

Asiakaspalvelun toimintamallin muutoksen johtaminen



Opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittäminen
2020

Jenni Pöllänen

Liiketoiminnan kehittäminen 2016

Visamäki

Tekijä	Jenni Pöllänen	Vuosi 2020
Työn nimi	Asiakaspalvelun toimintamallin muutoksen johtaminen	

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön on tilannut kaupan alan yritys jolle asiakaskokemus on tärkeä kilpailutekijä. Asiakastyytyväisyyden systemaattisen mittauksen ja sen analysoinnin kautta on havaittu kehityskohteena tarve muuttaa toimintamallia myyntiosastoilla.

Palvelun laadun lähtötilannetta oli selvitetty laajalla, lähes 30 000 asiakkaan otannalla käyttäen sekä NPS mittaria että tarkempia tutkimuskysymyksiä. Samaan aikaan toteutettu henkilöstön työtyytyväisyysmittaus on osoittanut asiakaskokemuksen mittauksen kanssa yhteneviä osa-alueita. Opinnäytetyö on rajattu koskemaan toimintamallin uudistamista ja johtamista muutostilanteessa.

Myyjien työtä roolittamalla, panostamalla osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamiseen ja lisäämällä mahdollisuuksia tehdä omaan työhönsä liittyviä päätöksiä voidaan löytää uusia malleja vastata asiakkaiden odotuksiin erinomaisesta palvelusta osastolla ja nopeasta sekä sujuvasta kassatoiminnosta.

Valmentava esimiestyö on tärkeässä roolissa muutoksen onnistumisen näkökulmasta. Innostava ja motivoiva esimiestyö, positiivinen tunnevuorovaikutus ja säännöllinen keskustelu lisäävät muutoksen onnistumisen edellytyksiä. Esimiestyön näkökulmasta kyky valmentaa tuloksellisesti on avainasemassa asiakaskokemuksen kehittämisessä.

Opinnäytetyön kehittämishankkeen tuloksena syntynyt toimintamalli, uudet toimenkuvat, muutoksen viestintäaikataulu ja suunnitelma, esimiestyön johtamiseen ja valmentamiseen liittyvä materiaali sekä henkilöstön infomateriaali on luovutettu työn tilanteen yrityksen käyttöön.

Avainsanat asiakaskokemus, asiakaspalvelu, kassatoiminnot, valmentava esimiestyö, esimiestyö muutoksessa

Sivut 40

Business Development 2016
Visamäki

Author	Jenni Pöllänen	Vuosi 2020
Subject	Management of change the customer service operating model	

ABSTRACT Thesis has been signed up for the retail company to whom customer experience has important role for business. By systematic customer satisfaction measurement and process of analysing the company has observed a need to change operating model at sales departments.

Customer experience baseline has been researched with wide, almost 30 000 customer survey sampling by using NPS indicator and some specific research questions. At the same time executed personnel work satisfaction inquiry showed the same kind of trends. Due to these findings the company determined to develop the operating model. Thesis is defined to leading the operating model transform.

Modifying job descriptions, investing on sharing know-how and silent information and increasing opportunities to make decisions depending on own work there are possibility to find new models to respond customer expectations about excellent customer service at sales department and fluent cashier function.

Coaching leadership has an important role for successful management of change. Bracing and motivational leadership, positive emotion interaction and regular discussions increase requirements of manage the change. Capability to coach productive way has a key role of improve customer experience.

As a result of leading the development project the new operating model, new job descriptions, communication schedule and plan of change, material for leadership and coaching and material for communication with employee has been handed over to the company use.

Keywords customer experience, customer service, sales work at cash deck, coaching leadership, management of change

Pages 40

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaus.....	2
1.2	Avainkäsitteet.....	3
2	ASIAKASKOKEMUS JA SEN JOHTAMINEN TÄRKEÄNÄ KILPAILUTEKIJÄNÄ.....	4
2.1	Asiakaskokemuksen kehittäminen ja mittaaminen	6
2.1.1	Asiakaskokemuksen mittarit	7
2.1.2	Osaamisen jakaminen, mahdollisuus itsemääräämiseen ja ketterä oppiminen asiakaspalvelun näkökulmasta.....	8
2.1.3	Myyjän asenne ja motivaatio asiakaspalvelun menestystekijänä	11
3	JOHTAMINEN TOIMINTAMALLIN MUUTOKSESSA.....	12
3.1	Esimies muutoksen johtajana ja johtamassa merkitystä.....	13
3.2	Positiivinen tunnevuorovaikutus ja motivointi esimiestyön välineenä muutosvaiheessa	14
3.3	Osaamisen jakaminen uuden toimintamallin käyttöönotossa	16
3.4	Vahvuudet vaihtelevat eri uravaiheissa	17
3.4	Hyvä esimies osaa valmentaa	17
4	CASE: JOHTAMINEN ASIAKASPALVELUN TOIMINTAMALLIN MUUTOKSESSA.....	18
4.1	Asiakaspalvelun laadun tulokset muutostarpeen taustatekijän.....	18
4.1.1	Aikataulu ja etenemissuunnitelma	22
4.1	Esimiestyö muutosvaiheessa	23
4.1.1	Esimiestyön kompetenssien määrittely	24
4.1.2	Osaamisen jakaminen	25
4.2	Toimintamallin muutoksen toteutuksen johtaminen.....	27
4.3	Asiakaskokemuksen laadun varmistaminen toimintamallin muutoksessa	28
4.3.1	Asiakaskokemuksen avaintemat 2018	30
4.3.2	Asiakaskokemus 2019	31
4.4	Yhteenvedo asiakaskokemuksen mittauksen perusteella.....	32
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	33
	LÄHTEET.....	34

1 JOHDANTO

Asiakaskokemuksen vaikutus yrityksen tulokseen on tärkeässä roolissa toimijoilla, missä asiakkaalla on mahdollisuus valita tuote sekä ostopaikka. Asiakas tekee ostopäätöksen tarpeen ja tunteen perusteella. Vaikuttamalla tunteeseen ostotilanteessa kehitetään asiakaskokemusta sekä lisääntään asiakasuskollisuutta.

Kun asiakaskokemuksessa havaitaan haasteita tai puutteita, on tehtävä nopeita toimenpiteitä ja tarvittaessa isoja muutoksia toimintamalliin ja esimiestyöhön, jotta vastataan asiakkaiden toiveisiin ja saavutetaan luottamus erinomaista asiakaskokemusta tarjoavasta yrityksestä. Toimintamallin muutoksessa tärkeässä roolissa ovat esimiestyö ja johtaminen.

Avoimessa toimintakulttuurissa jokainen tietää tavoitteet sekä keinot niiden saavuttamiseksi. Töitä tehdään yhdessä yhteisten päämäärien eteen yrityksen arvojen pohjalta. Esimiehen rooli on keskiössä kun lähdetään lisäämään avoimuutta sekä osallistamaan henkilökuntaa arjen työssä kehittämään sekä omaa että yrityksen tekemistä ja tulosta.

Tärkeä ja liiketoimintaa kehittävänä näkökulmana nostetaan esille esimiehen rooli osaamisen jakamisessa. Tällöin korostuu hiljaisen tiedon jakaminen sekä systemaattinen uuden oppiminen. Tavoitteena on lisätä henkilöstön osaamista ja parantaa näin yrityksen asiakaskokemusta ja täten parantaa tulosta laajentuneen osaamisen kautta.

Esimiestyön näkökulmasta positiivisuus, motivointi, kannustaminen ja innostaminen voidaan nähdä yksinä tärkeimmistä kulttuurimuutoksen onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä. Esimiehen rooli työnohjaajana korostuu ja henkilön oma rooli nousee hänen osallistuessaan päivittäiseen päätöksentekoon. Itseohjautuvuus muuttavassa tilanteessa on myös tärkeä huomioitava asia jotta aidosti pystytään toimimaan itseohjautuvasti tilanteissa missä siitä on hyötyä sekä asiakaskokemukselle.

Oli odotustaso asiakaskokemukselle mikä tahansa, tämän päivän kilpailutilanne vaatii jokaiselta toimijalta keskittymistä asiakaskokemukseen ja sen kehittämiseen. Nykyään muutosta tarvitaan jatkuvasti ja muutoksen ylläpitäminen onkin tärkeä yrityksen menestystekijä. Näin varmistetaan tulevaisuuden onnistuminen ja luodaan edellytykset kasvulle ja tuloksenteolle. (Korhonen & Bergman, 2019, s. 23-24)

1.1 Opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaus

Opinnäytetyön kannalta oli tärkeää tunnistaa asiakaspalvelun laadun lähtötilanne jossa asiakkaiden odotukset ja toiveet asiakaspalvelun laadusta tai siinä havaituista puutteista määrittivät muutostarpeen. Muutostarve havaittiin myös henkilöstön työtyytyväisyysmittauksessa, missä asiakkaiden kanssa yhteneviä haasteita koettiin olevan myös työntekijöiden näkökulmasta.

Opinnäytetyön tavoitteena oli uuden toimintamallin kehittäminen, lanseeraus ja toteutus sekä johtaminen muutosvaiheessa. Toimintamallin muutos on kehittämishanke jossa lähtötilanteen asiakaskokemus ja toimintamallin muutoksen jälkeinen asiakaskokemus toimivat muutoksen onnistumisen mittareina.

Kyselytutkimuksen avulla selvitettiin asiakaspalvelun laadun lähtötilanne sekä toimintamallin muutoksen jälkeinen asiakaspalvelun laatu. Opinnäytetyö keskittyy toimintamallin uudistamiseen, käyttöönottoon ja sen johtamiseen yhtenä tärkeimmistä näkökulmista asiakaskokemuksen kehittämisessä.

Tutkimuskysymyksiä olivat

- Minkälaisia haasteita on havaittu asiakaspalvelun laadussa tilanteissa, missä myös henkilöstö kokee tarvetta uudistaa tai kehittää toimintaa?
- Millaisia vaatimuksia ja kykyjä uusi toimintamalli vaatii myyjältä ja miten esimiehen tulisi huomioida nämä?
- Miten esimies johtaa uudessa toimintamallissa?
- Miten varmistetaan itseohjautuvuuden asiakaskokemusta kehittävä rooli?

Opinnäytetyö on rajattu koskemaan asiakaspalvelun toimintamallin muutosta ja siihen vaadittavia osaamisalueita ja taitoja sekä niiden johtamista. Asiakaspalvelun laadun mittaaminen on toteutettu yrityksen toimesta, toimintamallin muutoksen suunnittelu, toteutus ja johtaminen ovat olleet opinnäytetyön tekijän vastuulla.

Kehittämishankkeen tavoitteena on asiakaskokemuksen mittaustuloksen (lähtötilanne) perusteella suunnitella, toteuttaa ja johtaa toimintamallin muutos yrityksen myyntitoimintoihin. Osatavoitteena kiinnitetään huomioita myyjätyötä tekevien työntekijöiden työrooliin ja siinä tarvittaviin ominaisuuksiin onnistuneen muutoksen läpiviemiseksi.

Opinnäytetyön lähtökohtana on opinnäytetyön tekijän oma kokemukseen perustuva innostus kehittää asiakaspalvelua ja erinomaiseen asiakaspalveluun liittyvää esimiestyötä. Toimeksiantajana on keskisuuri kaupan alan yritys.

Kehittämishankkeeseen liittyvät dokumentit on toimitettu työn tilanneelle yritykselle:

- toimintamallin uudistamisen perusteet, suunnitelma ja aikataulu
- infomateriaali henkilöstölle, muutosyhteen veto
- johtoryhmän kokousten materiaalit, esimiesten valmennusmateriaali
- uudet toimenkuvat esimiehelle ja myyjälle
- asiakaskokemuksen mittauksen johtopäätökset ennen (lähtötilanne) ja jälkeen muutoksen

1.2 Avainkäsitteet

Tässä opinnäytetyössä avainkäsitteet on määritelty seuraavasti:

Asiakaskokemus

”Asiakkaan yrityksestä syntynyt käsitys erilaisten kohtaamisten pohjalta. Kohtaamiset ovat herättäneet tunteita yritystä kohtaan asiakkaan uusien tai vanhojen mielikuvien perusteella.” (Korkiakoski, 2019, s.19)

Itsemääräämisen teoria

”Ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta (autonomia, kompetenssi ja yhteisöllisyys) joiden riittävä toteutuminen on välttämätöntä työhyvinvoinnille. Ne selittävät suuren osan ihmisten kokemasta tyytyväisyydestä ja myönteisistä tunteista.” (Deci & Ryan, 2002, s. 27)

Itseohjautuvuus työelämässä

”Itseohjautuvasta työkuulttuurista puhutaan silloin, kun työntekijät saavat ja haluavat itse määritellä sen, miten työpäivänsä koostavat ja miten erilaisista tehtävistä suoriutuvat – tai laajemmin jopa itse suunnittelevat, miten pääsevät annettuihin (tai yhdessä mietittyihin tavoitteisiin).” (Peiponen, 2019, s.2)

Merkityksellinen työ

”Ihmisellä on halu tehdä merkityksellistä työtä, sellaista joka tuntuu mielekkäältä, on tekemisen arvoista ja tärkeää. Haluamme edistää tavoitteita joilla on merkitystä.” (Aaltonen & Ahonen & Sahimaa, 2020, s.15)

2 ASIAKASKOKEMUS JA SEN JOHTAMINEN TÄRKEÄNÄ KILPAILUTEKIJÄNÄ

Kaikilla palvelua tarjoavilla yrityksillä on omanlaisensa asiakaspalvelukulttuuri. Kulttuurin muodostumiseen ovat vaikuttaneet niin yrityksen historia, sen strategia kuin monet käytänteetkin. Usein yksi suurimmista kulttuurin vaikuttavista seikoista on johtaminen ja esimiestyö – esimies määrittelee millaista toimintaa juuri hänen vastualueellaan on ja millä tavoin asioita tehdään tai niitä käsitellään työn arjessa. Esimiehen vastuulle kuuluu myös työn organisointi tuloksen näkökulmasta parhaalla mahdollisella tavalla. (Roivas, 2018, s.1)

Jokainen meistä johtaa itseään jollain elämänsä osa-alueella, oli kyse sitten urheiluharrastuksesta tai perhe-elämästä. Vastuun määrä vaihtelee, mutta yksilötasolla johdamme omaa elämäämme ja meillä on siitä vastuu. Kun astumme esimiehen rooliin, saamme automaattisesti asennejohtajan roolin millä tarkoitetaan myönteistä ja innostavaa roolia sekä esimiehelle annettua vastuuta. Asennejohtaja tekee valintoja, hän päättää asioista ja näyttää suuntaa, hänellä oma esimerkkinsä johdattaa myös muita. (Huh-tala, 2015, s.18)

Asiakkaan näkökulmasta ratkaisevaa on yrityksen määrittelemän palvelutason ja –mallin toteutus sekä sitä toteuttavan myyjä osaaminen ja mahdollisuudet hoitaa työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. Ilman asiakkaan tyytyväisyyttä liiketaloudellisten tavoitteiden saavuttaminen on vaikeaa.

Yrityksen kilpailukyvyn kannalta tärkeässä roolissa on osaaminen, osaamisen jakaminen sekä uuden oppiminen. Yrityksen ympäristö on kompleksinen ja nopeasti muuttuva joten organisaation on muututtava jatkuvasti säilyttääkseen kilpailukykyänsä. Osaamisen kehittäminen, niin hiljaisen tiedon jakamisen kuin uuden oppimisen näkökulmasta, on tärkeää jo pelkästään yrityksen taloudellisista syistä ja menestymisen kannalta. (Ilmarinen, 2017, s.3)

Kun havaitaan poikkeus asiakaskokemuksen laadussa, tarvitaan muutos nykyiseen toimintamalliin jotta saavutetaan laadullisesti parempi lopputulos. Opinnäytetyössä keskitytään toimintamallin muutokseen esimiehen näkökulmasta tavoitteena asiakaskokemuksen kehittäminen.

Erinomaista asiakaskokemusta voidaan määritellä useilla eri tavoilla, yhteistä näille on se, ettei ole yhtä oikeaa tai väärää vastausta ja asiakkaiden odotuksen kasvavat koko ajan.

Erinomaisen asiakaspalvelun tunnusmerkkejä on kuitenkin määritelty ja tutkittu ja useimmiten onnistumisista puhuttaessa voidaan tilanteita kuvata esimerkiksi seuraavasti: Myyjä otti katsekontaktin heti kun saavuin osastolle - palvelu oli nopeaa ja tarpeeni huomioitiin, tuli tunne että minua

arvostetaan enkä ole myyjää tyhmempi (vaikka ne kaikkea tiedäkään) - myyjä osasi myydä eikä vain esitellyt tuotteita tai kertonut niistä pikkutarkkoja yksityiskohtia - kassalla rahastus oli nopeaa eikä minun tarvinnut odottaa myyjän hitauden vuoksi. (O'Neill, 2018, s. 19)

On tärkeää myös erottaa huono palvelu ja palvelun puute. Asiakkailla on odotuksia palvelusta perustuen yrityksen historiaan, strategiaan tai omaan kokemuksiinsa. Jos halutaan tarjota palvelua (itsepalvelun sijaan) tulee huomioida siihen tarvittavat resurssit ja varmistaa, että myyjä on oikeassa paikassa oikeaan aikaan silloin kun asiakkaat haluavat ostaa ja hänellä on mahdollisuus tehdä työnsä hyvin. Jos näin ei ole, myyjä puuttuvat tai he tekevät jotain muuta, puhutaan palvelun puutteesta. Huonoa palvelua taas ovat tilanteet, missä henkilökuntaa on paikalla mutta he eivät ole kiinnostuneita asiakkaasta tai heidän huomionsa on kohdistunut muuhun kuin asiakkaaseen. (O'Neill, 2018, s. 89)

Ollessaan kiinnostunut asiakaskokemuksesta ja sen kehittämisestä, täytyy olla kiinnostunut myös kuulemaan asiakkaiden palautteita, kehitysideoita ja toiveita. Palautteet ovat tärkeä keino kehittyä ja ymmärtää yrityksen tärkeimmän sidosryhmän näkemys palvelusta juuri nyt. Asiakaskokemusta mittaamalla saadaan tietoa nykyhetkestä sekä pystytään tekemään suunnanmuutoksia tai tarkennuksia mikäli havaitaan poikkeamia. Yhtä tärkeää on mitata myyjien suoriutumista palvelutilanteissa jotta havaitaan huippusuoritukset joista voidaan oppia sekä alisuoriutuminen mikä näkyy suoraan heikkona asiakaspalveluna asiakkaille. (O'Neill 2018, s. 109)

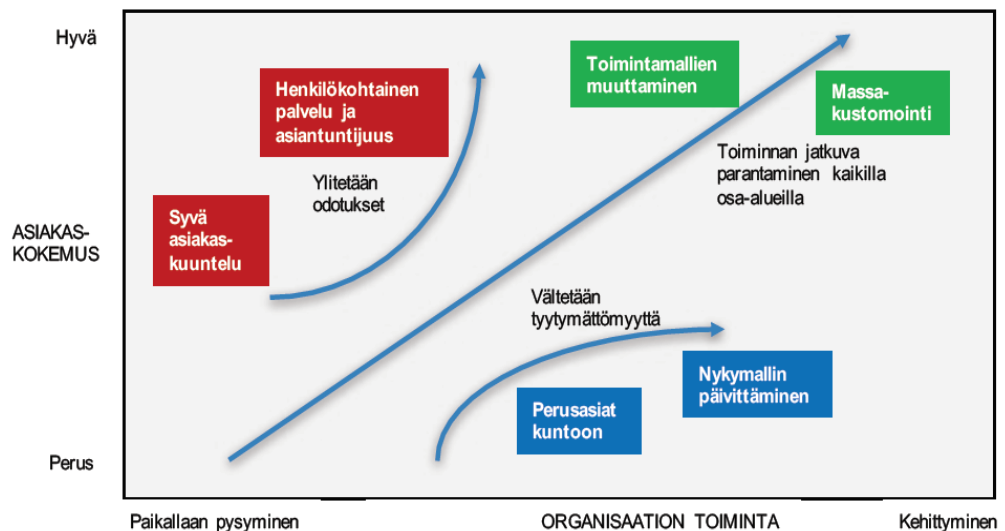
Asiakaskokemus on myös vahvasti tunne. Kun kaikki kilpailijat haluavat tarjota erinomaista asiakaskokemusta, voidaan erottua muista pienillä yksityiskohdilla joilla saavutetaan positiivinen tunneside asiakkaan kanssa. Tällöin ei myydä pelkästään tuotetta tai palvelua, vaan palvelutapahtuman aikana saavutetaan jotain mikä ylittää asiakkaan odotukset. Tällaisia odotukset ylittäviä tilanteita voi olla myyjän suosittelema lisäpalvelu, ostotilanteessa mukaan annettava lahja tai mahdollisuus kustomoida ostettu tuote. Joskus tämä voi tarkoittaa myös tuotteen pakkaamista silkkipaperiin jossa on yrityksen logo. (Gassmann, Frankenberger & Csik, 2014, s. 146-147)

Asiakaskokemusta voidaan kuitenkin analysoida loputtomiin ilman että se kehittyy yrityksen tahtomaan suuntaan jos strateginen määrittely, tavoitetilan asetanta ja implementointi jäävät kesken tai niitä ei johdeta. Muutoksessa vaaditaan ylemmän johdon tahtotilan lisäksi myös esimiesten laajalaista kyvykkyyttä johtaa muutosta ja kehittää toimintaa kohti tavoitetilan mukaista erinomaista premium asiakaskokemusta. Onnistuminen on mahdollista sitoutuneen ja innostuneen esimiehen myötä jolla on vahva tahto osallistaa tiiminsä muutokseen ja johtaa heidän suoritustaan kohti huippua. (Gasmann ym. 2014, s. 63-64)

Asiakaskokemuksen kehittäminen myyjärooleja kehittämällä on prosessi mikä vie aikaa ja koostuu useista vaiheista. Ensimmäisessä vaiheessa selvitetään kehittämishaasteet asiakaskokemuksen mittauksen tulosten perusteella. Toisessa vaiheessa edetään tavoitteiden asettamiseen sekä suunnitelmiin, millä tavoitteet voidaan saavuttaa. Suunnitelma toteutetaan toteutusvaiheessa ja tarvittaessa muokataan sitä yrityksen tarpeita vastaavaksi. Tärkeää on myös arvioida muutoksen onnistumista. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2015, s. 22-23)

2.1 Asiakaskokemuksen kehittäminen ja mittaaminen

Yritys asettaa usein strategiaansa tavoitteeksi erinomaisen tai parhaan asiakaskokemuksen. Tämä strateginen tahtotila vaatii kuitenkin myös tavoitteelle aikataulun sekä resursseja, mitä sen saavuttaminen organisaatiolta vaatii. Usein tahtotila onkin vahvempi kuin siihen valitut resurssit ja kun tähän yhdistetään tarinat upeista, yksittäisistä asiakaspalvelutilanteista, siirrytään nopeasti ”tahtojohdantamiseen”. Liiketaloudellisesti tärkeää olisi miettiä miten ja millaisilla toiminnolla tavoitteeseen päästään. (Brusi, P. 2018)



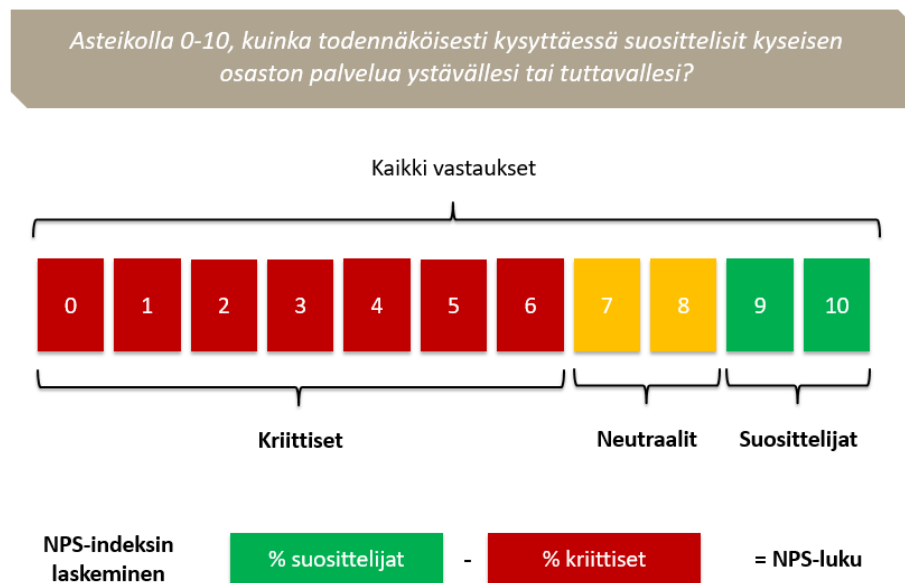
Kuva 1. Asiakaskokemuksen kehittämisen kolme päästrategiaa. (Gartner 2017)

Gartnerin (2017) näkökulman mukaan asiakaskokemuksen kehittäminen voidaan tiivistää kolmeen päävaihtoehtoon. Jos asiakaskokemus on huono, tulisi pyrkiä saamaan perusasiat kuntoon ja hioa toimintamallia siten että asiakaskokemus otetaan haltuun tunnistettujen haasteiden osalta. (Brusi, P. 2018)

Kun kyse ei ole kriisistä, voidaan keskittyä ylittämään asiakkaan odotukset panostamalla henkilökohtaiseen ja asiantuntevaan palveluun. Tämä on nopea keino parantaa asiakaskokemusta mutta se ei kehitä yrityksen toimintamallia kaikissa osa-alueissa. Kokonaisvaltainen asiakaskokemuksen kehittäminen vaatii panostusta kaikkiin osa-alueisiin ja tulevaisuudessa nouseekin digitaalisten kanavien massakustomointi yksittäisten onnistumisten sijaan tärkeäksi kehitysnäkökulmaksi. (Brusi, P. 2018)

2.1.1 Asiakaskokemuksen mittarit

Tutkimuksessa on käytetty NPS (net promoter score) –mittaria jolla saadaan tietoa asiakkaan suositteluhalukkuudesta tutkittavaa yritystä tai osastoa kohtaan. NPS on käytetty mittari myös kansainvälisesti ja sen avulla nähdään nopeasti asiakkaiden suositteluhalukkuus mm. muutostilanteiden aikana. (Salescommunications, 2019)



Kuva 2. NPS mittari (Salescommunications 2019)

NPS tulokseen vaikuttavat useat eri asiat asiakaspalvelun ohella, mm. valikoima, hinnoittelu, kampanjat, osaston miljö. Tarkemman asiakaskokemukseen vaikuttavan palvelun selvittämiseksi kyselyssä oli myös kolme palveluun liittyvää osa-aluetta joita selvitettiin tarkentavien kysymysten avulla.

Tarkentavat kysymykset pohjautuivat myyjien asiakaspalvelun malliin. Tavoitteena oli asiakkaan tervehtiminen, keskustelu sekä tarjoaminen. Asiakailta kysyttävät kysymykset olivat:

Tervehtiminen: ”Tervehtikö myyjä minua saapuessani osastolle?”

Keskustelu: ”Keskustelinko tällä osastolla myyjän kanssa tuotteista?”

Tarjoaminen: ”Tarjosiko myyjä jotain muuta tuotetta kuin sitä, mitä olin hakemassa?”

2.1.2 Osaamisen jakaminen, mahdollisuus itsemääräämiseen ja ketterä oppiminen asiakaspalvelun näkökulmasta

Osaamisen kehittämisellä ja jakamisella tavoitellaan liiketoiminnan kehittymistä, osaamista jakamalla mahdollistetaan kaikkien osapuolten ja koko organisaation kehittyminen. Tunnistamalla osaaminen, tekemällä se näkyväksi ja jakamalla sitä pyritään myös prosessien ja toimintatapojen kehittymiseen jotta voidaan saavuttaa hyötyä liiketoiminnalle. (Ilmarinen, 17)

Yrityksessä asiakaskokemus ja myynti ovat tärkeitä tuloksen kannalta ja strategian oleellisin osa. Osaamisen kehittämiseen panostamalla parannetaan henkilöstön hyvinvointia sekä rakennetaan sellaista työnantajamielikuvaa, mikä houkuttelee uusia työntekijöitä ja saa nykyiset työntekijät jatkamaan työuriaan. Prosessien joustavuus ja tehokkuus parantavat kilpailukykyä, houkuttelevat asiakkaita sujuvan asiakaspalvelun myötä ja parantavat brändiä. Kustannussäästöä syntyy ja kannattavuus kasvaa kun asiakastyytyväisyys ja –uskollisuus nousevat. Osaamisen kehittäminen sitä jakamalla nouseekin yhdeksi tärkeäksi osaksi myynnin ja asiakaskokemuksen rinnalle. (Ilmarinen, 17)

Olemassa olevan tiedon hyödyntäminen ja työntekijöiden osaamisen jakaminen ovat kilpailukyvyn näkökulmasta yksi tärkeimmistä palvelun liittyvistä tekijöistä. Kukaan ei voi tietää kaikkea ja jokaisella on hallussaan tietoa, mistä on hyötyä myös muille. Tähän tarvitaan rakenteita jotka mahdollistavat tiedon jakamisen sekä käytänteitä jotka lisäävät halua sekä jakaa tietoa että toimia tämän tiedon pohjalta uudella tavalla. Kyse on myös yrityksen kulttuurista: arvostetaan tiedon jakamista, toisen auttamista, uuden perehdyttämistä ja ollaan yhdessä vastuussa asiakkaasta ja tuloksesta (palkitsemismallista huolimatta). Esimiehillä on tässä merkittävä rooli kannustaa ja myös vaatia yhdessä tekemistä ja hyvien käytäntöjen ottamista käyttöön. (Ojala 2018, s. 217-218)

Usein käytettyjä malleja tiedon levittämiseen ja jakamiseen osaamisen ja hyvien käytäntöjen näkökulmasta ovat mm.

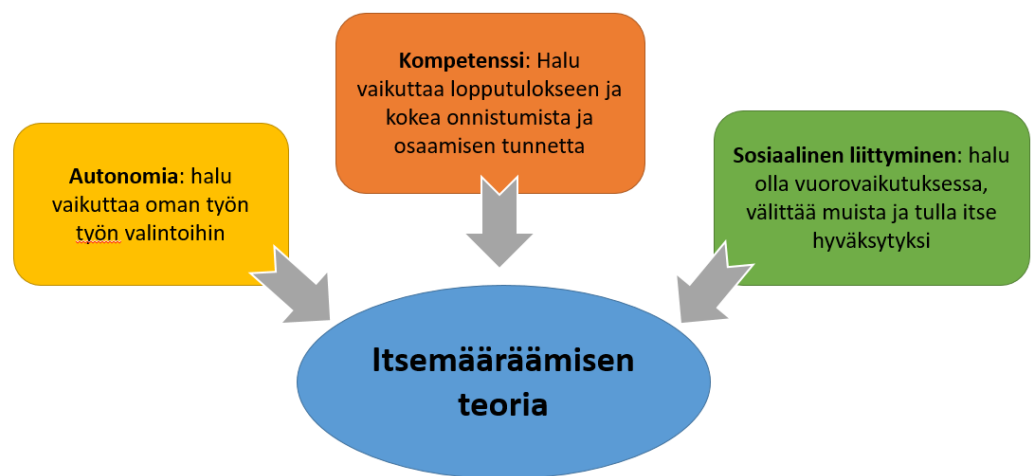
- tunnistetaan hyvät käytännöt ja kerrotaan niistä ryhmässä, esimerkiksi tarinoiden ja onnistumisten kautta
- osaamisen siirto systemaattisesti ihmiseltä toiselle ja yli tiimirajojen
- yhteinen ajattelu ja keskustelu jossa pääpaino on uuden oppiminen ja hyvien ideoiden jakaminen

Nämä vaativat suunnitelmallisuutta ja esimieheltä jämäkkää toimintatapaa. Jotta hyvien käytäntöjen jakamisesta tulee osa arkea, on esimiehellä vaatava rooli määrittää tahtotila ja myös vaatia sitä jokaiselta. (Ojala, 2018, s. 219)

Työelämän uudistustarpeita on totuttu ratkaisemaan hyvin lyhytnäköisesti, yleensä on valittu ensimmäinen mieleen tullut ratkaisu. Vaikka tulevaisuuden ennustaminen ei olekaan mahdollista, voidaan pyrkiä löytämään ratkaisu mikä ei ole välttämättä se ensimmäisenä mieleen tuleva. Suunnittelemalla rationaalisesti ja jakamalla tietoa voidaan valmistautua ja valmistella mahdollisia ratkaisuvaihtoehtoja jotka toimivat myös tulevaisuudessa. (Luoma-Aho & Sulopuisto, 2017)

Asiakaspalvelussa asiakaskokemus lähtee asiakkaan ja myyjän yhteistyöstä, jossa myyjän työhyvinvoinnilla on ratkaiseva merkitys. Itsemääräämisen teorian (Ryan & Deci) mukaan ihmisellä on kolme psykologista tarvetta, jotka riittävästi toteutuessaan edistävät työhyvinvointia ja siten myös parantavat tuloksia. Ne myös ovat selittävänä tekijänä tyytyväisyyteen ja myönteisyyteen työelämässä. (Ruutu ym., 2015, s. 32)

Nämä kolme perustarvetta voidaan havainnollistaa seuraavan kuvan avulla:



Kuva 3. Kolme psykologista perustarvetta itsemääräämisen teorian näkökulmasta (Ruutu & Salmimies, 2015, s.32)

Asiakaspalvelukokemuksen näkökulmasta itsemääräämisen teoriaa voidaan toteuttaa usealla eri tavalla. Kompetenssi käsittää tunteen kyvystä ja osaamisesta, tunteesta että osaa sen mitä odotetaan osaavan ja asiakas on tyytyväinen siihen osaamiseen mitä myyjällä on. Sosiaalisen liittymisen tarvetta myyjä kokee yhdessä tiiminsä kanssa, arjen erilaisissa tilanteissa ja käydessään esimiehensä kanssa läpi hänen suoritustaan osana tiimin menestystä. Autonomia näyttelee isoa roolia myyjän mahdollisuuksissa palveluasiakasta parhaalla mahdollisella tavalla asiakkaan tarpeet huomioiden. (Ruutu ym., 2015, s. 32-33)

Yleensä ketterästä oppimisesta puhutaan tilanteissa, missä potentiaalisen työntekijän tai esimiehen menestystä ennakoii kyky oppia menestyksestä ja soveltaa oppimaansa tietoa uusissa, haastavammassa tehtävissä. Tätä voidaan soveltaa myös suorittavaa työtä tekeviin henkilöihin, jolloin voidaan ajatella työntekijän olevan ketterä oppija kun hän onnistuessaan pystyy ensinnäkin toistamaan onnistumisen myös haastavammassa tilanteessa sekä soveltamaan oppimaansa uusissa työtehtävissä. (Lombardo & Eichinger, 2002, s. 321-330)

Osaamisen tarve kasvaa koko ajan ja maailma on monimutkaisempi kuin aiemmin. Aiemmin hyvältä ja osaavalta työntekijältä vaadittiin 4-5 erilaista taitoa, nykyään näitä vaatimuksia voi olla jo 20. Myyjän työn näkökulmasta on hyvä osata niitä keinoja, joilla vaikutetaan asiakkaan ostopäätökseen. Vähintään yhtä tärkeää olisi oppia havaitsemaan uusia tarpeita, joita asiakkailla on ja näin ennakoita tulevaisuutta myös asiakkaan näkökulmasta. (Ojala 2018, s. 17)

Ketterää oppimista käsittelevissä johtopäätöksissä yhdistyy seuraavat, työntekijän tai esimiehen kyky

- oppia kokemuksista ja siirtää tämä oppi uuteen, haastavampaan tilanteeseen
- oppia virheistään ja muuttaa toimintaansa tämän pohjalta
- sietää uutta ja tuntematonta
- nähdä kielteinen tilanne tai tapahtuma oppimismahdollisuutena
- kokeilla uusia asioita, vastaanottaa palautetta, arvioida itseään ja huomata ovat heikkoudet ja vahvuudet
- ratkaista ongelmia ja olla luova
- sietää monimutkaisuutta ja riskejä, selvittää vastoinkäymisistä

(Ojala, 2018. s. 27-28)

Ketterä organisaatio tukee myös ketterää oppimista ja mahdollistaa onnistumisen. McKinsey konsulttitoimisto on tutkinut yritysten ketteryyttä mm rakenteiden ja resurssien näkökulmasta. Tällöin kriteereinä toimivat nopea päätöksenteko, ihmisten asettaminen keskiöön, esimiesten vastuu tukea ketteryyttä ja siihen liittyviä toimintatapoja, resurssien joustavuus ja mahdollisuus siirtyä tekemään nopeasti erilaisia työtehtäviä, asioiden yksinkertaistaminen sekä nopeus jossa toimintaa parannetaan ja uutta kokeillaan jatkuvasti. Kun tuloksia arvioidaan, tehdään uusia parannuksia ja muutetaan tekemistä jolloin voidaan toimia aidosti ketteränä organisaationa. (McKinsey, 2018)

Pitkään samaa työtä tehnyt työntekijä osaa hyvin työnsä. Hän voi myyjänä olla erinomainen kehittämään työtään, näkemään mahdollisuuksia sekä huomaamaan potentiaalin myynnin kasvattamisessa. Hänelle voi kuitenkin olla haaste nähdä työtehtäviä, mitä ei enää tarvita tai mitkä kannattaisi tehdä uudella tavalla tai jonkun toisen työntekijän toimesta. Voi myös olla, että moni työtehtävä tuntuu tärkeältä vaikkakaan sillä ei ole lisäarvoa asiakkaalle ja se on juuri se, mikä vie ajan pois tärkeimmästä – asiakkaan kohtaamisesta. Sama pätee myös esimieheen: kyky johtaa olennaista ja keskittyä siihen voi vaihdella suuresti osastojen välillä. (Korhonen & Bergman, 2019, s. 67)

2.1.3 Myyjän asenne ja motivaatio asiakaspalvelun menestystekijänä

Yrityksen näkökulmasta myyjillä on paljon osaamista ja ammattitaitoa, mikä on erittäin suuri kilpailutekijä tänä päivänä. Usein käytetty lause ”Asenne ratkaisee” on kuitenkin entistä tärkeämpi ketterässä työn oppimisessa – lähes kaikki kun on mahdollista oppia kun asenne on oikea. Tutkimusten mukaan asenne onkin usein yksi keskeisimmistä menestystekijöistä ja jopa tärkeämpi kuin lahjakkuus. (Ojala, 2018, s. 71)

Työntekijä saattaa muutostilanteessa reagoida muuttumattomuuden asenteella jossa yhdistyy mm. seuraavat ajattelumallit

- työntekijä uskoo oman osaamisensa olevan muuttumaton tai sellainen, mitä ei voi muuttaa, oppimista ei voi tapahtua kun ei osaa
- haasteet ja vaivannäkö ovat vältettäviä tekijöitä työssä
- toisten menestys voidaan kokea uhkana, toisen nopea oppiminen negatiivisena työyhteisöä kuormittavana asiana

Työntekijä joka haluaa pysyä muuttumattomana, ei ota riskiä uuden oppimisesta, antaa nopeasti periksi ja siirtyy tekemään muuta. Kun taas työntekijä, joka näkee kasvun mahdollisuuden myös itsessään, on sinnikkäämpi ja haluaa oppia jotta saa ongelman ratkaistua. (Dweck 2007, s. 67-69)

Työhön liittyviä motivaatiotekijöitä voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Ulkoisessa motivaatiossa useimmiten pakko määrittelee syyn tehdä työtä tai jatkaa sen tekemistä. Sisäisessä motivaatiossa taas itse työ tuottaa positiivisen tunteen, lisää innostusta ja merkityksellisyyttä, palkitsee ja luo tahtoa onnistua. Sisäinen motivaatio syntyy useimmiten kolmesta osa-alueesta

- yhteisöllisyyden tunne ja vuorovaikutus tiimin kesken
- työn hallinta ja aikaansaaminen, tunne että osaa, kehittyy ja oppii lisää saaden toivottuja tuloksia
- vaikutusmahdollisuudet ja vapaus toimia, mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön ja tapaan tehdä sitä

(Deci & Ryan, 2000, s. 68-79)

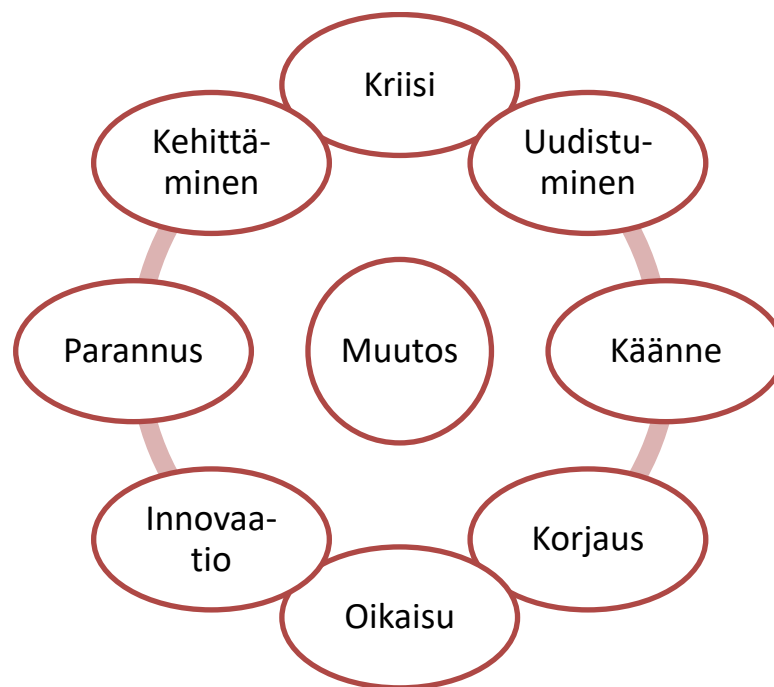
Jos oppiminen ja onnistuminen tapahtuvat paremman palkan tai palkkion vuoksi, ohjaavana tekijänä on useimmiten ulkoinen motivaatio. Jos taas onnistuminen lisää unelman saavuttamista ja sen myötä kokee hallitsevansa paremmin työnsä, on kyse sisäisestä motivaatiosta vaikkakin palkkio olisi osatekijänä motivaation synnyssä. Sisäinen motivaatio edellyttää mahdollisuutta vaikuttaa itse tavoitteisiin, toteutustapaan sekä mahdollisuutta kehittää itseään. (Ojala, 2018, s. 93)

3 JOHTAMINEN TOIMINTAMALLIN MUUTOKSESSA

Usein asiakaskokemuksen onnistumisia tarkastellaan yksittäisten palvelutapahtumien näkökulmasta. Asiakas saattaa antaa palautetta erinomaisesta palvelutilanteesta ja myyjä on omalla toiminnallaan onnistunut tuottamaan palvelutilanteen mikä on ylittänyt kaikki odotukset. Nämä ovat hienoja onnistumisia joista on tärkeä iloita. Samalla kuitenkin voidaan ajautua tilanteeseen missä tahtoa asiakaskokemuksen kehittämiseen on enemmän kuin siihen varattuja resursseja. Vaarana on ajautua tilanteeseen missä puuttuu riittävä konkretisointi, henkilöstön kyky toteuttaa tahotilaa sekä liiketaloudelliset mahdollisuudet. (Brusi, 2020)

3.1 Esimies muutoksen johtajana ja johtamassa merkitystä

Työelämässä puhutaan paljon muutoksesta ja järjestetään erilaisia valmennuksia muutostilanteissa. Tavoitteena näissä on saada henkilöstö suhtautumaan myönteisesti muutokseen ja kehittämistoimenpiteisiin. Muutoksen osa nykypäivän työarkea eikä niiden määrä ole vähenemässä. Muutos sanana yhdistetään useisiin eri synonyymeihin kuten kriisi, uudistuminen, käännekohta, parannus aiempaan ja tältä pohjalta on helppo ymmärtää miten eri tavalla ihmiset muutokset käsittävät ja miten he siihen reagoivat. Esimiehellä on suuri rooli muutoksen onnistumisessa. (Ruutu & Salmimies, 2015, 48)



Kuva 4. Muutoksen merkityssisältöjä (Ruutu ym., 2015, s. 49)

Muutoksella on useita synonyymejä ja se käsitetään hyvin eri tavalla ihmisestä riippuen. Osalle muutos on innostava uudistuminen samalla kun toiselle se tarkoittaa pelottavaa kriisiä. Esimiehelle muutos voi tarkoittaa strategian mukaista suunnanmuutosta ja työntekijälle vaatimusten kasvamista ja tarvetta muuttaa omaa tekemistään. Yksilötasolla kamppaillaan ulkoa tulevien muospaineiden kanssa yrittäen samalla sisäisesti ymmärtää muutosta ja oppia elämään sen kanssa. Merkityksen näkökulmasta muutos sisältää aina useita merkityssisältöjä. (Ruutu, S. & Salmimies, R. 2015, s. 48-49)

Esimiestyön näkökulmasta erilaisia koulukuntia johtamiselle on useita, esimerkkeinä valmentava, arvopohjainen, palveleva johtajuus tai itseohjautuvuus. Tärkeänä elementtinä johtamisessa, koulukunnasta riippumatta, voidaan nähdä olevan merkityksen luominen ja sen tulkinta. Hyvä johtaja on merkitysjohtaja jolla on kyky heijastaa työorganisaation ja asiakkaiden arvoja ja odotuksia ja pystyy vakuuttamaan työtehtävän merkityksellisyyden. Päämäärät ja tulevaisuuden visiointi, kannustaminen ja innostaminen näkyvät jokaisessa asiakaskohtaamisessa ja sidosryhmätapaamisissa. (Aaltonen, T, Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020, s. 116)

3.2 Positiivinen tunnevuorovaikutus ja motivointi esimiestyön välineenä muutosvaiheessa

Työpaikoilla tapahtuva esimiehen ja alaisen välinen dialogi on perinteisesti ollut hyvin innostumatonta. Käytyt keskustelut eivät ole johtaneet toivottuun tulokseen ja parhaimmillaankin on päästy herättämään kiinnostus asiaa kohtaan, mutta se ei välttämättä ole näkynyt varsinaisissa tuloksissa. (Aalto-Setälä & Saarinen, 2016, s. 121)

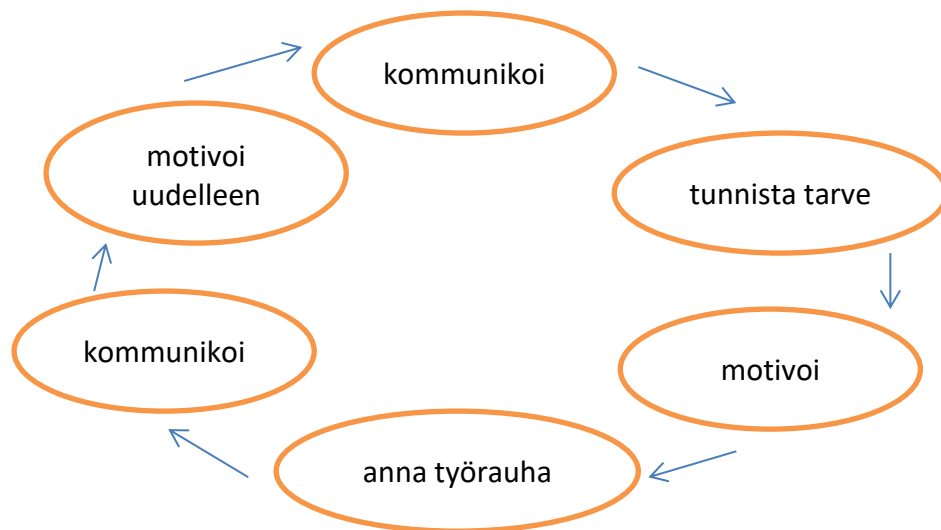
Positiivinen tunnevuorovaikutuksen havainnointi on hierarkista, sillä yksikin negatiivinen ele, ilme tai ilmaus vie pois positiiviset merkit. Toimivan yhteyden rakentaminen negatiivisen tilanteen jälkeen vaatii jälleen viisinkertaisen panostuksen saavuttaakseen lähtötilanteen. (Aalto-Setälä ym. 2016, s. 122)

Saavuttaakseen avoimen ja osallistavan toimintakulttuurin, täytyy panostaa positiiviseen tunnevuorovaikutukseen jotta henkilöstö uskaltaa lähteä ideoimaan ja osallistumaan päätöksentekoon. Tunnevuorovaikutusta voidaan tunnistaa ja havainnoida positiivisen pyramidimallin avulla jossa organisaation tilan tunnistaminen auttaa hahmottamaan nykytilannetta sekä seuraavaa tasoa, mitä lähdetään tavoittelemaan:



Kuva 5. Myötämanipuloinnin positiivinen pyramidimalli. (Aalto-Setälä ym., 2016, s.122)

Motivoiva esimies auttaa alaisiaan saavuttamaan täyden potentiaalinsa ja jopa ylittämään sen. Esimiehen haasteena on tunnistaa jokaisen yksilön tarpeet ja motiivit ja ruokkia niitä oikealla tavalla. Esimiehen onkin tärkeää muistaa, että motivointi ei ole kertaluonteista ja kauaskantoisia tuloksia saavutetaan nopeasti, vaan motivointia tulee olla jatkuvasti myös kannustamisen, toiminnan ja palautteen annon välillä. (Huhtala, 2015, s. 213)



Kuva 6. Motivoinnin kehä. (Huhtala, 2015, s. 75)

4.3 Osaamisen jakaminen uuden toimintamallin käyttöönotossa

Tutkimusten mukaan valtaosa osaamisesta on kokemusperäistä osaamista eli ns. hiljaista tietoa. Sen kehittämiseen ja jakamiseen ei ole mahdollisuuksia, jos työyhteisössä ei ole avointa vuorovaikusta tai jos jatkuvaa oppimista sekä tiedon jakamista ei tueta eikä siihen kannusteta. Osaamisen kehittämisen tehokas muoto on vuorovaikutukseen panostaminen ja avoin toimintakulttuuri, millä luodaan raamit tekemiselle sekä annetaan malli tiedon jakamiselle. (Ilmarinen, 2017, s.4)

Tavoitteellisesti ja oikeilla tavoilla toteutettu osaamisen johtaminen mahdollistaa strategian käytäntöön otton. On tärkeää kohdentaa kehittäminen keskeisiin osaamisalueisiin ja panostaa niiden kehittämiseen. Tulosten on tarkoitus näkyä konkreettisesti asiakaskokemuksen parantumisena sekä organisaation tuloksessa. Teknisen osaamisen lisäksi tarvitaan myös kokemusoppimista sekä yhteisöllisiä työssä tapahtuvia vuorovaikutustilanteita, joissa osaamista voidaan kehittää jakaen sekä näin tukea oppimista sekä yhteisössä että yksilöllisesti. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, 2015)

3.3 Vahvuudet vaihtelevat eri uravaiheissa

Työntekijät ovat eri-ikäisiä ja erilaisissa uravaiheissa, jolloin heillä on myös erilaisia vahvuuksia: uusin työntekijä on mahdollisuus ja häntä voi kouluttaa mutta hänellä on myös uutta tietoa ja uudenlaista ajattelua yrityksen toimintaan. Pitkään yrityksessä työskennelleellä on paljon kokemusta sekä viisautta, toivottavasti myös vielä uteliaisuutta ja kekseliäisyyttäkin tallella. (Etera, 2016)

Kokoneiden ammattilaisille on tärkeää antaa vastuuta ja uusia näkökulmia, jotta heistä ei tule rutinoituneita yhden asian osaajia. On tärkeää, että he kokevat itsensä tarpeelliseksi ja heille tarjotaan mahdollisuus ylläpitää omaa työkykyään ja osaamistaan ja samalla pyrkiä estämään pettynyt ja kyyninen eläkkeen odottaja. (Etera, 2016)

Tulosta tekevän tiimin edellytys on työntekijöiden töiden selkeä roolittaminen. Työntekijän tulee tietää, missä asioissa hän voi tehdä päätöksiä ja mitä hänen vastuulleen kuuluu, mikä on hänen perustyötään. On myös tärkeää tietää työssä risteävät osa-alueet muiden työntekijäroolien välillä sekä esimiehen vastuulle kuuluvat osa-alueet. Onnistuneella ja hyvin suunnitellulla roolituksella sekä töiden jakamisella lisätään motivaatiota ja luotamusta työntekijöiden ja esimiehen välillä. (Resilio, 2017, s. 12-17)

3.4 Hyvä esimies osaa valmentaa

Google on tutkinut yli 10 000 esimiehen näkemyksiä ja toimintaa esimiestyöstä. Tutkimuksessa tunnistettiin hyvän esimiehen kahdeksan piirrettä:

1. hyvä valmentaja
2. antaa tiimille vastuuta ilman yksityiskohtiin tarttumista
3. on kiinnostunut ryhmäläisen menestyksestä ja hyvinvoinnista
4. on tulosorientoinut ja tuottava
5. osaa kuunnella ryhmäänsä ja on hyvä kommunikoimaan
6. auttaa ryhmäläisiään kehittymään urallaan
7. on omaksunut selkeän strategian ja vision ryhmälleen
8. hallitsee perustyön niin hyvin että pystyy auttamaan ja neuvovaan olematta kuitenkaan paras osaaja

Esimiehen ominaisuuksista ei voitu nostaa yhtäkään ylitse muiden mutta valmentajan ominaisuuksilla ja keinoilla varustettu esimies todennäköisesti saavutti parempia tuloksia kuin muut vastaavaa työtä tekevät.

(Google 2008)

Valmentavaa esimiestyötä voidaan kuvata kolmea käyttäytymistä ohjavan osaamisen kautta. Tavoitteellisuus, arvostava ja osallistava esimiestyö tuottaa tuloksia. Valmentavassa kulttuurissa luottamusta ja arvostusta rakennetaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa huomioiden, että valmentaja ajattelu- ja toimintamalli kuuluu kaikille työtehtävästä tai roolista riippumatta. Valmentavalla otteella toimiva esimies opettaa myös oman tiimensä soveltamaan valmentavaa otetta ja tämä on se millä voidaan aikaansaada merkittäviä tuloksia ja muutoksia. (Ristikangas & Ristikangas & Alatalo, 2019, s. 10)

4 CASE: JOHTAMINEN ASIAKASPALVELUN TOIMINTAMALLIN MUUTOKSESSA

Yrityksen strateginen tahtotila on erinomainen asiakaskokemus ja siihen halutaan panostaa kehittämällä toimintaa ja johtamista. Kehittämishankkeessa asiakaskokemuksessa havaittujen tulosten pohjalta on tehty toimintamallin muutos jonka suunnittelu, käyttöönotto ja johtaminen ovat toimineet kehittämishankkeen ydintoimintoina ja ovat opinnäytetyön perusta.

Opinnäytetyön ja kehittämishankkeen tekijän vastuulla on ollut analysoida tutkimustuloksia, tehdä niiden perusteella johtopäätöksiä, luoda uusi malli, toteuttaa sen käyttöönotto sekä analysoida tulokset toimintamallin muutoksen jälkeen. Samassa yhteydessä käyttöön otettu myyjien uusi kanustemalli on rajattu opinnäytetyön kehittämishankkeen ulkopuolelle.

4.1 Asiakaspalvelun laadun tulokset muutostarpeen taustatekijän

2016 oli aloitettu systemaattinen, laaja ja maksutapahtuman yhteydessä tapahtuva asiakaspalvelun kokemuksen mittaaminen tavoitteena saada laadullista palautetta kanta-asiakkailta heidän kokemuksestaan yrityksen palvelusta. Aiemmin asiakaskokemusta oli tutkittu säännöllisesti, mutta nyt haettiin systemaattista lähestymistapaa jossa huomioitiin myyjien myyntityössä käyttämä palvelumalli sekä sen onnistumista mittaavat kysymykset. Yhteistyötä tehtiin Mainidea Oy:n kanssa tutkimuksen osalta. Tutkimustulosten pohjalta tehtiin useita kehityshankkeita ja muutettiin toimintamalleja joilla olikin asiakaskokemusta parantava vaikutus.

2017 kysely toteutettiin käyttämällä useita eri menetelmiä: kanta-asiakkailla lähetettävällä verkkokyselyllä, yrityksessä asioinneille lähetetyillä tertiäärikyselyillä sekä osastoilla tehdyillä haastattelukyselyillä. Vuoden aikana vastaajamäärä oli yli 30 000 asiakasta. Tavoitteena oli saada tarkemmin ja laajasti tietoa asiakaskokemuksesta sekä yhdistettynä avoimien kysymysten kehitysideoihin löytää menestystekijöitä asiakaskokemuksen parantamiseen.

Tutkimus vahvisti, että suunta on oikea, palvelun taso on parantunut mutta asiakaskokemuksen tavoitetilan näkökulmasta taso ei ollut riittävä. Asiakkaiden antama suosittelemuusarvosana oli v. 2017 kokonaisarvosana NPS tuloksessa oli hieman pudonnut (-5% -yksikköä) ja yrityksen asettamaan tavoitteeseen oli vielä matkaa. NPS tuloksen näkökulmasta vaikuttavia tekijöitä oli useita, opinnäytetyön kehittämishanke kohdistuu rajatussa osaluueessa havaittuihin kehittämiskohteisiin.

Myyntiprosessin ja palvelumallin näkökulmasta tulokset olivat kehittyneet oikeaan suuntaan mutta tavoitteeseen oli vielä matkaa. Asiakkaat olivat arvioineet tervehtimistä osastolle saavuttaessa, keskustelua myyntitapahtuman aikana sekä ratkaisun ehdottamista kaupan teon päättyessä. Koska kehitystä oli saavutettu mutta tavoitteisiin ei ollut päästy, päätettiin selvittää tarkemmin tulosta selittäviä seikkoja.

Yrityksen myyjien osaamisen taso oli tutkimushetkellä erittäin korkea, heitä oli systemaattisesti perehdytetty ja koulutettu asiakaspalvelussa ja tuoteosaamisessa, heille tarjottiin mahdollisuuksia laajentaa osaamistaan, esimiehiä valmennettiin ja koulutettiin asiakaskokemuksen kehittämässä. Henkilöstöressurssien mitoittamiseen oli myös toteutettu järjestelmä jolla myyjien määrää pystyttiin ennakoimaan tarkemmin asiakaskäyttäytyminen huomioiden, ongelma ei siis ollut suoraan myyjien määrässä. Myyjien halu palvella asiakkaita oli myös erinomaisella tasolla.

Tulokset eivät kuitenkaan olleet nousseet aiemmista muutoksista ja kehityshankkeista huolimatta, mistä syntyi tarve tutkia tarkemmin palvelukokemuksen tilannetta ja etsiä ratkaisuja sen parantamiseksi mikä on olennainen osa kehityshanketta.

Tarkasteltaessa avoimia vastauksia löydettiin kaksi selkeää kehityskohdetta:

- Myyjä ei huomioi kaikkia asiakkaita tai poistuu palvelutilanteesta tai myyjää ei löydy
- Myyjä ei huomioi asiakasta hänen saapuessa osastolle

Nämä toistuivat välittämättä siitä, oliko ajankohtana ollut rauhallista vai ruuhkaista, sillä ei myöskään vaikuttanut olevan merkitystä oliko paikalla suunniteltu määrä myyjä vai vähemmän (esimerkiksi sairaspöissaolosta johtuen). Vastaavia palautteita oli annettu myös tilanteissa, joissa myyjä oli työvuorossa enemmän kuin asiakasmäärä huomioiden olisi tarvittu. Myyjien tosiasiallinen määrä ei näyttänyt korreloivan sen kanssa, miten asiakkaat kokivat löytävänsä myyjän tai tulevansa huomioiduksi.

Henkilöstöltä kysyttiin heidän ajatuksiaan mistä tulos voisi johtua. Selkeitä vastauksia ei löytynyt mutta työtyytyväisyysmittauksissa toistui työntekijöiden palautteena aihealue, mikä koski työn organisointia ja työtehtävien sirpaloitumista. He kokivat, että yksittäisiä työtehtäviä on paljon ja ne vievät aikaa myynniltä sekä asiakaspalvelulta. Lisäksi he kokivat, että vastuuta ei kanneta tasapuolisesti kun kaikki tekevät kaikkea. Monella oli tunne epätasa-arvoisesta työn jakautumisesta sekä tunteesta että työmäärä on iso kun pieniä (usein hyvin lyhytkestoisia) tehtäviä oli lukuisia päivän aikana.

Molemmat kehittämiskohteena mainitut tilanteet esiintyivät osastoilla yleisesti tilanteissa, missä myyjä on palvelemassa toista asiakasta ja kassapiste jää palvelun ajaksi tyhjäksi. Vastaava tilanne tulee eteen myös silloin, kun asiakas hakee myyjän kassalta ja he siirtyvät osastolle. Tällöin kassapiste jää jälleen ilman myyjää ja seuraava asiakas kokee, ettei häntä ole huomioitu, myyjää ei löydy eikä hän saa palvelua. Lisäksi tilanteet olivat yleisiä silloin, kun myyjä yritti tehdä ns. muita myyjän työtehtäviä (esimerkiksi reklamaatioihin liittyen) ja nämä veivät sekä ajan että huomion varsinaiselta asiakaspalvelulta.

Asiakaskokemuksen laadun mittauksen sekä myyjiltä tulleiden palautteiden pohjalta nähtiin selkeä tarve roolittaa myyjän työtä tarkemmin ja mahdollistaa näin keskittyminen asiakaspalveluun osastolla sekä kassatoiminnossa työtehtävien tasapuolisemman jakautumisen sekä asiakkaaseen keskittymisen näkökulmasta.

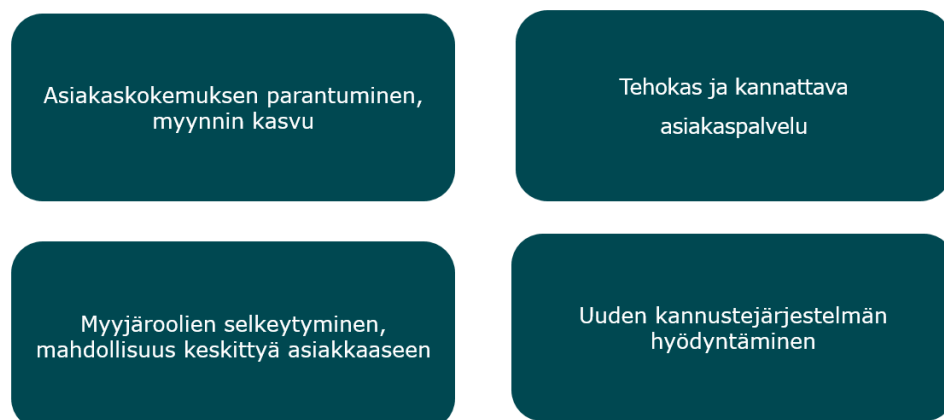
Kehittämishankkeessa on tunnistettu kehittämiskohde, asiakaskokemuksen kehittäminen. Siihen liittyvistä tekijöistä on tunnistettu myyjätyön sirpaloituneisuus sekä riittämätön asiakaspalvelutyön roolitus. Kehittämissuunnan tavoitteena on myyjäroolien uudistaminen ja työn tasapuolisempi jakautuminen eri työroolien kesken sekä niiden kokonaisvaltainen johtaminen ja esimiestyö muutosvaiheessa.

Nopein ja helpoin, mutta ei kustannustehokas vaihtoehto olisi ollut myyntihenkilöstön lisääminen. Yrityksestä saatujen tietojen mukaan liiketaloudellisten tunnuslukujen perusteella tähän ei kuitenkaan näyttänyt olevan perusteita, sillä työntekijöiden tuntitehokkuudessa oli vaihtelua. Työtunnin aikana palveltujen asiakkaiden määrä vaihteli, vaikka kokonaisuudessa rajatulla ajanjaksolla asiakasmäärä oli noussut. Käytännössä työntekijän aikaa saattoi kulua enemmän muuhun kuin asiakaspalveluun vaikka samanaikaisesti niin kutsuttuja muita töitä oli vähennetty ja keskitetty omaan palveluyksikköön.

Yrityksen näkökulmasta työmäärä oli vähentynyt mutta työntekijän aika kului johonkin mitä ei pystytty konkretisoimaan tai mallintamaan riittävän selkeällä tasolla. Yhtenä osa-alueena huomattiin haaste, että kaikki tekivät hieman kaikkea mutta kenelläkään ei ollut täysin vastuuta lopputuloksesta tai se jäi yksittäisten työntekijöiden vastuulle.

Näistä lähtökohdista tehtiin päätös uudistaa työntekijöiden toimenkuva ja roolittaa työ tarkemmin tavoitteena asiakaskokemuksen kehittäminen ja henkilöstön työtyytyväisyyden parantuminen työn organisointiin, työn tasapuolisempaan jakautumiseen sekä töiden tekemiseen liittyen. Asiakaskokemuksen mittaustulokset muutoksen jälkeen ovat osa opinnäytetyön raportointia ja tässä tutkimuksessa keskitytään työn kehittämiseen asiakaskokemuksen näkökulmasta.

Muutoksen tavoitteet määriteltiin ja niistä keskusteltiin työntekijöiden kanssa useissa eri tilanteissa. Heillä oli mahdollisuus vaikuttaa tavoitteiden tarkentamiseen, toimenkuvien määrittelyyn yksittäisten työtehtävien jakautumisen näkökulmasta. Lisäksi käytiin avoimesti läpi se, että tämä on malli millä aloitetaan ja sitä tullaan kehittämään nopeasti heti kun uusia asiakaskokemuksen tuloksia saadaan muutosvaiheen jälkeen.



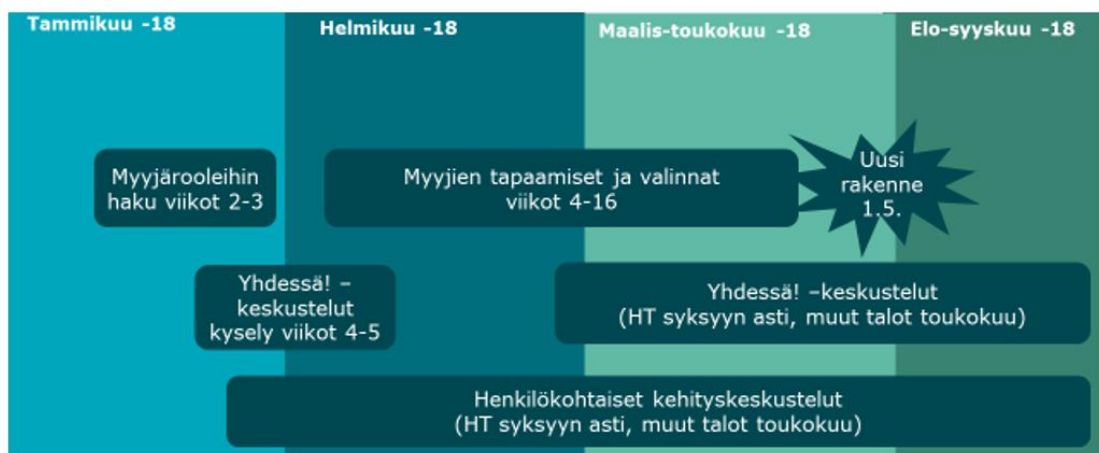
Kuva 7. Muutoksen tavoitteet

Muutoksen tavoitteet määriteltiin ja avattiin työntekijöiden kanssa käydyissä tilaisuuksissa sekä henkilökohtaisissa keskusteluissa. Muutokseen liittyi toimintamallin uudistamisen johtaminen mikä käsitti tilanteen taustoituksen, työtehtävien uudelleen roolittamisen, toimenkuvien uudistamisen sekä muutoksen johtaminen. Opinnäytetyöntekijän vastuulla yrityksessä oli koko prosessi ja sen johtaminen.

Uuden toimintamallin myötä ja organisaatorakenteen muuttuessa esimiesten toimenkuvat muuttuvat ja yhdelle esimiehistä tuli laajempi vastuu koko yksikön kassapalveluista. Uuden myyntipäällikköroolin myötä muut, kaupallisesta osastosta vastaavat myyntipäälliköt, pystyivät keskittymään enemmän sekä asiakaskokemukseen että opinnäytetyön osatavoitteena olleeseen avoimeen toimintakulttuuriin ja henkilöstön työviihtyvyyteen.

4.1.1 Aikataulu ja etenemissuunnitelma

Muutoksen aikataulu ja eteneminen määriteltiin keväälle 2018 ja siihen yhdistettiin Yhdessä keskustelut, henkilökohtaiset kehityskeskustelut sekä työntekijöiden tapaamiset joissa uutta toimintamallia ja myyjärooleja käytiin läpi jokaisen kanssa keskustellen. Tavoitteena oli löytää jokaisella parhaiten sopiva uusia rooli uudessa toimintamallissa.



Kuva 8. Toimintamallin muutos 2018 suunnitelma ja aikataulu

Muutoksessa päädyttiin etenemään systemaattisesti mutta samalla antaen aikaa oppia uutta ja sopeutua muutokseen.

Yhdessä keskustelut ovat yrityksen malli käydä keskusteluita myyntitiimeissä keräten ideoita henkilökohtaisesti ja tiimissä ja yhdessä sopia sekä tehdä päätöksiä uusista asioista siten, että kaikki voivat sitoutua niiden toteuttamiseen. Kehityskeskustelut keskittyivät työntekijän henkilökohtaiseen myynti- ja palvelutavoitteisiin sekä arvojen mukaiseen toimintaan.

4.1 Esimiestyö muutosvaiheessa

Lähtötilanteessa suurin työntekijäryhmä olivat pitkän työuran tehneet, samalla osastolla työskennelleet työntekijät. Heillä on erittäin paljon osaamista omalta ydinosaamisalueeltaan, mutta haasteena tunnistettiin, ettei osaaminen ole tasalaatuista eikä sitä jaeta systemaattisesti. Tasalaatuisuuden puute ilmeni mm. tilanteissa missä henkilöllä on laaja osaaminen ja ammattitaito rajatulta alueelta mutta välttämättä hän ei osannut samalla tavalla vieressä olevaa tuotealuetta. Tasalaatuisuuden puutetta oli myös eri kerrosten ja tuotealueiden välillä eikä asiakas saanut aina tasalaatuista palvelua eri osastoilla vaikka erinomaista palvelu olisikin ollut. Asiakkaan näkökulmasta odotusarvo saatettiin ylittää tai jäädä odotuksen tasolla ja kun strategisesti tahtotila on ylittää asiakkaan odotukset, oli tämä tärkeä esimiestyöhön vaikuttava huomio.

Henkilöstön ikääntyessä riskinä nähtiin hiljaisen tiedon katoaminen. Pitkien työurien myötä osaamista oli erittäin paljon mutta eläköityessä sen siirtäminen uudelle työntekijälle ei aina onnistunut riittävän hyvin ja saattoi tulla tilanne, missä aiemmin korkean osaamisen alueella oli työntekijä joka vasta perehtyi tuotealueeseen eikä pystynyt näin tarjoamaan odotukset ylittävää palvelua.

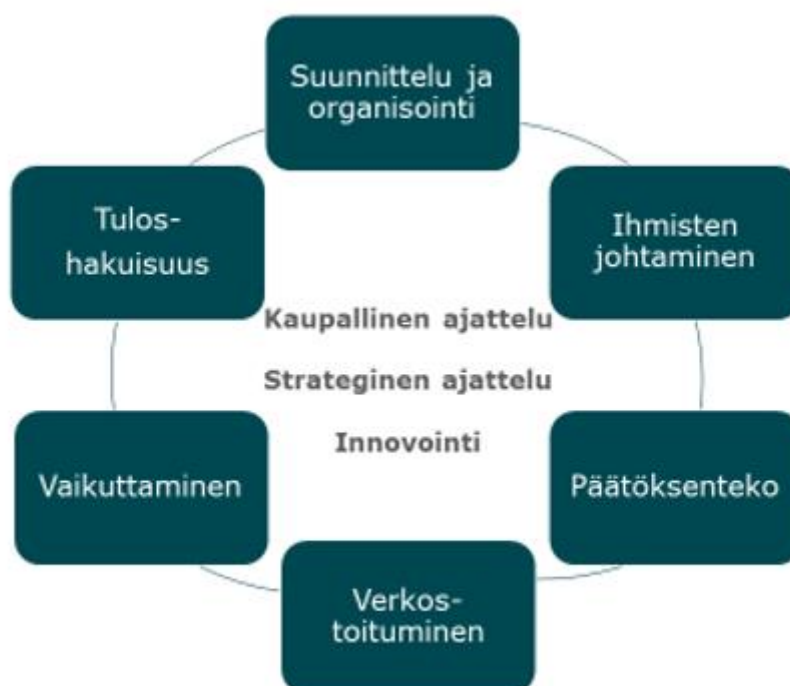
Uudessa toimintamallissa aiempi malli ”kaikki tekevät kaikkea” päädyttiin jakamaan kahteen asiakaspalvelun näkökulmasta erilaiseen työtehtävään. Palvelumyyntiryhmiin etsittiin aktiivisia asiakaspalvelijoita, joilla on taito lähestyä asiakasta, keskustella ja kartoittaa hänen tarpeensa sekä auttaa häntä ostopäätöksen tekemisessä. Kassalla tarve oli tarkoille myynnin ammattilaisille, jotka hallitsevat järjestelmiä, osaavat toimia hektisessä ympäristössä, tehdä nopeita päätöksiä ja neuvoa asiakasta hyvin erilaisissa kysymyksissä hyödyntäen laajaa ammattitaitoaan. Muutoksella mahdollistettiin myös uusi kannustemalli, missä myyjä ansaitsee kannustetta ylittäessään hänelle asetetut tavoitteet.

Myyjien kanssa käytyjen henkilökohtaisten keskusteluiden pohjalta määriteltiin osaamistarpeet sekä eri roolien työtehtävät. Jokaisella oli mahdollisuus esittää toive roolista, missä haluaa jatkossa työskennellä, myös toive tuotealueesta huomioitiin mahdollisuuksien mukaan. Vaikka roolit olivat uudet eikä aiemmin tällaista jakoa ollut tehty, havaittiin nopeasti että myyjät tunsivat omat vahvuutensa ja osaamisensa ja pystyivät yhdessä esimiehen kanssa käydyssä keskustelussa valitsemaan itselle parhaiten sopivan roolin. Henkilöstön toiveista pystyttiin toteuttamaan yli 90%.

4.1.1 Esimiestyön kompetenssien määrittely

Tärkeässä roolissa olivat esimiestyön kompetenssien määrittely ja niiden läpikäynti esimiesten kanssa.

Esimiestyölle ja johtamiselle määriteltiin kompetenssit ja esimiehille tarjottiin valmennusta sekä keskusteluita esimiespäivillä, nämä otettiin myös osaksi johtoryhmän palaverieita ja toimivat sekä työtä kehittävänä että arvioitaessa esimiestyön suoritusta. Kompetenssien määrittelyllä haluttiin selkeyttää esimiestyötä muuttuvassa tilanteessa muutosvaiheessa.



Kuva 9. Johtamisen kompetenssit esimiestyölle

Esimiestyön osalta käytiin myös muutosvaiheen alussa ja sen aikana erilaisia keskusteluita, joilla varmistettiin kompetenssien mukainen esimiestyö. Johtoryhmän kokoukset sisälsivät erityisesti muutosvaiheen edetessä erilaisia valmennuksellisia osuuksia (osana opinnäytetyötä) joilla annettiin esimiehille työkaluja muutosjohtamisen haasteisiin sekä erilaisiin tilanteisiin.

4.1.2 Osaamisen jakaminen

Osaamisen jakamista kehitettiin huomioimalla sekä yksilön, että ryhmän osaaminen ja suuntaamalla kehitystoimenpiteet siten että organisaatio hyötyy henkilöstön osaamisen laajentumisesta. Strategian mukaisesti tavoitteena oli saavuttaa tilanne, missä henkilöstöllä on laaja osaaminen ja asiakaskokemus ovat tasalaatuisia: asiakas voi luottaa että hän saa erinomaista asiakaspalvelua osastosta, alueesta, ajankohdasta riippumatta.

Johtamisen näkökulmasta tärkeää oli tunnistaa jo olemassa oleva osaaminen sekä puutteet osaamisessa sekä henkilöstön halu kehittyä ja oppia uutta. Työntekijäkokemuksen näkökulmasta haluttiin panostaa mahdollisuuteen oppia uutta ja päästä onnistumaan valitussa työtehtävässä. Jokaisessa keskustelussa korostettiin mahdollisuutta uuden oppimiseen sekä mahdollisuutta vaihtaa työroolien välillä. Johtamisessa haluttiin luoda tilanne missä jokainen työntekijä löytää hänelle parhaiten sopivan työroolin näiden kahden myyjäroolin välillä tai vaihtoehtoisesti muiden, yrityksessä olevan työtehtävän osalta.

Yrityksen osastoilla päätettiin lähteä systemaattiseen osaamisen jakamiseen tavoitteena jakaa hiljaista tietoa sekä mahdollistaa jokaiselle uuden oppiminen ja tätä kautta oppimisen ilo. Henkilöstön vaihtuvuus on hyvin pientä, moni työntekijä on tehnyt vuosia samaa työtehtävää samalla vastualueella mikä tarkoittaa erittäin laajaa osaamista tiettyyn tuoteryhmään. Samalla haluttiin kiinnittää huomioita positiiviseen työilmapiiriin sekä välttää henkilöstökyselyn pohjalta havaitut haasteet. Monissa avoimissa vastauksissa oli henkilöstö nostanut esiin saman työn vuosien mukaan tuoma ”osaan jo paljon tältä alueelta” ja halu oppia uutta ja siten kehittää itseään ja ammattitaitoaan.

Yrityksessä toteutettiin koko talon infoja joiden sisältö koostui strategian ja toimintamallin lisäksi osaamisen jakamisesta sekä sen tärkeyden ymmärtämisestä miksi lähdemme osaamista jakamaan sekä oppimaan uutta. Tärkeimpänä koettiin sitouttaminen uuteen tekemisen malliin sekä ymmärryksen lisääminen siihen, että osaamisen laajentamista tarvitaan nyt paljon parantaaksemme asiakaskokemusta ja myyntiä.

Alkuvuoden 2018 aikana esimiehet keskustelivat työntekijöiden kanssa osaamisesta ja ammattitaidosta. Keskustelussa ei otettu kantaa asiakaspalveluosaamiseen vaan siihen, kuinka paljon (ja kuinka pitkältä ajalta) osaamista on kertynyt nykyisellä alueella, onko henkilöllä hiljaista tietoa mitä olisi hyvä jakaa ja onko työnantaja tarjonnut viimeisten viiden vuoden aikana mahdollisuuksia uuden oppimiselle.

Henkilöstölle suunniteltiin, yhdessä työntekijöiden kanssa siirtyminen uuteen tehtävään, toiselle alueella. Tehtävä oli aina myyntityötä samanlaisilla raameilla, mitä nykyinen, mutta vastuulle tuleva alue oli uusi tai myyntiryhmä vaihtui sitten että henkilö pääsee oppimaan täysin uuden tuoteryhmän.

Työntekijöiden kanssa käytiin henkilökohtaiset keskustelut, missä nykyinen esimies ja tuleva esimies (jos kyse osaston vaihtumisesta) keskustelivat myyjän kanssa kertoen tarkemmin mistä on kyse, mikä on uusi tuleva tehtävä ja monessa tilanteessa siirtyvä myyjä pääsi itse vaikuttamaan uuteen vastuualueeseensa omien toiveidensa ja kiinnostuksen kohteidensa mukaisesti.

Yksikön toimintasuunnitelman mukaisesti ensimmäinen osaamiskierros toteutettiin alkuvuodesta 2018 aikana siten, että seuraavat uuden oppijat ja hiljaiset tiedon jakajat pystyivät aloittamaan ennen kesälomia. Oleellista hiljaisen tiedon jakamisessa oli huomioida uudet rooli: palvelumyyjän mahdollisuus palvella tuotealueella mahdollisimman laajasti sekä kassamyyjän osaaminen tuotealueen erikoisosaamista vaativissa asioissa.

Henkilöstön muutosvaiheeseen panostettiin lisäämällä henkilökohtaisia keskusteluita, koulutukseen käytettäviä työtunteja sekä työvuorosuunnitelun suunnitelmallisuuteen (uusi oppija ei työskentele yksin alussa). Myös tiedotus oli tärkeässä roolissa. Samalla lanseerattiin säännölliset viikkokeskustelut, missä käytiin läpi edellisen viikon onnistumisia sekä kuluvan viikon tavoitteita myyjän työn näkökulmasta. Onnistumisista myyntitilanteissa palkittiin uudella kannustemallilla jossa tavoitteen ylittyessä työntekijällä oli mahdollisuus kannusteeseen.

Kassatoimintojen näkökulmasta osaaminen on sekä teknistä kassan käyttöä että asiakaspalveluun liittyvää laadullista tekemistä. Osaamisen jakamisessa korostuu kassan käytön oikeellisuus nopeasti, tehokkaasti ja virheettömästi sekä hyvin lisämyyntivinkkien, -mallien ja -käytäntöjen jakaminen jotta jokaisella on mahdollisuus nostaa omia tunnuslukujaan.

4.2 Toimintamallin muutoksen toteutuksen johtaminen

Toimintamallia uudistettaessa oleellista olivat tutkimustulokset aiemman mallin pohjalta sekä asiakkaiden että henkilökunnan näkökulmasta. Samaan aikaan toteutettiin kannustejärjestelmän uudistaminen, josta oli myös henkilöstöltä tullut laajasti toiveita. Kannustejärjestelmä toteutettiin uudistamalla työrooleja osastoilla ja kannustemalli sidottiin eri roolien tehtäviin, niihin asetettuihin tavoitteisiin sekä kannusteportaisiin.

Esimiehen toimenkuva uudistettiin vastaamaan uutta mallia ja mahdollistettiin hänelle keskittyminen yksikön kassatoimintojen kehittämiseksi tavoitteena erinomaiset kassapalvelut. Esimiehen vastuulle määriteltiin operatiivinen johtaminen, vastuu tavoitteiden asettamisesta, niiden saavuttamisesta sekä tulosvastuu. Tärkeänä osa-alueena oli vision, mission ja strategian toteuttaminen myynnin arjessa. Toimenkuva määriteltiin toimintamallin alussa tasolle, millä tehtävään valittu esimies pystyi käynnistämään kehittämishankkeen tekijän johdolla ns. myymäläarjen uuden tiimin, uusien myyjien toimenkuvien sekä uudenlaisen palvelumallin kautta.

Esimiehen työkaluksi sekä keskusteluihin myyjien kanssa luotiin esimiehen työkalupakki kassa- ja palvelumyyjän kehityksen portaista. Näiden avulla haluttiin konkretisoida myyjälle hänen onnistumistaan sekä näyttää suuntaa tulevaisuuden palvelutasotavoitteelle. Kehityksen portaat koettiin konkreettisena ja hyvänä esimiestyön välineenä sillä ne sanoittivat sitä osaamista ja tavoitetilaa mitä myyjälle oli asetettu sekä havainnollistivat portaiden mallissa myyjän nykytilan toteutumista.

Myyjien toimenkuvat uudistettiin ja kehityshankkeen näkökulmasta kassamyyjän toimenkuva toimi merkittävänä muutokset mahdollistaen palvelumyyjän keskittymisen asiakkaaseen ja kassamyyjän keskittymisen asiakkaaseen kassatapahtuman tai kassalla tehtävien muiden palvelutilanteiden osalta.

Kehittämishankkeen muutosta käsiteltiin johtoryhmän kokouksissa opinnäytetyön tekijän toimesta. Tavoitteena oli sitouttaa esimiehet muutokset läpivientiin sekä mahdollistaa muutokset ketterä kehittäminen. Oleellista oli keskittyä asiakaskokemukseen jotta pystyttiin varmistamaan asiakaan saaman palvelun parantuminen. Samaan aikaan keskityttiin myös henkilökokemukseen, jotta henkilöstö tiesi tavoitteet, viikoittain kuuli omat tuloksensa sekä kävi myyntikeskusteluita esimiehensä kanssa. Viestinnän määrä ja esimiestyön laatu olivat avainasemassa muutosta tehtäessä sekä sen eri vaiheissa esittelystä, käyttöönotosta varsinaiseen myynnin arkeen.

Johtoryhmän kokouksissa uudistus sekä siihen liittyvä valmentaminen olivat tärkeässä roolissa muutoksen onnistumisen näkökulmasta. Muutosjohtamista käsiteltiin useissa tilaisuuksissa 2018 vuoden aikana. Esimiesten valmentaminen muutokseen ja muutosjohtamiseen tiimeissä olivat tärkeitä muutoksen onnistumisen näkökulmasta. Avaintavoitteena oli varmistaa erinomainen asiakaskokemus ja henkilöstökokemus muutosvaiheessa ja sen jälkeen.

Toimintamallin muutosviestintä toteutettiin henkilöstölle opinnäytetyön tekijän toimesta käyttäen kehittämishankkeessa tehtyjä viestintämateriaaleja. Keskusteluiden tavoitteena oli taustoittaa ja selkeyttää nykytilannetta, kuvata tulevaisuutta ja tavoitetilaa sekä sitouttaa henkilöstä muutokseen joka oli monella tavalla myyjän näkökulmasta iso.

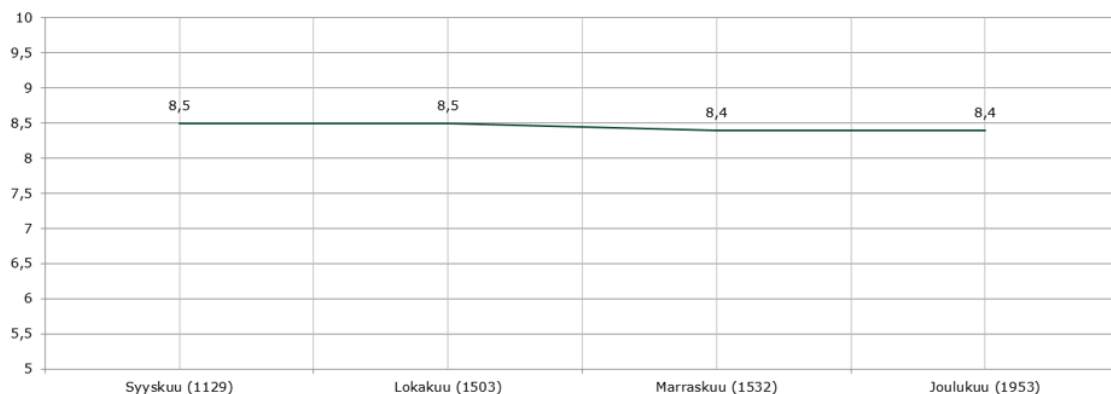
Osastoilla tehtävät työt eivät muuttuneet, mutta niitä roolitettiin ja jaettiin tasapuolisemmin sekä tarkemmin siten, että mahdollistettiin asiakkaaseen keskittyminen sekä työn tasapuolinen jakaantuminen eri työntekijäryhmien kesken. Kaikkia viestinnässä käytettyjä materiaaleja yhdisti vahva tahtotila selkeyttää strategista suuntaa ja sitoa muutos osaksi laajempaa kokonaisuutta ja tavoitetta parantaa asiakaskokemusta yrityksessä

4.3 Asiakaskokemuksen laadun varmistaminen toimintamallin muutoksessa

Suurin muutos toimintamallissa tapahtui kassapalvelun osalta. Osastoille määriteltiin kassapisteet joissa on aina myyjä paikalla valmiina rahastamaan asiakkaan. Samalla oli mahdollista myös tarjota palvelua lisämyyntituotteista (esimerkiksi kenkienhoitotuote, päivittäiskosmetiikan tuotteet), tehdä tilauksia, palauttaa tuotteita (myös verkkokaupasta ostettuja), hoitaa reklamaatioita, ostaa lahjakortteja, maksaa eri valuutoilla tai Aasialaisilla luottokorteilla tax free toimintoja unohtamatta. Myyjä myös paketoit tuotteet asiakkaan toiveiden mukaan.

Kassapalveluiden päätavoitteeksi määriteltiin sujuva ja nopea maksutapahtuma jossa huomioidaan asiakkaan tarpeen ja toiveet. Kassojen tunti-käyttöä suunniteltaessa hyödynnettiin asiakasfrekvenssejä joilla varmistettiin tehokas myyntityö. Osa asiakkaista halusi maksaa nopeasti ja lähteä eteenpäin, osa taas toivoi lisäpalveluita tai paketoitua. Oleellista oli varmistaa myyjäresurssien määrä vilkkaimpina ajankohtina jotta mahdollinen jonotusaika ei olisi liian pitkä.

Kassapalveluiden osalta lähdettiin myös mittaamaan palvelukokemusta kysymällä asiakkailta ostotapahtuman jälkeen ”Kuinka tyytyväinen olit palveluun kassalla”. Asiakas arvio tapahtuman arvosanalla 0-10 (0=tyytymätön, 10=erittäin tyytyväinen) ja avoimissa kommentteissa oli mahdollista tarkentaa toiveita tai ajatuksia kassatapahtumana liittyen.



Kuva 10. Kassapalvelun keskiarvo muutosvaiheessa

Muutoksen jälkeen palautteet suuntautuivat nopeasti positiivisempaan suuntaan. Palvelusta annettu keskiarvo oli jo kuukauden päästä muutoksesta yli 8 ja nousi mittauksen aikana usein lähelle yhdeksää. Monessa palvelutapahtumassa arvosana oli 10 mikä kuvaa asiakkaiden tyytyväisyyttä palvelutapahtumaan rahastamisen ja kassapalvelun osalta.

Asiakaskokemuksen näkökulmasta palautteet, joissa koettiin negatiivisena se, ettei kassalla ole myyjää tai kassa lähtee palvelemaan ja poistuu näin kassalta jättäen seuraavana jonossa olevan yksin, loppuivat lähes kokonaan. Lisäksi palautteet missä olisi koettu, ettei myyjää ole löytynyt, vähenivät merkittävästi.

Asiakkaat antoivat myös nopeasti muutoksen jälkeen paljon positiivista kirjallista palautetta kassatoiminnoista: esimerkkejä annetuista palautteista

Kassan palvelu oli yli normaalin odotusten. Aamutakki käärittiin niin kaulaiseen pakettiin, ettei koskaan aiemmin.

Ostokokemukseni oli odotettua parempi.

Kaikki sujui hyvin ja palvelu oli erinomaista. Kaikkiin kysymyksiin tuli kiitettävä vastaus.

Kassa oli kokeneempi ja reagoi heti kun saavuin lähelle. Nopeaa ja sujuvaa toimintaa kassalla.

Myyjä kassalla oli nopea ja osasi asiansa. On hyvä että voin kiireessä maksaa tuotteet heti eikä tarvitse odotella myyjää osastolta.

Asiakaskokemuksen mittauksessa arvioitiin myös jonotusta. Jonotukseen vastattiin usein kielteisesti, mutta tässä on tärkeä huomioida sanan jonotus merkitys: hyvin harva kokee jonotuksen positiivisena kokemuksena. Tällä oli kuitenkin tärkeä merkitys sillä näin päästiin seuraamaan asiakkaiden kokemusta eri ajankohtina jonotukseen liittyen ja nähtiin myös ne tilanteet ja tuotealueet, joissa jonotus koettiin negatiivisempänä tai kassatapahtuman pituus vaikutti jonotuksen keston. Havaintojen perusteella lisättiin henkilökuntaa sekä kassakoneita tavoitteena nopeuttaa kassapalvelua sekä sujuvoittaa maksamista vähentäen negatiivista tunnetta jonotuksesta.

4.3.1 Asiakaskokemuksen avainteemat 2018

2018 vuoden aikana seurattiin tarkasti asiakaskokemuksen mittauksen kautta erilaisia avainsanoja joilla saatiin tutkittua asiakkaan kokemusta uudessa toimintamallissa.

Johtamisen näkökulmasta havaittiin nopeasti, että laadukkaalla, valmentavalla esimiestyöllä yhdistettynä uuteen toimintamalliin keskitetyistä kassapalveluista asiakkaat kokivat palvelun parantuneen.

Asiakaspalvelusta annetut positiiviset arviot kasvoivat +4,2 %-yksikköä, negatiiviset arviot pysyivät samassa tasossa josta nähtiin, että neutraalisti palveluun suhtautuneiden määrä väheni ja he kokivat palvelun parantuneen. Negatiivisia palautteita analysoitiin avointen vastausten perusteella ja tehtiin korjaavia toimenpiteitä palautteen perusteella.

Kassatoimintojen positiivinen kokemus nousi +7 %-yksikköä ja kokemus myyjien antamasta palvelusta koettiin erittäin hyvänä koko mittausajanjakson ajan. Näin ollen kassatoimintomuutos ei heikentänyt palvelukokemusta vaikka rahastanut myyjä oli eri kuin varsinaisessa palvelutapahtumassa mukana ollut. Mielenkiintoinen yksityiskohta oli myös myyjien asiantuntemukselle annetut arviot, jotka pysyivät muutoksen jälkeen erinomaisina. Asiantuntemuksesta annettiin positiivisia arvioita 80-90% palvelutilanteista ja vain satunnaisissa tilanteissa koettiin negatiivista asiantuntemusta.

4.3.2 Asiakaskokemus 2019

Asiakaskokemuksen mittausta on tehty vuosien 2017-2019 aikana mitaten samoja osa-alueita. Kysymyksen asettelua on tarvittaessa tarkennettu sekä kysytty myös muita osa-alueita esimerkiksi vastuullisuuteen liittyen. Mittausajanjaksolla 2018-2019 on uudistettu myyjien toimenkuvat ja roolit ja mahdollistettu heille asiakaskohtaaminen ja asiakaspalvelu jakamalla työt uudella tavalla eri roolien kesken. Muutoksilla on ollut selkeä vaikutus asiakaskokemuksessa erityisesti tervehtimiseen, joka on noussut yli tavoitetason. Keskustelun osalta kasvu on ollut maltillisempaa.

NPS tuloksissa on havaittu myös nousua mittausjaksolla. Arviointiin vaikuttavat myös monet muut asiat (mm. valikoima ja hinnoittelu) joten suoraan ei voida vetää johtopäätöstä että toimintamallin muutos olisi ollut ainoa NPS tulosta parantanut toimenpide. Avoimissa kommentteissa palvelusta annettujen vastausten määrä kuitenkin nousi, mikä antoi signaalin oikeasta suunnasta.

Mielenkiintoinen yksityiskohta tuloksissa on havainto, missä huomataan toimintamallin lisännen vastauksia missä asiakas kertoo ”Sain tarvitsemaani palvelua ja aloite tuli myyjältä”. Samalla on vähentynyt vastaukset ”Sain tarvitsemaani palvelua mutta aloite tuli minulta”. Tästä voidaan vetää johtopäätös positiivisena suuntana myyjän aktiivisuuden näkökulmasta uudessa toimintamallissa (ja huomioiden tuhannet vastaajat) sillä positiivinen muutos alkoi näkyä jo muutamassa viikossa. Samalla voidaan myös vetää johtopäätös, että muutos on ollut aktiivisen palvelun näkökulmasta oikea.

4.4 Yhteenveto asiakaskokemuksen mittauksen perusteella

Asiakaskokemuksen mittaustuloksista on havaittavissa positiivista kehitystä asiakaskokemuksen näkökulmasta. Asiakaspalvelusta annettavat arviot ovat nousseet +4,2 %-yks. Samaan aikaan kassapalveluiden NPS arvona on pysynyt korkeana toimintamallin muutosten aikana.

Kassapalveluiden tyytyväisyyden mittaus on aloitettu syksyllä 2018 kun ensimmäiset keskitetyt kassat sekä kassamyyjäroolit on otettu käyttöön yrityksessä.

Tuloksista voidaan vetää seuraavat johtopäätökset

- Asiakkaat ovat tyytyväisempiä osastolla saamaansa palveluun ja kokevat sen positiivisempänä kuin aiemmin. Myyjällä on mahdollisuus keskittyä asiakkaaseen.
- Asiakkaat ovat tyytyväisempiä kassalla tapahtuvaan palveluun aiempaan verrattuna. Palvelu on sujuvaa ja nopeaa, asiakkaan toiveet huomioivaa
- Kokonaistyytyväisyys on noussut kun huomioidaan asiakaspalvelu osastolla sekä palvelu kassalla.

Tutkimuksen perusteella asiakkaat ovat arvioineet myös tervehtimisen asteen nousseen selvästi, keskustelua asiakkaiden kanssa on ollut enemmän ja myyjät ovat auttaneet asiakasta ratkaisun tekemisessä useammin kuin aiemmin. Samalla työtahokkuus on kasvanut ja työtunteja on pystytty optimoimaan paremmin asiakasfrekvenssien mukaisesti.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Asiakaskokemus yhtenä tärkeimmistä kilpailutekijöistä on yrityksen strategian ydin. On tärkeää ymmärtää asiakaskokemuksen merkitys myyntiin ja yrityksen menestykseen. Yrityksen asiakastyytyvyyden mittausten ja asiakaskokemuksen systemaattisen analysoinnin kautta löydettiin kehityskohteeksi toimintamallin muutos mitä tuki myös henkilöstökyselyissä esille nousseet asiat.

Työntekijöiden työtä roolittamalla, panostamalla osaamiseen ja hiljaisen tiedon jakamiseen sekä varmistamalla laadukas esimiestyö voidaan muuttaa merkittävästi asiakkaan kokemusta yrityksen tarjoamasta palvelusta.

Henkilöstön näkökulmasta mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, itseohjautuvuus ja päätöksenteko esimerkiksi palveluun liittyvissä tilanteissa, kehittää myös asiakaskokemusta myyjän kokiessa työn mielekkääksi. Usein koetaan, että laaja toimenkuva on työnä mielekkäämpi, mutta kehittämishankkeen pohjalta voidaan vetää johtopäätös missä työtä roolittamalla, toimenkuvia uudistamalla, selkeyttämällä työtehtäviä saavutettiin parempaa asiakaskokemusta, kehitettiin henkilöstökokemusta sekä tehtiin muutos tehokkaasti strategisen tahtotilan mukaan.

Kehittämishankkeen lopputuloksena syntyneet uudet toimintamallit on otettu käyttöön yksikön kaikilla osastoilla. Opinnäytetyön tekijän vastuulla on ollut muutoksen johtamisen lisäksi kehittää toimintamallia ketterästi uudistaen jatkuvasti palvelumallia tavoitteena entistä parempi asiakaskokemus ja henkilöstökokemus.

LÄHTEET

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. (2020). Johda merkitystä. Balto Print, Liettua: Alma Talent.

Aalto-Setälä, P. & Saarinen, M. (2016). Innostus, myötämanipuloinnin aakoset. Helsinki: Talentum Pro.

Brusi, P. (2018). Mikä on paras tapa kehittää asiakaskokemusta. Haettu 28.5.2020 sivustolta: <https://www.asml.fi/blogi/asiakaskokemus-strategia/>

Brusi, P. *Parempi asiakaskokemus. Mikä on paras tapa kehittää asiakaskokemusta?* Futurelab Finland. Haettu 9.4.2020 sivustolta: <https://amt.fi/static/tietovarasto/3113.pdf>

Cualtrics. *Measure, analyse, improve NPS across your organization*. Haettu 2.4.2020 sivustolta: https://www.qualtrics.com/nor/lp/nps/?utm_source=google&utm_medium=ppc&utm_campaign=cx+bmm+nor&campaignid=902838396&utm_content=&adgroupid=50521608128&utm_keyword=%2Bnps&utm_term=%2Bnps&match-type=b&device=c&placement=&network=g&creative=334988279945&gclid=Cj0KCQjwj7v0BRDO-ARIsAGh37ioPmyra08FGUdSOOQW94ne6R0eo3m9S2dUET2Gw_eP-RAioovSbcEkAaAimkEALw_wcB

Deci, E. & Ryan, M. (2002). *Handbook of self-determination research*. Rochester, NY, University of Rochester Press.

Deci, E. & Ryan, M. (2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being*. American psychologist.

Dweck, C. (2007). *Mindset: The new psychology of success*. USA: Penquin random House.

Gassmann, O., Frankenberger, K. & Csik, M. (2014). *The business model navigator. 55 models that will revolutionise your business*. United Kingdom: Pearson Education limited.

Google (2008). *How to develop your managers*. Haettu 11.4.2020 sivustolta: <https://rework.withgoogle.com/guides/managers-develop-and-support-managers/steps/introduction/>

Huhtala, M. (2015). *Asennejohtaja, arjen työkalut esimiehille*. Helsinki: Kauppakamari.

Kirjavainen, P. ja Laakso-Manninen R. (2010). *Kestävä uudistuminen - kuinka hyödyntää ja uudistaa organisaation perimää*. Helsinki: WSOYPro.

Korhonen, H. & Bergman, T. (2019). *Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle*. Helsinki: Alma Talent.

Leading passion – how to create a culture of engagement. Passion hanke 1.1.2015-31.12.2017. Haettu 19.4.2019 sivustolta: www.leadingpassion.fi

Lisää vuorovaikutusta, lisää osaamista – keinoja hiljaisen tiedon jakamiseen. Ilmarinen. Haettu 5.2.2017 sivustolta: <https://www.ilmarinen.fi/si-teassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-lisaa-vuorovaikutusta-lisaa-osaamista.pdf>

Lombardo, M. & Eichinger, R. (2000). *High potentials as high learners. Human resource management*. Winter 2000, Vol 39, No. 4.

Lundberg, T. & Töytäri, J. (2010). *Asiakaspalvelun pikku-jättiläinen. Taitoa, tunnetta, intoa & intohimoa. Osaajan asenne ratkaisee*. Aina. Lahti: Marki-print Oy.

Luoma-Aho V. & Sulopuisto O. (2017). *Tulevaisuuden koulutuksen käsikirja*. Sitra. Haettu 12.4.2020 sivustolta: <https://media.sitra.fi/2017/07/08101022/Selvityksia1241.pdf>

McKinsey&Company, (2019). *Organizational health index. Put real numbers and targeted actions on organizational health*. Haettu 12.4.2020 sivustolta: <https://www.mckinsey.com/solutions/orgsolutions/overview/organizational-health-index>

McKinsey&Company, (2018). *How to create an agile organization?* Haettu 11.4.2020 sivustolta: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-to-create-an-agile-organization>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: Sanoma Pro.

O'Neill, A. (2018). *Premium is the new black. In a world of dynamic change put customer experience at the heart of your decision-making*. Ireland: Open Press.

Osaamisen jakaminen. Etera. Haettu 5.2.2017 sivustolta: <https://www.etera.fi/SiteCollectionImages/Landing-sivut/Kompassi-lite/docs/osaaminen/Osaamisen%20jakaminen.pdf>

Osaamisen johtaminen. Osaamisen ennakoinnista osaamisen kehittämiseen. Vipuvoimaa EU:lta hanke 2007-2013. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2015. Haettu 14.5.2020 sivustolta: <https://www.redu.fi/loader.aspx?id=283831a3-dbf6-4ce2-82cd-7251322e8b03>

Otala, L. (2018). Ketterä oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsingin kauppakamari Oy.

Peiponen, P. (2019). Itseohjautuvuus tekee hyvää työyhteisölle – kunhan se toteutetaan oikein. Haettu 31.5.2020 sivustolta: <https://www.ukko.fi/2019/11/15/itseohjautuvuus-tekee-hyvaa-tyoyhteisolle/>

Ristikangas, V., Ristikangas, M.-R. & Alatalo, M. (2019). Valmentava mentorointi. Helsingin seudun kauppakamari. Viro: Meedia zone.

Roivas, R. (2018). Miten kehittää työyhteisökulttuuria. Haettu 15.9.2019 sivustolta: <https://esseepankki.proakatemia.fi/miten-kehittaa-tyoyhteisokulttuuria/>

Ruutu, S. & Salmimies, R. (2015). Työnohjaajan opas, valmentava ja ratkaisukeskeinen ote. Helsinki: Talentum Pro.

Salescommunication (2019). Mikä on NPS ja miksi sen tulisi kiinnostaa yritystä. Haettu 2.6.2020 sivustolta: <https://www.salescommunications.fi/blog/mika-on-nps-ja-miksi-sen-tulisi-kiinnostaa-yritysta>

Salojärvi, S. (2005). Essays on the role and nature of knowledge management in Finnish SMEs. Väitöskirja, Serie A: 145, Hanken.

Salojärvi, S. (2009). *Osaamisen johtaminen ja kehittäminen*. Teoksessa Martti Helsilä & Sari Salojärvi (toim.), Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Täydellinen esimies. Resilio, we know people. Haettu 9.4.2020 sivustolta: <https://www.resilio.fi/wp-content/uploads/Taydellinen-esimies-opas.pdf>