



Asiakaskokemus ja asiakaskeskeinen johtaminen – kokemuksia Customer First -mallista tapaustutkimuksena

Kaisa Siitari

Opinnäytetyö, ylempi AMK
Marraskuu 2021
Liiketalouden ala
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Kaisa Siitari

Asiakaskokemus ja asiakaskeskeinen johtaminen – kokemuksia Customer First -mallista tapaustutkimuksena.

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Marraskuu 2021, 57 sivua + liitteet.

Liiketalouden ala, Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen- tutkinto-ohjelma, Opinnäytetyö ylempi AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen henkilökunnan kokemuksia ja ajatuksia asiakaskokemuksesta sekä asiakaskeskeisestä toiminnasta yhdessä yrityksen toimipisteessä. Erityisesti haluttiin selvittää, kuinka yrityksessä käytössä ollut Customer First -ajattelumalli oli kehittänyt niitä.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui kirjallisuudesta sekä aiemmista tutkimuksista. Tutkimussuuntauksena oli laadullinen tutkimus, johon aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Haastateltaviksi valikoitui koko myymälän henkilökunta, eli yhteensä neljä henkilöä.

Keskeiset tutkimustulokset liittyivät asiakaskokemuksen kosketuspisteisiin kohdeyrityksessä, asiakaskeskeiseen toimintaan sekä henkilöstökokemukseen. Kaiken kaikkiaan Customer First -ajattelumallin koettiin kehittäneen yritystä asiakaskeskeisemmäksi ja sitä kautta asiakaskokemuksen parantuneen. Tätä tukivat yhteinäiset toimintamallit, käytössä olevat työkalut sekä muiden työtehtävien vähentyminen, jolloin aikaa vapautui enemmän olennaiseen: asiakaspalvelutyöhön. Asiakaskokemuksen kosketuspisteiden välillä havaittiin jonkin verran ristiriitaa, mikä aiheutti haasteita. Henkilöstöjohtamisella ja työhyvinvoinnilla koettiin olevan yhteys asiakaskokemukseen: hyvän henkilöstökokemuksen nähtiin parantavan myös asiakaskokemuksesta.

Kokonaisvaltainen asiakaskokemus on moniulotteinen kokonaisuus ja haastava tutkimusaihe, koska luonteeltaan vaihtelevat tunteet ovat läsnä sen muodostamisessa. Varmistamalla, että asiakaskokemuksen kosketuspisteiden välillä on jatkumo ja palvelun laatu on tasaista kaikkialla organisaatiossa, voidaan asiakkaille taata tasaisempi asiakaskokemus kokonaisvaltaisesti. Keskeisiä henkilöitä asiakaskokemuksen muodostumisessa ovat he, jotka työskentelevät asiakasrajapinnassa ja tästä syystä on tärkeää panostaa henkilökunnan työhyvinvointiin sekä hyvään henkilöstöjohtamiseen. Koko organisaation tulee tukea asiakaskeskeisyyttä. Asiakaskokemuksen johtaminen vaatii jatkuvaa kehittämistä ja innovatiivisuutta. Pysyäkseen kehityksessä mukana, tulee toimintamalleja päivittää ja ylläpitää jatkuvasti.

Avainsanat (asiasanat)

Asiakaskokemus, asiakaskokemuksen johtaminen, asiakaskeskeisyys, asiakaskeskeinen johtaminen, henkilöstökokemus, tunteet, tapaustutkimus

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Siitari, Kaisa

Customer experience and customer-centric management – experiences of a Customer First model: a case study.

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, November 2021, 57 pages + attachments.

Business Administration, Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence, Thesis Master's Degree.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The aim of the thesis was to find out the experiences and thoughts of the target company's staff regarding customer experience and customer-centric operations in one of the company's stores. In particular, the aim was to find out how a Customer First model used in the company had developed these.

The theoretical framework of the thesis consisted of literature and previous research. The research method was qualitative, for which the material was collected from thematic interviews. The entire store staff, a total of four people, was selected for the interviews.

The main research results were related to the contact points of the customer experience in the target company, customer-centric operations, and personnel experience. Overall, a Customer First model was felt to have made the company more customer-centric and thereby the customer experience having improved. This was supported with uniform operating models, the tools used, and the reduction of other work tasks, which freed time for the essential, i.e. customer service. There was some inconsistency between the contact points of the customer experience, which posed challenges. Human resource management and well-being at work were felt to have a connection to the customer experience: a good personnel experience also seemed to improve the customer experience.

The overall customer experience is a multidimensional entity and a challenging research subject, not least because emotions, unstable by nature, are involved in the formation of the that experience. By ensuring that there is a continuum between the points of contact for the customer experience and that the quality of service is consistent throughout the organization, customers can be guaranteed a more consistent overall customer experience. The key people in the formation of the customer experience are those working in the customer interface and, for this reason, it is important to invest in the well-being of the staff and good human resource management. The entire organization must support customer centricity. Managing the customer experience requires continuous development and innovation. In order to keep up with development, operating models must be constantly updated and maintained.

Keywords/tags (subjects)

Customer experience, customer experience management, customer centricity, customer-centric management, personnel experience, emotions, case study

Miscellaneous (Confidential information)

Sisältö

1	Johdanto	3
1.1	Aiheen valinta ja rajaus	5
1.2	Tutkimuksen tavoite.....	6
2	Asiakaskeskeinen johtaminen	7
2.1	Asiakaskokemuksen määritelmä.....	9
2.2	Asiakaskokemuksen johtaminen kokonaisvaltaisena johtamistapana.....	13
2.2.1	Tunteiden merkitys asiakaskokemuksen johtamisessa.....	15
2.2.2	Asiakaskeskeinen organisaatio	18
2.2.3	Henkilöstön merkitys asiakaskokemuksessa ja henkilöstökokemus.....	20
2.3	Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä.....	23
3	Tutkimuksen toteutus	24
3.1	Lindex toimeksiantajan esittely.....	24
3.2	Laadullinen tapaustutkimus	27
3.3	Aineiston keruu	28
3.4	Aineiston analyysi.....	30
3.5	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	36
4	Tutkimuksen tulokset	37
4.1	Asiakaskokemuksen kosketuspisteet Lindexillä.....	38
4.2	Asiakaskeskeinen toiminta Lindexillä.....	42
4.3	Henkilöstön hyvinvoinnin ja henkilöstökokemuksen merkitys asiakaskokemukseen....	44
5	Pohdinta	46
5.1	Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu.....	49
5.2	Kehitysehdotukset.....	51
5.3	Jatkotutkimusaiheet.....	53
Lähteet	54
Liitteet	58
	Liite 1. Saatekirje	58
	Liite 2. Teemahaastattelukysymykset	59
Kuviot		
	Kuvio 1. Asiakaskokemuksen kehä.....	4
	Kuvio 2. Asiakaskeskeinen organisoituminen	9
	Kuvio 3. Tunne-episodi.....	17

Kuvio 4. Asiakaskeskeisen johtamisen kulmakivet	20
Kuvio 5. Onnistumisen edellytykset.....	21
Kuvio 6. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet.	24
Kuvio 7. Lindex kestävän kehityksen lupaus.	25
Kuvio 8. Analyysin vaiheet.	32
Kuvio 9. Emotionaaliset kosketuspisteet	40
Kuvio 10. Asiakaskeskeistä toimintaa tukevat seikat.	44
Kuvio 11. Henkilöstökokemukseen vaikuttavat tekijät.....	46

Taulukot

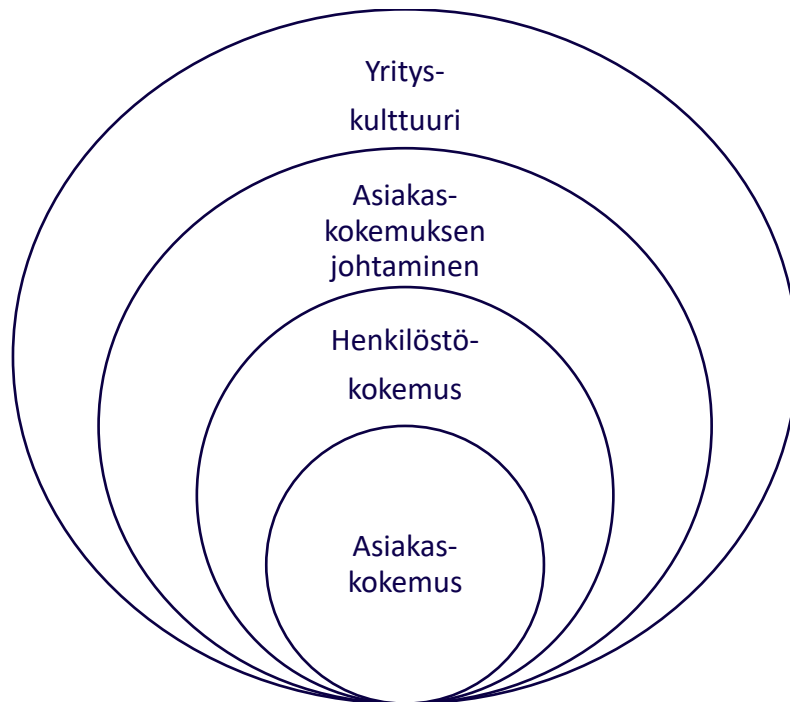
Taulukko 1. Esimerkki aineiston redusoinnista.....	33
Taulukko 2. Esimerkki klusteroinnista.....	33
Taulukko 3. Esimerkki aineiston abstrahoinnista	35
Taulukko 4. Aineiston abstrahointi yhdistäväksi luokaksi	35

1 Johdanto

Asiakkaiden odotukset ovat kasvaneet ja entistä nopeamman ja paremman palvelun lisäksi asiakkaat odottavat elämyksiä (Juuti 2015, 18). Syitä muuttuneeseen ostokäyttäytymiseen ovat muun muassa globalisoituminen, digitaalisen teknologian nopea kehitys sekä kasvavat asiakaskanavat, jotka mahdollistavat kenelle tahansa, mitä tahansa (Villani 2018, 2). Valinnan varaa on rajattomasti ja kilpailua käydään paitsi asiakkaista myös heidän uskollisuudestaan brändiä kohtaan. Mukaan ovat tulleet lisäksi asiakkaiden tunteet yrityksiä sekä niiden tarjoamia palveluita kohtaan. Rationaalinen toimintamalli ei enää riitä, vaan yritysten tulee löytää uusia ratkaisuja löytääkseen tiensä asiakkaiden luo ja säilyttääkseen kilpailukykyä. (Juuti 2015, 13; Mocanu 2020, 361, 366.)

Organisaatiot ovat panostaneet aiemmin tietojärjestelmiin, joiden on toivottu auttavan parempien asiakassuhteiden luomisessa. Tuoreimpana myynnin ja markkinoinnin suuntauksena voidaan pitää asiakaskokemuksen johtamista, jossa asiakaskeskeisyys, asiakkaiden kanssa keskustelu sekä asiakkaiden tunnekokemusten analysoiminen ovat keskiössä. Kaksituhattaluvusta puhutaankin ”asiakkaiden aikakautena” (Hodkinson, Jackson & West 2021; Juuti 2015, 39; Du Plessis & De Vries 2016). Menestyminen asiakkaiden aikakautena vaatii yrityksiltä kokonaisvaltaista lähestymistapaa sekä kykyä luoda arvokas sekä tunteita herättävä kokemus asiakkailleen (Löytänä & Korkiakoski 2014, 16; Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 10). Nykypäivän asiakkaat ovat hyvin tietoisia kuluttajia ja haluavat rahoilleen vastinetta. Vastatakseen näihin kasvaneisiin odotuksiin yritysten tulisi keskittyä kokonaisvaltaiseen asiakaskokemukseen brändistä, ei ainoastaan yksittäisiin tuotteisiin tai palvelutapahtumiin. (Enriching the Customer Experience 2019, 11.) Yrityksen kokonaisvaltainen lähestymistapa edellyttää johdolta kykyä rakentaa visio ja johtamismalli, joilla tämä tavoite saavutetaan (Korkiakoski 2019, 10).

Tutkijoiden Homburg, Jozic ja Kuehnl (2015, 384) mukaan asiakaskokemuksen johtaminen on kokonaisvaltainen johtamistapa, joka koskee koko yritystä ja merkitsee kolmea pääkategoriaa: yrityksen kulttuurinen ajattelutapa, strategiset valinnat sekä kyky jatkuvasti kehittää ja uudelleen muotoilla asiakaskokemusta pitkäaikaisen asiakassuhteen saavuttamiseksi. Myös Löytänä ja Korkiakoski (2014, 16) listaavat viisi osa-aluetta, joilla kokonaisvaltainen lähestyminen saavutetaan. Näitä ovat: strategia, johtaminen, kohtaamiset, mittaaminen sekä yrityskulttuuri.



Kuvio 1. Asiakaskokemuksen kehä.

Asiakaskokemukseen panostaminen on nykyään yhä useamman yrityksen, niin yksityisten kuin julkisten organisaatioiden, strateginen valinta (Saarijärvi & Puustinen 2020, 19). Asiakaskokemukseen liittyy aina vastavuoroisuus ja tästä syystä on olennaista tarkastella henkilöstöä ja henkilöstön hyvinvointia asiakaskokemuksen yhteydessä. Asiakkaiden odotusten kasvaessa, kasvaa myös kiinnostus sitä kohtaan, kuinka yritykset kohtelevat työntekijöitään. Vastatakseen asiakkaiden kasvaviin odotuksiin, yritysten tulisi panostaa myös henkilökunnan odotuksiin. Tänä päivänä kilpailua käydään asiakkaiden lisäksi ammattitaitoisesta henkilökunnasta. (Killström 2020, 69.) Lisäksi yrityskulttuuria uudistettaessa asiakaskeskeisemmäksi, on mielekästä tarkastella juuri niitä henkilöitä, jotka päivittäin suorittavat asiakaspalvelua. Heidän toimintaansa ja ajatteluunsa tutustuttaessa saadaan selville organisaation toimintamallien vahvuudet ja heikkoudet asiakkaiden tarpeiden täyttymisen näkökannalta. Perinteisesti henkilöstöjohtamisessa on keskitytty yrityksen sisäisiin asiakkaisiin, mutta tarkastelemalla myös ulkoisia asiakkaita ja vuorovaikutusta asiakkaiden ja henkilöstön välillä nostettaisiin asiakaskeskeisyyttä kaikissa organisaation toiminnoissa. (Juuti 2015, 29,

61.) Käänteisesti voitaisiin ajatella, että asiakaskokemukseen panostamisen tulisi olla ennen kaikkea panostamista henkilöstökokemukseen, sillä nämä kaksi korreloivat keskenään.

1.1 Aiheen valinta ja rajaus

Liiketalouden tutkimuksen aiheen voi löytää yleensä ratkaisua vaativasta käytännön ongelmasta tai tutkimusaihe voi olla alalle ajankohtainen ja yleisesti kiinnostava (Eriksson & Kovalainen 2008, 37). Aihealue voi syntyä myös asiantuntijoilta saatujen vihjeiden, kirjallisuuden tai opiskelun pohjalta. Syvällinen perehtyminen aihealueesta löytyvään kirjallisuuteen auttaa täsmentämään ja rajaamaan tutkimusongelmaa tai -tehtävää sekä antaa tutkijalle varmuuden aiotun tutkimuksen mielekkyydestä. Tutkimustaustan tunteminen antaa myös varmuuden perustella tutkimuksen tarpeellisuutta muille sekä vahvistaa metodin ja käsitteiden valintaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 87, 105.) Tutkimus on prosessi, jonka lähtökohtana on kiinnostusta herättävä ilmiö (Koski 2011, 127).

Tässä tutkimuksessa opinnäytetyön aihetta lähdettiin pohtimaan yhdessä toimeksiantajan Lindexin kanssa. Yhteyshenkilönä opinnäytetyössä toimiva Lindexin aluepäällikkö esitti toiveen tutkia asiakaskokemusta, sillä aiheen parissa on kyseisessä yrityksessä tehty aktiivisesti työtä. Asiakaskokemus on ajankohtainen aihe liiketalouden alalla ja on nykypäivää, että palvelualoilla panostetaan erityisesti asiakkuuteen. Aihepiiriin alustavasti tutustuttaessa havaittiin, että aiheesta löytyy kirjallisuutta sekä aiempia tutkimuksia, joten tietoa tutkimuksen teoreettista viitekehystä varten oli saatavilla. Aiheeseen oli tutustuttu jonkin verran myös jo opintojen kautta, mikä auttoi aihepiirin ja siihen liittyvien käsitteiden hahmottamisessa.

Vaikka asiakaskokemuksesta löytyy monia aiempia opinnäytetöitä, konkretia, mikä tähän tutkimusaiheeseen liittyy, oman työn sekä työyhteisön toiminnan syvämpi ymmärtäminen sekä tarkastelu, tekivät tutkimusaiheesta tutkijalle mielenkiintoisen. Toiveena oli, että tutkimuksesta voisi olla hyötyä yleisemmällä tasolla muissa Lindex -myymälöissä ja että tulosten pohjalta saataisiin ymmärrys asiakaskokemuksen nykytilasta henkilökunnan näkökulmasta ja pystyttäisiin mahdollisesti löytämään asiakaskokemusta sekä asiakaskeskeisempää toimintaa edistäviä seikkoja.

Näkökulmaksi valittiin tässä tutkimuksessa työntekijöiden kokemukset, sillä työ haluttiin linkittää yrityksessä aktiivisesti työstettyyn tavoitteeseen paremmasta asiakaskokemuksesta. Lisäksi monet aiemmat tutkimukset keskittyvät asiakkaan näkökulmaan, joten henkilöstön kokemus ja sen tutkiminen tuo uutta näkökulmaa asiakaskokemuksen tutkimiseen.

Asiakaskokemuksen johtaminen on laaja käsite ja se on rajattu tässä tutkimuksessa asiakaskeskeiseen johtamiseen, johon liittyy myös asiakaskeskeinen henkilöstöjohtaminen sekä tunteidenjohtaminen. Tutkimuksen käytännön toteutusta helpotti jonkin verran se, että tutkija työskentelee itse toimeksiantaja yrityksessä. Näin esimerkiksi pääsy yrityksen sisäisiin dokumentteihin onnistuu helpommin sekä haastateltavia on helpompi houkuttaa mukaan.

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia asiakaskokemuksen johtamista henkilökunnan näkökulmasta yhdessä Lindex myymälässä. Erityisesti yritetään kartoittaa, miten yrityksessä toteutettu Customer First-ajattelumalli on vaikuttanut henkilökunnan mielestä asiakaskokemukseen sekä sen johtamiseen ja miten organisaatio on tukenut asiakaskeskeistä toimintaa. Tutkimuksen toivotaan syventävän ymmärrystä asiakaskokemuksen johtamisesta kohde yrityksessä sekä auttavan löytämään seikkoja, jotka henkilökunnan näkemyksestä vahvistavat tai heikentävät asiakaskeskeistä toimintaa. Kaikilla näillä tähdätään asiakaskokemuksen parantamiseen.

Onnistuneessa laadullisessa tutkimuksessa tarvitaan kykyä muodostaa ja uudelleen muotoilla tutkimuskysymystä tai -kysymyksiä tutkimusprosessin edetessä. Myös näkökulman valinta aiheeseen auttaa rajaamaan ja määrittelemään tutkimuskysymyksiä. Tutkimuskysymyksiin tulee pystyä vastaamaan valitun näkökulman ja empiirisesti kerätyn aineiston pohjalta. (Eriksson & Kovalainen 2008, 37–38.) Myös tässä tutkimuksessa tutkimuskysymyksiä muotoiltiin uusiksi työn edetessä ja näkökulman tarkentuessa.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiä ovat:

Miten henkilöstö kokee Customer First -ajattelumallin palvelevan asiakaskokemusta?

Miten organisaatio tukee asiakaskeskeistä toimintaa?

2 Asiakaskeskeinen johtaminen

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu asiakaskokemuksen määritelmästä sekä asiakaskokemuksen johtamisesta. Tässä työssä tarkastellaan erityisesti asiakaskeskeistä organisaatiota ja asiakaskeskeistä johtamista, jotka mahdollistavat henkilöstölle puitteet toimia asiakaslähteisesti. Koska henkilöstö on ratkaisevassa asemassa asiakaskokemuksen luomisessa, tarkastellaan asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen suhdetta.

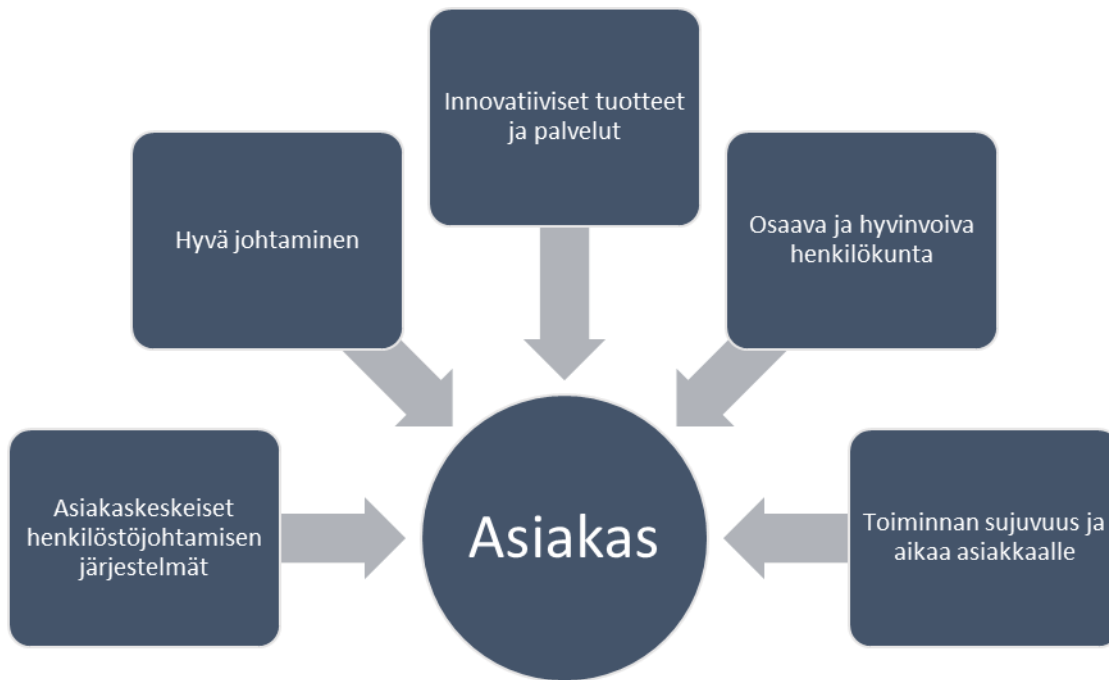
Markkinoinnin muuttuminen ennen kaikkea digitalisaation myötä ja näihin haasteisiin vastaaminen, on ajanut kohti uudenlaisia lähestymistapoja johtamiseen, joista asiakaskokemuksen johtamista pidetään yhtenä lupaavimmista (Homburg, Jozic & Kuehnl 2015, 377). Asiakaskokemusta voidaan tarkastella ilmiönä joko organisaation tai asiakkaan näkökulmasta. Tutkijat Kranzbühler, Kleijnen, Morgan ja Teerling (2018, 434) esittävät, että molempien näkökantojen yhdistäminen ja tarkastelu yhdessä auttavat ymmärtämään paremmin kokonaisuutta: mitä asiakaskokemus tarkoittaa asiakkaan näkökulmasta ja kuinka sitä johdetaan tehokkaasti organisaation taholta. Edellytyksenä kokemusten luomiselle on, että asiakkaan toiminta asetetaan keskiöön ja yritys muokkaa omat toimintonsa vasta sen jälkeen asiakkaan ympärille (Kortesuo & Löytänä 2011, 19).

Markkinoinnin ja myynnin tulisi kulkea käsikädessä ja parhaimmillaan markkinointi perustuu asiakasryhmistä koottuihin tietoihin. Useimmiten käytännössä markkinointi perustuu kuitenkin ennalta määriteltyihin segmentteihin, jotka johto on luonut omien uskomusten ja oletusten perusteella. Johto harvemmin työskentelee asiakasrajapinnassa, joten huomiotta jäävät tällöin todelliset asiakastarpeet. Organisaatiot ovat investoineet asiakastietoja sisältäviin järjestelmiin, kun olennaista olisi ollut aidot asiakaskohtaamiset sekä asiakkaiden tunnekokemusten tarkastelu. (Juuti 2015, 38–39.) Tämä selittää asiakkuuksien johtamisen (Customer Relationship Management CRM)

ja asiakaskokemuksen johtamisen (Customer Experience Management CEM) eron: CRM kertoo, mitä yritys tietää asiakkaasta ja CEM, mitä asiakas ajattelee yrityksestä. (Meyer & Schwager 2007.)

Asiakkaiden tunteilla on suuri merkitys ostopäätöksiä tehtäessä. Organisaatiot, jotka ovat kyenneet innovatiivisesti vastaamaan näihin uusiin haasteisiin nostamalla asiakaskokemuksen keskiöön, ovat saavuttaneet kilpailuetua muihin organisaatioihin nähden. (Juuti 2015, 13–14.) Pystyäkseen tuottamaan positiivisia kokemuksia asiakkaille ja ollakseen herkinä asiakkaiden tunteille, tulee myös henkilökunnan voida hyvin. Voidaankin sanoa, että asiakaskokemusten johtaminen edellyttää myös tunteiden johtamista. Organisaation tulisi kohdella työntekijöitään samoin, kuin haluaa heidän kohtelevan asiakkaita. (Killström 2020, 10, 96.)

Organisaatiokulttuurissa, jossa ollaan liian tuotantokeskeisiä tai keskitytään lyhyen aikavälin taloudelliseen tuloksellisuuteen, jää asiakaskeskeinen johtaminen sivuseikaksi. Usein toistetaan vanhoja tuttuja ratkaisumalleja, jotka eivät päde nykyisessä tilanteessa. Olennaista olisikin erottaa vanhoista toimintamalleista ne, joilla on edelleen arvoa ja pohtia, kuinka lisätä niihin uudenlaisia assuuntuneita toimintatapoja. (Juuti 2015). Asiakaskokemuksen kannalta parhaiten menestyneet yritykset ovat niitä, joissa panostetaan asiakaskokemuksen prosesseihin, rahoitukseen ja strategiaan. Menestyvät yritykset pyrkivät jatkuvasti löytämään uusia keinoja parantaa asiakaskokemusta. Työ on pitkäjänteistä ja vaatii innovatiivisuutta. (Korkiakoski & Gerdt 2016, luku 1.)



Kuvio 2. Asiakaskeskeinen organisoituminen (mukaillen Juuti 2015, 173).

2.1 Asiakaskokemuksen määritelmä

”Asiakaskokemus on asiakkaan näkemys yrityksestä kosketuspisteiden, mielikuvien ja tunteiden perusteella. Brändi lupaa, asiakaskokemus lunastaa ja henkilöstökokemus varmistaa” (Korkiakoski 2019, 1920).

Asiakaskokemus on käsitteenä melko uusi, niin teoriassa kuin käytännössäkin, mikä on saanut tutkijoiden kiinnostuksen heräämään aihetta kohtaan etenkin viimeisten kolmen vuosikymmenen aikana. Tätä on edeltänyt tutkijoiden Pine ja Gilmore lanseeraama käsite elämystaloudesta ”The Experience Economy” 1990-luvun loppupuolella. (Jain, Aagja, & Bagdare 2017.) Kranzbühler, Kleijnen, Morgan ja Teerling (2018, 434) puolestaan toteavat, että ”customer experience” konseptin esittelivät Holbrook ja Hirschman (1982) jo 1980-luvun alkupuolella. Heidän mukaansa Holbrook ja Hirschman toivat esille ostopäätöksen kokemuksellisen puolen: kokonaisvaltaisella kokemuksella oli myös hedonistinen, symbolinen ja esteettinen luonne. (Mts. 434.)

Asiakaskokemus on moniulotteinen kokonaisuus, joka koostuu asiakkaan koko ostopolkuun liittyvistä kognitiivisista, emotionaalisista, fyysisistä, aistimuksellisista ja/tai sosiaalisista reaktioista (Lemon & Verhoef 2016, 71; Schmitt 1999, 53). Leinon (2017, 33) mukaan kokonaisvaltainen asiakaskokemus sisältää fyysisen, digitaalisen ja tiedostamattoman osa-alueen ja nämä osa-alueet voivat tukea tai vaikuttaa negatiivisesti toisiinsa: fyysinen kohtaaminen ei ole korvattavissa digitaalisella kohtaamisella, mutta se voi tukea sitä. Fyysinen kohtaaminen tarkoittaa kasvojen tapahtuvaa kohtaamista, digitaalisesti voi kohdata esimerkiksi sosiaalisessa mediassa ja tiedostamattomaan kokemukseen vaikuttavat oletukset ja mielikuvat brändistä. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 33–34, 56.) Asiakaskokemus muodostuu kohtaamisista, mielikuvista ja tunteista (Löytynä & Korteso 2011, 11).

Asiakaskokemus on vuorovaikutteista ja se on lopputulos arvoketjusta, jonka asiakas kokee toimiessaan yhdessä yrityksen kanssa (Korkiakoski & Gerdt 2016, luku 1). Jotta arvoa voi syntyä, tulee asiakkaan kokea yritys jollain tavalla merkitykselliseksi itselleen. Vaikka asiakaskokemus onkin vuorovaikutteista, määrittää jokainen asiakas lopulta itse millaiseksi asiakaskokemus muodostuu oman asiakkuushistorian ja mielentilan pohjalta. Lisäksi kontekstilla on merkitystä, esimerkiksi paikka, aika, ympäristö tai sosiaalinen verkosto, vaikuttavat kokemuksen muodostumiseen. (Rytönen, n.d., 26.) Asiakaskokemus on aina kunkin asiakkaan subjektiivinen kokemus, jota persoona, luonne ja kulttuuri muokkaavat. Esimerkiksi toiset kaipaavat enemmän henkilökohtaista palvelua, kun taas toiset kokevat sen liian tungettelevaksi. (Korkiakoski & Gerdt 2016, luku 3.) Myös Peppers ja Rogers (2017, 23) määrittävät asiakaskokemuksen subjektiiviseksi kokemukseksi, joka muodostuu suorassa kontaktissa kaikilla yrityksen tasoilla ja kanavissa. Näiden kohtaamiskanavien tulee olla integroituja toisiinsa ja organisaatiolla tulee olla käsitys siitä, kuinka ne vaikuttavat toisiinsa.

Asiakaskokemus rakentuu ajassa ja se syntyy hyvin varhaisessa vaiheessa jo silloin, kun asiakas tekee päätöksen hankkia esimerkiksi uuden vaatteen. Tähän päätökseen vaikuttavat mielikuvat ja tunteet, jotka ovat muodostuneet kosketuspisteiden kautta, esimerkiksi Facebookissa tai Instagramissa käytyjen keskustelujen pohjalta. Kosketuspisteet ja niiden merkityksen ymmärtäminen ovat keskeinen osa asiakaskokemuksen muodostumista. (Korkiakoski 2019, 19; Saarijärvi & Puustinen 2020, 73.) Kosketuspisteillä tarkoitetaan kaikkia niitä paikkoja ja hetkiä, joissa asiakas ja yritys kohtaavat (Löytynä & Korteso 2011, 74). Useiden kosketuspisteiden lisääntyminen asiakaspulun

varrella, onkin luonut yrityksille tarpeen keskittyä asiakaskokemukseen (Lemon & Verhoef 2016, 69).

Kosketuspisteillä on positiivinen tai negatiivinen vaikutus asiakkaan mielikuvaan brändistä, mikä taas voi vaikuttaa asiakasuskollisuuteen. Yritys voi vaikuttaa joihinkin kosketuspisteisiin, kuten fyysiseen myymälään, verkkokauppaan tai vaikkapa kanta-asiakkuusohjelmaan. Asiakkaiden muille jakama tieto yrityksestä (word of mouth) on kuitenkin yrityksen kontrollin ulkopuolella. (Iewa & Ziliani 2018, 447, 453). Voidaan myös puhua sisäisestä ja ulkoisesta kokemuksesta: sisäinen kokemus liittyy kokemukseen yrityksen arvoista, johtajuudesta ja arjen teoista, kun taas ulkoinen kokemus kohtauksiin ja toimintaan esimerkiksi liikkeessä (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 46). Tulevaisuudessa yritysten tulee osata integroida nämä eri osa-alueiden kosketuspisteet, digitaaliset, sosiaaliset ja fyysiset, kokemukseksi, joka luo uutta arvoa asiakkaille (Bolton, Mccoll-Kennedy, Cheung, Callan, Orsingher, Witell & Zaki 2018, 777).

Asiakaspolun vaiheiden tutkiminen voi helpottaa asiakaskokemuksen hahmottamista. Asiakaspolun (customer journey) vaiheet voidaan jakaa kolmeen osaan: prepurchase, purchase ja post purchase. Ensimmäinen vaihe (pre purchase) pitää sisällään muun muassa ennakkokäsitykset brändistä ja sen toimintaympäristöstä. Ensimmäiseen vaiheeseen liittyvät myös tarpeiden tunnistus ja harkinta. Toinen vaihe (purchase) liittyy itse ostotapahtumaan ja kaikkeen siihen liittyvään toimintaan kuten päätöksentekoon, maksamiseen ja ostokokemukseen. Viimeinen vaihe (post purchase) liittyy ostotapahtuman jälkeisiin kokemuksiin, millainen vaikutus yrityksellä ja ostokokemuksella oli. Myös itse tuotteen käytöllä on ratkaiseva merkitys tässä vaiheessa. (Lemon & Verhoef 2016, 76.) Asiakkaat arvioivat kokemustaan eri kohtaamispisteissä sen mukaan:

1. Päästiinkö asetettuun tavoitteeseen?
2. Kuinka helposti tavoitteeseen päästiin?
3. Millaisia tunnekokemuksia kohtaaminen herätti?

(Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 10.)

Kilpailijoista erottuvan asiakaskokemuksen lähtökohtana tulisi olla brändin elementtien yhdistäminen kosketuspisteiden suunnitteluun. Asiakkaiden kokemusten kehittämisen tulisi tapahtua yrityskulttuurin tasolla. Asiakkaan kokemuksen kannalta on tärkeää, että kosketuspisteiden välillä on jatkumo. On hyvä pohtia, liikkuuko tieto asiakkaan kannalta tarpeeksi nopeasti ja tekevätkö yrityksen funktiot yhteistyötä. Esimerkiksi Facebook-sivustosta vastaa usein markkinointiosasto, jolla ei ole välttämättä vastauksia asiakkaiden esittämiin kysymyksiin. Yrityksen palvelukulttuurin tulisi tukea päätöksentekoa myös ruohonjuuri tasolla, jossa ollaan lähellä asiakasta. (Korkiakoski & Gerdt 2016, luku 1).

Yhdenmukaiseen viestintään panostaminen kaikissa brändin kanavissa, niin sosiaalisessa mediassa kuin kasvotusten, viestittää paremmin brändin ydintä (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 53). Digitaalinen markkina-alue on tullut jäädäkseen fyysisten kauppapaikkojen ohelle ja kaikkien yritysten on tähän sopeuduttava säilyttääkseen asiakkaansa (Villani 2018, 5).

Asiakkaiden odotukset ja toiveet muuttuvat ajan myötä, mutta joitakin yleisiä teemoja on löydetty koskien erityisesti digitaalista markkina-aluetta:

Persoonallinen palvelu: Nykypäivän teknologia mahdollistaa henkilökohtaisen tietojen keräämisen asiakkaan ostokäyttäytymisestä ja tietoa tulisi hyödyntää persoonallisen asiakaskokemuksen luomiseksi.

Mobilisaatio: Ihmiset ovat jatkuvasti liikkeessä ja mobilisaatio mahdollistaa asiakkaalle nopean vertailun eri tuotteiden ja palveluiden välillä.

Sosiaalisuus: Sosiaalisen median avulla asiakkaat voivat paitsi kuulla muiden asiakkaiden kokemuksista ja arvioista, pitää yhteyttä yritykseen. Myös yrityksillä on mahdollisuus tavoittaa asiakkaansa sosiaalisessa mediassa.

Itsepalvelu ja asioinnin helppous: Asiakkaat haluavat, että heillä on mahdollisuus asioida itsenäisesti ja heille sopivalla tavalla. Asioinnin tulee näin ollen olla helppoa ja nopeaa.

Jatkuvuus: Kaikkien asiakkaan kohtaamisten ja kosketuspisteiden välillä yrityksen kanssa tulisi olla jatkumo ja palvelun laadun tasavertaista kaikissa kosketuspisteissä.

Empatia: Empatia ja asiakkaan asemaan asettautuminen ovat keskeisiä asiakaskokemuksen kannalta alkaen tuotteiden tai palvelun muotoilusta aina empatiaan asiakkaan kohtaamistilanteissa.

Valtuuttaminen: Asiakkaat odottavat saavansa yrityksiltä totuudenmukaista ja läpinäkyvää tietoa niin yrityksestä, kuin sen tuotteista voidakseen luottaa yritykseen.

Apu: Haasteen luo tasapainoilu sen välillä, mistä apua saa tarvittaessa. Tapahtuuko se digitaalisesti vai aidosti oikean ihmisen läsnä ollessa. Useimmat asiakkaat haluavat edelleen kohdata oikean ihmisen tällaisissa tilanteissa.

Palautteen antaminen: Monet eri asiakaskanavat mahdollistavat palautteen antamisen helposti ja eri foorumeissa. Olennaista kokemuksen kannalta on, miten yritykset vastaavat näihin.

(Villani 2018, 8–22).

Tutkimusten mukaan paras kokemus asiakkaalle syntyy, kun asiakaspolku on tasaisen hyvä ja siihen sisältyy hetkiä, jotka yllättävät ja herättävät positiivisen tunteen asiakkaassa. Myös asiakaspolun lopetuksella on suuri vaikutus muistikuvaan. Juuri nämä huippuhetket ja lopetukset ovat niitä, jotka luovat asiakkaalle mieleenpainuvimman muistikokemuksen yrityksestä. Muistikokemus voi parhaimmillaan olla juuri se, mitä yritys on tavoitellut ja millaisena haluaa asiakkaiden muistavan yrityksen. (Killström 2020, 83, 86.) Tulee kuitenkin muistaa, että asiakaskokemus ei ole asiakkaan rationaalinen päätös, joten siihen ei voi täysin vaikuttaa, mutta yritys voi valita millaista kokemusta se tavoittelee (Löytänä & Korteso 2011, 11).

2.2 Asiakaskokemuksen johtaminen kokonaisvaltaisena johtamistapana

Edellä kuvatun asiakaspolun ja sen kosketuspisteiden ymmärtämisellä on keskeinen rooli asiakaskokemuksen johtamisessa: tulisi huomioida odotukset, joita asiakkailla oli ennen kokemusta ja ar-

viot, joita he tekevät, kokemuksen jälkeen (Jain, Aagja, & Bagdare 2017). Myös Juuti (2015) korostaa, että asiakaskokemus liittyy aina vuorovaikutussuhteeseen asiakkaan ja yrityksen tai sen tarjoamien tuotteiden tai palveluiden välillä ja ennen vuorovaikutussuhteen syntyä asiakkaalla on jokin ennakkokäsitys organisaatiosta ja tämä ennakkokäsitys voi vahvistua tai heikentyä sen mukaan, miten vuorovaikutus vaikuttaa asiakkaan elämään. On olennaista huomioida organisaation palveluksessa olevien henkilöiden merkitys vuorovaikutussuhteen syntymisessä. Näin ollen hyvä asiakaskokemus edellyttää ennen kaikkea hyvää henkilöstöjohtamista. (Juuti 2015, 41–42). Henkilökunnan tulee olla selvillä, miksi heidän työpanoksensa on tärkeä ja kuinka se vaikuttaa asiakaskokemukseen (Berridge 2016, 67).

Organisaatiot ovat usein keskittyneet asiakastyytyväisyyden tarkasteluun pyrkiessään luomaan uskollisia ja elinikäisiä asiakassuhteita. Asiakkaiden ja heidän tyytyväisyytensä tarkastelu massana eivät juurikaan kehitä asiakaspalvelua. (Juuti 2015, 40.) Lisäksi on keskitytty asiakkaiden tuottamaan arvoon yritykselle, kun tilanteen tulisi olla päinvastoin ja yritysten pohtia heidän arvoaan asiakkaille (Lemon & Verhoef 2016, 73). Tulisi tarkastella yksittäisen asiakkaan emotionaalisia sekä kognitiivisia kokemuksia, sillä asiakkaat haluavat luoda tunnesiteitä yrityksiin (Verhoef 2009, 32; Singh & Saini 2016, 98).

Asiakaskokemuksen merkitys korostuu markkinoilla, joilla on runsaasti kilpailua ja tuotteita on vaikeaa erilaistaa. On pystyttävä täyttämään asiakkaiden tarpeet innovatiivisesti ja muuttuvien olosuhteiden, kuten ympäristö tai muoti, mukaisesti. Sosiaalisella medially on myös ratkaiseva merkitys, sillä asiakkaat pystyvät helposti etsimään muiden kokemuksia ja valitsemaan sen perusteella organisaation, tuotteen tai palvelun, jonka kokevat parhaimmaksi. (Juuti 2015, 40, 49.) Yritysten tulisi tehdä enemmän kuin, mihin heillä on ”velvollisuus”. Asiakasodotukset tulisi ylittää tavalla, jota asiakas ei osaa odottaa. Tämä voi vahvistaa positiivisesti asiakkaan mielikuvaa brändistä ja yrityksestä. (Enriching the Customer Experience 2019, 12.) Satunnainen asiakaskokemus eroaa johdetusta asiakaskokemuksesta sillä, että se on erottuva ja tuottaa arvoa asiakkailleen. Siinä missä satunnainen kokemus vaihtelee paikan ja sen mukaan kuka on töissä, johdettu kokemus on suunniteltu ja se on ajasta tai paikasta riippumaton. (Löytänä & Korteso 2011, 51–53.)

Ceesayn (2020, 166–167) mukaan Smith ja Wheeler (2002) korostavat, että asiakaskokemusjohtamisen strategiassa tulisi huomioida jo henkilökuntaa palkattaessa, että tulevan henkilökunnan

asenne olisi brändin odotusten mukainen ja johtajien tulisi käyttäytyä niin kuin he odottavat työntekijöidensä käyttäytyvän asiakkaiden kanssa. Asiakaskokemusstrategian rakentamisen lähtökohdaksi on yrityksen visio sekä johdon sitoutuminen ja halu viedä henkilökunta kohti asiakaskeskeisempää toimintaa. Yrityksen prosessien, toimintatapojen ja yrityskulttuurin kehittäminen ovat ratkaisevassa asemassa asiakaskokemuksen johtamisen integroimisessa. Johtajat luovat pohjan ja oikeanlaisen toimintaympäristön työntekijöilleen, jotta ensiluokkaiset asiakaskokemukset olisivat mahdollisia. (Ceesay 2020, 166–168). Organisaation strategiset valinnat tulee onnistua muuttamaan operatiiviseksi toiminnaksi (Saarijärvi & Puustinen 2020, 119). Tämä edellyttää johdon osallistumista ydintoimintoihin sekä asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa olemista (Löytänä & Korteso 2011, 76).

2.2.1 Tunteiden merkitys asiakaskokemuksen johtamisessa

Asiakaskokemukseen ja asiakkaan ostopäätökseen liittyy aina tunteita ja tunteet määrittävät sen, kuinka ihminen toimii eri tilanteissa. Hyödyntämällä tunteiden merkitystä, pystyy myös ennakoimaan asiakkaan käyttäytymistä tulevaisuudessa: pysyykö asiakas uskollisena brändille vai harkitseeko vaihtoa toiseen. Kuitenkin tunteiden merkitystä on alettu ymmärtämään ja hyödyntämään vasta viime aikoina. (Killström 2020, 9, 56.) Asiakkaiden tunteet vaikuttavat paitsi ostopäätökseen, myös siihen, mitä he muistavat kokemuksesta ja mitä he kertovat siitä eteenpäin (Shaw 2018). Asiakaskohtaamisessa olennaisinta onkin tunnistaa asiakkaan tunnetilat ja tarpeet ja niiden perusteella muokata kokemus kullekin asiakkaalle sopivaksi (Ahvenainen, Gylling & Leino 57). Voidaan olettaa, että hyvät tunteet herättävät myös positiivisemmän kokemuksen (Wan 2020).

Tunteita on olennaista tarkastella myös arvon luomisen yhteydessä. Asiakkaan kokemat arvon lähteet voidaan jakaa utilitaarisiin ja hedonistisiin lähteisiin. Tutkimusten mukaan nämä hedonistiset lähteet, jotka ovat luonteeltaan emotionaalisia, subjektiivisia ja irrationaalisia, vaikuttavat asiakkaan kokemukseen myönteisemmin kuin utilitaariset lähteet. Ne myös lisäävät asiakkaan suositteluhalukkuutta. Hedonistiset lähteet voivat olla esimerkiksi elämyksellisiä ja aisteja avaavia kokemuksia, joissa herää tunteita kuten turvallisuuden tunne tai hauskuus. Utilitaariset lähteet ovat puolestaan mitattavia ominaisuuksia ja luonteelta rationaalisia, kuten tuotteen tekniset ominaisuudet tai tuotteen hinta. Ne eivät tuota sellaisenaan arvoa asiakkaalle. (Löytänä & Korteso 2011, 54–55.)

Shaw (2018) on rakentanut viitekehyksen perustuen tunteisiin ja niiden yritykselle tuomaan arvoon. Kattavassa tutkimuksessa yli viideltäkymmeneltätuhannelta ihmiseltä neljässäkymmenessä eri maassa saatiin vastauksia siihen, mitä asiakkaat haluavat ja mitä he tuntevat. Vastausten avulla saatiin 20 eri tunnetta, jotka jaettiin neljään eri klusteriin. Klusterit joko tukevat tai tuhoavat yrityksen toimintaa. Nämä tunteet eivät ole ainoita, jotka vaikuttavat positiivisesti tai negatiivisesti asiakaskokemukseen, mutta ne ovat tilastollisesti tunnistettuja tunteita, joilla on suora yhteys asiakasuskollisuuteen sekä kulutukseen.

Kannatus klusteri (advocacy cluster): Ylimmällä tasolla ovat iloisuuden ja tyytyväisyyden tunteet, jotka ovat äärimmäisen tärkeitä positiivisen kokemuksen muodostumiselle. Ihmiset etsivät jatkuvasti uusia ilahtumisen aiheita ja tästä syystä on tärkeää tuottaa niitä asiakkaille pitääkseen heidät tyytyväisinä.

Suosittelu klusteri (recommendation cluster): Tämän klusterin tunteet ovat tärkeitä asiakasuskollisuuden takaamiseksi ja säilyttämiseksi. Tunteita ovat: luottamus, arvostus, välittäminen, fokusointi sekä turvallisuus.

Huomio klusteri (attention cluster): Asiakkaan huomion herättämiseen liittyvät termit: kiinnostunut, energinen, stimuloiva, kokeellinen sekä suopea. Nämä ovat tekijöitä, jotka ajavat asiakasta lyhyeenkin kohtaamiseen, mutta joita tulee jatkuvasti ylläpitää, mikäli haluaa säilyttää asiakassuhteen.

Tuhoava klusteri (destroying cluster): Nimensä mukaisesti tämän klusterin tunteet tuhoavat asiakaskokemuksen. Tunteita, joita tulee välttää ovat: ärsyyntynyt, kiireinen, laiminlyöty, tyytymätön, onneton, stressaantunut, pettynyt ja turhautunut.

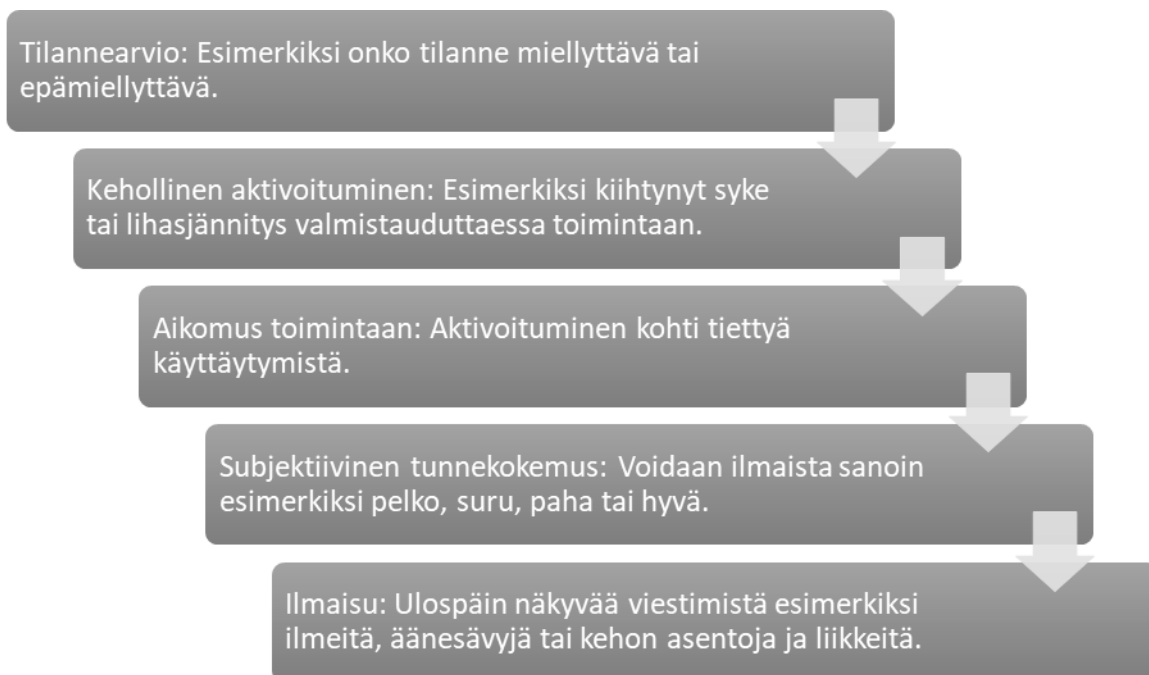
(Shaw 2015).

Myös Juutin (2015, 48) mukaan asiakaskokemus liittyy aina asiakkaan aikaisempiin kokemuksiin ja tunteisiin tuotteesta tai palvelutapahtumasta. Kokemukset muodostuvat tunteiden, aistihavaintojen, ajattelun, vuorovaikutuksen sekä kulttuuristen ilmiöiden pohjalta. Koska tunteet ja kokemukset ovat alitajuisia ja ailahtelevia, niiden merkitystä on vaikeaa tulkita ja niiden tulkinta edellyttää

asiakaspalvelijalta tunneälyä. Tunneälyä voi opetella jonkin verran olemassa olevan tiedon pohjalta, mutta parhaiten sen oppii aitojen kokemusten kautta (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 57).

Asiakaskokemuksen lisäksi mielikuva brändistä tai organisaatiosta herättää tunteita (Juuti 2015, 48; Korkiakoski & Gerdt 2016, luku 3). Koska asiakaskokemus ja mielikuva brändistä koostuvat samoista elementeistä ja niiden välillä on vahva yhteys, tulisi yrityksen vision ja brändin olla synkronoituja toisiinsa ja läsnä asiakaskokemusta pohdittaessa (Korkiakoski & Gerdt 2016, luku 2). Mitä vahvempi asiakkaan tunneside on brändiin, sitä joustavampi hän on asiakaskokemuksen suhteen (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 9).

Tunteiden merkitystä asiakas kohtaamisissa ja asiakaskokemuksen muodostumisessa voidaan tarkastella tunne-episodin avulla. Tunne-episoodi koostuu viidestä erilaisesta tapahtumasta:



Kuvio 3. Tunne-episoodi. (mukaillen Killström 2020, 29-30).

Asiakaskokemuksen laatuun vaikuttavat helppous, tehokkuus ja tunne. Siinä missä helppoa ja tehokasta asiointia pidetään kuluttajien näkökulmasta enemmän odotusarvona kuin kilpailutekijänä,

voi panostamalla tunteiden johtamiseen erottua kilpailijoista ja luoda mieleenpainuvampia asiakaskokemuksia. Kaikilla toimialoilla eivät vaikuta samat tunteet. Yritysten tulisi tarkastella tunteiden taustalla olevia merkityksiä ja tuntea oma toimialansa ja asiakkaansa hyvin. (Killström 2020, 58, 71.)

2.2.2 Asiakaskeskeinen organisaatio

Juutin (2015, 63) mukaan asiakaskeskeinen henkilöstöstrategia vaatii panostusta, sillä kohtaamiset asiakkaiden ja organisaation jäsenten välillä ovat ainukertaisia tapahtumia, joita ei voida toteuttaa mekaanisesti ohjeistuksen pohjalta. Hyvän asiakaskokemuksen varmistamiseksi asiakaspalvelun tulee olla laadukasta kaikkialla organisaatiossa, ei vain tietyissä palvelutilanteissa ja asiakaskohtaamisten määrän sijaan laadun tulee olla etusijalla. Asiakaskohtaamisten ja -kokemusten tulee olla tasalaatuisia: asiakkaiden kokemukset eivät saa vaihdella sen mukaan, kuka on töissä (Korkiakoski & Gerdt 2016, luku 1). Kaikkien yrityksen toimintojen ja osastojen tulisi toimia yhdessä ja tukea asiakaskeskeisyyttä, tasaisemman asiakaspalvelun laadun varmistamiseksi (Reason, Lovlie, Flu, & Lovlie 2015, 104). Asiakkaan näkemys siitä, kuinka asiakaskeskeinen yritys on, muodostuu niin yritystasolla kuin kohtaamisessa yksittäisen myyjän kanssa (Habel, Kassemeyer, Alavi, Haaf, Schmitz & Wieseke 2020, 26).

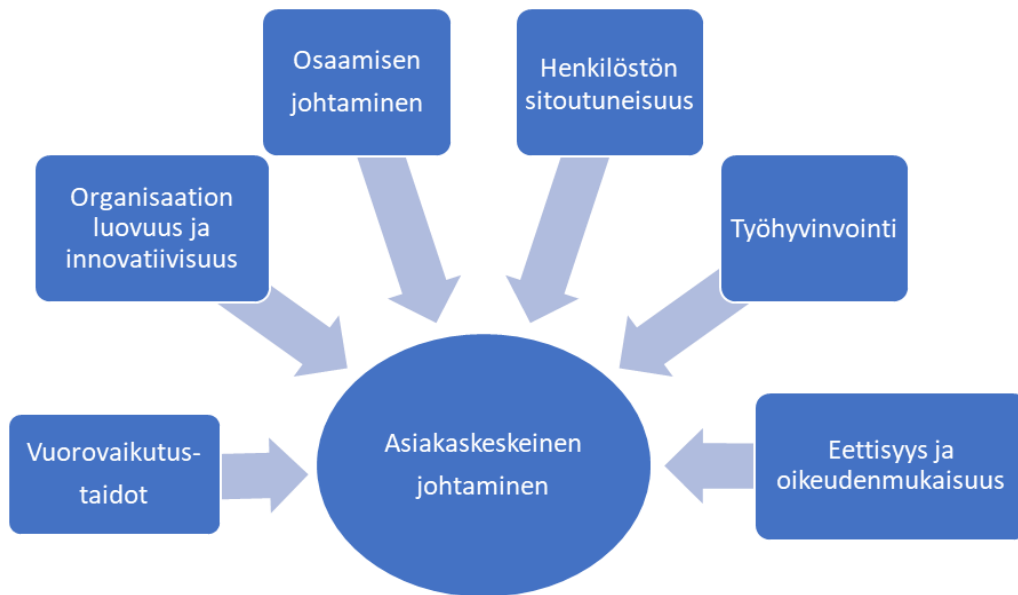
Asiakaskokemukseen panostaminen edellyttää suurempaa henkilöstöresurssia, mutta koska harva yritys pystyy lisäämään henkilöstön määrää, on pohdittava työn uudelleen organisointia, jotta mahdollisimman moni pystyy palvelemaan asiakkaita muun työn ohessa. Innovatiivisuutta edellyttää toimintatapojen tarkastelun lisäksi myös itse tuotteet ja palvelut, joita yritys tarjoaa: on pystyttävä uudistumaan asiakkaiden odotusten ja tarpeiden mukaisesti. (Juuti 2015, 63–65.)

Usein yrityksen missiossa ja visiossa asiakas asetetaan keskeiseen asemaan, mutta käytännötoimet eivät olekaan asiakaskeskeisiä. Syitä tähän voivat olla mm. työyhteisön sisällä olevat ristiriidat ja epäluottamus, jotka vääristävät kommunikaatiota, haittaavat toisilta oppimista sekä saattavat aiheuttaa sen, että kaikki aletaan nähdä negatiivisena. Aikoina, jolloin kilpaillaan osaamisella, työyhteisöt, joiden ilmapiiri on negatiivinen eivät tule pärjäämään tässä kilpailussa. Liika hierarkkisuus organisaatiossa saattaa myös haitata asiakaskeskeistä toimintaa. Valtataistelut ja liialliset raja-aidat osastojen ja tehtävien jaon välillä vievät huomion pois perustehtävien ääreltä. Näkemättä jää

asiakkaiden todelliset tarpeet, uudistuminen ja oppiminen organisaationa. Joskus myöskin työntekijöiden liiallinen itsekkyyks ja ainoastaan omaan uraan keskittyminen organisaatiossa vievät huomion pois asiakkaista. Perustehtävistä pois ajautuminen voi aiheuttaa palvelunlaadun epätasaisuutta asiakkaiden näkökulmasta. (Juuti 2015, 25–27.) Organisaation uudistumiseen ja oppimiseen tulisi osata hyödyntää työntekijöiden ajatuksia ja ideoita ja rohkaista työntekijöitä tuomaan nämä ideansa esille (Berridge 2016, 67–68).

Työntekijöiden kuuleminen sekä hyvän ilmapiirin luominen ovat tärkeitä työhyvinvoinnin kannalta. Työilmapiiri ja työolosuhteet luovat pohjaa myös työntekijän sitoutumiselle työhön. Juutin (2015, 65–66) mukaan työhyvinvointi koostuu yksilöllisistä tekijöistä, vuorovaikutuksesta, työyhteisöllisistä tekijöistä sekä organisatorisista tekijöistä kuten työn organisointiin ja johtamiseen liittyvistä seikoista. Kaikilla näillä tähdätään hyvään yhteistoimintaan, jonka edellytyksenä on eettisyys ja oikeudenmukaisuus niin johtamisessa kuin ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja arvostamisessa.

Asiakaslähtöisyyden tulisi olla juurrutettuna syväälle yrityskulttuuriin (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 77). Yrityksen strategian muuttaminen asiakaskeskeisemmäksi pitää sisällään eri vaiheita, eikä se tapahdu hetkessä. Ennen kaikkea johdolta edellytetään kiinnostusta ja halua sijoittaa resursseja asiakaskokemukseen. Johdon tulee olla sitoutunut ja sen tärkein tehtävä on ylläpitää ja edistää asiakaskeskeistä yrityskulttuuria. Ylimmän johdon esimerkillä ja sitoutumisella on merkittävä vaikutus asiakaskeskeisen yrityskulttuurin luomisessa (Löytänä & Korhikoski 2014, 28–29, 168).



Kuvio 4. Asiakaskeskeisen johtamisen kulmakivet (mukaillen Juuti 2015, 64-66.)

2.2.3 Henkilöstön merkitys asiakaskokemuksessa ja henkilöstökokemus

“If you take care of your employees, they will take care of your customers.” (Richard Branson 2014).

Työntekijöiden sitoutumisella, motivaatiolla ja työviihtyvyydellä on välitön vaikutus asiakaskokemukseen, joten on keskeistä huomioida henkilöstökokemuksen ja asiakaskokemuksen suhde. Henkilöstökokemus on työntekijän kokemus työnantajasta ja se syntyy hyvin pitkälti samalla tavoin, kuin asiakaskokemuksin: vuorovaikutuksen, mielikuvien ja tunteiden perusteella. Tänä päivänä ei kilpailla ainoastaan asiakkaista vaan kilpailua käydään myös motivoituneista ja ammattitaitoisista työntekijöistä. Myös työntekijöillä on odotuksia työnantajaa kohtaan, jotka eivät liity ainoastaan palkkaukseen, vaan esimerkiksi yrityksen arvomaailmalla on merkitystä. (Korkiakoski 2019, 15–23.) Arvostusta kokevat ja yrityksen missioon samaistuvat työntekijät ovat sitoutuneita sekä motivoituneita. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 77).

Henkilöstökokemuksen tarkoitus on rakentaa työntekijöille puitteet, jotka mahdollistavat keskittymisen olennaiseen eli lisäarvon tuottamiseen asiakkaille. Henkilöstöllä tulee olla edellytykset,

osaaminen toimia odotetulla tavalla ja oikeat työkalut käytössään pystyäkseen lunastamaan asiakkaiden odotukset. Myös tunteilla on keskeinen rooli ja työntekijän tulisi olla tunnetasolla sitoutunut työnantajaansa. Luottamuksellinen ilmapiiri, innostus omasta tehtävästään ja yhteiset arvot työnantajan kanssa näkyvät positiivisesti asiakkaille. (Korkiakoski 2019, 118–119; Nayar 2015.)

Tieto	Tunne	Toiminta
<ul style="list-style-type: none"> • Miksi • Tulos • Kehitys • Asiakas 	<ul style="list-style-type: none"> • Arvot • Rooli • Innostus • Luottamus 	<ul style="list-style-type: none"> • Työkalut • Resurssit • Lupaukset • Toimintamallit

Kuvio 5. Onnistumisen edellytykset. (mukaillen Korkiakoski 2019, 119).

Myös Berridgen (2016) mukaan taatakseen hyvän henkilöstökokemuksen työntekijöillä tulee olla käytössään asianmukaiset ja modernit työkalut ja koulutukseen tulee panostaa jatkuvasti. Työnteon tulee olla helppoa ja sujuvaa ja tätä voidaan tukea toimivilla sovelluksilla, tiedolla ja toimivalla teknologialla. Hän korostaa myös avointa palautteenantokulttuuria ja viestinnän läpinäkyvyyttä. Työntekijöiden tulee olla tietoisia, mitä tulee tapahtumaan ja heille tulee osoittaa arvostusta: itsensä arvokkaaksi kokevat työntekijät näyttävät sen työssään ja toiminnassaan, mikä välittyy paitsi asiakkaille myös muille sen muodossa, kuinka työntekijät puhuvat työnantajastaan työajan ulkopuolella. (Berridge 2016 70–71.)

Asiakaspalvelu tulisi nostaa keskeiseksi tekijäksi työtehtävästä tai asemasta riippumatta. Asiakkaiden esittämät kysymykset ja kritiikki ovat arvokkaita yritykselle, mikäli ne osataan hyödyntää oikein tuotteita ja hyvää asiakassuhdetta kehitettäessä. (Juuti 2015, 28, 38, 61.) Loppujen lopuksi asiakas määrittelee yrityksen menestymisen (Korkiakoski & Gerdt 2016, luku 1). Henkilöillä, jotka

työskentelevät asiakasrajapinnassa on usein tarkoin näkemys ja ymmärrys siitä, mitä asiakkaat haluavat. Tämä asiakkaiden sanoma tulisi nostaa kaiken toiminnan keskiöön samoin kuin näiden työntekijöiden arvostus ja kuuleminen. Hyvän asiakaskokemuksen edellytys on, että asiakaslupaus vastaa asiakkaiden tarpeita ja yrityksen toiminta on sopusoinnissa lupauksen kanssa. Hierarkkiset asemat tulisi unohtaa ja toiminnan keskittyä työntekijöiden tukemiseen niin, että he pystyvät parhaalla mahdollisella tavalla palvelemaan asiakkaita. Henkilökuntaa tulisi kannustaa aidosti kuuntelemaan asiakkaita ja keskustelemaan heidän kanssaan inhimillisellä tavalla, sillä juuri inhimillisuus herättää tunteita. Henkilökunnan kommunikointi taidoilla on suora yhteys asiakaskontaktien laatuun. (Juuti 2015, 29–31, 44; Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 42.) Päätöksenteon tulisi olla joustavaa asiakkaan kokemuksen kannalta tärkeissä tilanteissa. Tämä edellyttää tarpeettoman byrokratian ja monimutkaisten prosessien poistamista. (Korkiakoski & Gerdt 2016, luku 3.) Yhteisöllisyyden vahvistaminen yhteisten aktiviteettien kautta on tärkeää paitsi ammatillisessa mielessä myös sosiaalisesti. Se lisää luottamusta ihmisten välillä ja myös luottamusta yritykseen ja johtoon. (Berridge 2016, 71.)

Juutin (2015, 23) mukaan työkuulttuurissamme puuttuu asiakkaan näkemyksen kautta ohjautuminen sekä ilo ja spontaanisuus: tekniset seikat sekä oma asiantuntemusalue hallitaan, mutta työkuultuuria leimaa liian tiukka sääntöjen noudattaminen ja asiallisuus. Palveluhalu ja -kyky ovat lisäksi kulttuurisidonnaisia ja juontuvat pitkälti arvoistamme. Suomalaisessa tasa-arvoisessa kulttuurissa haasteeksi saattaa muodostua asiakaspalvelijan asettuminen asiakkaan tarpeiden toteuttajaksi. Prosessit, jotka mahdollistavat päätöksen teon myös asiakasrajapinnassa työskenteleville sekä palkitseminen auttavat palvelukulttuurin muodostumista. (Korkiakoski & Gerdt 2016, luku 3.)

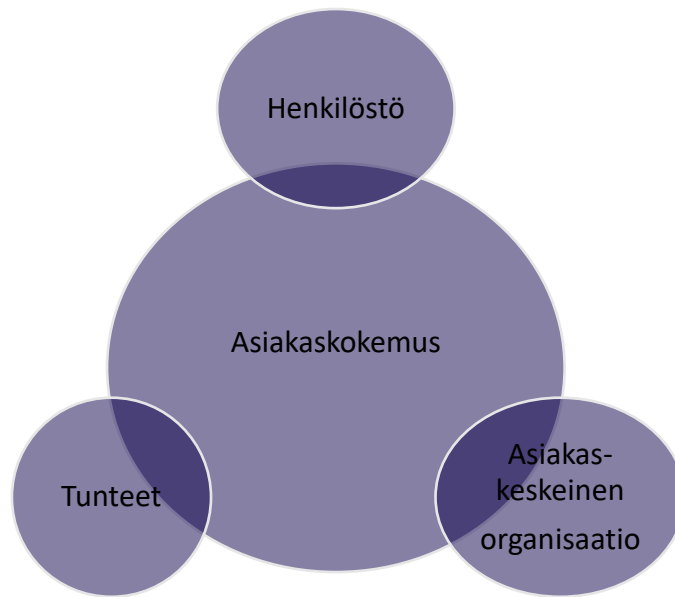
Korkiakoski (2019) tuo esiin Nayaran ajatuksen käänteisestä organisaatiopyramidista, jossa asiakkailla tärkeimpiä arvontuottajia ovat asiakasrajapinnassa työskentelevät ihmiset. Sen jälkeen tulevat asiakkaat ja pyramidin pohjalla johtajat. Tämän toimintamallin avulla pyritään parantamaan asiakasrajapinnassa työskentelevien toimintaa ja antamaan johdolle toimeksiantoja asioista, jotka estävät onnistumisen asiakastyössä. (Korkiakoski 2019, 198–199.) Myös Ahvenainen, Gylling ja Leino (2017, 76–77) jakavat tämän näkemyksen ja asettavat työntekijäkokemuksen asiakaskokemuksen edelle. He toteavat, että millainen työpäiväkokemus henkilökunnalla on sellainen asiakaskokemus tulee olemaan asiakkaalla.

2.3 Yhteenveto teoreettisesta viitekehystä

Asiakaskokemus on moniulotteinen ja monikerroksinen. Sen syntyä muovaavat aiemmat kokemukset sekä ennako-odotukset brändistä. Asiakaskokemus ei ole pysyvä tila, vaan konteksti, kuten aika tai ympäristö muovaavat sitä. Lisäksi asiakkaiden tarpeet ja odotukset muuttuvat ajan saatossa. Koska kokemus on subjektiivinen ja syntyy asiakkaan mielessä, on asiakkaan kokemusten tulkinta haastavaa ja edellyttää asiakaspalvelijalta tunneälyä. Keskeistä on saada asiakas tuntemaan, että yrityksen toiminnalla tai tuotteilla on merkitystä asiakkaan elämässä, sillä merkityksellä luodaan arvoa sekä saadaan uskollisia asiakkaita, jotka levittävät toivon mukaan positiivista sanaa yrityksestä. Tämä edellyttää organisaatiolta tunteiden johtamista hyvän asiakaskokemuksen luomisessa. Tunteita herää vuorovaikutuksessa ja tunteet, joita henkilökunta kokee voivat vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti asiakaskokemukseen, sillä asiakkaat reagoivat vastavuoroisesti näihin tunteisiin. Tunteiden merkitystä voidaan näin ollen tarkastella paitsi asiakkaan näkökulmasta myös henkilökunnan näkökulmasta siinä, kuinka he näitä tunteita osaavat tulkita ja millaisia tunnekokemuksia henkilökunta itse heijastelee asiakkaisiin.

Henkilöstökokemus on työntekijän näkemys työnantajastaan ja se syntyy asiakaskokemuksen lailla mielikuvista ja tunteista, vuorovaikutuksessa. Henkilöstökokemuksella on suora vaikutus asiakaskokemukseen ja tästä syystä sillä on olennainen merkitys tarkasteltaessa asiakaskokemuksen johtamista. Se miten yritys kohtelee henkilökuntaansa, heijastuu asiakaskokemukseen. Myös työpaikan ilmapiiri sekä henkilökunnan keskinäiset välit saattavat joko edistää tai haitata työntekoa sen mukaan, onko työilmapiiri hyvä vai riitaisa. Tiivistetysti hyvää henkilöstökokemusta voidaan edistää hyvällä henkilöstöjohtamisella, tukemalla työhyvinvointia sekä parantamalla työnteon helpoutta oikeanlaisten ja toimivien työkalujen ja tiedon avulla.

Asiakaskokemuksen johtaminen on käsitteenä melko tuore ja se pitää sisällään muita johtamisen muotoja. Asiakaskokemuksen johtaminen edellyttää myös asiakaskeskeistä toimintaa sekä asiakaskeskeistä henkilöstöjohtamista. Korkiakoskin mukaan (2019, 118–119) onnistumisen edellytyksiä hyvälle asiakaskokemuksen johtamiselle ovat henkilökunnan näkökulmasta tieto, tunne ja toiminta. Tämän tutkimuksen keskeiset teemat teoreettisen viitekehysten muodostamisessa valikoituivat hyvin pitkälti samojen aihepiirien pohjalta ja näitä teemoja käytettiin haastattelurungon teemoina.



Kuvio 6. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet.

3 Tutkimuksen toteutus

3.1 Lindex toimeksiantajan esittely

Lindex muotiketjulla on noin 460 myymälää 18 markkinalla ja se on yksi Euroopan johtavista muotiketjuista. Muotiketju kuuluu Stockmann-konserniin. (Lindex Tietoja meistä 2020.) Koronaviruspandemian vaikutusten vuoksi, joita olivat muun muassa asiakasmäärän nopea lasku ja kassavarojen ehtyminen, Stockmann hakeutui yrityssaneeraukseen keväällä 2020. Saneeraus ei kuitenkaan koskenut Lindex ketjua. (Yle uutiset 8.4.2020.)

Lindexin historia juontaa juurensa 1954 vuoteen, jolloin ruotsalaiset Ingemar Boman ja Bengt Rosell perustivat Alingsåsiin alusvaatemyyvälän. Pian tämän jälkeen he ostivat Göteborgista Lindex

nimisen yrityksen, jonka mukaan tulevat myymälät nimettiin. Yrityksen liikeideana on tarjota inspiroivaa muotia vastuullisille ja muotitietoisille naisille. Tuotevalikoimaan kuuluvat naisten- ja lastenvaatteet sekä naisten alusvaatteet. (Lindex Tietoja meistä 2020; About Stockmann Group 2019.)

Lindexin kestävän kehityksen lupaus pitää sisällään kolme kohtaa:



Kuvio 7. Lindex kestävän kehityksen lupaus (mukaillen Lupauksemme tuleville sukupolville 2020).

Lindexillä kestävä kehitys on osana jokapäiväistä työtä. Yritys on sitoutunut Sustainable Development Goals (SDG) päämääriin, jotka YK on kehittänyt yhdessä jäsenvaltioiden kanssa vuonna 2015. Päämääriä on yhteensä 17, joista Lindex on sitoutunut kuuteen päämäärään, joihin yritys kokee pystyvänsä toiminnallaan vaikuttamaan. Nämä päämäärät ovat: sukupuolten tasa-arvo, puhdas vesi ja sanitaatio, ihmisarvoista työtä ja talouskasvua, kulutus ja tuotantotapojen kestävyys varmistaminen, ilmastoteot, yhteistyö ja kumppanuus. (Lindex sustainability 2020.)

Lindex pyrkii hyvään asiakaskokemukseen yhteisten arvojen pohjalta, joiden uskotaan myös sitouttavan henkilökuntaa ja lisäävän tiimityötä. Näitä arvoja ovat:

1. Kannusta itseäsi ja muita
2. Pyri jatkuvaan kehitykseen
3. Tee viisaita business-päätöksiä
4. Toimi kestävän kehityksen mukaisesti
5. Tee asiat yksinkertaisesti

(Lindex arvomme 2020).

Customer First

Customer First -ajattelumalli otettiin käyttöön Lindexillä vuoden 2018 alussa. Customer First on kehitetty asiakaspalautteen pohjalta. Kuudentuhannen kyselyyn vastanneiden vastausten pohjalta nousi asiakaskokemuksessa tärkeimmiksi tekijöiksi huomaavainen ja asiantunteva henkilökunta. Kävijät toivoivat myös tulevansa huomioituiksi ja olonsa tervetulleiksi myymälöihin. Tämä käynnisti yrityksen toimintakulttuuriin tarkastelun ja muutoksen. (Lindex 2018, viitattu 28.5.2021.)

Opinnäytetyö-prosessin aikana Covid-19 pandemian vaikutukset näkyivät vahvasti myös myymälätyöskentelyssä, mikä pakotti yrityksen toimintatapojen uudelleen tarkasteluun ja mitoittamiseen käytettävissä olevien resurssien mukaiseksi. Vaikutuksia olivat muun muassa vähentyneet asiakasmäärät fyysisissä myymälöissä sekä myynnin laskun seurauksena vähennykset henkilöstömäärässä ja sopimustunneissa. Lisäksi fyysisen etäisyyden pitäminen asiakkaisiin toi haasteensa palvelutilanteisiin. Lindex reagoi muutokseen ja nykyinen toimintamalli on ”Customer First Light”. Uusi toimintamalli pitää sisällään samoja elementtejä, kuin aiempikin ja etäisyydestä huolimatta asiakkaan tulee tuntee olonsa tervetulleeksi ja ostosten tekemisen tulee olla helppoa. Verkkokaupan osuus on kasvanut valtavasti ja asiakkaalle on kerrottu myös mahdollisuudesta asioida verkkokaupassa. Asiakaskokemukseen fokusointi on edelleen keskiössä kaikissa Lindex kanavissa ja asiakaspolussa läpi koko yrityksen. (Myymäläpäällikkö päivät 16.9.2020.)

3.2 Laadullinen tapaustutkimus

Tutkimusstrategisia valintoja ohjaa tutkimuksen tehtävä tai tarkoitus. Tutkimusstrategia on tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuus. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 128, 133.) Tutkijan valitessa tutkimusstrategiaa ja lähestymistapaa, tutkijan tulisi lähteä liikkeelle perustelusta näkökulmasta tutkimuskohteeseen. Tutkimussuuntaukseksi valikoituu tässä tutkimuksessa laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus keskittyy tarkastelemaan yksittäisiä tapauksia ja oleellista on tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kokemukset ja tutkijan vuorovaikutus yksittäisen havainnon kanssa. Laadullinen lähestymistapa korostaa todellisuudesta saatavan tiedon subjektiivista luonnetta. (Puusa & Juuti 2011, 47–48.) Laadullinen tutkimus on myös kontekstisidonnaista: tutkittavat elävät tietyssä ympäristössä, jonka kulttuurisia tapoja he ovat omaksuneet ajan saatossa. Nämä tavat ovat rakentuneet ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja muovaavat ihmisten asioille antamia merkityksiä. (Puusa & Juuti 2011, 51.) Laadullinen tutkimussuuntaus sopi tähän tutkimukseen, sillä keskeisessä asemassa ovat myyjien kokemukset ja näkemykset, joita tutkija pyrkii tulkitsemaan. Tutkimuksen avulla ei haluta tarkkoja prosenttilukuja esimerkiksi asiakastytyväisyydestä, vaan halutaan selvittää millainen ilmiö asiakaskokemus Lindexillä on ja mistä tämä ilmiö koostuu. Mikäli olisi valittu määrällinen tutkimussuuntaus, haasteeksi olisi saattanut muodostua, kuinka määritellä asiakaskokemus määrällisesti mitattavaan muotoon. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskohdetta kuvataan ennalta tuntemattomaksi. Tutkija ei lähde testaamaan ennalta asetettua hypoteesia, ainakaan samassa merkityksessä kuin määrällisessä tutkimuksessa, vaan tutkimus antaa tilaa aineistolle löytää sieltä jotain uutta. (Puusa & Juuti 2011, 48–50.)

Case- eli tapaustutkimuksella on useita määritelmiä. Yleisesti voidaan todeta, että aineistoa on kuttakin tapausta kohti runsaasti ja tapausten tarkastelu tapahtuu niille luonnollisessa asiayhteydessä (Piekkari & Welch 2011, 185.) Case voi olla esimerkiksi työntekijä, johtaja tai asiakas, jota tutkitaan tietyssä kontekstissa. Se voi olla myös prosessi, toiminta tai tapahtuma. Case-tutkimus on pikemminkin tutkimusasetelma kuin metodi. (Eriksson & Kovalainen 2008, 115–116.) Case-tutkimukselle on tyypillistä, että aineistoa kerätään useita metodeja käyttämällä. Tavoitteena on kuvailla ilmiötä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 130.) Tämä tutkimus on tutkimusasetelmaltaan case-tutkimus, sillä työntekijöitä ja heidän kokemuksiaan tarkastellaan heidän työympäristössään. Tutkimustapauksiksi on siis valittu joukko samaan työyhteisöön kuuluvia henkilöitä. Aineistoa kerätään haastattelemalla ja lisäksi hyödynnetään yrityksen omia dokumentteja.

Tutkimusmetodi on suppeampi käsite kuin tutkimusstrategia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 128). Alasuutarin (2011, 82) mukaan tutkimusmetodia tarvitaan, jotta aineistoissa olevat havainnot voidaan erottaa tutkimuksen tuloksista. On tärkeää, että tutkimusmetodi eli ne käytännöt ja toimet, joilla havaintoja kerätään ja tulkitaan, on sopusoinnussa teoreettisen viitekehyksen kanssa. Teoreettisella viitekehyksellä tarkoitetaan tietyn näkökulman valintaa. Laadullisessa tutkimuksessa on luonteenomaista tarkastella ilmiötä monelta eri näkökantilta, joten aineiston tulee olla riittävän monipuolinen, jotta näkökulmaa aiheeseen voi tutkimuksen edetessä tarpeen vaatiessa muokata. (Mts. 79, 82, 84.) Teoreettinen viitekehys muodostuu aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden pohjalta ja auttaa suunnittelemaan tutkimuksen kannalta relevantin aineiston hankintaa. Viitekehys toimii lisäksi tutkimuksen johtopäätösten peilinä. (Puusa & Juuti 2011, 55.) Voidaankin sanoa, että teoria on välttämätön laadullisessa tutkimuksessa (Tuomi & Sarajärvi 2012, 18).

Tämän tutkimuksen tutkimusmetodi esitellään tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

3.3 Aineiston keruu

Empiirinen aineisto kerättiin tähän tutkimukseen haastattelemalla. Haastattelut toteutettiin syyskuussa 2021 viikoilla 37 ja 38. Haastattelut ovat eniten käytettyjä aineiston keruumetodeja laadullisessa tutkimuksessa. Haastattelun lajeja ovat mm. strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu, avoin haastattelu ja syvähaastattelu sekä lisäksi voidaan pitää pari- tai ryhmähaastatteluja. (Puusa 2011, 73, 81–84.) Haastattelujen etuna on joustavuus: kysymykset voidaan tarpeen vaatiessa toistaa ja mahdolliset väärinkäsitykset kysymysten suhteen oikaista (Tuomi & Sarajärvi 2012, 73). Jotta pystytään hahmottamaan ja jäsentämään ihmisten kokemuksia, aineiston tulee koostua tekstistä, jossa haastateltavien ääni pääsee kuuluviin (Alasuutari 2011, 83). Haastattelun ongelmaksi voi muodostua se, että erilaisten käsitysten, uskomusten, arvojen ja merkitysten tutkiminen on hankalaa. Ne ovat aina tutkittavan tulkintoja. Lisäksi haastateltavat saattavat jännittää haastattelutilannetta ja antaa yleisesti hyväksytyjä vastauksia. (Puusa 2011, 77–78.) Haastattelut toteutettiin työajalla, tutuissa taukotiloissa, joissa pystyi keskustelemaan rauhassa ja ilman häiriötekijöitä. Tunnelma yritettiin pitää mahdollisimman rentona, koska ainakin osaa haastateltavista tilanne selkeästi jännitti aluksi. Haastattelujen edetessä tunnelma vapautui.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina ja kutakin tutkimukseen osallistuvaa haastateltiin yksin. Haastattelut olivat kestoaltaan noin tunnin mittaisia. Teemahaastattelussa kysymysten teemat on asetettu tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti niin, että ne vastaisivat tutkimusongelmaan tai -tehtävään (Tuomi & Sarajärvi 2012, 75). Teemat haastatteluun voi löytää aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden avulla tai johtamalla teemat tietystä teoriasta (Valli 2018). Vaikka haastattelurunkona toimi valmiit teemat, kaikki haastattelut eivät edenneet samalla tavalla, vaan joihinkin teemoihin saatettiin palata vielä myöhemmin tai teemat käsiteltiin eri järjestyksessä kuitenkin niin, että haastattelurunko ohjasi haastattelutilannetta ja kaikki teemat tuli käsiteltyä. Haastattelurunko auttoi myös pysymään tutkimuksen tavoitteiden kannalta olennaisissa konteksteissa.

Alasuutari (2011, 83) toteaa, että tarvitaan riittävä otos, jotta tutkimuskysymykseen tai -tehtävään pystytään vastaamaan. Tässä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään yhden myymälän henkilökunnan kokemuksia ja koska kyseisessä myymälässä työskentelee melko pieni määrä vakituista henkilökuntaa, valikoitui koko myymälähenkilökunta haastateltavaksi riittävän otoksen saamiseksi pois lukien tutkija itse. Haastateltavia henkilöitä oli yhteensä neljä. Tutkittavien lukumäärä ei ole ratkaiseva tekijä laadullisessa tutkimuksessa, vaan oleellista on valita tutkimukseen henkilöitä, joilla on mahdollisimman paljon kokemusta tutkittavasta ilmiöstä sekä tutkijan kyky tulkita näiden henkilöiden kokemuksia ja tehdä käsitteellisiä yleistyksiä niistä. Kun haastateltavaksi valitaan henkilöitä, joilla on tietoa ja kokemusta tutkittavasta aiheesta tai ilmiöstä, puhutaan harkinnanvaraisesta näytteestä. (Puusa & Juuti 2011, 55; Puusa 2011, 76.) Haastateltavat olivat kaikki aloittaneet työskentelyn ennen Customer First-lanseerausta. Haastateltavien työroolit ja tuntisopimukset olivat erilaisia, mutta tämän katsottiin vain lisäävän aineiston ja näkökulmien rikkautta. Olennaista haastateltavien valinnassa oli, että he olivat kokeneet saman prosessin, joka tässä tutkimuksessa oli Customer First.

Teemojen avulla tutkittava ilmiö puretaan osa-alueisiin ja näiden teemojen suunnittelu on yksi tutkimusprosessin tärkeimmistä vaiheista. (Puusa 2011, 81–82.) Tutkimuksen teoriaosuutta varten käytiin läpi kirjallisuuskatsaus. Teoriasta nousevien teemojen ja keskeisten käsitteiden pohjalta rakennettiin haastattelurunko, joka ohjasi haastattelutilannetta. Tarpeen vaatiessa tutkija esitti haastattelutilanteessa tarkentavia- tai lisäkysymyksiä, mutta teemat olivat kaikille haastateltaville samat. Haastateltavat saivat teemat etukäteen, jotta pystyivät valmistautumaan haastattelutilanteeseen.

Haastattelujen dokumentointitapa vaikuttaa analyysien tekoon. Haastattelujen nauhoittaminen ja sanatarkka litterointi vaikuttavat aineistosta saatuun verbaaliseen rikkauteen ja monipuolisuuteen. Nonverbaalisen viestinnän tallentamiseksi haastattelut tulisi kuvata. (Alasuutari 2011, 85.) Tässä tutkimuksessa haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin lähes sanatarkasti puhekielellä. Haastattelut ovat vuorovaikutteisia tilanteita, joissa haastateltava ja haastattelija vaikuttavat toisiinsa (Puusa 2011, 73). Tutkija tunsu entuudestaan haastateltavat henkilöt, mikä toivottavasti lisäsi avoimuutta ja luottamuksellisuutta keskustelutilanteessa. Tuttuus helpotti todennäköisesti myös sitä, että haastateltava ei jännittänyt niin paljon ja uskalsi tarpeen vaatiessa sanoa, mikäli ei ymmärtänyt esitettyä kysymystä.

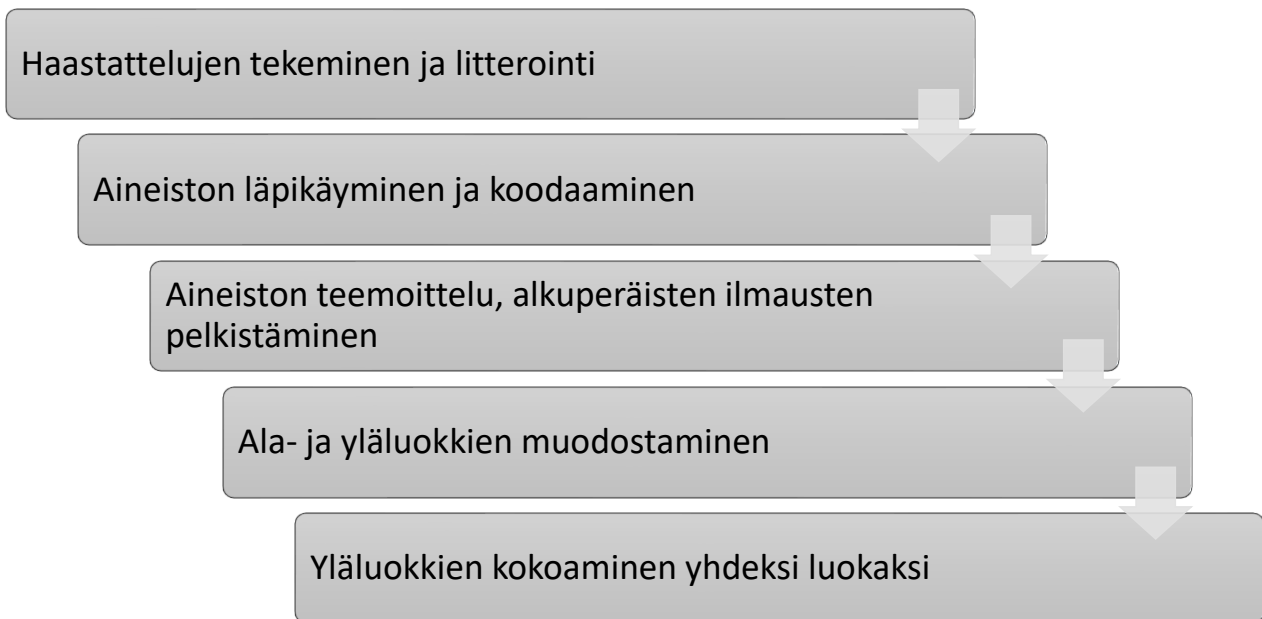
3.4 Aineiston analyysi

Alasuutarin (2011, 39) mukaan laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta: ”havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta”. Aineistoa karsitaan ja vain teoreettisen viitekehyksen sekä tutkimuskysymysten kannalta olennaisiin seikkoihin kiinnitetään huomiota. Kun aineistoa on ensin pelkistetty ja jäsennelty näin, yhdistetään niistä saatuja havaintoja etsimällä yhteisiä piirteitä tai nimittäjiä. Tarkoituksena ei ole kuitenkaan määritellä keskiarvoyksilöä tai tyypillistä tapausta, sillä laadullisessa tutkimuksessa erot tutkittavien ihmisten välillä ovat tärkeitä. (Tms. 40–43.) Laadullisen tutkimuksen aineiston runsaus rikastuttaa analyysivaihetta, mutta tekee toisaalta siitä myös työlää (Puusa 2011, 114).

Toinen vaihe ”arvoituksen ratkaiseminen” tarkoittaa Alasuutarin (2011, 44) mukaan laadullisessa tutkimuksessa merkitystulkinnantekemistä saaduista havainnoista eli johtolangoista. Olennaista on ottaa mukaan koko empiirinen aineisto, ei ainoastaan pelkistetyt havainnot, sillä laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuuden kannalta kaikki mahdolliset vihjeet tulisi huomioida arvoituksen ratkaisemiseksi. (Tms. 44,47.) Voidaan sanoa, että tutkijan rooli on aktiivinen laadullisessa tutkimuksessa koko prosessin ajan. Analyysivaiheessa luokitellaan, eritellään ja tiivistetään ja synteesivaiheessa pyritään luomaan kokonaiskuva aineistosta. Oleellista on tulkinnan tekeminen, ei pelkkä tulosten analysointi. (Puusa 2011, 115–116.) Alasuutarin (2011, 243) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on olennaisinta ”paikallinen selittäminen”: selitysmallin tulee pohjautua mahdollisimman monien aineiston analyysin pohjalta löydettyihin johtolankoihin ja sen tulee olla looginen.

Sisällönanalyysi on yleisesti käytetyin laadullisen tutkimuksen analyysiprosessi ja useimmat eri nimiset laadullisen tutkimuksen analyysit pohjautuvat tavalla tai toisella sisällönanalyysiin (Tuomi & Sarajärvi 2018). Sisällönanalyysissa aineisto järjestetään aluksi tiiviiseen ja selkeään muotoon. Yksinkertaisin tapa hahmottaa aineistoa on sen koodaaminen: samankaltaiset tutkimusaihetta koskevat lauseet pelkistetään ilmaisuiksi ja samankaltaiset ja erilaiset ilmaisut ryhmitellään joukoiksi. Käytännössä samankaltaiset ilmaisut yhdistetään samaan kategoriaan tai luokkaan ja tämä kategoria voidaan nimetä liittyen tutkittavan ilmiön ominaisuuteen tai piirteeseen. Analyysia jatketaan samankaltaisia alakategorioita yhdistämällä ja niistä muodostetaan yläkategorioita. Loppuvaiheessa yläkategoriat yhdistetään yhdeksi kaikki kuvaavaksi kategoriaksi. (Puusa 2011, 117, 121–122.)

Myös tässä opinnäytetyössä aineistosta tehtiin sisällönanalyysi koodaamalla haastatteluaineisto. Haastateltavat koodattiin merkeillä H1-H4. Litteroiduista haastatteluista pyrittiin löytämään teoreettisen viitekehyksen kanssa yhteneviä teemoja, jotka olivat toimineet myös teemahaastattelujen runkona. Analyysi, jota tässä tutkimuksessa käytettiin, on teoriasidonnainen analyysi, jossa analyysissa on teoreettisia kytkentöjä, mutta teoria ei suoraan ohjaa analyysia (Eskola 2018). Tällaisessa teoriaohjaavassa analyysissa, josta puhutaan myös abduktiivisena päättelynä, aikaisemman tiedon vaikutus on tunnistettavissa, mutta se ei ole teoriaa testaavaa, vaan pikemminkin pyrkii avaamaan uusia näkökulmia (Tuomi & Sarajärvi 2018). Teoriasta nousseet teemat auttoivat haastatteluaineiston hahmottamisessa ja olennaisen löytämisessä, mutta tilaa jätettiin myös aineistolle ja sieltä esiin nouseville johtolangoille. Näistä teemoista tehtiin ala- ja yläluokkia. Näin saaduista tutkimustuloksista tehtiin tulkintoja ja päätelmiä. Tulkinnalla tarkoitetaan aineistosta esiin nousseiden merkitysten pohdintaa ja selittämistä (Puusa 2011, 123). Alla olevassa kuviossa on kuvattu analyysinvaiheet pääpiirteittäin.



Kuvio 8. Analyysin vaiheet.

Teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee, kuten aineistolähtöinen analyysikin (Tuomi & Sarajärvi 2018). Analyysin ensimmäisessä vaiheessa litteroiduista haastatteluista etsittiin tutkimusaihetta kuvaavia ilmaisuja, jotka olivat joko lauseita tai lauseenosia ja nämä alkuperäisilmaukset muutettiin pelkistetyiksi ilmauksiksi. Tätä alkuperäisdatan pelkistämistä kutsutaan redusoinniksi. Pelkistämistä seuraa klusterointi eli ryhmittely, jossa samaa kuvaavat käsitteet muodostavat alaluokkia. Alaluokat nimetään luokkaa kuvaavaksi yläluokaksi esimerkiksi ilmiön ominaisuuden tai käsityksen mukaan. Tätä vaihetta seuraa abstrahointi eli käsitteellistäminen. Se eroaa teoriaohjaavassa analyysissä aineistolähtöisestä analyysistä siinä, että käsitteitä ei luoda aineistosta, vaan ne ovat teoriasta jo tiedettyjä, muodostuvat yläluokat tuodaan valmiina. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Taulukko 1. Esimerkki aineiston redusoinnista

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus
"kyllä ainakin se motivaatio, minkä sieltä huomasin, että siihen oli helppo itsekin sitten tavaltaan asennoitua, että okei otetaan vakavasti tämä ja halutaan, että kaikki puhaltaa yhteen hiileen"(H1)	Motivaatio johdolta Esimerkin näyttäminen Yhteinen tavoite
"pitäs puuttua aina siihen, missä se ongelma on ja tsemppata niitä muita, jotka yrittävät, koska se tuntuu aina rangaistukselta, jos tulee jotain yleispätevää, kun tämä ei toimi vielä-kään ja toisella se toimis, se on näissä isoissa ketjuissa vähän ongelma"(H2)	Palautteen antaminen paikallisesti Tsemppaaminen
"kysytään, mutta ei oo mitään tullut sen jälkeen, et meneeks siinä sitten niin kauan aikaa, et ne sumplii siellä, mitä kannattaa tehdä ja mitä ei, vai oliko ne vaan irrelevantteja kysymyksiä"(H3)	Kyselyiden tuloksiin reagoiminen
"rekrytointiprosessi on oikeesti se isoin, missä siihen voi vaikuttaa ja sitten ehkä palautekulttuuri, jos se on aktiivisempaa, ja että sitä on tasan väliajoin"(H4)	Rekrytointiprosessin tärkeys Aktiivisempi palautteenantokulttuuri

Taulukko 2. Esimerkki klusteroinnista

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
<p>Motivaatio johdolta</p> <p>Esimerkin näyttäminen</p> <p>Palautteen antaminen paikallisesti</p> <p>Tsemppaaminen</p> <p>Kyselyiden tuloksiin reagoiminen</p> <p>Rekrytointiprosessin tärkeys</p> <p>Aktiivisempi palautteenantokulttuuri</p>	<p>Henkilöstöjohtaminen</p>

Taulukko 3. Esimerkki aineiston abstrahoinnista

Alaluokka	Yläluokka
Yhtenäiset toimintamallit Digitalisuuden hyödyntäminen työkaluna Itsensä johtaminen	Asiakaskeskeinen toiminta
Henkilöstöjohtaminen Työhyvinvointi	Henkilöstökokemus

Taulukko 4. Aineiston abstrahointi yhdistäväksi luokaksi

Yläluokka	Päälouokka	Yhdistävä luokka
Emotionaalinen kosketuspiste Fyysinen kosketuspiste Digitaalinen kosketuspiste	Asiakaskokemuksen kosketuspisteet	Kokonaisvaltainen asiakaskokemus
Asiakaskeskeinen toiminta Henkilöstökokemus	Asiakaskokemuksen johtaminen	

3.5 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on osa hyvää tutkimuskäytäntöä ja tulosten luotettavuus perusteet tulisi tuoda esille tutkimuksessa. Tutkimustulosten tulisi olla riippumattomia satunnaisista ja epäoleellisista seikoista. (Aaltio & Puusa 2011, 153.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkija tulkitsee toisten tekemiä tulkintoja asioista, tapahtumista ja ilmiöistä ja vaikka tutkija onnistuisikin heijastamaan tekstissään näitä tutkittavien tunteja, tutkijan tekemä analyysi on kuitenkin lopulta hänen omaa puhettaan (Puusa 2011, 73). Laadullisessa tutkimuksessa objektiivisuutta ei ole mahdollista saavuttaa perinteisessä mielessä, sillä tutkijan arvot muovaavat ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tulokset rajoittuvat johonkin aikaan ja paikkaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157.) Laadullisessa tutkimuksessa objektiivisuus ongelmaa tarkasteltaessa tulisikin erottaa havaintojen luotettavuus ja niiden puolueettomuus eli suodattuuko haastateltavan kertomus tutkijan kehysten läpi (Tuomi & Sarajärvi 2012, 136). Tällöin puhutaan reaktiivisuudesta sekä tulkintavirheistä. Reaktiivisuudella tarkoitetaan tutkijan vaikutusta saatuihin vastauksiin esimerkiksi johdattelemalle haastattelutilanteessa. Tulkintavirheellä viitataan esimerkiksi siihen, ettei haastateltava ole ymmärtänyt alun perinkään kysymästä. (Puusa 2011, 78.) Laadullisessa tutkimuksessa on olennaista, että tutkimuksen lukija ymmärtää tutkijan tekemät ratkaisut ja että tutkimuksessa pyritään siihen, että tutkimus tuo esiin tutkittavien käsityksiä (Aaltio & Puusa 2011, 154).

Perinteisesti tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa käytetään termejä validiteetti sekä reliabiliteetti. Näitä ei kuitenkaan voida käyttää laadullisessa tutkimuksessa samassa merkityksessä kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 136.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen validius tulee siitä, että tutkimuksen tulokset ja käsittelytapa pitäytyvät määritellyn ilmiön sisällä, ja että tutkimus ja tulosten analysointi on mahdollisimman läpinäkyvää. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa pyritään siihen, että tutkimustulokset olisivat siirrettävissä myös toiseen ympäristöön, ja että mikäli aihetta tutkittaisiin uudelleen, tulokset olisivat samankaltaiset. (Aaltio & Puusa 2011, 155–156.) Tutkimukseen osallistuvien tulee saada osallistua nimettöminä ja tutkimustietojen on oltava luottamuksellisia (Tuomi & Sarajärvi 2012, 131).

Litteroitu haastatteluaineisto käytiin useampaan kertaan läpi, jolla pyrittiin varmistumaan siitä, että tutkimuksen kannalta olennainen tieto käsitellään tutkimuksessa. Näin ollen osa haastatteluaineistosta jätettiin tutkimustulosten ulkopuolelle, jotta pysyttiin määritellyn ilmiön sisällä. Tämä

haastatteluaineisto liittyi osittain tutkittavaan ilmiöön, mutta ei vastannut suoranaisesti tutkimuskysymykseen. Esimerkki tällaisesta tapauksesta oli koronan vaikutus asiakaskokemukseen. Tutkimuksen tulosten analysointia varten haastattelut nauhoitettiin. Tämä on edellytys uskottavien päätelmien tekemiseksi (Puusa 2011, 73). Haastattelutilanteessa ”haastateltavalla ei ole mieleseen vain yhtä totuutta, jonka hän tilanteessa kertoo, vaan hän muodostaa sanottavansa kokonais-tilanteen ja haastattelijan osittain vaikuttamina” (Aaltio & Puusa 2011, 156).

Eettisyyden tulisi olla läsnä koko tutkimusprosessin ajan aina tutkimuksen toteutuksesta raportointiin (Eriksson & Kovalainen 2008, 62). Toisin sanoen tutkijan tulee olla sitoutunut eettisesti ja huolehtia, että tutkimus on laadukasta. Laadullisessa tutkimuksessa eettisyyteen suhtaudutaan hyvinkin eri tavoin: toisessa ääripäässä tutkimuseettiset kysymykset liitetään itse tutkimustoimintaan, kun taas toisessa ääripäässä kaikki tutkimusta koskevat valinnat ovat moraalisia valintoja. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 126–128.)

Eettisyys liittyy myös jo tutkimusaiheen valintaan sekä tutkimuskysymyksen tai -tehtävän muotoiluun. Tutkimuksesta raportoitaessa tulisi tulla selväksi, kenen ehdoilla tutkimusaihe valitaan ja miksi tutkimus on tarpeen. Myös jokaisella tieteenalalla on omat arvonsa, toiminnan tavoitteet sekä tietty ihmiskäsitys, mitkä ohjaavat tutkimuksen aihepiirin valintaa. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 129–130.) Tämän opinnäytetyön aihepiirin ehdotuksen antoi toimeksiantaja. Tutkija sai kuitenkin vapaat kädet muotoilla tutkimustehtävää sekä näkökulman valintaa.

4 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään aineiston analyysin kautta saadut tutkimustulokset ja etsitään vastauksia tutkimuskysymyksiin:

Miten henkilöstö kokee Customer First -ajattelumallin palvelevan asiakaskokemusta?

Miten organisaatio tukee asiakaskeskeistä toimintaa?

Yleisesti ottaen asiakaskokemus nähtiin kokonaisvaltaisena kokemuksena, johon vaikuttivat asiakkaan kohtaamiseen liittyvät kokemukset myymälässä sekä fyysinen myymäläympäristö. Henkilökunta reflektoi vastauksissaan omien tunteiden sekä yleisen ilmapiirin vaikutusta asiakaskokemukseen. Myös monikanavaisuudella koettiin olevan merkitystä ja etenkin verkkokaupan merkitys korostui vastauksissa. Organisaatiotasolla toiminnan koettiin muuttuneen asiakaskeskeisemmäksi ja tätä tukivat yhteiset toimintamallit sekä käytännön työkalut myymälätyöskentelyssä. Henkilöstöjohtamiseen sekä työhyvinvointiin liittyvillä asioilla nähtiin myös olevan vaikutusta omaan työmotivaatioon ja hyvän työilmapiirin luomiseen, minkä uskottiin heijastuvan asiakkaille positiivisena kokemuksena. Hyvä työilmapiiri sekä avoin keskustelukulttuuri tukivat myös omaa oppimista sekä osaamista.

4.1 Asiakaskokemuksen kosketuspisteet Lindexillä

Haastatteluaineiston ja tutkimustulosten perusteella asiakaskokemuksen kosketuspisteet jakautuivat Lindexin henkilökunnan näkemyksen mukaan kolmeen osa-alueeseen: emotionaalinen kosketuspiste, fyysinen kosketuspiste sekä digitaalinen kosketuspiste. Emotionaalinen kosketuspiste oli jaettavissa vielä sekä asiakkaan kohtaamiseen että henkilökunnan tunteiden merkitykseen asiakaspalvelutilanteessa.

Emotionaalinen kosketuspiste

Haastateltavat määrittelivät asiakaskokemuksen alkavan siitä, kun asiakas astuu sisään myymälään ja kuinka hänet otetaan vastaan myymälässä. Koettiin, että asiakkaalla on joku tarve, johon pyritään vastaamaan.

Ensimmäiseksi asiakkaan pitää tuntea tulevansa tervetulleena, että on hyvä tulla sinne ja sitten se muodostuu siitä, että sitä asiakasta kuunnellaan ja hänellä on joku tarve ja me pystytään siihen jollain tavalla vastaamaan. (H2)

Kun asiakas kävelee ovesta sisään myymälään ja koko se, kun se kiertelee myymälässä ja se, miten me kohdataan asiakas myymälässä. (H3)

Myyjät on iso osa sitä tai myyjät voi eniten vaikuttaa, millaiseks se asiakaskokemus lopulta muotoutuu. (H4)

Customer First -lanseerauksen jälkeen henkilökunta oli alkanut kiinnittämään enemmän huomiota siihen, kuinka asiakkaaseen otetaan kontaktia sekä asiakkaan tarpeiden kartoitukseen. Toiminta ohjautui kohti asiakasta ja omia aiempia toimintatapoja oli alkanut kyseenalaistamaan uusilla. Organisaation tasolta oli tullut ”icebreakereita”, joiden tarkoitus oli antaa vinkkejä kontaktin ottamiseen. Tässä olennaisena nähtiin vinkkien muokkaus luonnolliseksi ja itselle sopiviksi.

Siellähän lähdettiin ihan tosi tavallaan pienistäkin asioista, semmosesta ku asiakkaan tervehtiminen ja kehonkieli, että et oo missään vaiheessa ihan jossain nurkassa selkä asiakkaisiin ja tervehdit asiakasta. Mut sit siellä oli niit tehtävii, että lähestytään asiakasta, icebreakerit et käytetään tiettyjä lauseita, tietenkin siinä oli sit mun mielestä tärkeitä, et muokkaa niitä itselleen luonnolliseks. (H1)

Koska sit sitä rupes kiinnittää enemmän huomioo siihen omaan käytökseen ja huomias, et ku on vuosia ollu jo Lindexillä, ni ehkä vähän on jämähtänyt, että sitä toimii vaan sellasella tietyllä rutiinilla monesti, et sit sitä rupes kiinnittää enemmän huomioo siihen, et mitä kaikkea vois tehdä tai sanoa asiakkaalle. (H3)

Tunteiden merkitys nähtiin vuorovaikutteisena: asiakkaan tunnetilat heijastuivat henkilökuntaan ja vastaavasti oman tunnetilan koettiin vaikuttavan myös palvelutilanteeseen. Henkilökunta koki haasteeksi omien tunnetilojen säätelyn, etenkin huonoina päivinä sekä haastavissa asiakaskohtauksissa. Haasteeksi muodostui se, että tiedettiin, ettei omien vaikeiden tunteiden saisi antaa vaikuttaa palvelutilanteeseen, mutta koettiin myös inhimillisenä ilmiönä tunteiden vaihtelu. Vastavasti positiivisten tunteiden koettiin vaihtuvan niin asiakkaalta henkilökunnalla kuin joskus myös henkilökunnalta asiakkaalle. Kokemuksen myötä asiakkaan tunnetilojen lukeminen ja sen mukaan toimiminen oli helpottunut jonkin verran. Myös oman persoonan ja luonteenpiirteiden katsottiin vaikuttavan kohtaamisiin ja koettiin, että toisille se on luontaisempaa ja helpompaa. Organisaation taholta ei ollut varsinaisesti huomioitu tunteiden merkitystä asiakaskohtauksissa henkilökunnan näkökulmasta.

Se on kyllä haaste ja just semmosissa, missä se menee tunteisiin etenkin asiakkaalla, ni miten paljon voi tulla vastaan ja miten paljon uskaltaa tulla vastaan, ettei mee itellä liikaa tunteisiin. (H4)

Asiakaskokemuksen ajateltiin vaihtelevan alue- ja myymäläkohtaisesti. Tähän nähtiin syynä alueelliset ja yksilölliset erot ihmisten välillä.

Onhan se kauheen yksilöllistäkin, et millasta palvelua henkilö tarjoaa ja sitten vielä työyhteisönä tarjotaan, et millanen se työyhteisö on, ku sekin vaikuttaa millasena se näyttäytyy asiakkaalle. (H4)

Asiakkaan kohtaaminen myymälässä	Henkilökunnan tunteiden merkitys
<ul style="list-style-type: none"> • Asiakas kokee olonsa tervetulleeksi • Asiakkaan tarpeeseen vastaaminen • Asiakkaan tunteiden myötäeläminen • Inhimillinen lähestyminen • Asiakkaan kuunteleminen • Asiakkaan tunnetilojen lukeminen • Asiakkaan kohtaaminen aidosti • Asiakkaiden huomioiminen yksilöinä • Kulttuurien välisten erojen huomioiminen • Myyjän kehonkieli 	<ul style="list-style-type: none"> • Kokemus onnistumisesta asiakaspalvelutilanteessa • Haastavien asiakastilanteiden herättämät tunteet • Empaattisuus • Halu auttaa • Omien tunteiden säätely • Asiakkaan tunnetilojen heijastuminen • Oman työminän rajojen hahmottaminen • Ilmapiiri myymälässä • Palvelunlaadun erot yksilöiden ja työyhteisön välillä

Kuvio 9. Emotionaaliset kosketuspisteet

Fyysinen kosketuspiste

Myymän fyysisellä ympäristöllä ajateltiin myös olevan vaikutusta asiakaskokemukseen ja ensimmäinen kosketuspiste myymälään. Tämä sisälsi visuaalisesti houkuttelevan näyteikkunan ja sisään-tulon sekä myymäläkierron ja tuotteiden esille laitot myymälässä. Tärkeäksi koettiin se, kuinka helppo asiakkaan on löytää tuotteet. Fyysisen kosketuspisteen ajateltiin olevan tasaisempi kautta ketjun, koska ohjeistukset ovat tällä osa-alueella tarkemmat.

Houkutteleva myymälän sisääntulo ja ikkuna. Siisti myymälä ja inspiroivat esillepa-not. (H1)

Kaikki, mitä myymälässä tapahtuu, kun asiakas tulee sisään tai varmaan jo, kun kat-soo myymälää, et miltä se vaikuttaa ulospäin. (H4)

Digitaalinen kosketuspiste

Keskeisimmäksi digitaaliseksi kosketuspisteeksi nousi verkkokaupan merkitys. Lindexin Facebook - tai Instagram-sivuilla ei koettu olevan niin suurta merkitystä verrattuna verkkokauppaan. Verkkokaupan katsottiin sekä vahvistavan että heikentävän asiakaskokemusta myös myymälässä. Toi-saalta verkkokauppa oli mahdollisuus vastata asiakkaan tarpeeseen etsimällä sieltä tuote, jota ei ollut myymälässä, mutta negatiiviseksi koettiin viestintään liittyvät ongelmat sekä hinnoittelun erot verkkokaupan ja myymälöiden välillä.

Onhan siinä verkkokaupassa omat haittansakin, et kun asiakas kattoo netistä jonkun tuotteen ja haluaa hakea sen myymälästä ja sit sitä ei oookkaan tai sit se on eri hinta-nen, ni se menee vähän negatiiviseks. (H3)

”Hei mä voin sulle verkkokaupasta tilata” tai no suurin osa ei halua, että mä tilaan sen, vaan he itse, mutta huomaa, että moni asiakas on todella tyytyväinen.” (H2)

4.2 Asiakaskeskeinen toiminta Lindexillä

Kaiken kaikkiaan Customer First -ajattelumallin koettiin kehittäneen organisaatiota asiakaskeskeisemmäksi tai ainakin suunnan nähtiin olevan oikea. Haastateltavat kokivat, että ennen Customer Firstiä työtehtäviä oli enemmän ja fokus oli näiden tehtävien toteuttamisessa, eikä niinkään asiakkaissa. Muiden, kuin suoranaiseen asiakaspalveluun liittyvien työtehtävien määrän vähentyminen vapautti aikaa asiakaspalveluun keskittymiseen.

Sillon kun mä aloitin Lindexillä, niin mun mielestä ei ollut ihan hirveästi niin asiakaslähtöistä, mihin olin tottunu edellisessä työpaikassa, vaan oltiin vähän jäljessä, mut sit sen Customer First-lanseerauksen jälkeen niin sehän lähti vähän eteenpäin ja paljonkin eteenpäin. (H1)

Nyt se on painottunu enempi sinne, et huomioidaan asiakkaat ja katotaa sit, mitä tehdään. (H3)

Customer Firstin eduksi nähtiin se, että kaikilla myymälöillä on samat toimintamallit, joiden mukaan toimia. Silti haastateltavat eivät uskoneet samojen toimintamallien toteutuvan edelleenkaan kaikissa myymälöissä ja tähän toivottiin jonkinlaista valvontaa organisaation taholta myymälöittäin, kohdistetusti sekä aktiivisempaa palautteenantokulttuuria. Yhtenäisten toimintamallien ajateltiin tuovan itsevarmuutta asiakaspalvelutilanteissa sekä tasapuolisuutta asiakkaita kohtaan esimerkiksi reklamaatiotapauksissa. Korona ajan koettiin tuoneen taantumusta ja jonkinlaiselle toimintatapojen muistuttelulle ja päivittämiselle olisi henkilöstön mielestä tilausta. Etenkin, kun henkilöstössä on ollut vaihtuvuutta. Myös rekrytointiprosessi nähtiin tilaisuutena vaikuttaa siihen, kuinka asiakaspalveluhenkisiä henkilöitä Lindexille palkataan.

Se on oikeestaan aika helpottavaa, että on ne tietyt ohjeet, että sitten se on myös kaikille asiakkaille sama kuitenkin ja henkilökunta tietää, että on samanlaiset toimintamallit. (H1)

Pitäs puuttua sinne, missä se ongelma on ja tsempata niitä muita, jotka yrittävät (H2)

*Rekrytointiprosessi on oikeesti se isoin, missä siihen voi vaikuttaa ja sitten ehkä palvelu-
lauteentokulttuuri, jos se on aktiivisempaa ja jos sitä on tasaisin väliajoin. (H4)*

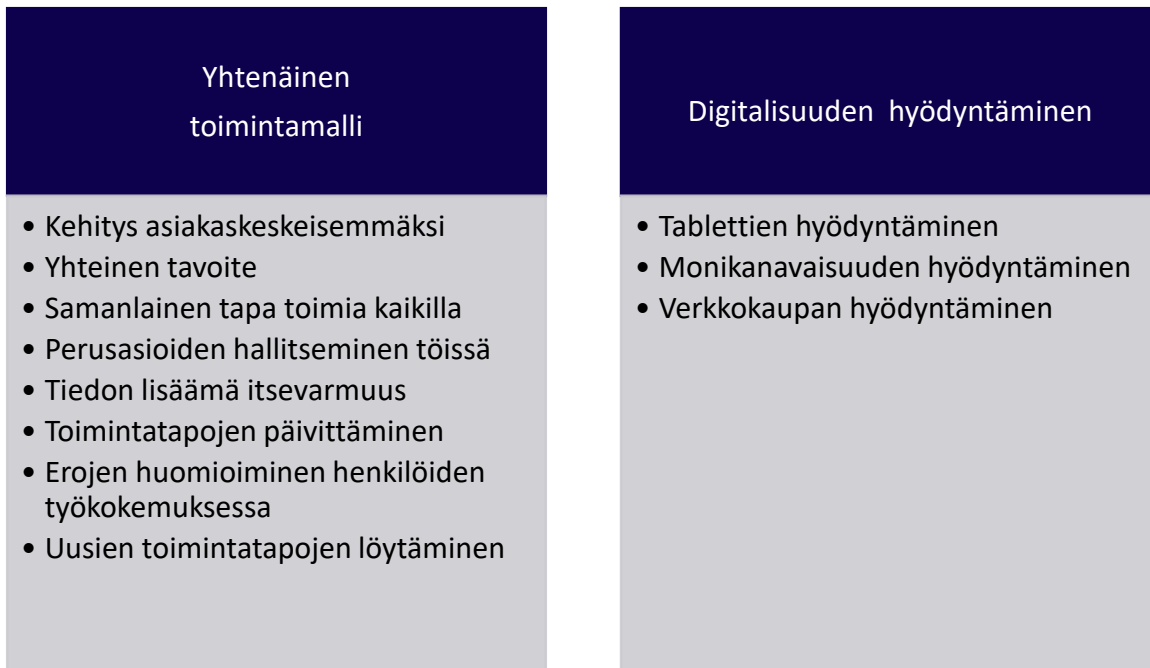
Organisaation taholta saatuja työkaluja päivittäisiin asiakaskohtaamisiin olivat ohjeistukset, tehtävät sekä tabletit. Tabletit todettiin hyödyllisiksi paitsi tiedonhankinnan kannalta myös apuvälineenä ja lisäpalveluna asiakaskohtaamisissa.

*Mä luulen, että se voisi olla ihan meidän valttikin, koska ei varmaan kauheen useassa
ketjussa nyt vielä ole tommosta, että myyjä onkin tabletin kanssa tuolla osastolla - -
siinä osastolla voi tilata asiakkaalle. (H1)*

*Tohon ku on oppinu, et kaikki tieto tulee tablettiin, ni se on helpottanut ihan sikana
kaikkee, ku sä saat sieltä periaattees kaiken tiedon. (H3)*

Henkilökunta koki, että he pystyivät vaikuttamaan melko paljonkin omaan päivittäiseen työhönsä omalla toiminnallaan sekä omalla motivaatiollaan ja vaikka ketjuntasolta on tullut ohjeistuksia, pystyy tilanteissa toimimaan myös maalaisjärjellä. Tabletit ovat mahdollistaneet sen, että tieto on helposti kaikkien ulottuvilla ja vastaajien mukaan oli itsestään kiinni, kuinka paljon tätä tietoa hyödynsi. Ajoittain koettiin, että informaatiota oli ehkä jopa liikaakin ja tähän kaivattiin selkeämpää ja priorisoitua viestintää. Omien ideoiden ja ajatusten esiintuominen oli parantunut mm. Yammer-ryhmien myötä. Haastateltavat kokivat, että heillä on mahdollisuus tuoda ideoitaan julki, mutta hieman epävarmuutta aiheutti oma uskallus sekä ideoihin reagointi: ei koettu, että yksittäisillä ideoilla on välttämättä merkitystä ja epäselvää oli, missä näitä ideoita käsitellään tai voisi käsitellä, jotta ne johtaisivat muutokseen.

*Toki on ite oppinu prisorisoimaan, mitä lukee ensimmäisenä ja luottaa siihen, et kollegat kertoo tai varottaa, mitä kannattaa lukee heti, jos on jotain tärkeitä tai ajan-
kohtasta, mutta viestinnässä jotenkin semmonen millä ajoituksella asioista viestitään, on välillä semmonen mikä vaikuttaa itteen työntekijänä, mut toki vähän myös siihen asiakaspalveluun sillai kärryillä pysymisessä. Se vaikuttaa ehkä eniten omaan itsevarmuuteen, vaikka se ei välttämättä suoranaisesti vaikuttas siihen, miten mä tätä asiakaspalvelua teen. (H4)*



Kuvio 10. Asiakaskeskeistä toimintaa tukevat seikat.

4.3 Henkilöstön hyvinvoinnin ja henkilöstökokemuksen merkitys asiakaskokemukseen

Vastauksista kävi ilmi, että henkilöstöjohtamisen sekä työhyvinvoinnin merkitys on suuri ja heijastuu myös asiakkaille. Hyvän työilmapiirin voivat aistia myös asiakkaat ja hyvät välit oman tiimin jäsenten välillä tukivat vastaajien mielestä omaa työskentelyä: apua uskalsi pyytää ja sitä myös sai tarvittaessa. Näin ei kuitenkaan ajateltu olevan kaikissa myymälöissä ja tiimihengen vahvistamiseen ja yhdessä tekemiseen työajan ulkopuolella toivottiin enemmän toimia organisaation taholta esimerkiksi työhyvinvointipäivien muodossa. Yksilötasolla parannusta oli tapahtumassa, sillä henkilökunta oli juuri saanut käyttöönsä e-passit, joilla omaa jaksamista pystyi tukemaan. Negatiiviseksi koettiin vähennykset henkilökunnan määrässä ja yksinolo myymälässä. Yksinolo myymälässä oli lisääntynyt näiden vähennysten myötä.

Kaikki lähtee siitä, että miten se työntekijä voi, että miten se toimii töissä, että vaikka jos sä voit huonosti, niin se näkyy väkisinkin asiakaspalvelussa, jos sulla on hyvä olla töissä, niin sä annat ittestäsi enemmän ja olet hyvä työntekijä sitä kautta. (H1)

Mä nautin mun työstä, mä nautin mun ilmapiiristä, et koska kaikkien kanssa on hyvä olla töissä. (H3)

Motivaatio ja esimerkin näyttäminen Customer First -lanserauksen yhteydessä oli tullut johdolta. Uuden ajattelu- ja toimintamallin tärkeyden oli pystynyt aistimaan ja kaikkien haluttiin puhaltavan yhteen hiileen. Organisaation koettiin toimivan suurimmaksi osaksi itsekin tämän ajattelumallin mukaisesti, joitakin poikkeustilanteita lukuun ottamatta.

Kyllä ainakin se motivaatio, minkä sieltä huomasit, että siihen oli helppo itsekin sitten tavallaan asennoitua, että otetaan vakavasti tämä ja halutaan, että kaikki puhaltaa yhteen hiileen ja saadaan homma onnistumaan ja toimintamalli oikeasti muuttumaan. (H1)

Henkilöstö toivoi, että johtotasolta vierailtaisiin enemmän myymälöissä ja tutustuttaisiin henkilökuntaan ja myymälöiden toimintaan. Koettiin, että johdon toiminta ja keitä siellä ylipäänsä työskentelee, oli jäänyt vähän näkymättömäksi. Myymälävierailuilla voitaisiin haastateltavien mukaan parantaa myymälöiden tilanteen hahmottamista sekä osoittaa, että henkilökunta on tärkeä. Lisäksi toivottiin reagoitua kyselyihin, joita myymälöihin on tehty.

Jos lähdetään liikkeelle tuolta ylemmästä tahosta, niin siellä ei olla ihan tarpeeksi tietosia eri myymälöiden tarpeista ja ei tiedetä tarpeeksi ehkä kaikkea, miten niissä oikeesti menee. (H2)

Se on vähän semmonen, missä byrokratia alkaa aika nopeesti tai hukkuu aika nopeesti mitä Lindexissä tapahtuu, et oma esimies ja sen jälkeen on sillee, et en tiedä mitä siellä tapahtuu. (H4)



Kuvio 11. Henkilöstökokemukseen vaikuttavat tekijät.

5 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisena henkilökunta kokee asiakaskokemuksen johtamisen Lindexillä. Ennen kaikkea haluttiin tietää, miten Customer First -ajattelumalli palvelee asiakaskokemusta ja tukeeko organisaatio asiakaskeskeistä toimintaa. Tutkimuksen avulla haluttiin syventää ymmärrystä organisaation toiminnasta sekä löytää jo hyväksi havaittuja toimintamalleja sekä kehitysehdotuksia vielä kehitystä kaipaaville osa-alueille. Asiakaskokemuksen johtaminen vaatii onnistuakseen jatkuvaa ylläpitoa sekä kehittämistä (ks. Löytänä & Korteso 2011). Näin ollen myös Customer First -ajattelumallia on ylläpidettävä ja kehitettävä tulevaisuudessa. Kuten opinnäytetyön johdannossa todettiin, yritysten tulee jatkuvasti löytää tiensä uudelleen asiakkaiden luo.

Tutkimuksen tuloksena selvisi, että yrityksen toiminta oli muuttunut asiakaskeskeisemmäksi ja henkilökunta koki Customer First -ajattelumallin vieneen heitä lähemmäs asiakasta: he olivat alka-

neet tietoisesti kiinnittämään enemmän huomiota omaan toimintaansa sekä asiakkaan lähestymiseen myymälässä. Muiden työtehtävien vähentymisellä oli tässä yhteydessä ratkaiseva merkitys, sillä aikaa jäi enemmän olennaiseen eli asiakaspalveluun. Juutin (2015, 64) mukaan työn ja sen johtamisen innovatiivinen organisointi on edellytys hyvän asiakaspalvelun laadun takaamiselle. Customer First -lansseerauksen yhteydessä esimerkki ja motivaatio oli tullut johdolta, mikä onkin Löytännän ja Korkiakoskin (2014, 168) mukaan asiakaskeskeisen yrityskulttuurin luomisessa ratkaisevan tärkeää.

Erityisesti tabletit koettiin hyvinä käytännön työkaluina tukemassa asiakaskeskeistä toimintaa. Berridge (2016, 72) korostaa, että kun henkilökunnalla on käytössä toimivat työvälineet sekä tarvittava informaatio, he pystyvät palvelemaan asiakkaita paremmin. Tableteilta löytyi tarvittavaa tietoa ja ohjeistukset tukemaan toimintaa. Lisäksi niitä hyödynnettiin asiakaspalvelutilanteissa esimerkiksi tehtäessä verkkokauppatilausta. Tablettien hyödyntämistä voidaan ajatella myös innovatiivisena kehityksenä ja toimintana organisaatiossa: niiden avulla pystytään vastaamaan yksilöllisemmin asiakkaan tarpeeseen ja moni asiakas oli ilahtunut positiivisesti tarjottaessa verkkokaupan mahdollisuutta. Juutin mukaan (2015, 64) innovatiivinen toiminta ja palvelut vaikuttavat asiakaskokemuksen laatuun ja niitä tarvitaan erottuakseen kilpailijoista.

Asiakaskokemuksen kokonaisvaltaisuus sekä monikerroksisuus tekevät siitä haastavan tutkimuskohteen. Asiakaskokemusta tarkastellaan usein asiakkaan näkökulmasta, mutta tässä tutkimuksessa haluttiin tuoda asiakaskokemukseen vaikuttavan henkilöstön ääni kuuluviin. Asiakkaat ja henkilökunta ovat kukin yksilöitä omine tunteineen ja historioineen, mikä tekee myös yhteneväisyyksien löytämisen haastavaksi. Jonkinlaista yhdenmukaisuutta asiakkaiden ja henkilökunnan odotuksissa on kuitenkin löydetty aiemmissa tutkimuksissa, ja nämä yhtäläisyydet liittyvät yleensä ihmisten perustarpeisiin, kuten tässäkin tutkimuksessa selvisi: asiakkaan tarpeeseen tulla kohdatuksi ja kuulluksi ja henkilökunnan tarpeeseen kokea arvostusta organisaation taholta pystyäkseen palvelemaan asiakkaita paremmin.

Juutin (2015, 57) mukaan henkilöstöjohtamista ei ole aiemmin yhdistetty asiakaskeskeiseen toimintaan, vaan henkilöstöjohtamisen on ajateltu olevan organisaation sisäistä toimintaa, jolla ei ole tekemistä organisaation ulkoisten tekijöiden, kuten asiakkaiden, kanssa. Muutosta toisenlaiseen ajatteluun, jossa keskiössä on henkilöstön ja asiakkaiden välinen suhde, on tapahtunut vasta viime

aikoina. Myös tutkimuksesta saadut tulokset vahvistivat, että henkilöstö koki hyvinkin vahvan yhteyden henkilöstöjohtamisen ja asiakaspalvelun laadun välillä: mitä paremmin henkilökunta voi ja mitä paremmin heitä kohdeltiin, sitä motivoituneempia ja sitoutuneempia he olivat, mikä heijastui suoraan asiakkaille. Tämä tukee myös kirjallisuudesta löydettyä ajatusta siitä, että henkilöstökokemuksen tulisi tulla ennen asiakaskokemusta (ks. Ahvenainen, Gylling & Leino 2017; Korhonen 2019). Henkilöstökokemukseen vaikuttivat tulosten perusteella henkilöstöjohtaminen sekä työhyvinvointi.

Työhyvinvoinnin kannalta keskeistä oli haastateltujen kokemuksen mukaan hyvinvoinnin tukeminen myös työajan ulkopuolella sekä oman tiimin merkitys. Yhteisöllisyyden vahvistaminen yhteisten aktiviteettien kautta on tärkeää paitsi ammatillisessa mielessä myös sosiaalisesti: se lisää luottamusta ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (ks. Berridge 2016). Näihin tarpeisiin pystytään vastaamaan henkilöstöjohtamiselle, jossa huomioidaan työntekijät kokonaisvaltaisesti ja työhyvinvointia ei paranneta ainoastaan työpaikalla, vaan lisäksi tuetaan työajan ulkopuolella. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että työajan ulkopuoliseen hyvinvoinnin tukemiseen ei ollut aikaisemmin panostettu, mutta haastattelujen tekemisen aikaan, työntekijät olivat saaneet käyttöönsä e-passit, joita pystyy hyödyntämään mm. liikuntaan tai kulttuuritapahtumiin.

Asiakaskokemus on vuorovaikutteista ja tässä tutkimuksessa keskityttiin henkilöstön kokemuksiin ja merkitykseen asiakaskokemuksen luomisessa. Ulkoa sisälle päin ohjautuvassa ajattelussa olennaisinta on huomioida asiakkaiden sanoma organisaatiolle ja henkilöt, jotka työskentelevät asiakasrajapinnassa ovat tärkeimpiä viestintuojia. Tätä asiakkaan sanomaa ja tarpeita voidaan hahmottaa asiakkaan kokemien kosketuspisteiden kautta. (ks. Reason, Lovlie, Flu, & Lovlie 2015.) Lindexillä näitä kosketuspisteitä ovat: emotionaalinen, fyysinen sekä digitaalinen kosketuspiste. Nämä kosketuspisteet koostuivat henkilöstön näkökulmasta ja ne liittyvät lähinnä asiakkaan kokemaan ostopolkuun myymälässä sekä verkkokaupassa. Todellisuudessa ostopolku alkaa paljon aiemmin asiakkaan mielikuvista ja oletuksista brändiä kohtaan, tiedostamattomista kosketuspisteistä (ks. Leino 2017). Kirjallisuudessa kosketuspisteiden määrät vaihtelivat ja ne oli mielletty osittain eri lailla. Kosketuspisteet saattoivat vaihdella myös tuote- ja alakohtaisesti. Esimerkiksi fyysisellä kosketuspisteellä tarkoitettiin joidenkin määritelmien mukaan ihmisten välistä kohtaamista. Kohtaamiseen liittyy kuitenkin vahvasti myös tunteita, joten se on tässä tutkimuksessa määritelty emotionaaliseksi kosketuspisteeksi ja fyysinen kosketuspiste myymäläympäristöksi.

Ahvenainen, Gylling ja Leino (2017, 46) puhuvat myös sisäisestä ja ulkoisesta kokemuksesta: sisäinen kokemus liittyy kokemukseen yrityksen arvoista, johtajuudesta ja arjen teoista, kun taas ulkoinen kokemus kohtauksiin ja toimintaan esimerkiksi liikkeessä. Tässäkin tulee esille tutkittavan ilmiön haastavuus ja monimuotoisuus. Vaikka teoriassa pystytään erittelemään ja jaottelemaan kokemusta osiin, kaikki vaikuttaa kaikkeen ja osat kietoutuvat toisiinsa. Esimerkiksi se, miten henkilökuntaa johdetaan, heijastuu asiakkaiden kohtaukseen ja henkilökunnan toimintaan myymälässä. Henkilökunta heijastaa myös yrityksen arvoja asiakkaille omalla toiminnallaan. Tästä syystä jatkumo ja yhdenmukaisuus kosketuspisteiden välillä on olennaista. Asiakaskohtauksten ja -kokemusten tulee olla tasalaatuisia kaikkialla organisaatiossa (ks. Korkiakoski & Gerdt 2016; Reason, Lovlie, Flu, & Lovlie 2015).

Customer First -ajattelumallin ja yhtenäisten toimintatapojen myötä asiakaspalvelun uskottiin olevan menossa tasaisempaan suuntaan, silti nähtiin, että eroavaisuuksia löytyy niin fyysisten myymälöiden kuin myymälöiden ja verkkokaupan välillä. Fyysisissä myymälöissä eroavaisuudet ajateltiin johtuviksi henkilöiden välisistä eroavaisuuksista sekä paikallisista eroavaisuuksista kaupunkien välillä. Verkkokaupan kohdalla viestinnän ristiriitaisuus aiheutti epätasaisuutta. Kosketuspisteiden välinen jatkumo on tärkeää tasaisen asiakaskokemuksen laadun varmistamiseksi. Lisäksi yhtenäinen viestintä vahvistaa yrityksen brändiä ja sanomaa asiakkaille (ks. Ahvenainen ym. 2017; Bolton ym. 2018; Peppers & Rogers 2017.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että Lindex on Customer First -ajattelumallin myötä panostanut asiakaskokemukseen ja asiakaskeskeiseen toimintaan innovatiivisesti. Tämän on mahdollistanut työn uudelleen organisointi sekä toimintatapojen muutos. Henkilökunnalla on käytössään nykyaikaiset ja toimivat työkalut, jotka auttavat päivittäisissä asiakaskohtauksissa sekä tiedonhankinnassa. Näiden muutosten avulla henkilökunnan toiminta on myös muuttunut asiakaskeskeisemmäksi. Asiakaskokemuksen johtaminen on jatkuva ja pitkäjänteinen prosessi, jota tulee jatkuvasti kehittää. Jatkamalla henkilöstökokemuksen kehittämistä sekä viestinnän yhdenmukaistamista, voidaan asiakkaille taata jatkossakin tasalaatuinen ja odotukset ylittävä asiakaskokemus.

5.1 Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija tulkitsee toisten tekemiä tulkintoja asioista, tapahtumista ja ilmiöistä ja vaikka tutkija onnistuisikin heijastamaan tekstissään näitä tutkittavien tunteita, tutkijan

tekemä analyysi on kuitenkin lopulta hänen omaa puhettaan (ks. Puusa 2011). Laadullisessa tutkimuksessa objektiivisuutta ei ole mahdollista saavuttaa perinteisessä mielessä, sillä tutkijan arvot muovaavat ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tulokset rajoittuvat johonkin aikaan ja paikkaan. (ks. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007.) Myös tässä tutkimuksessa tulkinnat, joita aineistosta tehtiin ovat ainoastaan tutkijan tekemiä tulkintoja, jotka joku toinen olisi voinut tulkita toisella tavalla. Tulkinnat rajoittuivat yhteen Lindex-myymälään ja sen henkilökuntaan tässä hetkessä.

Koska Lindexillä on käytössä sama Customer First-ajattelumalli jokaisessa Lindex-myymälässä ja toimintatapojen tulisi olla samanlaiset kautta linjan, tämänkin tutkimuksen voisi toteuttaa toisessa myymälässä samojen teemojen puitteissa ja tulokset olisivat todennäköisesti samankaltaisia. Tai jos tutkimus tehtäisiin toisessa asiakaspalveluun ja asiakaskokemukseen liittyvässä kontekstissa. Jokainen myymälä on kuitenkin oma yksikkönsä, jota johtaa aina eri henkilö, myymäläpäällikkö. Jokaisen myymälän myymäläpäälliköllä on ollut vaikutusta ajattelumallin jalkauttamisessa sekä henkilökunnan motivoinnissa. Myös jokaisella myyjällä on oma käsityksensä siitä, mitä asiakaskokemus voisi olla ja tätä vasten hän peilaa yrityksen määritelmää asiakaskokemuksesta. Kuten haastattelutuloksista selvisi, eroja on yksilötason lisäksi myös tiimitasolla.

Tutkimuskysymykset ja teemat, jotka tutkija haastateltaville valitsi, ohjasivat haastattelua ja aineisto koostuu näin ollen lähinnä tutkijan näkökulmasta olennaisista teemoista toki teoreettisen viitekehyksen puitteissa. Tämä liittyy jo aiemmin mainittuun reaktiivisuuskysymykseen, jolla tarkoitetaan tutkijan vaikutusta saatuihin vastauksiin esimerkiksi johdattelemalle haastattelutilanteessa (ks. Puusa 2011). Tutkija on tehnyt päätöksen, mitä aineistosta otetaan huomioon ja mitä ei. Haastattelun teemarunko ja esitetyt kysymykset pyrittiin asettamaan niin, etteivät ne johdatteleisi annettua vastausta. Haastattelutilanteessa tutkija esitti tarvittaessa jatkokysymyksiä, jotka pohjautuivat aina johonkin, minkä haastateltava oli jo tuonut esiin. Tutkija tiedosti johdattelemisen mahdollisuuden haastattelutilanteessa ja pyrki pysymään mahdollisimman neutraalina, mutta koki tämän myös haastavaksi vaiheeksi. Haastavan tilanteesta teki se, että tutkijalla itsellään oli jo kokemusta tutkittavasta ilmiöstä omakohtaisen kokemuksen sekä teorian pohjalta. Haastattelutilanteessa joutui tietoisesti pohtimaan, miten esittää kysymykset ilman näitä ennakkotietoja ja omia näkemyksiä.

Eriksonin ja Kovalaisen (2008, 62) mukaan eettisyyden tulisi olla läsnä koko tutkimusprosessin ajan aina tutkimuksen toteutuksesta raportointiin. Toisin sanoen tutkijan tulee olla sitoutunut eettisesti ja huolehtia, että tutkimus on laadukasta. Tässä tutkimuksessa tutkija on sitoutunut huolehtimaan siitä, että tutkimus ja sen raportointi on mahdollisimman ”läpinäkyvää”. Tällä tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi kaikki lähdeviitteet on merkitty selvästi ja asianmukaisesti ja että ne on erotettu tutkijan omista ajatuksista.

Tutkimukseen osallistuvien tulee saada osallistua nimettöminä ja tutkimustietojen on oltava luottamuksellisia (ks. Tuomi & Sarajärvi 2012). Tässä opinnäytetyössä ei mainittu luonnollisestikaan kenenkään haastateltavan nimeä eikä myöskään kerrottu, missä Lindex -myymälässä kyseinen tutkimus toteutettiin. Haastattelujen litterointi vaiheessa tiedot, joiden perusteella haastatellun henkilöllisyyden olisi pystynyt päättämään, esimerkiksi myymälä tai joku henkilö mainittiin nimeltä, jätettiin pois. Myös haastatteluaineisto on luottamuksellista.

5.2 Kehitysehdotukset

Tutkimuksen tuloksena saatiin tietoa kohdeyrityksen asiakaskokemuksen nykytilasta sekä konkreettisia ehdotuksia, kuinka asiakaskeskeistä toimintaa voitaisiin kehittää edelleen sekä ylläpitää saavutetulla tasolla. Nämä parannusehdotukset ovat arvokasta ja hyödynnettävää tietoa yritykselle, sillä ne tulivat suoraan henkilökunnalta. Tutkimuksen tulokset olivat yhden myymälän henkilökunnan kokemuksia, joten laajemman kokonaiskuvan saamiseksi sama tutkimus tulisi tehdä useampaan myymälään.

Tutkimustulosten avulla saatiin kehitysehdotuksia, jotka liittyvät: asiakaskokemuksen tasalaatuisuuden varmistamiseen ja parantamiseen, tunteiden merkityksen korostamiseen ja käsittelyyn asiakaskokemuksen yhteydessä sekä henkilöstökokemuksen kehittämiseen. Kaikki kehitysehdotukset nousivat työntekijöiden sanomasta ja kokemuksista, ja joiden tutkija katsoi olevan perusteltuja myös teorian pohjalta.

Tasaisen asiakaskokemuksen varmistamiseksi asiakaspolun kosketuspisteiden välillä tulisi olla jatkumo ja viestinnän tulisi olla yhdenmukaista kaikissa yrityksen kanavissa, niin sosiaalisessa mediassa kuin kasvotusten (ks. Ahvenainen, Gylling & Leino 2017). Haastatellut kokivat, että viestintä

verkkokaupan ja myymälöiden tuotevalikoiman ja hinnoittelun kohdalla ei ollut aina yhdenmukaista ja tämä oli vaikuttanut negatiivisesti asiakkaiden kokemukseen. Negatiivinen kokemus heräsi myymälässä, kun etukäteen verkkokaupasta katsottua tuotetta ei löytynyt sieltä tai se oli eri hintainen. Yhdenmukaisella viestinnällä pystyttäisiin vaikuttamaan tasalaatuisempaan asiakaskokemukseen ja monikanavaisuus sekä yrityksen eri osa-alueet tukisivat kokonaisvaltaista asiakaskokemusta.

Asiakaspalvelun ei koettu olevan täysin tasalaatuista kautta ketjun eikä Customer First -ajattelu toteutunut haastateltujen mielestä vielä kukaan kaikissa myymälöissä. Kehitysehdotukseksi haastatellut esittivät aktiivisempaa palautteenantoa ja valvontaa kohdistetusti niihin myymälöihin, joissa asiakaspalvelu ei toiminut halutulla tasolla. Tärkeäksi tekijäksi nousivat myös rekrytointiprosessi sekä Customer First -ajattelumallin ylläpito ja uudelleen mieleen muistuttelu korona taantumien jälkeen. Lisäksi esiin nostettiin uusien työntekijöiden perehdytys Customer First -ajattelumallin mukaisesti. Esimerkeiksi ohjeistuksiin ja koulutuksiin toivottiin aitoja asiakaspalvelutilanteita, joihin työntekijöiden on helpompi samaistua.

Tunteiden merkitys asiakaskokemuksen yhteydessä ei ollut tullut haastateltavien mukaan esiin aiemmissa tehtävissä ja ohjeistuksissa. Ennen kaikkea haasteeksi koettiin henkilökunnan taholta omien tunteiden säätely haastavissa asiakastilanteissa. Aidot esimerkit tällaisista haastavista tilanteista sekä tunteiden merkityksen tiedostaminen ja käsittely voisivat tukea tunnesäätelyä, vaikka sitä ei täysin voi opettaa tai hallita. Kilpailijoista erottuakseen asiakaskokemuksen tulee herättää tunteita myös asiakkaisissa ja tästä syystä tunteiden johtamisen merkitystä ei voi väheksyä.

Henkilöstökokemuksen osalta työhyvinvointi oli menossa parempaan suuntaan ja siihen oli vastikään alettu kiinnittää enemmän huomiota. Organisaation ylempi taso, niin sen toiminta kuin henkilöt, jotka siellä työskentelevät olivat jäänyt hieman etäiseksi ja näkymättömiksi vastaajille. Toiveena oli, että maajohdosta vierailtaisiin useammin myymälöissä, jotta kynnyksen eri organisaatiotasojen välillä madaltuisi ja johdolle tulisi parempi kokonais käsitys myymälöiden todellisesta tilanteesta. Vierailujen lisääntymisen ajateltiin osoittavan myös kiinnostusta ja arvostusta myymälöissä työskenteleviä kohtaan ja henkilökunnan toiveena oli, että kaikki työntekijät

kohdattaisiin mahdollisuuksien mukaan. Tämä voisi mahdollistaa myös aktiivisemmän palautteenantokulttuurin, sekä avoimemman keskustelukulttuurin, jossa omia kehitysideoita ja ajatuksia uskaltaisi tuoda paremmin julki.

5.3 Jatkotutkimusaiheet

Haastatteluaineistosta oli erotettavissa myös koronapandemian vaikutuksia asiakaskokemuksen nykytilaan sekä henkilökunnan hyvinvointiin. Vaikka ne aiheena ovat ajankohtaisia ja mielenkiintoista tietoa, ne jouduttiin rajaamaan tässä tutkimuksessa pois, jotta pysyttiin tutkimusaiheen kannalta olennaisissa teemoissa. Nämä tiedot herättivät kuitenkin tutkijan mielenkiinnon ja niistä saisi kokonaan oman tutkimuksensa.

Juutin (2015) mukaan henkilöstöjohtamisen ja asiakaspalvelun tarkastelu yhdessä on melko tuore näkökulma. Kuten tutkimuksen tuloksena selvisi, myös henkilökunta koki yhteyden näiden välillä. Kohdeyrityksessä oli havaittavissa kehitystä työhyvinvointiin sekä henkilöstöjohtamiseen liittyvissä asioissa ja olisi mielenkiintoista selvittää tulevaisuudessa, miten näihin asioihin panostaminen vaikuttaisi tutkimustuloksiin ja vahvistuisiko asiakas- ja henkilöstökokemuksen yhteyden merkitys.

Lähteet

Aaltio, I. & Puusa, A. 2011. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Julkaisussa Menetelmä viidakon raivaajat -perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint.

About Stockmann Group 2019. Viitattu 24.4.2019. <https://www.stockmann.com/>.

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. 3.p. Viro: Meedia Zone OU.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4.p. Riika: InPrint.

Berridge, E. 2016. Customer obsessed: A whole company approach to delivering exceptional customer experiences. E-kirja. Hoboken, New Jersey: Wiley.

Bolton, R. N., Mccoll-Kennedy, J. R., Cheung, L., Gallan, A., Orsingher, C., Witell, L. & Zaki, M. 2018. Customer experience challenges: Bringing together digital, physical and social realms. Journal of Service Management. 29:5, 776-808. Viitattu 8.6.2020. <https://janet.finna.fi>, Emerald Journals.

Branson, R. 15.7.2014. Viitattu 14.7.2021.
<https://twitter.com/richardbranson/status/500278499702480897>

Cesay, L. B. 2020. Building a High Customer Experience Management Organization: Toward Customer-Centricity. Jindal Journal of Business Research, 9:2, 162-175. Viitattu 4.3.2021. <https://janet.finna.fi>, Sage Premier.

Du Plessis, L. & De Vries, M. 2016. Towards a holistic customer experience management framework for enterprises. South African journal of Industrial Engineering. 27:3, 23-36. Viitattu 14.7.2021. <https://janet.finna.fi>, Proquest Central.

Enriching the Customer Experience: An innovative approach is needed. 2019. Strategic Direction, 35:8, 11-13. Viitattu 19.1.2020. <https://janet.finna.fi>, Emerald Journals.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. Qualitative Methods in Business Research. Sage.

Eskola, J. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. E-kirja. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Habel, J., Kassemeier, R., Alavi, S., Haaf, P., Schmitz, C. & Wieseke, J. 2020. When do customers perceive customer centricity? The role of a firm's and salespeople's customer orientation. The Journal of personal selling & sales management, 40:1, 25-42. Viitattu 22.10.2021. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Business Source Elite.

Homburg, C., Jozic, D. & Kuehnl, C. 2017. Customer Experience Management: Toward implementing an evolving marketing concept. Journal of the Academy of Marketing Science. 45:3, 337-401. Viitattu 28.5.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

- Hodgkinson, I. R., Jackson, T. W. & West, A. A. 2021. Customer Experience Management: asking the right questions. *The Journal of business strategy*, ahead of print. Viitattu 14.7.2021. <https://janet.finna.fi>, Emerald eJournals Premier.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. p. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Ieva, M. & Ziliani, C. 2018. The role of customer experience in driving loyalty intentions in services. *The TQM Journal*. 30:5, 444-457. Viitattu 2.6.2020. <https://janet.finna.fi/>, Emerald Journals.
- Jain, R., Aagja, J. & Bagdare, S. 2017. Customer experience – a review and research agenda. *Journal of service theory and practice*. 27:3, 642-662. Viitattu 22.2.2021. <https://janet.finna.fi>, Emerald Journals.
- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeksisyyteen. Juva: PS-kustannus.
- Killström, M. 2020. Vetoa tunteisiin: Luo parempia asiakaskokemuksia ja pysyvämpiä asiakassuhteita. Helsinki: Alma Talent.
- Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Alma Talent.
- Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.
- Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: Työkalupakki. E-kirja. Helsinki: Talentum Pro.
- Kranzbühler, A., Kleijnen, M. H., Morgan, R. E. & Teerling, M. 2018. The Multilevel Nature of Customer Experience Research: An Integrative Review and Research Agenda: Customer Experience Research. *International journal of management reviews : IJMR*, 20:2, 433-456. Viitattu 6.4.2021. <https://janet.finna.fi/>, Business Source Elite.
- Käräjäoikeus päätti Stockmannin yritysaneerauksen aloittamisesta. 8.4.2020. Viitattu 14.4.2020. Yle uutiset. <https://yle.fi/uutiset/3-11298120>
- Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96. Viitattu 1.2.2020. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Business Source Elite.
- Lindex. Arvomme 2020. Viitattu 4.10.2020. <https://about.lindex.com/fi/ura/toihin-lindexille/kulttuurimme/>.
- Lindex. Lupauksemme tuleville sukupolville. 2020. Viitattu 26.5.2020. <https://about.lindex.com/fi/kestava-kehitys/lupauksemme-tuleville-sukupolville/>
- Lindex. Myymäläpäällikkö-päivät materiaali. 16.9.2020.
- Lindex. Tietoja meistä. 2019. Viitattu 13.4.2019. <https://about.lindex.com/fi/>.
- Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Rohkeus+rakkaus=raha. Viro: Print Best.

Meyer, C. & Schwager, A. 2007. Understanding Customer Experience. Harvard Business Review. Viitattu 14.5.2021. <https://hbr.org/2007/02/understanding-customerexperience>

Mocanu, R. 2020. The expanding role of customer knowledge management and brand experience during the pandemic crisis. Management Dynamics in the Knowledge Economy, 8:4, 357-369. Viitattu 27.4.2021. <https://janet.finna.fi>, Proquest Central.

Nayar, V. 9.6.2015. Employees First, Customers Second. Viitattu 16.6. 2021. <https://www.youtube.com>

Peppers, D. & Rogers, M. 2017. Managing customer experience and relationships: A strategic framework. Kolmas painos. Hoboken, New Jersey: Wiley. Viitattu 26.10.2021. <https://janetfinna.fi>, Ebook Central Academic Complet International Edition.

Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Julkaisussa Menetelmä viidakon raivaajat – perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint.

Reason, B., Lovlie L., Flu, M.L. & Lovlie, L. 2015. Service Design for Business: A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience. E-kirja. John Wiley & Sons. ProQuest Ebook Central. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/detail.action?docID=4305714>.

Rytkönen, M. N.d. Asiakaskokemuksen innovointi ja johtaminen. Asiakkuus, asiakasuskollisuus, asiakkuusohjelmat-mihin ollaan menossa? 26–28. Viitattu 25.8.2020. <https://amt.fi/static/artikkelit/31.pdf>.

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus: Miksi, mitä, miten? Jyväskylä: Docendo Oy.

Schmitt, B. 1999. Experiential Marketing. Journal of marketing management, 15:1-3, 53-67. Viitattu 22.2.2021. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Business Source Elite.

Shaw, C. 2018. The 20 emotions that drive or destroy value in customer experience Viitattu 26.10.2021. <https://www.mycustomer.com/experience/engagement/the-20-emotions-that-drive-or-destroy-value-in-customer-experience>

Singh, J. & Saini, S. 2016. Importance of CEM in CRM-CL framework. Journal of Modelling in Management. 11:1, 91-115. Viitattu 27.9.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 9. p. Vantaa: Hansaprint Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin, 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Viides, uudistettu painos. Toim. Aarnos, E. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 16.5.2021. <https://janet.finna.fi/>

Verhoef, P.; Lemon, K.; Parasuraman, A.; Roggeveen, A.; Tsiros, M. & Schlinger, L. 2009. Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*. 85:1, 31-41. Viitattu 19.1.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Villani, I. 2018. Transform Customer Experience : How to Achieve Customer Success and Create Exceptional CX. John Wiley & Sons, Incorporated. Viitattu 1.3.2021. <https://janet.finna.fi>, Ebook central.

Wan, M. 2020. Johda asiakaskokemusta, johda tunteita. Viitattu 26.10.2021. <https://tulevaisuudentuotekehitys.com/2020/01/20/johda-asiakaskokemusta-johda-tunteita/>

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Saatekirje 8.9.2021

Hei,

Opiskelen Jyväskylän ammattikorkeakoulussa YAMK-tutkintoa Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa. Teen opinnäytetyötä Lindexille ja aiheenani on "Customer First": asiakaskokemus ja asiakaskeskeinen johtaminen Lindexillä.

Haastatteluiden avulla pyrin selvittämään myymälähenkilökunnan kokemuksia Customer First-ajattelumallista sekä sen vaikutuksista myymälätyöskentelyyn. Lisäksi haluaisin tietää, miten asiakaskeskeisenä organisaatio koetaan ja tukeeko se asiakaskeistä toimintaa.

Haastattelut ovat luottamuksellisia ja ne tehdään anonymisti. Haastatteluihin on aluepäällikkö Miia Väisäsen lupa. Haastattelu kestää noin tunnin ja se toteutetaan työaikana. Toivon, että suostuisit haastateltavaksi ja osallistuisit tutkimukseeni. Siitä olisi suuri apu opinnäytetyössäni. Vastaan mielelläni, jos sinulle herää kysymyksiä haastattelusta.

Voit valmistautua haastatteluun pohtimalla seuraavia aihealueita:

Asiakaskokemus

- Mistä se muodostuu?
- Miten voit työlläsi vaikuttaa asiakaskokemukseen?

Asiakaskeisyys Lindexillä

- Miten työntekijöiden ideoita ja ajatuksia kuullaan?
- Miten Customer First vaikuttaa päivittäiseen työskentelyyn?
- Miten Customer First-ajattelu toteutuu koko organisaatiossa?
- Parannusehdotuksia

Ystävällisin terveisin, Kaisa Siitari

Liite 2. Teemahaastattelukysymykset

Asiakaskokemus ja asiakaskeskeinen johtaminen

Asiakaskokemus ja tunteiden merkitys:

Miten määrittelisit asiakaskokemuksen?

Millaisen ajattelet asiakaskokemuksen olleen Lindexillä aiemmin/nyt?

Miten tunteet vaikuttavat asiakaskokemukseen?

Asiakaskeskeinen yrityskulttuuri:

Millaisia työkaluja yritys on antanut päivittäisiin asiakaskohtauksiin? Mitä kaipaat lisää?

Miten voit vaikuttaa työhösi?

Miten asiakaskeskeisyys toteutuu organisaatiossa?

Henkilöstökokemus:

Miten yritys huolehtii työntekijöiden hyvinvoinnista?

Miten työntekijöiden näkemyksiä ja ideoita kuunnellaan?

Mitä kaipaisit, jotta voisit työssäsi hyvin?