



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
MATKAILU-, RAVITSEMIS- JA TALOUSALA

ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN

Asiakas- ja henkilöstökokemuksen merkitys polkupyörä-
johtamisen mallissa

TEKIJÄ: Helena Mäenpää
Matkailu- ja palveluliiketoiminta
Savonia ammattikorkeakoulu

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Matkailu- ja ravitsemisalalan tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Helena Mäenpää	
Työn nimi Asiakaskokemuksen johtaminen – asiakas- ja henkilöstökokemuksen merkitys polkupyöräjohtamisen mallissa	
Päiväys	14.12.2020
Sivumäärä/Liitteet	50/2
Ohjaaja(t) Sirpa Vauhkonen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppanit Savonia ammattikorkeakoulu	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten esimiehet johtavat yrityksensä asiakaskokemuksen luomista. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys pohjautuu Kari Korkiakosken (2019) luomaan kirjaan Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Asiakaskokemus on keskeinen tapa erottua kilpailijoiden joukosta ja rakentaa menestystä oikein oivallettuna. Henkilöstökokemuksen merkitystä tuotiin esille johtamiseen parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen aikaansaamiseksi. Polkupyöräjohtamisen mallissa yhdistyy tutkittavat asiat selkeään kuvaan, joka kuvastaa onnistunutta ja nykyaikaista johtamista.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimukseen valikoitui laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimustapa, josta menetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Työn empiirinen osuus koostui palvelualalla toimivien yritysten haastatteluista, tutkimustuloksista, johtopäätöksistä ja luotettavuusarvioinnista. Haastateltavaksi opinnäytetyöhön osallistui kolmen eri palvelualan yrityksen esimiestä. Haastattelut toteutettiin marraskuussa 2020. Haastateltavilta henkilöiltä odotettiin tietoa asiakaskokemuksen luomisesta ja johtamisesta.</p> <p>Tutkimustuloksista huomattiin, että asiakaskokemukseen on syytä panostaa palvelualan yrityksissä, joissa asiakaspalvelulla luodaan vaikutus asiakkaaseen. Merkittäväksi asiaksi nousi erityisesti asiakkaiden tunteisiin vetoaminen hyvän asiakaskokemuksen luomiseksi. Esimiehiltä vaaditaan tehtävässään tunneälyä. Palvelun tuottavat yrityksen henkilökunta eli henkilöstöllä on merkitystä yrityksen tuottavuuteen. Jokaisen haastateltavan mielestä asiakaskohtaukset ja henkilöstö luovat asiakaskokemuksen.</p> <p>Polkupyöräjohtamisen malli koettiin nerokkaaksi oivallukseksi, joka herätti positiivisia ajatuksia. Haastateltavat tunnustivat sen kiteyttävän johtamisen tavoitteen hyvin. Ennen kuin todellista kehitystä voi tapahtua yrityksissä, se vaatii tiedon asiakkaiden ja henkilöstön tyytyväisyydestä. Mallissa kuvataan asiakas- ja henkilöstön tyytyväisyyskyselyiden tärkeys, sillä se ohjaa yrityksen kehitystä kohti menestyksekkästä toimintaa. Näiden tietojen saamiseen yritysten tulisi löytää erilaisia mittareita ja tehdä mittauksia säännöllisesti. Täten yrityksen omasta toiminnan kehittämisestä tulee enemmän merkityksellistä ja tuloksellista.</p>	
Avainsanat Asiakaskokemus, asiakaskokemuksen johtaminen, henkilöstökokemus, polkupyöräjohtamisen malli	

Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services			
Degree Programme Degree Programme in Hospitality Management			
Author(s) Helena Mäenpää			
Title of Thesis Customer experience management – The importance of customer- and employee experience in the Bicycle model for management			
Date	14.12.2020	Pages/Appendices	50/2
Supervisor(s) Sirpa Vauhkonen			
Client Organisation /Partners Savonia University of Applied Sciences			
<p>Abstract</p> <p>The objective of this thesis was to find out how supervisors manage to create customer experience for their company. The theoretical background consists of the theory of Kari Korkiakoski's (2019) book called Customer experience and employee experience. Customer experience is a way to stand out from the competitors and build success properly realized. The importance of employee experience was highlighted in management to achieve the best possible customer experience. The bicycle model for management combines the subjects we are studying into a clear model which reflects a successful and modern leadership.</p> <p>The study of this thesis was conducted as a qualitative research and more specifically theme interviews. The empirical part consists of service company's introductions, results and conclusions of the study and reliability evaluation. For the thesis, three companies were interviewed representing service companies. The interviews were conducted in November 2020. Interviewees were expected to have previous knowledge about creating customer experience and management.</p> <p>The study results showed that it is worth investing in the customer experience especially service companies, where customer service is a way of creating an impact on the customer. One particular importance was the appeal to customer's feelings to create a good customer experience. Supervisors are required to have emotional intelligence in their job. The importance of the staff is huge in the company's productivity because the service is provided by the staff. Every interviewee thinks that customer encounters and staff create a customer experience.</p> <p>Bicycle model for management was perceived as an ingenious insight that evoked positive thoughts. The interviewees recognized its goal of crystallizing leadership well. Before real development can take place in companies, it requires knowledge of the satisfaction of the customers and staff. The model describes the importance of customer and employee satisfaction surveys, as it guides the company's development towards successful operations. To obtain this information, companies should find a variety of measuring tools and take measurements on a regular basis. Thus, the development of the company's own operations becomes more relevant and effective.</p>			
<p>Keywords Customer experience, customer experience management, employee experience, bicycle model for management</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	HENKILÖSTÖKOKEMUS.....	8
2.1	Mitä on henkilöstökokemus?	8
2.2	Henkilöstökokemuksen kehittäminen	10
2.3	Henkilöstökokemuksen mittaaminen.....	12
3	ASIAKASKOKEMUS	14
3.1	Mitä on asiakaskokemus?	14
3.2	Asiakaskokemus kilpailuvalttina matkailualalla.....	16
3.3	Asiakaskokemuksen johtaminen.....	17
3.4	Asiakaskokemuksen mittaaminen	19
4	POLKUPYÖRÄJOHTAMISEN MALLI	23
4.1	Asiakaskokemuksen kehä	24
4.2	Henkilöstökokemuksen kehä	26
4.3	Onko asiakaskokemus sama kuin henkilöstökokemus?	27
5	CASET: MATKAILUALALLA TOIMIVAT KOHDEYRITYKSET	29
5.1	Pyynikin munkkiravintola Oy	29
5.2	Hiking Travel Hit	29
5.3	Holiday Inn Helsinki- Expo	30
6	TUTKIMUKSEN KULKU	31
6.1	Tutkimustavoitteet ja rajaukset.....	31
6.2	Tutkimusmenetelmä.....	32
6.3	Tutkimuksen toteutus.....	32
6.4	Luotettavuusarviointi.....	33
7	TUTKIMUSTULOKSET	35
7.1	Taustatiedot	35
7.2	Asiakaskokemus.....	36
7.3	Henkilöstökokemus	39
7.4	Polkupyörämalli	41
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	43
9	POHDINTA.....	45
	LÄHTEET	47

LIITTEET 49

1 JOHDANTO

Todellinen kilpailuetu rakentuu asiakaskokemuksen ymmärtämisestä ja henkilöstökokemuksen onnistumisesta ja näiden yhdistämisestä siten, että ymmärretään johtamisen vaikutus muihin ja henkilöstön merkitys asiakaskokemuksen luomisessa. Keskustelua aiheiden ympärillä on käyty voimakkaasti viime vuosien aikana. Nykypäivänä ei enää riitä, että yrityksen johtajuus on yksilöä arvostavaa, hyvän työilmapiirin luomista tai henkilöstön sitouttamista työhönsä vaan johtajan tulee toimia jatkuvasti palvellen asiakkaita ja henkilöstöä.

Opinnäytetyön tutkimuksen idea lähti omasta kiinnostuksesta asiakaskokemusta kohtaan ja samalla tutkijana halusin paneutua enemmän henkilöstön rooliin asiakaskokemuksen toteutumisessa. Aiheesta tekee kiinnostavan etenkin asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen suhde toisiinsa. Kokemuksien välisestä suhteesta puhutaan paljon, mutta tästä ajankohtaisesta aiheesta löytyy tällä hetkellä niukasti selkeitä näyttöjä tai tutkimuksia. Tätä kokemuksien muodostamaa kokonaisuutta ei ole myöskään käsitelty kirjallisuudessa paljolti.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten asiakaskokemus luodaan ja miten sitä johdetaan. Pyrkimyksenä löytää henkilöstökokemuksen merkitys, joka luo asiakaskokemuksesta todellisen. Tutkimuksessa paneudutaan asiakaskokemuksen ohessa tärkeään osaan eli henkilöstön huomiointiin asiakaskokemuksen luomisessa ja miten työntekijät luovat asiakaskokemuksen käytännössä. Lopussa esitellään Kari Korhian (2019) luoma malli, jolla asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen johtaminen yhdistetään polkupyörämalliin. Siinä esiintyy johdon tärkeys yrityksen visiosta, johon kytketään visiota toteuttava asiakas- ja henkilöstökokemus.

Tämän tutkimuksen empiria koostui kolmen eri palvelualan yrityksen esimiehien haastatteluista. Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat asiakaskokemus ja sen johtaminen, henkilöstökokemus ja johtamisen polkupyörämalli. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimustapaa eli laadullista menetelmää. Haastattelut suoritettiin teemahaastattelun muodossa. Teorian pohjalta on muodostettu haastattelurunko, joka määrittää haastattelun kulun teema kerrallaan.

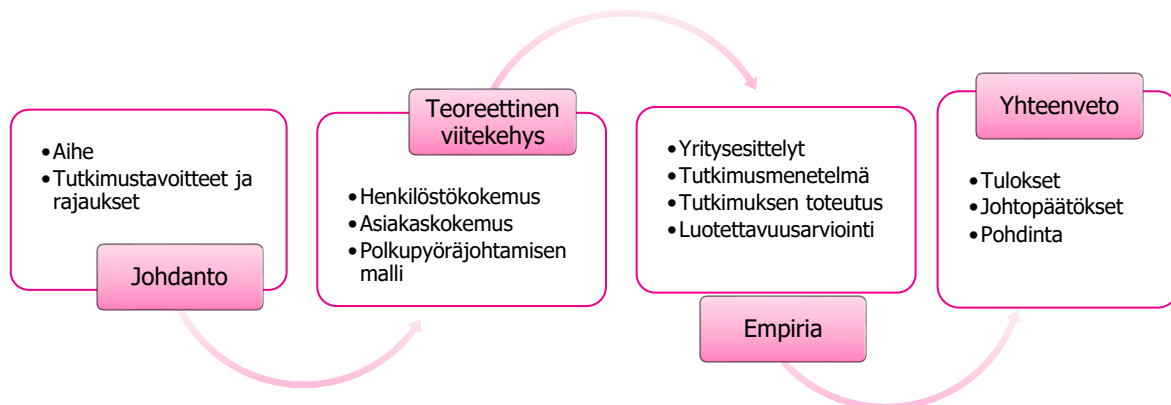
Opinnäytetyön tutkimusongelmana on johtajuus:

1. "Miten esimies johtaa asiakaskokemuksen toteutumista ja mistä asiakaskokemus muodostuu?"

Opinnäytetyön merkitys on ymmärtää, miten esimies jokapäiväisessä työssään mahdollistaa omalle yritykselleen loistavan asiakaskokemuksen ja miten henkilöstö on tärkeänä osana prosessia. Opinnäytetyön tuloksien ja johtopäätösten avulla lukijat saavat käsityksen siitä, miten asiakaskokemusta johdetaan, mistä henkilöstökokemus muodostuu ja miten ne yhdessä muodostavat arvokkaan kokonaisuuden menestykseen.

Opinnäytetyö koostuu neljästä osasta: johdanto, teoria, empiriaosuus ja yhteenveto. Teoreettinen viitekehys avaa tutkimukseen liittyvät käsitteet. Empiriaosuudessa määritellään tutkimuksen taustat,

toteutus ja luotettavuusarviointi. Yhteenvedossa esitellään tulokset, johtopäätökset ja varsinainen pohdinta työstä. Alla olevassa kuviossa 1 esitetään opinnäytetyön rakenne.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

2 HENKILÖSTÖKOKEMUS

2.1 Mitä on henkilöstökokemus?

Henkilöstökokemuksella tarkoitetaan työntekijän näkemystä työnantajasta, ja se muodostuu vuorovaikutuksesta, mielikuvista ja tunteista. Nämä tekijät liittyvät päivittäiseen toimintaan yrityksen sisällä, koska henkilöstökokemukseen liittyvät asiakasrajapinta ja asiakaskohtaukset. (Korkiakoski 2019, 24.) Henkilöstökokemus on uusi termi, mutta Fischer & Vainio (2015, 11) on puhunut samaa tarkoittavasta työyhteisökokemuksesta. Yksilöiden kokemukset ja henkilökohtainen sitoutuminen omaan työhönsä vaikuttaa asiakaskokemukseen ja sitä kautta tuloksellisuuteen. (Fischer & Vainio 2015, 11.)

Asiakaskokemuksen lisäksi viime vuosien aikana on herätty tosissaan myös pohtimaan henkilöstökokemuksen merkitystä yritysten menestykselle. Tyytyväinen työntekijä tuottaa parempaa asiakastyytyväisyyttä ja keskimääräistä parempi asiakastyytyväisyys puolestaan lisää edelleen työntekijöiden sitoutuneisuutta. Menestyneimpien yritysten kulttuuri ja toimintatavat pohjautuvat vahvasti myös työntekijöiden yksilöllisten toiveiden ja tarpeiden ymmärtämiseen sekä niiden huomioimiseen johtamisessa. (Hämäläinen & Maula & Suominen 2016.)

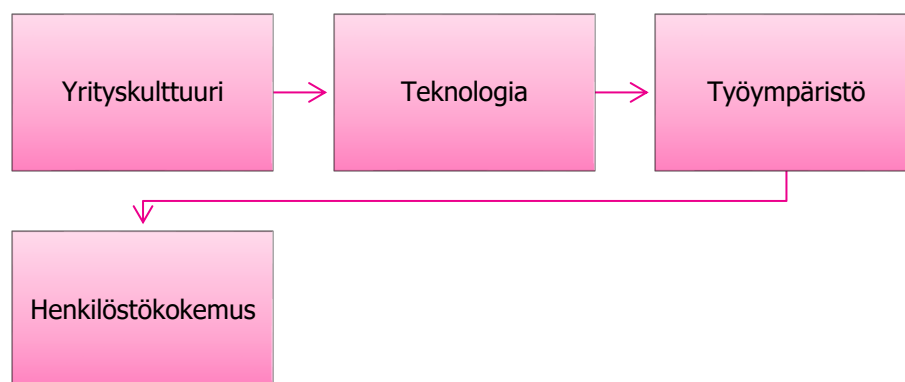
Vielä 2000-luvun alussa työnantajat olivat eniten kiinnostuneita työntekijöiden tyytyväisyydestä. 2010-luvun puolella focus on siirtynyt henkilöstön sitoutumiseen. Nykyään edistykselliset työnantajat ovat alkaneet huolehtia tyytyväisyydestä ja sitoutumisesta työhön. (SawoGuest Oy 2019.) Asiakkaat nähdään nykyisinä tai potentiaalisina, joten työntekijöihin tulee kiinnittää huomio samoin tavoin: nykyisenä, tulevana tai jo yrityksestä lähtevänä. (Hämäläinen ym. 2016.) Yrityskulttuuri, teknologia ja työympäristö luovat henkilöstökokemuksen osa-alueet. Kaikkiin tulee kiinnittää huomiota, sillä ne yhdessä luovat toimivan kokonaisuuden ja heijastuvat myös osaltaan asiakaskokemukseen. (Korkiakoski 2019, 122-123.)

Yrityskulttuurilla tarkoitetaan yrityksen arvoja, johon jokapäiväinen toiminta perustuu. Yrityksen tulee vaikuttaa toimintaympäristöönsä ja ihmisiin, sisältäen jotain saavuttamatonta. Yksi tärkeimmistä arvoista on yhdistää henkilökunta, jossa jokainen työntekijä tuntee olevansa arvostettu ja osana samaa tiimiä. Yrityksen tulee luoda olemassaololleen oikeutus, joten sen ei tule keskittyä ainoastaan rahan ja strategiaan. (Korkiakoski 2019, 127.)

Työntekijöille täytyy luoda positiivinen kuva yrityksestä, jonka kautta he voivat suositella yritystä työpaikkana. (Korkiakoski 2019, 124-125.) Henkilön tuottavuus lähtee sisäisestä palosta, innostuksesta ja itseohjautuvuudesta. Henkilöstökokemus kasvattaa kiinnostusta, joka kertoo palvelukulttuurin omaksumisesta ja johtamisesta. Henkilöstöjohtamisen tulee olla henkilökohtaista ja asiakaslähteistä, sillä ihmiset ovat yksilöitä. (Hämäläinen ym. 2016.)

Teknologian ei pidä olla yrityksessä rajoittava osa-alue. Organisaatioiden pitää huolehtia työntekijöille ajan tasalla olevaa teknologiaa ja siten voivat oppimansa teknologian avulla kehittää liiketoimintaa. Työntekijät haluavat ja odottavat sen olevan mahdollista käyttää työssään jo tuttua teknologiaa. Parhaat tekijät eivät halua käyttöönsä vanhoja työkaluja työn tekemiseen. Työntekijän tarpeet on siis vastakkain yrityksen vaateiden kanssa. (Korkiakoski 2019, 128.)

Korkiakoski (2019, 127) on todennut, että työympäristön merkityksen voi kiteyttää seuraavanlaisesti: voimme nähdä, koskea, tuntea ja haistaa työympäristön. Yrityksen arvot tulisi aistia työympäristöstä, kuten esimerkiksi avoimuus näytettäisiin avoimella toimistoratkaisuilla tai johtajan näkyvällä olemuksella ja yritykset voivat mahdollisesti jopa kilpailla työvoimasta ympäristön viihtyvyyden ja toimivuuden perusteella.



KUVIO 2. Henkilöstökokemuksen yhtälö (Korkiakoski 2019, 123)

Henkilöstökokemuksen tavoitteena on luoda yritykselle toimintaedellytykset, joiden avulla työntekijät pystyvät keskittymään olennaiseen eli lisäarvon tuottamiseen asiakkaille. Lisäarvo tarkoittaa tietoa, tunnetta ja toimintaa. Olennaista liiketoiminnan onnistumiseen on se, että työntekijöiden tulee tietää, miksi yritys on olemassa, mitä tuloksia heiltä odotetaan ja millainen heidän mahdollinen kehityspolkunsa voi olla. Paikastaan organisaatiossa riippumatta, heidän tulee tietää asiakkaistaan mahdollisimman paljon. (Korkiakoski 2019, 118-119.)

Osaaminen ja tarvittavat työkalut antavat edellytykset luoda asiakkaan odottamia kokemuksia. Toimintamallit ja asiakaslupaukset täytyy olla tiedossa, jonka mukaan toimitaan ja miten lupaukset lunastetaan. Työntekijän ja yrityksen arvot on kohdattava, että onnistuu työssään aitona omana itsenään. Asiakaslupauksia ei pystytä lunastamaan saatika asiakaskokemusta ylittämään, jos työntekijä ei ole tunteella sitoutunut työhönsä. (Korkiakoski 2019, 118-119.)



KUVIO 3. Onnistumisen edellytykset (mukaillen Korkiakoski 2019, 119)

Yllä olevassa kuviossa Korkiakoski (2019, 119) erittelee tiedon olevan tulosta, kehitystä sekä asiakastuntemusta. Tunteeseen liittyy yhteiset arvot, oma rooli yrityksessä ja luottamuksen tunne. Toimintaa tukevat työkalut, resurssit ja toimintamallit. Henkilöstön tunnekokemus kiteytyy termien tyytyväisyys, työmotivaatio ja työhyvinvoinnin äärelle. Edellä mainitut ovat työntekijän tunnekokemuksia yrityksestä. Huomio kannattaakin kiinnittää koko ketjun alkukohtaan eli tunteisiin, sillä tunteet ohjaavat henkilöstöä, toiminnalla luodaan muutoksia ja muutoksella saadaan aikaan positiivinen vaikutus liiketoimintaan. (Valtakoski 2014.)

2.2 Henkilöstökokemuksen kehittäminen

Henkilöstökokemuksen kehittämisen päätavoite on vastata kysymyksiin ”Miten yrityksen toimintaa tulee muuttaa, jotta se tuottaa entistä parempia kokemuksia asiakkailleen? Miten strateginen tahtotila muutetaan toiminnaksi, joka rakentaa kilpailuetua? Miten henkilöstökokemuksen mittaamisen ja analytiikan avulla saatujen tietojen avulla kehitetään henkilöstökokemusta, ja siten toimintaa?” (Korkiakoski 2019, 145).

Erään tutkimuksen mukaan työntekijät, joilla on positiivinen kuva yrityksestä sitoutuu työnantajansa viisi kertaa vahvemmin kuin työntekijä negatiivisella kokemuksella. Positiivisuutta työyhteisöön luo työaikojen joustavuus, työn ja arjen tasapaino sekä hauskat hetket töissä. Samaisessa tutkimuksessa ilmenee, että alle puolet vastaajista kokee heidän mielipiteitään arvostettavan, eli voimme päätellä myös viestinnän olevan yksi keskeisimmistä ongelmista kehityksen tiellä. Esille nousee kehityspotentiaalin tunnistaminen ja esteiden poistaminen asiakkaan ja työntekijän väliltä. Työntekijät kokevat esteiden olevan tiellä asiakaskokemuksen onnistumiseksi parhaalla mahdollisella tavalla. Työntekijältä vaaditaan asennetta ja työhön sopivaa persoonaa, johon on hyvä täydentää osaamista. (Korkiakoski 2019, 146-147.)

Henkilöstökokemuksen kehittäminen voidaan siis kiteyttää viiteen eri teemaan:

1. Muista sisäinen viestintä.
2. Juhlista arkea ja onnistumisia.
3. Varmista yksilölliset kehitystiet.
4. Poista esteitä työntekijöiden tieltä.
5. Palkkaa monipuolisesti.

(Korkiakoski 2019, 146.)

Yksi merkittävin asia muutoksen ja kehityksen aikaan saamiseksi on yrityksen strategia ja sen toiminnan organisointi asiakaskeskeisempään suuntaan. Olennaista kehityksen ylöspäin suuntaamiseksi on organisaatorakenteen uusiminen siten, että se vastaa yrityksen tavoiteltua päämäärää poistaen tieltään mahdolliset muutoksen esteet. On tärkeää varmistaa riittävät resurssit eli työaika, osaaminen ja raha. (Korkiakoski 2019, 149-150.)

Kokonaisvaltaisen muutoksen kautta yritykset pystyvät rakentamaan kilpailuetunaan olevaa asiakaskokemusta. Muutoksen tulisi koskea monia osa-alueita, kuten osaaminen, organisoituminen, logistiikka ja viestintä. Pieninä palasina erikseen nämä tuskin saavuttavat työntekijän ymmärryksen. Tämän vuoksi puhutaan muutosohjelmasta, jonka tarkoitus on saada muutos tuntumaan ja näyttämään kiinnostavalta. Muutosohjelma, jolle annetaan vaikkapa oma tunniste tai nimi, liimaa kaikki toimenpiteet yhdeksi kokonaisuudeksi. (Korkiakoski 2019, 151-152.)

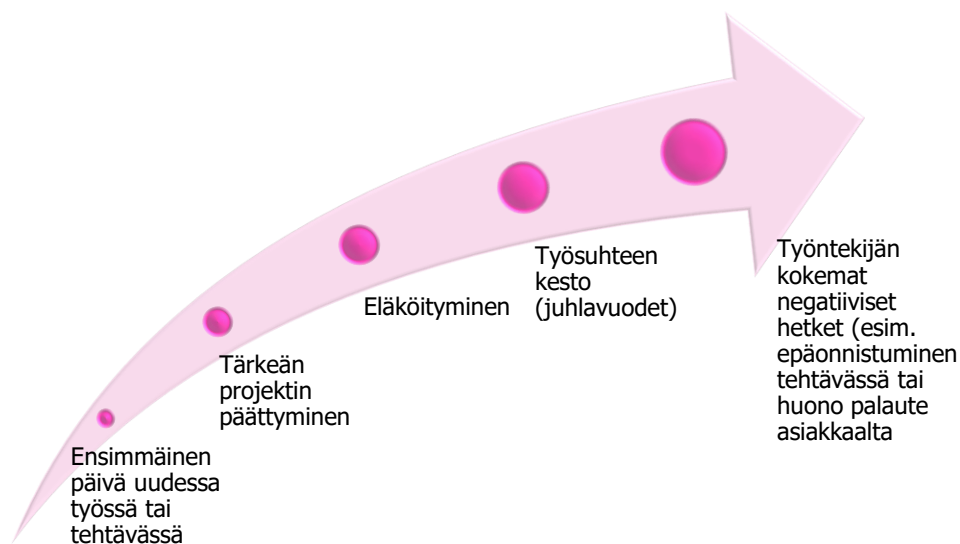
Tämä koostuu yleensä seuraavista osa-alueista

- Strategian kiteyttäminen avainviestiksi
- Viestinnän suunnittelu
- Mittareiden ja mittaamisen uudistaminen
- Pilottihankkeen toteuttaminen
- Koulutukset ja valmennukset
- Aktivoivat elementit (kilpailut, tapahtumat yms.)

(Korkiakoski 2019, 152).

Henkilöstölupauksilla on suuri merkitys työntekijöilleen tai potentiaalisille työntekijöille, sillä ne antavat työntekijöille selkeän viestin, mitä yrityksen johto odottaa mutta samalla myös mahdollistaa. Lupauksissa tulisi tukea yksilöllisyyttä ja monimuotoisuutta ja yhdessä asiakaslupausten kanssa ne muodostavat selkeän muutoksen kohti asiakaskeskeisyyttä. Lupaukset vaativat tuekseen konkreettiset toimintaohjeet, jotta toteutuminen on mahdollista ja viestintä selkeää. Työnantaja kertoo odotukset työntekijältä ja mitä tarjoaa myös vastineeksi. (Korkiakoski 2019, 157-159.)

Yritysten tulee suunnitella työntekijöiden ”matka” entistä systemaattisemmin, ettei työntekijän näkökulma työstä ole ainoastaan kiirettä. Daniel Kahneman (1999) on kehittänyt peak-end ja rule-mallin, jossa on kyse siitä, että työntekijä ei arvioi työuraansa ainoastaan kokonaisuutena vaan sillä perusteella miltä tuntuu kokemuksen huippuhetkellä (peak) ja sen päätteeksi (end). (Korkiakoski 2019, 159). Hahmotus kokonaisuudesta esitetään kuviossa 4.



KUVIO 4. Henkilöstökokemuksen kehittämisen hetket (Korkiakoski 2019, 159)

2.3 Henkilöstökokemuksen mittaaminen

Mittaamisella saadaan arvokasta tietoa, jonka perusteella yritys lähtee muuttamaan henkilöstön kehittämiseen liittyviä päätöksiä ja toimenpiteitä. Mittaamisen tulisi olla monipuolista ja sitä olisi hyvä toteuttaa ainakin kerran vuodessa. Henkilöstökokemusta mitataan kolmessa eri osa-alueessa: avainhetket, työsuhte ja henkilöstö. Yrityksien tulee tietää oman henkilöstön hyvinvointi. Avainhetkillä tarkoitetaan muun muassa taukoja, perehdytystä ja koulutusta. Suositeltavaa olisi rakentaa mittausmalli, joka kattaisi ainakin keskeiset avainhetket. Työntekijöiltä kerätty tieto auttaa ymmärtämään onnistuminen tietyissä asioissa. (Korkiakoski 2019, 130-137.)

Avainhetkiä ja mittaustapoja on erilaisia, joten mittaamiseen pitää valita kanava, joka on luontevin kyseisessä hetkessä. Mittaamisessa kannatetaan käyttämään erilaisia keinoja, jolla pyritään motivoimaan henkilökuntaa palautteen antamiseen. Kuitenkin yhteinen asia avainhetkien mittaamiseen on lomakkeiden laajuus ja sisältö, joka koostuu omista kokemuksista sekä kehitystarpeista. Yrityksen johdon on tärkeää pysyä kiinni työntekijöiden arjessa ja havainnoida sen tunnelmaa. Arkisissa hetkissä palautteen antaminen täytyy olla yksinkertaista, joten turhan monimutkaisia kyselyitä tulee välttää. Tähän apuna voidaan käyttää esimerkiksi tablet-kyselyä, sillä ne osoittavat samalla työntekijälle, että heidän hyvinvoinnillansa on merkitystä. (Korkiakoski 2019, 138.)

Mittaustulokset ovat yrityksille tärkeää tietoa, joiden pohjalta tulisi tehdä merkittäviä toimenpiteitä. Liian monesti työntekijät vastaavat tutkimuksiin, joista ei seuraa heille itselleen mitään. Tulokset tulisi kytkeä osaksi johtamista, jotta asioihin voidaan vaikuttaa työntekijöille näkyvällä tavalla. (Valtakoski 2014.) Perinteisesti kokemuksia ja tyytyväisyyttä on mitattu noin kerran vuodessa tai kahdessa, mutta tämä sykli on aivan liian hidaskäyttöinen reaaliajassa perässä pysymiseen. Palautteen antaminen ja saaminen tulee olla nopeaa. Kyselyn tulee olla lyhyt ja ytimekäs, josta saadaan selkeästi haluttu tieto esiin. (Hämäläinen ym. 2016.) Hyvä mittauskeino on henkilökunnan eNPS (Employee Net Promoter Score).



KUVIO 5. Employee Net Promoter Score (Skottman, 2017)

Kyselyn arvo lasketaan ottamalla huomioon suosittelijoiden suhteellinen prosenttiosuus miinus kriitikoiden suhteellinen prosenttiosuus. Neutraaleiden vastausten suhde saa laskennassa arvon nolla. "Tässä esimerkkitiimin eNPS tulos: tiimissä on 10 jäsentä ja kaikki ovat vastanneet kyselyyn. Arvon 10 ja 9 suosittelijoita on kolme kappaletta, neutraaleja 7 ja 8 vastaajaa on yhteensä viisi kappaletta ja kriitikoita on kaksi kappaletta. Näin ollen tiimin eNPS arvo on 10 (30-20=10)" (Skottman 2017.)

Tätä on käytetty aiemmin ainoastaan, kun selvitettiin halukkuutta suositella työpaikkaa ystäville ja tutuille, mutta mittari toimii hyvin muissakin avainhetkissä kuten esimerkiksi perehdytys. Kyselyn perimmäinen tarkoitus on tähdätä yrityksen jatkuvaan toiminnan ja johtamisen kehittämiseen. Jatkuvuus sekä suhteellisen tiheä mittausväli mahdollistaa kehityksen tapahtuvaksi mahdollisimman nopeasti palautteen perusteella. (Korkiakoski 2019, 131.)

Laajan näkökulman saamiseksi niin yksittäisen työntekijän kuin koko organisaation kehittämisen tueksi on kehitetty laaja-alaisempi tutkimus EX3D. Tämän on kehittänyt Futurelab mittaamaan henkilöstökokemusta, joka koostuu tunteista, toiminnasta ja tiedosta. Jokaisen osa-alueen ympärille on rakennettu kolmen kysymyksen patteristo. Kyselyn pohjalla tulee olla jokin avainluku, johon tuloksia verrataan, esimerkiksi kaikkien työntekijöiden antamien tulosten keskiarvo. Tämä mittausmalli auttaa yrityksen johtoa näkemään kehityksen henkilöstökokemuksessa ja vertaamaan aikaisempaan tulokseen. (Korkiakoski 2019, 133.)

Kaiken kaikkiaan henkilöstökokemuksen mittaaminen tulee olla idearikasta ja monipuolista, koska työpaikkaa etsivät tai työpaikan vaihtoa miettivät ammattilaiset muuttavat mieltään erilaisten tilaisuuksien tullen. Tämän vuoksi on tärkeä mitata tyytyväisyyttä useasti eri näkökulmista. Tulee ottaa huomioon työntekijöiden yhteiset hetket, mutta myös yksilölliset tarpeet. Tutkimustieto auttaa ymmärtämään miten näissä on onnistuttu ja sen pohjalta pystytään arvioimaan työsuhteen kestoa ja onnistumista. (Korkiakoski 2019, 136-138.)

3 ASIAKASKOKEMUS

3.1 Mitä on asiakaskokemus?

”Asiakaskokemus syntyy kohtaamisista, mielikuvista ja tunteista, jotka asiakas muodostaa yrityksen toiminnasta” (Löytänä & Kortesus 2011). Asiakaskokemuksen takana on aina ensimmäisenä asiakas, joka on kaiken keskiössä. Yrityksen täytyy valita jokaiseen toimintoonsa toimintatavat, jotka tukevat yrityksen tavoitteita muodostaa uniikki asiakaskokemus. (Löytänä & Kortesus 2011.)

Keskeistä määritelmässä on huomata, että asiakaskokemus muodostetaan yksittäisten tulkintojen summana. Asiakaskokemus ei ole rationaalinen päätös vaan kokemus tunteista ja alitajuisista tulkinnoista. Tämän vuoksi yritykset eivät voi vaikuttaa millaisia kokemuksia ihmiselle muodostuu, mutta yritykset voivat vaikuttaa siihen millaisen kokemuksen ne pyrkivät luomaan. (Löytänä & Kortesus 2011.) Positiivinen asiakaskokemus syntyy huomioimalla, kuuntelemalla ja ymmärtämällä asiakkaan tilanne. Asiakkaaseen luodaan yhteys ja kysymyksiin vastataan viipymättä. (Fischer & Vainio 2015, 9.)



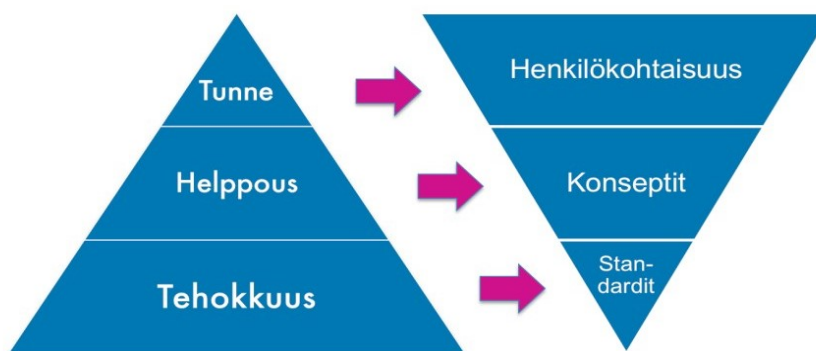
KUVIO 6. Asiakaskokemuksen muodostuminen (Löytänä & Kortesus 2011, 24-32)

Paras asiakaskokemus vahvistaa asiakkaan identiteettiä ja omakuvaa. Huonolla palvelulla ei tehdä ainoastaan huonoa vaikutelmaa, vaan loukataan asiakkaan identiteettiä. Asiakkaalle hyvä asiakaskokemus syntyy tunteista, kohtaamisista ja mielikuvista ja nämä tulee ottaa huomioon elämyksiä luodessa. Elämykseen liittyy erottamattomasti myönteinen yllättyminen. Asiakaskokemusta luodessa sen pitää toteuttaa asiakkaalle mielihyvää ja tämän kokemuksen perässä hän palaa myöhemmin uudelleen. Arvo syntyy asiakkaalle tuottamalla merkityksellisiä kokemuksia, esimerkiksi jopa hinnan edelle menee nykyään nopea ja sujuva palvelu, joista ollaan valmiita maksamaan enemmän. (Löytänä & Kortesus 2011, 25-30.)

Asiakkaalle hyvä asiakaskokemus syntyy tehokkuudesta, helppoudesta ja tunteesta, ja nämä tulee ottaa huomioon strategiaa ja kehityssuunnitelmaa pohtiessa. Tehokkuus muodostuu yrityksen sisäisestä toiminnasta ja lisäarvon luomisesta eli vastineesta rahalle. Helppoudella tarkoitetaan palvelun sujuvuutta ja helppoutta asiakkaan näkökulmasta. (Korkiakoski 2019, 49)

Asiakaskokemuksen osa-alueista vaikein on tunne. Se kattaa 2/3 osaa palvelusta ja siten se on merkityksellisin. Tunteet riippuvat tilanteista ja yksilöllisyydestä, joten se on vaikea synnyttää. Kaiken kaikkiaan asiakkaalle jää tunne, joka syntyy kohtaamisista yrityksessä. Tunnetta asiakkaalle luo kiinnostus, huomionosoitus ja odotusten ylitys. Tunne-elämyksen parantaminen voi tapahtua esimerkiksi kouluttamalla henkilökuntaa henkilökohtaisempaan palveluun. (Korkiakoski 2019, 49-51.)

Asiakaskokemuksen suunnittelun lähtökohdat



KUVIO 7. Asiakaskokemuksen kahden kolmion malli (Korkiakoski 2020)

Miksi asiakaskokemuksella on merkitystä? Asiakashankinnan lähtökohtina toimii yrityksen visio ja strategia. Yrityksen täytyy segmentoida, jossa on kyse asiakasvalinnasta. Tämän täytyy perustua yrityksen strategiaan, toimintaympäristön tuntemiseen ja kilpailutilanteeseen. (Korkiakoski 2019, 58.) Segmentoinnin tulee olla selkeä, että kuka tahansa työntekijöistä ymmärtää sen ja osaa kertoa asiakkaistaan. Tämän lisäksi yrityksen tulee tehdä strategiset valinnat, eli mitkä asiakasryhmät ovat sellaisia, joita kohdellaan erityisen hyvin ja keiden suhteen ollaan valmiita joustamaan tyytymättömyydessä. (Korkiakoski 2019, 57-61.)

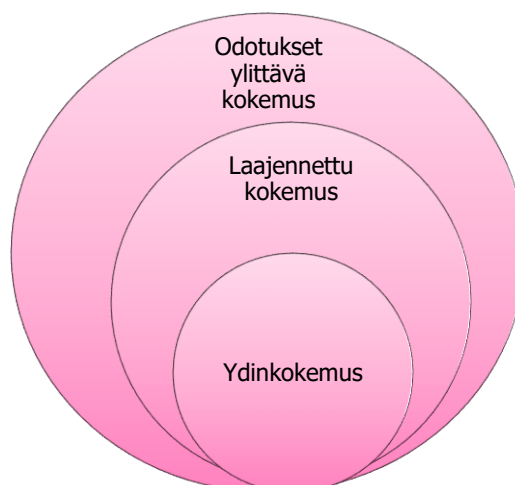
Asiakaskokemuksessa on kyse asiakkaan ja yrityksen välisestä kohtaamisesta. Kohtaamisessa syntyy asiakkaalle halu joko suositella tai arvostella. Harvoin yritys saa päättää, milloin kohtaaminen oikeastaan tapahtuu. Yrityksien tulee lunastaa odotukset ja ylittää ne jokaisessa kosketuspisteessä asiakkaan kanssa. Tätä kutsutaan totuuden hetkeksi. Jotta yritykset pystyvät lunastamaan odotukset, tulee ymmärtää oma asiakaskunta, ostopäätökset, ostomotiivit, toimintaympäristö ja oma paikkansa asiakkaan ekosysteemissä. Usein tapahtuu niin, että kuvitellaan asiat tiedon sijaan tai katsotaan vanhentuneita kartoituksia. Lopputulos määräytyy lopuksi vision ja strategian mukaan. (Korkiakoski 2019, 210.)

Korkiakoski (2019, 19) on kiteyttänyt ajatuksen ”brändi lupaa, asiakaskokemus lunastaa ja henkilökokemus varmistaa”. Brändiajattelu on tärkeä osa asiakaskokemusta, sillä brändillä viestitään asiakkaalle asiakaslupaus. Monilta yrityksiltä unohtuu brändin kehittäminen ja viestin kertominen perille asti, joten siksi pelkällä brändillä ei voi enää erottautua. Sen sijaan kokemuksia luomalla erottautumisen mahdollisuudet ovat valtavat. (Löytänä & Kortesus 2011.)

3.2 Asiakaskokemus kilpailuvaltina matkailualalla

Matkailualan palvelubisneksestä on siirryttävä eteenpäin ja tilalle tulisi luoda kokemuksia. Tämä edellyttää yritystä laittamaan asiakkaan palvelun keskiöön ja siten järjestää asiakkaan ympärille kokemukset ja arvot. Asiakaskokemuksen taso nousee uniikiksi, kun siirrytään pois pelkästä palveluiden tuottamisesta. Uniikissa toiminnassa hintakilpailu ei ole uhkana, sillä kilpailijoilla ei ole vastaavaa palvelua, joten siten hintavertailua ei voida tehdä. Miten kokemus sitten erottuu palveluiden luomisesta? Suurin ero on, että kokemus syntyy aina asiakkaiden tunteiden perusteella tulkintoina. Palveluiden tuottamisen sijasta, jos yritys keskittyy kokemuksen luomiseen, se saa luotua syvää arvoa asiakassuhteelle. Ydinkokemuksen luominen on toteuttaa yrityksen perustehtävää. (Löytänä & Kortesus 2011.)

Yrityksen kehityksen tulee olla systemaattista kohti asiakaskeskeisempää suuntaa. Kehittämisen ja asiakaskokemuksen ei suinkaan pidä olla jokaiselle asiakkaalle samanlaista, vaan käsitellään asiakkaita yksilöllisesti. Kuunnellaan asiakasta hänen tarpeissaan, ylitetään odotukset henkilökohtaisella palvelulla ja asiantuntevuudella. Ilman selkeää visiota ja strategiaa tulevaisuudesta, yritys reagoi ainoastaan kilpailevien yritysten toimenpiteillä. Asiakkaiden odotusten ylitys on yhä tärkeämpi edellytys kasvulle ja se vaatii asiakastuntemusta onnistuakseen. (Korkiakoski 2019, 62-63.) Laajennetun kokemuksen voi luoda kahdella elementillä: edistämällä ja mahdollistamalla. (Löytänä & Kortesus 2011.)



KUVIO 8. Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementit (Löytänä & Kortesus 2011, 33)

Löytänen ja Kortesuson (2011) mukaisesti asiakasodotuksia voidaan ylittää seuraavilla elementeillä:

- Henkilökohtaisuus

- Yksilöllisyys
- Aito ja olennainen
- Arvokkuus
- Tunteisiin vetoaminen.

Suuri haaste yritysten kehitystyössä on valita hankkeet ja ideat, jotka vievät asiakaskokemusta eteenpäin. Palautteista kerätään iso määrä erilaisia toiveita ja odotuksia, mutta mitkä kannattaa valita? Päätökset tulee tehdä asiakaskeskeisyys huomioon ottaen. Jatkuva kehitystyön ylläpitäminen on keskeinen osa asiakaskokemuksen kehittämistä. Kehitystiimin pitäisi pystyä arvioimaan asiakaskokemuksen parantamisen keinoja. Tämä tarkoittaa investointien järkevyyttä ja ei panosteta turhaan asiakkaalle merkittämättömiin asioihin. Asiakasrajapinnassa työskentelevän henkilön tulisi olla omalta osaltaan ”hereillä” mahdollisten ideoiden ja haasteiden tunnistamiseksi. (Korkiakoski 2019, 100-103.)

Asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyy usein nykypäivänä digitalisaatio. Viimeiset pari vuosikymmentä digitalisaatio on tuonut erilaisia mahdollisuuksia rakentaa uutta liiketoimintaa ja uudenlaisia kokemuksia. Kehitystyön keskiöön on tullut tehostaminen ja helpottaminen. Lähes jokainen yritys hyödyntää verkkokauppaa ja kivijalan tuomia mahdollisuuksia. Ymmärrys asiakkaan kokemuksista tunnetasolla ja eri kohdilla polkua antaa uudenlaisia välineitä asiakaskokemuksen suunnitteluun. Kehityssuunnitelmassa tulee kiinnittää huomio osallistamiseen, sitouttamiseen ja viestintään. (Korkiakoski 2019, 212.)

3.3 Asiakaskokemuksen johtaminen

Ensimmäinen johtamisen askel on kartoittaa kilpailuympäristö ja saada kokonaiskuva omasta toimialasta. Tarkoituksena on varmistaa mihin yritystä halutaan viedä ja mikä sen tahtotila on. Johdon tärkein tehtävä on kyky rakentaa asiakaskeskeinen visio ja toimintamalli. Johdon tulee tunnistaa asiakaskokemuksen ja asiakaskeskeisyyden tuoma menestyspotentiaali. Johtamisessa korostuu erityisesti asiakaskokemus eikä henkilöstökokemus, sillä johtaminen tapahtuu asiakkaiden kautta. (Korkiakoski 2019, 173.)

Korkiakosken (2019) mukaan tulee niin sanotusti pitää ulkona asiakkaiden luona ja sisäistä toimintaa tulee koko ajan peilata asiakkaiden kautta. Asiakaskokemuksen johtamisen päätavoite on tuottaa merkityksellisiä kokemuksia asiakkaille ja siten luoda lisäarvoa asiakkaalle. Täten lopputuloksena on kasvattaa yrityksen tuottoa ja menestyminen. (Löytänä & Korteso 2011, 8.)

Asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteita:

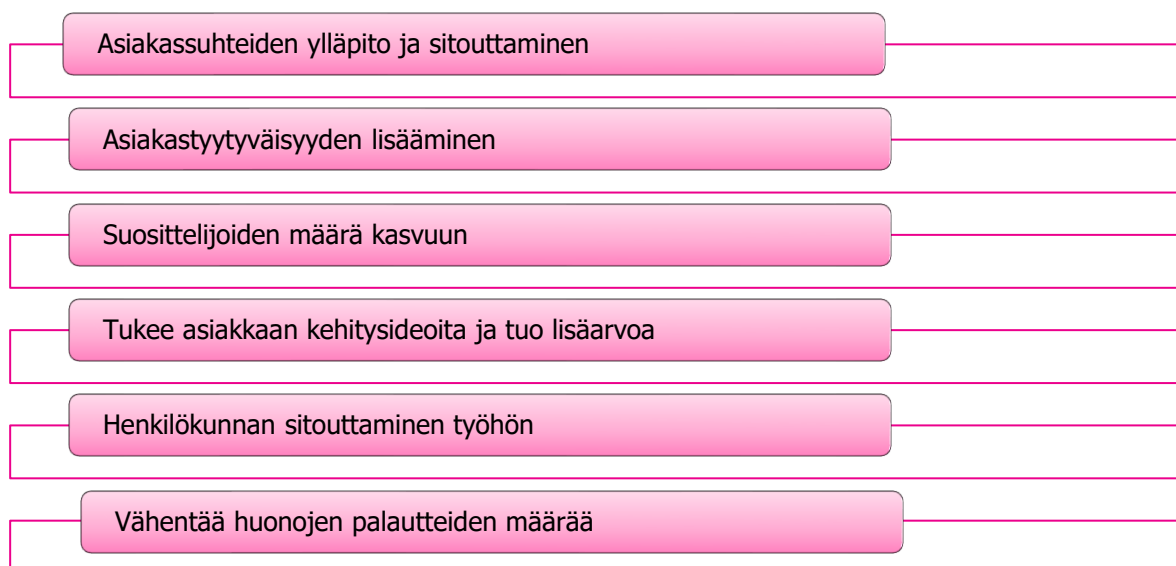
1. Yrityksen tavoitteen saavuttaminen strategian mukaisesti
2. Yksilöiden parhaiden puolien esiin saaminen
3. Tukee kasvua ja kehitystä organisaatiossa
4. Positiivisen ilmapiirin luominen
5. Merkitys työyhteisöön, joka luo tyytyväisiä asiakkaita

(Fischer & Vainio 2015, 134.)

Johtamisessa on kyse tahtotilasta ja ymmärryksestä nähdä, että kaikilla olisi samat tavoitteet työyhteisössä: tavoitteiden saavuttaminen, merkityksen luominen, kasvu ja kehitys. Johtaminen on kokemuksen johtamista, eli asetetaan tavoitteet ja luodaan henkilöstölle mahdollisuudet saavuttaa ne. Käytännön johtamisella näytetään esimerkkiä, mahdollistetaan positiivisia tunteita, autetaan ja kannustetaan yksilöinä. Näiden toteutumiseen tarvitaan rinnalla kulkua ja luottamuksellinen ilmapiiri.

(Fischer & Vainio 2015, 131-132.)

Yrityksen kiinnittäessä huomiota asiakaskokemuksen johtoon, se hakee palautteita jatkuvasti, kerää tietoa, vertailee ja keskustelee asiakkaiden kanssa oikeasti, eikä vain näennäisesti. Nämä ovat ne edellä käymisen keinot, jolla näkee itsestäänselvyyden läpi ja ylittää ne merkityksellisillä uudistuksilla. (Löytänä & Kortesus 2011, 89.)



KUVIO 9. Asiakaskokemuksen johtamisen hyödyt (Löytänä & Kortesus 2011, 13)

Hyödyillä parannetaan ja lujitetaan yrityksen liiketoimintaa. Hyödyt ovat tavoitettavissa vain, jos yritysjohtossa on vakuututtu asiakaskokemuksen merkityksestä ja siihen ollaan valmiita panostamaan (Filenius 2015). Asiakaskokemuksen johtamisessa voidaan erotella kuusi osa-aluetta, jotka muodostavat niin sanotun porrasmallin, joka kuvaa osa-alueiden rakentumisen kokonaisuudeksi.



KUVIO 10. Asiakaskokemuksen johtamisen portaavat (Löytänä & Kortesus 2011, 90)

Ensin määritellään tavoite, johon lukeutuu yrityksen toimintastrategia sekä asiakaskokemuksen tavoittelu. Asiakaskokemustavoite kertoo, miten kokemuksia pyritään luomaan asiakkaalle. Määrittelyssä tavoitetta keskitytään ydinkokemukseen, sillä se kiteyttää konkreettisesti yrityksen arvon asiakkaalle. Tavoitteen jälkeen toimintatavat kehitetään vastaamaan asetettua tavoitetta ja sitä lähdetään toteuttamaan. Kokemus muodostuu kaikista kohtaamisista, joten tavoite täytyy viedä jokaiseen hetkeen. (Löytänä & Kortesus 2011, 90-91.)

Ihmiset luovat asiakaskokemuksen, ja siksi henkilöstö on yrityksen tärkein resurssi. Henkilöstö täytyy organisoida kohti tavoitteiden mukaisia kokemuksia. Henkilöstön organisoimisessa tärkeimpiä vaiheita ovat rekrytointi, perehdytys, mittaus, kannustaminen sekä johtajan läsnäolo tähän. Johtamisessa on tärkeää saada konkreettisia tietoja saavutetuista tuloksista. Siksi on tehtävä mittauksia, kuinka hyvin asetetut tavoitteet vastaavat asiakkaiden muodostamia kokemuksia. Olennaista on mitata asiakaskokemuksen lisäksi itse johtamista, kuinka hyvin se toteutuu. Viimeinen porras on uudelleenmäärittely, joka tarkoittaa asiakaskokemuksen johtamisen olevan jatkuvaa. Uudelleenmäärittelyn syitä ovat uudet kilpailijat, asiakkaiden ostokäyttäytyminen ja uudet teknologiat. (Löytänä & Kortesus 2011, 91-97.)

3.4 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Mittaamisen suunnittelun tulee lähteä siitä, mitä mittauksilla halutaan tietää. Mittaamisen ideana on hankkia tietoa, jonka avulla pystytään tekemään asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyviä päätöksiä ja toimenpiteitä. (Korkiakoski 2019, 76.) Mittaamista ja mittareita on tärkeä tarkastella erillään, sillä näin pystytään tunnistamaan keskeiset asiakaskokemuksen tavoitteet ja valita sen mukaiset mittarit. Jälkikäteen voidaan käsitellä, miten mittaaminen tapahtuu tuoden mahdollisimman paljon hyötyä. Analysoimalla ja asiakaspalautteiden perusteella voidaan tunnistaa parhaimmat ja huonoimmat asiakkaat. Yrityksien tulee valita asiakkaansa huolella, mikä tyypillisesti jää tekemättä rohkeuden puutteesta. Olennaisinta mittaamisessa on säilyttää fokus asiakkaan kokemuksen näkökulmassa, eikä siinä mistä mittarista itse pitää tai ei pidä. (Korkiakoski 2019, 58-64.)

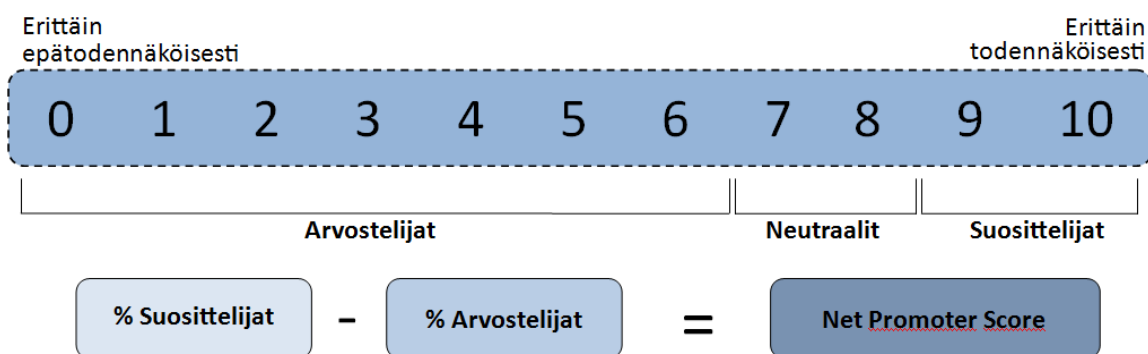
Tiedon kerääminen asiakkailta heidän kokemuksistaan ja omasta liiketoiminnasta voidaan lähestyä näiltä kanteilta:

- Millainen oli asiakkaan tunnetila kohtaamisen jälkeen?
- Miten yritys onnistui suorituksessaan?
- Tarvitaanko asiakkaiden kokemuksista kuvailevaa vai laadukasta tietoa?
- Halutaanko asiakaskokemuksen vaikutusta liiketoimintaan ennustaa?

(Korkiakoski 2019, 64).

Lähtökohtana on asiakaskokemuksen mittarien valinta ja erilaisia mittareita tarvitaan eri tilanteisiin: laadulliseen kehittämiseen, tehokkuuden kehittämiseen ja asiakaspääoman kehittämiseen. Näitä mittaamalla ollaan samassa linjassa asiakaskokemuksen elementtien kanssa, eli tehokkuuden, helppouden ja tunteiden kanssa. (Korkiakoski 2019, 64-65.)

Laadullisen kehittämisen mittareilla tarkoituksena on selvittää asiakkaiden kokemuksia aikaisemmista kohtaamisista. Tähän käytettävät mittarit pohjautuvat asiakaskyselyihin, joista tyypillisin on Net Promoter Score eli NPS. Tämä on edelleen suosituin mittari, sillä se tarjoaa toimialoittain parasta vertausarviointia eli verrataan omaa toimintatapaa muiden toimintatapoihin ja siten pyritään löytämään parhain käytäntö toimia. Mittarin ideana on mitata asiakkaan suositteluhalukkuutta ja asiakastyytyväisyyttä yhden kysymyksen avulla.

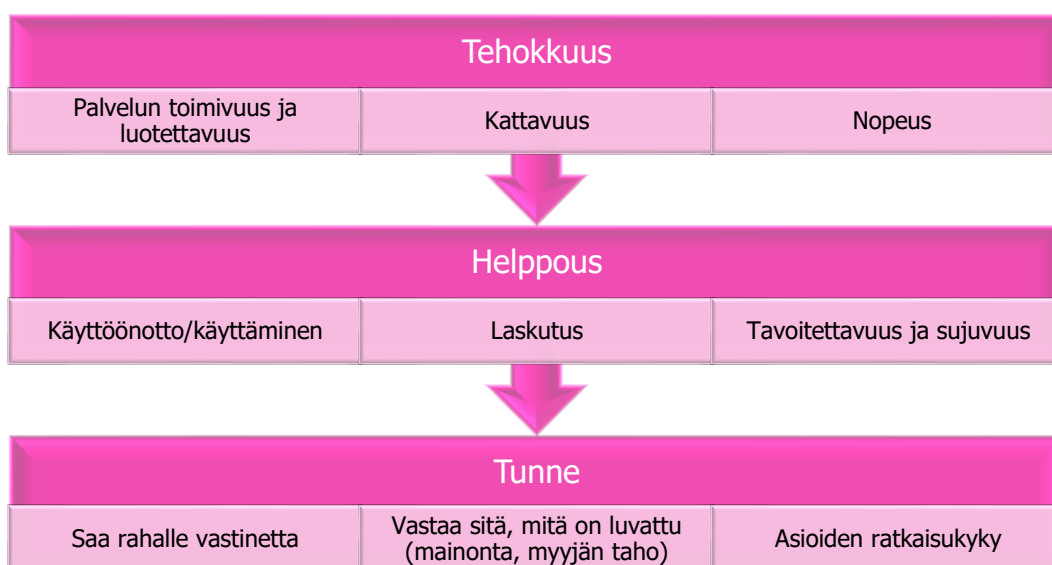


KUVIO 11. Kuvaus NPS-mittarista (Korkiakoski 2019, 66)

”Kysymykseen vastataan asteikolla 0-10, jossa 1 tarkoittaa erittäin epätodennäköistä suosittelua ja 10 erittäin todennäköistä suosittelua. NPS lasketaan vähentämällä arvostelijoiden prosenttimäärä suosittelijoiden prosenttimäärästä. Luku sijoittuu välille -100 (ei yhtään suosittelijaa) ja 100 (ei yhtään arvostelijaa). Hyvän tai huonon tuloksen rajaa on hankala vetää, koska saadut tulokset vaihtelevat toimialoittain. Vertailukohtaa antavat oman alan keskiarvon ymmärtäminen.” (Eskelinen 2020).

Vaikka mittari itsessään on laajentunut ja sen analyysit ovat monipuolisia, sitä käytettäessä tiedon hankkimiseen ei ratkaise mitään. Tästä saatuja tietoja täytyy käyttää hyväkseen, jotta muutoksia ja kehitystä voi tapahtua. Asiakaspalautetta tulee hyödyntää yritysten kehittämisen kannalta, sen takia että pystytään hoitelemaan arvostelijoita ja aktivoimaan suosittelijoita. (Korkiakoski 2019, 66-67.)

Futurelab Finland on kehittänyt asiakaskokemuksen mittarin CX3D, jossa yhdistyy kokonaisuus: tehokkuus, tunteet ja helppous (päämuuttujat). Mallin ajatuksena on tuoda jokaiseen päämuuttujaan kolme kysymystä. Jokaiseen päämuuttujaan lasketaan keskiarvo ja näiden yhdeksän kysymyksen avulla saadaan tietoa, miten yritys on onnistunut ja kehittynyt kullakin osa-alueella. Ennen kaikkea mittaamiselle tulee asettaa tavoitteet, mitä kohti halutaan suunnata. Mittari on luotu koskemaan myös tunnepuolta, jota halutaan mitata ja kehittää. (Korkiakoski 2019, 67-70.)



KUVIO 12. Päämuuttujat ja muuttujat CX3D-mittarissa (Korkiakoski 2019, 69)

Asioiden helppouteen liittyvät mittarit kuuluvat tehokkuuden tiedusteluun. Näitä käytetään erilaisissa liiketoiminnoissa ja kohtaamisissa. Mittarit mittaavatkin jo tehtyä, eli siis jo elettyä aikaa. Tehokkuusmittareita ovat esimerkiksi: CTR (click-through-rate) eli klikkausprosentti nettisivuilla, konversioaste eli kuinka moni verkkokaupan kävijöistä päätyy tilaukseen tai jonotusaika eli kuinka kauan asiakkaat jonottavat palvelun saamiseksi. Asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta on katseet syytä kohdistaa tunteiden mittaamiseen, että oikeanlainen kehitys tapahtuu. (Korkiakoski 2019, 72-73.)

Kun käsitellään asiakaskokemuksen mittaamista, siirrytään asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen puolelle yrityksen strategisista valinnoista. Mittaamalla asiakaskokemusta saamme kehiin vauhtia, sillä mittauksen avulla yritys saa asiakaspalautteita, jonka avulla pystytään ohjaamaan pyörää asiakkaiden osottamaan suuntaan. Mittaamisen huolellisella suunnittelulla saadaan tietoa, jonka avulla tehdään päätökset ja toimenpiteet. Tulee löytää tasapaino mittauksen helppouden ja sen täydellisen onnistumisen välissä. On tärkeää ottaa huomioon muuttuvuus ja elävä kokonaisuus, eli ei samoja kysymyksiä samoihin ajankohtiin. (Korkiakoski 2019, 75-77.) Huolella mietitty mittaaminen ratkaisee seuraavia kysymyksiä



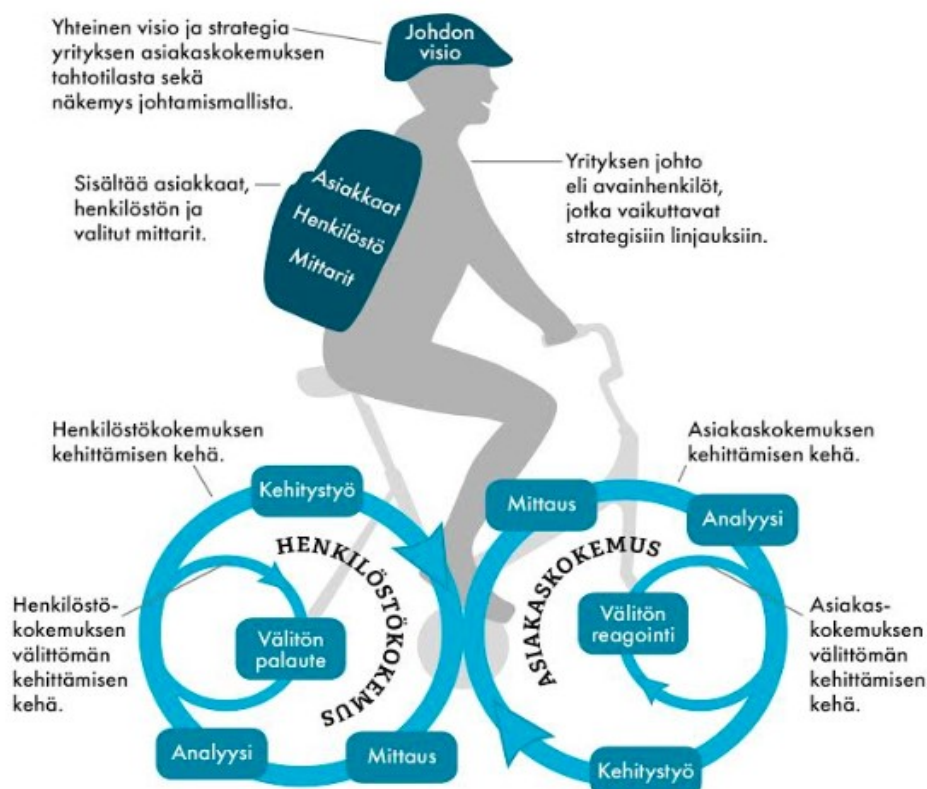
KUVIO 13. Asiakaskokemuksen mittaamisen elementit (Korkiakoski 2019, 77)

Mittaaminen on helppo ja suoraviivainen prosessi, kun asiakkaalle lähetetään suoraan käynnin jälkeen sähköpostikysely tai tekstiviesti palvelun sujuvuudesta. Asiakkaan asioinnin jälkeen on helppointa hahmottaa mittausta ja täten kohdellaan kaikkia asiakkaita samalla tavalla. Mittauksessa tulee kiinnittää huomio liialliseen mittaamiseen, eli kyselyiden väliin pitää jättää aikaa. Mittauksen hyvänä sääntönä on esimerkiksi yhtä asiakasta kohden vuodessa korkeintaan kolme kyselyä tai korkeintaan yksi kolmen kuukauden aikavälillä. Mittaus on kosketuspiste asiakkaan ja yrityksen välillä, ja sitä suhdetta täytyy vaalia arvokkuudella osana asiakaskokemusta. (Korkiakoski 2019, 78-80.)

Kaiken kaikkiaan asiakaskokemusta on mahdollista mitata asiakassuhteiden sekä kosketuspisteiden tasolla. Molemmissa mittauksissa NPS- mittari on toimiva työkalu, siksi se onkin mittarina yleinen. Kahta eri asiaa mittaamalla saadaan kaksi eri tulosta, mutta molemmat ovat ihan yhtä oikeita. Yrityksen tulee valita, miten mittauksesta saatuja tietoja hyödynnetään ja kuinka näistä tuloksista koostetaan ”asiakaskokemusindeksi”. Ilman mittaamista ei tapahdu yrityksen sisällä kehitystä, eikä tiedetä todellisia haasteita sekä onnistumisia. Kilpailuedun saamiseksi asiakaskokemus on otettava huomioon, siten kehitystyö on merkittävää. (Korkiakoski 2019, 94.)

4 POLKUPYÖRÄJOHTAMISEN MALLI

Kirjassa asiakaskokemus ja henkilöstökokemus (Korkiakoski 2019) on tuonut esille mallin, johon tiivistyy johtamisen näkökulma kyseiseen aiheeseen. Malli on moninainen, se kuvastaa operatiivisen ja kehittämisen tasot, mutta huomioi myös johdon näkemykset ja valinnat. Nämä ovat olleet lähtökohdat, josta on kehittynyt ajatus polkupyöräjohtamisen mallista. Tämä antaa kokonaisvaltaisen näkökulman nykyaikaisen johtamisen maailmaan. (Korkiakoski 2019.)



KUVIO 14. Polkupyörämalli kuvaa nykyaikaista johtamisen maailmaa (Korkiakoski 2019, 214)

Polkupyöräilijä kuvassa ei ole ainoastaan yksi henkilö vaan koko johto kollektiivisena toimijana, joka päättää visiosta ja rakentaa sen pohjalta strategian. Johto myös valitsee asiakassegmentin, joihin se panostaa yrityksessä ja samalla tunnistaa työntekijät sekä osaamiset, joita se tulee tarvitsemaan ainutlaatuisesta asiakaskokemuksesta rakennettaessa (Korkiakoski 2019, 35.) Polkupyörässä itsessään yhdistyy dynamiikka ja tasapaino, joka yhdistää asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen johtamisen haasteen (Korkiakoski 2020).

Polkupyörä ei kuitenkaan toimi ilman kahta pyörää. (Korkiakoski 2019) on tutkimuksessaan ja omissa havainnoissaan osoittanut asiakkaiden toimivan suunnan näyttäjinä kohti kasvua asiakaskeksyyteen. Siitä syystä asiakaskokemuksen pyörä on etummaisena. Se ei kuitenkaan tarkoita, ett-eikö henkilöstökokemuksen pyörä olisi merkittävä osa. Johtamisen näkökulmasta asiakkaat tulee pitää ensimmäisenä mielessä. (Korkiakoski 2019, 36.) Kirjassa näitä kahta pyörää käsitellään nimillä

asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen johtamisen kehät, jotka muodostuvat itsessään kahdesta kehästä: kehittäminen ja välitön reagointi. Kehät eivät kuitenkaan voi olla irti toisistaan, vaan niiden täytyy kohdata toisensa. Liimana näiden välillä toimii asiakaskokemuksen mittaamisen palaute, joka ohjaa asiakaskokemuksen kehää. Samalla se ohjaa ja ruokkii henkilöstökokemuksen johtamista asiakkaiden maailmaan. Asiakkaiden antama palaute on keskeinen ohjaava elementti yrityksen rakentamisessa. (Korkiakoski 2019, 30.)

Molemmat kehät tulee purkaa vaiheisiin, joiden tavoitteena on muuttaa yrityksen toimintaa, rakenteita ja prosesseja kohti asiakaskeskeisyyttä. Päätasolla vaiheet ovat seuraavanlaiset:

- Mittaaminen
- Tulosten analysointi
- Kehittäminen analyysin pohjalta

(Korkiakoski 2019, 31).

Kokemuksien välillä on selkeä yhteys, jonka vuoksi asiakaskokemuksen kanssa mitataan myös henkilöstön hyvinvointia. Mittauksien avulla yritykset tietävät asiakkaiden ja henkilöstön suositteluhaluuden ja tyytyväisyyden. Muutoksien täytyy perustua asiakaskeskeisyys edellä kohti parempaa asiakaskokemusta tarjoavaa toimintaa. Tämä tarkoittaa, että pelkkä henkilöstön tyytyväisyyden eli henkilöstökokemuksen lisääminen yksin ei riitä. Johdon tulee saada työntekijänsä innostumaan ja inspiroitumaan uudesta asiakaskeskeisyyttä korostavasta strategiasta. Tunteiden tasolla jonkin täytyy liikahtaa ja lisäksi jokaisen työntekijän tulee olla tietoinen ja varma omasta roolistaan. On tärkeää, ettei ketään pakoteta toimimaan yrityksessä vastoin omaa persoonaa ja arvoja (Korkiakoski 2012.)

4.1 Asiakaskokemuksen kehä

Asiakaskokemuksen kehässä yhdistyy asiakaskokemuksen kehittäminen ja välitön reagointi, jotka ovat molemmat välttämättömiä ja tärkeitä yrityksen kannalta. Asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta välittömän reagoinnin kehä on tärkeä osa, joka liittyy yksittäisten asiakaspalautteiden käsittelyyn ja hoitamiseen mutta joka samalla vaatii muutoksia prosessiin, rooleihin ja vastuihin. (Korkiakoski 2019, 31).

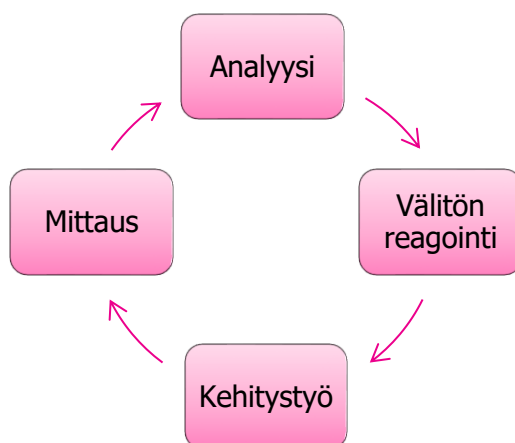
Polkupyörämallin yksi tärkeimmistä teemoista on tunnistaa asiakaskokemuksen keskeiset kehityskohteet, joita tunnistetaan mittaamisen tulosten perusteella. (Korkiakoski 2019, 185.) Asiakaskokemuksen kehittäminen tapahtuu organisaation, prosessien ja toimintamallien kehittämisellä. Lisäksi on tehtävä strategisia valintoja: keitä kohdellaan erityisen hyvin, keiden suhteen tehdään kompromisseja ja siedetään heidän tyytymättömyyttensä. Tyytymättömyyttä aiheuttaa yleensä valikoima, hinta ja saatavuus. (Korkiakoski 2019, 61- 63.)

Asiakaspalaute on tärkeä osa yrityksen kehitystä, sillä ilman palautteita johto ei osaa suunnistaa oikeaan suuntaan tai ollaanko sennepäin edes menossa. Tämän vuoksi mittaaminen asiakastyytyväisyydestä on tärkeää, sillä sen antama tieto on arvokasta kehittämisen, korjaamisen ja aktivoinnin

tueksi. (Korkiakoski 2019, 81.) Palautteen keräämisenkin tulee olla systemaattista, jolla varmistetaan tiedon olevan luotettavaa ja sen perusteella tehtävät päätökset ovat oikeita asiakastasolla ja kehittämisessä. Tämä ei onnistu, jos palautteet lasketaan pelkästään työntekijän muistamisen varaan tai päätöksiin. Palautekysely tulisi nähdä mahdollisuutena kehitykseen, eikä pahana riesana yritykselle. Kysely aloittaa välittömän reagoinnin kehitystyöhön ja prosessin toimivuuteen. (Korkiakoski 2019, 90.)

Asiakaskäyttäytymistä on seurattava jatkuvasti, sillä asiakasodotukset ja vaatimukset muuttuvat nopeasti eritoten palvelualoilla. Mieltymykset näkyvät selkeästi yritys- sekä kuluttajaasiakkaissa. Kehittämisen rinnalla täytyy seurata jatkuvasti myös asiakkaiden haluja sekä myös sitä mistä he eivät enää pidä. On tärkeää kohdella asiakasta yksilönä, sillä usein onnistumisissa tai ongelmatilanteissa asia on asiakkaalle merkittävä ja henkilökohtainen. Yksittäiset ongelmatapaukset tai onnistumistapaukset tulee käsitellä yksittäisenä, henkilökohtaisena tapauksena. Näiden tapauksien pohjalta yritys voi päätellä yhtäläisyyksiä ja sen pohjalta voidaan koostaa asiakaskokemuksen kehittämisen kokonaisuus, joita otetaan huomioon jatkuvasti tulevaisuudessa. (Korkiakoski 2019, 87- 88.)

Toimintaohjeiden mukainen prosessi ei enää nykypäivänä riitä palautteen hoitamiseen, vaan asiakkaalle täytyy välittää tunne, että hänen asiansa on tärkeä ja kiireettömästi hoidettu. Kaiken kaikkiaan välittömällä reagoinnilla tarkoitetaan tilanteen hoitamista loppuun asti. Tässä varmistutaan siitä, että asiakkaan odotukset on täytetty ja jopa ylitetty. Asiakaskokemuksen kehästä tulee siis rakentaa systemaattinen kokonaiskuva, jotta yrityksellä on hyvät mahdollisuudet kehittää omaa asiakaskokemustaan. (Korkiakoski 2019, 92- 94.)



KUVIO 15. Asiakaskokemuksen kehä (Korkiakoski 2019, 32)

Asiakaskokemuksen kehittämiseen on luotu TERMS-malli, joka yleisesti kuvastaa asiakkaiden konkreettisia ongelmia. Nämä ongelmat voidaan jakaa viiteen eri osa-alueeseen:

- Aikaan (Time)
- Tunteeseen (Emotion)
- Riskiin (Risk)
- Rahaan (Money)
- Tilanteeseen (Situation)

(Korkiakoski 2019, 104).

Liian pitkät odotteluajat heikentävät asiakaskokemusta huomattavasti, jos asiakas joutuu odottamaan palvelun saamista. Yksi keino lisätä asiakastyytyväisyyttä ja kehittää asiakaskokemusta on palvelun nopeuttaminen joko investoimalla teknologiaan tai henkilöstön määrään. Asiakaskokemuksesta suurin osa on tunnetta ja se on myös yksi viidestä kehittämisen ulottuvuuksista. Kohtaamisissa tulee luoda asiakkaaseen tunnejälki, joka jää muistiin. Tunteisiin panostaminen voi myös aiheuttaa negatiivisen jäljen asiakkaalle, jos tunteisiin vedotaan liiallisella käytöllä. Yritykset luovat esimerkiksi vaihto-oikeuksilla asiakkaille turvallisuuden tunteen ostohetkillä. Näissä tapauksissa täytyy harkita suhdetta hyötyyn, sillä riskin poistaminen voi käydä lopulta liian kalliiksi yritykselle.

Hinnoittelulla on suuri merkitys, sillä asiakkaat arvioivat hintaa, saatavuutta ja asiakaskokemusta eri toimittajilta ja päätyvät usein ostamaan sieltä missä kaikki kohtaa. Yksityiskohdat ovat myös tärkeitä jokaisessa tilanteessa, missä asiakkaita kohdataan. Niitä voi olla liian vähän tai päinvastoin liikaa. Puutteelliset opasteet voivat olla syy huonoon asiakaskokemukseen tai niiden liiallisuus. Tämän mallin osa-alueita on mahdollista kehittää valittujen palvelumuotojen avulla. Yritys voi esimerkiksi vaihtoehtoisesti valita pääpainoksi asiakasta helpottavan digitaalisen ratkaisun tai kivijalkamyymälän tuodakseen vuoropuhelua ja tunnetta. (Korkiakoski 2019, 104-107.)

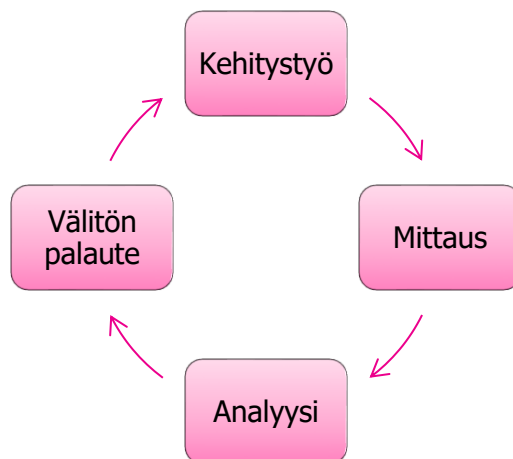
4.2 Henkilöstökokemuksen kehä

Henkilöstökokemuksen kehittämisessä on kaksi tärkeää ulottuvuutta, joka liittyy asiakaskokemuksen kehän kautta tulevien palautteiden ohjaamiseen välittömästi työntekijöille ja henkilöstön jatkuva mitaaminen. (Korkiakoski 2019, 31.) Henkilöstökokemukseen panostavat yritykset menestyvät kilpailijoitaan paremmin, mikä osoittaa henkilöstökokemuksen tärkeyden ja miksi kehittämiseen on panostettava. (Morgan 2017.) Henkilöstökokemuksen kehän avulla saadaan tärkeää tietoa, miten ja miksi osa työntekijöistä loistaa ja toiset epäonnistuvat totuuden hetkellä eli asiakaskohtaamisissa. (Korkiakoski 2019, 144.)

Analysointiin liittyy sisäisiä tekijöitä, joita kuuluu strateginen suunnanmuutos, analytiikkaosaamisen tilanne yrityksissä ja henkilöstöön liittyvät paineet. Ulkoisiin tekijöihin kuuluu työmarkkinoiden trendit, sääntelyyn liittyvät tekijät ja datalähteiden kasvava määrä. Analysoinnin näkökulmasta olisi arvokasta yhdistää ja vertailla ulkoa saadut tiedot sisäiseen toimintaan. (Korkiakoski 2019, 143-144.)

Asiakaskokemuksen kehässä ilmenee välitön reagointi, johon kuuluu palautteet. Tämä on tärkeässä yhteydessä henkilöstön suuntaan. Palautteisiin tulee reagoida entistä nopeammin ja systemaattisemmin, koskien myös oman henkilökunnan palautetta yritykselle. Palautekyselyt asiakkaalle antavat yritykselle tietoa siitä, miten kohtaamisessa ja erilaisissa kosketuspisteissä on onnistuttu. Tämän pohjalta pystytään rakentamaan ja kohentamaan sisäistä toimintamallia. Kyselystä voidaan tunnistaa toimenpiteet, joita tulee toteuttaa välittömästi. Palautteiden myötä usein huomataan myös, jos koko toimintamalli tarvitsee muutosta. Kaikki yksittäiset tilanteet, jotka eivät täytä yrityksen asettamaa tasoa, on syytä käydä läpi työntekijän tai tiimin kanssa. (Korkiakoski 2019, 162-165.)

Tulee muistaa, että asiakkailla on eri syitä antaa palautetta. Tärkein asia palautteiden takana on, että ongelmat ja myös onnistumiset hoidetaan nopeasti tietoisuuteen työntekijöille. Yksittäisen työntekijän tapauksessa kehystoimenpiteet ovat henkilökohtaisia, mutta saman haasteen ilmetessä laajemmin samoissa tehtävissä, on myös syytä laajempia kehitysratkaisuja. (Korkiakoski 2019, 165-166.)

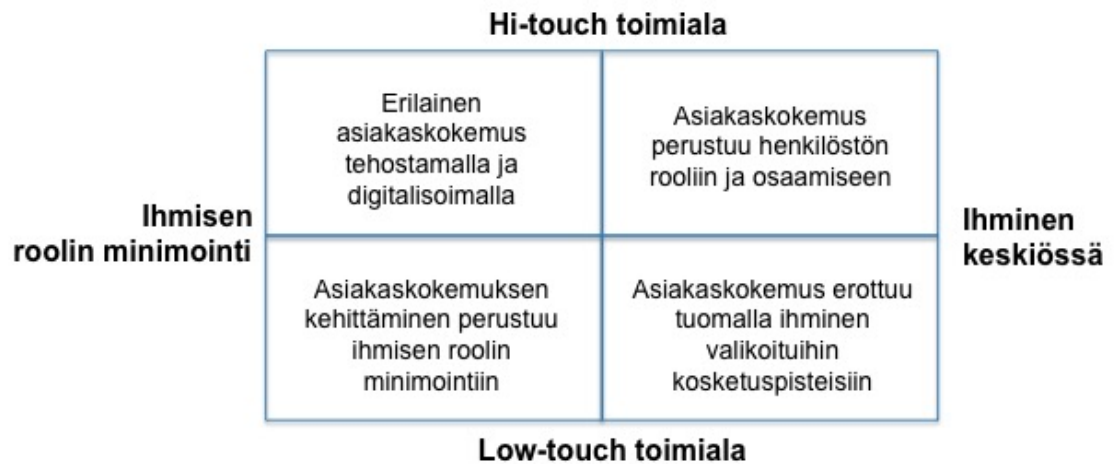


KUVIO 16. Henkilöstökokemuksen kehä (Korkiakoski 2019, 32)

4.3 Onko asiakaskokemus sama kuin henkilöstökokemus?

Asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen koetaan liittyvän vahvasti toisiinsa, jonka todistaa suurin osa tehdyistä tutkimuksista, haastatteluista ja sosiaalinen media. Nämä viittaavat siihen, että henkilöstökokemus toteuttaa asiakaskokemuksen, eli henkilöstöä pidetään tärkeänä elementtinä asiakaskokemuksen luomisessa. (Korkiakoski 2019, 15). Näiden välille ei voida kuitenkaan asettaa yhtäläisyysmerkkiä, vaikka jatkumo niiden välillä olemassa eikä niitä voida erottaa toisistaan. Tämän vuoksi on tärkeää hahmottaa kokemuksien lisäksi yrityksen strateginen asema ja toimialan luonne. (Korkiakoski 2019, 16).

Monet tutkimukset osoittavat havaintoja, että asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen suhde vaihtelee toimialoittain. Vertailututkimuksessa luokitellaan toimialat high touch- ja low touch- toimialoihin. Erotteluun vaikuttaa, kuinka merkittävävänenä työntekijöiden roolia pidetään asiakaskokemuksen rakentamisessa. High-touch toimialoilla työntekijän rooli on merkittävä, kun taas low-touch toimialoilla työntekijät koetaan vähemmän merkittävinä. Yritykset voivat sisällyttää strategiaansa asiakaskokemusvalintoja, eli vaikka yritys toimisi low-touch alalla, ne voivat panostaa vuorovaikutukseen enemmän kuin kilpailijansa. (Korkiakoski 2019, 27.)



KUVIO 17. Ainutlaatuisen strategian rakentaminen (Korkiakoski 2019, 27)

Vaikka yritykset toimivat samalla toimialalla, silti ne voivat valita täysin erilaisen tien kilpailijaansa nähden. Esimerkkinä toimii Omena-hotelli ja Kämp-hotelli. Kummassakin henkilöstökokemuksen yhteys asiakaskokemukseen on vahva, mutta silti toteutus on täysin eri. Omena-hotellit ovat minimoineet ihmisen roolin palvelussaan, kun taas Kämp panostaa henkilökohtaiseen palveluun asiakkaan kanssa. (Korkiakoski 2020.) Yrityksen johto siis määrää asiakaskokemusvision ja strategian, mikä lopulta vaikuttaa lopulliseen tulokseen. Taustalla vaikuttavat tekijät ovat valitut asiakassegmentit eli asiakasryhmät ja tietenkin yrityksen henkilökunta, joka toteuttaa ainutlaatuisia asiakaskokemuksia. (Korkiakoski 2019, 19.)

5 CASET: MATKAILUALALLA TOIMIVAT KOHDEYRITYKSET

Tutkimuksen määriteltynä toimialana on matkailu- ja palveluliiketoiminta. Sen pohjalta on valittu kohdeyritykset työn empiiriseen osaan. Terminä palveluliiketoiminta tarkoittaa liiketoimintaa, jossa palvelu muodostaa asiakkaalle arvonluonnin perustan. Arvonluonti on toiminta, joka tuottaa asiakkaalle arvoa tuotteen, palvelun tai muun toiminnan muodossa. (Tekes 2010.) Tähän tutkimukseen osallistui kolme erilaista palvelualan yritystä, joihin kuului Pyynikin munkkiravintola Oy, Hiking Travel Hit ja kansainvälinen hotelliketju Holiday Inn.

5.1 Pyynikin munkkiravintola Oy

Pyynikin munkkikahvila on perhevetoinen yritys, joka on perustettu jo yli 30 vuotta sitten. Yrityksellä on Tampereella kaksi eri toimipaikkaa; Pyynikin näkötorilla ja keskustassa kauppahallissa. Pyynikin näkötorin kahvila on perustettu vuonna 2006. Yritys on kuuluisa tunnetuista munkeistaan ja erityisesti pyynikin näkötorilla sijaitseva kahvila vetää turisteja ja matkailijoita puoleensa. Yrityksessä on tällä hetkellä 8 vakituista työntekijää. (Pyynikin näkötorin kahvila 2020.)

Jo legendaariseksi muodostuneet herkulliset munkit ovat saaneet alkunsa Eva Suosteelta, joka on tullut vuosien saatoksi osaksi tamperelaista ruokakulttuuria. Sukupolvi on ottanut jatkaakseen yrityksen toimintaa. Munkkien lisäksi kahvilan erikoisuutena on vastajauhettua kahvia, joka tulee Tampereen paahtimolta. Kahvin maku on ajateltu munkkien kanssa yhteensopivaksi, ja kahvia saa ostettua myös mukaan. (Pyynikin näkötorin kahvila 2020.)

Pyynikillä sijaitseva näkötornikahvila palvelee läpi vuoden asiakkaitaan. Asiakaspaikkoja löytyy 30, ja kesäkuukausina terassin auettua asiakaspaikkoja on 50. Kahvilan yhteydessä voi ihailla näkötorin maisemia, josta avautuu upea näkymä. (Pyynikin näkötorin kahvila 2020.)

5.2 Hiking Travel Hit

Yrityksen päätoimiala on elämyspalvelut, johon kuuluu matkanjärjestystä. Hiking Travel Hit on perustettu vuonna 1992, jonka kotipaikkana on Ylöjärvi. Yritys on pienimuotoinen perheyritys, sillä henkilöstöön kuuluu neljä tapahtumatuotannon ja luontoliikunnan ammattilaista. Kausi työntekijöitä on lisäksi kolme. Hiking Travel on maakunnan ykkönen luonto- ja hyvinvointimatkailussa, sillä se on edistyksellinen ja luotettava ohjelmapalveluyritys. (Hiking Travel, Hit.)

Toimintaan kuuluu monipuolisia ulkoliikunnan palveluita. Yritys vuokraa, myy ja valmistaa välineitä ulkoilukäyttöön. Kokemusta on järjestää myös ulkomaan retkiä. Palveluihin kuuluu myös opastusta, koulutusta ja tapahtumien järjestämistä. Yrityksen keskeisin tavoite on tarjota hyvän mielen retkiä jokaiselle ja jakaa luonnossa liikkumisen iloa muille. Sana HIT koostuu arvoista hyvinvointi ja huolenpito, ilo ja tuloksellisuus. (Hiking Travel, Hit.)

Ohjelmopalveluista löytyy monenlaisia liikuntalajeja, joten yritys on keskittynyt monipuolisesti eri asiakasryhmille. Palveluista löytyy myös vaativuutta ja vauhtia, mutta keskeistä on yhteinen hauskanpito, arjesta irrottautuminen ja ennen kaikkea luonnosta nauttiminen. Siksi se on kansallisesti tunnettu ja kansainvälisellä tavalla kiinnostava. (Hiking Travel, Hit.)

5.3 Holiday Inn Helsinki- Expo

Holiday Inn- hotelliketju on saanut alkunsa Memphisissä vuonna 1952, jonka perustajana oli Kemmons Wilson. Tavoitteena oli luoda hotelli, joka tarjoaa luotettavia ja ystävällisiä palveluita. Nykypäivänä maailmasta löytyy yli 1200 Holiday Inn- hotellia, toimien noin 70 eri maassa. Hotellin palvelut on suunnattu liike- ja lomailuvieraille. Kansainväliset tutkimukset osoittavat Holiday Inn- hotelliketjun olevan yksi maailman tunnetuimmista hotelliketjuista. (Holiday Inn.)

Holiday Inn Helsinki- Expo sijaitsee Helsingissä messukeskuksen yhteydessä Pasilassa, joka on keskipiste Helsinki-Vantaan lentoasemalle, rautatieasemalle ja Helsingin keskustaan. Hotellissa on ainutlaatuisen toimiva palvelukokonaisuus, joka tarjoaa asiakkailleen loistavat messu- ja kokouspuitteet. Hotellin yhteydessä oleva messukeskus takaa vieraiden käyttöön loistavat mahdollisuudet näyttely- ja kokoustiloihin. (Holiday Inn.)

Hotellissa on yhteensä 245 huonetta, jotka on jaettu erilaisiin huoneluokkiin. Suurin osa on viihtyisiä Standard- luokan huoneita, joita on 205 kappaletta. Näistä huoneista löytyy perusmukavuudet vieraille. Lisämukavuutta kaipaaville on 34 kappaletta Executive- huoneita, joissa on panostettu viihtyvyyteen pienillä lisämukavuuksilla, esimerkiksi kylpytakki ja tossut. Suite- huoneluokkia löytyy kuusi kappaletta, jotka tarjoavat luksus sviitin vierailleen. Sviiteistä löytyy erillinen olo- ja makuuhuone ja oma parveke. Kaiken kaikkiaan huoneista löytyy erilaisia vaihtoehtoja allergikoille sekä liikuntarajoitteisille. (Holiday Inn.)

Hotelli tarjoaa vierailleen maksuttoman saunan ja kuntokeskuksen. Hotellin palveluihin kuuluu myös ravintola Platta, joka palvelee hotelli ja messukeskuksen asiakkaita aamiaispaikasta illallistamiseen. Platassa on monipuolinen tarjonta, joka koostuu sesongin mukaisista raaka-aineista. Ravintolaa inspiroivat erilaiset vuodenaajat, käsityöläisyys sekä herkullinen maku. Ketjun konseptiin kuuluu myös Open Lobby, joka yhdistää aulatilaa ja ravintola Plattan. Yhteisessä tilassa nautitaan rennosti ilmapöytä hyvän ruoan ja juoman parissa. (Holiday Inn.)

6 TUTKIMUKSEN KULKU

6.1 Tutkimustavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten asiakaskokemusta johdetaan ja kuinka johtaminen toteutuu päivittäisessä toiminnassa. Tutkimuksessa tuodaan esille henkilöstökokemuksen merkitys osana asiakaskokemuksen luomista ja sen toteutusta. Asiakaskokemuksen tärkeys on ymmärretty, mutta silti tärkeintä on ymmärtää henkilöstön vaikutus sen luomisessa. Tutkimuksessa esitetään tutkimusongelma mahdollisimman selkeästi ja tarkkaan rajatusti. Johtoajatukseen perustuen voidaan määrittää tutkimukseen pääongelma. Pääongelmaan täsmennetään osaongelmia. Pilkkomalla pääongelmaa pienemmäksi, voidaan aiheen rajaaminen toteuttaa helpommin. (Hirsjärvi ym. 2009, 125.)

Tutkimuksen pääongelmaksi on määritetty, kuinka asiakaskokemusta johdetaan operatiivisella tasolla ja kuinka asiakaskokemus ymmärretään.

- 1) Miten asiakaskokemuksen varmistaminen tapahtuu?
- 2) Miten asiakaskokemuksen kehitystä mitataan ja seurataan?

Osana tutkimuksen tavoitteista on käsitellä termiä henkilöstökokemus. Osaongelmaksi on määritelty henkilöstön huomioon ottaminen päivittäisessä johtamisessa osana asiakaskokemuksen luomista. Henkilöstökokemus ymmärrettyinä on avain menestyä ja mahdollistaa erinomaiset asiakaskokemukset.

- 3) Miten termi henkilöstökokemus ymmärretään?
- 4) Miten henkilöstöä pidetään osana asiakaskokemuksen tuottamista?
- 5) Miten esimies ohjaa henkilöstöä parhaimman tuloksen saavuttamiseksi?
- 6) Miten henkilöstön kehitystä ja tyytyväisyyttä seurataan?

Tutkimus pohjautuu Korkiakosken (2019) luomaan polkupyöräjohtamisen malliin. Esimiehet saavat jakaa ajatuksiaan siihen liittyen. Onko malli entuudestaan tuttu yrityksissä ja käytetäänkö sitä?

- 7) Herättääkö malli kehitysideoita oman toiminnan suhteen?
- 8) Mitä ajatuksia malli ylipäättään herättää?

Tutkimuskysymyksien ja tarkennuksien avulla saadaan ymmärrys palvelualueyrityksien esimiesten käsityksistä asiakaskokemuksesta ja miten se toteutetaan yrityksissä. Todellisen elämän taustalla on ihmiset ja se tekee tutkimuksesta moninaisen. Tutkimuksessa kiinnitetään huomiota nykytilassa tapahtuvaan jatkuvaan kehitykseen, jota palvelualan yrityksiä on tehtävä parantaakseen asiakaskokemusta jatkuvasti. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

Pyrkimyksenä on löytää tai jopa paljastaa uusia tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia totuudenmukaisia väittämiä. Tutkimuksen aiheesta rajataan pois henkilökunnan haastattelut tai esimiesten johtoporras, sillä tutkimuksessa keskitytään ainoastaan esimiehen näkökulmaan ja tarkastellaan rajattua aihetta. Tutkimuksessa ei paneuduta henkilöstön mielipiteisiin omasta työtyytyväisyydestä tai miten heidän mielestään asiakaskokemus onnistuu yrityksissä. Haastattelurungon kysymykset

muodostuvat pohjautuen teoriaan loogisessa järjestyksessä. Yrityksiä ja haastateltavia käsitellään ainutlaatuisina ja tarkastellaan aineistoa sen mukaisesti. Kohdeyritykset valitaan tarkoituksenmukaisesti palvelualan näkökulmasta, sillä perustein mitä työssä olemme kiinnostuneita tutkimaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 161-164.)

6.2 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimuksessa lähtökohtana on kuvata todellista elämää ja yrityksiä halutaan tutkia kaikenkattavalla tavalla. Tärkein tiedonkeruu lähde laadullisessa tutkimuksessa on ihminen. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.) Tämän perusteena on näkemys, missä tietoa kerätään alustavien kysymyksiä avulla havainnoimalla sekä keskustelemalla todellisessa haastattelutilanteessa. Hirsjärven ym. (2009, 161) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa on lähtökohtana todellisen elämän kuvaaminen. Tässä tutkimuksessa tietoa kerätään haastateltavien itse valitsemassaan paikassa, jossa on luonnollista ja tuttua suorittaa haastattelu. Haastattelut toteutetaan keskustelemalla haastateltavien kanssa avoimesti heidän näkökulmistaan sekä ajatuksistaan.

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää pyrkiä keräämään tietoa siten, että tutkittavien henkilöiden näkökulmat ja ääni otetaan huomioon. Lähtökohtana ei ole teorian todentaminen, vaan sen tarkastelu ei näkökulmista ja yksityiskohtaisesti. Erilaisia menetelmiä ovat ryhmä- tai teemahaastattelu, havainnointi tai erilaiset analyysit aineistoista. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

Tiedonkeruumetodeista tähän tutkimukseen valikoitui teemahaastattelu, koska haastattelu on kohdistettu tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Teemahaastattelua kutsutaan myös nimellä puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Puolistrukturoiduille menetelmille on ominaista haastatteluissa käytetyt kysymykset sekä vastausvaihtoehdot. (Hirsjärvi ym. 2009, 47.) Keskusteltava aihe kiteytyy tietyn aiheen eli teeman ympärille, siten keskustelu on vapaata ja luonnollista. Haastattelun runkona toimii neljä teemaa, joita ovat: taustatiedot, asiakaskokemus, henkilöstökokemus ja polkupyöräjohtamisen malli.

Haastattelulle ei ole ominaista lomakemaisuus, vaan pyritään siihen, että haastattelijalla saa johdattaa haastattelun kulkua vapaasti teeman sisällä. Lähtökohtana teemahaastattelulla on se, että haastateltava yksilö pääsee ilmaisemaan itseään mahdollisimman laajasti aiheeseen liittyen. Tällä keinolla saadaan tutkimuksen tuloksista ja havainnoista mahdollisimman kokonaisvaltaisen. (Hirsjärvi ym. 2009, 47-48.)

6.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin marraskuussa 2020 teemahaastattelun muodossa. Tutkimuksessa haastateltiin kolmen eri yrityksen esimiehiä, jotka edustavat yrityksiä matkailu- ja palvelualalla. Kaksi haastattelua suoritettiin haastateltavien valitsemassa paikassa Tampereella ja yksi haastattelu toteutettiin puhelun avulla olosuhteiden takia. Koronaepidemian takia Holiday Inn- hotelli Tampereella oli väliaikaisesti suljettuna, joten haastattelu ohjautui Helsinkiin. Haastattelut toteutettiin yrityksiä esimiesten

kanssa, jotka vastaavat johtamisesta, asiakaskokemuksesta ja henkilöstöstä. Haastattelutilanteessa keskustelu eteni teemojen avulla ja haastattelut kestivät noin 45 minuuttia.

Haastattelussa keskusteltiin luotujen kysymyksien lisäksi haastateltavien omista ajatuksista ja kokemuksista. Haastattelutilanteessa paikalla olivat tutkimuksen tekijä ja yritystä edustava esimies. Ennen haastattelua henkilöiden kanssa käytiin läpi aihealue ja teemat. Haastattelun taltioimiseen käytettiin puhelimen sanellinta. Tutkija esitti tarkentavia kysymyksiä ja loi kysymysten välissä vapaata keskustelua laajempaa vastausta varten. Teemojen ja tarkkojen kysymysten avulla keskustelu pysytettiin rajaamaan, että keskustelu pysyisi mahdollisimman paljon tutkimusaiheessa.

Haastateltavat olivat aktiivisia haastattelujen aikana, joten tiedon saaminen onnistui hyvin. Nauhoitettua tutkimusmateriaalia kertyi yhteensä noin kolmen tunnin edestä, koska aihealueet herättivät paljon vapaata keskustelua. Äänitallenteisiin kertyi myös keskustelua aiheen vierestä, jotka jätettiin tästä työstä pois. Tulosten analysointiin käytettiin taulukointia teemoittain, jonka avulla havaittiin yhtenäisyydet ja poikkeukset vastauksista.

Aineisto purettiin teemoittain, joka tuntui helpoimmalta tavalta analysoida laadullista tutkimusmateriaalia. Word-apuohjelmalla luotiin taulukko, johon teemat jaoteltiin selkeiden tulosten esittämiseksi. Aineiston lukeminen ja nauhoitteen kuunteleminen uudelleen tutustutti aineistoon, joka teki helpoksi nostaa esille merkittävimpiä asioita. Tämän avulla muodostui selkeä kokonaiskuva tutkittavasta aiheesta. Tutkija on tiivistänyt äänitallenteet, tulkinnut ne ja kirjannut niiden pohjalta tulokset ylös. Haastattelujen avulla löydettiin vastaus, miten asiakaskokemuksen johtaminen tapahtuu yrityksissä ja miten henkilöstö on osana sitä.

6.4 Luotettavuusarviointi

Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä voidaan arvioida reliabilitetin ja validiteetin avulla. Tutkimukseen osallistui kolme yritystä ja jokaista yritystä edusti yksi esimies. Haastatteluiden avulla selvitetiin monipuolinen käsitys siitä, miten asiakaskokemusta johdetaan ja kuinka merkittävä henkilöstökokemus on sen onnistumisessa. Tutkimuksen teemoja tarkasteltiin esimiehen ja operatiivisen työn näkökulmasta, koska esimiehet johtavat yrityksiä toiminnallaan. Tutkimuksessa tarkasteltiin päivittäisessä työssä tapahtuvia asiakaskokemuksia. Tutkimuksesta rajattiin pois henkilöstön näkökulma asiakaskokemuksen luomiseen. Tuloksissa on pyritty mahdollisimman hyviin analyyseihin, mikä näkyy kirjoitetussa tekstissä asiallisena ja selkeänä tekstinä.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksessa saatujen tulosten toistettavuutta, todenmukaisuutta, vakuuttavuutta ja johdonmukaisuutta. Reliabiliteetti esiintyy tuloksissa ei-sattumanvaraisina tuloksia, esimerkiksi tuloksien samankaltaiset vastaukset. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Tämän tutkimuksen reliabiliteetti on tyydyttävä, koska toistettaessa tutkimus vastaukset voivat vaihdella aiheeseen liittyen. Asiakaskokemuksen johtaminen kehittyy jatkuvasti, joten se voi vaikuttaa tutkimuksen reliabiliteettiin. Yritykset valittiin harkiten, että edellytykset tutkittaviin asioihin täyttyi kohdeyrityksissä.

Yhteydenotot haastatteluajankohtaan suoritettiin puhelimitse ja sähköpostilla, joten haastateltavien henkilöiden taustatiedoista ja operatiivisesta toiminnasta olisi voitu keskustella enemmän ennakoon. Teemoja käsitellessä eksyttiin välillä aiheen ulkopuolelle esimerkiksi henkilöstön mielipiteisiin, mitkä eivät olleet tämän tutkimuksen tarkastelukohteita. Huolellinen suunnittelu haastattelutilanteeseen toi tutkimukseen kuitenkin enemmän tarkkuutta. Kerätty aineisto oli monipuolinen ja mielenkiintoinen, vaikka tutkimukseen osaa ottaneita kohdeyrityksiä oli vain kolme. Tutkimukseen oli haastavaa löytää palvelualan yrityksiä, koska koronaepidemia vaikutti resursseihin, joten monella ei ollut aikaa ottaa osaa tutkimukseen.

Tutkimuksen validiteetilla eli luotettavuudella mitataan tutkimuksen onnistumista valitulla tutkimusmenetelmällä. Tutkijan etuna kvalitatiivisessa tutkimuksessa on validiteetin kannalta se, että haastattelutilanteessa pystyttiin esittämään täsmentäviä kysymyksiä aiheeseen liittyen. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-232.) Tämän tutkimuksen validiteetti on hyvä, koska tutkimusongelma on rajattu tarkaksi ja totuudenmukaiseksi. Tutkimusmenetelmäksi valitulla teemahaastattelulla saavutettiin se, mitä oli tarkoitus tutkia. Haastattelutilanteessa syntyi hyvä vuorovaikutustilanne, joten ilmapiiri oli rento ja haastattelut sujuivat hyvin. Haastattelu-aika oli arvioitu riittävän pitkäksi, joten haastattelut eivät venyneet sovitusta aikataulusta.

Haastattelun teemat mietittiin etukäteen huolellisesti, että ne vastaisivat lopulta opinnäytetyön tavoitetta. Tavoite saavutettiin, sillä tutkimustulokset vastasivat todellisuutta. Käsitteet yhdistettiin lopputulokseen teorian ja tutkimustulosten kautta. Tutkimuksen huolellinen suunnittelu etukäteen auttoi tutkimuksen toteuttamisessa ja aikatauluttamisessa. Tutkimustuloksissa esitellään käsitellyt teemat ja teemahaastattelurunko löytyy liitteenä opinnäytetyön lopusta. Työssä käytetyt lähteet ovat harkittuja ja aihealueeseen sopivia. Tutkimustuloksissa käytettiin tutkijan analyysien lisäksi suoria lainauksia haastatteluista, että lukija ymmärtää tulokset ja johtopäätöksissä kerrottavat päätelmät.

Haastatteluiden avulla luotiin käsitys, miten tutkittavat aihealueet muodostavat kokonaisuuden lopussa esitettävään polkupyöräjohtamisen malliin. Haastatteluissa nousi esiin, miten asiakaskokemus luodaan ja miten sitä johdetaan yrityksissä päivittäisessä toiminnassaan. Tutkija on työssään pyrkinyt tuomaan tutkittavat asiat esille mahdollisimman selkeästi.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustulokset käsiteltiin pääteemoittain, koska aineisto koostui teemoista ja siten lopputuloksesta saatiin helposti luettava. Aineisto jaettiin pääteemoista pienempiin alateemoihin, koska näin aineistoa oli helpompi hallita ja kuvata tuloksissa. Tuloksien esittelystä saatiin täten visuaalisesti selkeää, kun aihepiiri oli rajattu teemoittain. Taulukosta selviää aineiston rakenne ja tulokset ovat hyvin havaittavissa. Teorian jakaminen teemoihin auttoi havainnoillistamaan aineistoa paremmin ja tuloksista onnistuttiin löytämään merkitykselliset asiat. Alateemojen merkityksellisiä sanoja olivat ymmärrys käsitteistä, johtaminen, kehittäminen, mittaaminen ja omat ajatukset. Seuraavissa alaluvuissa esitellään ja tulkitaan tutkimuksen pääteemat alateemoineen.

7.1 Taustatiedot

Haastattelun ensimmäisenä teemana oli selvittää tutkittavien yritysten esimiesten taustat. Haastateltavana oli kolme esimiestä, jotka edustivat yritystä. Teemassa selvitetään, mitkä osat vaikuttavat asemaan missä he työskentelevät tänäpäivänä. Näitä osia ovat: koulutus, työkokemus ja heidän oma esimiesuransa.

	Koulutus	Työkokemus	Esimiesura
Pyynikin munkki-kahvila Oy	<ul style="list-style-type: none"> - Markkinointiviestinnän ammattilainen - Oikeustieteellistä koulustausta - Italialainen filologia yliopistossa 	<ul style="list-style-type: none"> - Asuminen Italiassa 10 vuoden ajalla - Töissä Milanon lentokentällä asiakaspalvelussa 	<ul style="list-style-type: none"> - 7 vuotta Pyynikin munkkikahvilassa omistajana aviomiehensä kanssa
Hit Travel Hiking HIT	<ul style="list-style-type: none"> - Saksan kielen tekniseen sanastoon erikoistunut diplomi kielenkääntäjä - Opettanut eräoppaita ja maaseutumatkailuyrittäjiä Ikaalisissa ja Ahlmannilla - Luontomatkailun opettaja TAMKissa Täydennyskoulutus: <ul style="list-style-type: none"> - Ympäristön suojelu Turun Yliopisto Perustajajäsen: <ul style="list-style-type: none"> - Suomen luontoyrittäjyysverkosto - Greencare Finland Ry. - Visit Finland- koulutuksia 	<ul style="list-style-type: none"> - Suomen Ladun kenttäsihteeri 8v Tampereella - Seitsemisen kansallispuisto opas vuodet 1979-1981 - 40 vuotta luontomatkailu uraa kokonaisuudessaan 	<ul style="list-style-type: none"> - Yritys perustettiin vuonna 1992 - Yrityksen oli tarkoitus työllistää yksi - Yritys kasvoi vuonna 1995 palkaten lisää alaisia

Holiday Inn Expo Helsinki	- Koulutukseltaan merkonomi - Töiden ohella opiskelut restonomiksi Haaga-heliassa	- Hesburgerissa neljä vuotta ennen hotelliuraa - Holiday Inn- ketjussa 10 vuotta	- 7 vuotta vastaanoton esimiehenä
----------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------

Taulukko 1. Taustatiedot

Haastatteluista nousi esille, miten heidän koulutuksensa ja työkokemuksensa ovat hyvinkin erilaisia sisällöltään ja kestoiltaan. Haastatellut olivat olleet esimiesasemassa 7-28 vuotta. Jokaisen haastattelun kertomuksesta omasta koulutuksesta ja työkokemuksesta selviää intohimolla suhtautuminen tekemään työtä asiakkaita varten. Koulutukset ovat monipuolisia ja jokainen on lisäkouluttautunut työelämänsä aikana. Koulutus tuo uusia johtamisen näkökulmia asiakkaiden ja henkilöstön puolelle.

Pyynikin munkkiravintolan yrittäjä kertoo työtaustastaan Milanon lentokentällä, jossa työhön kuului asiakaspalvelu ja asiakkaiden ongelmien ratkaisu. Hänen mielestään aiempi työkokemus tuo nykyiseen esimiesasemaan ratkaisukeskeistä näkökulmaa johtamiseen. Tausta näkyy hänen johtamistyylissään. Esimiestyöhön hän kuvailee ajautuneensa, sillä hänen miehensä oli ollut jo mukana perheyhteyksessä.

”Lentokenttätaustasta tulee ongelmanratkaisukyky, joka rupesi näkymään arjessa enemmän ja enemmän. Pikkuhiljaa sitten ajauduin siihen ja nykyään ollaan ihan täysipäiväisesti yhdessä, omistetaan ja yritetään.”

Hit Travel Hiking Hit yrittäjä kertoo oman pitkän esimiesuran alkaneen olosuhteiden pakosta omaan kiinnostuksen kohteeseen. Äitiysloman aikana työpaikka oli kadonnut ja se ajoi itsensä työllistämiseen. Yrittäjä sai idean perustaa yrityksen matkailun professorilta ja kuvaili yrityksen perustamisen alkuaikojia:

”Mulla oli vähän pakkorako, kun mä mietin mitä mä sit rupeen tekee. Aika pian ilmi, että tämä ei ihan yksin pyöri, vaikka tarkoitus oli työllistää vain itsensä. Pian käsitetiin, että tarvittiin lisää työvoimaa.”

Holiday Inn Expo Helsingin vastaanottopäällikkö kertoo olleensa nykyisessä tehtävässään seitsemän vuotta kymmenen vuotisella urallaan. Hän opiskelee töidensä ohella restonomin tutkintoa. Ketjussa on paljon etenemismahdollisuuksia, joka johti omaan vastaanottopäällikköasemaan. Nykyinen lisäkoulutus syventää palvelualan tietotaitoja entisestään.

7.2 Asiakaskokemus

Asiakaskokemuksen teemassa korostui neljä alateemaa: asiakaskokemuksen luominen, asiakaskokemuksen johtaminen, kehittäminen ja mittaaminen. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, miten nämä alateemat ymmärretään ja miten ne onnistuvat yrityksessä. Jokaisesta alateemasta oli kysymyksiä, joilla haettiin vastauksia asiakaskokemuksen johtamisen toteutumiseen.

	Asiakaskokemuksen luominen	Asiakaskokemuksen johtaminen	Kehittäminen	Mittaaminen
Pyynikin munkkikahvila Oy	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakaskokemuksessa tavoitellaan elämystä nautinnon puitteissa - Asiakkaiden nautintoelämys, joka syntyy kotitekoisesta munkista - Käsityön arvostus, joka näkyy munkkien valmistuksessa - Jokaisen työntekijän arvostaminen ja kunnioitus yrityksessä 	<ul style="list-style-type: none"> - Kyse on työstä ihmisiä varten, joten tunnetaito on merkittävässä roolissa - Asiakkaiden yksilöiminen ja jokaisen tarpeen huomioiminen - Kohtaa ihmiset samanarvoisina - Ihmisten kuuntelu - Kommunikaatio henkilöstön kanssa tärkeää 	<ul style="list-style-type: none"> - Tuotteiden kehittäminen ja suunnittelu paremmaksi - Kahvi valittu nimenomaan yhteen sopivaksi munkin kanssa - Uutuutena suolaiset leivät - Haasteena resurssit esimerkiksi laajentamisessa 	<ul style="list-style-type: none"> - Palautetta kysytty lomakkeen muodossa paikan päällä pientä korvausta vastaan - Sosiaalisen median kautta tulevat palautteet - Suurin osa palautteista sanotaan paikan päällä - Asiakkaalta kysytään asioinnin päätteeksi "kuinka maistui?" - Palautteisiin reagoidaan mahdollisimman nopeasti
Hit Travel Hiking HIT	<ul style="list-style-type: none"> - Palvelu on tunteita herättävä ja henkilökohtainen - Luonto on yksi tärkeimmistä arvoista- arjesta eroava elämys - Tarkoitus on tuottaa hyvän mielen luontoretkeä - Pidempiaikainen oppi luontoliikuntalajeista asiakkaalle - Huomaavaisuus asiakasta kohtaan esim. vaatetus palvelu (vuodenajat) 	<ul style="list-style-type: none"> - Huolenpito ja huolehtiminen asiakkaasta - Huolellinen ohjeistus ennen palvelun tai elämyksen aloittamista - Asiakastarpeiden huomiointi ja kuuntelu - Luodaan omalla toiminnalla positiivinen ensikuva - Kohtaamiset asiakkaan kanssa merkittäväksi 	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakaspalvelu tehokkaammaksi eli teknologiaa eteenpäin, esimerkiksi asiakas voi omaan aikaan vuokrata välineitä - Kansainvälisessä kehitysprojektissa mukana - Haasteina teknologian toiminnan varmistaminen, eläkeikä, laskutusjärjestelmä ja yhtiömuutokset lähitulevaisuudessa 	<ul style="list-style-type: none"> - Palautetta hankitaan soittamalla lähinnä ryhmävarauksien tilaajille - Palaute tulee usein verkkosivuille eri kanaviin - Tamk yhteistyökumppanina: Opiskelijat tekevät asiakaspalvelutytytyväisyyskyselyitä puolen vuoden välein - Palautteisiin reagoidaan asianmukaisella tavalla ja kiireellisesti - Kehitysideat johtavat toimenpiteisiin - Johtamista mitataan kehityskeskusteluissa viikottain

Holiday Inn Expo Helsinki	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakaskokemus alkaa jo varausvaiheessa - Asiakaskokemus muodostuu varauksen teosta, asiakaspalvelusta ja huoneesta - Henkilöstöä kuunnellaan 	<ul style="list-style-type: none"> - Brändillä tietyt ja tarkat standardit asioiden tekemiseen - Asiakaspalvelussa vapaat kädet asiakaskokemuksen luomiseen - Ketju vaikuttaa, mitä asiakkaalle kerrotaan ja missä vaiheessa 	<ul style="list-style-type: none"> - Korona rajoittaa kehitystä tällä hetkellä - Haasteena kehitykselle on budjetti - Tässä tilanteessa ylimääräinen kehitys on tauolla koronan vuoksi 	<ul style="list-style-type: none"> - Järjestelmän kautta sähköpostitse palautekysely, joka lähtee 70 asiakkaalle kuukaudessa - Palauteissa mitataan asiakaspalvelun onnistumista, huoneiden siisteyttä ja aamiaisen onnistumista - Palaute kysytään asiakkaan lähdön jälkeen automaattinen sähköinen palautekysely - Vastaanotossa tiedustellaan asiakkaiden viihtyvyyttä - Palautteet ja kehitys-ideat otetaan harkintaan, mitä voidaan toteuttaa
----------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Taulukko 2. Asiakaskokemus

Asiakaskokemus ymmärretään asiakaslähtöisyytenä, palvelun kokonaisuuden ymmärtämisenä ja asiakkaiden arvostuksena. Haastatteluissa korostui asiakkaan kuuntelemisen tarve, huomioiminen ja palveluiden soveltaminen henkilökohtaiseksi. Haastateltavat kokivat asiakaskohtaamisten olevan tärkeä osa asiakaskokemuksen luomista. Jokaisen yrityksen asiakaskokemus on erilainen, mutta tutkimuksessa korostuu sen luomisen merkitys. Haastateltavat kuvailivat asiakaskokemusta olevan:

“Elämyksellinen hetken kokemus, joka koostuu tunteesta.”

“Laaja asiakkaan kuva yrityksestä, joka muodostuu palvelun edetessä.”

“Arjesta eroava elämys, joka muodostuu ilmapiiristä. Tunne ja henkilökohtaisuus.”

Asiakaskokemuksen johtamisen teemassa jokainen haastateltava painotti asiakkaan ymmärrystä eli kuuntelua ja huomiointia. Työtä tehdään ihmisiä varten, joten tunnetaito on tärkeä ominaisuus. Asiakaskokemus ymmärretään alkavan ensikosketuksesta palveluihin ja kestävänsä koko prosessin ajan. Pyynikin Munkkikahvilassa asiakaskokemuksen johtamisen tärkein asia on kommunikaatio. HIT- elämyspalvelu johtaa asiakaskokemustaan huolellisin ohjauksin, mistä yrittäjä kertoo olevansa aina täysin vastuussa. Holiday Inn- hotelliketjussa on johtamiseen palvelumalli, sillä ketjulta tulee tietyt standardit minkä mukaan toimitaan. Palvelumallissa on määritetty mitä ja milloin asiakkaalle kerrotaan. Kuitenkin esimies on antanut henkilökunnalle vapaan käden omaan asiakaspalvelutyöhön. Avainasemassa johtamisen onnistumisessa on luoda onnistunut kohtaaminen asiakkaan kanssa, mistä jää asiakkaalle positiivinen mielikuva.

Jokainen haastateltava piti kehittämistä tarpeellisenä yrityksessä ja perusteli kehityksen olevan liiketoiminnan kannalta merkittävää. Kehittämisen resurssit sen sijaan vaihtelevat yrityksittäin, koska resurssit ovat eri suuruisissa yrityksissä erilaiset. Kehityshankkeet kompastuvat yrityksissä oikeastaan samaan asiaan, joka on taloudelliset resurssit. Kehitystä voidaan toteuttaa kuitenkin asiakaspalautteiden kautta, esimerkiksi tuotemuutoksina ja parannuksina. Niitä on mahdollista tehdä aina tarpeen tullen. Suurempien kehittämishankkeiden haasteina mainittiin olevan koronaepidemia, taloudellisuus ja teknologian nopea kehitys nykypäivänä.

Tutkimuksen tuloksista selviää, että asiakaskokemuksen mittaamisesta mittareiden avulla mitataan vain yhdessä yrityksessä. Mittausta tapahtuu paljon asioinnin päätteeksi paikan päällä, mutta todellisen kehittämisen kannalta erikseen lähetettävät kyselyt ovat tärkeitä. Asiakaspalautteita tulee paljon verkkosivujen kautta tai sosiaalisessa mediassa. Palautteisiin reagoidaan vaaditulla vakavuudella, mutta ennen sitä olisi selvitettävä todelliset mielipiteet erillisin mittauksin. Jokainen haastateltava oli samaa mieltä palautteen olevan tärkeä osa liiketoimintaa. Palautteiden ansiosta asioihin pystytään reagoimaan nopeasti ja tarpeellisilla toimenpiteillä. Kaksi kolmesta yrityksestä kertoo kysyvän johtamisen onnistumisesta palautetta henkilöstöltä usein ja suullisesti ilman kyselyitä. Kolmannessa yrityksessä kysytään tyytyväisyyskyselyiden ohessa myös johtamisen onnistumista.

Vain yhdessä kolmesta yrityksessä on käytössä asiakastytyväisyysmittari NPS, jonka avulla tavoitetaan noin 70 asiakasta kuukaudessa. Vierailun jälkeen jokaiselle asiakkaalle lähtee automaattinen sähköinen palautekysely. Ulkoistetut varausjärjestelmäsvuodot lähettävät myös palautekyselyitä, joten hotelli saa sitä kautta tietoonsa monia palautteita asiakkailta. Niiden avulla pystytään arvioimaan asiakastytyväisyyttä tehokkaasti. Palautteista ja kehitysideoista otetaan toteutettavat asiat harkintaan.

7.3 Henkilöstökokemus

Henkilöstökokemuksen teemassa käsiteltiin kolmea alateemaa: merkitys, kehittäminen, johtaminen ja mittaaminen. Palvelun tuottamisessa ihmisten tuoma merkitys on tärkeä, eli henkilöstö tuottaa palvelusta merkityksellisen asiakkaalle. Henkilöstökokemus kiteyttää henkilöstön tunteet, miten he kokevat olonsa arvostetuksi ja tärkeäksi. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, että miten henkilöstö tekee sitoutuneesti työtä ja miten yksilöllinen kehitys sekä motivointi onnistuu.

	Merkitys	Kehittäminen	Johtaminen	Mittaaminen
Pyynikin munkkikahvila Oy	<ul style="list-style-type: none"> - Tärkein asia yritystoiminnassa on hyvinvoiva henkilökunta - Läsnäolo, keskusteleminen ja kuuntelu - Oman henkilökunnan kouluttaminen - Työympäristö luotu avoimeksi keskustelun ja läsnäolon avulla - Luottamus molemmin puolin 	<ul style="list-style-type: none"> - Tuetaan henkilöstön kouluttautumista yritystä apuna käyttäen - Ammatillinen kasvu onnistuu joustavuudella - Henkilökunta otetaan mukaan yhdessä tekemiseen ja kehittämiseen esimerkiksi uusien tuotteiden kanssa 	<ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstöstä huolehtiminen otetaan huomioon myös henkilön yksityiselämän - Henkilökunta sai viikottaisen virkistyshetken kauneushoitolassa tai hieronnassa - Tukeminen joka päiväisessä työssä - Kommunikaatio merkittävässä asemassa 	<ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstön hyvinvointia ja tyytyväisyyttä kysytään usein arjessa - Keskustelu avainasemassa joka päivä - Kuuntelu ja huomioiminen avoimesti - Usein tiedustelu: mitä voisimme tehdä paremmin ja omia kehitysjatkajia
Hit Travel Hiking HIT	<ul style="list-style-type: none"> - Läheinen ja tiivis perheyryitys kyseessä - Kokee arvostuksen ja pääsee osaksi tiimiä - Työympäristön viihtyvyys (luonto) - Ajanvietto yhdessä: ulkona syöminen ja yhdessä tekeminen - Luottamus toisia kohtaan 	<ul style="list-style-type: none"> - Hyvä perehdys ja yksilöllisen kehityksen mahdollistaminen - Oman henkilökunnan kouluttaminen - Rahallinen tuki henkilöstön koulutuksiin - Oman henkilökohtaisen kiinnostuksen mukaan - Mahdollisuus lisäkursseihin esimerkiksi kiipeily tai melonta - Tiedon ja osaamisen jakaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Vastuu on aina esimiehellä toiminnassa - Henkilöstön tukeminen eri tilanteissa asiakkaiden kanssa - Viikottaiset Hit Palaverit - Asioita parannetaan ja kehitetään yhdessä - Viestintä molemminpuolista - Joustavuus henkilöstöä kohtaan 	<ul style="list-style-type: none"> - Työterveyden palautekyselyt menevät työnantajan tietoon - Kerran vuodessa palautekysely - Palauteissa kysytään elämäntilannetta, toiveita, jaksamista ja kehityskohteita
Holiday Inn Expo Helsinki	<ul style="list-style-type: none"> - Vaikuttavina tekijöinä esimiesten työ ja fyysiset työolosuhteet - Henkilöstöä huomioidaan virkistyspäivillä ja rahallisilla kannusteilla esimerkiksi hyvästä asiakaspalvelusta - Henkilöstön tyytyväisyys merkittävässä asemassa, vaikuttaa asiakaspalvelun laatuun 	<ul style="list-style-type: none"> - Yleneminen mahdollista halutessaan - Tavoite keskustelut jokaisen vuoden alussa, jossa työntekijä asettaa omat tavoitteet 	<ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstöä johdetaan kuuntelevalla ja "couchaavalla" tavalla - Sisäinen viestintä onnistuu päiväkirjan ja intranetin avulla 	<ul style="list-style-type: none"> - Vuosittainen tyytyväisyyskysely - Palauteiden järjestyksen pidetään henkilökunnan kesken purkupalaveri - Purkupalaverissa asetetaan tavoitteet ja miten siihen päästään

Taulukko 3. Henkilöstökokemus

Terminä henkilöstökokemus oli haastateltaville outo, mutta haastateltavat tiesivät sen liittyvän henkilöstön hyvinvointiin yrityksessä. Haastateltavat tunnistivat henkilöstökokemuksen merkityksen syventävän asiakaskokemusta ja lisäävän tyytyväisyyttä omaa työtä kohtaan. Lisäksi he kokivat, että henkilöstön hyvinvointi on merkittävässä asemassa asiakaskokemuksen johtamisen onnistumisen ja liiketoiminnan kannalta.

”Henkilöstön hyvinvointi on yksi tärkeimmistä asioista mitä yritystoiminnassa voi olla, työntekijät ovat äärimmäisen tärkeitä”

”Ymmärrys perheyrietyksestä tärkeä, se on erilainen työpaikka.”

”Siihen vaikuttaa esimiestyö, fyysiset olosuhteet työpaikalla, se on aika laaja.”

Henkilöstökokemuksen ymmärretään toteutuvan johtajan läsnäololla, avoimella keskustelulla ja henkilöstön kuuntelulla. Yksi haastateltavista korosti yhdessä tekemisen vaikutusta tyytyväisyyteen, mikä motivoi ja luo työpanokselle arvon. Perheyrietyksissä henkilöstö on läheinen yhteisö, jossa työntekijät otetaan mukaan kaikkeen toimintaan esimerkiksi kehitykseen. Yksi haastateltavista oivalsi, että henkilöstökokemus syntyy muustakin kuin tyytyväisyydestä työhön. Haastateltava korosti sen alkavan esimiestoiminnasta lähtien fyysisiin työolosuhteisiin. Hotelliketjussa henkilöstöstä huolehditaan säännöllisillä tyytyväisyyskyselyillä ja halutessaan annetaan hyvät mahdollisuudet etenemiseen uralla. Haastateltavat painottivat henkilöstötyytyväisyyden tärkeyttä, sillä asiakaspalvelussa tyytyväinen työntekijä luo parhaat mahdolliset asiakaskokemukset.

Henkilöstön johtamista toteutetaan perheyrietyksissä tukemalla ja kannustamalla. Esimies kantaa vastuun henkilöstön toiminnasta. Hotelliketjussa johdetaan henkilöstöä parhaiten kuuntelemalla sekä ”couchaavalla” tavalla, eli henkilöstöä tuetaan motivoimalla ja näyttämällä esimerkkiä omalla toiminnalla. Kaksi kolmesta yrityksestä korosti henkilöstön tukemista myös yksityiselämässä. Yhdessä yrityksessä ratkaisuna motivointiin oli henkilökohtaisen mielenkiinnon kohteen rahallinen tukeminen esimerkiksi omien taitojen kehittäminen. Toisessa yrityksessä annettiin viikottaisia virkistyshetkiä erilaisin lahjakortein. Holiday Inn- hotelliketjussa on mahdollista ylentyä, jolla taataan henkilön motivoiminen.

Henkilöstökokemuksen mittaaminen oli vaihtelevaa yritysten kesken. Munkkikahvilassa mittaamista tehdään arjessa kommunikoimalla puolin ja toisin. Usein tiedustellaan henkilöstöltä omia kehitysideoita ja mitä johtajana voisi tehdä paremmin. HIT- elämysyrityksessä henkilöstön hyvinvointimittaus tapahtuu työterveyden kautta, mitä kautta yritys saa tarvittavan tyytyväisyyskatsauksen. Hotelliketjussa tyytyväisyyskysely toteutetaan joka vuosi. Haastateltavista ainoastaan yhdessä yrityksessä lähetetään henkilöstölle erikseen kysely. Palautteissa kysytään esimiestyön onnistumisesta, jaksamisesta töissä, kouluttautumisesta, ylenemishalusta ja työkavereista. Jokainen yritys käy tulokset tyytyväisyyskyselyistä läpi palaverissa.

Polkupyörämalli on yksi opinnäytetyön keskeisimpiä teemoja. Mallista haluttiin luoda keskustelua, miten sen ydin yrityksissä toteutuu ja mitä ajatuksia se ylipäättään herättää. Polkupyöräjohtamisen malli kiteyttää kokonaisuudessaan sisäänsä tutkittavan asian.

Tuloksista nousi esille, että asiakkaiden ja henkilöstön kokemuksilla yrityksestä on yhteys ja siten asiakaskokemus tarvitsee onnistuakseen hyvinvoivan henkilöstön. Mittaukset ovat tässäkin mielessä tärkeitä, sillä näin yritykset saavat tiedon molemmilta osapuolilta. Työntekijöiden varmuus ja hyvinvointi omassa työssään lisää yrityksen arvojen korostumista. Palvelualalla erityisesti korostuu henkilöstön merkitys asiakaskokemuksen luomiseen, sillä se on keskeinen asia mihin asiakkaat ovat yhteydessä.

Polkupyöräjohtamisen malli oli jokaiselle haastateltavalle entuudestaan tuntematon. Jokainen haastateltavista oli sitä mieltä, että malli on järkeenkäyvä ja toimiva kuvaus nykyaikaisesta johtamisesta. Kehittämisen tärkeys nousi haastatteluissa esiin, kuinka tärkeää se on yrityksen olemassaoloa ja menestystä varten. Tulevaisuutta kohti täytyy liikkua sen vaativilla tavoilla. Haastatteluissa avattiin sisältö haastateltaville ja sisäistyksen jälkeen malli loi erilaista pohdintaa.

”Nyt kun mä katson tätä, niin täähän on hienosti oivallettu!”

”Malli vaikuttaa kyllä erinomaisen hyvältä, yhteistyö varsinkin on tärkeää.”

Yksi haastateltavista yrityksistä koki polkupyörämallin erityisen merkitykselliseksi. Hetken pohtimisen jälkeen malli herätti syvempiä tuntemuksia, jotka kuvastavat täysin johtamisen maailmaa.

”Asiakkaat on syy miks yritys on olemassa, ja sit on tie mitä pitkin pyöräillään. Johtaja on se pyöräilijä, joka katsoo suunnan ja repussa on eväät eli arvokas lasti. Visio on päässä. Etupyörä tukee takapyörää, näillä avuin pyörä menee tietä eteenpäin.”

Malli koettiin innostavana ja kuvaus oli jokaisen haastateltavan mielestä totuudenmukainen. Mallista saatiin toiminnasta kokonaiskäsitys, miten henkilökunta toimii ainutlaatuisena osana asiakaskokemusta. Teoria suhteutettuna käytännön toimintaan kuitenkin tuloksien mukaan jää hieman vajaaksi mittauksien kannalta lähes jokaisessa yrityksessä. Asiakastytyväisyysmittauksen tulisi olla säännöllisesti ja usein toistuvaa mittausta, joka johtaa kehittämistyön kautta todelliseen muutokseen ja sitä kautta etulyöntiasemaan.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Asiakaskokemuksen johtaminen onnistuu ymmärtämällä asiakkaan tarpeet, jossa yrityksen tavoitteena on tuottaa asiakkaille arvostettu olo. Jokaisella haastateltavalla oli sama päämäärä omassa johtamistyyllissään eli luoda asiakkaalle erityinen tunne ja siten loistava asiakaskokemus. Asiakaskokemuksen johtamiseen kuuluu myös oman asiakasryhmän hahmottaminen, jotta yritys on valmis lunastamaan asiakaslupauksensa.

Aineistosta voidaan päätellä, että yritykset pystyvät johtamaan asiakaskokemustaan kokonaisuutena mallikkaasti. Asiakaskokemus itsessään ymmärrettiin elämyksen tuottamisena asiakkaalle, joka alkaa jo varhaisesta kosketuspisteestä yritykseen. Asiakkaiden arvostusta korostettiin kuuntelemalla ja huomioimalla suuntaamalla palvelu henkilökohtaiseksi. Haastatteluiden perusteella pystytään päättämään, että yrityksen strategialla ja arvon luomisella on huomattava merkitys asiakaskokemuksen toteutumisessa ja johtamisessa. Perheyriyksissä johtajat ovat läsnä arjessa, joten yhteisöllisyys korostuu näissä kahdessa yrityksessä. Hotelliketjun johto asettaa palveluihin tietyt standardit, joita noudatetaan päivittäisessä toiminnassa kohti asiakaskeskeisyyttä.

Asiakaskokemuksen luomisen onnistumiseen vaikuttaa vahvasti henkilöstö ja tyytyväisyys. Haastatteluista nousi esille, että henkilöstökokemuksen merkitys asiakaskokemuksen luomisessa on ymmärretty ja miten merkittävää on henkilöstön oikeanlainen johtaminen. Jokaisen työpanosta kunnioitetaan huomioimalla esimerkiksi levon tarve ja fyysiset työolosuhteet. Haastatteluista kävi ilmi, miten ihmisiä johdetaan hyvän asiakaskokemuksen saavuttamiseksi läsnäololla, kuuntelulla ja ohjaamalla. Tämä tavoite vaatii johtajalta tunneälyä. Johtamisessa on tärkeää ottaa oman henkilökunnan hyvinvointi huomioon, koska ilman sitä ei ole tyytyväisiä asiakkaita.

Haastatteluista tuli esiin, että terminä henkilöstökokemus ei ollut tuttu entuudestaan. Tutkimuksen avulla pystyttiin tuomaan sen merkitystä esiin enemmän. Työympäristön viihtyvyys ja henkilökohtaisen kehityksen mahdollisuudet koettiin tärkeäksi elementiksi henkilökunnan hyvinvoinnissa. Johtamisen kannalta parhaan tuloksen saamiseksi koettiin kommunikaation olevan avainasemassa. Haastatteluissa nousi esiin sisäisen viestinnän tärkeys, että liiketoimintaa on mutkatonta ja helppoa toteuttaa. Toiminnassa on syytä noudattaa tiettyjä kaavoja, että saavutetaan paras asiakaskokemus.

Asiakaskokemuksen onnistumista mitataan yrityksissä paikan päällä, verkkosivuilla ja asiakastyytyväisyyskyselyjen avulla. Haastatteluista yrityksistä ainoastaan yksi suorittaa asiakastyytyväisyysmittauksia kuukausittain. Jokainen yritys painottaa ottavansa asiakaspalautteet huomioon parannukseen tai kehitykseen liittyen sekä niitä toteutetaan mahdollisuuksien mukaisesti. Asiakaskokemuksen mittaamista kannattaa hyödyntää tulevaisuudessa ja kerätä palautteita nykyistä systemaattisemmin. Sen avulla nähdään, millaisia ongelmia yrityksessä mahdollisesti on ja kehitystyö voi alkaa välittömästi. Palautteiden kerääminen kerran vuodessa ei riitä arvioimaan asiakaskokemuksen onnistumista. Kaikkia saatavilla olevaa materiaalia ja mittareita asiakaskokemuksensa arvioimiseen tulee hyödyntää. Mittaustulokset täytyy analysoida ja muuttaa toiminnaksi, että yritys saavuttaa mittauksista täyden hyödyn. Mittauksesta selviää parannuskohdat, joihin tulee puuttua säännöllisesti.

Henkilöstön tyytyväisyyden mittaukset olivat huomattavasti toisistaan eroavia. Ainoastaan yhdessä yrityksessä mitataan vuosittain tyytyväisyyskysely. Palautekyselyssä kysytään elämäntilannetta, toiveita, jaksamista ja kehityskohteita. Tämä johtaa niin sanottuun purkupalaveriin, missä käydään ilmi tulleet asiat esille. Perheyriksissä tyytyväisyyden tiedustelu tapahtuu lähinnä arjessa kommunikoimalla ja asioiden esiin tuomisella. Henkilöstön tyytyväisyyttä tulisi mitata säännöllisesti. Henkilöstön mielenkiintoa ja motivaatiota on pidettävä yllä työn viihtyvyyden vuoksi, jonka vuoksi kyselyiden tulokset ovat tärkeitä. Tuloksien analysointiin tulee käyttää aikaa ja tehdä tarvittavat muutokset niiden pohjalta.

Haastateltavat eivät olleet nähneet polkupyöräjohtamisen mallia, mutta mallin sisältö ja sen kuvailu herätti paljon pohdintaa ja positiivisia mielipiteitä. Se herätti ajatuksia omasta toiminnasta ja miten se kiteyttää onnistuneen johtamisen. Haastateltavien yritysten liikeideat ovat täysin erilaisia, mutta yhteistä on kuitenkin elämyksien luominen asiakkaille. Haastatteluista voidaan päätellä asiakaskokemuksen johtamisen onnistuvan käytännössä kommunikoimalla ja ottamalla oma henkilöstö mukaan kohti omia päämääriä. Polkupyörämallissa painotetaan mittauksen tärkeyttä, sillä asiakkaiden ja henkilöstön palaute on keskeinen ohjaava asia kohti kehitystä paremmaksi.

Tutkimuksessa onnistuttiin todistamaan, että positiivista asiakaskokemusta ei luoda sattumalta, joten se vaatii hallittua asiakaskokemuksen johtamista. Asiakaskokemuksen onnistumista tulee kehittää jatkuvasti. Esimiesten tulee kiinnittää huomiota henkilöstön hyvinvointiin, jotta asiakaskokemus pääsee yrityksissä loistamaan. Asiakaskokemuksen luominen on suuri kokonaisuus, jonka muodostaa useat eri elementit asiakaspolun aikana. Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että johtamisessa on tärkeää ottaa jokainen työntekijä huomioon ja vakuuttaa heidät siitä, että jokaisen työ on merkityksellistä. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus nähdään kokonaisuutena, joka on tärkeä yhteys ymmärtää.

Haastattelut ja teoria ovat osoittaneet, että asiakaskokemuksen kannalta on tärkeää asiakkaan ääni, mutta melkein sitäkin tärkeämpää on pitää mielessä henkilöstön ääni. Tähän on syytä panostaa, sillä ilman hyviä asiakaskokemuksia ei ole menestyviä yrityksiä. Tulevaisuudessa voitaisiin kannustaa yrityksiä ottamaan henkilöstön tyytyväisyyskyselymittaukset ja sen pohjalta tapahtuva kehitys vielä vahvemmaksi läsnä arkeen. Näin päästäisiin näkemään edistys asiakaskokemuksen parantamisessa, saataisiin uusia näkökulmia ja kehittämistä tapahtuisi ilman suurempia lisäresursseja. Kehittäminen voi olla pientäkin toimintaa, joka ei vie suuria resursseja yritykseltä, mutta tekee huomattavia muutoksia säännöllisesti tehtynä.

9 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten asiakaskokemuksen johtaminen ja asiakaskokemuksen luominen yrityksissä onnistuu käytännössä. Tutkimuksessa keskityttiin asiakaskokemuksen johtamiseen ottamalla huomioon henkilöstökokemuksen merkitys. Asiakaskokemuksen luominen on liiketoiminnan menestyksen kriittinen tekijä, jonka pohjalta tutkimusongelma on luotu.

Tutkimustulosten avulla yrityksillä on parempi käsitys omasta toiminnastaan ja millaisista arvoista asiakaskokemus muodostuu. Näiden pohjalta voidaan synnyttää kehitystä ja kasvua menestykseen. Tutkimukseni tarkoituksena on antaa yrityksille ideaalisen mahdollisuuden viedä heidän asiakaskokemuksensa uudelle tasolle, koska pohjatyö on tehty. Tämä tutkimus auttaa hahmottamaan asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen kokonaisuuden. Nykyaikaisen teorian esittäminen yritysmaailmaan on tuonut tutkijalle iloa.

Tutkimukseni avulla yritykset voivat havaita mahdollisia kehityskohteita nykyisessä toiminnassaan ja toivottavasti löytää jotain kokonaan uutta tietoa. Yritykset ovat oivaltaneet asiakaskokemuksen tärkeyden ja henkilöstön merkityksen toiminnassaan hyvin. Näitä vahvuuksia voi vielä tulevaisuudessa vahvistaa kiinnittämällä huomiota enemmän kehitettäviin asioihin. Suurimman hyödyn saavuttaakseen on tarpeellista miettiä asiakastytyväisyyskyselyitä uudelleen ja miten niiden pohjalta voidaan kehittää toimintaa vielä enemmän tulevaisuudessa. Kapeakatseisuus asiakaspalautteiden suhteen ei tuo uusia kehitysideoita ja asiakastytyvääisyyttä ei voi jättää olettamukseksi.

Opinnäytetyöprosessi on ollut opettavainen ja ammatillisesti kasvattava. Tutkija valitsi aiheen oman mielenkiinnon kohteensa mukaan. Teoriaosuuden kirjoittaminen ammensi tutkijan ammatillista kehitystä ja sen myötä oma asiantuntijuus kasvoi. Teoriaosuus aiheutti pohdintaa ja oivalluksia omassa nykyisessä työtehtävässä. Mielenkiintoista haastatteluissa oli kuulla esimiehien näkökulmia ja ajatuksia asiakaskokemuksesta sekä ylipäättään johtamisesta. Tutkimuksen avulla saatiin verrattua teoriaa käytäntöön ja tuotua esille polkupyöräjohtamisen malli. Mielenkiintoisen aiheen avulla saatiin tutkija motivoitumaan omaan opinnäytetyöprosessiin.

Opinnäytetyö aloitettiin keväällä 2020 ja haastattelut suoritettiin marraskuussa 2020. Tutkijan aikaresursseja veivät omat työt opinnäytetyön aikana, jotka venyttivät opinnäytetyön valmistumista ja suunnitellusta aikataulusta jäätiin jälkeen. Tutkimuksen aihe on muovautunut viimeiseen muotoonsa matkan varrella, mutta työn edetessä selkeä tutkimusaihe löytyi. Tutkimuksessani haasteellista aluksi oli tutkittavan aiheen laajuus. Asiakaskokemus ja sen johtaminen ovat laajoja aiheita, joista piti rajata tutkimusongelma.

Tässä keskityttiin johtamiseen käytännössä ja kohdeyrityksien asiakaskokemuksen luomiseen. Omia haasteita tutkimuksen tekoon toi myös vallitseva koronaepidemia, joka teki haastattelujen hankkimisesta jokseenkin haasteellista. Ennen haastattelu yhteydenottoja heräsi pelko ihmisten motivoituneisuudesta osallistua tutkimukseen, koska koronaepidemia aiheuttaa varsinkin palvelualalla stressiä.

Laadullisen tutkimuksen tulkinta oli aluksi epävarmaa ja tuloksien esittely tuotti vaikeuksia. Kaiken kaikkiaan tutkija on tyytyväinen opinnäytetyöhön kokonaisuudessaan.

Jatkotutkimusta ajatellen, voitaisiin selvittää enemmän henkilöstön näkökulmaa asiakaskokemuksen luomiseen. Tulevaisuudessa olisi tärkeää tutkia aihetta henkilöstön näkökulmasta, että miten he todella pääsevät vaikuttamaan asioihin ja miten työhyvinvoinnista pidetään huolta. Tässä tutkimuksessa henkilöstön mielipiteet ja näkökulmat oli rajattu pois. Jatkotutkimuksessa voitaisiin ottaa enemmän yrityksiä tutkimukseen mukaan, että saataisiin laajempaa näyttöä. Tutkimuksen aihe on mielenkiintoinen ja menestys riippuu näiden kokemusten onnistumisesta yrityksissä.

LÄHTEET

Painetut kirjat

Fischer, M., Vainio, S. 2015. Potkua palvelubisnekseen: asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Sähköiset lähteet, e-kirjat

Edelheim, J., Ilola H. 2017. Matkailututkimuksen avainkäsitteet. Turenki: Hansaprint Oy. (e-kirja) [viitattu: 26.10.2020]. Saatavissa: https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63093/Matkailututkimuksen_avaink%C3%A4sitteet_pdfA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Eskelinen, K. Asiakaskokemus: Mikä on NPS ja miten sitä mitataan? Blogi. [viitattu 30.6.2020]. Saatavissa: <https://www.trustmary.com/fi/blogi/asiakaskokemus/mika-on-nps-ja-miten-sita-mitataan/>

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus: menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo. (e-kirja)

Pyynikin näkötornin kahvila. [viitattu 21.8.2020]. Saatavissa: <https://www.munkkikahvila.net/meista>

Heikkilä, M. 2018. Työntekijäkokemus ja asiakaskokemus- liike-elämän ying ja yang. Blogi. [viitattu 29.7.2020]. Saatavissa: <https://www.sofokus.com/fi/blogi/2018/06/19/tyontekijakokemus/>

Hiking Travel, Hit. [viitattu 26.10.2020]. Saatavissa: <https://hikingtravelhit.fi/>

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus. (e-kirja)

Holiday Inn. [viitattu 26.10.2020]. Saatavissa: <https://www.finland.holidayinn.com/mika-holiday-inn>

Hämäläinen, S., Maula, H., Suominen, K., 2016. Digiajan strategia. Suomi: Alma Talent. (e-kirja)

Löytänä, J., Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum. (e-kirja)

Korkiakoski, K. Kumpi on tärkeämpi, asiakas vai työntekijä? Saako tällaista kysymystä edes esittää? [viitattu 22.5.2020]. Saatavissa: <https://pro.almatalent.fi/article/kumpi-on-tarkeampi-asiakas-vai-tyontekija-saako-tallaista-kysymysta-edes-esittaa/10723>

Korkiakoski, K. 2020. Miten asiakaskokemus muuttuu sanoista teoiksi? Blogi. [viitattu 17.8.2020]. Saatavissa: <https://www.futurelab.fi/miten-asiakaskokemus-muuttuu-sanoista-teoiksi/>

Korkiakoski, K. 2012. Muutosjohtaminen. Blogi. [viitattu 13.8.2020]. Saatavissa: <https://kariikko.wordpress.com/category/muutosjohtaminen/page/9/>

Korkiakoski, K. 2020. Polkupyöräjohtaminen yhdistää asiakas- ja henkilöstökokemuksen. [viitattu 8.5.2020]. Saatavissa: <https://www.salesforce.com/fi/blog/2020/polkupyorajohtaminen-yhdistaa-asiakas-ja-henkilostokokemuksen.html>

SavoGuest Oy. 2019. Blogi. [viitattu 5.10.2020]. Saatavissa: <http://www.sawoquest.fi/blog/henkil%C3%B6st%C3%B6kokemus-ja-perehdytt%C3%A4minen>

Skottman, T. 2017. Bisnode- Employee Net Promoter Score, eli eNPS työhyvinvoinnin mittarina. Blogi. [viitattu 18.05.2020]. Saatavissa: <https://finland.bisnode.fi/syvenna-osaamistasi/ajatuksiamme/employee-net-promoter-score-tyohyvinvoinnin-mittarina/>

TeKes. 2010. Palveluliiketoiminnan sanasto. [viitattu 7.10.2020]. Saatavissa: https://www.business-finland.fi/globalassets/julkaisut/palveluliiketoiminnan_sanasto.pdf

Valtakoski, T. 2014. Henkilöstön tunnetilan johtaminen- sydän käskee, järki sallii. Blogi. [viitattu 19.05.2020]. Saatavissa: <http://jyuemba.blog.jyu.fi/2014/08/henkiloston-tunnetilan-johtaminen-sydan.html>

LIITTEET

Liite 1: Teemahaastattelurunko

Haastattelujen teemat, Marraskuu 2020

Taustatiedot:

1. Koulutuksesi?
2. Työkokemuksesi?
3. Kauanko olet työskennellyt nykyisessä työtehtävässasi?
4. Miten päätit ryhtyä esimieheksi?

Asiakaskokemus

- Miten määrittelisit termin asiakaskokemus?
- Mistä mielestäsi koostuu hyvä asiakaskokemus?
- Miten teidän asiakaskokemuksenne varmistaminen käytännössä tapahtuu?
- Miten yrityksen arvot näkyvät toiminnassanne?
- Onko yrityksellänne kehityksellisiä tavoitteita tulevaisuudelle?
- Mitkä ovat sen toteutumisen suurimmat haasteet?
- Mitataanko teillä asiakaskokemusta? Ja/tai johtamisen onnistumista?
- Mitkä ovat asiakaspalautteiden mittauksen tavoitteet?
- Mitä mittareita käytätte? NPS vai jokin muu?
- Milloin asiakkaalta kysytään palaute? Ja missä kanavissa?
- Miten vastauksia analysoidaan ja hyödynnetään?

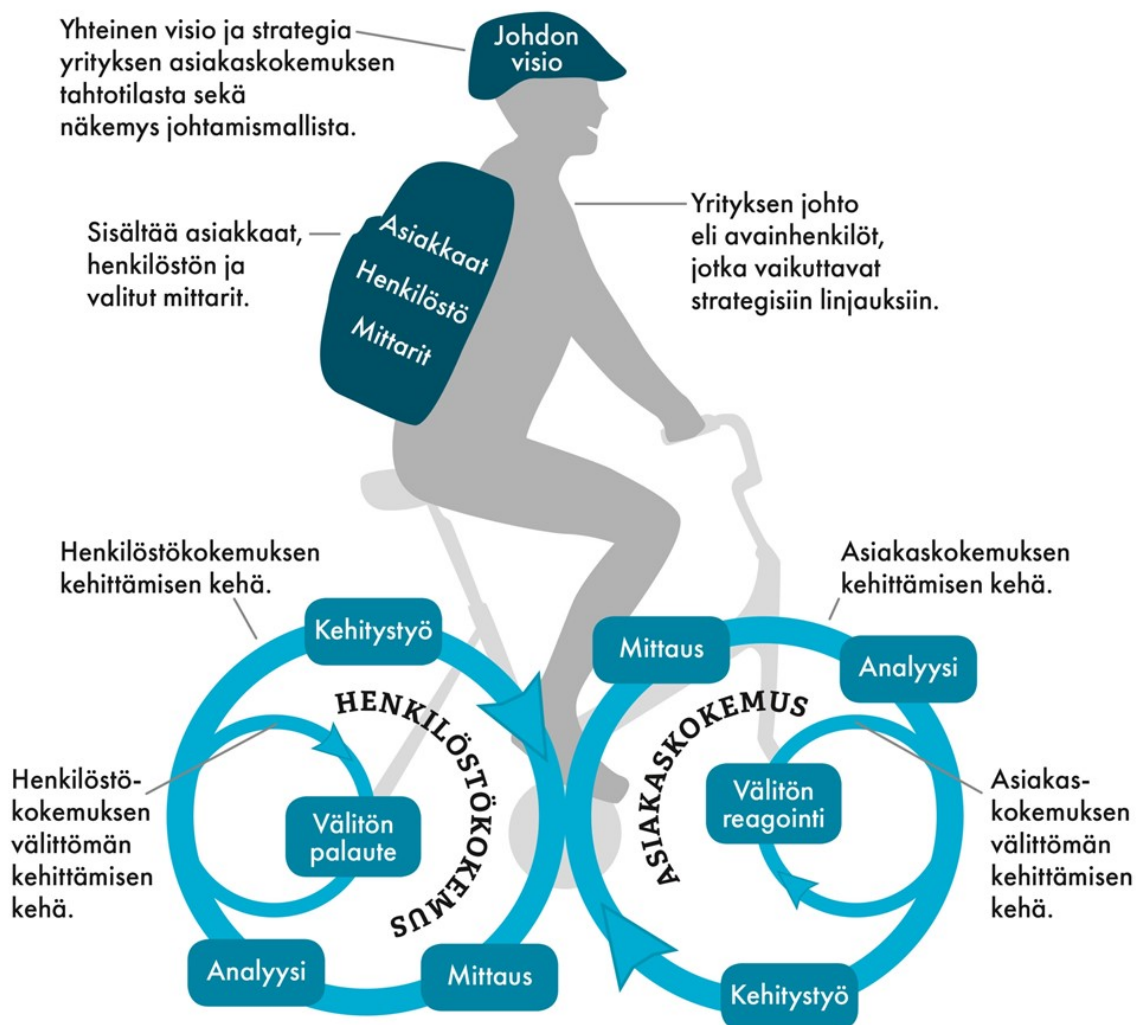
Henkilöstökokemus

- Miten määrittelet termin henkilöstökokemus?
- Miten henkilöstön hyvinvointia ylläpidetään?
- Mitä ajatuksia henkilöstön työhyvinvointi herättää?
- Kuinka koet työhyvinvoinnin merkityksen vaikuttavan yrityksen toimintaan?
- Miten vastuu jaetaan henkilöstön kesken?
- Millä keinoilla henkilöstölle asetetut tavoitteet saavutetaan?
- Miten varmistatte henkilöstön yksilöllisen kehityksen?
- Miten johdatte henkilöstöä käytännössä parhaimman tuloksen luomiseksi?
- Miten pidätte huolta sisäisestä viestinnästä?
- Onko teillä käytössä työtyytyväisyyskyselyitä? Jos on, kuinka usein?
- Mitä henkilöstöltä palautteissa kysytään?
- Miten mittaamisen avulla saatuja tietoja analysoidaan ja hyödynnetään?

Polkupyöräjohtaminen-malli

- Onko malli entuudestaan tuttu?
- Mitä ajatuksia kuvan malli herättää?
- Toteutuuko teillä mielestäsi mallin ydin?
- Herättääkö malli kehitysajatuksia oman toiminnan suhteen?

- Lopetus: Haluatko lisätä vielä jotakin?



Liite 2. Kuva polkupyöräjohtamisen mallista