistajana, ei itse asiakkaan kokemuksen rakentajana. Mutkaton verkkoasiointi ei ehkä tuota aina odotukset ylittävää kokemusta, mutta se voi vähintään estää yrityksen toiminnan arvostelua. Päämääränä on kuitenkin muisti-jäljen luominen yrityksestä asiakkaalle ja saada aikaan kokonaisvaltainen asiakaskokemus. (Korkiakoski 2015.)

On vaikeaa määrittää, milloin asiakaskohtaaminen oikeastaan alkaa. Lähes poikkeuksetta asiakkaalla on jo jonkinlainen mielikuva yrityksestä, kun hän ensimmäisen kerran lähestyy yritystä. Asiakaskokemus alkaa oikeastaan jo silloin, kun asiakas miettii, mitä Googlen hakusanaksi laittaisi. Erilaisia kosketuspisteitä asiakkaan ja yrityksen välillä on paljon, joten yrityksen on tärkeää huomioida myös ne kosketuspisteet, joihin yritys ei omalla toiminnallaan voi vaikuttaa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 105.)

Veho Autotalot Oy pyrkii jatkuvasti kehittämään toimintaansa mittaamalla asiakastyytyväisyyttä. Tavoitteena on, että jokaiselle asiakkaalle tulisi positiivinen asiakaskokemus Veho Autotaloilla asioidessa ja positiivisen kokemuksen myötä saadaan myydyksi uusi auto, huolto tai varaosia. Asiakastyytyväisyyttä mitataan jatkuvalla SMS- tyytyväisyyskyselyllä. Automatisoitu tekstiviesti lähtee asiakkaalle aina, kun hän on asioinut Veho Autotaloilla autohuollon tai auton oston merkeissä. Viestiin vastataan tyytyväisyys asteikolla 1-6 jossa 1 tarkoittaa negatiivista ja 6 positiivista kokemusta. Esimiehet seuraavat asiakastyytyväisyys vastauksia ja huonon kokemuksen puitteissa asiakkaaseen ollaan pikimmiten yhteydessä. SMS-tutkimuksen lisäksi TNS Gallup suorittaa Veholle laajempia asiakastyytyväisyys tutkimuksia. Vastaukset käsitellään johtoryhmissä ja toimintaa pyritään kehittämään asiakkaiden vaatimuksia ja toiveita vastaavaksi.

Asiakastyytyväisyys

"Yksikään auto, huolto tai varaosa ei saa jäädä myymättä huonon asiakaskokemuksen vuoksi"

Asiakkaidemme tyytyväisyyden ja tarpeiden kartoittaminen on oleellinen osa toimintamme kehittämistä. Seuraamme alan kehitystä, vertaamme itseämme alan parhaisiin kerran vuodessa ja seuraamme kuukausittain oman tutkimuksemme avulla asiakastyytyväisyyden kehitystä.

Benchmark - kerran vuodessa

- Uuden auton ostaja –tutkimus: TNS Gallup ja tutkimus käsittää kaikki automerkit
- Uuden pakettiauton ostaja –tutkimus: Tutkimuksen tekee TNS Gallup ja tutkimus käsittää kaikki pakettiautomerkit
- Tavarakuljetusten kalusto- ja yrityskuvatutkimus (Kuorma-autotutkimus): Tutkimuksen tekee TNS Gallup ja tutkimus käsittää kaikki automerkit.

Oma tutkimus - kerran kuukaudessa


- Uuden auton ostokokemukset –tutkimus: Tutkimuksen tekee TNS Gallup Veho Groupille (Veho -konsernin maahantuomat automerkit/ uuden auton ostaneet asiakkaat).
- Huoltokokemukset –tutkimus: Tutkimuksen tekee TNS Gallup Veho Groupille (Veho-konsernin maahantuomat automerkit/ merkki huollossa asioineet asiakkaat).

Oma jatkuva SMS tutkimus

- Veho Autotalot ja Veho Hyötyajoneuvot mittaavat myynnin ja huollon asiakkaiden tyytyväisyyttä tekstiviestikyselyllä jokaisen asiakaskäynnin jälkeen.

Asiakastyytyväisyyden keskeisimmät kehittämiskohteet valitaan kerran vuodessa. Asiakastyytyväisyystutkimuksella seuraamme kuukausittain, miten toiminta kehittyy valittujen kohteiden osalta.

Asiakastyytyväisyystutkimuksesta saamme kuukausittain merkki, jälleenmyyjä, myyjä sekä työnjohtajakohtaista palautetta.



Kuvio 1. Veho Autotalot Oy, asiakastyytyväisyys (Veho Autotalot Oy 2015.)

3.3 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakkaalle luotava arvo on asiakaskokemuksen johtamisen keskeisin käsite. Asiakas itse muodostaa arvon itselleen, kuten muodostaa asiakaskokemuksensakin. Yritys luo toiminnallaan edellytyksiä arvon tai kokemuksen muodostumiselle. Asiakkaalle luotavien arvojen muotoja ovat taloudellinen arvo, emotionaalinen arvo, toiminnallinen arvo tai symbolinen arvo. Taloudellisesti eli kilpailuetuna voi olla edullisuus tai alennuksilla

palkitseminen. Emotionaalinen arvo muodostuu kokemuksen personoinnista ja odotukset ylittävästä asiakaskokemuksesta. Toiminnallisen arvon muodot ovat toiminnan tehokkuus, ajan ja vaivan säästö kuitenkin niin, että palvelun tai tuotteen laatu säilyy. Symbolinen arvo on mielikuvia ja tarinoita. Asiakkaan persoonaa ilmaistaan mielikuvien kautta, ja sitä kautta koetaan hyötyjä. Yrityksen kilpailuetuna on brändi. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 18.)

Asiakaskokemuksen johtamisen tärkein tehtävä on varmistaa, että yritys lunastaa asiakkailleen antamansa lupaukset. Asiakasjohtamisessa on tärkeää saada yrityksen strategia toteutumaan ja käytäntöön yrityksessä niin, että sen huomaavat myös asiakkaat. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 36-37). Yrityksen johdon vahva sitoutuminen asiakaskokemukseen luo uskoa myös muille. Esimerkillään johto voi osoittaa, ettei asiakaskokemus ole vain ohimenevä trendi tai kampanja, vaan siihen kannattaa investoida. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 51.)

Englanninkielinen vastine asiakaskokemuksen johtamiselle on customer experience management (CEM) joka on tunnetumman käsitteen customer relationship management (CRM) ajattelun seuraaja. CEM on perusidealtaan samankaltainen, mutta käsittelee asiakkaan ja yrityksen välisiä suhteita laajemmasta näkökulmasta. (Löytänä & Korteso 2011, 12.)

Asiakaskokemuksen johtaminen lähtee innostuneista yksilöistä, jotka lähtevät toteuttamaan irrallisia kehitystoimia. Jos yritys haluaa jättää asiakkaalle itsestään mieleen painuvan muistikuvan, täytyy yrityksen tietoisesti johtaa asiakaskokemusta. Asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteena on luoda asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia, jotka lisäävät yrityksen aineetonta ja aineellista pääomaa. Aineeton pääoma tarkoittaa sellaisia asioita, jotka eivät näy yrityksen tilinpäätöksessä, mutta ovat yrityksen tärkeä voimavara, kuten henkilöstön ammattitaito. Aineellinen pääoma tarkoittaa esimerkiksi koneita ja laitteita. Yrityksen tuotto on suoraan verrannollinen asiakkailleen tuottamaan arvoon. Asiakaskokemuksen johtamisen hyötyinä ovat muun muassa asiakkaiden sitouttaminen, asiakastyytyväisyys, suosittelujen määrän lisääminen, lisämyynti, asiakkuuden elinkaaren lisääminen, asiakaspoistuman vähentäminen, negatiivisten asiakaspalautteiden määrän minimoiminen, uusasiakkaiden hankinnan kustannusten pienentäminen, henkilöstön sitouttaminen ja brändin arvon kohottaminen. (Löytänä & Korteso 2011, 13.)

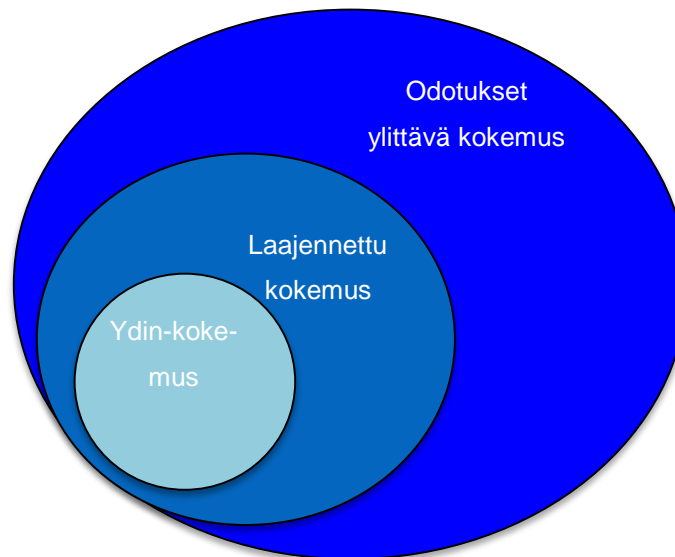
Asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen tasoon sen mukaan, kuinka johdettuja ne ovat. Perustaso on satunnainen kokemus, joka vaihtelee paikan, ajan ja henkilön mukaan. Ennalta odotettava kokemus on nimensä mukaisesti ennalta suunniteltu ja riippumaton ajasta ja paikasta. Johdettu kokemus on niin ikään ennalta suunniteltu, riippumaton ajasta ja paikasta, tuottaa arvoa ja on erottuva muista. Satunnaisella kokemuksella tarkoitetaan tilannetta, jossa kokemus voi olla toisinaan positiivinen, toisinaan negatiivinen. Esimerkiksi asioidessa R-kioskilla toinen myyjä on energinen, kysyy kuulumisia ja toivottaa hyvät päivän jatkot. Toisinaan myyjä ei ole kiinnostunut sinusta asiakkaana, ja asiakaskokemus on huono. Pankissa asioitaessa kokemus on useasti ennalta odotettavissa. Asiat hoidetaan tutun kaavan mukaan. Johdettu kokemus erottuu pienillä teoilla, jotka on ennalta johdettu. Esimerkiksi hotellivaraus on tehty tiettyyn hotelliin. Muutama päivä ennen hotelliin saapumista hotellista soitetaan asiakkaalle ja toivotetaan asiakas tervetulleeksi, kysytään tarvitseeko hän kuljetusta hotellille tai muita erityistoiveita. Hotelliin saapuessa asiakas toivotetaan tervetulleeksi ”mehän juttelimmekin jo puhelimesta” tyyli- sesti. Kokemus on jo nyt erottuvainen ja tuonut asiakkaalle positiivisen vaikutelman. (Löytänä & Korteso 2011, 51-53.)

3.4 Odotukset ylittävä asiakaskokemus

Kun asiakaskokemusta luodaan, sen pitää tuottaa asiakkaalle mielihyvää ja ylittää odotukset. Asiakkaan on ilahduttava saamastaan palvelusta. Tämän kokemuksen perään hän palaa myöhemminkin ja mahdollisesti kertoo positiivisesta kokemuksestaan myös muille. Saavuttaakseen positiivisen asiakaskokemuksen, asiakas on huomioitava, asiakasta palveltava ja pyrittävä huomioimaan hänen tarpeensa. Asiakkaalle toteutetaan ne toiveet, jotka on luvattu ja pidetään palvelun laatu korkeana. Asiakkaaseen pidetään yhteyttä ja hänen kysymyksiinsä vastataan viipymättä. Asiakas on aina osa vuorovaikutusketjua. Se, millaiseen vuorovaikutusketjuun hän kytkeytyy vaikuttaa, miten hän kokee asiakaspalvelun. (Fischer & Vainio 2014, 9.)

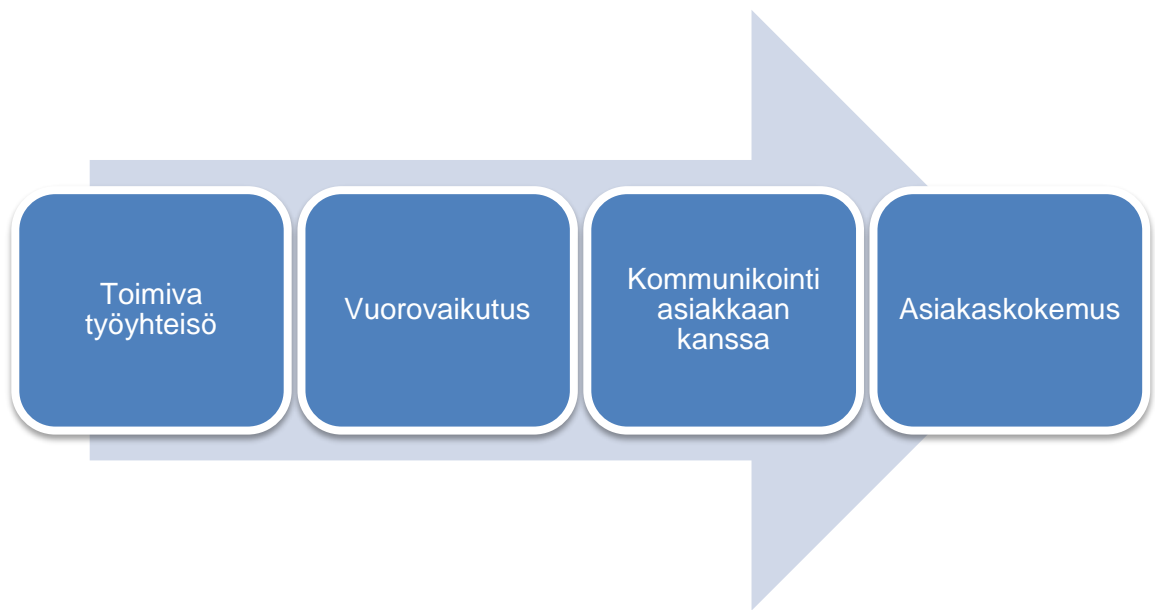
Odotukset ylittävä asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen osaan: ydinkokemukseen, laajennettuun kokemukseen ja odotukset ylittävään kokemukseen. Ydin kokemus tarkoittaa yksinkertaisimmillaan hyötyä ja siitä muodostuvaa arvoa, jonka vuoksi asiakas ostaa itselleen tuotteen tai palvelun. Asiakaskokemuksen johtamisen tehtävä on puolustaa ydinkokemusta ja varmistaa, että yritys pystyy tuottamaan sen tilanteesta riippu-

matta. Laajennettu kokemus syntyy kahdesta tekijästä: mahdollistumisesta ja edistymisestä. Kokemukseen tuodaan lisää jotain, joka lisää asiakkaalle arvoa yrityksen palveluista tai tuotteista. Odotukset ylittävän kokemuksen elementtejä ovat ydinkokemuksen ja laajennetun kokemuksen jälkeen luodut kokemukset henkilökohtaisuudesta, tunteisiin vetoavuudesta, aitoudesta sekä yllättävistä ja tuottavista tapahtumista. (Löytänä & Kor-tesuo 2011, 61-65.)



Kuvio 2. Odotukset ylittävä asiakaskokemus (Tammisalo 2015)

Prosessien pitää olla riittävän yksinkertaisia, jotta jokainen työntekijä, joka vaikuttaa asiakaskokemuksen syntymiseen, ymmärtää, miten oma toiminta vaikuttaa palvelukokemukseen. Riittävä koulutus ja perehdytys ovat kulmakivi asiakaskokemuksen onnistumiselle. Asiakkaan tarpeet pyritään tunnistamaan ja niihin pyritään vastaamaan parhaalla mahdollisella tavalla. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 52.)



Kuvio 3. Asiakaskokemuksen syntyminen (Tammisalo 2015)

3.5 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemuksen tuomat liikeloudelliset hyödyt voidaan mitata. Taloudelliset mittarit osoittavat, miten strategian jalkautuksessa on onnistuttu. Asiakasmittareiden avulla varmistetaan vuorovaikutuksen kehittyminen ja henkilöstömittareilla johdetaan toiminnan ja yrityskulttuurin muutosta asiakaskeskeisempään suuntaan. Asiakasvuorovaikutusta ja asiakassuhteiden kehitystä mitataan asiakasmittareilla. Yleisimmin mittaustapa on edelleen yrityksen tunnettuus ja markkinaosuus, vaikka ne eivät kerro koko totuutta asiakaskokemuksen onnistumisesta. Sen sijaan yritys voisi mitata, kuinka asiakaskokemuksen kehittäminen korreloi asiakkuuden elinkaaren kanssa. Tällä hetkellä suomalaisissa yrityksissä kannattaisi keskittyä asiakaspalautteisiin, joiden perusteella toimintaa voidaan parantaa nopeasti ja tuloksellisesti. (Löytänä & Korhikoski 2014, 52-56.)

Asiakaskokemuksen rakentaminen strategiseksi kilpailueduksi edellyttää yrityskulttuurin muuttamista asiakaskeskeisemmäksi. Johdon tulee varmistaa, että päätös rakentaa asiakaskokemusta ja tehdä siitä strateginen kilpailuetu konkretisoituu myös henkilöstön keskuudessa. Muutoksen onnistumista voi seurata myös henkilöstömittareilla. Henkilöstömittarit ovat joko kvalitatiivisia tai kvantitatiivisia. Esimerkiksi Human Capital Return On Investment on kvalitatiivinen mittari, jolla lasketaan myyntikate jaettuna henkilöstöluvulla, jolloin saadaan indeksiluku. Tämä indeksiluku kertoo kuinka paljon henkilöstöön

on sijoitettu pääomaa ja paljonko se on tuottanut myyntikatetta. Kvalitatiivisten mittareiden avulla voidaan arvioida sitä, kuinka hyvin strategia on toteutunut henkilöstön keskuudessa. Mittaustaso voi olla esimerkiksi työtehtäviin liittyvä käyttäytyminen tai esimiesten käyttäytyminen asiakaskokemuksen toteuttamisessa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 64-65.)

3.6 Veho Autotalot Oy:n kokemusmaailma

Asiakaskokemusta kutsutaan Veholla *Kokemusmaailmaksi*. Sen tavoitteena on varmistaa, että yksikään auto, huolto, varaosa tai autonvuokraus ei jää myymättä huonon asiakaskokemuksen takia. Kilpailu asiakkaista on niin kovaa, että Veholla asioitaessa asiakaskokemuksen on oltava Suomen parhaita, jotta Veho Autotalot voi säilyttää asemansa johtavana autoalan toimijana. Tavoitteena on, että nykyiset asiakkaat tulevat Veholle yhä uudestaan onnistuneiden kokemusten siivittämänä ja suosittelevat Veho Autotaloja myös muille. Tällä tavalla myös Veho-brändi vahvistuu.

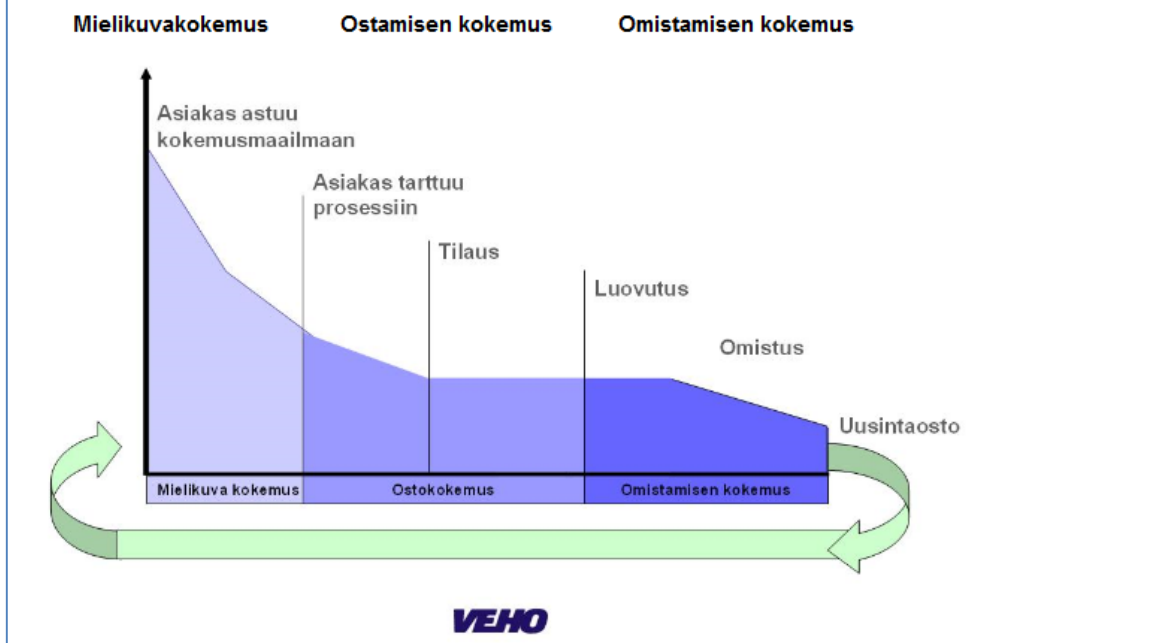
Veho Autotalot Oy:n ja sen menestyksen luovat työntekijät. Tämä tarkoittaa sitä, että jokaisen työntekijän panos yksilönä vaikuttaa yrityksen toimintaan. Siksi on tärkeää, että jokainen työntekijä työskentelee samojen päämäärien eteen ja on tietoinen siitä, mihin suuntaan yrityksessä ollaan menossa ja millä toimenpiteillä sinne päästään. Veho Autotaloissa vannotaan avoimuuden ja dialogin, vuoropuhelun nimeen. Vain tiedon kautta voi syntyä ymmärrystä ja uskoa asioihin. Aidosti innostunut ja sitoutunut henkilöstö kulkee helpommin samaan suuntaan ja auttaa Veho Autotaloja menestymään. (Veho Autotalot Oy 2014.)

Veho Autotalot Oy:n kokemusmaailma pyrkii tarjoamaan asiakkaalle kokemuksen, joka on niin hyvää, että asiakas haluaa kaikki autoiluun liittyvät palvelut Veholta. Asioita pyritään katsomaan asiakkaan näkökulmasta ja pyritään tarjoamaan asiakkaalle kokemuksia, jotka johtavat uusinta käynteihin ja -ostoihin.

Kokemusmaailma

Kokemusmaailma on Vehon tapa tarjota asiakkaalle niin hyvää palvelua, että hän haluaa hankkia kaikki tarvitsemansa autoiluun liittyvät palvelut Vehosta - ja suosiittelee Vehoa myös muille. Kokemusmaailman perusta on raja-aitojen hävittäminen. Emme ajattele asioita maahantuojan tai vähittäiskaupan näkökulmasta, vaan katsomme asioita asiakkaan silmin aina valmistajalta lähtien. Kokonaisuuden etu on kaikkien etu.

Kokemusmaailma on jaettu kolmeen osaan, jotka on kuvattu alla olevassa kuvassa.



Kuvio 4. Veho Autotalot Oy. Kokemusmaailma (Veho Autotalot Oy 2015.)

4 Nykytilan kuvaus

4.1 Autoala vuonna 2015

Asiakkaan aikakaudella yritykset ovat kohdanneet todellisen haasteen. Kuluttajien toimintatavat ovat muuttuneet, mutta yritykset ovat vasta ottamassa ensiaskeleitaan kohti uudenlaisen asiakaskohtaamisen luomista. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 13.) Kuten vähittäiskauppaa, myös autoalaa mullistaa markkinoiden digitalisoituminen. Viimeisien muutamien vuosien aikana markkinat ovat pirstoutuneet pienempiin osiin ja perinteinen kivijalkakauppa on menettänyt arvoaan. Kuluttajat ovat entistä tietoisempia ja valmiimpia sopeutumaan uuteen. He käyttävät runsaasti digitaalisia kanavia lisätäkseen omaa tie-

tämystään tuotteista ja palveluista ja pyrkivät tätä kautta helpottamaan omaa ostoprosessiaan, joka tapahtuu nykyään yhä useammin Internetistä. Digitalisoitumisen ja verkkokaupan myötä uusien autojen myynti on laskenut jo kolmanneksen autoalan huippuvuosista. (Saarinen 2015.)

Myös palvelukulttuuri on muuttunut tuoteorientoituneesta palvelusta asiakasarvosuuntautuneeksi. Palvelubisneksestä on siirrytty kokemusbisnekseen. Internetkaupan yleistyessä riskinä on, että Autotalojen kaltaisten toimijoiden ote asiakkaistaan karkaa niin automyyntiin kuin huollonkin puolelta. Kuinka yrityksen sisäisiä prosesseja tehostamalla asiakkaalle saataisiin tuotettua lisäarvoa niin, että asiakkaalle syntyisi positiivinen asiakaskokemus, joka palvelisi asiakkaan tarpeita Internetiä paremmin? Koneet eivät voi kuitenkaan korvata ihmisiä ja heidän tuomaa palvelua.

Autotalojen kaltaisten toimijoiden sisäisten prosessien ongelmiksi on noussut palvelun jatkuvuus ja mutkattomuus myyntitilanteen jälkeen. Uuden auton ostaminen koetaan positiiviseksi tapahtumaksi, mutta auton huolto negatiiviseksi kokemukseksi. (Deski 2015.) Haasteena Autotalojen kaltaisten toimijoiden toiminnassa on palvelun jatkuvuus, jälkimarkkinointi, pysyvä asiakassuhde ja luottamussuhde. Tällä hetkellä laskusuhdanteisella autoalalla on tärkeää, että haasteisiin puututaan ja ongelmat ratkaistaan, jotta autoalan ja erityisesti perinteisten autoliikkeiden kannattavuus ei heikkene entisestään.

Kilpailuetujen löytämiseksi hyödykkeiden ohelle on alettu tuottaa erilaisia palveluita, joiden avulla yritykset pyrkivät differoitumaan eli erottumaan kilpailijoistaan sekä tuottamaan asiakkaille lisäarvoa. Yritykset kilpailevat asiakkuuksista ja parhaimman palvelukokemuksen luomisesta. (Löytänä & Korteso 2011, 16.) Myös mediassa entistä enemmän keskustelun aiheena on asiakaskokemus, asiakaslähtöinen palvelu ja asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen, joiden pohjalta yritykset rakentavat asiakaspalveluaan ja pyrkivät olemaan alansa parhaita.

Jotta perinteinen kivijalkakauppa, tässä tapauksessa Veho Autotalot Oy, palvelisi asiakkaan tarpeita paremmin kuin Internet ja verkkokauppa, tulisi autoliikkeessä panostaa yrityksen sisäisiin prosesseihin ja asiakaskokemuksen luomiseen ja sitä kautta tuottaa asiakkaalle sellaista arvoa ja hyötyä, jonka vuoksi he tulevat asioimaan autoliikkeeseen Internet-kaupankäynnin sijaan.

Yritysmailmassa on alettu toteuttamaan myös muita innovatiivisia ratkaisuja asiakaskokemuksen parantamiseksi ja kilpailukyvyn säilyttämiseksi. Esimerkiksi BMW on ottanut käyttöönsä ensimmäisenä Suomessa Product Genius-palvelukonseptin. Konseptissa automyyjien lisäksi liikkeessä on pelkästään tuotetietouteen ja tuote-esittelyyn keskittynyt asiantuntija. Konseptin tavoitteena on parantaa BMW:n asiakaspalvelua ja asiakaskokemusta. (Autouutiset.)

4.2 Automyyntin ja työnjohdon välisen yhteistyön nykytilanne

Olarin Vehossa automyyntin ja työnjohdon välinen yhteistyö on satunnaista ja yhteistyötä tehdään merkkikohtaisesti. Ongelma tällä hetkellä on se, ettei automyyntin ja työnjohdon välinen yhteistyö ole aina sujuvaa, eikä rutiininomaista. Automyyntin ja työnjohdon välisiin prosesseihin ei ole määritelty yhteistä toimintamallia, jonka mukaan työskennellä, jotta toteutettaisiin asiakkaalle paras mahdollinen asiakaskokemus niin, että toiminta on mahdollisimman kustannustehokasta.

Nyt olemassa oleva yhteistyö automyyntin ja työnjohdon välillä on automyyntin näkökulmasta muun muassa asiakkaan uuteen autoon huollon varaamista, mahdollisten varaosien tilaamista ja huoltoajan varaamista työnjohdosta asiakkaan puolesta. Työnjohdon näkökulmasta yhteistyö on muun muassa huollon ajaksi asiakkaalle sijaisauton varaamista automyyjältä, tiedottamista mahdollisista viivästyksistä tai muutoksista. Työnjohtaja ohjaa asiakkaan automyyntin puolelle asiakkaan kiinnostuessa uudesta autosta esimerkiksi jos vanhaa autoa ei enää kannata huollattaa, kalliin hinnan tai suuren remon- tin vuoksi.

Ongelmakohtia yhteistyön toimivuudessa muodostuu monessa työskentelyvaiheessa. Esimerkki 1. Automyyjä tulee varaamaan asiakkaalle huoltoaikaa tai varaosien asennuspalvelua työnjohdosta. Automyyjä jonottaa muiden asiakkaiden kanssa samassa jonoissa, ja näin ollen pitkänkin odotuksen vuoksi menettää aktiivista myyntiaikaa omasta työajastaan, eikä palvele asiakasta tehokkaasti. Esimerkki 2. Työnjohtaja ohjaa asiakkaan huollon ratkaisujen pohjalta katsomaan uutta autoa, mutta automyyjä ei tiedä, että asiakas on potentiaalinen uuden auton ostaja. Pahimmassa tapauksessa asiakas ei tule ollenkaan palvelluksi automyyntin puolella.

DNA:n yritysmyyntin johtaja Flykt (2014) kirjoitti blogissaan ”Yhteistyöllä huipputuloksiin” organisaation sisäisen yhteistyön vaikutuksesta asiakaskokemukseen ja yrityksen tehokkuuteen. Seuraava lainaus on suoraan hänen kirjoittamastaan blogista.

Monissa yrityksissä puhutaan prosesseista ja niiden merkityksestä, mutta ei välttämättä oteta huomioon, että parhaatkaan prosessikuvaukset eivät auta, jos tekijät, eli ihmiset, eivät halua tai jostain syystä pysty tekemään aitoa yhteistyötä. Yritys ei siis hyödynnä kaikkia voimavarojaan, työn tuottavuus saattaa kärsiä ja pahimmassa tapauksessa työntekijöiden motivaatio heikkenee sisäisten ristiriitojen takia. Tämä ei voi olla vaikuttamatta asiakaskokemukseen, koska asiakkaat kyllä huomaavat, jos yritys ei toimi johdonmukaisesti. (Flykt)

Blogissa on mielestäni loistavasti tiivistettynä ydinsanoma, miksi yhteistyö kannattaa sekä kuinka merkityksellisiä yhteneväiset toimintatavat ovat.

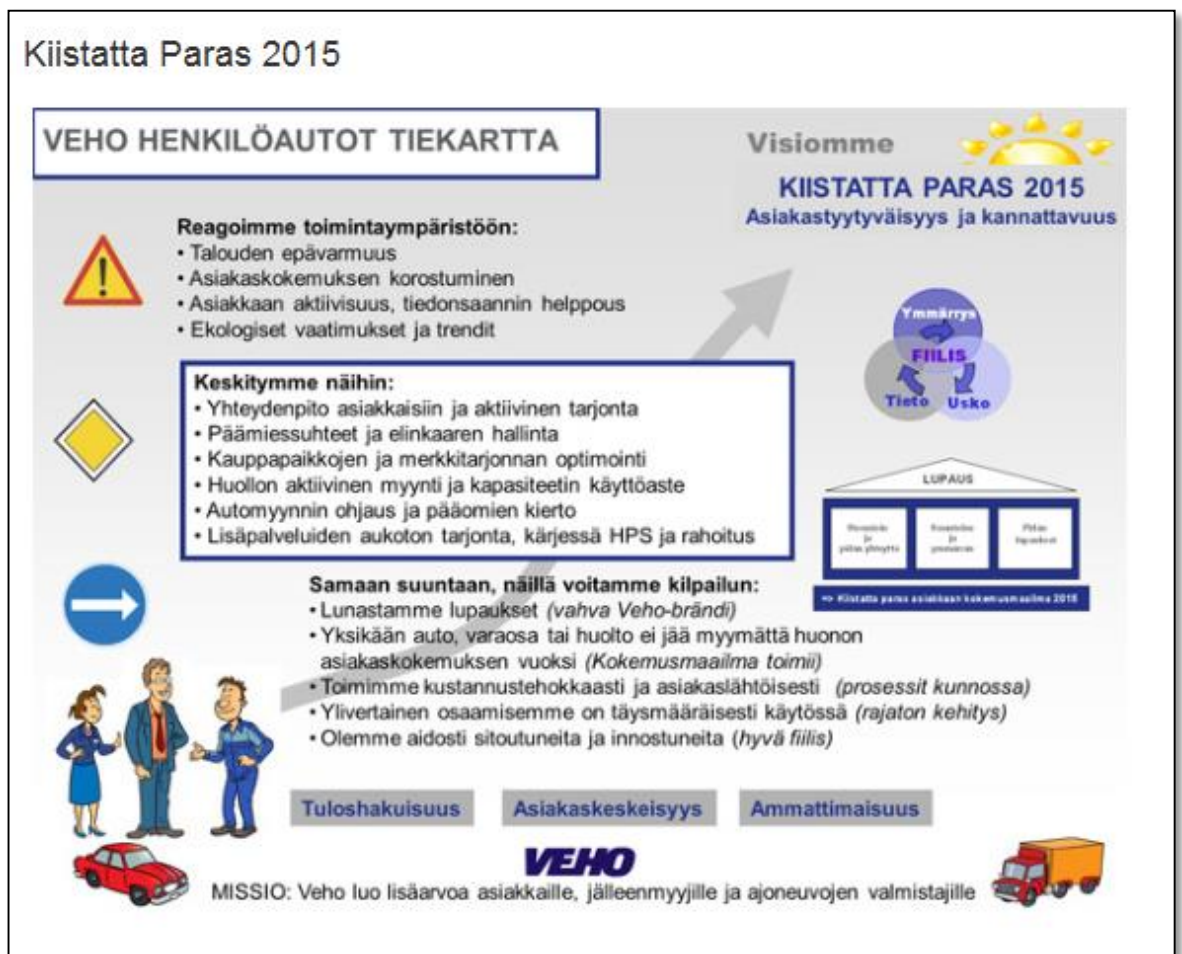
Esimerkki 1. automyyntin ja työnjohdon yhteistyöstä: Asiakas tuo autonsa huoltoon. Auto huolletaan ja siinä todetaan olevan paljon vikoja ja kunnan olevan muutenkin todella huono. Työnjohtaja tarjoaa asiakkaalle ratkaisuksi uuden auton ostoa, sillä vanhan auton ylläpitäminen ei ole enää taloudellisesti järkevää. Ongelmakohta tulee esiin tässä vaiheessa; työnjohtaja on tarjonnut asiakkaalle yllä mainittua ratkaisua, mutta ei kerro tästä automyyntiin. Automyyjä ei tiedä tilannetta, eikä osaa tarjota asiakkaalle oikean tyyppistä ratkaisua, tai välttämättä kiinnitä asiakkaaseen olleenkaan huomiota. Huonoimmassa tapauksessa potentiaalinen uuden auton ostava asiakas menetetään, sillä hän ei saa asiakaspalvelua ja vaihtaa mahdollisesti toiseen autoliikkeeseen.

Esimerkki 2. automyyntin ja työnjohdon yhteistyöstä: Hyvän palvelun takaamiseksi Olarin Vehossa automyyjä toimii satunnaisesti huollon asiakkaana oman asiakkaansa puolesta. Asiakkaan autoon on tullut tekninen vika ja autoon tarvitsee myös lisäosia. Automyyjä varaa työnjohtajalta asiakkaalleen ajan auton huoltoon ja kyselee työnjohtajalta asiakkaan auton huoltohistoriaa. Tilannekartoitus tehdään useimmiten kasvotusten työnjohtajan kanssa. Automyyjä saattaa joutua odottamaan pitkään saadakseen asiansa perille, sillä automyyjä jonottaa muiden asiakkaiden kanssa samassa jonossa, jolloin ajankäyttö ei ole aina kustannustehokasta. Asiakas on myös aiemmin huollattanut autonsa ja siihen on todettu tarvittavan muitakin lisäosia. Automyyjä ei tiedä tästä, eikä osaa palvella asiakasta hänen tarpeidensa mukaisesti.

Työntekoa tukeva organisaatio ja yhteisesti sovitut pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja samansuuntaiset näkemykset työpaikan olemassa olon tarkoituksesta toimivat avaimina

työyhteisön edellytyksille ja sitä kautta menestykselle. Ihmisten merkitys yritykselle on yhä tärkeämpää yrityksen menestymiselle. (Teknologiateollisuus.)

Veho Autotalot Oy:n lanseeraama *Kiistatta Paras*-konsepti on luotu konkretisoimaan Vehon tavoitteet, jotka ovat tuloshakuisuus, asiakaskeskeisyys ja ammattimaisuus. Vehon visio on olla kannattavuudeltaan ja asiakastyytyväisyydeltään alansa paras. Kiistatta paras -konsepti kertoo, mihin asioihin täytyy reagoida, mitkä ovat fokusalueet, joihin toiminnassa keskitytään ja mitkä ovat keinot, joilla tavoitteisiin päästään.



Kuvio 5. Veho Autotalot Oy, Kiistatta Paras 2015 (Veho Autotalot Oy 2015.)

Haastattelujen mukaan suurimmat kompastumiskohdat automyynnin ja työnjohdon yhteistyössä ovat yhteisöllisyyden puute, kiireiset aikataulut ja yhteneväisten toimintamal-

lien puute. Kiireen vuoksi vastaan tulee unohduksia sovituista asioista sekä väärinkäsityksiä, kuinka jokin asia tulisi hoitaa ja kenen vastuulla asia on. Yhteisesti sovittujen käytäntöjen puutteet hidastavat työtehokkuutta ja aiheuttavat kitkaa työntekijöiden välille.

Työnjohtajana toimivan Qvarnströmin (2015) mukaan:

”Kommunikaatio työnjohdon ja automyyntin välillä on aina tärkeä asia. Esimerkiksi jos myyjä lupaa jotain asiakkaalle, on tärkeää, että myös työnjohdossa tiedetään, mitä asiakkaalle on luvattu. Tämän kaltaisia kysymyksiä on muun muassa kuka maksaa auton korjauksen? Saako sijaisauton korjauksen ajaksi? Koska asiakkaan auto on luvattu valmistuvan huollosta?” (Qvarnström 2015)

Haastatteluissa kysyttiin Veho Olarin työntekijöiden mielipidettä yhteisistä palavereista, jossa olisi mukana huollon ja automyyntin edustajat. Palaverit jakoivat mielipiteitä. Osan vastaajista mielestä palavereihin menee turhaa aikaa, eikä asioiden läpi käyminen ole tehokasta, kun taas osa vastaajista kokisi palaverit hyödyllisiksi.

Automyyjä Toivosen (2015) mukaan:

”Esimerkiksi asiakaspalautteiden purku ja havaitut ratkaisut, takaisinkutsukampanjat tai muut äkilliset muutokset olisi hyvä käydä läpi kaikkien osallisten voimin, jotta osataan ottaa kaikki tapahtuneet asiat ja kehitysideoit huomioon sekä reagoida palautteisiin parhaalla mahdollisella tavalla. Myös automyyjien saama uusien automallien lanseerauksesta saatu ensitieto olisi tarpeellista välittää myös työnjohtajille, jotta he osaavat palvella asiakasta asiantuntevasti.” (Toivonen 2015)

Työnjohtajana toimivan Grönbergin (2015) mukaan:

”Automyyjien ja työnjohtajien olisi hyvä kerääntyä useammin yhteen. Tällöin hitsaannutaan enemmän yhteen ja ollaan enemmän sinut keskenämme. Esimerkiksi tälläkin hetkellä Olarin Vehossa on uusia automyyjiä, jotka ovat edelleen hyvin vieraita minulle.” (Grönberg 2015)

5 Tutkimus

5.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimusmenetelmä. Laadullinen tutkimus toimii parhaiten opinnäytetyön tutkimusongelmaan ratkaisua haettaessa. Laadullisessa tutkimuksessa otanta on usein pieni, jolloin vastauksia pyritään analysoimaan mahdollisimman kattavasti ja perusteellisesti. Kansankielellä sanoen määrä korvaa laadun. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään siihen, että valitaan haastateltavaksi vain sellaisia henkilöitä, jotka tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta tutkimuksen aiheesta. Tiedonantajien valinta on siis tarkoin suunniteltua ja tarkoituksenmukaista. Näin tutkimuksesta saadaan mahdollisimman pätevää, eikä aineiston tieteellisyyden kriteeri ole määrä vaan laatu. (Eskola & Suonranta 1998,18.) Haastattelut tukivat tutkimusta parhaiten, koska tietoa ja vastauksia saatiin asiaan kuuluvilta ja asiasta tietäviltä henkilöiltä.

Laadullisessa tutkimuksessa käytetty teoretieto ei ole ainoastaan objektiivista, sillä laadullisen tutkimuksen teoreettiseen tietoon lisäksi vaikuttaa tutkijan havainnot ja minkälaisen käsityksen tutkija havainnoista muodostaa. Laadullinen tutkimus ei siis perustu ainoastaan teoretietoon, vaan siihen vaikuttaa myös empiirinen tutkimus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 20.)

5.2 Haastattelurunko

Haastattelukysymyksiä kysyttiin satunnaisessa järjestyksessä, eikä kysymyksillä ollut määrättyä järjestystä tai muotoa. Haastattelut rakentuivat samojen teemojen ympärille ja tutkimuksen aihepiirit ja teema-alueet olivat haastateltavien tiedossa, eli haastattelu oli puolistrukturoitu teemahaastattelu. Teemahaastattelulle ominaista on, että haastateltavilla on ennakkokäsitys ja tietämystä aiheesta, josta heitä haastatellaan. Teemahaastattelun tavoitteena on löytää merkityksellisiä vastauksia tutkimusongelman ratkaisemiseksi. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 35-36; Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

5.3 Aineiston keräys ja käsittely

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija toimii objektiivisesti, eli pyrkii toimimaan mahdollisimman vähin ennako-oletuksin. Tutkija toimii hypoteettisesti eli ei sekoita omia mielipiteitään, uskomuksiaan tai arvostuksiaan tutkimuskohteeseen. Sen sijaan tutkija pyrkii ymmärtämään ja havainnoimaan haastateltujen henkilöiden näkökulmia ja ilmaisuja, joiden perusteella tutkija analysoi saatua aineistoa. (Virsta)

Aineistoa kerättiin haastatteluilla. Haastatteleamalla Veho Autotalot Oy:n automyyjiä ja työnjohtajia haluttiin selvittää, kuinka he kokevat yhteistyön; onko se heidän mielestään toimivaa, mitä asioita he haluaisivat kehittää ja miten yhteistyö vaikuttaa heidän näkökulmastaan asiakaskokemukseen. Haastatteluiden tavoitteena oli saada selville mahdollisimman kattava katsaus yrityksen sisäisen vuorovaikutuksen ja toimintamallien nykytilanteeseen ja löytää erilaisia näkökulmia yhteistyön toimivuuteen. Lisäksi haluttiin selvittää, onko yhteistyössä jokin selkeä ongelma, johon tulisi löytää ratkaisu.

Haastattelin valittuja henkilöitä 1.10.2014-15.4.2015 välisenä aikana. Osaa henkilöistä haastattelin kasvotusten, osaa puhelimitse ja osaa sähköpostitse. Haastatellut henkilöt valikoituivat Veho Autotalojen automyyjistä ja työnjohtajista sen mukaan, kenellä oli aikaa haastatteluun. Kukaan haastateltavista ei tiennyt haastattelukysymyksiä aiemmin, mutta oletin heidän tietävän aiheesta jo etukäteen, sillä he työskentelevät Veho Autotaloilla ja näin ollen ovat kaikki relevantteja vastaajia haastatteluun. Haastateltavien henkilöiden määrää ei ollut päätetty etukäteen, vaan se valikoitui tutkimusongelman ratkaisemiseksi tarvittavien vastausten määrän ollessa riittävä.

Lähes poikkeuksetta haastattelut toistivat itseään, eivätkä tuoneet tutkimukseen uusia näkökulmia ja uutta informaatiota. Sen vuoksi näinkin pienikin otanta riitti saamaan tarpeeksi näkökulmia, joiden perusteella tutkimuksessa pystyttiin tulkitsemaan vastauksia haastateltujen henkilöiden kertomuksista.

6 Tulokset

Haastatteluista selvisi, etteivät automyyjät ja työnjohtajat koe työtavoissaan ja keskinäisessä vuorovaikutuksessaan olevan niinkään selkeää ”ongelmaa”, mutta toimintatapoja

voisi kehittää ja tehostaa paremmin toimivammaksi. Kiire koetaan kaikkein rasittavimmaksi tekijäksi niin automyyntin kuin työnjohdonkin puolella. Melko huonosta yrityksen sisäisestä vuorovaikutuksesta viestii myös se, että kaikki automyyjät ja työnjohtajat eivät tunne toisiaan edes nimeltä, vaikka työskentelevät samassa yrityksessä saman katon alla.

Nyt yrityksen sisäisiä, koko henkilöstön yhteisiä tapahtumia ovat pikkujoulut ja aikataulujen ja budjetin mahdollistaessa järjestettävät kesäjuhlat. Yhteistä toimintaa voisi järjestää myös pienemmässä mittakaavassa. Yksi esimerkki, jonka avulla pyritään parantamaan yrityksen sisäistä vuorovaikutusta ja yhteishenkeä voisi olla esimerkiksi Veho Olarin viikon tietovisa: Kysytään ajankohtainen kysymys tai kehitysidea, johon jokainen työntekijä voisi vaikkapa lounaan yhteydessä käydä vastaamassa, ja oikein arvanneiden tai parhaimpien kehitysideoiden keksineiden kesken arvotaan perjantaipullo.

Suurimmat kompastuskohdat automyyjien ja työnjohtajien välisessä yhteistyössä, jotka vaikuttavat myös edelleen asiakkaalle, tulevat yleensä kiireessä, kun unohdellaan asioita, eikä tiedetä, kenen vastuulla on hoitaa mikäkin osa-alue. Ratkaisuna jatkuvaan kiireeseen työnjohdon puolella toivottiin lisämiehitystä, eli uusia työntekijöitä työkuormituksen helpottamiseksi tai asioiden uudelleen organisoimista.

Yhteyttä pidetään pääosin kasvotusten, sähköpostitse tai puhelimitse. Ongelmana kasvotusten tehtävässä yhteydenpidossa on usein unohdukset tai se, että esimerkiksi automyyjä saattaa jonottaa samassa jonossa asiakkaiden kanssa työnjohtajan luokse saadakseen asiansa perille. Tämä ei ole kovin kustannustehokasta.

*”Mielestämme yhteistyö työnjohtajien kanssa toimii kyllä, mutta heihin on vaikeaa saada kontaktia, jos jokin kiireinen asia vaatisi pikaista toimintaa.”
Parhaiten yhteyden saa kasvotusten, mutta riskinä on asian unohtaminen kiireen keskellä.” (Heimberg & Hofmeister 2015)*

Apua työnjohdosta tarvitaan esimerkiksi tilanteissa, jossa asiakkaalla on autossaan akuutti vika, johon tarvitaan teknistä osaamista, takaisinkutsukampanjoissa, joista tieto ei ole välittynyt molemmille osapuolille ja huoltoajanvaraamisessa, jos asiakas ei itse pääse puhelimitse läpi työnjohtoon sekä huoltotietojen- ja hintojen tiedustelussa. Automyyntistä tarvitaan apua useimmiten silloin, kun asiakkaan auto on todettu huollossa

todella huonokuntoiseksi, ja asiakasta kehoitetaan ostamaan uusi auto sekä silloin, kun on tapahtunut muutoksia uuden auton huoltoprosessiin liittyen.

Yhteisten palavereiden kannatus jakautui melko tasan puoliksi. Palavereja kannatettiin, jotta informaation kulku olisi jouhevampaa ja saataisiin monipuolisesti näkökulmia esimerkiksi reklamaatiotilanteisiin. Myös yrityksen sisäinen tiimihenki kasvaisi, kun oltaisiin enemmän tekemisissä muidenkin kuin lähimpien työkavereiden kanssa. Toisaalta palaverit koettiin aikaa vieväksi ja turhiksi, jos ei ole jotain tiettyä asiaa, jota tulisi laajemmin käsitellä. Ratkaisuna jälkitoimitusvarusteluihin ja jälkitoimitettaviin renkaisiin ehdotettiin uutta toimintatapaa: nimetty henkilö huolehtisi tiedon ja asennusajan asiakkaalle, kun tuote, esimerkiksi tavaratilan kumimatto, on saapunut Veholle. Tällöin olisi työnjako selvillä siitä, kuka huolehtii tiedon tuotteen saapumisesta ja asennusajasta asiakkaalle. Veho Olarissa on tullut esiin tapauksia, jossa varaosa tulee hyllyyn ja jää sinne odottelamaan, jos myyjä tulisi joskus sitä kysymään. Tieto ei välity asiakkaalle, ja odottelu ja epätietoisuus tuotteen saapumisesta vaikuttaa taas negatiivisesti asiakaskokemukseen.

Automyyjät ja työnjohtajat saavat työstään ja toimintatavoistaan palautetta työkavereiltaan ja omilta esimiehiltään. Lisämotivointina palautteen antoon ja kannustimena yhteistyön parantamiseen ehdotettiin erilaisia vihjepalkkioita esimerkiksi silloin, kun työnjohtaja ohjaa asiakkaan huollon vastaanotosta myyjälle katsomaan uutta autoa: kuinka myyjä tietää, että kyseinen asiakas on ohjattu katsomaan uutta autoa? Vihjepalkinto voisi olla esimerkiksi lounasseteli tai leffalippu.

7 Johtopäätökset

Veho-konsernin arvoiksi on määritelty muun muassa asiakaskeskeisyys, tuloshakuisuus ja ammattimaisuus. Vehon visio on olla koko autoalan paras organisaatio. Nämä arvot ja visiot ohjaavat Veho Autotalojen toimintaa ja toimivat kehitystyön sateenvarjona. (Veho Intranet 2014.) Näitä arvoja ja visioita pohtiessa voi todeta, että asiakaspalvelun toimivuus ja positiivinen asiakaskokemus voidaan synnyttää omien asenteiden ja käytäytymismallien pohjalta.

Tutkimuksen keskeisin ongelma Veho Autotalot Oy:n Olarin toimipisteellä oli automyyjien ja työnjohtajien välisten prosessien toimintamallien puute, joihin tutkimuksessa haettiin ratkaisua. Toimintamallien puutteesta johtuen yrityksen sisällä syntyi haasteita, jotka aiheuttivat erilaisia ongelmia. Hektisessä työympäristössä ongelmaksi muodostui

muun muassa informaatiokatkokset, jotka syntyivät esimerkiksi silloin, kun automyyjä unohti ilmoittaa työnjohtoon, jos asiakkaan auton huoltomääräykseen on tullut muutos sekä tiedon puutteesta johtuneet erimielisyydet, jotka vaikuttivat negatiivisesti työyhteisön ilmapiiriin. Myös ajankäytön huono organisointi ja vähäinen sisäinen tiedotus lisäsivät ongelmia yhteistyön toimivuudessa. Ratkaisuna ongelmien välttämiseksi olisi mahdollisuus ottaa käyttöön esimerkiksi merkkikohtaiset sähköpostikansiot, joista muutokset olisivat helposti ja reaaliaikaisesti havaittavissa.

Huoltopuoli ja automyynti ovat ikään kuin kaksi erillistä osastoa, vaikka organisaation tulisi työskennellä työyhteisönä. Puuttuva yhteistyö hidastaa työskentelyä ja saattaa aiheuttaa lisätöitä. Nämä puutteet vaikuttivat negatiivisesti asiakaskokemukseen ja vähensivät yrityksen työtehokkuutta. Heikosta yhteistyöstä Veho Olarissa kieli myös se, etteivät kaikki työnjohtajat ja automyyjät edes tunne toisiaan. Viimeisimpänä huonosti toimivasta yhteistyöstä ja organisaation toimivuudesta viesti korjaamopäällikön irtisanoutuminen joulukuussa 2014.

Toimintatapojen tehostaminen ja hyvä sisäisesti toimiva vuorovaikutus vaikuttavat edelleen asiakastyytyväisyyteen ja positiiviseen asiakaskokemukseen, johon muutoksella pyritään. Tyytyväiseen asiakkaaseen on helpompi syventää asiakassuhdetta ja sitouttaa asiakas, ja näin tehdä toimipisteen omasta liiketoiminnasta vähemmän haavoittuvaa. Yhteisten käytäntöjen puuttuessa syntyy useita organisaation toimivuutta ja tehokkuutta heikentäviä tekijöitä, jotka edelleen heijastavat negatiivisesti asiakaskokemukseen. Muutos edesauttaa Olarin Vehoa erottumaan edukseen kilpailijoista asiakaslähtöisillä ratkaisuilla. Yhteneväinen toimintamalli tukee automyyntiä ja työnjohtoa työskentelemään mahdollisimman kustannustehokkaasti ja asiakaslähtöisesti.

Veho Autotalot Oy:n Olarin toimipisteellä on mahdollisuus ottaa käyttöön opinnäytetyössä havaitut kehitysehdotukset automyyntin ja työnjohdon välisiin prosesseihin. Uusitut toimintatavat parantavat Olarin tuloksentelekyä ja asiakastyytyväisyyttä, sillä jokaisella työntekijällä on selkeä näkemys siitä, kuinka työskentely on kaikista tehokkainta.

Opinnäytetyön teoreettisena viitekehystenä käytettiin vuorovaikutusta ja asiakaskokemusta. Asiakaskokemuksesta on tullut kasvava trendi, joka tulee olemaan pysyvä osa yritysten strategiaa. Toistaiseksi tietoa asiakaskokemuksesta löytyy melko vähän, ja se vaikuttaakin olevan enemmänkin utopistinen käsite, eikä sen vaikutuksesta ole vielä juu-

rikaan tilastollista faktatietoa. Uskon, että tulevaisuudessa asiakaskokemusta ja sen vaikutuksia yrityksen toimintaan ja tulokseen tutkitaan tulevaisuudessa entistä enemmän. Sopivien lähteiden ja teoretiedon löytäminen opinnäytetyöhön oli aluksi hankalaa, koska tutkimuksen aihe pyrittiin rajaamaan melko tiiviiksi ja käyttämään vain edellä mainittuja näkökulmia. Tutkimustuloksen kannalta relevantteja lähteitä löytyi riittävästi ja teoreettisten lähteiden tukena olivat haastattelut, joista saatiin sopivasti informaatiota. Tutkimuksesta olisi tullut monipuolisempi, jos olisi otettu mukaan myös muita teoreettisia näkökulmia, esimerkiksi yksilön työhyvinvointiin ja käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä sekä tutkittu yhteistyön alkuperiä ja määräyksiä tarkemmin. Esimerkiksi jokaisen automerkin maahantuonnilla on oma näkemyksensä siitä, millaiseen asiakaspalveluun ja asiakaskokemukseen Vehon tulisi pyrkiä.

Laadullinen tutkimusmenetelmä toimi parhaiten ratkaistaessa opinnäytetyön tutkimusongelmaa, koska tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää laadullisesti kokemuksia yrityksen sisäisistä toimintatavoista. Ratkaisu perustui teoreettisen tiedon lisäksi hiljaiseen tietoon, joka on työntekijältä käytännön kokemuksen kautta syntynyttä tietoa, mitä ei ole dokumentoitu.

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä. Tutkimuksen luotettavuudesta käytetään käsitteitä validius (pätevyys), jolla tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä mitä on tarkoitus mitata, sekä reliabelius, joka tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa arviointi koskee koko tutkimusprosessia. Pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse, koska hän tulkitsee tutkimuksen tuloksia. (Eskola & Suoranta 2005, 210.)

Tutkimusongelmaa selvittääkseni valitsin suunnitellusti tietyt henkilöt haastateltavaksi, jolloin tutkimusongelmasta saatiin relevantteja vastauksia. Haastatteluihin vastanneet henkilöt ovat Veho Autotalot Oy:n automyyjiä ja työnjohtajia. Toiminnallinen osuus toteutettiin haastatteluiden ja Veho Autotalot Oy:n työntekijöiden kokemusten pohjalta viitaten olemassa olevaan teoreettiseen tietoon, kuten kvalitatiivisissa tutkimuksissa pyritään tekemään. Teoreettisesti perusteltuna tutkimuksesta saadaan relevantti.

Veho Autotalojen kaikki vähittäismyynti-toimipisteet toimivat samalla periaatteella, mutta olisi ollut mielenkiintoista verrata onko eri toimipisteiden välillä eroavaisuuksia työntekijöiden välisissä prosesseissa ja toimintatavoissa, millainen asiakaskokemus eri liikkeissä on ja olisiko eroavaisuudet vaikuttaneet tutkimustulokseen. Tulevaisuudessa voisi tutkia

tarkemmin myös, millainen asiakaskokemus Veho Olarissa on nyt ja mitkä tekijät vaikuttavat siihen positiivisesti, mitkä negatiivisesti.

Lähteet

Accenture. Yhteistyöllä enemmän. Koulutusmateriaalia. Youtube. <https://www.youtube.com/channel/UCHIVqP10yYKC0eAq5Gx5pZw> Katsottu 27.3.2015

Autoalan tiedotuskeskus http://www.autoalantiedotuskeskus.fi/autoala_suomessa/jalki-markkinat Luettu 25.1.2015

BMW:n uusi palvelukonsepti. Iltasanomat. <http://www.iltasanomat.fi/bmw/> Luettu 12.4.2015

Deski. Autoalan palvelussa puutteita. <http://deski.fi/9/artikkeli-autoalan-palvelussa-usein-puutteita-miten-ongelmat-voidaan-korjattad-10541> Luettu 13.2.2015

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2005, 7.painos. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino 1998, Tampere.

Fischer, Merja & Vainio, Satu 2014. Potkua palvelubisneksen: Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Talentum, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 1995. Teemahaastattelu. Yliopistopaino, Helsinki.

Intranet. 2015. Veho Autotalot Oy

Juholin, Elisa 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Hansaprint, Vantaa.

Juuti, Pauli 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Otava, Keuruu.

Flykt, Johan 2014. Yhteistyöllä huipputuloksiin. Kauppalehti. <http://www.kauppalehti.fi/sponsoroidutblogit/dna/yhteistyolla-huipputuloksiin> Luettu 25.12.2014

Kauppinen, Tero & Ogg, Alexander Jr 1994. Visiosta tuloksiin. Otava, Helsinki.

Kokkonen, Juhana 2010. Yhteistyö avoimessa organisaatiossa. WordPress blogi. <https://yritys20.wordpress.com/kirjan-sisalto/luku-4-yhteisty-avoimessa-organisaatiossa/> Luettu 27.3.2014

Korkiakoski, Kari 2015. WordPress blogi. <https://karikko.wordpress.com>. Luettu 4.4.2015

LeasePlan Finland Oy. Liikkeellä. http://liikkeella.fi/aihe/yritysautoilu/91/vuoden_automyyja_palkittiin_espoossa Luettu 26.1.2015

Lohtaja-Ahonen, Sirke & Kaihovirta-Rapo, Minna 2012, 2. uudistettu painos. Tehoa työelämän viestintään. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Löytänä, Janne & Korkiakoski, Kari 2014. Asiakkaan aikakausi: Rohkeus+rakkaus=raha. Talentum, Helsinki.

Manka, Marja-Liisa 2014. Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun opetusmateriaalia. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=w7sBc3SkHkY> Katsottu 27.3.2015

Löytänä, Janne & Korteso, Katleena 2011. Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum, Helsinki.

Saarinen, Juhani 2015. Autoala pelkää konkursseja. Helsingin Sanomat <http://www.hs.fi/autot/a1305895210051> Luettu 21.2.2015

Sinervo, Pekka 2015. Myynnin ja markkinoinnin integrointi on ylimmän johdon asia. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=sFMpOghAC6o> Katsottu 27.3.2015

Teknologiатеollisuus. Uutistuvat työmarkkinat. http://teknologiатеollisuus.fi/sites/default/files/file_attachments/tyomarkkinat_uudistuva_tyomarkkina_yrityskohtaisuus_yhteiset_tavoitteet-yhteinen_etu.pdf Luettu 30.3.2015

Teknologian tutkimuskeskus VTT. Palveluliiketoiminnan kehittäminen. http://www.vtt.fi/files/sites/ServChange/PKK_opas.pdf Luettu 17.1.2015

Tiimiakatemia. Organisaatiokäyttätymisen perusteet. <http://esseepankki.tiimiakatemia.fi/organisaatiokayttaytymisen-perusteet/> Luettu 31.1.2015

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki.

Vehon Tapa Toimia. 2014. Veho Autotalot Oy

Virsta. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. <https://www.stat.fi/virsta/tke-ruu/01/07/> Luettu 17.1.2015

Questback. Sidosryhmien asiantuntijapalvelut. <http://www.questback.com/fi/> Luettu 23.2.2015

Haastattelukysymykset

1. Toimiiko mielestäsi yhteistyö automyyjien ja työnjohtajien välillä?
2. Pitäisikö yhteistyötä olla enemmän?
3. Olisiko mielestäsi yhteisille palavereille tarvetta? (Esimerkiksi kerran kuussa, paikalla automyyjät ja työnjohtajat)
4. Milloin tai missä tilanteissa tarvitset työnjohdosta/automyynnistä apua?
5. Onko jossain prosessissa selkeä "ongelma" automyyjien ja työnjohtajien välillä?
6. Kuinka pidät yhteyttä työnjohtajiin/automyyjiin?
7. Saatko työssäsi tarpeeksi palautetta?
8. Mikä sinua motivoi eniten työhösi?
9. Kehitysideoita/ muuta mitä tulee mieleen?