

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

2020

Anssi Soiniitty

UUSIEN TYÖNTEKIJÖIDEN ASIAKASLÄHTÖISYYDEN KEHITTÄMINEN

– Case: Yritys X

Anssi Soiniitty

UUSIEN TYÖNTEKIJÖIDEN ASIAKASLÄHTÖISYYDEN KEHITTÄMINEN

- Case: Yritys X

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli arvioida asiakaslähtöisyyden ja sen kehittämisen nykytilaa yrityksessä X ja selvittää, miten uusien työntekijöiden asiakaslähtöisyyttä voidaan kehittää yrityksen päälliköiden näkökulmasta. Vastaamalla tutkimuskysymyksiin pyrittiin löytämään asiakaslähtöisyyden kehittämisestä kohdeyrityksessä toimivia ja toimimattomia asioita ja niiden perusteella esittämään kehitysehdotuksia kohdeyrityksen uusien työntekijöiden asiakaslähtöisyyden kehittämiseksi. Lisäksi teorian avulla selvitetään, millä tavoin uusien työntekijöiden asiakaslähtöisyyttä voidaan parantaa. Teoriaosuudessa käsitellään asiakaslähtöisyyttä, asiakaskokemusta ja perehdyttämistä.

Tämä opinnäytetyö on tapaustutkimus ja työ toteutettiin laadullisin menetelmin. Opinnäytetyön laadullinen aineisto koostui neljästä haastattelusta, joiden haastattelumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu. Haastatteluiden tavoitteena oli saada tutkittavien henkilöiden subjektiivisia kokemuksia aiheesta.

Opinnäytetyön tuloksista havaitaan, että kohdeyrityksessä on uusien työntekijöiden asiakaslähtöisyyden kehittämiseksi hyvät lähtökohdat. Tämän lisäksi uusien työntekijöiden asiakaslähtöisyyttä varmistetaan kohdeyrityksessä laadukkaalla rekrytoinnilla ja perehdyttämisellä. Tulosten perusteella perehdyttäminen asiakaslähtöisyyteen tulisi tapahtua ensisijaisesti todellisten asiakaspalvelutilanteiden kautta, mutta myös videokoulutukset tai muut interaktiiviset materiaalit on todettu hyödyllisiksi.

Laadukkaan perehdytyksen jälkeen uuden työntekijän asiakaslähtöisyyttä tulisi kehittää ja ylläpitää erilaisilla koulutuksilla tai ohjatulla itseopiskelulla. Asiakaslähtöisyyden kehittämisen taustalla on hyvä vuorovaikutus, positiivinen työilmapiiri ja hyvä työympäristö. Työntekijän asiakaslähtöisyyteen lopulta ratkaisevin tekijä on henkilön oma asenne sekä aito kiinnostus ja halu palvella asiakasta. Tuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi perehdyttämisprosessin kehittämisessä.

ASIASANAT:

Perehdyttäminen, asiakaslähtöisyys, asiakaskeskeisyys, asiakaskokemus, asiakaspalvelu, johtaminen

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business

2020 | 54 pages, 3 pages in appendices

Anssi Soiniitty

DEVELOPING CUSTOMER ORIENTATION OF NEW EMPLOYEES

- Case: Company X

The aim of this thesis was to evaluate the current state of customer orientation and development possibilities in the company X to find out how the customer orientation of new employees can be developed from the perspective of company X 's supervisors. The objective of the research questions was to find out the functioning and defective issues within the development of customer orientation in the target company. Based on the findings this study intends to present development proposals to the company's human resources management in order to develop the customer orientation of new employees. The goal was also to use theory to find out how the customer orientation of new employees can be improved. The theoretical part deals with customer orientation, customer experience and induction.

The thesis was conducted as a case study by using qualitative research method. The empirical data was collected from four semi-structured interviews and analyzed with the help of thematic analysis due to the subjective nature of the study.

The results of the thesis show that the target company has good starting points for developing the customer orientation of new employees. The customer orientation of new employees is ensured in the target company through high-quality recruitment and induction.

The induction of customer orientation is advised to be implemented primarily through actual customer service situations. Video training or other interactive material can also be utilized to familiarize the employee with real customer service situations. After quality introduction, the customer orientation of new employees should be developed and maintained through various training sessions or guided self-studies. The orientation is further based on good interaction, positive work atmosphere and good work environment. In the end, the most crucial factor in developing an employee's customer orientation is the person's attitude and genuine interest to serve customers.

KEYWORDS:

Induction, Customer Orientation, Customer Experience, Customer Service, Leadership

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 ASIAKASLÄHTÖISYYS JA ASIAKAKESKESKEISYYS	9
3 ASIAKASKOKEMUS JA YRITYSKULTTUURI	11
3.1 Odotukset ylittävä asiakaskokemus	13
3.2 Asiakaskokemuksen johtaminen ja yrityskulttuuriin liittyminen	15
3.3 Asiakaskokemuksen johtamisen haasteet	18
4 UUDEN TYÖNTEKIJÄN TYÖHÖN PEREHDYTTÄMINEN	20
4.1 Asiakaslähtöisyys ja asiakaskeskeisyys perehdytyksessä	21
4.2 Vastuu asiakaslähtöisyyden perehdyttämisestä	23
5 UUDEN TYÖNTEKIJÄN ASIAKASLÄHTÖISYYDEN KEHITTÄMINEN YRITYS X: SSÄ	25
5.1 Opinnäytetyön kohdeyrityksen esittely	25
5.2 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä	26
6 TEEMAHAASTATTELUIDEN TULOKSET	29
6.1 Päälliköiden arvio asiakaslähtöisyyden nykytilasta	29
6.2 Asiakaslähtöisyyden kehittäminen haastateltavien toimipisteillä	30
6.3 Haasteet ja kehittämiskohteet toimipisteiden asiakaslähtöisyydessä	32
6.4 Perehdytyksen vaikutus tulokkaan asiakaslähtöisyyteen	35
6.5 Asiakaslähtöisyyden huomioiminen uusien työntekijöiden perehdytyksessä	36
6.6 Kehitysehdotukset yksiköiden päälliköiltä	38
7 POHDINTA JA YHTEENVETO	41
LÄHTEET	50

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

Liite 2. Haastattelun ennakkokysymykset

KUVAT

Kuva 1. Toiminnan muuttaminen asiakaskeskeisemmäksi.	10
Kuva 2. Asiakaskokemuksen tasot.	12
Kuva 3. Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementit.	14
Kuva 4. Naive to Natural –malli.	17

1 JOHDANTO

Asiakaspalvelijoiden rooli vähittäiskaupan alalla on suuressa murroksessa. Salesforcen State of Service -raportin (2019a) mukaan neljä viidestä asiakaspalvelupäättäjistä uskoo teknologian muuttavan asiakkaiden odotuksia ja jopa 82% on sitä mieltä, että oman yrityksen asiakaspalvelun täytyy muuttua ja kehittyä pysyäkseen kilpailussa mukana. (State of Service 2019, 6.) Tutkimuksen State of the connected customer (2019b) mukaan 84% asiakkaista sanoo asiakaskokemuksen olevan yhtä tärkeä kuin itse tuote tai palvelu. Lisäksi 66% asiakkaista on valmiita maksamaan enemmän erinomaisesta asiakaskokemuksesta. Tutkimus kertoo myös, että vastaajista 65% siirtyy ostamaan kilpailijalta saamansa paremman asiakaskokemuksen takia. Myös suosittelujen voima on nykypäivänä merkittävä. Enemmistö ihmisistä kertoo tuttavilleen ja läheisilleen niin hyvistä kuin huonoista kokemuksista ja sitoutuvat yrityksiin, joihin he luottavat. (State of the connected customer, 2019.) Tulevaisuudessa luotettavuus, hyvä asiakaskokemus ja elämykset tulee olemaan kivijalkamyymälöiden suurin kilpailutekijä.

Asiakaslähtöisyys asiakaskokemusten luomiseksi on tulevaisuudessa välttämätöntä. Informaation ja palvelukanavien lisääntyessä asiakkaat ovat yhä vaativampi, kriittisempiä ja uskottomampia kuin aikaisemmin. Asiakas tietää asemansa ja ymmärtää, että hänellä on valta valita mistä hän tuotteen tai palvelun ostaa. Siitä syystä asiakas vaatii sekä laadukasta asiakaspalvelua, että halpaa hintaa. Vastatakseen kasvavaan vaatimukseen laadukkaammasta palvelusta täytyy yrityksellä siis olla osaavaa, että ammattitaitoista henkilökuntaa, riippumatta siitä onko kyseessä vakituinen-, kesä- tai vuokratyöntekijä. He kaikki edustavat omalla olemuksellaan ja käyttäytymisellään asiakkaalle koko yritystä ja mielikuvaa, jonka asiakas kokemuksestaan muodostaa. (Aarnikoivu 2005, 14–15; Eräsalonen 2011, 60.)

Tämä opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantona eräälle suomalaiselle vähittäiskaupan toimijalle. Kohdeyrityksen yhtenä haasteena on palvelualalla tapahtuva muutos ja että asiakkaat odottavat entistä yksilöllisempää kokemusta. Yrityksen johto haluaa kasvattaa myyjien asiakaslähtöisyyttä ja uskoo, että henkilökunnan koulutuksilla ja perehdyttämisellä on iso rooli tämän tavoitteen saavuttamisessa. Kohdeyrityksen suurin liikevaihto tapahtuu kivijalkamyymälöissä, jonka takia nopea asiakaslähtöisen toimintatavan sisäistäminen nähdään tärkeänä uusien työntekijöiden kohdalla.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, *miten uusien työntekijöiden asiakaslähtöisyyttä voidaan parantaa?* Opinnäytetyön kysymyksiin vastaamiseksi valittiin toimipisteiden päälliköiden näkökulma. Opinnäytetyön tavoitteena on löytää asiakaslähtöisyyden kehittämistä kohdeyrityksessä toimivia ja toimimattomia asioita ja niiden perusteella esittää kehitysehdotuksia kohdeyrityksen henkilöstöhallinnolle, uusien työntekijöiden asiakaslähtöisyyden kehittämiseksi. Tavoitteena on myös teorian avulla selvittää, millä tavoin asiakaslähtöisyyttä voisi kehittää. Opinnäytetyön pääkysymystä lähdetään selvittämään kolmen alakysymyksen kautta, jotka ovat seuraavat.

- Millaisena toimipisteiden päälliköt näkevät asiakaslähtöisyyden nykytilanteen kohdeyrityksessä?
- Miten kohdeyrityksen henkilökunnan asiakaslähtöisyyttä kehitetään tällä hetkellä?
- Miten uusien työntekijöiden asiakaslähtöisyyteen perehdyttäminen tulisi järjestää?

Opinnäytetyössä keskitytään asiakaslähtöisyyteen ja sen kehittämiseen kohdeyrityksessä, ja siihen, miten koulutusten ja perehdyttämisen avulla tulokas kehittyy asiakaslähtöiseksi ja tuottavaksi työyhteisön jäseneksi. Työssä käsitellään asiakaslähtöistä palvelua, asiakaskeskeisyyttä, asiakaskokemusta sekä perehdyttämistä. Asiakaslähtöisyyden kytkeminen perehdyttämisprosessiin on yritykselle relevanttia, koska kohdeyritys hyötyy johdettua asiakaskokemuksesta. Opinnäytetyössä tutustutaan myös toimeksiantajan nykyisiin käytäntöihin sekä selvitetään päälliköiden tyytyväisyyttä niihin.

Motivaationa työlle on aiheen ajankohtaisuuden sekä kiinnostavuuden lisäksi oma tilanne kohdeyrityksessä. Työskentelen yrityksessä esimiehenä ja olen mukana vastuuvallmentajana kouluttamassa henkilökunnalle asiakaslähtöistä myyntiä. Koulutuksen tarkoituksena on ollut yhtenäistää toimintatapoja, jalkauttaa asiakaslähtöisyyttä asiakasrajapintaan ja tuoda esille vähittäiskaupan alalla tapahtuvaa muutosta. Tämän koulutuksen myötä olen huomannut yrityksellä selkeän tarpeen kiinnittää huomiota perehdyttämisprosessissa asiakaslähtöisyyden kehittämiseen ja yhtenäistämiseen, joka tekee aiheesta yritykselle hyvin ajankohtaisen. Kohdeyrityksen tavoitteena on kouluttaa uusista työntekijöistä entistä asiakaslähtöisempiä ja sitä kautta parantaa asiakastytyväisyyttä ja yrityksen kannattavuutta. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on myös, että pääsen itse syventämään omaa osaamistani asiakaslähtöisenä valmentajana ja esimiehenä.

Tämä opinnäytetyö on tehty yrityksen henkilöstöhallinnon avuksi ymmärtämään henkilöstönsä ammatillisia tarpeita ja odotuksia asiakaslähtöisyyden kehittämistä ja perehdyttämistä kohtaan. Työ mahdollistaa henkilöstölle kertoa mielipiteensä ja esittää kehitysehdotuksia, koskien asiakaslähtöisyyden kehittämistä asiakasrajapinnassa. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää niin uusien kuin vanhojen työntekijöiden asiakaslähtöisyyteen perehdyttämisen ja kouluttamisen kehittämisessä. Tavoitteena on tehdä uusista työntekijöistä entistä asiakaslähtöisempiä ja sitä kautta parantaa asiakastyytyvää ja yrityksen kannattavuutta.

Opinnäytetyön lähteenä on käytetty asiakaslähtöisyyttä, asiakaskokemusta ja perehdyttämistä käsittelevää kirjallisuutta ja artikkeleita, sekä Suomen lainsäädäntöä koskien perehdyttämistä ja työnopastamista. Tärkeimmät lähteet tässä opinnäytetyössä olivat Gerdt & Korhonen 2016; Korhonen 2019; Juuti 2015; Löytänä & Korhonen 2014 ja Löytänä & Kortesoja 2011. Näistä lähteistä sain kerättyä kattavan tietopohjan asiakaskokemuksesta, henkilöstökokemuksesta ja asiakaslähtöisyydestä.

2 ASIAKASLÄHTÖISYYS JA ASIAKAKESKESKEISYYS

Asiakaslähtöisyys (eng. customer orientation) on käsitetty yritysten toimintakulttuurina, jonka perusideana on systemaattinen asiakastarpeiden selvittäminen, asiakkaan kuunteleminen, avoimuus vastaväitteille, oleellisten tietojen tarjoaminen, lupauksen pitäminen ja pyrkimys kannattaviin pitkäikäisiin asiakassuhteisiin. Asiakaslähtöisyyttä käyttämään yrityksissä yhä enemmän myös strategisesta näkökulmasta yrityksen arvon luomiseen ja pitkän aikavälin kannattavuuden turvaamiseen. (Aarnikoivu 2005, 96; Helander ym. 2013, 30.) Asiakaslähtöisessä toimintakulttuurissa asiakas tuntee tullessa palveluksi yksilönä, eli hänen henkilökohtaiset tarpeensa ja mieltymyksensä ovat tulleet huomioituiksi myyjäliikkeen tuotteiden ja palvelujen puitteissa. Lisäarvoa tuottavien tarpeiden tunnistaminen ja oman ajattelumallin asettaminen asiakaslähtöiseksi positiivisten kokemusten aikaansaamiseksi luo kilpailuetua, jolla voi yrittää erottautua kilpailijoista. (Lindroos & Lohivesi 2010, 115–116.)

Helander ym. (2013, 42–43) kuvailee, että henkilöstöjohtamisen näkökulmasta asiakaslähtöisyyden avaintekijöitä ovat asiakkaidensa tunteminen ja pyrkimys ennakoivasti tunnistamaan asiakkaidensa toiminnassa tapahtuvia muutoksia. Tämä edellyttää yritykseltä ja henkilökunnalta kykyä tunnistaa ja kehittää omaa osaamista. Systemaattisella osaamisen tunnistamisella ja kehittämisellä yritys saa tarpeellista tietoa oman henkilöstön osaamisesta. Tieto nykyisestä osaamisesta yrityksen sisällä edistää mahdollisuuksia parantaa palvelun laatua ja asiakaslähtöisyyttä.

Asiakaslähtöisyys –termi rinnastetaan usein termin asiakaskeskeisyys kanssa. Asiakaslähtöisyys ja asiakaskeskeisyys termejä onkin käytetty usein synonyymeina. Virtanen yms. (2011, 18–19) mukaillen tässä työssä asiakaslähtöisyys nähdään kuitenkin asiakaskeskeisyyden seuraavana vaiheena. Asiakaskeskeisessä toiminnassa asiakas nostetaan toiminnan keskipisteeseen ja yrityksen palvelut ja toiminnot organisoidaan häntä varten luomaan asiakkaalle kokemuksia sekä arvoa. Asiakaslähtöisessä toiminnassa asiakas ei ainoastaan ole palveluiden kehittämisen keskipisteessä vaan palveluiden tarjoaja ottaa asiakkaan mukaan palveluiden ja toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. Kriittinen ero asiakaskeskeisyyteen asiakaslähtöisyydessä on se, että asiakas voidaan nähdä voimavarana eikä vain asiakkaan tarpeina palveluiden toteuttamisessa ja kehittämisessä.

Gerdtin & Korkiakosken (2016, 148) mukaan toiminnan muuttaminen asiakaskeskeiseksi vaatii koko yritykseltä laaja-alaista sitoutumista ja siksi johdon tuki ja sitoutuminen on erityisen tärkeää. Seuraavassa kuvassa 1 on avattu asiakaskeskeisen toiminnan muuttamisen moniulotteisuutta.



Kuva 1. Toiminnan muuttaminen asiakaskeskeisemmäksi. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 148).

Asiakaskeskeisyyteen ei ole olemassa yhtä oikeaa mallia, sillä asiakaskeskeisyyden sisältö määrittyy yrityksen asiakkaiden nykyisistä ja tulevista tarpeista. Siihen ei riitä yksittäinen henkilö vaan siihen tarvitaan koko henkilöstö mukaan. Yksittäinen kokemus tai henkilö ei synnytä asiakaskeskeistä toimintaa. (Aarnikoivu 2005, 29.) Asiakaskeskeisyys on siis prosessi, johon vaaditaan koko henkilöstöltä vuorovaikutusta, joka on aitoa, rehellistä, luottamuksellista ja avointa. Hyvällä vuorovaikutuksella yritys luo pohjan hyvälle asiakaspalvelulle. (Juuti 2015, 110.)

Vaikka yritys toteaa asiakaskeskeisyyden arvokseen ja toimintansa asiakaslähtöiseksi, ei se vielä kerro yrityksen toiminnasta käytännössä. Se kertoo vasta siitä, että yrityksen arvomaailmassa asiakkaalla on merkittävä rooli. Tämä on hyvä lähtökohta asiakaskeskeisyyteen ja asiakaslähtöisen toiminnan toteuttamiseen, mutta se miten asiakaskeskeisyys konkretisoituu asiakaslähtöiseksi toiminnaksi asiakaspalvelutilanteissa ja sitä kautta hyviksi asiakaskokemuksiksi on ratkaisevinta. (Aarnikoivu 2005, 29–31.)

3 ASIAKASKOKEMUS JA YRITYSKULTTUURI

Asiakaslähtöisyys ja asiakaskeskeisyys ovat laajoja käsitteitä. Asiakaskokemuksen rakentamisen kannalta ne ovat tärkeimpiä elementtejä ja niiden perimmäinen tavoite on parantaa asiakaskokemusta. Asiakaskokemus on lopputulos asiakkaan ja yrityksen kanssa käydystä vuorovaikutuksesta ja ostopolusta. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 46, 101, 146.) Asiakaskokemus syntyy mistä tahansa vuorovaikutuksesta asiakkaan ja yrityksen tai sen tuotteiden välillä. (Juuti 2015, 35).

Löytänä ja Kortesus (2011) määrittelevät asiakaskokemuksen tarkoittavan yrityksen toiminnasta muodostuneiden kohtaamisten, mielikuvien sekä tunteiden summaa, jonka asiakas yksilöllisesti kokemuksestaan muodostaa. Asiakaskokemus ei ole rationaalinen päätös, vaan yksilöllinen ja hyvin henkilökohtainen kokemus, johon ihmisten tunteet ja alitajuntaiset tulkinnat vaikuttavat. Koska asiakas tulkitsee asiat täysin omasta näkökulmastaan eivät yritykset pysty täysin vaikuttamaan siihen millaisen näkemyksen asiakas kokemuksestaan muodostaa. Tämä ei kuitenkaan estä yrityksiä toimimaan asiakaslähtöisesti ja valitsemaan minkälaisia kokemuksia asiakkaille pyritään luomaan. (Löytänä ja Kortesus 2011, 11; Filenius 2015, 25.)

Korkiakosken (2020) mukaan hyvä asiakaskokemus muodostuu seuraavista elementeistä:

- Tehokkuudesta (mitä hyötyä asiakas saa)
- Helppoudesta (kuinka helppoa on ostaa tai asioida)
- Tunteesta (tuntuuko siltä, että yritys, brändi tai asiakaspalvelija on kiinnostunut juuri sinusta ja sinun tilanteestasi).

Asiakaskokemuksen kolmesta elementistä tunne on haastavin osa-alue ja samalla myös merkityksellisin. Tunne on lopputulos, joka asiakkaalle jää yksittäisistä kohtaamisista tai koko asiakassuhteesta. Tunne voi konkretisoitua siten, että asiakkaasta tuntuu, että hänen asiastaan ollaan kiinnostuneita, asiakas kokee tulleensa huomioiduksi henkilökohtaisesti tai asiakkaan odotukset ylitetään. Tunne on yksilöllinen ja tilanneriippuvainen ja siitä syystä vaikea muodostaa. (Korkiakoski, 2019, 51.) Kun asiakas saa yritykseltä positiivisia kokemuksia ja mielihyvän tunteita yrityksen tarjoamasta lisäarvosta, haluaa hän hakemaan sitä tulevaisuudessa lisää. Tästä syystä asiakaskokemusten luomiseen tulisi yrityksissä panostaa. (Löytänä & Kortesus 2011, 49; Gerdt & Korkiakoski 2016, 101.)

Positiivisen asiakaskokemuksen lähtökohtana on asiakkaan odotusten ymmärtäminen ja niihin vastaaminen. Mikäli asiakaskokemusta halutaan todella kehittää, olisi tärkeää, että brändi uudistetaan aidosti asiakaskeskeisemmäksi, sillä brändi lupaa ja asiakaskokemus lunastaa. Tämä vaatii jokaiselta myyjältä aitoa halukkuutta palvella asiakasta ja kykyä tulkita asiakkaan tunteita. (Gerdt & Korhonen 2016, 44, 101.) Yritys voi parantaa asiakkaan tunne-elämyksiä kouluttamalla henkilökunta kohtaamaan asiakas entistä henkilökohtaisemmin ja suunnittelemalla entistä tarkemmin, millaisia tunteita halutaan herättää asiakkaan polun eri vaiheissa ja mihin asiakaspolun kosketuspisteisiin halutaan erityisesti panostaa. (Korhonen, 2019, 51, 211–212.)

Kuvassa 2 Löytänä & Korteso (2011, 64) jakavat asiakaskokemuksen kolmeen tasoon: ydinkokemukseen, laajennettuun kokemukseen ja odotukset ylittävään kokemukseen.



Kuva 2. Asiakaskokemuksen tasot. (Löytänä & Korteso 2011, 64).

Asiakaskokemuksen perustana on aina yrityksen tuottama ydinkokemus, joka käytännössä tarkoittaa yrityksen perustehtävää. Ydinkokemus tarkoittaa yrityksen tuottamaa hyötyä ja sen muodostamaa arvoa, josta asiakas on valmis maksamaan. Ydinkokemuksen toteutuminen tulee asiakaskokemuksen johtamisen avulla varmistaa. Ennen kuin ydinkokemus on kunnossa, yritys ei pysty tuottamaan odotukset ylittäviä asiakaskokemuksia.

Laajennetussa kokemuksessa asiakkaalle tuotetaan ydinkokemuksen lisäksi jotain, joka lisää yrityksen tuotteen tai palvelun arvoa asiakkaalle. Laajennettu kokemus koostuu

edistämisestä ja mahdollistamisesta. Edistäminen on sitä, että ydinkokemukseen lisätään elementtejä, jotka mahdollistavat asiakaskokemuksen laajentumista ydinkokemuksen ulkopuolelle. Näitä elementtejä voivat olla esimerkiksi oheistuotteet, joita asiakkaat tarvitsisivat yrityksen omien tuotteiden yhteydessä. Mahdollistamisella taas tarkoitetaan sitä, että, kokemusten luomiseen lisätään elementtejä, jotka välillisesti laajentavat ydinkokemusta. Esimerkiksi jos ydinkokemus tuotetaan fyysisillä laitteilla, voidaan laajennettu kokemus mahdollistaa digitaalisella lisäpalvelulla. Kun ydinkokemus toteutuu ja kokemuksesta on laajennettu ydinkokemuksen ulkopuolelle, voidaan tavoitella odotukset ylittävää kokemuksesta. (Löytänä & Korteso 2011, 64–67.)

3.1 Odotukset ylittävä asiakaskokemus

Kun ydinkokemus on asiakaspalvelutilanteessa kunnossa ja asiakkaan perusodotukset täyttyvät, yrityksen tulisi pyrkiä asiakkaan odotukset ylittävään kokemukseen. (Juuti 2015, 81). Vasta silloin yritys saa synnytettyä tunnereaktioita sekä elämyksiä, joista halutaan kertoa eteenpäin. Perushyvällä ja odotusten mukaisella palvelulla ei saada tunnereaktioita eikä elämyksiä aikaiseksi. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 119.)

Tunnereaktioiden ja elämyksien aikaansaamiseksi on muistettava, että asiakaskokemus on aina subjektiivinen kokemus. Jokainen asiakas muodostaa oman käsityksensä kokemastaan palvelun laadusta. Yksi asia voi olla toiselle arkinen ja taas toiselle elämyksen luova kokemus. (Aarnikoivu 2005, 85.) Elämyksillä tarkoitetaan voimakkaita ja positiivisia kokemuksia, jotka ovat tunneperäisiä sekä yksilöllisiä. Elämykset ovat arkisesta poikkeavaa ja tämän vuoksi konteksti- ja kulttuurisidonnaisia. Kaikkiin elämyksiin poikkeuksetta liittyy kuitenkin myönteinen yllättyminen. (Löytänä & Korteso 2011, 45.)

Vaikka palvelukokemukset mielletään konteksti- ja kulttuurisidonnaisiksi, parhaimmat palvelumallit toimivat maailmalaajuisesti yli konteksti- ja kulttuurirajojen. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 102). Aarnikoivun (2005, 85–86) mukaan ostettu tuote tai palvelu ei tee ostotapahtumasta elämystä, vaan ydintuotteen taikka palvelun ympärillä toteutettavat lisäpalvelut, kuten asiakaspalvelu tuottaa elämyksiä. Yleisesti elämyksiä asiakaspalvelutilanteessa luo henkilökohtainen huomioiminen, kiireettömyyden tunne ja ystävällisyys. Mitä useammalla tasolla asiakkaaseen vetoaa, sitä voimakkaampia tunteita asiakas kokee. Seuraavassa kuvassa 3 Löytänä & Korteso (2011, 64–67) kuvaavat odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementit tarkemmin.

Luo uutta	Kestävä
Henkilökohtainen	Arvokas ennen ja jälkeen kaupan
Yksilöllinen	
Aito	Selkeästi ja näkyvästi arvokas
Olennainen	Tunteisiin vetoava
Räätälöity	Yllättävä
Oikea-aikainen	Tuottava
Jaettava	

Kuva 3. Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementit. (Löytänä & Korteso 2011, 64).

Löytänä & Korteso (2011, 15–16) korostavat, että odotukset ylittävä asiakaskokemus syntyy vasta silloin kun jokainen yksittäinen työntekijä ymmärtää asiakaskohtaamisen merkityksen yritykselle. Mikäli yksittäiset työntekijät eivät kykene tuottamaan positiivisia kokemuksia asiakkailleen, voi työpaikka olla vaakalaudalla, sillä yrityksen liiketoiminnan edellytys on asiakkaat ja sitä kautta muodostuva kannattava liiketoiminta.

Odotusten ylittäminen Juutin (2015, 80) mukaan ei vaadi välttämättä suuriakaan toimenpiteitä, vaan riittää, että kyetään tuottamaan asiakkaille myönteisiä kokemuksia ja ylittämään odotukset helposti ja yksinkertaisen nerokkaasti. Yksinkertaisuudessaan tämä voi asiakaspalvelijalle tarkoittaa asiakkaan rooliin asettumista ja palveluasennetta. Löytänä & Korteso (2011, 66) toteavat myös, että monelle asiakkaalle riittää perusodotusten täytyminen. Täten yritysten tulisikin huolehtia minimoimaan tapaukset, jolloin perusodotukset eivät täyty.

Huomioitavaa on kuitenkin se, että täysin tasalaatuinen ja samanlainen palvelu kaikille asiakkaille ei tuota elämyksiä. Mikäli siis jokaiselle asiakkaalle annetaan samanlaista palvelua ovat asiakaskokemukset itse asiassa hyvin vaihtelevia. Tämän vuoksi yrityksen olisi tärkeää luoda asiakaslähtöinen palvelukulttuuri, joka on sopeutuvainen

asiakkaaseen ja kykeneväinen tunnistamaan erilaisia asiakkaita. Tämän avulla voidaan lopulta tavoitella asiakkaiden odotusten ylittämistä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 120.)

3.2 Asiakaskokemuksen johtaminen ja yrityskulttuuriin liittyminen

Vastuu asiakaskokemuksesta kuuluu koko yritykselle, eikä vain asiakasrajapinnan henkilöstölle. Asiakaskokemusta pitää suunnitellusti johtaa ja siihen pitää yrityksen johdon sitoutua. Onnistuneeseen asiakaskokemukseen ei kuitenkaan riitä pelkästään johdon sitoutuminen, vaan siihen vaaditaan asiakaskeskeinen strategia, joka välittyy asiakkaalle asti koko yrityksen sitoutumisena. (Fischer & Vainio, 2014, 165; Löytänä & Korkiakoski, 2014, 36.)

Asiakaskokemuksen johtaminen lähtee ajatuksesta, että jokaisessa asiakaskohtaamisessa luodaan merkityksellisiä kokemuksia ja siten lisään asiakkaille tuotettua arvoa ja yrityksen tuottoa. Asiakaskokemuksen johtaminen mielletään usein vain asiakaspalvelun kehittämiseksi, vaikka kyseessä on kuitenkin kokonaisvaltaisesta ajattelutavasta, joka huomioi kaikki yrityksen osa-alueet. Asiakaskokemuksen johtamisella on monia hyötyjä. Näitä ovat esimerkiksi asiakkaiden ja henkilöstön sitoutuminen yritykseen, asiakastyytyväisyyden lisääntyminen, suosittelijoiden määrän ja suositteluhalukkuuden kasvaminen, lisämyynnin kasvaminen, asiakassuhteen elinkaaren piteneminen, brändiarvon kasvaminen ja negatiivisten asiakaspalautteiden määrään väheneminen. (Löytänä & Korteso 2011, 13–16).

Löytänä & Korkiakoski (2014, 164) argumentoivat, että samalla kun puhutaan asiakaskokemuksesta ja sen johtamisesta, puhutaan samalla myös yrityskulttuurista. Asiakaslähtöisessä yrityskulttuurissa asiakkaita arvostetaan ja asiakasrajapinnan merkitystä korostetaan. Asiakaskontakteille annetaan aikaa, niille luodaan hyvät puitteet ja henkilökunnalle annetaan riittävät valtuudet itsenäisiin päätöksiin. Asiakaspalvelua tekevät henkilöt koulutetaan ja perehdytetään niin hyvin, että he kykenevät tekemään yrityksen kannalta hyviä päätöksiä ja samalla luomaan asiakkaiden odotukset ylittäviä kokemuksia. (Juuti 2015, 28.)

Jotta yrityskulttuurin muuttaminen asiakaslähtöisemmäksi ja positiivisia asiakaskokemuksia luovaksi olisi mahdollista, on yritysjohton ymmärrettävä asiakaskokemuksen potentiaali ja uudistettava strategiansa sen mukaiseksi. Yritysjohton tulee toimia esimerkkinä ja toiminnallaan jalkauttaa uudet toimintamallit yritykseen. Johdon tehtävänä on

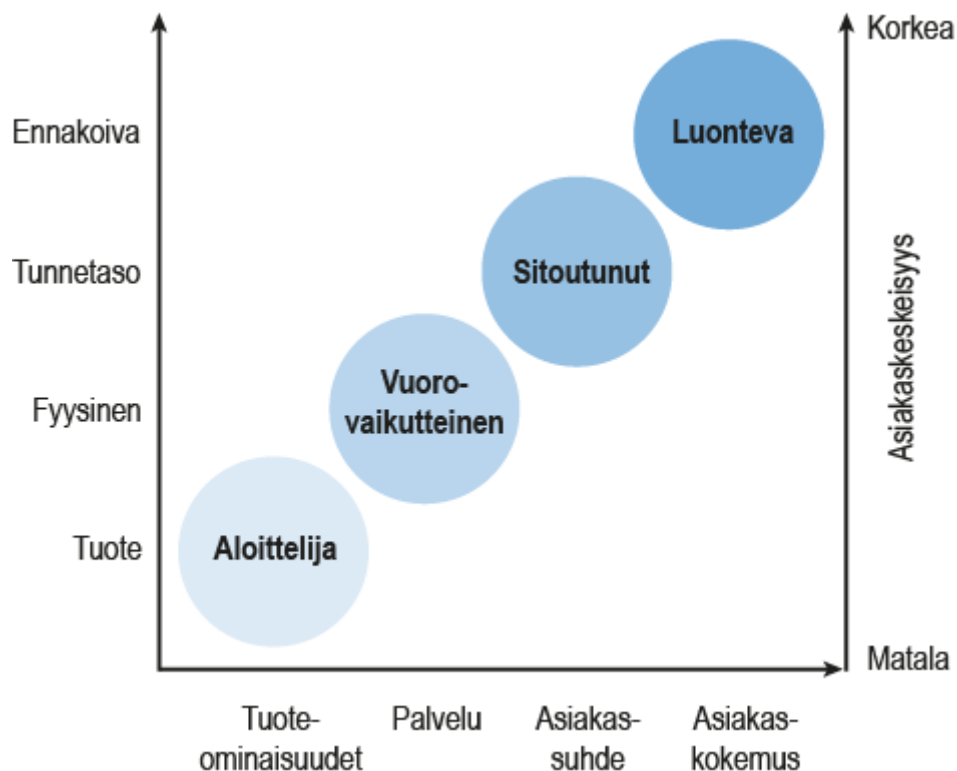
korostaa asiakkaiden merkitystä yritykselle ja osallistua aktiivisesti asiakaskokemusten kehittämiseen. Tähän tehtävään yrityksessä voidaan myös nimetä asiakaskokemusjohtaja, jonka vastuulla on hankkeen edistäminen. Tällöin yrityksen on helpompi ylläpitää systemaattista viestintää henkilöstön suuntaan ja ottaa henkilöstö mukaan asiakaslähtöisten toimintamallien kehittämiseen. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 164–165, 168–169). Asiakaskokemusjohtajan lisäksi yrityksessä tarvitaan asiakaslähtöisyyden kehittämiseksi kehitystiimi kehittämään liiketoimintayksiköiden välistä toimintaa. Näihin uusiin rooleihin tulee asettaa selkeät tavoitteet ja vastualueet. (Korkiakoski 2019, 190.)

Asiakaslähtöisen yrityskulttuurin jalkauttamiseen henkilökohtaiselle tasolle kaikkiin asiakas kohtaamisiin, tämä ei kuitenkaan vielä riitä. Kestävän muutoksen täytyy nimittäin lähteä henkilöstöstä ja työntekijöiden halusta palvella asiakkaita entistä paremmin. On turha odottaa, että yritys tarjoaa parempaa palvelua tai kokemusta asiakkailleen, jollei koko yritys ymmärrä tarvetta muuttaa yrityskulttuuri asiakasta arvostavaksi ja asiakkaiden odotukset ylittäviksi. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 164–165.)

Siksi yrityksen johdon tulisi asiakaskokemuksen rinnalla huomioida myös henkilöstökokemus. Henkilöstökokemuksella tarkoitetaan henkilöstön näkemystä työnantajasta. Henkilöstökokemus syntyy vuorovaikutuksen, mielikuvien ja tunteiden perusteella. Työntekijöiden odotukset työnantajista ovat muuttuneet ja hyvistä työntekijöistä käydään yritysten välillä jopa kilpailua. Hyvä henkilöstökokemus antaa suunnan asiakaslähtöiselle yrityskulttuurille. (Korkiakoski, 2019, 22–23, 45.)

Henkilöstökokemusta voidaan parantaa esimerkiksi valtaistamalla asiakasrajapinnassa toimiva henkilö itsenäiseen päätöksentekoon yrityskulttuurin, koulutuksen ja päätöksentekoa tukevien järjestelmien kautta. Tähän auttaa, että yrityksellä on selkeät toimintaohjeet, jonka mukaan henkilökunta osaa toimia erilaisissa tilanteissa oikein. Päätöksentekoprosessin vaikutusta yrityksen kannattavuuteen tulisi avata asiakasrajapinnassa työskentelevälle ja selittää miten heidän valtaistaminen vaikuttaa yrityksen liikevaihtoon ja kannattavuuteen. Päätöksentekoprosessin nopeuttamiseksi työntekijöille voidaan antaa valtuuden hyvillä haastavia asiakastilanteita esimerkiksi palvelusetelien tai lisäbudjetin avulla. Tämä lisää henkilöstön tyytyväisyyttä mahdollisuudella vaikuttaa omaan työhönsä ja asiakkaiden tyytyväisyyteen käsittelyajan lyhentyessä. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 111–112.) Selkä ohjeistus tuo myös itsevarmuutta hankalampienkin asioiden hoitamiseen. On ensiarvoisen tärkeää, että asiakaspalvelija kokee voivansa vaikuttaa omaan työhönsä ja asiakkaan kokemukseen. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 170–172.)

Asiakaslähtöisen yrityskulttuurin jalkauttamiseen on myös avuksi tietoisuus siitä, kuinka aidosti yrityskulttuuri on asiakaskeskeinen. Kuvassa 4 on esitelty Naive to Natural -malli, joka auttaa arvioimaan yrityskulttuurin asiakaskeskeisyyden nykytilannetta ja tulevaa kehityspolkua. Mallin perustana on ajatus siitä, että kaikki yritykset ovat matkalla kohti asiakaskeskeistä kulttuuria – halusivat tai eivät. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 165.)



Kuva 4. Naive to Natural -malli. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 165).

Polkunsa alussa aloittelevat yritykset keskittyvät tuoteominaisuuksiin ja tuotteeseen liittyviin tekijöihin niin hinnoittelussa että myynnissä. Tällä tasolla yritys ei tarjoa vielä mitään muuta, esimerkiksi palvelua. Asiakaskeskeisyyden toisella tasolla yritys osaa yhdistää tuotteeseen jonkin palvelun. Tämä voi olla toimitus, asennus tai huolto. Kolmannella tasolla asiakaskokemuksen tärkeys ymmärretään yrityksessä ja yrityksessä asiakkaat pyritään palvelemaan innostuneesti ja sitoutuneesti. Tässä vaiheessa yritykseltä puuttuu kuitenkin vielä ennakointikyky. Ennakointikyvyllä tarkoitetaan yrityksen kykyä tunnistaa ja jopa ratkaista asiakkaan piileviä tarpeita, ennen kuin asiakas itse niitä huomaa. Tämä ilmenee myös siten, että henkilökunnalla on valtuus ja rohkeus tehdä isoja

asiakasta koskevia päätöksiä itsenäisesti. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 166.) Jotta asiakaskokemusta voidaan lähteä kehittämään, on yrityksessä kaikkien ymmärrettävä millä tasolla asiakaskeskeisyyden taso tällä hetkellä on. Vasta sitten voidaan lähteä kehittämään asiakaskokemusta entistä paremmaksi.

3.3 Asiakaskokemuksen johtamisen haasteet

Yrityskulttuurin muutos voi tarkoittaa isoja muutoksia yrityksessä. Yrityksen ylin johto saattaa tunnistaa asiakaslähtöisyyden hyvien asiakaskokemusten tuottamiseksi tärkeänä ja lähteä innokkaasti viemään uutta yrityskulttuuria eteenpäin. Se ei kuitenkaan riitä, sillä yrityksen keskijohto täytyy saada myös innostumaan uudesta yrityskulttuurista. Keskijohto saattaa kokea olevansa kiinni omissa tavoitteissaan, eivätkä koe asiakaslähtöisyyttä erityisen tärkeänä aiheena omasta vastuualueestaan ja roolistaan katsottuna. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 180–181.)

Tästä Löytänä ja Korkiakoski (2014) käyttävät termiä hierarkkinen siiloutuminen. Hierarkkinen siiloutuminen tarkoittaa sitä, että yrityksen eri hierarkkiset tasot keskustelevat toistensa kanssa, mutta keskustelua ei tapahdu riittävästi yli yrityksen tasojen. Tällöin tieto alimman tason ongelmista ei pääse ylemmälle tasolle ja ylemmän tason ohjeistukset eivät saavuta alinta tasoa. Siiloutumista voi esiintyä myös operatiivista ja kanavakohtaista. Operatiivisella siiloutumisella viitataan tilanteeseen, jossa asiakkaan näkökulmasta yrityksen eri yksiköt eivät toimi kokonaisuutena, vaan joukkona yksittäisiä toimijoita. Tämä voi näkyä asiakkaalle ongelmatilanteena, jossa asiakkaan tarvitsee kertoa samat asiat useaan otteeseen eri henkilöille. Kanavakohtaisella siiloutumisella tarkoitetaan tilannetta, jossa asiakasta joudutaan ohjaamaan toiseen asiointikanavaan, koska asiakkaan ensisijaisesti valitsemastaan kanavasta ei kyetä palvelemaan häntä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 70–74.)

Löytänen ja Korkiakosken (2014, 74–75) mukaan toinen syy asiakaskokemuksen johtamisessa epäonnistumiseen on osaoptimointi. Osaoptimoinnilla tarkoitetaan yrityksen toimintaa, jossa kokonaisuuden kehittämisen edelle menee yksittäisten toimintojen kehittäminen. Osaoptimoinnin taustalla on, että yrityksissä ei ymmärretä asiakaskokemuksen olevan kokonaisuus ja silloin kokonaisvaltainen kehittäminen jää taka-alalle. Tämä voi näkyä yksilö- tai tiimikohtaisten kannuste- ja palkintomallien ohjaavan myyjää saavuttamaan henkilökohtaisia tavoitteita yhteisten tavoitteiden sijaan. Myös Korkiakoski (2019, 187–188) argumentoi, että yksilö- tai tiimikohtaisten kannuste- ja palkintomallit voivat

johtaa osaoptimointiin. Tämä kannustaa toimipisteiden johtoa sekä myyjiä keskittymään asiakaslähtöisyyden kehittämisen sijaan oman työn suorittamiseen mahdollisimman hyvin ja tuloksen optimointiin. Asiakkaalle saatetaan suositella jotain, mitä hän ei todellisuudessa tarvitse ja tällöin koko yrityksen johdon näkökulma asiakaslähtöisyydestä ja asiakaskeskeisyydestä voi jäädä taka-alalle.

Keskeisenä tekijänä siiloutumisen ehkäisemisessä ja estämisessä Löytänä & Korhaki (2014, 70–74) nostavat yrityksen organisoitumisen. Organisoitumisen tulee lähteä asiakkaasta eikä yrityksen tuotteista tai prosesseista. Oleellinen tekijä tässä on kevyemmät yritys rakenteet ja avoin kommunikaatio, jotka mahdollistavat uusien toimintatapojen innovoinnin ja soveltamisen. Mikäli yritys haluaa ylittää asiakkaiden odotuksen, tulisi tavoitteet asettaa myös yli siilojen yhteisiksi. Osaoptimoinnin estämiseksi yrityksen johdon tulee kannustaa yhteistyöhön yli siilojen rajojen ja uudistaa yrityksen mittarit ja palkitsemismallit yhteisiksi.

4 UUDEN TYÖNTEKIJÄN TYÖHÖN PEREHDYTTÄMINEN

Työturvallisuuslain pykälässä 14 § on määritelty työntekijälle annettavasta opetuksesta ja ohjauksesta, että ”Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen: työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista. Työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi.” Yrityksen on myös huolehdittava perehdyttämisen jälkeisestä ohjauksesta ja opetuksesta. (Työturvallisuuslaki 738 /2002 2:14§.)

Joen (2018, 111.) mukaan perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joka edesauttavat henkilöä omaksumaan ja oppimaan työtehtävänsä mahdollisimman nopeasti ja oikein. Hyvin hoidetun perehdytyksen avulla henkilöstä tulee osa yrityksen työyhteisöä ja hän tuntee itsensä tervetulleeksi. Perehdytykseen käytetystä ajasta hyötyy koko henkilökunta, kun uusi työntekijä kykenee työskentelemään itsenäisesti ilman muiden ohjausta ja henkilön tekemät virheet vähenevät. Virheiden korjaamiseen usein kuluu usean työntekijän työaika, joten asialla on merkitystä.

Perehdyttämistä tarvitaan, olipa kyseessä harjoittelija, kesäapulainen tai muu työntekijä, sillä he kaikki edustavat asiakkaalle tasavertaisesti yrityksestä muodostuvaa mielikuvaa. Mielikuvat säilyvät mielessä pitkään ja näiden muuttaminen voi olla hyvinkin vaikeaa. Varsinkin jos asiakas on saanut negatiivisen kokemuksen yrityksestä. Ei siis ole yhden- tekevää, miten harjoittelijoiden, kesäapulaisten ja muiden työntekijöiden perehdyttäminen hoidetaan. Asiakaskokemus ei saa olla riippuvainen yksittäisestä työntekijästä tai kanavasta, jossa asiakas sattuu asioimaan sillä yrityksen jokainen työntekijä edustaa ulkoisella olemuksellaan ja käyttäytymisellään koko yritystä. Onnistunut perehdyttäminen tulisi siis sisältää käytännön ohjeita siitä, miten asiakaspalvelutilanteissa tulisi toimia ja mitä jokaisen tulisi tietää yrityksen palvelukulttuurista. Asiakaslähtöisen yrityskuvan ja positiivisten asiakaskokemusten luomiseen on käytettävä kaikki eteen tulevat tilaisuudet ja yksi niistä on hyvin hoidettu perehdyttäminen. (Joki 2018, 111, 114; Eräsalo 2011, 60.)

4.1 Asiakslähtöisyys ja asiakaskeskeisyys perehdytyksessä

Asiakslähtöistä palvelukulttuuria kehittäessä voidaan yksittäisiä kohtaamisia lähteä kehittämään kahdella tapaa ts. erilaisilla mittareilla sekä henkilökunnan kouluttamisella. Esimerkiksi mittaamalla asiakaspalautteita ja tunnistamalla niistä kosketuspisteet, joista saadaan toistuvasti hyviä tai negatiivisia palautteita, voidaan tarjota tasalaatuisempaa palvelua. Mittaaminen ei kuitenkaan yksinään riitä vaan asiakasrajapinnassa toimiva henkilökunta tarvitsee koulutusta ja perehdyttää toimimaan yhdessä asiakslähtöisesti. Asiakkaiden kokemukset eivät saa olla riippuvaisia siitä ketä heitä palvelee ja missä heitä palvellaan. (Gerdt & Korhonen 2016, 44–46.) Tässä työssä keskitytään näistä kahdesta henkilökunnan perehdyttämiseen.

Asiakslähtöisyyden perehdyttämisen tavoitteena on nostaa palvelun taso satunnaisesta tasalaatuiseseen, jolloin onnistutaan vähentämään kaikkein huonoimmat asiakaskokemukset. Vasta tämän jälkeen voidaan lähteä tavoittelemaan odotukset ylittäviä kokemuksia. (Gerdt & Korhonen 2016, 44–45.) Perehdytyksessä tulisi avata kirjaimellisesti ja yksiselitteisesti, mitä konkreettisia toiminta- ja käyttäytymismalleja henkilöltä odotetaan asiakaskohtauksissa. Tällöin asiakaspalvelija voi ymmärtää kuinka yrityksessä tulisi asiakkaita palvella heitä kohdatessaan. Tarkoituksena on konkretisoida työtehtävää koskevilla ohjeilla ja vaatimuksilla asiakaskokemus puheista teoiksi. (Korhonen, 2019, 182–183.)

Vaikka yrityksen strategiset toiminta- ja käyttäytymismallit olisivat selkeät ja perehdyttämismalli vastuutettu huolellisesti, ei toiminta välttämättä muutu asiakslähtöisemmäksi eikä asiakaskokemus palautteiden perusteella paremmaksi. Yleisin ongelma siihen on, että asiakasrajapinnassa työskentelevät eivät ohjeista huolimatta ymmärrä mitä heidän tekemiseltä odotetaan ja miten heidän pitäisi muuttaa omaa toimintaansa. Tällöin asiakaslupaukset voivat hyödyttää muutoksen johtamisen konkreettisenä apuvälineenä. (Korhonen, 2019, 107–108.)

Korkiakoski (2019, 108) luettelee asiakaslupauksen tehtävät seuraavasti:

- Asiakasluvaukset asettavat pohjan lisäarvon tuottamiselle
- asettavat minimitason kaikelle toiminnalle asiakasrajapinnassa
- energisoivat niin työntekijöitä kuin asiakkaita
- muuttavat asiakkaiden käsityksiä yrityksestä ja organisaatiosta konkreettisten kokemusten kautta
- antavat suunnan toiminnan kehittämiseksi
- rakentavat uudenlaista yrityskulttuuria
- tukevat brändilupauksia.

Hyvä asiakaslupaus sisältää konkreettiset toimintaohjeet, jotka huomioivat asiakkaan ja henkilökunnan. (Korkiakoski, 2019, 108). Asiakasluvauksen tulee vastata asiakkaiden tarpeita ja oltava sopusoinnussa yrityksen toiminnan kanssa. Vasta silloin asiakkaiden voidaan olettaa saavan sellaisia kokemuksia, joita he etsivät. Yrityksen on myös kyettävä muuttamaan toimintaansa ja asiakaslupaukseen asiakkaiden tarpeita vastaavaksi. (Juuti 2015, 27.) Asiakasluvaukset voidaan julkaista ensin sisäisesti, jolloin yrityksellä on mahdollisuus testata ja harjoitella sovittuja toimintamalleja. Tällöin vältetään siltä, että luvattaisiin asiakkaille jotain, jota ei vielä olla valmiita lunastamaan ja samalla kuitenkin asettamaan tavoitteet riittävän korkealle. (Korkiakoski, 2019, 107–108.)

Viesti asiakaslupauksista ja asiakaslähtöisestä palvelukulttuurista ei saa jäädä perehdytyksessä kalvoille ja yksittäisiin koulutuksiin, vaan jokaiselle työntekijälle tulee osoittaa, minkälaista toimintaa häneltä odotetaan palvelutilanteessa. Tässä auttaa asiakaslähtöisyyden ja asiakaslupauksen perehdyttäminen todellisten palvelutilanteiden kautta. Todellisten palvelutilanteiden perehdyttämiseen voidaan käyttää mm. pakollisia videokoulutuksia, joiden avulla uutta työntekijää autetaan ymmärtämään, kuinka asiakkaan kanssa pitää toimia. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 99–100, 144–145.)

Kun uudelle työntekijälle on kunnollisen perehdytyksen kautta koulutettu asiakaslähtöiset toimintatavat, hän pystyy tuottamaan vähintään tasalaatuisia, mutta parhaimmillaan odotukset ylittäviä kokemuksia, jotka johtavat suosittelijoihin. Nämä kokemukset syntyvät, kun työntekijät tietää mitä heiltä odotetaan ja kuinka palvelutilanteessa tulee toimia. Tämä edellyttää hyvän perehdytyksen lisäksi henkilöltä aitoa kiinnostusta asiakasta kohtaan ja halua palvella asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. Asiakaskokemus on ennen kaikkea tunnetta ja halua palvella eikä vain teknistä tuotetuntemusta. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 45–46.)

4.2 Vastuu asiakaslähtöisyyden perehdyttämisestä

Ei riitä, että asiakasrajapinnassa asiakaspalvelua tekevät saavat toimintaohjeet ja ymmärtävät yrityksen tavoitetilan asiakaslähtöisestä kulttuurista, vaan tärkeintä on saada yrityksen toimipisteiden esimiehet mukaan sitoutumaan ja kehittämään palvelukokemusta. Toimipisteiden esimiesten toimintaan yrityksen johdon tulisikin kiinnittää erityistä huomiota ja kuunnella asiakasrajapinnassa työskentelevien kokemuksia ja viestejä asiakaslähtöisen asiakaslupauksen ja käytettävissä olevien resurssien yhteensopivuuden. Tällä varmistetaan nykyisten toimintatapojen yhteensopivuus tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilökuntaa tulisi palkita rehellisyydestä, sillä jos haasteista vaietaan, saadaan virheellinen kuva asiakastyytyväisyyden ja henkilöstötyytyväisyyden tilasta. (Gerdt & Korhonen 2016, 111.)

Asiakaslähtöisyyden perehdyttämisen tehokkuuden ja toimivuuden ratkaisee lopulta kohtaaminen perehdyttämistilanteessa. Siinä korostuvat erityisesti perehdyttäjän ja ohjaajan valmiudet toimia oppimisen edistäjinä ja kehittymisen tukena. Perehdyttäjän tärkeimmäksi tehtäväksi Kupias ja Peltola kiteyttää tulokkaan auttamisen työssä onnistumiseksi ja siinä alkuun pääsemiseksi. Parhaimmillaan perehdyttäjä auttaa tulokasta saavuttamaan asetetut tavoitteet, joka tässä kohtaa olisi asiakaslähtöinen palveluasenne. Vaikka perehdyttäminen olisi pitkälle suunniteltua ja mietittyä, voi perehdyttäjän epäammattimainen asenne tai taitamaton toiminta pilata tarkasti suunnitellun ja harkitun perehdytysprosessin. (Kupias ja Peltola 2009, 11, 140–141.)

Filenius (2015, 180) korostaa, että yrityksessä tulee löytää vastaus kysymykseen: kuka vastaa yrityksessä ja yrityksen toimipisteillä asiakaskokemuksesta. Tähän ei riitä, että yrityksen kaikki työntekijät vastaavat asiakaskokemuksesta asiakaslähtöisellä toiminnalla, vaan siihen tulee olla nimetty henkilö. Jokainen työntekijä vastaa omasta panoksestaan hyvien asiakaskokemusten tuottamisessa, mutta yrityksessä tulee olla henkilö, joka huolehtii siitä, että osaamisen taso on riittävä. Kyseinen henkilö ottaisi myös vastuun asiakaskokemuksen aktiivisesta kehittämisestä. Tämä henkilö voi olla perehdyttäjä, ohjaaja tai yksi esimiehistä.

Penttinen ja Mäntynen (2009) muistuttavat, että perehdytyksestä vastuussa olevat henkilöt tulee olla koulutettu ja opastettu perehdyttämistehtäväänsä siten, että jokainen perehdyttämiseen osallistuva tietää omat vastuualueensa. Tähän yrityksellä pitäisi olla laadittuna perehdytys suunnitelma ja siihen tarvittava aineisto koottuna. Perehdyttäjän

valinnassa huolellisuus on tärkeää, sillä perehdyttäjältä vaaditaan oikeanlaista ammattitaitoa, motivaatiota, ja myönteistä asennetta sekä innostuneisuutta perehdyttämistä, että perehdytettävää kohtaan. Yrityksen paras työntekijä tai pisimpään työskennellyt ei automaattisesti ole tähän paras. (Kupias & Peltola 2009, 83, 111–112.) Perehdyttäjien valinnassa kommunikaatio- ja vuorovaikutustaidot ovat tärkeimpiä perehdyttäjän ominaisuuksia. Perehdyttäjän tulee olla helposti lähestyttävä, henkisesti läsnä sekä kiinnostunut tehtävästään auttaa toista kehittymään. Perehdyttäjän tehtävänä on myös toimia roolimallina noudattaen yrityksen antamia toiminta- ja käyttäytymisohjeita. (Juuti & Vuorela 2015: 69–70.)

Monissa yrityksissä perehdyttämiseen osallistuu koko työyhteisö jossakin määrin. Hyvänä puolena tässä voidaan nähdä se, että tällä tavalla tulokas pääsee tutustumaan heti alusta alkaen useampaan henkilöön ja pääsee tällöin nopeammin osaksi työyhteisöä. Liian monta perehdyttäjää voi kuitenkin aiheuttaa haasteita koskien perehdyttäjien kiinnostusta tai motivaatiota perehdyttämiseen. Kaikilla työntekijöillä ei ole välttämättä annettu koulutusta koskien perehdytystä ja eivät välttämättä tiedä mitä ja miten heidän tulisi henkilöä perehdyttää tai opastaa. Lisäksi kiinnostusta ja motivaatiota laskevana tekijänä voidaan pitää puutteellinen palkitseminen perehdyttämiseen osallistumisesta. Mikäli yrityksessä on nimetty erikseen henkilöitä, jotka hoitavat perehdyttämistä esimiehen kanssa, tulee vastuunjaosta sopia tarkasti. Tällöin jokaisen perehdyttämiseen osallistuva tietää oman vastuun alueensa perehdytyksestä ja yrityksen sisällä voidaan olla varmempia perehdyttämisen tasalaatuisuudesta. (Kupias & Peltola 2009, 47, 81–82.)

Vaikka vastuu perehdytyksestä on aina lopuksi esimiehellä tai henkilöstöasiantuntijoilla, Kupias & Peltola (2009, 70) korostavat myös perehdyttäjän omaa vastuuta oppimisestaan. Tulokkaan vastuulla on tunnistaa osaamisensa taso ja omat vahvuudet. Hänen on huolehdittava siitä, että aukot tiedossa tulevat täytettyä ja perehdyttäjää tai esimiestä on tietoinen siitä missä henkilö tarvitsee vielä lisää perehdytystä. Tämän tiedon suhteen tulokas on ainakin aluksi paras asiantuntija. Työntekijän käsitystä itsestään voidaan parantaa jatkuvalla ja säännöllisellä palautteella, joka on selvästi enemmän positiivista kuin kehittävä.

5 UUDEN TYÖNTEKIJÄN ASIAKASLÄHTÖISYYDEN KEHITTÄMINEN YRITYS X: SSÄ

5.1 Opinnäytetyön kohdeyrityksen esittely

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona yritykselle X. Yrityksen toiveesta yrityksen nimeä ei opinnäytetyössä julkaista, vaan käytettiin nimitystä X anonymiteetin turvaamiseksi. Tässä luvussa kuvataan kohdeyritystä ja sen perehdytyksen nykytilaa työn rajoitteiden puitteissa. Taustat perustuvat yrityksen vuosikertomuksiin, yrityksen intranettiin sekä yrityksen nykyiseen perehdytysmateriaaliin.

Kohdeyritys on suomalainen vähittäiskaupan toimija, joka työllistää liki 2000 työntekijää. Yritys pyrkii toimimaan yhteiskunnallisena vastuunkantajana ja yrityksen mukaan vastuullisuus näkyy heidän jokapäiväisessä toiminnassansa ottamalla huomioon parhaalla mahdollisella tavalla henkilöstön, asiakkaat, muut sidosryhmät, yhteiskunnan ja ympäristön. Vastuullisesta toiminnasta ovat osoituksena yritykselle myönnetty useat tunnukset. (Yrityksen intranet, 2020.)

Kohdeyrityksen toiminnan keskiössä on asiakaslähtöisyys ja korkea asiakastyytyväisyys. Yrityksen kaikki toiminta lähtee erinomaisesta asiakaspalvelusta ja asiakaslähtöisyys on yksi yrityksen tärkeistä arvoista. Asiakaslähtöisyys näkyy kohdeyrityksessä asiantuntevana ja ammattitaitoisena henkilöstönä, joka auttaa asiakkaita ratkaisemaan ongelmia tuotteiden ja palveluiden avulla. Yritys rakentaa tavara- ja palveluvalikoimaa vastaamaan asiakaskunnan toivomuksia, sekä pyrkii korkeaan asiakastyytyväisyyteen mitaamalla sitä säännöllisesti. Hyvä johtaminen ja yhteistyö on mahdollistanut yrityksen menestymisen. (Yrityksen intranet, 2020.)

Kohdeyrityksen tekemien selvitysten mukaan yrityksen henkilöstön osaaminen on kokonaisuudessaan hyvällä tasolla. Hintakilpailu on kovempaa, internet tekee hinnat läpinäkyviksi ja kuluttajat hyötyvät tästä. Tämän takia osaamista kehitetään jatkuvasti vastaamaan uudistuvan liiketoiminnan tarpeita ja tämä näkyy tällä hetkellä voimakkaana panostuksena koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen. Erityisfokuksessa on johtaminen ja sen kehittäminen. Lisäksi tilikaudella 2019–2020 yritys painottaa erityisesti myyntiosaamisen vahvistamista. (Yrityksen intranet, 2020.)

Etenemismahdollisuudet kohdeyrityksessä ovat hyvät. Yritys tarjoaa henkilöstölleen kehittymisen tueksi lukuisia erilaisia koulutuksia ja koulutusohjelmia yrityksen oman verkko-oppimisympäristön sekä lähikoulutuksien avulla. Erilaisten koulutusten avulla yritys pyrkii varmistamaan henkilöstön mahdollisuudet ylläpitää ja kehittää työssä tarvittavaa osaamista. Lisäksi osaamista kehitetään työssä oppimalla. Oman osaamisen kehittäminen antaa virtaa työskentelyyn ja on väylä uusiin haasteisiin yrityksen sisällä.

Kohdeyrityksen näkökulmasta perehdyttämisjakson tavoitteena on vastaanottaa uusi työntekijä työyhteisön jäseneksi, opastaa työntekijä työtehtävään sekä antaa edellytykset tuottavaan työhön. Onnistunut perehdytys nopeuttaa itsenäiseen työskentelyyn ryhtymistä ja siksi kohdeyritys huolehtii tehokkaasta ja monipuolisesta perehdytyksestä työtehtäviin. Kohdeyrityksen toimipisteillä uuden työntekijän perehdyttämisestä vastaa perehdytettävän esimies sekä tavaratalopäällikkö. Käytännön toteutukseen osallistuu myös muu henkilökunta. Vuorovaikutuksessa muiden työntekijöiden kanssa uusi työntekijä omaksuu tehokkaammin uusia asioita ja samalla työyhteisö tulee tutuksi.

Kohdeyrityksen perehdytys on kaksiosainen ja perehdytys sisältää yleisperehdytyksen ja työtehtäväkohtaisen perehdytyksen. Yleisperehdytykseen kuuluu kaikille yhteisiä asioita konsernista sekä kyseisestä yrityksestä, työyhteisöstä ja toimintaympäristöstä. Työtehtäväkohtaiseen perehdytykseen yritys on luonut tehtäväkohtaiset työnopastuslistat, joiden sisältö vaihtelee työtehtävän mukaan ja niissä huomioidaan yksilölliset tarpeet. Perusasioiden ja lakisääteisten velvoitteiden läpikäymiseen yritys hyödyntää yrityksen omaa verkko-oppimisympäristöä ja perehdytyslistoja. Perusasiat ja lakisääteiset velvoitteet ovat perehdytysmateriaalissa hyvin huomioituna.

5.2 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä

Tämä opinnäytetyö on tapaustutkimus ja työ toteutettiin laadullisin menetelmin. Tapaustutkimukselle olennaista on, että tapaus muodostaa jonkinlaisen kokonaisuuden (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2009, 44.) Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja täten opinnäytetyön aihetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisessa opinnäytetyössä tekijän omat tulkinnat ovat osa työtä. Opinnäytetyön toteuttaja ei pysty arvolähtökohdistaan irtautumaan, jolloin objektiivisuutta ei ole mahdollista saavuttaa perinteisessä mielessä. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.)

Tämän opinnäytetyön laadullinen aineisto koostui neljästä haastattelusta. Yksi haastatteluista pidettiin kasvotusten ja kolme puhelimen välityksellä. Ulkoiset häiriötekijät haastatteluille pyrittiin välttämään sopimalla haastattelut hyvissä ajoin ja varaamalla niille rauhalliset tilat. Haastattelut tallennettiin puhelimelle ja niiden kesto vaihteli 30 ja 50 minuutin välillä. Haastatteluissa käytetyn haastattelurungon teemat ja kysymykset perustuivat opinnäytetyön viitekehyksestä sekä kohdeyrityksen nykytilanteen kartoituksesta. Kohdeyrityksen nykytilanteen kartoittamiseen hyödynsin yrityksen vuosikertomuksia sekä intra- ja verkkosivuja. Haastattelun runko oli kaikille sama, mutta lisäkysymykset vaihtelivat riippuen haastateltavien vastauksista. Haastateltaville annettiin muutama ennakkokysymys (Liite 2), joihin toivottiin haastateltavien pohtivan vastauksia ennakkoon.

Haastattelut kerättiin yksilöhaastatteluina ja haastateltavat valittiin harkinnanvaraisesti. (ks. Hirsjärvi ym. 2009, 164). Tapaustutkimuksella pyritään ymmärtämään syvällisemmin tutkimuskohdetta haastatteleamalla harkinnanvaraisesti henkilöitä, joilla uskotaan olevan merkittävää tietoa tutkittavasta aiheesta. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 59.) Haastateltavien valinnat perustuivat henkilöiden rooliin kohdeyrityksessä ja henkilöiden laajaan ymmärrykseen tutkittavasta aiheesta. Laajemman ymmärryksen kattamiseksi haastateltavien valinnassa huomioitiin henkilöiden tehtävien ja toimipaikkojen poikkeavuus. Haastateltavat toimivat kohdeyrityksessä oman yksikön johtotehtävissä ja ovat vastuussa toimipisteidensä henkilöstöistä. Kaikki haastateltavat vastaavat omissa yksiköissään asiakaslähtöisyyden toteutumisesta ja yksi haastateltavista on ollut mukana kehittämässä asiakaslähtöisyyttä kohdeyrityksessä. Valitut henkilöt olivat mielestäni valideja haastateltaviksi, koska heidän työtehtäväänsä kuuluu asiakaslähtöisyyden kehittäminen ja he työskentelevät lähellä asiakasrajapintaa. Haastateltavat pysyivät anonyymeina yritykselle, jotta keskustelu pysyi mahdollisimman avoimena.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa haastattelun teemat ovat etukäteen määritetty, mutta kysymyksille ei ole asetettu tarkkaa muotoa eikä järjestystä. Tällöin haastateltavat pystyvät vastaamaan kysymyksiin vapaammin käyttäen omia sanoja. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 47–48.) Haastattelumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu, koska työn tavoitteena oli saada tutkittavien henkilöiden subjektiivisia kokemuksia käsiteltävästä aiheesta.

Haastatteluiden tavoitteena oli selvittää asiakaslähtöisyyden ja sen kehittämisen nykytilaa ja selvittää miten uusien työntekijöiden asiakaslähtöisyyttä voitaisiin parantaa haastateltujen päälliköiden näkökulmasta. Tutkimuskysymyksillä pyrittiin löytämään

asiakslähtöisyyden kehittämistä toimivia ja toimimattomia asioita kohdeyrityksessä. Näiden tekijöiden pohjalta ja vastauksia analysoimalla pyrittiin muodostamaan kehitysehdotuksia uusien työntekijöiden asiakslähtöisyyden kehittämiseksi ja esimiesten tarpeita vastaaviksi.

Haastatteluaineisto litteroitiin haastattelujen jälkeen lähes kokonaisuudessaan ja litteroitua aineistoa syntyi 20 sivua. Litteroinnin jälkeen kerätty aineisto teemoiteltiin aineiston analysoimista varten. (ks. Hirsjärvi & Hurme, 2008, 173.) Koska haastattelurunko perustui kolmesta opinnäytetyön pääteemasta asiakslähtöisyydestä, asiakaskokemuksesta ja perehdyttämisestä, pyrittiin näistä teemoista löytämään sekä toistuvia että uusia teemoja, jotka koettiin tutkittavalle aiheelle tärkeäksi. Näitä löydöksiä yhdistettiin teema-haastatteluiden tulokset luvussa aiempaan teoreettiseen viitekehykseen ja tuloksia tarkasteltiin olemassa olevan ymmärryksen valossa.

6 TEEMAHAASTATTELUIDEN TULOKSET

Tämän opinnäytetyön tulokset perustuvat neljään haastatteluun. Haastattelurunko oli kaikille haastateltaville sama ja haastateltavat saivat vastata kysymyksiin vapaasti. Kysymysten järjestys kuitenkin vaihteli henkilöiden vastausten mukaan. Haastattelut toteutettiin toukokuussa 2020.

6.1 Päälliköiden arvio asiakaslähtöisyyden nykytilasta

Haastateltujen päälliköiden mielestä perusasiat asiakaslähtöisyyden suhteen ovat yrityksessä hyvällä tasolla ja menneet viimevuosina hyvin eteenpäin. Asiakaslähtöinen palvelumalli on otettu henkilökunnassa hyvin vastaan ja sen tärkeys on ymmärretty. Onnistuneena pidetään sitä, että asiakaslähtöisyys ei ole vieras missään päin organisaatiota ja siitä kuulee puhuttavan kaikissa yrityksen yksiköissä. Nykyisiä toimintaohjeita asiakaslähtöisestä palvelumallista pidetään riittävinä ja yhden haastateltavan mukaan yrityksessä on tehty hyvää työtä sen eteen, että henkilöstö ymmärtäisi kaikkien asiakkaiden olevan kaikille yhteisiä ja, että asiakkaita palveltaisiin samanarvoisesti. Ajatus yhteisistä asiakkaista on mennyt yrityksessä paremmin läpi asiakaslähtöisyyden kautta.

”Se mikä meidän yrityksessämme on aivan loistavaa, on se, että asiakaslähtöisyys ei ole vieras missään päin organisaatiota. Arvoista on puhuttu paljon ja millä tahansa osastolla kuulee niistä puhuttavan ja se on niin kun hyvää ja se on mennyt eteenpäin.”

Jokainen haastateltava korosti, että asiakaslähtöisyys tulee huomioida jo rekrytointivaiheessa. Kun henkilöitä rekrytoidaan, kiinnitetään jo haastatteluissa huomiota ihmisen asenteeseen ja persoonaan. Tällä halutaan varmistaa, että henkilö varmasti soveltuu asiakaspalvelutehtäviin. Haastatteluista voidaan päätellä, että oikeiden ihmisten rekrytointi vaatii kokemusta. Uudempien päälliköiden ja yksiköiden kohdalla on siis erittäin tärkeää, että yrityksen henkilöstöhallinto on ohjeistamassa ja tukemassa oikeiden henkilöiden rekrytointia. Eräs haastateltava kommentoi rekrytoinnista seuraavasti.

”Kun itse on ollut pitkään näissä puuhissa, niin kyllä sulla rekrytointivaiheessa on jo aika hyvä intuitio henkilöstä et millaisella asenteella tulee. Sen vaan tietää, että onko henkilö valmis tekemään kovasti duunia asiakaspalvelun suhteen. [...] Sen sisällön voi opettaa mutta asennetta ei – et kyl mä palkkaan henkilön asenteen mukaan.”

Hyvänä yksi haastateltavista piti myös sitä, että asiakaslähtöisyyden kouluttaminen on lähtenyt esimiestiimeistä. Esimiestiimit ovat saaneet viimeisen vuoden aikana yritykseen koulutuksen asiakaslähtöisestä palvelumallista ja heille on koulutettu valmentavasta esimiestyötä. Vastauksista korostui, että suurin vastuu toimipisteen asiakaslähtöisyydestä on johtotiimillä ja varsinkin lähiesimiehillä. Lähiesimiesten kouluttamista pidettiin todella tärkeänä ja siihen on hyvä panostaa tulevaisuudessakin. Myös Löytänen ja Kortesuon (2011, 13–16) mukaan esimiestiimin johtamiseen kannattaa panostaa. Hyvällä johtamisella on monia hyötyjä, kuten asiakkaiden ja henkilöstön sitoutuminen yritykseen, asiakastyytyväisyyden lisääntyminen, suosittelijoiden määrän ja suositteluhaluuden kasvaminen, lisämyynnin kasvaminen, asiakassuhteen elinkaaren piteneminen, brändiarvon kasvaminen ja negatiivisten asiakaspalautteiden määrään väheneminen.

”Parhain osaaminen meillä on esimiestiimillä. Heille opetetaan paljon asiakaslähtöistä toimintaa ja valmentavaa esimiestyötä. Ja kun sieltä lähdetään koulutuksilla liikkeelle ja saadaan esimiehet mukaan, niin neidän hoitavat useinten haastavimmat kohtaamiset.”

Myyjien asiakaslähtöisyyden nykytilasta haastateltavat kommentoivat, että henkilöstö on melko tasavahva kaikilla osa-alueilla, asiakkaat huomioidaan aktiivisesti ja henkilökunnalta löytyy rohkeus lähteä myyntitilanteisiin. Asiakkaat pyritään palvelemaan yksilöinä ja heille ei pyritä väkisin tyrkyttämään tuotteita. Henkilökunnan työilmapiiriä pidetään yleisesti hyvänä ja myös erittäin tärkeänä asiakaslähtöisyyden toteutumiseksi. Lindroosin ja Lohiveden (2010, 115–116) mukaan yksilöllinen palvelu, tarpeiden tunnistaminen ja oman ajattelumallin asettaminen asiakaslähtöiseksi, luo kilpailuetua, jolla voi yrittää erottautua kilpailijoista.

”Kyllä mä uskon vahvasti, että me tuotetaan asiakkaille hyvä asiakaskokemus sillä omalla asenteella ja sillä hyvällä työilmapiirillä.”

6.2 Asiakaslähtöisyyden kehittäminen haastateltavien toimipisteillä

Haastatteluissa kysyttiin millä tavoin yksiköissä pyritään asiakaslähtöisyyttä kehittämään ja siihen saatiin vaihtelevia vastauksia. Yhteisinä tapoina oli ketjuohjatut myynti- ja asiakaslähtöisyyskoulutukset sekä tiimipalaverit, joissa käydään ajankohtaisia myynnillisiä ja asiakaslähtöisyyteen liittyviä asioita arjesta. Asiakaslähtöinen ja hyvä palvelu pyritään varmistamaan myös sillä, että oikeat henkilöt ovat oikeilla positioilla. Tämän mahdollistaa henkilökunnan kuuntelu ja hyvä sisäinen viestintä. Näiden lisäksi yritys järjestää erilaisia

koulutuksia, jotka edesauttavat työntekijöiden asiakaspalvelutaitoja. Muutaman haastateltavan mielestä asiakaslähtöisyyttä pyritään kehittämään jo pelkästään sillä, että arvoja käydään toistuvasti läpi muistin virkistämiseksi.

”Kyllä me pyritään seuraamaan sitä, että missä on sen henkilön vahvuus, jotta me pystyttäisiin takaamaan mahdollisimman hyvä palvelu myös sillä, että oikeat henkilöt on oikeilla positioilla.”

Haastateltavien mukaan hyvällä työilmapiirillä ja positiivisella työympäristöllä on suuri vaikutus koko henkilökunnan asiakaslähtöisyyteen. Myös Korkiakosken (2019, 22–23, 45) mukaan näillä on suuri merkitys ja yrityksen johdon tulisi asiakaskokemuksen rinnalla huomioida henkilöstökokemus. Henkilöstökokemuksella tarkoitetaan henkilöstön näkemystä työnantajasta, joka syntyy vuorovaikutuksen, mielikuvien ja tunteiden perusteella. Asiakaskeskeisyys on siis prosessi, johon vaaditaan koko henkilöstöltä vuorovaikutusta, joka on aitoa, rehellistä, luottamuksellista ja avointa. Hyvällä vuorovaikutuksella yritys luo pohjan hyvälle asiakaspalvelulle ja asiakaslähtöiselle yrityskulttuurille. (Juuti 2015, 110.)

”Ei voi liikaa korostaa, että työyhteisössä on hyvä työilmapiiri, koska se vaikuttaa niin suuresti siihen työntekijöiden mielen laatuun ja siihen haluun tehdä sitä työtä ja palvella asiakasta. Et jos työilmapiiri on huono, niin mun on vaikea siitä rutistaa hyvää asiakaspalvelua tuonne kentälle, kun muuten on asiat niin huonosti.”

Haastateltujen mukaan heidän toimipisteillensä on myös pyritty luomaan työympäristö, jossa tietoa jaetaan henkilökunnan kesken. Tiedon jakamiseen kahdella haastatelluista oli käytössä sisäisiä tuotekoulutuksia. Näiden koulutusten tarkoituksena on ollut molemmissa toimipisteissä tiedon jakaminen esimerkiksi sesongissa olevista tuotteista. Koulutuksiin yksiköiden päälliköt ovat kartoittaneet aikataulut, että milloin ja mistä näitä tuotekoulutuksia käydään. Toinen haastateltavista käytti siitä termiä myymälätreffit ja avasi heidän käytäntöänsä seuraavasti.

”Eli kerran viikossa kerättiin aina kaikki aamuvuorossa olevat asiakaspalvelutehtävissä olevat henkilöt ja menttiin ennalta määritellylle osastolle. Puolen tunnin aikana siellä osaston oma erikoisosaaja on kertomassa muulle tiimille siitä, että mitä siellä on sesonkiin liittyen ajankohtaista. Esimerkiksi tässä on nää viis tuotetta, jotka sun täytyy osata myydä, ja tässä on nää päämyyntipointit näihin viiteen tuotteeseen. Sillä me pystyttiin jalkauttamaan helposti kymmenel ihmisel sama tieto, joka sillä osastonhoitajalla on muutamiin tuotteisiin ja saatiin muutamia perussääntöjä opetettua.”

Haastatteluista käy ilmi, että useammassa tavaratalossa hyödynnetään vastaavia sisäisiä koulutuksia, mutta siitä ei ole tietoa, kuinka monessa ja millä tavalla. Käytäntö on todettu muutamassa tavaratalossa toimivaksi ja voisi olla hyvä koko yrityksessä.

Huonona puolena sisäisissä tuotekoulutuksissa nähtiin, että vain osa pääsee niihin osallistumaan ja osastojen kierto on samalla melko hidas. Tätä kuitenkin on pyritty paikkaamaan sillä, että koulutuksista tehdään muistioita intraan. Tällöin henkilöt, jotka eivät päässeet osallistumaan koulutukseen saavat edes osan tiedosta, jota koulutuksessa käytiin. Pienemmissä tavarataloissa tämä nähtiin hankalammaksi toteuttaa, sillä aamu-vuorossa ennen myymälän avaamista saattaa olla vain muutama työntekijä töissä.

Haastatteluista voidaan todeta, että yrityksen sisällä hyödynnetään hyviä toimintatapoja asiakaspalvelutaitojen kehittämiseen, mutta näitä hyväksi todettuja käytäntöjä tulisi paremmalla yksiköiden väliselle tiedon jakamiselle kehittää yhteisiksi. Lisäksi haastatteluista tuli ilmi, että asiakaspalvelutaitojen kehittämiseen ei ole kohdeyrityksessä yhteisiä ohjeistuksia vaan se on tavaratalon johtoryhmästä riippuvainen.

6.3 Haasteet ja kehittämiskohteet toimipisteiden asiakaslähtöisyydessä

Haastatteluista ilmeni, että vaikka asiakaslähtöisyyden tila olisi hyvä, ei siihen voi tuudittautua, vaan sen kehittamisestä ja ylläpitämisestä pitää huolehtia jatkuvasti. Ylitsepääsemättömiä haasteita ei päälliköiden mielestä tällä hetkellä ole ja yleisesti asiat ovat ”ihan ok”. Haasteita ja kehittämiskohteitakin tietysti löytyi ja niitä käsitellään seuraavaksi.

Haastatteluista ilmeni haasteena se, että mitä suurempi yksikkö ja mitä enemmän on henkilökuntaa, sen suurempi vaihteluväli on palvelun tasossa. Osa palvelee todella asiakaslähtöisesti ja osa hieman vaisummin. Tähän päälliköt näkevät vaikuttavan vahvasti ihmisten asenteen ja persoonan. Tällä ei kuitenkaan tarkoiteta sitä, että toinen henkilö olisi huonompi työntekijänä kuin toinen, vaan kun koulutetaan henkilöitä asiakaslähtöisyyteen, niin heidän kaikkien ei voida olettaa toimivan samalla tavalla. Tällöin jokaiselle tulisi löytää oma tapa toteuttaa asiakaslähtöistä palvelua. Yksi haastateltava nosti asian seuraavanlaisesti esille.

”Ei voi olettaa, että kaikki olisi yhtä samanlaisia asiakaspalvelijoita. Tiedän, että se ei välttämättä opettelemalla siitä muutu miksiäkään. Jokaiselle ehkä siinä kohtaa pitäisi enemmänkin löytää omat tapansa palvella ja hoitaa sitä asiakaspalvelua, eikä yrittää kaikkia lyödä siihen sama sapluunan, koska toisille tietynlainen asiakaspalvelu sopii paremmin.”

Muutaman haastateltavan mukaan vanhemmissa yksiköissä asiakaslähtöisyyden kehittämisessä on ollut haastavinta saada yrityksessä pidempää työskennelleet mukaan asiakaslähtöiseen toimintamalliin ja uskomaan siihen, että se on hyvä juttu. Myös sitä on kyseenalaistettu, että minkälaista vaikutusta sillä on oikeasti myyntiin ja tulokseen. Tähän yksiköiden päälliköt ovat pyrkineet vaikuttamaan omalla kannustavalla ja positiivisella esimerkillään. Löytänä ja Korkiakoski (2014, 164–165) korostavat, että myös yrityksen johdon tulee esimerkillään korostaa asiakkaiden merkitystä yritykselle ja osallistua aktiivisesti asiakaslähtöisyyden kehittämiseen.

Uusien työntekijöiden kohdalla tätä ei kuitenkaan nähdä ongelmana, koska nuoret ovat tottuneet siihen, että kaupankäynti on asiakaslähtöistä myös muualla. Muutaman haastateltavan mukaan yllättävän monesti uudet nuoret työntekijät osaavat toimia jo valmiiksi asiakaslähtöisesti. Tähän vaikuttaa varmasti se, että rekrytointi vaiheessa yleisesti karsiutuu henkilöt, jotka eivät välttämättä soveltuisi asiakaspalvelutyöhön. Löytänä & Korteso (2011, 15–16) kuitenkin korostavat, että odotukset ylittävä asiakaskokemus syntyy vasta silloin kun jokainen yksittäinen työntekijän ymmärtää asiakaskohtaamisen merkityksen yritykselle. Tällöin ei siis voi unohtaa henkilöitä, jotka eivät innostu uudesta kulttuurista, vaan heidätkin on saatava mukaan.

Useampi haastatteluista nosti myös haasteena uusien käytäntöjen, toimintojen ja ohjeistusten laadukkaan perehdyttämisen. Tiettyjä asioita koetaan, että tuodaan liian nopeasti, jolloin yrityksen toimipisteillä ei pystytä viemään niitä käytäntöön, sillä laadukkuudella millä haluttaisiin. Uusiin käytäntöihin joudutaan reagoimaan ja silloin virheiden korjaaminen ja asioiden uudelleen perehdyttäminen vie paljon ylimääräistä aikaa. Näihin yritykseltä toivottiin parempaa tiedottamista ja parempia mahdollisuuksia antaa palautetta ennen niiden käyttöönottoa.

Yksi haastateltavista nosti myös esille, että yrityksessä on havaittavissa pientä siiloutumista. Siiloutuminen voi näkyä esimerkiksi siinä, että ohjeistukset tulevat asiakasrajapintaan liian nopeasti ja niistä ei kysytä kentän mielipidettä ennen niiden käyttöönottoa. Lisäksi joissain asioissa syyt päätösten taustalla ei näy asiakasrajapintaa riittävä hyvin. Näitä perusteluja toivottiin yrityksen tuovan paremmin esille. Haastatteluista kuitenkin ilmenee, että tämän asian eteen on tehty kovasti töitä ja se on mennyt eteenpäin yrityksessä. Asian kanssa olisi kuitenkin vielä tekemistä.

Löytänä ja Korkiakoski (2014, 70–74) mukaan siiloutumista aiheuttaa se, että keskustelua ei tapahdu riittävästi yli yrityksen tasojen. Tällöin tieto alimman tason ongelmista ei

pääse ylemmälle tasolle ja ylemmän tason ohjeistukset eivät saavuta alinta tasoa. Keskeisenä tekijänä siiloutumisen ehkäisemiseksi ja estämiseksi olisi kevyemmät yritysraenteet ja avoin kommunikaatio.

”Että mitä esteitä asiakaspalvelutehtävissä on toteuttaa asiakaslähtöisyyttä niin sanoin esimerkkinä toimitustapakiellot. Niin sille on varmasti jokin syy, miksi niitä laitetaan, mut sit se ei aina näy sinne asiakasrajapintaan, että ehkä niitä perusteluja jotenkin tarvis tuoda paremmin esille.”

”Kaikki varmasti meidän yrityksessämme toimivat henkilöt mielestään toimii asiakaslähtöisesti, mut siellä sen seinän takana on joskus vaikea ymmärtää sitä toisen näkemystä siihen asiakaslähtöisyyteen, että pitäis vielä enemmän kaataa noita seiniä ja siiloja”

Haasteena kaksi haastateltavista nosti myös henkilöstön sitouttamisen. Kohdeyritys toimii kaupanalalla ja on niin sanottu erikoisliike, jonka tuotevalikoima on monipuolinen. Henkilökunnan palkkaus kuitenkin on kaptalan työehtosopimuksen mukainen, jolloin haastateltujen päälliköiden mukaan haasteena on saada pysymään asiakaslähtöiset hyvät osaajat, joilla on hyvä taitotieto.

”Meillä on myös semmosta lieveilmiötä, että osaamista lähtee kilpailijoille tai toisiin tehtäviin ikävästi, kun just on ollu sen kolme–viis vuotta, et ne alkaisivat olemaan erinomaisia myyjiä, niin sitten siinä kohtaa ne saa hyvän tarjouksen kilpailijalta ja poistuu meidän palveluksesta. Et siihen tarvis löytää ehkä yrityksen johdolta keino et, miten me pystytään sitouttamaan osaavaa henkilökuntaa paremmin.”

Palautetta tuli myös siitä, että yrityksen hallinnon puolelta pitäisi pystyä tarjoamaan asiakaspalveluhenkilöille enemmän tukea itsensä kehittämiseen. Yhden haastateltavan mukaan, mikäli tällä hetkellä työntekijä haluaisi kehittyä oman osastonsa ammattilaiseksi on tämä nykyisillä työvälillä melko hankalaa. Itsensä kehittämiseen yrityksellä on käytössä sisäinen koulutusympäristö eli akatemia. Akatemian sisältöä pidettiin hyvänä, mutta ohjeistuksia sen käyttämiseksi riittämättöminä. Haastatteluiden mukaan yksiköiden päälliköt toivoisivat parempaa ohjeistusta yrityksen johdolta tämän materiaalin hyödyntämiseksi.

”Jos me ajatellaan meidän akatemiaa missä koulutusmateriaalit on. Niin siellä on paljon hyvää materiaalia, mut milloin ihmisille annetaan aika lukea niitä. Et ehkä se voi olla jopa, että työnantajan tulisi määritellä työntekijää et nyt on sun aika perehtyä näihin, koska semmosta suunnattoman sisällön tekemistä sinne ilman, että sitä oikeastaan käy kuin murto-osa läpi, niin ketä se niinku palvelee. Sen tarkoitus olisi palveluja niinku koko henkilökuntaa, mut sillon täytyy myös varmistaa se, että henkilökunnalla on aikaa niitä tehdä ja seurata, että niitä myöskin käydään läpi. Koska nyt musta tuntuu et se on enemmänkin sitä, et sinne vaan tehdään uutta materiaalia ja ihan hyväkin materiaali, mutta sen läpikäymiseen ei anneta

mahdollisuutta eikä sitä seurata, että käydäänkö sieltä niitä läpi. Se on vähän niinku resurssien hukkaan heittämistä.”

6.4 Perehdytyksen vaikutus tulokkaan asiakaslähtöisyyteen

Haastateltujen päälliköiden mukaan perehdyttäminen on todella tärkeässä roolissa ja sillä on suurta vaikutusta tulokkaan asiakaslähtöisyyteen. Haastattelujen mukaan perehdytykseen on pyritty panostamaan ja heidän mielestensä perehdytys kannattaa tehdä mahdollisimman hyvin. Arvojen perehdyttäminen ja varsinkin asiakaspalvelutehtävissä työskenteleville asiakaslähtöisyyden korostaminen perehdytyksessä koettiin erityisen tärkeäksi ja hyödylliseksi. Haastateltujen mukaan perehdytyksellä pystytään vaikuttamaan tulokkaan asiakaslähtöisyyteen siten, että tulokas tietää mitä hänen kuuluu tehdä ja miten hänen kuuluu toimia. Myös Gerdt & Korhikoski (2016, 44–46) korostavat, että kun työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan ja tietää miten toimia, hän pystyy tuottamaan tasalaatuisempia kokemuksia ja parhaimmillaan ylittämään asiakkaan odotukset.

”Jos me ei perehdytyksessä puhuttais mitään asiakaslähtöisestä myyntityöstä niin eihän se henkilö, joka meille tulee töihin, niin tiedä miten meillä tulee toimia asiakkaiden kanssa.”

Vaikka kaikki haastateltavat pitivät perehdyttämisen roolia todella vaikuttavana tekijänä tulokkaan asiakaslähtöisyyteen, he kaikki kuitenkin kokivat rekrytoinnin merkityksen sitäkin tärkeämmäksi. Haastateltujen mukaan asiakaslähtöisyys ottaa vahvasti kiinni henkilön asenteeseen. Heidän kokemuksestansa ei asiakaslähtöistä asennetta kyetä millään täysin perehdyttämään, vaan tämä tulee huomioida jo rekrytointivaiheessa. Haastateltujen mukaan, mikäli rekrytoinnissa ei kiinnitetä huomioita henkilön asiakaslähtöisyyteen, voi sen perehdyttäminen olla lähes mahdotonta. Myös Gerdtin ja Korhikosken (2016, 44–46) mukaan asiakaslähtöisyys edellyttää hyvän perehdytyksen lisäksi henkilöltä aitoa kiinnostusta asiakasta kohtaan ja halua palvella asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. Heidän mukaansa asiakaskokemus on ennen kaikkea tunnetta ja halua palvella eikä vain teknistä tuotetuntemusta.

”Tulokkaan perehdytyksen rooli on avainasemassa, mutta ehkä vielä tärkeämpi on rekrytointi. Et jos rekrytoinnissa mennään pieleen, niin se on sitten vähän perehdytyksessä mahdoton enää korjata.”

”Asiakaslähtöisyys on mun mielestä sellainen asia mikä ottaa asenteeseen kiinni aika vahvasti, että kaikista vaan ei ole siihen. Sen takia jo rekrytoinnissa pyrin haistelaamaan, että onko hakijalla sellainen oikea asiakaslähtöinen asenne, niin sitten se on aika helppoa se perehdytys et opetat ja perehdytät vaan yrityksen tavat ja ohjelmat ja prosessit. [...] Kyllähän siellä

sit tietysti punaisena lankana kulkee henkilön oma asenne ja semmoinen arvostava humaani tapa käsitellä toisen ihmisen asioita.”

6.5 Asiakslähtöisyyden huomioiminen uusien työntekijöiden perehdytyksessä

Haastattelujen mukaan uuden työntekijän tultua taloon hänelle perehdytetään heti ensimmäisestä päivästä lähtien yrityksen arvot. Arvot tulevat esiin yrityksen yhteisessä perehdyttämismateriaalissa sekä esimiesten suullisessa perehdytyksessä. Asiakaspalvelutehtävissä toimiville perehdytyksessä pyritään korostamaan arvoista asiakslähtöisyyttä. Uuden työntekijän perehdytyksestä vastuussa oleva henkilö tuo asiakslähtöisyyden kautta ilmi, että yrityksellä on tietyt vaatimukset, miten asiakkaiden kanssa kuuluu käyttäytyä ja, että myymälässä työskenteleville tärkein työtehtävä on asiakkaiden auttaminen. Yhden haastateltavan mukaan uuden työntekijän mieleen halutaan saada ajatus siitä, että kohdeyritykselle erikoisliikkeenä on tärkeää ammattitaitoinen ja hyvä palvelu. Alkuvaiheessa uusille työntekijöille kehoitetaan, etteivät he lähde ratkomaan haastavia tilanteita yksinään vaan pyytävät rohkeasti apua kollegoilta. Tällä halutaan varmistaa, että uusi työntekijä sisäistää oikeat toimintatavat heti alusta lähtien.

”Meillä on paljon tilanteita missä asiakas tukeutuu meihin ja meidän pitää olla myös sen asiakkaan arvoisia, niin se käydään tarkasti läpi.”

”Se täytyy muistaa et kun se ihminen tulee töihin niin se ei voi millään muistaa sitä kaikkea tietoa mitä siitä perehdytyksestä saadaan, niin sieltä täytyy vaan saada joitain niinku yksittäisiä sanoja jäämään mieleen ja siin pyritään saamaan semmonen mieleen et asiaks on aina ykkönen ja muut työt keskeytetään kun asiakas tulee.”

Henkilön käytyä yrityksen omassa verkkoympäristössä perehdyttämismateriaalin, tulokas laitetaan tekemään töitä asiakasrajapinnassa kokeneemman hyvän asiakaspalvelijan kanssa. Tämä henkilö näyttää omalla esimerkillään, miten asiakkaita yrityksessä tulisi palvella. Henkilö voi olla lähiesimies, perehdyttäjä tai esimerkillisesti toimiva kollega. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 11, 140–141) mukaan oikealla perehdyttäjän valinnalla on suuri merkitys. Hyvällä perehdyttäjällä tulokas voidaan saada saavuttamaan asetetut tavoitteet, joka tässä kohtaa olisi asiakslähtöinen palveluasenne, mutta huonolla valinnalla pilata tarkasti suunniteltu ja harkittu perehdytysprosessi.

Asiakslähtöisyyden perehdyttämiseen haastateltavat ovat käyttäneet yleensä sellaista ohjetta, että henkilökunnan tulisi pyrkiä samaistumaan asiakkaan tilanteeseen ja ajattelemaan sillä tavalla, että olisivat itse asiakkaan asemaassa. Myöskin Juutin (2015, 80) mukaan asiakkaan odotusten ylittäminen ei vaadi välttämättä sen enempää. Riittää, että

kyetään tuottamaan asiakkaille myönteisiä kokemuksia ja ylittämään odotukset helposti ja yksinkertaisen nerokkaasti.

”Perehdytyksessä käytetään yleensä semmosta, että täytyy samaistua siihen asiakkaan tilanteeseen. Eli monesti niin, että jos itse olis kaupassa niin miten toivoisi, että itseään kohdeltaisi. Niin se on semmonen hyvä nyrkki-sääntö.”

Haastattelussa kysyttiin myös mitkä asiat toimivat nykyisessä perehdytyksessä, jotta näistä pidettäisiin kiinni myös tulevaisuudessa. Kaikki haastateltavat olivat yhtenäistä mieltä siitä, että nykyinen alkuperehdytys on kokonaisuudessaan hyvällä tasolla. Hyvänä pidettiin myös sitä, että nykyiset perehdyttämismateriaalit sisältävät asiakaslähtöisyyttä ja palvelumallia käsitteleviä aineistoja. Onnistuneena materiaaleissa pidettiin myös yrityksen arvojen hyvää näkyvyyttä.

”Mun mielestä on hyvä et siel on meidän arvot mukana ja siel on mukana se myyntityö osio. Eli ite ne perehdytys materiaalien osiot on hyvät.”

”Kyl määhän pidän meidän perehdytys suunnitelmaa ja järjestelmää hyvänä. Tottakai sekin lähtee aina yksiköstä, että miten se hoidetaan ja kuka sen hoitaa. Se on myös semmoinen veteen piirretty viiva, että miten meidän kaikki yksiköt sitä toteuttaa. Mut se et miten me ollaan toteutettu, ja me toteutetaan sitä ketjuohjeen mukaan niin se on mun mielestä todella hyvä.”

Haastateltavilta kysyttiin myös, että miten tulokkaiden asiakaslähtöisyyttä ja asiakaspalvelutaitoja kehitetään alkuperehdytyksen jälkeen. Tähän haastateltavilta tuli hyvin vaihtelevia vastauksia. Yhteneväisenä haastatteluista nousi työssä oppiminen ja yrityksen järjestämät yhteiset koulutukset ja yksiköiden sisäiset koulutukset (näistä tarkemmin kohdassa 6.2). Toimipisteiden sisäiset koulutukset eivät kuitenkaan ole kaikkialla käytössä ja ovat toimipaikasta riippuvaisia. Yhden haastateltavan mukaan se jo automaattisesti kouluttaa, kun myyjät auttavat toisiaan ja ottavat aktiivisesti asioista selvää.

Haastatteluista ilmeni, että alkuperehdytyksen jälkeen yksiköissä ei tällä hetkellä ole varsinaista suunnitelmaa tai työvälineitä, joilla jatkettaisiin uuden työntekijän asiakaspalvelutaitojen kehittämistä muutaman viikon työskentelyn jälkeen. Haastateltavat kokivat sen hyvänä kehittämisen kohteen tulevaisuutta ajatellen.

”Luulee, ettei sitä olla varmaan huomioitu. Ei mulla ainakaan tuu mieleen, että perehdytyksen ja jonkun ajan työskentelyn jälkeen yritettäis kehittää sitä asiakaspalvelua, muutakuin jollain tällaisillä nyt niin kun asiakaslähtöinen koulutus mikä täs nyt niinku hiljattain oli, niin semmosen kans tietenkin, mutta ei mun mieleen tuu et ois mitään niinkun myymälä kohtaista, että myymälässä tehtäisi itsenäisesti tällaisista kouluttamista.”

”Meillä on semmoinen tilanne et meillä on vasta ensimmäiset kesätulokkaat ja meil on aika vakioporukka ollut tässä niin et ei ehkä tällaisessa tilanteessa olla oltu. Siin olis varmasti meillä kehittämisen paikka ja meidän kannattaisi tota funtsia yksikkönä. Et miten voitais sitten ottaa jossain vaiheessa näitä tulokkaita vähän kasalle ja kattoo asiakaslähtöisyyttä ehkä tarkemmin, kun se rohkeus ja rutiinit on sieltä löytynyt.”

6.6 Kehitysehdotukset yksiköiden päälliköiltä

Haastattelun lopussa haastateltavilta pyydettiin kehitysehdotuksia perehdyttämismateriaaliin uusien työntekijöiden asiakaslähtöisyyden kehittämiseksi ja siihen saatiin monipuolisesti vastauksia. Ensinnäkin haastatteluissa toivottiin, että perehdyttämismateriaali sisältäisi pidemmälle aikavälille suunnitelman tulokkaan asiakaspalvelutaitojen kehittämiseksi. Perehdyttämismateriaali voisi tällöin olla esimerkiksi kaksivaiheinen. Alkuun henkilölle käytäisiin jo olemassa oleva hyväksi todettu alkuperehdytys ja muutaman viikon työskentelyn jälkeen, kun työntekijä on päässyt työtehtävään sisälle, syvennyttäisiin esimerkiksi asiakaslähtöisen myynnin koulutusmateriaaliin. Tällöin henkilölle ei tulisi kerralla liikaa teoriaa, vaan sitä saataisiin jaettu pidemmälle aikavälille.

Kyseinen materiaali on jo nykyisessä perehdyttämismateriaalissa, mutta tarkemmalla ohjeistuksella siitä voitaisiin saada huomattavasti ennen irti. Kyseinen kaksivaiheinen perehdyttämismateriaali nähdään varsinkin suurten yksiköiden tarpeena, joissa esimerkiksi kesäsesongin aikana rekrytoidaan monta työntekijää samanaikaisesti. Tämän avulla perehdyttäjät pystyisivät paremmin varmistumaan siitä, että asiakaslähtöisyys on ymmärretty tulokkaiden keskuudessa oikein.

”Mun mielstä se materiaali minkä tekin esittelitte, niin on ihan täysin soiva. Oli se sitten kesätyöntekijä, kausityöntekijä tai vakihenkilö, kuka tahansa niin sen jälkeen, kun ne rutiinit ja rohkeus ja yksikön tavat ja muut on tullu periaatteessa tutuksi niin sen materiaalin läpikäyminen uusille olis hyvä. Siin vois avaa et meillä on tällaiset myyntitavoitteet ja käytäis se vähän syvemmin ja avattais sitten sitä kautta sitä asiakaslähtöisyyttä.”

Toiseksi haastatteluissa toivottiin, että henkilöstöhallinto valikoisi ja antaisi tarkemmat ohjeet perehdyttämismateriaalin käyttämisen suhteen. Perehdyttämismateriaalin sisältöä pidetään hyvänä, mutta palautetta annettiin siitä, että materiaali on hajautettu moneen paikkaan ja sitä on todella paljon. Tämä nähtiin haasteena tulokkaalle tilanteissa, joissa hänen tarvitsee etsiä tietoa jostain erikoisemmasta tilanteesta, koska tiedonhaussa koetaan menevän todella kauan. Löytänän ja Korkiakosken (2014, 170–172)

mukaan selkeät ohjeet lisäisivät henkilöiden itsevarmuutta hankalien tilanteiden hoitamiseksi.

Haastatteluiden mukaan teoriaa ja työntekoa pitäisi myös saada paremmin yhdistettyä perehdytysvaiheessa ja jaettua sitä pidemmälle ajanjaksolle. Tälle hetkellä alkuperehdytyksen jälkeen teoriaan harvemmin palataan ja suurin osa materiaalista jää hyödyntämättä. Lisäksi toivottiin akatemian materiaalien hyödyntämiseen ja konserniohjeiden läpikäymiseen ohjeistuksia.

”Jos me ajatellaan meidän akatemiaa missä koulutusmateriaalit on. Niin siellä on paljon hyvää materiaalia, mut milloin ihmisille annetaan aika lukea niitä. [...] Se vois olla jopa, että työnantajan tulisi määritellä työntekijää et nyt on sun aika perehtyä näihin, koska semmosta suunnattoman sisällön tekemistä sinne ilman, että sitä oikeastaan käy kuin murto-osa läpi, niin ketä se niinku palvelee. Sen tarkoitus olisi palveluja koko henkilökuntaa, mut sillon täytyy myös varmistaa se, että henkilökunnalla on aikaa niitä tehdä ja sitä myös sit seurattais. Nyt musta tuntuu et se on enemmänkin sitä, et sinne vaan tehdään uutta materiaalia ja ihan hyväkin materiaali, mutta sitä ei seurata, että käydäänkö niit sieltä läpi ja se on vähän niinku resurssien hukkaan heittämistä.”

Haastateltavat pitivät myös videokoulutuksia hyvänä vaihtoehtona tulokkaiden asiakaslähtöisyyden kehittämiseksi ja hyväksi lisäksi nykyiseen materiaaliin. Haastateltujen mukaan perusasiat asiakaspalvelusta oppii parhaiten tekemällä todellisten palvelutilanteiden kautta, mutta videoista voisi jäädä joitain hyviä muistijälkiä mieleen. Samalla ne toisivat sisällön vaihtelevuudella mielenkiintoa perehdytykseen. Videot voisivat olla myös hyödyksi henkilöille, jotka oppivat visuaalisesta materiaalista paremmin kuin kirjallisesta.

Myös Gerdt & Korhonen (2016, 99–100, 144–145) tuovat esille, että asiakaslähtöisyys on parempi opettaa todellisten palvelutilanteiden kautta. Todellisten palvelutilanteiden perehdyttämiseen voidaan heidän mukaansa kuitenkin hyödyntää videokoulutuksia, jotka auttavat uutta työntekijää ymmärtämään, kuinka asiakkaan kanssa tulee toimia. Yksi haastateltavista toi myös hyvänä puolena sen, että videoidulla materiaalilla voitaisiin parantaa perehdytyksen tasalaatuisuutta ja yhteneväisyyttä organisaation sisällä.

”Ainakin jos ajatellaan joku kovin nuori uransa alussa oleva, niin kaikenlaisia tekniikoita kannattaa kokeilla. [...] Ensin kuitenkin pitäis vähän ymmärtää sisällöstä, että minkälaisia tilanteita siinä käsiteltäisiin.”

Haastateltavilta pyydettiin tarkentamaan miten ja missä he voisivat hyödyntää näitä videoituja materiaaleja. Useampi haastateltava kommentoi, että videomateriaalit olisivat hyvä lisä varsinkin kausityöntekijöiden ja uusien nuorten työntekijöiden perehdytyksessä, jotka ovat työelämän ensimetreillä. Haastateltujen mielestä videoituja

koulutusmateriaaleja voitaisiin hyödyntää varsinkin hankalien ja harvinaisempien tilanteiden kouluttamisessa ensimmäisten työviikkojen aikana. Videomateriaalit voisivat myös sisältää prosessien kuvauksia ja erilaisia asiakastilanteita, jotka voi olla kirjallisesti hankala ilmaista. Videomateriaaleihin toivottiin case-tyyppisiä esimerkkejä aidoista tilanteista. Haastatteluista myös ilmeni, että kaiken materiaalin ei välttämättä tarvitse olla videoitua, vaan siinä voisi toimia myös äänitetty nauhoite esimerkiksi hankalasta asiakas-kohtaamisesta puhelimen välityksellä.

Haastateltavat kommentoivat videomateriaalin sisällöstä seuraavasti:

”Pakollisia videokoulutuksia vois ehkä olla siinä perehdytyksen sisällä muutamia semmoista tilanteista mitkä on harvinaisempia, koska silloin kun se lähtee tekemään toisen työntekijän kanssa asiakaspalvelua, hyllyttämistä, mitä tahansa, niin sille kokeneellekaan asiakaspalvelijalle tulee harvemmin mitään tällaisia erikoistilanteita, jolloin niitä olisi ehkä parempi olla jossain videolla.”

”Kausirekryissä ja sit uusien työntekijöiden sisäänajamisessa olisi suurimassa roolissa. Mitä tässä on nyt huomannut, että tiettyjä asioita joutuu muistutella työntekijöille niin ei olis ollenkaan huono, vaikka silloin laittais katsomaan parit videot.”

”Vaikeiden asiakastilanteiden hoidossa vois olla tosi hyvä tai sitten kun jos ajattelee asiakaslähtöisyyttä ja aktiivista myyntityötä niin siellä vois olla jotain tällaisia pieniä tapauksia, vaikka kartoitukseen liittyen tai tämän tyyppisiin tilanteisiin niin ne vois olla ihan hauskojakin.”

7 POHDINTA JA YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli arvioida asiakaslähtöisyyden ja sen kehittämisen nykytilaa yrityksessä X, ja selvittää, miten uusien työntekijöiden asiakaslähtöisyyttä voidaan kehittää yrityksen päälliköiden näkökulmasta. Tavoitteena oli selvitysten ja arviointien perusteella löytää asiakaslähtöisyyden kehittämisestä kohdeyrityksessä toimivia ja toimimattomia asioita ja niiden perusteella esittämään kehitysehdotuksia kohdeyrityksen henkilöstöhallinnolle uusien työntekijöiden asiakaslähtöisyyden kehittämiseksi.

Tämä työ oli case-tutkimus ja työ toteutettiin laadullisin menetelmin. Laadullisen aineiston keräämiseen käytettiin teemahaastattelua ja aineisto analysoitiin teemoittelun avulla. Opinnäytetyön pääkysymykseen vastaamiseksi, kysymystä lähdettiin selvittämään kolmen alakysymyksen kautta, jotka olivat seuraavat.

- Millaisena toimipisteiden päälliköt näkevät asiakaslähtöisyyden nykytilanteen kohdeyrityksessä?
- Miten kohdeyrityksen henkilökunnan asiakaslähtöisyyttä kehitetään tällä hetkellä?
- Miten uusien työntekijöiden asiakaslähtöisyyteen perehdyttäminen tulisi järjestää?

Jotta opinnäytetyön pääkysymykseen pystyttiin vastaamaan ja kohdeyrityksen nykyiseen toimintaan lähteä esittämään kehitysehdotuksia, haluttiin ensiksi ymmärtää kohdeyrityksen lähtökohtia uuden työntekijän asiakaslähtöisyyden kehittämiseksi. Ensinnäkin haluttiin ymmärtää millaisena toimipisteiden päälliköt näkevät asiakaslähtöisyyden nykytilanteen. Asiakaslähtöisyyden nykytilanteen arviota lähdettiin ratkomaan haastatteluiden kautta ja omasta mielestä sain hyvän ja luotettavan kuvan asiakaslähtöisyyden nykytilasta.

Haastatteluiden tuloksista voidaan päätellä, että perusasiat ovat asiakaslähtöisyyden suhteen hyvällä tasolla ja menneet viime vuosina hyvin eteenpäin. Haastateltujen mukaan asiakasrajapinnassa toimivat henkilöt ovat melko tasavahvoja kaikilla osa-alueilla ja palvelun taso on yleisesti ottaen hyvä ja asiakaslähtöinen. Asiakaslähtöinen palvelumalli on otettu asiakasrajapinnassa hyvin vastaan ja sen merkitys yrityksen kannattavalle toiminnalle on ymmärretty.

Haastatteluista voidaan myös päätellä, että yrityksessä on tehty pitkäjänteistä työtä asiakaslähtöisyyden eteen ja asiakaslähtöisyys on tullut tutuksi koko organisaatiossa. Myös toimipisteiden päälliköt ovat sisäistäneet asiakaslähtöisyyden merkityksen ja tavoitteet. Haastateltavat päälliköt pitävät asiakaslähtöisyyttä tärkeänä ja huomioivat asiakaslähtöisyyden jo rekrytointivaiheessa. Yrityksen työilmapiiriä voidaan yleisesti pitää hyvänä ja sillä on positiivista vaikutusta asiakaspalvelijoiden asiakaslähtöisyyteen. Nykyinen työilmapiiri tukee myös asiakaspalvelutaitojen kehittymistä.

Haasteena haastateltavat pitivät isommissa ja pitempään toimineissa yksiköissä palvelun tason vaihtelevuutta ja asiakaslähtöisen yrityskulttuurin jalkauttamista. Asiakaslähtöisen yrityskulttuurin jalkauttamisen haasteena ovat yleisesti olleet henkilöt, jotka ovat työskennelleet yrityksessä pitempään ja tottuneet vanhaan tapaan toimia. Haasteena myös haastatteluista ilmeni yrityksen sisäinen siiloutuminen ja osaavan asiakaslähtöisen henkilökunnan sitouttaminen.

Toiseksi opinnäytetyössä haluttiin selvittää, miten eri toimipisteissä henkilökunnan asiakaslähtöisyyttä pyritään kehittämään tällä hetkellä. Tällä haluttiin selvittää jo olemassa olevia toimivia käytäntöjä, joita mahdollisesti voitaisiin yleistää kohdeyrityksessä ja hyödyntää uusien työntekijöiden asiakaslähtöisyyden kehittämiseksi. Tavoitteena oli myös selvittää mahdollisia haasteita, jotta niiden perusteella voitaisiin tehdä kehitysehdotuksia.

Haastattelujen mukaan henkilökunnan asiakaslähtöisyyden kehittäminen alkaa jo rekrytointivaiheesta. Kun henkilöitä palkataan kohdeyritykseen, huomioidaan haastatteluvaiheessa henkilöiden soveltuvuus asiakaspalvelutehtäviin. Rekrytointivaiheessa pyritään karsimaan henkilöt, jotka eivät välttämättä soveltuisi yrityksen asiakaslähtöiseen kulttuuriin. Haastattelujen mukaan, kun soveltuvat henkilöt ovat rekrytoitu yritykseen, pyritään heidän asiakaslähtöisyytensä varmistamaan laadukkaalla perehdytyksellä. Hyvällä perehdytyksellä työntekijät oppivat työtehtäväänsä liittyvät odotukset ja toimintatavat.

Perehdyttämisen jälkeiseen asiakaslähtöisyyden kehittämiseen haastatteluista ilmeni yhteisinä tapoina työssä oppiminen, itsenäinen opiskelu, ketjuohjatut myynti- ja asiakaslähtöisyyskoulutukset sekä tiimipalaverit. Näiden lisäksi yritys järjestää erilaisia ammatillisia koulutuksia, jotka edesauttavat työntekijöiden asiakaspalvelutaitoja. Asiakaslähtöisyyttä pyritään tulosten perusteella kehittämään myös henkilökuntaa kuuntelemalla, palautetta antamalla sekä arvojen toistuvalla läpikäymisellä. Erään haastateltavan mukaan asiakaslähtöisyyttä pyritään kehittämään myös sillä, että oikeat henkilöt ovat oikeissa

tehtävissä. Positiivisella työilmapiirillä ja hyvällä työympäristöllä pyritään myös luomaan asiakaslähtöistä ajattelutapaa ja kannustamaan tiedon jakamiseen henkilökunnan kesken. Tiedon jakamiseen kahdella haastatelluista on käytössä myös omia sisäisiä tuotekoulutuksia. Haastatelluista käy ilmi, että sisäiset tuotekoulutukset eivät ole ketjuohjattuja vaan toimipisteiden esimiehistä riippuvaisia. Käytäntö on todettu muutamassa tavaratalossa toimivaksi ja siitä voisi hyvin tehdä yhteisen käytännön, jolla myös eri toimipisteiden välillä voitaisiin jakaa tietoa.

Mitään suuria haasteita asiakaslähtöisyyden kehittämiseksi ei haastatteluiden tuloksista ilmennyt. Ainoana palautteena tuli, että yrityksen hallinnon puolelta pitäisi pystyä tarjoamaan asiakaspalveluhenkilöille enemmän tukea itsensä kehittämiseen. Erään haastateltavan mukaan, mikäli tällä hetkellä työntekijä haluaisi kehittyä oman osastonsa ammatillaiseksi, on tämä nykyisillä työvälineillä melko haastavaa. Haastateltavat päälliköt toivoivat yrityksen johdolta parempaa ohjeistusta itsensä kehittämiseksi työn ohella. Itsensä kehittämiseen yrityksellä on olemassa oma koulutusympäristö, mutta sen hyödyntämiseen ei koeta olevan riittäviä ohjeistuksia.

Kolmanneksi opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten uusien työntekijöiden asiakaslähtöisyyteen perehdyttäminen tulisi järjestää. Tähän kysymykseen löysin vastaksia sekä teoriasta että haastatelluista.

Haastattelujen mukaan kohdeyrityksen nykyiset toimintatavat ja materiaalit uuden työntekijän alkuperehdytyksessä ovat hyvät ja ne tukevat uusia työntekijöitä asiakaslähtöisyyden sisäistämiseksi ja ymmärtämiseksi. Nykyisessä materiaalissa pidettiin hyvänä sitä, että perehdyttämismateriaalit sisältävät asiakaslähtöistä palvelumallia käsitteleviä aineistoja ja että yrityksen arvot tulevat niistä hyvin esille. Tuloksista voidaan päätellä, että nykyistä alkuperehdytystä pidetään hyvänä asiakaslähtöisen toimintamallin perehdyttämiseen ja näistä käytänteistä olisi hyvä pitää kiinni myös tulevaisuudessakin.

Hyvä alkuperehdytys ei kuitenkaan vielä yksinään riitä asiakaslähtöisen palvelumallin sisäistämiseksi, vaan perehdyttämisen prosessista tulisi tehdä vähintään kaksivaiheinen. Tällöin alkuperehdytyksen ja hetken ajan työskentelyn jälkeen, kun uusi työntekijä on päässyt työtehtäväänsä sisälle, syvennyttäisiin esimerkiksi asiakaslähtöisen myynnin koulutusmateriaaliin ja avattaisiin asiakaslähtöisen palvelun myynnillisiä tavoitteita. Perehdyttämismateriaalin olisi siis hyvä sisältää vähintään muutamalle ensimmäiselle viikolle tarkan suunnitelman tulokkaan asiakaspalvelutaitojen kehittämiseksi.

Ohjeistuksissa tulisi kiinnittää huomiota, miten askel askeleelta materiaalia tulisi hyödyntää ja käydä läpi.

Korkiakosken (2019, 182–183) mukaan perehdytyksessä tulisi avata kirjaimellisesti ja yksiselitteisesti, mitä konkreettisia toiminta- ja käyttäytymismalleja henkilöltä odotetaan asiakaskohtaamisissa, jotta asiakaspalvelija voi ymmärtää kuinka yrityksessä tulisi asiakkaita palvella. Näitä konkreettisia toiminta- ja käyttäytymismalleja asiakaspalvelusta Gerdtin & Korkiakosken (2016, 99–100, 144–145) sekä haastattelujen mukaan oppii parhaiten työtä tekemällä ja todellisten asiakaspalvelutilanteiden kautta. Viesti asiakaslähteisestä palvelukulttuurista ei siis saa jäädä alkuperehdytyksen kalvoille, vaan jokaiselle työntekijälle tulee osoittaa, minkälaista toimintaa häneltä odotetaan palvelutilanteessa.

Toiminta- ja käyttäytymismallien perehdyttämiseen voidaan käyttää myös todellisten palvelutilanteiden lisäksi muitakin keinoja. Hyväksi ja toimivaksi käytännöksi Gerdt & Korkiakoski (2016, 99–100) ovat todenneet pakolliset videokoulutukset, joiden avulla uutta työntekijää autetaan ymmärtämään, kuinka asiakkaan kanssa tulee toimia. Perehdyttämismateriaali voisi siis sisältää videokoulutuksia tai muuta interaktiivista sisältöä. Näiden avulla perehdytysmateriaalin sisältöön saataisiin vaihtelevuutta ja lisää mielenkiintoa. Lisäksi esim. videoitu materiaali tukee henkilöiden oppimista, jotka sisäistävät asian paremmin visuaalisen sisällön kautta.

Haastateltujen mukaan videoitua materiaalia voitaisiin hyödyntää varsinkin kausityöntekijöiden ja uusien nuorten työntekijöiden perehdytyksessä, jotka ovat työelämän ensimmäisillä. Videoitu materiaali voisi sisältää hankalia ja harvinaisempia tilanteita case-tyyppisten esimerkkien kautta. Videoidulla materiaalilla voitaisiin saada myös lisättyä perehdytykseen tasalaatuisuutta yrityksen sisällä, jolloin kaikki uudet työntekijät saisivat saman viestin videolta.

Perehdyttäjän valinnassa tulisi olla myös huolellinen ja huomioida perehdyttäjän ammattitaito, motivaatio ja myönteinen asenne sekä perehdyttämistä että perehdytettävää kohtaan. Parhaimmillaan perehdyttäjä auttaa tulokasta saavuttamaan asetetut tavoitteet eli asiakaslähtöisen palvelumallin, mutta huonoimmillaan pilaa pitkälle suunnitellun ja mietityn perehdyttämisen prosessin. (Kupias ja Peltola 2009, 11, 140–141.)

Korkiakosken (2019, 107–108) mukaan vaikka yrityksen strategiset toiminta- ja käyttäytymismallit olisivat selkeät ja perehdyttämisen prosessi vastuutettu huolellisesti, ei toiminta välttämättä muutu asiakaslähtöisemmäksi eikä asiakaskokemus palautteiden perusteella paremmaksi. Yleisenä ongelmana siihen on, että asiakasrajapinnassa

työskentelevät eivät ohjeista huolimatta ymmärrä, mitä heidän tekemiseltä odotetaan ja miten heidän pitäisi muuttaa omaa toimintaansa. Tällöin asiakaslupaukset voivat toimia asiakaslähtöisyyteen perehdyttämisen konkreettisena apuvälineenä. Hyvä asiakaslupaus sisältää konkreettiset toimintaohjeet, jotka huomioivat asiakkaan ja henkilökunnan.

Tämän opinnäytetyön pääkysymyksenä oli, miten uusien työntekijöiden asiakaslähtöisyyttä voidaan kehittää yrityksessä X. Opinnäytetyön tulosten ja alakysymysten perusteella voidaan päätellä, että uusien työntekijöiden asiakaslähtöisyyttä voidaan kehittää monella tapaa ja siihen vaikuttaa monta asiaa.

1. Tulosten mukaan uusien työntekijöiden asiakaslähtöisyyteen voidaan vaikuttaa positiivisella työilmapiirillä ja yrityskulttuurilla, jossa kannustetaan asiakaslähtöiseen ajatteluun ja tiedon jakamiseen. Asiakaslähtöisyyttä pystytään parantamaan myös sillä, että oikeat henkilöt ovat oikeissa tehtävissä ja käymällä arvoja toistuvasti läpi, jotta ne pysyvät henkilökunnan mielessä. Säännöllisellä positiivisella että kehittäväällä palautteella pystytään myös uuden työntekijän asiakaslähtöisyyttä parantamaan.
2. Uusien työntekijöiden asiakaslähtöisyyteen voidaan vaikuttaa erilaisilla koulutuksilla, kuten ketjuohjatuilla myynti- ja asiakaslähtöisyyskoulutuksilla, toimipaikkojen sisäisillä tuotekoulutuksilla, tiimipalavereilla ja ammatillisilla koulutuksilla. Asiakaslähtöisyyttä voi myös oppia työtä tekemällä ja itsenäisellä opiskelulla. Itsenäiseen oppimiseen yrityksen tulle tarjota tukea ja tarvittaessa ohjata siihen.
3. Uusien työntekijöiden asiakaslähtöisyyteen voidaan vaikuttaa laadukkaalla perehdyttämisprosessilla, jossa huomioidaan alkuperehdytyksen lisäksi jatkuva asiakaspalvelutaitojen kehittäminen. Tällainen perehdyttämisprosessi voi olla esimerkiksi kaksivaiheinen. Ensin käytäisiin alkuperehdytys ja muutaman viikon työskentelyn jälkeen palattaisiin ja syvennyttäisiin esim. asiakaslähtöiseen palvelumalliin ja sen myynnillisiin tavoitteisiin.
4. Uusien työntekijöiden asiakaslähtöisyyteen voidaan vaikuttaa osoittamalla konkreettisten toiminta- ja käyttäytymismallien avulla, minkälaista toimintaa häneltä odotetaan palvelutilanteessa. Näiden konkreettisten toiminta- ja käyttäytymismallien läpikäymiseen voidaan käyttää videoituja koulutuksia ja muita interaktiivisia menetelmiä. Tehokkaimmaksi tavaksi on kuitenkin todettu tekeminen ja todelliset asiakaspalvelutilanteet. (ks. Gerdt & Korkiakoski 2016, 99–100, 144–145).
5. Koko henkilökunnan asiakaslähtöisyyteen voidaan vaikuttaa hyvällä sisäisellä viestinnällä siiloutumisen ehkäisemiseksi. Yrityksen johdon tulee kannustaa

yhteistyöhön yli sillojen rajojen kevyemmällä yritysrakenteella ja avoimella kommunikaatiolla. (ks. Löytänä & Korkiakoski 2014, 70–74).

Vaikka haastattelujen ja kirjallisuuskatsauksen perusteella perehdyttämisellä ja henkilöiden kouluttamisella on todella suuri rooli tulokkaan asiakaslähtöisyyteen, voidaan kuitenkin päätellä, että henkilön asenteella on niitäkin suurempi merkitys. Tulosten mukaan asiakaslähtöistä asennetta ei ole täysin mahdollista perehdyttää ja se edellyttää henkilöltä aitoa kiinnostusta asiakasta kohtaan ja halua palvella asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 45–46).

Kupias ja Peltola (2009,70) korostavat myös uusien työntekijöiden omaa vastuuta oppimisesta. Uuden työntekijän vastuulla on oman osaamisen tason ja omien vahvuuksien tunnistaminen. Hänen vastuullansa on huolehtia siitä, että aukot tiedossa tulevat täytettyä ja perehdyttäjä tai esimies on tietoinen siitä missä henkilö tarvitsee vielä lisää perehdytystä. Tämän tiedon suhteen tulokas on ainakin aluksi paras asiantuntija. Työntekijän käsitystä itsestään voidaan parantaa jatkuvalla ja säännöllisellä positiivisella, että kehitävällä palautteella.

Opinnäytetyön kysymyksiin vastaamisen perusteella voidaan todeta, että kohdeyrityksessä on uusien työntekijöiden asiakaslähtöisyyden kehittämiseksi hyvät lähtökohdat. Palvelun taso on yleisesti ottaen hyvä ja asiakaslähtöinen. Asiakaslähtöisyys on tullut tutuksi koko organisaatiossa ja siitä kuulee puhuttavan jokaisessa yksikössä. Asiakaslähtöinen palvelumalli on otettu asiakasrajapinnassa hyvin vastaan ja sen merkitys yrityksen kannattavalle liiketoiminnalle on ymmärretty. Työilmapiiriä yrityksessä voidaan haastatteluiden mukaan pitää yleisesti hyvänä ja positiivisesti vaikuttavana tekijänä koko työyhteisön asiakaslähtöisyydelle. Näistä lähtökohdista voidaan päätellä olevan hyötyä myös uusien työntekijöiden asiakaslähtöisyyden kehittämiseksi.

Uusien työntekijöiden asiakaslähtöisyyttä varmistetaan kohdeyrityksessä laadukkaalla rekrytoinnilla ja perehdyttämisellä. Opinnäytetyössä saatujen tulosten perusteella rekrytointivaiheessa tulee huomioida henkilön soveltuvuus yrityksen kulttuuriin ja asiakaspalvelutehtäviin. Kun soveltuvat henkilöt on rekrytoitu yritykseen, tulee henkilön asiakaslähtöisyys varmistamaan laadukkaalla perehdytyksellä.

Kohdeyrityksen perehdytyksessä uutena elementtinä on tullut asiakaslähtöisyyden perehdyttäminen. Asiakaslähtöisyyden perehdyttämiseen on lisätty koulutusmateriaali, jota hyödynnettiin aikaisemmin koko asiakasrajapinnan työntekijöiden kouluttamisessa. Kyseisen materiaalin hyödynnettävyyttä ei kuitenkaan olla tarkemmin tutkittu ja kirjoittajan

oman kokemuksen mukaan asiakaslähtöisyyden ulottuvuus perehdytyksessä jää pitkälti perehdyttäjän vastuulle ja on toimipisteen perehdyttäjistä riippuvainen. Tämän seurauksena eri yksiköissä on erilaisia toimintatapoja ja ilman selkeää ohjeistusta ei voida olla varmoja siitä, kuinka asiakaslähtöisyyttä viedään eteenpäin uusille työntekijöille. Työssä toimitaan asiakasrajapinnassa, joten perehdytyksestä lähtien tulisi oppia tuntemaan asiakaslähtöisyyden merkitys yrityksessä. Perehdytyksessä tulisi korostaa enemmän asiakaslähtöisyyttä myyntityössä ja sen merkitystä yrityksen strategiassa.

Tulosten perusteella perehdyttäminen asiakaslähtöisyyteen tulisi tapahtua ensisijaisesti todellisten asiakaspalvelutilanteiden kautta, mutta myös videokoulutukset tai muut interaktiiviset materiaalit on todettu hyödyllisiksi. Videoidun materiaalin tulisi sisältää hankalia ja harvinaisempia tilanteita case-tyyppisten esimerkkien kautta. Perehdytyksessä tulisi myös avata kirjaimellisesti ja yksiselitteisesti uusille työntekijöille, mitä konkreettisia toiminta- ja käyttäytymismalleja työntekijöiltä odotetaan.

Vastauksista voidaan myös todeta, että asiakaslähtöisyyden perehdyttämisessä pitää tulla yrityksen arvot hyvin esille ja perehdyttämismateriaalin tulee sisältää asiakaslähtöistä palvelumallia käsitteleviä aineistoja. Lisäksi perehdyttämisprosessin tulisi sisältää tarkat ohjeet, joita voidaan noudattaa askel askeleelta. Asiakaslähtöisyyden kehittämisen kannalta perehdyttämisprosessin olisi hyvä sisältää vähintään muutamalle ensimmäiselle viikolle suunnitelman asiakaspalvelutaitojen kehittämiseksi.

Asiakaslähtöisyyteen perehdyttämisen konkreettisena apuvälineenä voidaan käyttää myös asiakaslupauksia, jotka sisältävät konkreettiset toimintaohjeet ja huomioivat sekä asiakkaan että henkilökunnan. Jotta yrityksessä voidaan varmistua laadukkaasta perehdytyksestä, tulee myös perehdyttäjän valinnassa olla huolellinen. Perehdyttäjän valinnassa tulee huomioida henkilön ammattitaito, motivaatio ja myönteinen asenne sekä perehdyttämistä että perehdytettävää kohtaan.

Laadukkaan perehdytyksen jälkeen uuden työntekijän asiakaslähtöisyyttä voidaan kehittää ja ylläpitää erilaisilla koulutuksilla, kuten ketjuohjatuilla myynti- ja asiakaslähtöisyyskoulutuksilla, toimipaikkojen sisäisillä tuotekoulutuksilla, tiimipalavereilla ja ammatillisilla koulutuksilla. Uusi työntekijä voi myös oppia asiakaslähtöisestä toimintatavasta työtä tekemällä ja itsenäisellä opiskelulla. Itsenäiseen opiskeluun ja työssä oppimiseen yrityksen tulee tarjota tukea ja tarvittaessa myös ohjata siihen.

Asiakaslähtöisyyden kehittyminen ei kuitenkaan pelkällä onnistuneella rekrytoinnilla, hyvällä perehdytyksellä ja laadukkailla koulutuksilla ole vielä taattu, vaan

asiakaslähtöisyyden kehittämisen taustalla on hyvä vuorovaikutus, positiivinen työilmapiirillä ja hyvä työympäristö. Uusia työntekijöitä tarvitsee aktiivisesti kuunnella ja antaa positiivista, että kehittävää palautetta. Jotta uudet työntekijät sisäistäisivät asiakaslähtöisen palvelumallin, on tärkeää, että arvoja käydään toistuvasti läpi.

Vaikka suurin vastuu asiakaslähtöisyyden kehittamisestä on yksiköiden päälliköillä ja lähiesimiehillä, tulee jokaisen yrityksessä ymmärtää oma vastuu oppimisestaan. Uuden työntekijän vastuulla on huolehtia siitä, että aukot tiedossa tulevat täytettyä ja perehdytyksestä vastuussa oleva henkilö on tietoinen siitä, missä henkilö tarvitsee vielä lisää perehdytystä. Työntekijän käsitystä itsestään voidaan parantaa hyvällä viestinnällä ja palautteella, joka on enimmäkseen positiivista. Johtopäätöksenä vielä lopuksi voidaan todeta, että asiakaslähtöisyys ottaa vahvasti kiinni henkilön asenteeseen ja persoonaan. Haastateltujen päälliköiden näkökulmasta asiakaslähtöistä asennetta on lähes mahdoton täysin perehdyttää ja se edellyttää henkilöltä aitoa kiinnostusta asiakasta kohtaan sekä halua palvella asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla.

Opinnäytetyön luotettavuutta pyrittiin varmistamaan opinnäytetyön eri vaiheissa. Etukäteen opinnäytetyön laadukkuutta pyrittiin varmistamaan hyvällä haastattelurungolla ja miettimällä ennalta valmiiksi vaihtoehtoisia lisäkysymyksiä pääkysymyksiin. Haastateltuita ennen tekniset välineet testattiin ja haastatteluiden aikana laadukkuus varmistettiin varaamalla tilat, jotka olivat ulkoisista häiriötekijöistä vapaat. Haastatteluiden jälkeen otin muistiinpanoja kysymysmuodoista, jotka tuottivat haasteita haastateltaville. (ks. Hirsjärvi & Hurme, 2008, 184.)

Lisäksi opinnäytetyön luotettavuutta olen pyrkinyt kohentamaan tarkalla kuvauksella siitä, miten opinnäytetyö on toteutettu, millä metodeille aineisto kerättiin ja miten aineisto analysoitiin. Tulosten tulkitsemisessa olen pyrkinyt perustelemaan esitettyjä tulkintoja selkeillä viittauksilla mihin päätelmät perustuvat, kuten suorilla viittauksilla kerätystä aineistosta. (ks. Hirsjärvi ym. 2009, 232–233.) Lisäksi opinnäytetyön luotettavuuteen vaikutti positiivisesti luottamus siihen, että asiat puhuttiin avoimesti ja rehellisesti, sillä haastateltavien anonymiteetti säilyi koko haastattelun, analysoinnin ja julkaisun ajan. Haastateltavat henkilöt voidaan pitää myös luotettavina lähteinä, koska heidän valinnassaan käytettiin harkinnanvaraisuutta ja valituilla henkilöillä oli syvälinen ymmärrys ja kiinnostus tutkittavasta aiheesta.

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana oli, että pääsen itse syventämään omaa osaamistani asiakaslähtöisenä valmentajana ja esimiehenä. Tässä mielestäni onnistuin hyvin ja

pääsin tutustumaan aiheen monimutkaisiin kiemuroihin. Oma mielenkiintoni syventyä asiakaslähtöisyyden kehittämiseen syntyi syksyllä 2019 päästyäni kohdeyrityksessä vastuvalmentajaksi asiakaslähtöisen ja aktiivisen myynnin -koulutusohjelmaan. Opinnäytetyötä tehdessä löysin aiheen erittäin mielenkiintoisena, mutta myös haastavana. Lisähaastetta työn toteuttamiseen tuli siitä, että opinnäytetyö toteutettiin täysipäiväisen työn ohella. Opinnäytetyön tuloksista olen tyytyväinen, koska jo haastattelujen aikana useampi haastateltavista sai hyviä ideoita, joita heidän pitäisi yksikkönä lähteä kehittämään. Lisäksi sain haastatteluiden tuloksista tuotua henkilöstöhallinnon tueksi jo toimivia asioita sekä kehitysehdotuksia. Vaikka tämä opinnäytetyö oli case-tutkimus, löytyi tuloksissa monia asioita, joita mielestäni pystyy yleistämään myös muihin yrityksiin, kuten perehdyttämisen asiakaslähtöisyyteen.

Tämän opinnäytetyön aihetta voisi jatkaa selvittämällä lähiesimiesten ja uusien työntekijöiden näkökulmaa aiheesta ja selvittää minkälaisena he näkevät nykyisen perehdytyksen ja miten heidän mielestään asiakaslähtöisyys tulisi huomioida perehdytyksessä. Lisäksi haastatteluiden tuloksista oli havaittavissa pientä hierarkkista siiloutumista yrityksen asiakasrajapinnan ja hallinnon välillä. Tästä aiheesta voisi lähteä tutkimaan sisäisen viestinnän käytänteitä, hallinnon ja asiakasrajapinnan välisen viestinnän tehostamiseksi ja siiloutumisen ehkäisemiseksi.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. WSOY: Helsinki.
- Eräsalo, U. 2011. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. Vantaa: Restamark Oy.
- Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus: Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo.
- Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen – Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.
- Gerdt B. & Korhikoski K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus Työkalupakki. Helsinki: Talentum Pro.
- Helander N.; Kujala J.; Lainema K. & Pennanen M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15.–16. painos. Helsinki: Tammi.
- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PK-kustannus.
- Joki, M., 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.
- Korhikoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus – Uusi aika. Uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent
- Korhikoski, K. 2020. Asiakaskokemuksen trendit 2020. Viitattu: 30.3.2020. <https://karikko.wordpress.com/2020/01/07/asiakaskokemuksen-trendit-2020/>
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Gaudeamus.
- Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. Helsinki: Talentum Alma talent.

Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi, rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki: Talentum.

Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus TTK. Viitattu 10.4.2020. <https://www.jytyliitto.fi/fi/jyty/materiaalipankki/Documents/Ty%C3%B6suhde/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n%20kehitt%C3%A4minen/Ty%C3%B6h%C3%B6n%20perehdytt%C3%A4minen%202009%20TTK.pdf>

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2009. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto Viitattu: 4.5.2020. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>

Salesforce, State of service, 2019a. Viitattu 20.1.2020. <https://www.salesforce.com/fi/blog/2019/state-of-service-2019.html>

Salesforce, State of the Connected Customer, 2019b. Viitattu 20.1.2020. https://c1.sfdcstatic.com/content/dam/web/en_us/www/assets/pdf/salesforce-state-of-the-connected-customer-report-2019.pdf

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Helsinki. Viitattu 25.5.2020. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Työturvallisuuslaki 738/2002. Finlex. Lainsäädäntö. Viitattu 24.1.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P14>

Virtanen, P.; Suoheimo, M.; Lemminmäki, S.; Ahonen, P. & Suokas, M. 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveystalvelujen kehittämiseen. Tekesin katsaus 281. Helsinki: Tekes Viitattu 19.4.2020. <https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/matkaopas.pdf>

Yrityksen intranet. Viitattu 24.1.2020.

Haastattelurunko

LIITE 1. Haastattelurunko

Haastattelurunko

1. Esittäytyminen ja haastattelutilaisuuteen liittyvät käytännön asiat (aikataulu, nauhoittaminen, tiedonanto anonyymiteetista).
2. Haastattelun teemojen läpikäynti.

Teema 1. Arvio asiakaslähtöisyyden nykytilasta ja sen kehittämisestä.

1. Millä tavoin asiakaslähtöisyys näkyy yksikössänne tällä hetkellä? (Arvio asiakaslähtöisyyden nykytilasta)
 - Mitä siihen sisältyy?
 - Miten olette seuranneet asiakaslähtöisyyden toteutumista?
 - Mitkä asiat jo toimivat asiakaslähtöisen palvelun suhteen?
 - Miten olette pyrkineet vaikuttamaan siihen?
2. Ketä vastaa yksikössänne asiakaslähtöisestä palvelusta ja asiakaskokemuksesta?
 - Miten olette jakaneet vastuun?
3. Millä tavoin olette pyrkineet kehittämään asiakaslähtöistä palvelua yksikössänne?
 - Miten niitä seurataan?
 - Mitä haasteita tai esteitä näet asiakaslähtöisen palvelun ja asiakaskokemuksen kehittämisessä?
 - i. Yksikötasolla?
 - ii. Organisaatiotasolla?
4. Minkälaisia asenteita olet henkilöstöllänne havainnut olevan asiakaslähtöistä palvelua kohtaan?
 - Missä tilanteissa olette näitä havainneet?
 - Miten olette pyrkineet muokkaamaan negatiivisia asenteita?

Teema 2: Asiakslähtöisyyden ja asiakaskokemuksen huomioiminen perehdytyksessä.

1. Millä tavalla perehdyttäminen mielestäsi vaikuttaa tulokkaan asiakslähtöisyyteen?
2. Kun perehdytätte uusia työntekijöitä yksikössänne. Millä tavoin huomioitte perehdytyksessä asiakslähtöisen palvelun ja asiakaskokemuksen?
 - Miten varmistatte, että nämä tulee käytyä perehdytyksessä?
 - Minkälaisia käytännönohjeita perehdytys sisältää?
 - Mitä asioita pidät toimivina nykyisessä perehdytyksessä?
3. Mitä haasteita koet asiakslähtöisen palvelun ja asiakaskokemuksen perehdyttämisessä?
 - Miten voitaisiin toimia toisin?
4. Miten perehdyttämisen jälkeen olette kehittäneet tulokkaan asiakaspalvelutaitoja?
 - Miten varmistatte, että tulokkaalla riittävä osaaminen?
 - Miten olette hyödyntäneet akatemiaa?

Teema 3: Perehdyttämisen kehittäminen

1. Miten mielestäsi asiakslähtöisyyden perehdyttämistä pitäisi kehittää jatkoa ajatellen?
 - Onko jotain, mitä toivoisit nykyisen perehdyttämismateriaalin sisältävän, koskien asiakslähtöistä palvelua ja asiakaskokemusta?
 - Miten nämä tulisi huomioida perehdytyksessä?
2. Joissain yrityksissä on hyödynnetty menestyksekkäästi pakollisia videokoulutuksia auttamaan uutta työntekijää ymmärtämään, kuinka asiakkaan kanssa pitää toimia.
 - Mitä mieltä olisit pakollisista videokoulutuksista perehdytyksessä?
 - Missä tilanteissa voisitte näitä hyödyntää?
 - Mitä asioita nämä voisivat käsitellä?
3. Muuta mieleen tulevaa aiheesta?

Kiitokset haastatteluun osallistumisesta ja vapaa loppukeskustelu.

Haastattelun ennakkokysymykset

Hei!

Kiitos vielä, että osallistut haastatteluuni.

Toivoisin, että pohtisit seuraavia kysymyksiä ennen haastattelua.

Miten yksikössä huomioidaan asiakaslähtöinen palvelu uusien työntekijöiden perehdytyksessä?

Mitä toivoisit nykyisen perehdyttämismateriaalin sisältävän, koskien asiakaslähtöistä palvelua?

Ystävällisin terveisin

Anssi Soiniitty