

# YRITYSKULTTUURISTA ASIAKASKOKEMUKSEEN

Asiakaskokemuksen ja yrityskulttuurin yhdistävät tekijät.



Tradenomitutkinnon opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus

Kevät 2022

Päivi Heikkilä

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia yrityskulttuurin elementtejä, joilla on vaikuttavuutta myös asiakaskokemuksen muodostumiseen. Tutkimuksessa pyrittiin vastaamaan siihen, mitä ihmislähtöinen yrityskulttuuri tarkoittaa, mistä tekijöistä se muodostuu ja mitä yhdistäviä tekijöitä siitä löytyy asiakaskokemuksen muodostumisen kanssa.

Yritysten liiketoiminnan kehittämisessä asiakaskokemus osataan jo nostaa merkitykselliseksi tekijäksi myös kannattavuuden kannalta, mutta yrityskulttuurista puhutaan vielä suhteellisen vähän. Yrityskulttuurin on kuitenkin todettu vaikuttavan niin asiakaskokemukseen kuin yrityksen kannattavuuteen ja siksi yrityskulttuurin ymmärtäminen ja sen kehittämisessä tarvittavien työkalujen muodostaminen tulee olemaan isossa roolissa liiketoiminnan kehityksessä tulevaisuudessa.

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen ja opinnäytetyön tietopohjassa on hyödynnetty avoimia lähteitä sekä asiantuntijoiden haastatteluja. Opinnäytetyön tietopohja koostuu kahdesta osasta. Ensimmäisessä osassa kuvataan ihmislähtöistä yrityskulttuuria ja sen neljää eri elementtiä: viestintää, tunneilmastoa, työntekijäkokemusta sekä digikokemusta. Tietopohjan toisessa osassa käsitellään asiakaskokemuksen eri muotoja, tapoja ja ulottuvuutta. Tämän jälkeen tietopohjaa syvennettiin tutkimuksella, jossa pyrittiin löytämään kohtaamispisteitä ihmislähtöisen yrityskulttuurin elementtien ja asiakaskokemuksen välillä. Tutkimus toteutettiin haastatteleamalla strukturoidusti neljää alan asiantuntijaa.

Tutkimuksen tuloksena syntyi laajempi näkemys ihmislähtöisestä yrityskulttuurista. Tietopohjassa käsitellyistä yrityskulttuurin elementeistä voitiin osan ajatella olevan enemmän työkaluja yrityskulttuurin ja asiakaskokemuksen kehittämisessä ja osa puolestaan voitiin nähdä toivotunlaisena lopputuloksena kehitystyöstä. Lisäksi otettiin myös johtaminen ja esimiestyö mukaan ihmislähtöisen yrityskulttuurin mahdollistavaksi tekijäksi. Tuloksena muodostunut kokonaiskuva ihmislähtöisestä yrityskulttuurista ja sen suhteesta asiakaskokemukseen auttaa yrityksiä toimialasta riippumatta kehittämään liiketoimintaansa.

---

The aim of this thesis was to study the elements of corporate culture that also have an impact on the formation of the customer experience. The study sought to answer what a people-oriented corporate culture means, what factors it is made of, and what unifying factors are found in it with the formation of the customer experience.

In the development of companies' business, the customer experience is already known to be a significant factor in terms of profitability, but there is still relatively little knowledge about corporate culture. However, corporate culture has been found to affect both the customer experience and the company's profitability, and therefore understanding the corporate culture and forming the tools needed to develop it, will play a major role in future business development.

The thesis is a research based on open-source material and structured interviews. The knowledge base of the thesis consists of two parts. The first part describes a people-oriented corporate culture and its four different elements: communication, emotional climate, employee experience, and digital experience. The second part of the knowledge base deals with the different forms, habits and dimensions of the customer experience. The knowledge base was then deepened with research that sought to find points of contact between elements of a people-oriented corporate culture and the customer experience. The study was conducted through a structured interview with four experts in the field.

As a result of the research, a broader view of a people-oriented corporate culture emerged. Some of the elements of corporate culture discussed in the knowledge base could be thought of as more tools in the development of corporate culture and the customer experience, and some in turn could be seen as the desired outcome of the development work. In addition, management and supervisory work were also included as an enabling factor in a people-oriented corporate culture. The resulting overall picture of a people-oriented corporate culture and its relationship to the customer experience helps companies, regardless of industry, to develop their business.

Keywords Corporate culture, customer experience, business development, employee experience

Pages 42 pages and appendices 3 pages

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Yrityskulttuuri .....	2
2.1	Ihmislähtöinen yrityskulttuuri.....	4
2.2	Tunteet ihmislähtöisessä yrityskulttuurissa. ....	5
2.3	Viestintä yrityskulttuurissa .....	7
2.4	Työntekijäkokemus ihmislähtöisessä yrityskulttuurissa.....	11
2.5	Digitaalinen yrityskulttuuri .....	13
3	Asiakaskokemus .....	15
3.1	Asiakaskokemuksen muodot .....	16
3.2	Asiakaskokemuksen eri tyypit, tasot ja ulottuvuudet.....	17
3.3	Asiakasodotukset .....	19
3.4	Teoreettisen viitekehyksen muodostama näkemys .....	19
4	Tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmät .....	20
4.1	Tutkimuksen toteutus.....	21
4.2	Haastateltavat.....	23
5	Tutkimuksen tulokset .....	24
6	Johtopäätökset .....	27
6.1	Tutkimuksen eteneminen .....	27
6.2	Johtopäätelmät tutkimuskysymyksiin .....	29
6.2.1	Yrityskulttuurin ydin ja lopputulos.....	29
6.2.2	Yrityskulttuurin työkalut .....	30
6.2.3	Johtaminen ja esihenkilötyö .....	31
6.2.4	Ihmislähtöinen yrityskulttuuri vetoaa.....	33
	Lähteet.....	35

## Liitteet

Liite 1	Haastattelukysymykset
Liite 2	Aineistonhallintasuunnitelma



## 1 Johdanto

Opinnäytetyön aihe valikoitui tutkijan oman ammattiosaamisen ja kiinnostuksen perusteella. Tutkija on toiminut vaativissa asiakaspalvelutehtävissä erilaisissa yrityskulttuureissa ja oman kokemuksen kautta havainnoinut paitsi yrityskulttuurien eroavaisuuksia, myös erilaisten yrityskulttuurien vaikutuksia asiakaskokemukseen. Omien työelämän kokemusten kautta tutkija kiinnostui tutkimaan tarkemmin, mitä olennaisia elementtejä yrityskulttuurissa on ja mikä on niiden mahdollinen vaikutus asiakaskokemukseen.

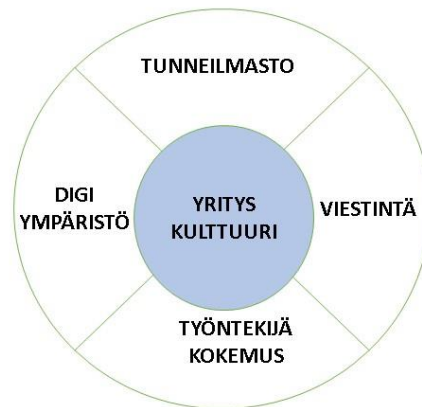
Työ pohjautuu vahvasti tietoperustaan ja on luonteeltaan tutkimuksellinen. Työssä tutkitaan erityisesti ihmislähtöistä yrityskulttuuria ja sen eri elementtien merkitystä asiakaskokemuksen muodostumiselle. Tietoperusteisessa osuudessa tarkastellaan ensin yrityskulttuuria yleisesti, sekä tutkijan valitsemaa neljää yrityskulttuurin peruselementtiä: tunneilmastoa, viestintää, työntekijäkokemusta ja digitaalista ympäristöä. Tutkittavat elementit ovat valikoituneet sen perusteella, mitkä yrityskulttuurin elementit ovat saaneet viime aikoina eniten näkyvyyttä ja mitkä edustavat tuoreinta näkemystä yrityskulttuurin kehityssuunnasta. Jokainen osa-alue tarkastellaan omana kokonaisuutena yrityskulttuurin toimissa yläkäsitteenä. Tämän jälkeen tarkastellaan asiakaskokemuksen kokonaisuutta, sen muodostumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä olivat:

- Mikä tarkoitetaan ihmislähtöisellä yrityskulttuurilla?
- Millaisista elementeistä ihmislähtöinen yrityskulttuuri muodostuu?
- Miten yrityskulttuuri vaikuttaa asiakaskokemukseen?

Tämän opinnäytetyön tutkimus on rajattu koskemaan vain yläkäsitteitä ja niiden vuorovaikutussuhteita. Tutkimuksessa on tietoisesti rajattu pois käsitteiden strateginen johtaminen ja käytännön toimenpiteet toivottavan lopputuloksen saavuttamiseksi.

Kuva 1. Tutkimuksen aluksi valittiin yrityskulttuuriin sidoksissa olevia elementtejä. (Heikkilä, 2021)



## 2 Yrityskulttuuri

Kulttuuri käsittää tietyn yhteisön omaksumat ja jakamat arvot, merkityksellistämisen, viestimisen ja tekemisen tavat sekä todellisuutta jäsentävät käsitykset, uskomukset ja tietojärjestelmät (Tieteen termipankki, 2021). UNESCO täydentää käsitettä lisäämällä siihen myös henkisten, aineellisten, älyllisten ja emotionaalisten ominaisuuksien koostumuksen, sekä sisällyttää käsitteeseen taiteiden ja kirjallisuuden lisäksi elintavat, yhteiselämän, arvojärjestelmät, traditiot ja uskomukset. (Duodecim, 2021)

Voidaan ajatella, että kulttuuri on suurin piirtein sama asia kuin elämäntapa. Tämän ajattelutavan mukaan kulttuuriin kuuluvat kaikki ne asiat, joita ihmiset ja kansat ovat historiansa aikana oppineet tekemään, arvostamaan, joihin he ovat oppineet uskomaan ja joista he ovat oppineet nauttimaan. Kulttuuriset piirteet ovat opittu, ei periytyvä asia. Kaikissa kulttuureissa on osatekijöitä, joita vain osa kulttuuripiirin jäsenistä kannattaa ja hekin vaihtelevasti. Joka kulttuurissa on aina niitä, jotka eivät noudata enemmistön ylläpitämiä normeja tai tapoja tai jaa kulttuurin keskeisiä käsityksiä. Kulttuuri voidaan jakaa

näkyvään ja näkymättömään osaan. Kulttuurin näkyviä osia on helpompi luokitella ja vertailla ja niistä on helpompi keskustella ja ne myös muuttuvat näkymättömiä osia nopeammin. Näkymättömiä osia on vaikeampaa tunnistaa ja niiden merkitystä ymmärtää. Näkyvän ja näkymättömän osan jakoa kuvaamaan käytetään usein jäävuorivertausta. Siinä vuoresta näkyy merenpinnan yläpuolelle vain murto-osa. Se tarkoittaa, että suurin ja merkityksellisin osa siitä, mitä jokin kulttuuri on, on silmälle näkymättömissä. (Peda, 2018)

Yrityskulttuuri keskittyy yrityksen toiminnan kulttuuriin ja sen määrittelyyn on monenlaisia tapoja. Elina Aaltolainen tiivistää yrityskulttuurin olevan ihmisten rakentama, yrityksen rakenteiden, toimintatapojen ohjauksen ja ihmisiin suhtautumisen kokonaisuus, jota käsitys ihmisestä määrittää (Aaltolainen, 2021) Työpsykologi Juho Toivolan mukaan yrityskulttuuri tarkoittaa yksinkertaistettuna sitä, mitä yrityksessä tapahtuu, kun pomot eivät ole katsomassa. Eli päivittäinen tekeminen näyttää todellisuuden. Yrityskulttuuri osoittaa, miten työyhteisöä johdetaan, miten se käyttäytyy, mitä yrityksessä arvostetaan, mitä sallitaan ja mitä ihannoidaan. (Koivikko, 2019)

Yrityskulttuuri voi olla tietoisesti rakennettu tai tiedostamatta organisaation sisälle syntynyt. Jokaisessa toimivassa yrityksessä kuitenkin on omanlainen kulttuurinsa, joka yhdistää ja ohjaa työntekijöitä. Kulttuuri muodostuu organisaatioihin päätösten ja tekojen kautta ja toivotunlainen yrityskulttuuri saadaan aikaan vain johtamalla. (Luukka, 2019, s. 34)

Parhaimmillaan yrityskulttuuri on voima, joka auttaa sekä yritystä että yksilöä menestymään. Vaikka samantyyppiset toimintatavat toistuvat eri yrityksissä, jokaisen yrityksen kulttuuri on aina uniikki. (Leppänen, 2021)

Keskeisenä ominaisuutena yrityskulttuurissa on ryhmätoiminta, sillä kulttuuri luodaan ryhmän sisällä. Kulttuuri on opittua ja myös opetettavissa ryhmään liittyville uusille jäsenille, niin että hekin kokevat kuuluvansa samaan ryhmään ja erottuvansa muista ryhmistä. Koska kulttuuri vaikuttaa oletusten, arvojen ja käyttäytymisen tasolla, se on vahvempi kuin yksilö tai ryhmä itse. (Luukka, 2019, s. 22) Yrityskulttuuri rakentuu jokaisen organisaation omista lähtökohdista, sen mukaan mikä organisaatio on ja mitä se haluaa olla. Yrityskulttuuria ei siis voi suoraan kopioida toisesta organisaatiosta, eikä ole yhtä oikeaa kulttuuria, joka sopisi jokaiselle yritykselle. (Luukka, 2019, s. 120)

## 2.1 Ihmislähtöinen yrityskulttuuri

Yrityskulttuurin luomisessa on otettava huomioon ihmiset, niin yrityksen sisällä oleva henkilöstö kuin ulkopuolella olevat asiakkaat. Asiat, joita työntekijät arvostavat, tulisi nostaa osaksi kulttuuria. Ihmiset arvostavat toimivaa viestintää, sitä että he tietävät miksi jotain tehdään, vaikkei asia juuri heidän arjessaan näkyisi. Työn merkityksellisyys lisää sitoutumista yritykseen, samoin kuin yrityksen arvoihin samaistuminen lisää asiakasuskollisuutta. Työntekijöiden halu päästä yhteisiin tavoitteisiin heijastuu asiakkuuksiin ja sitä kautta myyntiin. Yrityskulttuuri vahvistaa myös työnantajamielikuvaa. (Koivikko, 2021)

Ihmiskeskeinen yrityskulttuuri nostaa esiin tunnetaidot, ihmisen keskeneräisyyden sekä tarpeen kokea merkityksellisyyttä. Ihmiskeskeinen yrityskulttuuri heijastaa yrityksen tietoista tai tiedostamatonta maailmankuvaa siitä, millainen ihminen on. Elina Aaltolainen korostaa ihmisen ymmärtämisen tärkeyttä, sillä kaikki yrityksen prosessit, toimintatavat, ohjaus ja rakenteet ovat ihmisen luomia. Kun ihmistä kohtaa ihmisenä, hän tekee parhaansa. Kulttuuri, joka tuo ihmisestä esiin parhaat puolet, on suunniteltu terveen ihmiskäsityksen varaan. (Aaltolainen, 2021)

Vastaavasti Simon Sinek painottaa ihmislähtöisen kulttuurin tärkeyttä. Työntekijät, asiakkaat sekä sidosryhmät koostuvat kaikki ihmisistä, joten ihmisen ymmärtäminen avaa oven yritystoiminnan ymmärtämiseen ja menestymiseen. Yhteinen arvopohja yhdistää ihmisiä, sitouttaa työntekijöitä ja lisää asiakasuskollisuutta. Tästä Sinek mainitsee Harley Davidsonin, jonka asiakasuskollisuus näkyy monilla asiakkailla jopa yrityksen logon tatuoisena käsivarteena. Merkki kertoo asiakkaan jakavan samat arvot ja aatteet kuin Harley Davidson. (Sinek, 2013)

Ihmislähtöisessä yrityskulttuurissa lähtökohtana on ihmisen tarpeiden huomioiminen (Aaltolainen, 2021). Maslowin tarvehierarkia on yksi tunnetuimmista tavoista määrittellä ihmisen psykologisia perustarpeita. Hierarkia asettaa ihmisen turvallisuuden, yhteenkuuluvuuden, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet merkittävyytensä perusteella järjestykseen, niin että ensimmäinen on perusta ja viimeinen pyramidin huipentuma. Useimmat tarpeistamme ovat kuitenkin tiedostamattomia, eivätkä ne koskaan

tule täydellisesti tyydytetyiksi. (Vilkko-Riihelä, 1999, s. 470) Toinen tapa luokitella psykologisia tarpeitamme, on Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoria. Siinä perustarpeiksi määritellään omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Toisinaan tähän on liitetty myös tarve tehdä hyvää muille. Itseohjautuvuusteoria on näistä kahdesta tutkitumpi ja tällä hetkellä enemmän käytetty malli tarpeiden jäsentämiseen. Yritystoiminnassa tarvemallien haasteena on niiden heikko sovellettavuus käytännön konkreettisiin toimenpiteisiin. (Rantanen ym., 2020, s. 109)

Mitä paremmin pystymme ilmaisemaan tunteita ja tarpeitamme niiden takana, sitä paremmin onnistumme toimimaan yhteistyössä toisten kanssa. Suoraa ja rakentavaa tarveilmaisua on mahdollista harjoitella työpaikallakin. (Åhman, 2021, s. 284)

## **2.2 Tunteet ihmislähtöisessä yrityskulttuurissa.**

Tunnetaitoisuus tarkoittaa kykyä tunnistaa, ymmärtää, kohdata ja käsitellä tunteita rakentavasti (Rantanen ym., 2020, s. 17). Vastuun ottaminen omista tunteista edellyttää myös tunnetaitoja. On ymmärrettävä se, miten tunteita voi ilmaista ja käsitellä työympäristössä. (Rantanen ym., 2020, s. 19) Tunteet välittävät meille tietoa jostain taustalla vaikuttavasta tarpeesta tai sen puutteesta ja ne säätelevät energiatasojamme ja toimintaamme (Rantanen ym., 2020, s. 27). Oppimalla ymmärtämään ihmisten tunteita ja tarpeita paremmin, työyhteisön tunneilmasto paranee ja se tuo yritykselle merkittävää kilpailuetua. Hyvä tunneilmasto tarttuu asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin ja muihin sidosryhmiin ja jättää positiivisen tunnejalanjäljen. Parhaimmillaan tunneilmasto voi kasvattaa tuottavuutta ja parantaa työntekijöiden tuloksentekeykyä ja hyvinvointia. (Rantanen ym., 2020, s. 11)

Menestyksekkäs tunneilmasto ei ole pelkästään positiivinen, vaan monipuolinen ja rikas. Siihen kuuluvat myös vähemmän halutut tunteet, on siedettävä ja osattava käsitellä ikäviäkin tunteita. Olennaista menestystä ruokkivan tunneilmaston rakentamisessa onkin syvemmän merkityksen löytäminen. (Rantanen ym., 2020, s. 59) Tunneilmasto syntyy työntekijöiden kokemista ja ilmaisemista tunteista suhteessa työhön, kollegoihin ja organisaatioon. Tunneilmasto selittää tutkimusten mukaan esimerkiksi poissaoloja, tiimityön laatua,

työtyytyväisyyttä, psykologista turvallisuutta ja objektiivisiä tulosmittareita. (Rantanen ym., 2020, s. 69)

Tunneilmasto on merkittävä osa yrityskulttuuria. Siinä missä yrityskulttuuri muuttuu hitaasti, on tunneilmaston muutos mahdollinen nopeastikin. Tunnejohtamisella voi siis saada merkittäviä muutoksia aikaan suhteellisen lyhyessä ajassa. (Rantanen ym., 2020, s. 68)

Olennaista on, että positiivista tunne-energiaa ruokitaan, mutta myös ikävät tunteet kohdataan ja käsitellään rakentavasti. Tunteiden kuuntelu on työyhteisössä suuri voimavara, tiimin rakentamisen elementti ja johtamisen apuväline. (Kähkönen, 2021)

Rantanen (2020) kertoo kuinka Michiganin yliopiston professori Kim Cameron on tutkinut positiivisuutta tukevien käytäntöjen käyttöön ottamisen vaikutuksia organisaatioissa. Tällaisia käytäntöjä on muun muassa systemaattinen arvostuksen, kiitollisuuden ja myötätunnon osoittaminen toiminnassa ja vuorovaikutuksessa. Tulosten mukaan organisaatioissa, jotka käyttävät näitä positiivisuutta tukevia käytäntöjä, taloudellinen tulos paranee, tuottavuus kasvaa, laatu paranee, innovaatiot lisääntyvät, työntekijöiden sitoutuminen vahvistuu ja asiakastyytyväisyys sekä asiakkaiden lojaalius lisääntyvät. Tulosten on todistettu toistuvan toimialasta riippumatta jopa pörssiyrityksissä. (Rantanen ym., 2020, s. 46)

Chileläinen tutkija Marcial Losada on Rantasen (2020) mukaan tutkinut vuorovaikutusta tiimeissä kuvaamalla tiimien työskentelyä ja luokittelmalla kommentit ja puheenvuorot joko negatiivisiin tai positiivisiin. Tutkimuksen mukaan poikkeuksellisen hyvin toimivissa tiimeissä positiivisten ja negatiivisten kommenttien suhde oli 6:1 ja positiivisuus näkyy myös tiimin tuloksissa. Positiiviset tiimit pärjäsivät parhaiten niin taloudellisen tuloksen, asiakastyytyväisyyden kuin organisaation sisäisten arvioiden näkökulmasta. (Rantanen ym., 2020, s. 41)

Positiivisen psykologian professori Barbara Fredrickson on Rantasen (2020) mukaan todennut tutkimuksissaan, että koemme tyypillisesti kaksi kertaa enemmän positiivisia kuin negatiivisia tunteita. Positiivisten tunteiden tunnistaminen on kuitenkin vaikeampaa kuin negatiivisten ja ne jäävät siksi vähemmälle huomiolle. Fredricksonin tutkimuksissa on osoitettu myös merkittävän muutoksen syntyvän, kun positiivisuustasomme nousee tasolle

3:1 tai sen yli. Tämän kriittisen pisteen jälkeen positiiviset tunteet alkavat vaikuttaa niin, että ihmisessä piilevä potentiaali alkaa näkyä tunne-elämässämme ja suorituskyvyyssämme. (Rantanen ym., 2020, s. 58)

Rantasen (2013) mukaan työssä koetut ja ilmaistut tunteet vaikuttavat välittömästi työntekijöiden energiatasoon, motivaatioon, ajatteluun, päätöksiin ja yhteistyökykyyn, ja tämä näkyy tuloksissa nopeasti. Tyytyväiset työntekijät tuovat 40 % enemmän liikevaihtoa. Organisaation ilmapiiri selittää 20 – 30 % liiketaloudellisesta tuloksesta. Pienikin nousu organisaation tunneilmastossa tuo valtavia säästöjä ja lisää tuottavuutta merkittävästi. Organisaation tunneilmasto voikin olla se ratkaiseva kilpailutekijä, jolla kilpailu voitetaan. Tunteiden johtaminen ei ole magiaa tai temppuja, mutta onnistuakseen se vaatii tietoista johtamista ja konkreettisia tekoja. (Rantanen, 2013)

Yhteenvetona voidaan siis sanoa, että tunteet ja tunnetaidot kulkevat mukana kaikkialla, missä on ihmisiä, sillä ne ovat olennainen osa ihmisyyttä ja ohjaavat toimintaamme tiedostettuina tai tiedostamattomina. Yritystoiminta on ihmisten aikaansaamaa toimintaa, yhteistyötä, jossa tunteiden merkitys on tärkeää huomioida, jotta toimintaa voidaan kehittää paremmaksi. Tunteet itsessään eivät ole myönteisiä tai kielteisiä, vaan ne kertovat tarpeistamme ja siitä miten reagoimme asioihin. Tunnetaidot tulevat olemaan tärkeä osa työelämätaitoja myös tulevaisuudessa.

### **2.3 Viestintä yrityskulttuurissa**

Viestintä on vuorovaikutukseen perustuvaa vaikuttamista joko yhden tai usean ihmisen kanssa. Organisaatiomaailmassa viestinnällä on lähtökohtaisesti aina myös tavoite, joka on sidottu organisaation tavoitteisiin. Tyypillisesti tavoite liittyy jonkinlaisen muutoksen aikaansaamiseen: tieto, tunne tai toiminta muuttuu. (Viitasalo, 2020)

Yhteisöviestinnästä puhuttaessa tarkoitetaan kaikkea tiedonvaihdantaa, vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä, joka syntyy niin organisaation sisällä kuin sidosryhmien ja muu ympäristön

kanssa (Juholin, 2009, s. 21). Elisa Juholin määrittelee viestintästrategian muodostuvan toimitaa yhdensuuntaistavista määrittelyistä, valinnoista ja tavoitteista, joita soveltamalla ja toteuttamalla yhteisö menestyy, hyödyntäen viestintää koko organisaation voimavarana. Viestintästrategia perustuu organisaation strategiaan tai liiketoimintastrategiaan, joten näiden muuttuessa tai päivittyessä on aiheellista tarkistaa myös viestintästrategia. (Juholin, 2009, s. 69)

Viestinnän avulla organisaatio paitsi tuo teot ja tiedon näkyväksi, myös saavuttaa ja ylläpitää mainettaan sidosryhmien keskuudessa. Toimiva viestintä vaatii strategista osaamista ja suunnittelua, sillä hyvin johdettu viestintä näkyy lopulta organisaation yksittäisissä viestintätilanteissa, kuten asiakaskohtaamisissa. Hyvä viestintä on tarpeeksi ennakoivaa ja suunnitelmallista sekä vastaanottajan kannalta yksinkertaista ja selkeää. Hyvä viestintä kykenee muodostamaan monimutkaisista ja monitahoisista asioista selkeitä ja helposti ymmärrettäviä kokonaisuuksia. (Lievonon, 2021)

Yhteisöviestinnän perustehtäviä ovat ensinnäkin tiedon saatavuus ja tiedon vaihdanta yhteisön jäsenten ja sidosryhmien kesken. Toisaalta viestintä myös luo edellytyksiä yhteisöön sitoutumiselle ja tukee työhyvinvointia ja tältä kannalta erityisen merkityksellistä on kuuntelu ja vuoropuhelu henkilöstön ja sidosryhmien kesken. Yhteisöviestintä vaikuttaa myös mielikuvaan, joka yhteisöstä tai organisaatiosta luodaan, eli kyseessä on brändin tai maineen hallinta. Organisaatiosta riippuen viestintä voi olla myös yhteiskunnallista vaikuttamista tai yhteiskunnallisista asioista keskustelua julkisissa kanavissa. Tuotanto tai myyntiorganisaatioissa viestintään kuuluu myös markkinointi, eli tuotteiden ja palveluiden kiinnostavuuteen vaikuttaminen. (Juholin, 2009, s. 54) Päivittäisviestintää on kaikki joko päivittäinen tai muuten säännöllinen tiedon- ja kokemustiedon välitys työyhteisön, sidosryhmien tai verkostojen kesken. Hyvä päivittäisviestintä on edellytys työn sujumiseen ongelmitta. Päivittäisviestinnälle ei ole yleisiä sisältöjä, vaan ne määräytyvät yhteisön mukaisesti. (Juholin, 2009, s. 112)

Työyhteisön sisäinen viestintä koostuu vuorovaikutteisesta keskustelusta isoja ja merkityksellisiä asioita käsitellessä. Asioista ei tarvitse olla samaa mieltä, mutta mielipiteille annetaan arvoa. Jokaisen on myös tärkeää ymmärtää oma roolinsa ja vastuunsa ajantasaisen

tiedon tuottamisessa ja vaihdannassa. Työyhteisön tunnelman on oltava rento ja vapaamuotoinen, jotta jokainen uskaltaa tuoda esiin ajatuksiaan, kokemuksiaan ja jopa kyseenalaistaa asioita tarvittaessa. Tähän liittyy vahvasti yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisössä ja arvostetuksi tuleminen. Viestintään osallistuminen ja siihen vaikuttaminen tulisi olla mahdollista kaikille organisaatiossa. Mutkattoman viestinnän kautta yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen tulevat osaksi työyhteisöä. Oppimisen edellytyksenä on monisuuntainen ja jatkuva palautteen antaminen. Jokainen työyhteisön jäsen tuottaa osaltaan toiminnallaan panoksensa työnantajamaineeseen ja heijastaa sitä ympäristöönsä. Samoin organisaation maine vaikuttaa yksilön minäkuvaan ja identiteettiin. (Juholin, 2020, s. 144)

Hyvä sisäinen viestintä on merkittävässä roolissa yrityksen menestyksessä. Kun sisäinen viestintä on vuorovaikutteisuutta rakentavaa, se madaltaa raja-aitoja, rakentaa yhteisöllisyyttä ja kasvattaa työntekijöiden arvostuksen kokemusta. Sisäinen viestintä tukee työntekijöitä heidän työssään ja luo inspiraatiota. Yrityksen työntekijöilleen luomat mahdollisuudet dialogin käymiseen vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden tuottavuuteen, motivaatioon ja hyvinvointiin. Tietoa on saatava oikeaan aikaan, riittävän usein sekä oikeanlaiseen sävyyn annettuna. (Eskola, 2020)

Jokaisessa yrityksessä käytetään sekä sisäistä että ulkoista viestintää. Sisäinen viestintä tapahtuu yrityksen johdon, omistajien, esimiehen ja henkilöstön välillä, kun ulkoinen viestintä puolestaan suunnataan yrityksen tärkeille sidosryhmille, kuten asiakkaille ja yhteistyökumppaneille. Oikein suunniteltu ja rakennettu ulkoinen viestintä voi toimia myös tärkeänä kilpailuvalttina yritykselle suhteessa kilpailijoihin. Kokonaisvaltainen ulkoinen viestintä tarkoittaa, että jokainen yrityksen työntekijä on sisäistänyt ulkoisen viestinnän periaatteet ja se on toimivaa jokaisessa kohtaamistilanteessa sidosryhmien kanssa, kuten digitaalisesti, henkilökohtaisesti, kirjallisesti tai sähköisesti. Sidosrymiä ei saa koskaan jättää tärkeiden tiedotteiden ulkopuolelle, joten ajankohtainen ja tehokas viestintä vahvistaa suhdetta yrityksen ja sidosryhmien välillä. (Jenny, 2021)

Keskusteluälykyys osana ihmislähtöistä viestintää. Vaativat, paineisetkin keskustelut, neuvottelut sekä konfliktit voivat olla avain muutokseen, toiminnan kehittämiseen sekä

organisaation optimointiin ja tavoitteiden saavuttamiseen. Edellytyksenä positiiviselle lopputulokselle on näiden tilanteiden ratkaiseminen keskusteluälykkäästi. Parhaassa tapauksessa tällaiset haastavat tilanteet voivat lisätä luottamusta ja kunnioitusta työyhteisössä ja luoda turvallisuutta, itseluottamusta sekä tietoisuutta. Keskusteluälykäs vuorovaikutus lisää ymmärrystä toisista ihmisistä ja selkiyttää tilannetta. (Åhman, 2019, s. 49)

Keskusteluälykyys syntyy rohkeudesta ottaa puheeksi vaikeatkin asiat, kyvystä säädellä omaa olotilaa keskustelun aikana, tunnekytköksestä keskustelukumppaniin, eli halusta ymmärtää toisen näkökulmaa, sekä positiivisesta suhtautumisesta kitkaan mielipide-erojen välillä (Åhman, 2019, ss. 49-57). Käymme keskustelua kolmella tasolla yhtä aikaa: asiakeskusteluna, tunnekeskusteluna sekä arvokeskusteluna. (Åhman, 2019, ss. 57-70) Keskusteluälykkyyden perustaitona voidaan pitää suoruuden ja empatian sopivaa suhdetta. Pelkkä empatia ja myötätunto eivät riitä, sillä ilman suoruutta ne saattavat hämärtää viestin ytimen, kun taas suoruutta ilman empatiaa voi olla vaikea ottaa vastaan. (Åhman, 2019, ss. 89-90)

Keskustelurohkeuden ytimessä on tunnerohkeus, eli kyky kohdata ne epämiellyttävät tunteet, joita keskustelun käyminen saattaa herättää itsessä tai toisessa (Åhman, 2019, s. 133). Professori George Kohlrieserin mukaan työyhteisön haastavat tilanteet ratkeavat pyrkimällä ymmärtämään toisen tarkoitusperät ja motiivin, luomalla tunnesidettä ja osoittamalla halua auttaa (Åhman, 2019, s. 142).

Keskustelutavat ovat osa organisaation ydintapoja, mutta muutos lähtee yhdestä ihmisestä kerrallaan. Halutessamme muuttaa keskustelutavassamme jotain, vaaditaan harjoitusta ja toistoja, ennen kuin uusi tapa automatisoituu. Sama toimii tiimityöskentelyn muutoksessa. Tiimin sisäisen keskustelutavan muutos vaikuttaa myös siihen, miten yksilöt kokevat ja näkevät tiimin. (Åhman, 2019, ss. 315–318) Keskusteluälykäs organisaatio on myös eettisesti kestävä organisaatio (Åhman, 2019, s. 393).

Yhteenvetona voidaan siis todeta, että viestintää on kaikkialla ympärillämme. Organisaation sisäinen viestintä vaikuttaa yrityskulttuuriin ja työntekijäkulttuuriin, kun taas ulkoinen

viestintä heijastuu suoraan asiakaskokemukseen. Kun sisäinen viestintä toimii, jokainen organisaation työntekijä pystyy tuottamaan ulkoista viestintää vastaavaa asiakaskokemusta. Viestinnässä tunnetaidoilla on merkitystä oikeanlaisen, tilanteeseen sopivan, tunteen välittämiseksi niin kirjallisessa, digitaalisessa kuin sanallisessa viestintäkanavassa.

## 2.4 Työntekijäkokemus ihmislähtöisessä yrityskulttuurissa

Työntekijäkokemus muodostuu vuorovaikutuksen, mielikuvien ja tunteiden perusteella ja on siis työntekijän näkemys työnantajasta (Korkiakoski, 2019, s.110). Työntekijäkokemuksen tavoitteena on rakentaa sellaiset toimintaedellytykset yhteisöön, jotka mahdollistavat parhaiten työntekijöiden keskittymisen varsinaiseen työtehtäväänsä (Korkiakoski, 2019, s. 107).

Työntekijäkokemuksella tarkoitetaan kaikkea sitä, mitä työntekijä kohtaa, näkee ja tuntee organisaatiossa työsuhteen aikana. Tähän lukeutuvat siis ihmissuhteet, fyysinen työympäristö, digitaalinen kokemus sekä yrityskulttuuri. (Viitanen, 2019).

Työntekijäkokemuksen yhtälö kytkee yhteen teknologian, työympäristön ja yrityskulttuurin riippuvuuden toisistaan. Kaikkiin kolmeen osa-alueeseen tulee kiinnittää huomiota, sillä ne vaikuttavat myös asiakaskokemuksen muodostumiseen. Toimiala ja yrityksen strategia määrittää sen kuinka vahva yhteys näiden osa-alueiden välillä tulee olla. (Korkiakoski, 2019, s.112)

Ihmislähtöinen yrityskulttuuri, joka vahvistaa positiivista työntekijäkokemusta muodostuu The Employee Experience Advantage -kirjan kirjoittaneen Jacob Morganin mukaan seuraavista elementeistä:

- Kokemus arvostettuna olemisesta
- Positiivinen käsitys työnantajasta työntekijöiden kesken
- Kokemus tiimiin kuulumisesta osana sitä
- Monimuotoisuuden hyväksyntä ja kaikkien osallistaminen
- Työntekijät suosittelivat yritystä työpaikkana
- Mahdollistaa ja tukee uuden oppimista

- Kaikkien työntekijöiden kohtelu on reilua
- Esihenkilöt toimivat myös valmentajina ja mentoreina
- Hyvinvoinnista ja terveydestä huolehtiminen (Korkiakoski, 2019, s. 113)

Työympäristöä voidaan kutsua myös työntekijäkokemuksen näyteikkunaksi. Työn tekemisen muodot ovat muuttuneet viime vuosina, jolloin yhä useammin työntekijät voivat hyödyntää erilaisia työympäristöjä. Tilan tarve on erilainen tehdessä hiljaista työtä yksin, kuin tiimityötä tehdessä tai taukoa viettäessä. Etätyö on lisääntynyt niin, että yhä harvemmalla on oma kiinteä työpiste tai oma työhuone. Etätyö saattaa kuitenkin etäännyttää työyhteisöstä, ellei säännöllisiä tapaamisia järjestetä työpaikalla. (Korkiakoski, 2019, s. 114-115)

Suomen Taloustutkimus Oy toteutti vuonna 2013 suuren toimistotilatutkimuksen Are Oy:n tilauksesta. Tutkimukseen vastasi yli tuhat toimistossa työskentelevää henkilöä ympäri Suomen. Tutkimuksen mukaan fyysinen työympäristö vaikuttaa työhyvinvointiin jopa enemmän kuin palkkataso. Työntekijäkokemukseen miellyttävällä ja siistillä työympäristöllä on siis huomattava vaikutus. (Pesu, 2013)

Teknologia, eli digikokemus, vaikuttaa konkreettisesti rekrytointimahdollisuuksiin. Parhaat tekijät, joilla on kysyntää työmarkkinoilla, valitsevat mieluiten yrityksen, joka käyttää ajantasaista ja helppokäyttöistä teknologiaa. Jos teknologia on vanhentunutta, se rajoittaa mahdollisuuksia hyödyntää uuden oppimista ja kehittää liiketoimintaa. HR- ja IT-johdon tulisi tehdä enemmän yhteistyötä työvälineiden valinnassa, jotta työntekijäkokemuksesta saataisiin mahdollisimman hyvä. Työntekijöiden motivoiminen uusien teknologioiden kokeiluun saattaa luoda uusia, toimivampia ratkaisuja. (Korkiakoski, 2019, ss. 117-119)

Jokaisen IT-ratkaisun tulisi edistää työntekijäkokemusta olemalla helppokäyttöinen, käyttötarkoitukseen sopiva, virheet minimoiva, intuitiivinen ja tehokas. Digitaalisessa työntekijäkokemuksessa punnitaan se, ymmärretäänkö yrityksessä asian merkitys tehokkuudelle, työssäviihtymiselle ja työnantajamielikuvulle. Jos teknologisilla ratkaisuilla aidosti halutaan helpottaa työntekijöiden arkea, työntekijöiden tarpeet ymmärretään ja huomioidaan IT-strategiassa ja järjestelmähankintoja tehdessä. (von Bonin, 2018)

Asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen välistä suhteesta puhutaan paljon, mutta aiheesta löytyy toistaiseksi melko vähän laajempia selkeitä näyttöjä. Korkiakoski (2019) kertoo, kuinka Jacob Morgan esittää kirjassaan ”The Employee Experience Advantage”, että parasta henkilöstökokemusta tarjoavat yritykset maksavat suhteessa suurempia palkkoja, mutta vastineeksi yritysten liikevaihto ja tulos ovat verrokkiryhmää suuremmat. Morganin mukaan investointi henkilökuntaan on siis kannattavaa. Temkin Groupin analyysissä verrattiin yritysten asiakaskokemus menestystä ja henkilökunnan arvioita työnantajastaan. Parhaiden asiakaskokemus-yritysten työntekijät käyttivät arvionnissaan eniten sanoja ”ylpeä” ja ”arvostettu”. Heikoimpien asiakaskokemus-yritysten työntekijät totesivat olevansa ”vihaisia” ja ”hämmentyneitä”. Jokainen sana kiteyttää samalla asiakkaan polun. Kaikki edellä kuvatut lähteet osoittavat, että asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen välillä on yhteys. Yhteyden vahvuus riippuu toimialasta ja yrityksen strategiasta. (Korkiakoski, 2019)

## **2.5 Digitaalinen yrityskulttuuri**

IT- maailmassa on jo pitkään korostettu käytettävyyden merkitystä. Kun työntekijät viettävät enemmän aikaa päätteen äärellä ja tekevät yhtä enemmän töistään tietokoneella, käytetyn järjestelmän suunnittelulla on havaittu olevan merkitystä työtehokkuuteen sekä työtyytyväisyyteen. (Filenius, 2015, s. 35) Haasteena on eri prosessien erilaiset vaatimukset sekä käyttäjien yksilöllisyys. Ei ole olemassa kaikenkattavaa mallia, joka takaisi käytettävyyssuunnittelun ja -testauksen perusteella menestyksen, eikä sellaista ole mahdollista toteuttaaakaan. (Filenius, 2015, s. 36) Käyttökokemus on henkilökohtainen asia ja se muuttuu ajan myötä. Onnistunut kokemus syntyy, kun tarve ymmärretään oikein, prosessit tukevat tarpeen toteuttamista, järjestelmät tukevat prosesseja ja käytettävyys ilmentää käyttäjän käyttäytymisen ymmärrystä. (Filenius, 2015, s. 38)

Digitaalisten palveluiden kehityksessä liian monen asian ratkaiseminen samaan aikaan, johtaa helposti sekaviin sivustoihin ja järjestelmiin, joista on vaikea löytää etsittyä tietoa ja palveluihin jää häiritsevän paljon virheitä ja puutteita. Olisi parempi kehittää palveluita käyttäjäkokemusta kuunnellen, yksi asia kerrallaan niin hyvin kuin mahdollista. (Filenius, 2015, s. 51)

Yrityksillä ei aina ole riittävästi omia teknisiä resursseja ja tarvittavaa osaamista tietojärjestelmähankkeiden toteuttamiseen. Kumppaniksi toteuttamaan muutoksia valitaan osaava teknologiatoimittaja, mutta täysin varmoja ei voida silti olla että syntyvä ratkaisu vastaa haluttuun tarpeeseen. Keskiöön nousee tilaajaorganisaation ja toteuttajaorganisaation välinen viestintä. Vaaditaan avoimuutta, tahtoa ja osaamista asettua toisen asemaan, jotta oikeat tarpeet tulevat tunnistetuiksi. Tarvitaan myös henkilöstön organisointia ja koulutusta, jotta yrityksen eri toiminnot saadaan toimimaan yhteisellä. Tätä yhteistoimintaa varten on myös varattava aikaa, osaamista ja tahtoa organisaation sisältä. Tekniikan ja organisaation tulee toteuttaa valittua strategiaa asiakkaan tarpeisiin vastaamiseksi. (Filenius, 2015, ss.53-54)

Viimeisen vuoden aikana työntekijöiden siirtyminen etätöihin on lisääntynyt merkittävästi ja yritysten on tarvinnut ottaa uusia digitaalisen vuorovaikutuksen työkaluja käyttöön. Myös etäyhteyksiä sekä käytössä jo olevia järjestelmiä on tarvinnut arvioida uudelleen. Yrityksen teknologiset valinnat määrittävät työntekijäkokemusta yhä merkittävämmiin. Yrityksen olisikin ajankohtaista pohtia käytössä olevien ohjelmien ajantasaisuutta sekä toimivuutta nykytilanteessa. Pääsyn yhteiseen tietoon tulisi olla helppoa ja etäyhteyksien riittävän nopeita ja toimivia. Yrityksen digikulttuuriin opastaminen tulisi sisällyttää uusien työntekijöiden perehdyttämiseen ja mahdollisista puutteista IT-palveluissa tulisi olla helppoa viestiä, jotta todellisiin tarpeisiin voidaan vastata nopeasti. (Viitala, 2021)

Digitaalinen asiakaskokemus sisältää kaikki ne pisteet, joissa asiakas kohtaa yrityksen verkossa. Tämä kattaa yrityksen nettisivut mobiiliissa, tietokoneella ja tabletilla, mutta myös mahdolliset mobiilisovellukset, hakutulokset hakukoneissa, sosiaalisen median profiilit, mainokset ja sähköpostiviestit. Eli kaikki tilanteet, joissa asiakas pääsee kosketuksiin yrityksen kanssa digitaalisessa ympäristössä. Digitaalisessa asiakaskokemuksessa toimivat monet samantyyppiset tekijät kuin fyysisessä kauppaympäristössä. Asiakkaan tulee löytää palvelusi, häntä pitää ohjata ja valistaa palvelusi sisällöstä sekä puhutella tunnetasolla. (Koivuniemi, 2021)

Digitaalisen yrityksen kulttuuri perustuu asenteeseen, joka on avoin toimintatapojen muutokselle sekä uudelle tavalle kommunikoida ja tuottaa arvoa ja sisältöä. Digikulttuurissa

ymmärretään myös, että asiakkaiden vaatimukset nousevat, ja asioiden helppouden merkitys korostuu äärimilleen. Digiaikakautena toimintansa aloittaneet yritykset usein ymmärtävät tämän luontaisesti ja satsaavat nimenomaan asiakaskokemuksen parantamiseen. Ne eivät lähde vain siitä, että digitalisaatio tehostaa niiden omaa toimintaa, vaan ne haluavat jakaa digitalisaation hyödyt asiakkailleen. Kuluttajistuminen eli halu käyttää arkea sujuvoittavia, helpokäyttöisiä ja intuitiivisia ostamisen tai kommunikoinnin tapoja heijastuu myös B2B-yrityksiin. Niissä työskentelevät ihmiset odottavat samaa sujuvuutta ja helppoutta, josta heillä on kokemusta kuluttajina. (Lampinen, 2017)

### **3 Asiakaskokemus**

Yksi määritelmä asiakaskokemuksesta on, että se on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Tämän määritelmän mukaisesti kyse ei ole siis rationaalisesta päätöksestä, vaan tunteiden ja alitajuisien tulkintojen muodostamasta kokonaisvaltaisesta kokemuksesta. (Kortesuo & Löytänä, 2015, s. 6) Asiakaskokemuksen lähtökohtana on asiakkaan asettaminen toiminnan keskiöön, niin että toiminnot luovat kokemuksia ja arvoa asiakkaalle. (Kortesuo & Löytänä, 2019, s.14)

Toisaalta asiakaskokemuksen voidaan määritellä olevan seurausta asiakkaan omista käyttökokemuksista ja niiden nivoutumisesta arkisiin prosesseihin ja niistä syntyviin merkityksiin. Tämä määritelmän mukaan asiakaskokemus muodostuu subjektiivisesti ja sosiokulttuurisesti, asiakkaan omien henkilökohtaisten merkitysten kautta. (Saarijärvi & Puustinen, 2021, s.56)

Liikkeenjohdollisesta näkökulmasta ajateltuna tutkimuksen keinoin tarkastellaan sellaisten asiakaspolkujen ja kosketuspisteiden syntymistä, joiden avulla tavoitteen mukaiseen asiakaskokemukseen on mahdollista päästä. Asiakaskokemus onkin eräänlainen sateenvarjokäsite, joka kokoaa ja soveltaa tieteellistä tutkimustietoa, mutta on samalla hyvin käytännönläheinen ja konkreettinen. (Saarijärvi & Puustinen, 2021, s. 58)

Asiakaskokemuksesta puhuttaessa käytetään usein erilaisia termejä ja käsitteitä, jotka voidaan kaikki asettaa saman sateenvarjokäsitteen alle hieman eri asiaa painottavina.

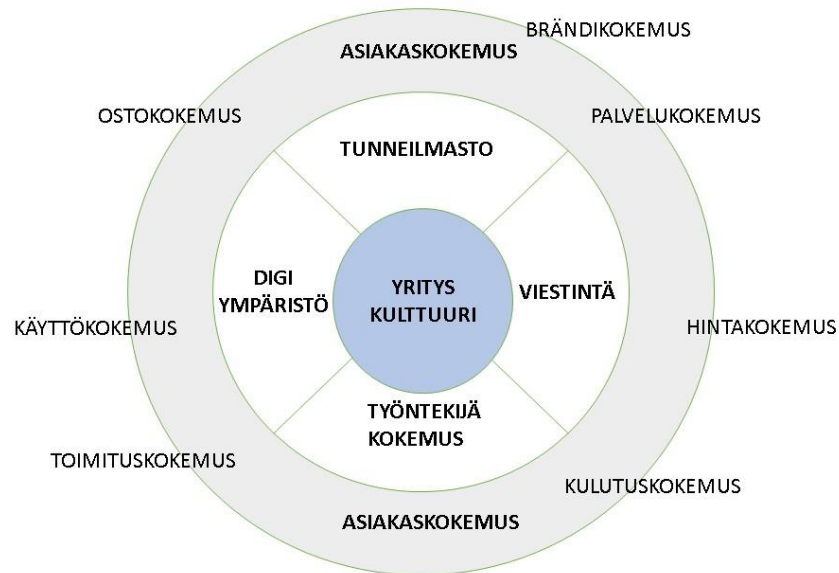
- Asiakslähtöisyydellä tarkoitetaan yritystoiminnan kehittämistä asiakkaan näkökulmasta katsoen.
- Asiakastyytyväisyys, -uskollisuus ja -suosittelu ovat usein mitattavia määreitä ja kertovat sen, kuinka hyvin yrityksen toiminta on vastannut asiakkaan odotuksia.
- Palvelumuotoilu keskityy asiakaskokemuksen parantamiseen palvelutilanteen ja prosessin laatua kehittämällä asiakaskohtaamisen eri vaiheissa.
- Suhdemarkkinointi ja CRM kytkevät asiakastiedon roolin ja potentiaalisen asiakkaan sitoutumiseen ja luottamukseen yritystä kohtaan. Syntyy kestävä asiakassuhde.
- Kulutustutkimus ja elämyksellisyys tunnistavat ja rakentavat mieleenpainuvia kokemuksia osana asiakkaan elämää ja arkea.
- Digitaalinen kokemus kehittää asiakaskokemusta parantamalla esimerkiksi persontoitua palvelua ja lisäämällä uusia kosketuspisteitä asiakaspolulle.
- Brändiin liittyvät tekijät, kuten arvot ja merkitykset sekä brändiyhteisöt tuovat lisäarvoa asiakaskokemukseen. (Saarijärvi & Puustinen, 2021, ss. 58-60)

### 3.1 Asiakaskokemuksen muodot

Asiakkaan näkökulmasta kokemukset ovat yleensä hybridikokemuksia, eli monen eri kokemusmuodon yhdistelmiä. Eri toimialoille ominaisten asiakaskokemuksen muotojen alakäsitteet ovat tapa suunnata yrityksen fokus ja energia oikeisiin asioihin.

Brändikokemuksen kehittäminen on erityisesti kuluttajatuotteiden fokuksena, sillä brändin herättämät kognitiiviset ja emotionaaliset reaktiot muodostavat asiakkaan kokonaiskuvan brändistä. Kulutuskokemus puolestaan perustuu kokemukseen, jonka asiakas saa tuotteen käytön ja omistamisen seurauksena. Ostokokemus on erityisesti verkkokaupoille ja B2B liiketoiminnalle olennaisen tärkeä. Ostamisen tulee olla mahdollisimman helppoa ja mutkatonta. Palvelukokemuksella tarkoitetaan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa muodostuvaa mielikuvaa palvelusta. Hintakokemus ja hintamielikuvan rakentaminen on keskeinen asiakaskokemuksen keino esimerkiksi autokaupassa. Käyttökokemuksessa huomio keskittyy käytettävyyteen, kestävyyteen ja designiin. Toimituskokemus on keskeinen osa toimintaa, jossa tuote tilataan etukäteen. Online ja verkkokauppakokemus viittaa erityisesti asiakkaan kokemukseen yrityksen Internet- sivujen informatiivisuudesta, viihteellisyydestä, sosiaalisuudesta ja sensorisuudesta. (Saarijärvi & Puustinen, 2021, ss. 61-65)

Kuva 2. Asiakaskokemuksen eri muodot asettuvat tutkittavien yrityskulttuurin elementtien eri puolille. (Heikkilä, 2021)



### 3.2 Asiakaskokemuksen eri tyypit, tasot ja ulottuvuudet

Valtaosa asiakaskokemuksista ei ole erityisen poikkeuksellisia, vaan lähinnä rutiininomaisen käyttäytymisen ohjaamia. Arkisissakin kokemuksissa voidaan toisinaan kokea pieniä hetkiä, jotka ylittävät odotukset ja rikkovat rutiinin, jolloin tavallisesta kokemuksesta tulee tiedostettu kokemus. Parhaimmillaan yksittäinen arkinen asiakaspolun kosketuspiste voi toimia myönteisenä ja positiivista kokemusta vahvistavana tekijänä. (Saarijärvi & Puustinen, 2021, ss. 66 - 68)

Tunteiden ja emootioiden kokemus muuttaa tietoiset kokemukset mieleenpainuviksi. Ihminen muistaa erilaisten kokemusten huiput ja pohjat, sekä alut ja loput. Näihin kohtiin yritystoiminnassa on kannattavaa rakentaa tietoisesti kokemuksen huipentumia. Organisaatioiden on hyvä tiedostaa, mitkä tilanteet ovat asiakkaille merkityksellisiä ja pyrkiä vahvistamaan niihin liittyviä emootioita tavoiteltavan asiakaskokemuksen mukaisesti.

Merkitykselliset asiakaskokemukset puhuttelevat arvomaailmaamme ja jopa muokkaavat identiteettiämme ja siksi ne edellyttävät usein asiakkaan aktiivista mukanaoloa ja osallistumista. (Saarijärvi & Puustinen, 2021, s. 69) Transformatiivisiksi asiakaskokemuksiksi kutsutaan kokemuksia, jotka muuttavat meitä ihmisinä vaikuttamalla näkökulmiimme, asenteisiimme ja käyttäytymiseemme. Transformatiiviset asiakaskokemukset sisältävät piirteitä edellä mainituista tiedostetuista, mieleenpainuvista ja merkityksellisistä kokemuksista. (Saarijärvi & Puustinen, 2021, s. 69)

Asiakaskokemukset ovat monitasoisia, niitä rakentuu kolmella eri tasolla: staattisella, dynaamisella ja asiakassuhteen tasolla. Staattisella tasolla tarkoitetaan kokemuksen tarkastelua yksittäisenä tapahtumana, jolloin asiakaskokemuksen kehittämiseen keskitytään rajatun yhden asiakaspolun tapahtumana. Dynaamisesta tasosta on kyse, kun kokemukseen vaikuttavat epäsuorasti myös aiemmat kokemukset ja niiden luomat odotukset. Asiakassuhde-tason näkökulma korostaa sitä, että yrityksen on tärkeää tunnistaa mahdollisuudet erilaisten kosketuspisteiden rakentamiselle ja asiakassuhteen kehittämiseksi pitkällä aikavälillä. Olennaista on ymmärtää, että asiakaskokemusta tulee tarkastella monitasoisena ja kiinnittää huomiota myös laajempaan näkemykseen kokemuksen kehittämisestä kohti asiakasuskollisuutta. (Saarijärvi & Puustinen, 2021, ss. 70-72)

Asiakaskokemuksen moniulotteinen luonne voidaan jakaa neljään ulottuvuuden osaan: kognitiivinen, emotionaalinen, sosiaalinen ja sensorinen ulottuvuus. Näistä kognitiivinen ulottuvuus määrittää sitä, kuinka asiakkaan odotuksiin onnistutaan vastamaan. Emotionaalinen ulottuvuus syntyy asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutuksen seurauksena, positiivisena tai negatiivisena emotiona. Sosiaaliseen ulottuvuuteen vaikuttavat paitsi henkilökunta myös toiset asiakkaat ja sensorinen ulottuvuus muodostuu kaikesta, mitä asiakas voi aistia, eli nähdä, kuulla, haistaa, maistaa ja tuntea kohtaamistilanteessa. (Saarijärvi & Puustinen, 2021, ss. 78-80)

Asiakaskokemuksen ulottuvuudet auttavat konkretisoimaan asiakaskokemuksen käytännön tasolle ja jäsentämään sen sisältöä sekä luonnetta eri toimialoilla. Asiakaskokemuksen ulottuvuudet ovat yritykselle työkaluja, joiden avulla kehittää omaa asiakaskokemustaan ja löytää mahdollisuuksia erottautua muista. (Saarijärvi & Puustinen, 2021, ss. 83-85)

### 3.3 Asiakasodotukset

Yleiset asiakasodotukset muodostuvat markkinatilanteen tai toimialan vakiintuneiden käytäntöjen välityksellä. Asiakkaat esimerkiksi odottavat, että asiakaskyselyihin vastataan myös sosiaalisessa mediassa, verkkosivujen käyttö on selkeää, vaivatonta ja nopeaa ja mahdollisiin reklamaatioihin reagoidaan oikealla tavalla. Asiakaspalvelun tulee olla osaavaa ja ammattitaitoista, sillä asiakkaat haluavat saada asian ratkaistua yhdellä asiointikerralla. Viestinnän on oltava yhdenmukaista asiakkaan kanssa. Tässä haasteeksi muodostuu ennen kaikkea monikanavaisuus, se, että asiakas haluaa valita mitä kautta on yhteydessä yritykseen. Näiden yleisten asiakasodotusten lisäksi asiakkaalle voi muodostua myös tietystä yrityksestä, tuotteesta tai palvelusta erityisiä odotuksia, sen perusteella miten hän lukee markkinointiviestintää tai on sosiaalisesti tekemisissä muiden asiakkaiden kanssa. (Saarijärvi & Puustinen, 2021, ss. 92-98)

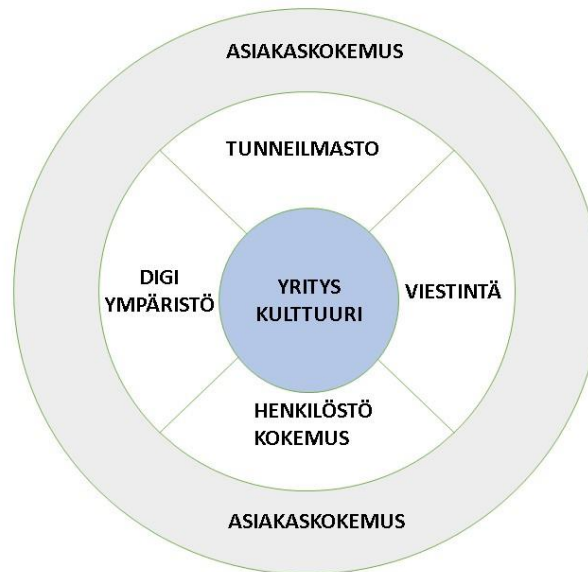
Asiakasodotukset asettavat asiakaskokemukselle lähtötason, siksi organisaation on kriittisen tärkeää ymmärtää mitä odotuksia asiakkailla on ja mistä lähteistä ne muodostuvat. Toimialan vakiintuneiden käytäntöjen lisäksi odotusten muodostumiseen vaikuttaa asiakkaan aiempi asiointi kyseisessä yrityksessä, organisaation viestintä eri kanavissa sekä muu medianäkyvyys, muiden asiakkaiden, ystävien tai sukulaisten mielipide, aistinvaraisesti saatavat vihjeet sekä brändikokemukset. (Saarijärvi & Puustinen, 2021, ss. 99-101)

### 3.4 Teoreettisen viitekehyksen muodostama näkemys

Tutkimuksessa kerätyn teoreettisen viitekehyksen perusteella ihmislähtöisen yrityskulttuurin voidaan todeta olevan erittäin laaja ja monitasoinen käsite. Vuorovaikutussuhteet tutkittavien elementtien välillä ovat monisuuntaisia ja tutkittavista elementeistä kaikki ovat osaltaan merkityksellisiä palasia yrityskulttuurissa. Yrityskulttuuri muodostuu jokaiseen yritykseen joko tietoisesti johtamalla tai tiedostamatta ja kaikissa yrityksissä yrityskulttuuri on hieman erilainen, riippuen näiden elementtien toimivuudesta. Alla olevassa kuvassa on kuvattuna tutkimuksen lähtötilanne, jonka pohjalta tutkimusta alettiin tehdä. Kun ihmislähtöinen yrityskulttuuri on keskiössä, sen ympärille muodostuvat merkittävät

kulttuurin ilmentymät (digikokemus, viestintäkulttuuri, tunneilmasto ja henkilöstökokemus) ja kaikki nämä ovat osa kaikenkattavaa asiakaskokemuksen muodostumista.

Kuva 3. Teoreettisen viitekehyksen perusteella muodostunut kuva ihmislähtöisestä yrityskulttuurista ja siihen liittyvistä elementeistä, jotka kaikki ovat liitoksissa asiakaskokemuksen muodostumiseen. (Heikkilä, 2021)



#### 4 Tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitä yrityskulttuurilla tarkoitetaan ja onko sen elementeillä vaikutusta asiakaskokemuksen muodostumiseen. Tutkimusmuotona käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, joka on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa. Lähtökohtana tutkimuksessa on ollut aineiston monipuolinen ja yksityiskohtainen tarkastelu, minkä vuoksi tutkimussuunnitelma on muotoutunut tutkimuksen edetessä joustavasti. Tutkijan pyrkimyksenä oli löytää uusia näkökulmia

yrityskulttuuriin, joten ainestoa on käsitelty sen näkemyksen ja intuition valossa, mikä tutkijalle on syntynyt yksityiskohtaisen perehtymisen avulla. Tämän intuition perusteella tutkimusta on myös rajattu käsittämään vain joitakin yrityskulttuurin elementtejä, sen mukaan mitkä asiat ovat nousseet selvästi esiin merkittävytydellään.

Kvalitatiivinen tutkimus on kiinnostunut yhtä aikaa monesta eri tekijästä, jotka vaikuttavat lopputulokseen. Siinä teorioita ja säännönmukaisuuksia kehitetään, jotta asiaa voitaisiin ymmärtää laajemmin, ja tarkkuus ja luotettavuus aikaansaadaan verifioimalla. (Hirsjärvi & Hurme, 2011, s. 25) Kvalitatiivinen tutkimus tutkii ja tulkitsee merkityksiä, näin ollen tutkija on itse mukana luomassa tutkittavaa kohdetta, osallistuu henkilökohtaisesti ja pyrkii empaattiseen ymmärtämiseen (Hirsjärvi & Hurme, 2011, ss. 23-25).

#### **4.1 Tutkimuksen toteutus**

Tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua, jota kutsutaan myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Haastattelu on sosiaalinen vuorovaikutustilanne, jossa saadaan rajallinen kuva haastateltavan elämysmaailmasta ja ajatuksistaan. Haastattelulla on välillinen arvo tutkimusprosessissa ja se on osa laajempaa tieteellisen päättelyn ketjua. Ennen kaikkea haastattelu on käsitteisiin, merkitykseen ja kieleen perustuvaa toimintaa. Sekä haastattelija, että haastateltava tuovat tilanteeseen aiemmat kokemuksensa, joihin suhteutettuna haastattelu tulkitaan. (Hirsjärvi & Hurme, 2011, s. 41)

Teemahaastattelu lähtee oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä. Se korostaa haastateltavien kokemusmaailmaa ja heidän määritelmiään tilanteista. Olennaisinta on, että haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Tämä vapauttaa pääosin haastattelun tutkijan näkökulmasta ja tuo tutkittavien äänen kuuluviin. Teemahaastattelu huomioi sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä, samoin kuin se, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme, 2011, s. 48)

Haastateltavat valittiin heidän todennettavissa olevan asiantuntemuksensa perusteella, niin että erilaiset näkökulmat tulivat edustetuiksi. Kaikilla haastateltavilla oman työn tai

kokemuksen kautta oli yhtymäkohtia joko yrityskulttuuriin, asiakaskokemukseen tai johonkin valituista tutkimuselementeistä.. Haastattelut toteutettiin Teams-tapaamisina, jotka haastateltavien suostumuksella tallennettiin ja haastattelut litteroitiin. Haastateltaville toimitettiin kysymyksistä runko etukäteen, jotta vältyttäisiin haastattelutilanteessa pidemmiltä tauoilta. Kysymysten yhteydessä kerrottiin myös pohjatiedot opinnäytetyöstä, sekä aineiston säilyttämisestä ja jatkokäytöstä. Haastattelut toteutettiin joulukuun 2021 aikana, noin tunnin kestävinä melko vapaamuotoisina keskusteluina. Aineistoa kertyi haastatteluista neljä tuntia ja litteroitua tekstiä 93 sivua. Aineiston litteroinnin tarkkuudesta ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta (Hirsjärvi ym., 1997, s. 217). Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin litteroinnissa Teams-ohjelman automaattista äänentunnistuksella toimivaa litterointia. Litteroidussa tekstissä on siis epätarkkuuksia jonkin verran, mutta teksti on riittävän tarkkaa haastattelun kulun seuraamiseksi ja päätelmien tekemiseksi. Litteroidusta tekstistä on jätetty pois täytesanoja, sekä aikaleimat. Näin teksti on helpommin luettavaa ja kokonaisuus ymmärrettävämpi.

Teemahaastattelun kysymysrunko koottiin käsitteiden merkityksen ympärille ja kysymysasettelu pidettiin mahdollisimman avoimena ja väljänä eri tulkinnoille. Haastattelukysymysten määrä haluttiin pitää vähäisenä aiheen laajuuden vuoksi, eikä joitain kysymyksiä kysytty kaikilta haastateltavalta uudelleen, mikäli vastaus oli jo tullut ilmi edellisten kysymysten yhteydessä.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa, jossa aineistoa kerätään monissa vaiheissa ja usein rinnakkaisesti eri menetelmin (haastatteluin ja havainnoiden), aineistoa analysoidaan ja kerätään osittain samanaikaisesti. Yleisohjeena aineiston analysointiin tutkimuksessa voidaan pitää sitä, että aineiston käsittely ja analysointi aloitetaan mahdollisimman pian keruuvaiheen jälkeen. Tällöin aineisto vielä inspiroi tutkijaa, ja aineistoa voidaan täydentää ja selventää helposti tarvittaessa. (Hirsjärvi ym., 1997, s. 218)

Analyysitavan valitsemisessa pääperiaate on valita sellainen analyysitapa, joka parhaiten tuo vastauksen ongelmaan tai tutkimustehtävään. Laadullisessa tutkimuksessa vaihtoehtoja analyysin tekemiselle on paljon tarjolla, eikä tiukkoja sääntöjä ole olemassa. Aineistoon tutustuessaan ja sitä teemoittaessaan tutkija tekee jo alustavia valintoja. (Hirsjärvi ym.,

1997, s. 219) Tässä opinnäytetyössä analyysitavaksi valittiin ymmärtämiseen pyrkivä lähestymistapa.

## 4.2 Haastateltavat

Kuten edellä jo todettiin, haastateltavat valittiin heidän todennettavissa olevan asiantuntemuksensa perusteella, niin että erilaiset näkökulmat tulivat edustetuiksi. Jokainen haastattelu antoi tutkimukselle arvokasta tietoa syventäen ymmärrystä, kyseenalaistaen joitain teoreettisen viitekehyksen päätelmiä, sekä laajentaen näkökulmaa yrityskulttuurista. Koska tutkimuksen vertaisarvionnin kannalta tutkimukseen osallistuneiden taustat ovat olennaisia, on tähän kappaleeseen avattu hieman sitä, mihin haastateltujen henkilöiden asiantuntemus perustuu.

Ensimmäinen haastateltava on pitkän linjan ammattilainen viestinnän alalta. Hän on toiminut noin 20 vuotta toimittaja-journalistina, sekä tuottajana, ohjaajana ja tiimiesihenkilönä media-alalla. Hän on myös toiminut ison viestintäalan yrityksen luovana johtajana ja tällä hetkellä hän työskentelee aktiivisesti suomalaisen yrityskulttuurin kehittämisessä yrityksessään. Ensimmäiseen haastateltavaan viitataan opinnäytetyössä jatkossa viitteellä: Haastattelu, H1.

Toinen haastateltava on myös viestinnän ammattilainen ja hänen erityisosaamisensa liittyy paitsi viestintään, myös asiakaskokemukseen. Hän on tietokirjailija sekä viestintäkouluttaja ja hän kirjoittanut muun muassa yhden ensimmäisistä Suomessa julkaistuista teoksista koskien asiakaskokemusta ja sen merkityksestä yritystoiminnalle. Hän toimii myös yrityskonsulttina viestintään ja strategioihin liittyen. Toiseen haastateltavaan viitataan opinnäytetyössä jatkossa viitteellä: Haastattelu, H2.

Kolmas haastateltava on työntekijäkokemuksen ammattilainen, joka on toiminut valtakunnallisesti tunnetussa yrityksessä HR-johtajana. Tällä hetkellä hän toimii aktiivisesti yrityskulttuurin kehittämisen parissa yrityskonsulttina oman yrityksensä kautta. Hän on kirjoittanut yhden ensimmäisistä Suomessa julkaistuista yrityskulttuuria käsittelevistä

kirjoista. Kolmanteen haastateltavaan viitataan opinnäytetyössä jatkossa viitteellä:  
Haastattelu, H3.

Neljäs haastateltava on toiminut finanssialalla yli 25 vuoden ajan. Hänen tämänhetkiseen tehtäväkenttään kuuluvat HR-asiat, yrityskulttuurin kehittäminen ja työntekijäkokemus. Haastatteluhetkellä hänellä oli kesken iso hanke yrityskulttuurin kehittämisestä omassa toimialueessaan. Hän on kokenut HR-tehtävien ja johtamisen ammattilainen ja kuulunut myös yrityksen johtoryhmään. Muista haastateltavista poiketen hänen näkökulmansa yrityskulttuuriin on enemmän käytännönläheinen ja toiminnallinen. Neljanteen haastateltavaan viitataan opinnäytetyössä jatkossa viitteellä: Haastattelu, H4.

## 5 Tutkimuksen tulokset

Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä aiheen ajankohtaisuudesta ja tärkeydestä, mikä on loogista niiden perusteiden valossa, millä haastateltavat valittiin. Jokaisella heistä oli merkittävän paljon kokemusta ja osaamista joko asiakaskokemuksesta, yrityskulttuurista tai jostain sen elementeistä. Haastateltavat jakoivat myös näkemyksen, jonka mukaan yrityskulttuuri on merkittävä osa yrityksen menestystä ja sillä on selvästi havaittava yhteys asiakaskokemukseen. Ihmisten, työntekijöiden, laittaminen yrityksen keskiöön ja toiminnan muokkaaminen ihmisten tarpeita ajatellen, nähtiin olennaisen tärkeänä erityisesti asiantuntijatyötä tekevien kohdalla. Ihmislähtöisen yrityskulttuuri koettiin pääsääntöisesti positiivisena kehityssuuntana, vaikka yksi haastateltavista nosti esiin myös riskit, joita ihmislähtöiseen kulttuuriin voi liittyä.

”Ihmislähtöinen yrityskulttuuri voi tarkoittaa niin hyviä kuin huonojakin asioita. Riskeinä on muun muassa se, ettei yrityksen johto uskalla tehdä ikäviä ratkaisuja edes silloin, kun se olisi välttämätöntä yrityksen toiminnan kannalta. Toinen riski on se, että yliymmärretään ihmisiä, erityisesti jotakin yksilöä, toisten työntekijöiden kustannuksella.” (Haastattelu, H2)

Ihmislähtöisen yrityskulttuurin koettiin olevan vasta tuloillaan suomalaiseen yritysmaailmaan ja haastateltavat tunnistivat selvän tarpeen kehittää yrityskulttuuria. Verrattuna muihin euroopan maihin ja esimerkiksi Ruotsiin, tiedetään, että siellä on kulttuurin kautta johdettu yritystoimintaa jo paljon pidempään. (Haastattelu, H3)

” Jos me ei hahmotella yrityskulttuuria mitenkään, se vaan velloo ja on. Suomessa on muutamia yrityksiä, joissa on otettu tehtäväksi yrityskulttuurin vahvistaminen, mutta selvästi tarvetta olisi enemmän.” (Haastattelu, H1)

Yrityskulttuurin nähtiin olevan enemmän ihmisistä lähtevä, kuin yrityksen synnyttämistä tuotteista tai palveluista. Ihmistieteet, kuten psykologia, koettiin tärkeänä työkaluna kulttuuria kehitettäessä. (Haastattelu, H1) Toisaalta yrityskulttuuria voitiin ajatella kaiken tekemisen pohjana jolta ponnistetaan ja jonka tehtävä on ohjata ihmisiä oikeaan suuntaan. Se yhdistää kulttuurin sisällä olevia ihmisiä ja erottaa heidät kaikista muista yrityksistä. (Haastattelu, H3)

”Kulttuurilla tarkoitetaan tietoisia ja tiedostamattomia arvoja, toimintatapoja, tekoja ja niiden ilmentymiä, joiden tehtävänä on ohjata organisaation jäsenten toimintaa.” (Haastattelu, H3)

Tutkimuksessa valituista neljästä yrityskulttuurin elementistä haastateltavien näkemykset erosivat toisistaan jonkin verran. Viestintä oli haastatelluista osan mielestä enemmän työkalu ja väline toteuttaa yrityskulttuuria. Samoin koettiin myös digikokemuksen suhteen, mutta haastateltavilla oli erilaisia näkemyksiä siitä, kuuluvatko nämä yrityskulttuuriin vai ei. Osa ajatteli digikokemuksen olevan hyvä lisä, sillä niin valtava osa työstä tehdään diginä. (Haastattelu, H2) Toisaalta osa olisi jättänyt digikokemuksen kokonaan pois, sillä se ei heidän mielestään ollut varsinaisesti osa yrityskulttuuria, vaan enemmänkin työkalu, jonka välityksellä työntekijäkokemusta voidaan muokata. (Haastattelu, H3)

”Tässä ajan hetkessä digitaalinen maailma on tullut osaksi sitä organisaation sisäistä todellisuutta vahvemmin ja sen kautta on

pystytty tuottamaan hyviä kokemuksia, jotka tukee, rakentaa tai vahvistaa sitä kulttuuria” (Haastattelu, H3)

Yksi haastateltavista (Haastattelu, H3) nosti työntekijäkokemuksen erilleen elementeistä, sillä hänen näkemyksensä mukaan kulttuurin tehtävänä on nimenomaan toivotunlaisen työntekijäkokemuksen tuottaminen, jolloin se ei ole vain yksi osa-alue. Hänen kokemuksensa mukaan kulttuurin luomisessa olennaiset peruspilarit ovat ihmiskäsitys, arvot, syy ja seuraus, ja hän koki työhön valittujen elementtien olevan enemmän kulttuurin lopputulos.

(Haastattelu, H3) Työntekijäkokemuksen merkityksestä mainittiin, että yrityksen todellinen kilpailuetu rakentuu siitä, kuinka aloitteellisia ja sitoutuneita, luovia ja innostuneita työntekijät ovat. (Haastattelu, H4)

Tunneilmaston tärkeydestä kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä. Samalla kuitenkin todettiin sen olevan erittäin vaikea määrittää ja kehittää teoilla, sillä sitä ei pysty mittaamaan numeroilla. Ei voida asettaa tavoitetta nostaa tunneilmastoa arvosanasta seitsemän arvosanaan yhdeksän, sillä ei ole mahdollista kertoa mitä se tarkoittaa käytännössä.

(Haastattelu, H2) Tunneilmasto nähtiin myös kaikkien muiden elementtien lopputuloksena, niin että se heijastuu muihin ulottuvuuksiin. (Haastattelu, H1)

Työhön valittujen neljän elementin lisäksi puolet haastatelluista nosti esiin myös johtamisen ja esimiestyön osana yrityskulttuuria, sillä ne ovat erittäin vahvasti työntekijäkokemukseen vaikuttava tekijä. Johtamiskäytännöt liitettiin vahvasti myös viestintään ja yksi haastateltavista totesi viestinnän olevan usein sanoiksi tehtyä johtamista. (Haastattelu, H2) Muita lisättäviä teemoja ei näiden lisäksi noussut esiin haastatteluissa.

Asiakaskokemuksen määrittelyssä kaikilla haastateltavilla oli toisiaan vastaava tai täydentävä näkemys, joka oli täysin yhteneväinen teoreettisen viitekehyksen määritelmän kanssa. Näin ollen asiakaskokemuksen todettiin olevan niiden mielikuvien, kokemusten ja tunteiden summa, jotka asiakas yrityksestä muodostaa. (Haastattelu, H2)

Tarkasteltaessa yrityskulttuurin yhtymäkohtia asiakaskokemuksen muodostumiseen, useampi haastateltava mielsi yrityskulttuurin olevan monella tavalla yhtä asiakaskokemuksen kanssa. Erityisesti työntekijäkokemuksen nähtiin olevan lähestulkoon

sama asia, kuin asiakaskokemus, vain eri perspektiivistä katsottuna. (Haastattelu, H4)  
Asiakaskokemuksen suhteen merkittävänä nähtiin myös asiakkaan odotukset ja niiden toteutuminen suhteessa palveluun tai tuotteeseen, mutta tärkeimmäksi tekijäksi kaksi haastateltavaa nostivat työntekijäkokemuksen.

”Asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttaa hirveän monet asiat. Nimenomaan asiakkaan odotukset on yksi, mutta tutkimusten perusteella me tiedetään, että yksittäinen vahvimmin asiakaskokemukseen vaikuttava tekijä on työntekijäkokemus.”

(Haastattelu, H3)

Yksi haastateltavista kiteytti näkemyksensä niin, että yrityskulttuurin ja asiakaskokemuksen välissä on työntekijäkokemus ja kulttuurin kautta johdetaan ihmisiä, jotka toteuttavat edellytykset asiakaskokemuksen muodostumiselle. (Haastattelu, H3) Toisaalta yrityskulttuuria kehitettäessä tai tutkittaessa usein kysymyksissä on asiakaskokemukseen liittyviä asioita tarkasteltavana. Näin yrityskulttuuri tuottaa asiakaskokemuksen ja jos yrityskulttuuri on toimiva, syntyy hyvä asiakaskokemus ikään kuin itsestään. (Haastattelu, H2)

## 6 Johtopäätökset

Tutkimusaineiston analysoinnin jälkeen tuloksia on selitettävä ja tulkittava. Tulkinalla tarkoitetaan sitä, että tutkija pohtii analyysin tuloksia ja tekee niistä omia johtopäätöksiä. Tulkinta on aineiston analyysissä esiin nousseiden merkitysten selkeyttämistä ja pohdintaa. Johtopäätökset perustuvat yhteen kootuista pääseikoista ja niiden antamasta vastauksesta asetettuihin tutkimuskysymyksiin. (Hirsjärvi ym., 1997, s. 225)

### 6.1 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimuksen aiheen suunnittelu alkoi jo keväällä 2021. Asiakaskokemuksen muodostuminen kuului alusta asti osaksi tutkimusta, mutta yrityskulttuurin liittäminen aiheeseen vaati kypsyttelyä ja useasta mahdollisesta vaihtoehdosta valitsemista. Seuraamalla aktiivisesti

yrittäjäelämän webinaareja, sekä työelämään liittyvää keskustelua eri sosiaalisen median kanavissa, nousivat tietyt aiheet useaan kertaan toistuvina esiin. Vähitellen alkoi hahmottua mielikuva siitä, mitä kaikkea yrityskulttuuri voisi olla sekä se, kuinka merkittävä osa hyvin menestyneistä yrityksistä sisälsi ihmislähtöisen yrityskulttuurin. Samalla alkoi löytyä kohtaamispisteitä yrityskulttuurin ja asiakaskokemuksen välillä ja yhtäläisyyksien määrä herätti kiinnostusta.

Aihealueen valinnan jälkeen syntyi päätös tehdä tutkimus ilman varsinaista toimeksiantoyritystä. Aihe oli laaja ja erittäin vaikeasti määriteltävissä oleva, joten toimeksiantajan näkökulma olisi kokonaisuuden kannalta voinut olla liian rajoittava ja saattanut edellyttää salaamaan tutkimuksen kannalta olennaisia asioita liiketoimintasalaisuuteen vedoten. Näin ollen tutkimus perustuu pitkälti teoreettiseen viitekehykseen ja asiantuntijahaastatteluihin, joiden perusteella tutkija on muodostanut ensin lähtöasetelman ja lopuksi tehnyt johtopäätelmiä.

Teoreettisen viitekehyksen kirjoittaminen alkoi syksyllä 2021 ja hyvin nopeasti ilmeni aineistoa olevan erittäin runsaasti saatavilla. Tutkimuksen tiukka rajaaminen oli aiheellista, joten kaikki asiakaskokemuksen ja yrityskulttuurin kehittämiseen liittyvä strateginen tekeminen päätettiin jättää tutkimuksesta pois ja keskittyä aiheessa vain yläkäsitteisiin ja niiden merkitykseen. Jälkikäteen ajateltuna, tuo rajaaminen esti näkemästä tutkimuksen kannalta merkityksellistä eroa siinä, mitkä yrityskulttuurin elementeistä ovat lopputulos ja mitkä puolestaan työkaluja niiden toteuttamiseen. Kokonaiskuva saattoi siis jäädä rajauksen myötä jonkin verran puutteelliseksi.

Teoreettisen viitekehyksen rakennuttua riittävästi, tuli strukturoitujen haastatteluiden vuoro. Haastattelukysymykset pyrittiin pitämään avoimina ja neutraaleina, jotta haastateltavien oma näkemys tulisi esille mahdollisimman selvästi. Haastateltavia asiantuntijoita lähestyttiin puhelimitse ja kaikki osoittivat välitöntä halua osallistua tutkimukseen. Haastattelut toteutettiin joulukuun 2021 aikana, haastateltavien aikatauluihin sopivalla tavalla. Neljä haastattelua koettiin riittävän laajaksi tutkimuksen kannalta, sillä kaikki haastatellut olivat aihealueen kannalta erittäin päteviä toimijoita ja antoivat riittävän

kattavan näkemyksen. Aineiston analysointi toteutettiin heti kunkin haastattelun jälkeen, jotta kokemus haastattelusta olisi mahdollisimman tuore.

Laadullinen tutkimus palveli tässä tutkimuskysymyksessä ja aihealueessa hyvin, sillä sen avulla saatiin haastateltavien henkilökohtaisia mielipiteitä ja perusteltuja ajatuksia esiin. Haasteena puolistrukturoidussa haastattelussa oli keskustelun rönsyminen aiheen ulkopuolelle ja sitä kautta myös turhan materiaalin paljous. Lisäksi haasteen tuotti tutkijan oman näkemyksen muovautuminen jokaisen haastattelun jälkeen hieman erilaiseksi, jolloin viimeisten haastattelujen suhteen tutkijan oma lähtöajatus aiheeseen oli jo hyvin erilainen kuin ensimmäisessä haastattelussa. Etukäteen suunnitellut kysymykset ja niissä pitäytyminen auttoivat tutkijaa pysymään neutraalina haastattelussa. Haastateltaville oli etukäteen kerrottu tutkimuksen aihealue ja heille lähetettiin haastattelukysymykset etukäteen. Tuntemattomasta syystä osa haastateltavista ei kuitenkaan ollut saanut kysymyksiä etukäteen sähköpostiinsa, mistä huolimatta haastattelu toteutettiin samoilla kysymyksillä kaikkien kanssa.

## **6.2 Johtopäätelmät tutkimuskysymyksiin**

Tutkimusongelmana oli tutkia yrityskulttuurin merkitystä asiakaskokemuksen muodostumisessa, keskittyen erityisesti neljään osa-alueeseen: tunneilmasto, työntekijäkokemus, digikokemus sekä viestintä. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä olivat: Mitä tarkoitetaan ihmislähtöisellä yrityskulttuurilla? Millaisista elementeistä ihmislähtöinen yrityskulttuuri muodostuu ja miten yrityskulttuuri vaikuttaa asiakaskokemukseen?

### **6.2.1 Yrityskulttuurin ydin ja lopputulos**

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta tunneilmaston sekä työntekijäkokemuksen olevan ihmislähtöisen yrityskulttuurin tunnusmerkkejä. Toisin kuin esimerkiksi autoritääriin yrityskulttuuri tai tuotannollinen yrityskulttuuri, ihmislähtöinen yrityskulttuuri pohjautuu ihmisten inhimillisten piirteiden huomioon ottamiseen. Ihmislähtöisessä yrityskulttuurissa työntekijä ja hänen tunteensa, ajatuksensa ja tarpeensa ovat etusijalla ja niiden koetaan tuovan lisäarvoa yritykselle. Keskiössä on myös arvomaailma, niin yksilöiden omat arvot kuin

myös yrityksen luomat arvot. Yksilöiden ja yrityksen arvomaailman kohdatessa, syntyy yhteinen näkemys työnteosta ja sen toteuttamistavoista, mikä sitouttaa yksilöitä yritykseen vahvasti. Yhteiset arvot sitovat myös yrityksen työntekijöitä toisiinsa, syntyy vahva yhteenkuuluvuus ja sen avulla hyvä tunneilmasto ja työntekijäkokemus.

Tutkimus osoitti tunneilmaston ja työntekijäkokemuksen olevan jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään, sillä hyvä työntekijäkokemus tuottaa hyvän tunneilmaston, jossa työntekijä voi hyvin ja pystyy antamaan itsestään parhaansa. Toisaalta voidaan ajatella hyvän tunneilmaston myös ruokkivan hyvää työntekijäkokemusta. Työntekijöiden hyvinvointi, viihtyminen omassa työssään ja hyvä tunneilmasto näkyvät myös ulospäin kaikissa asiakaskohtaamisissa, mikä vaikuttaa suoraan asiakaskokemuksen muodostumiseen. Kun asiakas havainnoi työntekijän tekevän mielellään parhaansa, jotta yrityksen toiminta on asiakkaan odotukset täyttävää, asiakaskokemus on positiivinen. Yrityskulttuurin hyvä tunneilmasto välittyy asiakkaalle siinä, miten työntekijät kohtaavat toisiaan ja tekevät yhteistyötä. Välitön ja hyvä tunnelma tarttuu myös asiakkaaseen ja hän on mielellään tekemisissä yrityksen kanssa. Ikävä kyllä sama toimii myös, jos tunneilmasto on kireä ja työntekijäkokemus huono. Tällöin vaikutus on päinvastainen ja asiakaskokemus heikko.

### **6.2.2 Yrityskulttuurin työkalut**

Tutkimukseen valituista elementeistä viestintä ja digikokemus liittyvät kyllä yrityskulttuuriin, mutta enemmän työkaluina kuin varsinaisesti ytimenä tai lopputuloksena. Tämän johtopäätöksen tekeminen tutkimuksen alussa olisi vaatinut tutkimusalueen laajentamista koskemaan myös strategiset toimet yrityskulttuurin ja asiakaskokemuksen kehittämisessä. Nämä kuitenkin aiheen laajuuden vuoksi rajattiin pois ja vasta asiantuntijoiden haastatteluissa tuli esille tutkittavien elementtien jakautuminen yrityskulttuurin lopputulokseen ja työkaluihin. Siinä missä tunneilmasto ja työntekijäkokemus ovat ihmislähtöisen yrityskulttuurin lopputulos, yrityksen viestintäkulttuuri sekä digikokemus ovat ensiarvoisen tärkeitä työkaluja työntekijäkokemuksen muodostumisessa.

Viestintäkulttuuri käsittää kaiken yrityksen viestinnän, niin sisäisen kuin ulkoisen. Viestinnän eri muodoilla voidaan vaikuttaa työpaikan tunneilmastoon, aivan kuten tunneilmasto

vaikuttaa myös viestintään. Hyvä tunneilmasto luo yksilöille rohkeutta viestiä avoimesti ja ystävällisesti ja vastaavasti avoin ja ystävällinen viestintä ruokkii hyvää tunneilmastoa. Viestintäkulttuurin vaikutus asiakaskokemukseen on sekä suora, että välillinen. Yrityksen tapa toteuttaa asiakasviestintää eri kanavissa vaikuttaa suoraan asiakaskokemukseen, sillä ulkoinen viestintä on suunniteltu asiakasta ajatellen. Sen sijaan yrityksen sisäinen viestintä vaikuttaa asiakaskokemukseen tilanteissa, joissa edellytetään työntekijöiden keskinäistä viestintää asiakkaan asian hoitamisessa. Samoin jos yrityksen sisäisen viestinnän antamat ohjeet erilaisten asiakastilanteiden hoitamisessa ovat epäselvät, vaillinaiset tai virheelliset, heijastuu se asiakaskokemukseen. Toimiva viestintäkulttuuri rakentaa niin asiakaskokemusta kuin yrityskulttuuria.

Tutkimuksessa digikokemuksen todettiin olevan vähempimerkityksinen työkalu yrityskulttuurin muodostumisen kannalta kuin viestintäkulttuuri. Digikokemuksen voidaan ajatella vaikuttavan yrityskulttuuriin työntekijäkokemuksen kautta. Kun digitaaliset työkalut yrityksessä ovat toimivia ja ajantasaisia tarkoitukseensa nähden, on työntekijäkokemus myönteinen. Vastaavasti huonosti toimivat digitaaliset laitteet, ohjelmat ja järjestelmät heikentävät työntekijäkokemusta. Asiakaskokemukseen digikokemus vaikuttaa voimakkaammin, sillä suuri osa asiakkaan kohtaamispaikoista yrityksen kanssa on nykyään digitaalisissa kanavissa toteutuvaa. Tuote-esittelyt, hintatiedot, myynti ja asiakaspalvelu toimivat monessa yrityksessä pääosin digipalveluilla tavalla tai toisella hyödyntäen. Kaikissa näissä digitaalisten kanavien kohtaamispaikoissa olennainen vaikutus on myös asiakasviestinnällä eli viestintäkulttuurilla.

### **6.2.3 Johtaminen ja esihenkilötyö**

Tutkimuksen myötä ilmeni, että tutkitut neljä elementtiä voidaan jakaa lopputulokseen ja työkaluihin, joilla lopputulos saadaan aikaan. Haastatteluissa esiin nousi tutkimuksesta puuttunut elementti, nimittäin johtaminen ja esihenkilötyö, jotka paitsi mahdollistavat yrityskulttuurin muotoilun, myös käyttävät työkaluja sen muovaamiseen. Tutkimuksen alussa johtaminen ja esihenkilötyö rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle, sillä tutkija koki niiden olevan enemmän strategista toimintaa. Eräs haastateltava (Haastattelu, H2) mainitsi kuitenkin esimerkiksi viestinnän olevan sanoiksi puettua johtamista ja toinen (Haastattelu,

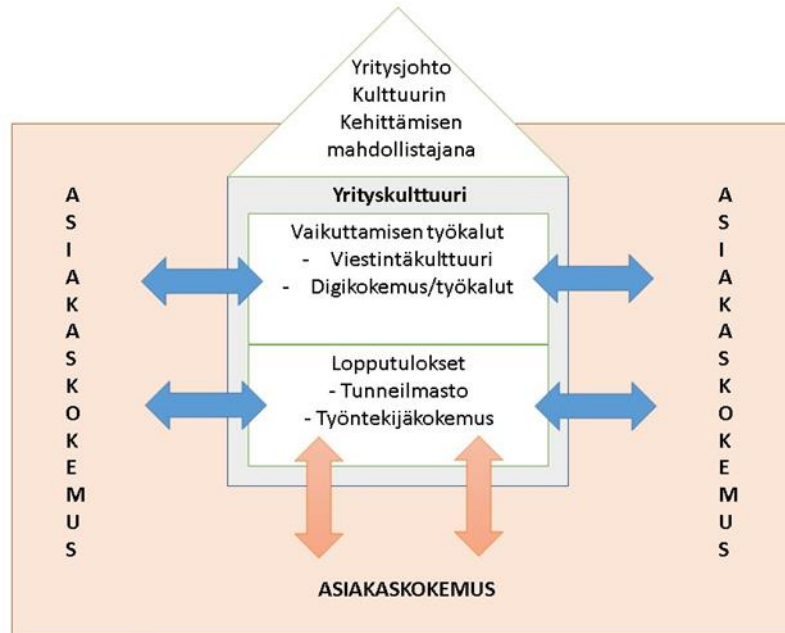
H4) määritteli johtamisen ja esihenkilötyön merkittäväksi henkilöstökokemukseen ja samalla myös asiakaskokemukseen vaikuttavaksi tekijäksi.

Voidaan siis päätellä, että myös johtaminen ja esihenkilötyö ovat liitettävissä yrityskulttuuriin ja asiakaskokemukseen. Sen sijaan, että johtaminen ja esihenkilötyö olisivat kuitenkin täysin verrannollisia tutkinnassa olleiden muiden elementtien kanssa, niiden voidaan ajatella olevan yrityskulttuurin kehittämisen mahdollistajia ja kanavia. Yrityksen johto voi omalla esimerkillään luoda yritykseen tietynlaista kulttuuria ja näkyvänä hahmona kertoa yrityksen arvoista, sisäisen kulttuurin peruspilareista, myös ulospäin asiakkaille näkyvällä tavalla. Yksi haastateltavista (Haastattelu, H3) mainitsi useita suomalaisia yrityksiä nimeltä, joiden kulttuuri ja arvot ovat vahvasti henkilöityneet juuri tiettyyn johtajahahmoon. Näistä mainittakoon esimerkiksi Varusteleka Oy:n Valteri Lindholm, jonka oma persoona identifioituu vahvasti koko yrityksen arvoihin ja toimintatapoihin.

Myös Technopoliksen markkinointijohtaja Karri Hautasen mukaan yrityskulttuurin pohja luodaan johtamistyöllä. Yrityksen johdon tulee suhtautua työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen vakavasti ja tarvitaan johtaja, joka näyttää henkilöstölle omalla esimerkillään hyviä toimintamalleja. Uskottava johtaja johtaa työntekijöitä omilla teoillaan ja inspiroi heitä entistä parempiin suorituksiin. Hyvät teot monistuvat ja luovat ympärilleen lisää hyvää. Johdon on myös tarpeen luoda arvomaailmaltaan työhyvinvointia ruokkiva ilmapiiri, jossa jokaisen työntekijän on hyvä ja turvallinen olla. (Leppänen, 2021)

Yrityksen johdon tekemät valinnat ja päätökset vaikuttavat myös työntekijäkokemuksen ja tunneilmaston muodostumiseen sen perusteella, onko päätöksillä myönteinen vai kielteinen vaikutus työntekijöihin. Viestintää ja digikulttuuria hyödynnetään johdon päätösten käytännön toteuttamisessa. Yrityksen johto voi siis päättää kehittää yrityskulttuuria tietynlaiseksi ja antaa esihenkilöille työkalut sen toteuttamiseen. Tämän päätelmän vuoksi tutkimuksen loppukaaviossa tulee myös johtaminen ja esihenkilötyöskentely huomioida yrityskulttuuriin vaikuttavana tai sen mahdollistavana tekijänä, kuten kuvassa alla näkyy.

Kuva 4. Johtopäätökset. Tutkimuksen perusteella ihmislähtöinen yrityskulttuuri voidaan jakaa työkaluihin ja lopputuloksiin, jotka kaikki vaikuttavat asiakaskokemukseen. Lisäksi yritysjohtoa tarvitaan kehittämisen mahdollistajana sekä työkaluna. (Heikkilä, 2022)



#### 6.2.4 Ihmislähtöinen yrityskulttuuri vetoaa

Tutkimuksen myötä käsitys ihmislähtöisestä yrityskulttuurista on laajentunut ja syventynyt. Se on enemmän kuin vain työntekijöiden huomioimista ja hyvinvoinnista huolehtimista. Se on tahtotila saada ihmiset, niin työntekijät kuin asiakkaat viihtymään yrityksessä ja haluamaan olla osa sitä. Se kattaa enemmän kuin työn tekemiseen liittyvät perusasiat ja vaikuttaa tunteisiin. Ihmislähtöinen yrityskulttuuri täyttää ihmisen arvoihin ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen liittyviä henkisiä ja jopa hengellisiä tarpeita ja vetoaa siksi samat arvot omaaviin voimakkaasti. Karri Hautasen mukaan siitä tunnistaa, että työpaikka on enemmän kuin työpaikka, kun ihminen käyttää myös vapaa-ajallaan firman puseroa. Kun työllä on jokin selvä tarkoitus ja kenties syvällisempi merkitys, ihminen tekee työnsä tehokkaammin ja tunnollisemmin. (Leppänen, 2021)

Ihmislähtöisen yrityskulttuurin kehittämisessä voidaan nähdä samoja teemoja kuin aiemmin on nähty eri uskonnoissa. Uskontojen vaikutuksen ihmisten elämään hiipuesssa, monet

kaipaavat juuri sitä, että voivat kuulua tiettyyn samoja arvoja ja aatteita kannattavaan porukkaan. Ihmislähtöinen yrityskulttuuri korostaa jokaisen yksilön merkitystä ja osallisuutta, se nostattaa vahvasti ”me”-henkeä ja vaalii usein ajatusta lähimmäisen auttamisesta menestymään. Yrityskulttuurin kehittämisestä tunnettuja julkisuuden henkilöitä toisinaan kutsutaan profeetoiksi, puolestapuhujiksi. Tätä ilmausta käyttivät myös tässä tutkimuksessa haastatelluista muutamat.

Ihmislähtöinen yrityskulttuuri vetoaa siis ihmisen toisinaan tiedostamattomiin perustarpeisiin ja sitouttaa niin työntekijöitä kuin asiakkaita. Niin kauan kuin tästä on myönteisiä vaikutuksia ihmisille ja yhteiskunnalle, kehitystä kannattaa tukea tähän suuntaan. Tulevaisuudessa yhä useammin mekaaniset ja yksinkertaiset työtehtävät pystytään hoitamaan robotiikan ja automaation avulla, mutta samalla yhä enemmän tarvitaan ihmisten asiantuntijuutta arvioimaan näiden toimintoja ja lopputuloksia. Tällaisista asiantuntijoista tullaan todennäköisesti kilpailemaan yritysten välillä paitsi palkkatasolla, myös ihmislähtöisellä yrityskulttuurilla. Toistaiseksi ihmislähtöisen yrityskulttuurin kehittäminen on kuitenkin vasta alkutaipaleella suurimmassa osassa yrityksiä ja tehtävää on vielä paljon.

## Lähteet

Aaltolainen, E. Ihmislähtöinen yrityskulttuuri, webinaari 13.10.2021 tallenne

haettu(08.03.2022)osoitteesta: <https://www.youtube.com/watch?v=eBymQH8STmc>

Duodecim lääkärikirja (04.02.2021). Kulttuuri ja terveys.

<https://www.terveyskirjasto.fi/dlk01283>

Eskola, K. (28.05.2020). Sisäinen viestintä moukaroit siilot ja luo työlle merkityksen.

EllunKanat. <https://ellunkanat.fi/nakemys/artikkelit/sisainen-viestinta-moukaroit-siilot-ja-luo-tyolle-merkityksen/>

Filenius, M. (2015). Digitaalinen asiakaskokemus: Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Docendo.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2011). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). Tutki ja kirjoita. Tammi.

Hänti, S.T. (2021). Asiakkaista ansaintaan: Asiakaskeskeinen liiketoimintamalli. AlmaTalent.

Jenny, (23.03.2021). Yritysten sisäinen ja ulkoinen viestintä on todella tärkeää.

<https://contentbusiness.fi/?p=203>

Juholin, E. (2009). Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Infor.

Koivikko, K. (08.08.2019). Miten syntyy vahva yrityskulttuuri? Katso Juho Toivolan neuvot. Y-

Studio. <https://y-studio.fi/yrityksen-kasvu/johtaminen/miten-syntyy-vahva-yrityskulttuuri/>

Koivuniemi, J. (haettu 26.03.2022). Mitä on digitaalinen asiakaskokemus?

<https://blogi.unfair.fi/digi/mita-on-digitaalinen-asiakaskokemus>

Korkiakoski, K. (04.04.2019). Asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen suhde.

FutureLab. <https://www.futurelab.fi/2019/04/04/asiakaskokemuksen-ja-henkilostokokemuksen-suhde/>

Korkiakoski, K. (2019). Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: Uusi aika, uudenlainen johtaminen. AlmaTalent.

Kortesuo, K. & Löytänä, J. (2015). Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. AlmaTalent.

Kähkönen, S. (08.02.2021). Kaikki tunteet kuuluvat työelämään – työpaikan hyvä tunneilmasto auttaa kohtaamaan negatiivisia tunteita rakentavasti.

<https://www.superlehti.fi/tyoelama/kaikki-tunteet-kuuluvat-tyoelamaan-tyopaikan-hyva-tunneilmasto-auttaa-kohtaamaan-negatiivisia-tunteita-rakentavasti/>

Lampinen, S. (24.01.2017). Miten syntyy digitaalisen yrityksen kulttuuri?

<https://www.salesforce.com/fi/blog/2017/Miten-syntyy-digitaalisen-yrityksen-kulttuuri.html>

Launonen, R. (2021). Taistelu työstä: Kohti inhimillistä työelämää. Tammi.

Leppänen, N. (23.6.2021). Kannustava yrityskulttuuri parantaa työntekijöiden tyytyväisyyttä ja suorituskyykyä. Kasvu Open. <https://kasvuopen.fi/blogi/kannustava-yrityskulttuuri-parantaa-tyontekijoiden-tyytyvaisyytta-ja-suorituskyykya/>

Lievonen, M. (11.10.2021). Viestinnän johtaminen on organisaation onnistumistekijä.

<https://www.avoin.jyu.fi/fi/blogit/viestinnan-johtaminen-on-onnistumistekija>

Luukka, P. (2019). Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi ja miten? Alma Talent.

Peda, (2018). Mitä on kulttuuri? <https://peda.net/kol/foorumi/m/mkk/t2kk/mit%C3%A4-on-kulttuuri>

Pesu, H. (haettu 17.11.2021). Työympäristö vaikuttaa työhyvinvointiin enemmän kuin palkka. Are Oy. <https://www.are.fi/ajankohtaista/tyoymparisto-vaikuttaa-tyohyvinvointiin-enemman-kuin-palkka/>

Rantanen, J. (15.08.2013). Tunneilmasto – Ratkaiseva menestystekijä. KasvuOpen.

<https://kasvuopen.fi/blogi/tunneilmasto-ratkaiseva-menestystekija/>

Rantanen, J., Leppänen, I. & Kankaanpää, H. (2020). Johda tunneilmastoa: Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Alma Talent.

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. (2021). Strategiana asiakaskokemus: Miksi, mitä, miten? Docendo.

Sinek, S. (2013). If You Don't Understand People, You Don't Understand Business. Tallenne haettu 08.3.2022 osoitteesta [https://www.youtube.com/watch?v=llKvV8\\_T95M](https://www.youtube.com/watch?v=llKvV8_T95M)

Tieteen termipankki, haettu 16.10.2021 osoitteesta:

<https://tieteentermipankki.fi/wiki/lhmistieteet:kulttuuri>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2017). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi: uudistettu laitos*. Tammi.

Viitala, S. (15.4.2021). Näin kehität digitaalista työntekijäkokemusta.

<https://www.planier.fi/post/nain-kehitat-digitaalista-tyontekijakokemusta>

Viitanen, L. (13.08.2019). Työntekijäkokemus on yhtä tärkeä kuin asiakaskokemus. Roidu.

<https://roidu.com/blogi/tyontekijakokemus-on-yhta-tarkea-kuin-asiakaskokemus/>

Viitasalo, M. (haettu 26.03.2022). 8 taitoa mitä viestinnän ammattilainen tarvitsee

tulevaisuudessa. Meltwater. [https://www.meltwater.com/fi/blog/10-taitoa-mita-](https://www.meltwater.com/fi/blog/10-taitoa-mita-viestinnan-ammattilainen-tarvitsee)

[viestinnan-ammattilainen-tarvitsee](https://www.meltwater.com/fi/blog/10-taitoa-mita-viestinnan-ammattilainen-tarvitsee)

Von Bonin, A. (14.03.2018). Ankea työntekijäkokemus, kankea digitalisaatio – näin huono digitaalinen käyttökokemus syö yritysten tulosta.

<https://blogi.valtti.com/digitaalinen-tyontekijakokemus-liiketoiminta>

Åhman, H. (2019). Keskusteluälykyys painetilanteissa. AlmaTalent

## **Liite 1: Haastattelukysymykset**

### **Haastatteluasetelma 1.12.2021**

Strukturoitu tutkimushaastattelu Päivi Heikkilän opinnäytetyöhön ”Yrityskulttuurista asiakaskokemuksen muodostumiseen”. Haastattelu toteutetaan Teams haastatteluna, joka tallennetaan ja myöhemmin litteroidaan. Haastattelumateriaalia säilytetään Heikkilän omalla tietokoneella, sekä erillisellä muistitikulla. Haastattelun tallenne tuhoaan opinnäytetyön tarkistusajan jälkeen. Haastattelusta ei makseta korvausta haastateltavalle.

### **Tutkimusasetelma**

Opinnäytetyössä on tutkittu ihmislähtöisen yrityskulttuurin neljän eri elementin merkitystä asiakaskokemuksen muodostumiseen. Kyseiset elementit (viestintäkulttuuri, työntekijäkokemus, digikokemus ja tunneilmasto) on valittu tutkijan omaan havainnointiin perustuen ja ajankohtaisuutensa vuoksi. Olemassa olevan teoreettisen tiedon rinnalla haastattelututkimuksella testataan tutkijan tekemiä johtopäätelmiä.

### **Haastattelukysymykset**

Esittelisitkö itsesi aluksi. Kuka olet ja millainen on sinun erityisosaamisen kenttäsi?

Miten ymmärrät ihmislähtöisen yrityskulttuurin ja mitä se mielestäsi tarkoittaa?

Mitä ajatuksia sinulle herää opinnäytetyössä tehdystä valinnasta ihmislähtöisen yrityskulttuurin elementtien suhteen? Puuttuuko joku merkittävä elementti? Jättäisitkö jonkun pois?

Mikä on asiakaskokemus mielestäsi ja mikä on sen merkitys? Miten ajattelet, että siihen vaikutetaan?

Millaisia viitteitä näet yrityskulttuurin ja asiakaskokemuksen yhdistymisestä omassa työssäsi?

Mikä työssä valituista elementeistä on mielestäsi merkittävin ihmislähtöiseen yrityskulttuuriin sekä asiakaskokemukseen vaikuttamisen elementti? Miksi nostat juuri sen esiin?

Onko elementtien välillä mielestäsi vuorovaikutussuhteita? Jos on niin millaisia?

Millaisena näet yrityskulttuurin elinkaaren? Mistä on tultu tähän ja mihin ollaan menossa?

## Liite 2: Aineistonhallintasuunnitelma

Opinnäytetyön aineistonhallintasuunnitelma

Päivi Heikkilä

Opinnäytetyössä kerättävä aineisto sisältää henkilöhaastatteluja, jotka toteutetaan teamsin välityksellä ja tallennetaan. Nauhoitteet, sekä niistä tehdyt litteroinnit säilytetään tutkijan henkilökohtaisella tietokoneella erillisessä kansiossa ja niistä tehdään varmuuskopio ulkoiselle muistitikulle.

Opinnäytetyö ei sisällä salassa pidettävää tietoa, eikä sellaisia henkilötietoja, joiden turvaamiseksi tarvitsisi eritystoimenpiteitä. Haastateltavia on informoitu etukäteen aineistonhallintasuunnitelmasta.