

Ada Pöyhönen

**Verkkokoulutuslusta fyysisen
asiakaskohtaamisen kehittämisessä
— case Fitness24Seven**

Opinnäytetyö

Liikunta-alan kehittäminen ja
johtaminen

Huhtikuu 2022



**KAMK • University
of Applied Sciences**

Tiivistelmä

Tekijä: Pöyhönen Ada

Työn nimi: Verkkokoulutus alusta fyysisen asiakas kohtaamisen kehittämisessä — case Fitness24Seven

Tutkintonimike: Liikunta-alan kehittämisen ja johtamisen koulutus, Liikunnanohjaaja YAMK

Asiasanat: asiakaspalvelun kehittäminen, verkko-oppimisalusta, yhteisöllinen ideointimenetelmä

Nykypäivänä asiakas määrittelee pitkälti yrityksen menestymisen, joten toimiva yritysstrategia lähtee asiakkaiden tarpeista ja heidän odotuksistaan. Kuuntelemalla tarkemmin asiakkaita pystytään luomaan asiakkaille tunnetason kokemuksia ja toisenlaista sitoutumista. Kilpaillakseen, selviytyäkseen ja menestyäkseen yrityksen palveluympäristön on toimittava korkealla tasolla kuntoilualalla. Yrityksen on panostettava toimintansa laatuun ja kehittämiseen, jotta he pystyvät luomaan arvolutapauksen mukaista asiakaskokemusta kilpailukykyisesti. Osaamisen kehittämisen yksi yleisiä koulutustapoja on yrityksen sisäinen verkko-opiskelu, jolla mahdollistetaan monipuolinen asioiden oppiminen sekä uuden opitun tiedon integroiminen työelämään.

Fitness24Seven on luomassa henkilökunnalleen Fitness Online Academy koulutus alustaa. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on tuottaa koulutus materiaalia henkilökunnalle fyysisiin asiakas kohtaamisiin. Kehittämistyön tavoitteena on koulutuksen avulla parantaa asiakas uskollisuuden Net Promoter Score mittarin tuloksia. Kehittämistyö on rajattu fyysiseen asiakas kohtaamiseen.

Tämä tutkimus oli laadullinen tutkimus, jossa käytettiin lähestymistapana tapaustutkimusta. Kehitysmenetelmänä tutkimuksessa käytettiin kehittävästä työntutkimusta. Kehittävässä työntutkimuksessa tarkoituksena on tuottaa työntekijöille kokemuksia omasta työstään uuden toimintamallin muodostumiseksi ja soveltamiseksi. Aineistonkeruu tapahtui yhteiskehittämisen menetelmillä. Kehittämistyössä henkilökunnalle järjestettiin etäyhteyksin kaksi asiakaspalvelun työpajaa, jossa käytettiin työkaluna yhteisöllisen ideointimenetelmän Lotus Blossom -ajatuskarttaa. Aineisto analysoitiin teoriasidonnaisesti sisältöanalyysillä.

Sisältöanalyysissä alakategorioita muodostui kuudesta yhdeksään, yläkategorioita muodostui kahdesta kolmeen ja yhdistäviä kategorioita jokaiselle tutkimuskysymykselle yhdet. Alakategorian termeiksi muodostuivat muun muassa asiakastyytyväisyys, tunnekokemuksen luominen, ensivaikutelman tehostaminen sekä asiakkaan tarpeiden määrittely ja huomiointi. Yläkategorioiksi muodostuivat muun muassa viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen, asiakaspalvelutilanteen johtaminen ja hallinta, asiakasymmärrys ja yksilöllinen asiakas kohtaaminen. Yhdistäväksi kategoriaksi muodostuivat asiakaspalveluosaaminen, asiakaspalvelukokemus ja palvelupolun luominen fyysiseen asiakaspalveluun. Tuloksia hyödynnettään asiakaspalvelukoulutuksen kehittämistyössä. Fyysisen asiakas kohtaamisen koulutuksen kolmeksi pääteemaksi muodostui vaikuttava asiakas kohtaaminen, aktiivinen kuuntelu sekä empatian ilmaisu. Koulutus luotiin Articulate 360-työkalulla, joka mahdollisti monipuolisen ja kiinnostavan koulutuskokonaisuuden luomisen.

Abstract

Author: Pöyhönen Ada

Title of the Publication: Development training platform for customer service —Case Fitness24Seven

Degree Title: Master of Sport Studies

Keywords: Development of customer service, online training platform, interactive brainstorming method

Today, the customers have a major impact to the success of the company. Therefore, a robust business strategy should be based on the needs of customers and their expectations. By listening closely to customers' needs, it is possible to create deeper emotional level customer experiences and long-term engagement. In order to compete, survive and succeed, the company's service environment must operate at the highest level in the fitness industry. In order to create a competitive customer experience, that is in line with company's value proposition, the company must invest in the quality and continuous development of its operations. One of the most popular training methods for competence development is in-house online training, which enables versatile learning possibilities and the implementation of new knowledge into practice.

Fitness24Seven is in progress of creating a Fitness Online Academy training platform for its staff. The purpose of this research development work is to provide training material for staff for face-to-face customer service. The aim of this development work is to improve the customer loyalty results in the Net Promoter Score indicator through training. Development work's scope is on face-to face customer service.

This qualitative study is based on the case study approach. The purpose of this research is to provide employees with experiences of they own work, in order to form a new operating model. As part of this development work, two customer service workshops were arranged remotely for the staff. In the workshops, Lotus Blossom thinking map was used as an interactive brainstorming method. The data was analysed theoretically by using content analysis.

In the content analysis, each research question consisted of six to nine subcategories, two to three upper categories, and one common category for each research question. Subcategory included terms such as customer satisfaction, creating an emotional experience, enhancing first impressions and defining and acknowledging the customer's needs. The upper categories included communication and interaction expertise, customer service management and control, customer understanding and individual customer experience. The unifying category consisted of customer service expertise, customer service experience and creating a service path for physical customer service. The results of this development work were used in the development of customer service training. The three main themes of the effective customer communication education were the guidance for effective customer communication, active listening and expressing the empathy. The training was created with Articulate 360-tool, which made it possible to create a versatile and interesting education for staff.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Asiakaspalvelukoulutuksen keskeiset elementit verkko-oppimislustalla	3
2.1	Kokonaisvaltainen asiakaskokemus liikunta-alan yrityksessä	3
2.1.1	Asiakaslähtöisyys ja asiakasymmärrys yrityksessä	4
2.1.2	Fyysinen asiakaskokemus	6
2.2	Yrityksen henkilökunnan kouluttautuminen verkko-oppimislustalla	8
2.2.1	Henkilökunnan osaamisen kehittäminen	9
2.2.2	Toimivan verkko-oppimislustan elementtejä	10
3	Tutkimusstrategia sekä tutkimus- ja kehittämismenetelmät	12
3.1	Tapaustutkimus tutkimusotteena	12
3.2	Kehittävä työntutkimus kehittämismenetelmänä	13
3.3	Tutkimusaineiston analyysimenetelmät	15
4	Kehittämistyön toteutus ja analysointi	17
4.1	Toimeksiantajan esittely	17
4.2	Asiakaspalvelukoulutus kehittävän työntutkimuksen avulla	18
4.3	Kehittämistyön tiedonhankintamenetelmät	19
4.4	Materiaalin tuottaminen Fitness24Seven -koulutuslustalle	26
4.4.1	Kehittämistyön kulku	27
4.4.2	Vaikuttava vuorovaikutus asiakaspalvelussa	34
4.4.3	Verkko-oppimislustan toiminnot	39
5	Koonti verkko-oppimislustan keskeisistä elementeistä	43
6	Pohdinta	46
	Lähteet	49
	Liitteet	

1 Johdanto

Yritysten toimintaympäristö ja menestymisen edellytykset muuttuvat jatkuvasti, sillä asiakasymmärryksen lisäämisestä ja asiakaskokemuksen kehittämistä uusissa kosketuspisteissä on tullut entistä kriittisempi tekijä. Kasvu ja menestyminen edellyttävät uusien ajatusten omaksumista ja jatkuvaa suorituskyvyn kehittämistä. (EK-SAK Tuottavuustyöryhmä 2011, 5.) Osaamisen kehittäminen on tärkeässä osassa yrityksen toimintasuunnitelmaa, sillä se on työväline, jonka avulla organisaation strategia saadaan näkyväksi henkilöstön ammattitaidon ja jalkauttamisen kautta. Henkilöstön kehittämisessä yksi suosituimpia koulutustapoja on sisäinen verkko-opiskelu, jolla mahdollistetaan monipuolinen asioiden oppiminen sekä uuden opitun tiedon integroiminen työelämään.

Fitness24Seven on Pohjoismaiden nopeimmin kasvava ja tällä hetkellä Suomen suurin kuntosaliketju. Yritys avasi ensimmäisen kuntokeskuksensa Suomeen vuonna 2012 ja sen jälkeen laajentanut liiketoimintaansa toimintaansa ympäri Suomea. Yrityksellä on tällä hetkellä 61 kuntokeskusta ympäri Suomea työllistäen yli 400 henkeä. Vuonna 2017 Fitness24Seven laajensi toimintaansa Euroopan rajojen ulkopuolelle ja avasi kuntosalin Kolumbiaan. Samana vuonna myös yritys vaihtoi konseptia ja logoa. Vuonna 2018 kuntosalitoiminta käynnistyi Thaimaassa. Euroopan ulkopuolella laajentumisen yhteydessä yritys alkoi myös keräämään tietoa Net Promoter Scoren avulla asiakaskokemuksesta ja asiakkaiden suositteluhaluudesta.

Yritys on luonut henkilökunnalleen Fitness Online Academy verkko-oppimisympäristön, jonka avulla se pystyy tarjoamaan henkilökunnalleen uusia koulutusmahdollisuuksia. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on tuottaa koulutusmateriaalia henkilökunnalle fyysisiin asiakaskohtaamisiin. Kehittämistyön tavoitteena on koulutuksen avulla parantaa asiakasuskollisuuden Net Promoter Score mittarin tuloksia. Tutkimus on rajattu fyysiseen asiakaskohtaamiseen, koska yrityksellä oli kehitteillä koulutusluterille jo materiaalia muille koulutustarpeille.

Tämä tutkimus oli laadullinen tutkimus, jossa käytettiin lähestymistapana tapaustutkimusta. Kehitysmenetelmänä tutkimuksessa käytettiin kehittävää työntutkimusta. Kehittävässä työntutkimuksessa tarkoituksena on tuottaa työntekijöille kokemuksia omasta työstään uuden toimintamallin muodostumiseksi ja soveltamiseksi. Kehitystyötä viedään eteenpäin väliintuloilla työyhteisöön. Kehittävässä työntutkimuksessa perehdytään aluksi kehittämiskohteen historiaan ja nykypäivään, jonka jälkeen uutta toimintatapaa aletaan suunnittelemaan.

Aineistonkeruu tapahtui yhteiskehittämisen menetelmillä Lotus Blossom. Lotus Blossom on ajatuskartan tapainen luova ongelmanratkaisumenetelmä, jossa kehitettävän näkökulman ympärille muodostetaan kahdeksan uutta näkökulmaa ja näiden näkökulmien ympärille uudet kahdeksan näkökulmaa. Kaksi etätyöpajaa tallennetaan aineistonanalyysia varten. Aineiston analyysimenetelmänä käytetään induktiivista sisältöanalyysia. Tutkimusten tuloksia hyödynnetään luodessa koulutusmateriaalia Fitness Online Academyn koulutusalueelle.

2 Asiakaspalvelukoulutuksen keskeiset elementit verkko-oppimisalustalla

Yritysten on jatkuvasti panostettava toimintansa laatuun ja toiminnalliseen joustavuuteen, jotta he pystyvät täyttämään ja toteuttamaan asiakastarpeet kilpailukykyisesti. Toimiva yritysstrategia lähtee asiakkaasta, hänen tarpeistaan ja sen ymmärtämisestä, mistä hän on valmis maksamaan. Nykypäivänä asiakas määrittelee pitkälti yrityksen menestymisen, joten yhä useampi yritys on viimein ymmärtänyt, että asiakkaiden kokemuksia ja odotuksia on kuunneltava tarkemmin. Luomalla asiakkaalleen tunnetason kokemuksia yritys saa aikaan aivan toisenlaista sitoutumista ja innostusta verrattuna perinteiseen myymiseen. Luonnollisesti tyytyväiset asiakkaat myös suosittelvat näitä yrityksiä normaalia enemmän ja yrityksen kannattavuuden taso nousee. (EK-SAK Tuottavuustyöryhmä 2011, 4–5; Gerdt & Korhikoski 2016, luku 1; Löytänä & Korhikoski 2014, 117.)

2.1 Kokonaisvaltainen asiakaskokemus liikunta-alan yrityksessä

Positiivisten asiakaskokemusten tarjoamisella on tutkitusti positiivinen vaikutus yrityksen menestymiseen, tulokseen ja arvon nousuun markkinoilla. Asiakasyymmärryksen lisääminen ja asiakaskokemuksen kehittäminen uusissa kosketuspisteissä on tullut entistä kriittisempi tekijä, kun yritystä koskeva vuoropuhelu käydään yrityksen ulottumattomissa ja asiakkaat liikkuvat entistä enemmän sekä helpommin digitaalisesta kanavasta toiseen. Asiakslähtöisyyden ja asiakaskokemuksen merkitys onkin lisääntynyt yritysten strategisena kilpailukeinona, sillä palveluiden kuluttamisen kokemus on noussut tärkeään rooliin. (Koivisto, Säynäjänkangas & Forsberg 2019, 21, 23, 25; Löytänä & Korhikoski 2014, 98–100.)

MacIntoshin ja Dohertyn (2007, 1, 14) tekemän kanadalaisen kuntosalirytyksen tutkimuksen mukaan arvot, rehellisyys, luottamus, huippuasenne ja innovaatio olivat merkityksellisiä asiakastytyväisyyden kannalta. Nämä yrityksen toimintatavat voidaan siis havaita myös yrityksen ulkopuolella ja pidensivät jäsensuhteita. Tutkimuksessa selvisi, että vastaanoton rooli oli merkittävä asiakkaiden tyytyväisyydessä ja aikomuksessa irtisanoutua, sillä vastaanoton vuorovaikutuksella voidaan tuoda organisaation arvokulttuuria asiakkaisiin.

2.1.1 Asiakslähtöisyys ja asiakasymmärrys yrityksessä

Kilpaillakseen, selviytyäkseen ja menestyäkseen kuntoilualalla yrityksen palveluympäristön on toimittava korkealla tasolla (MacIntosh & Doherty 2007, 1). Yritysten huomio onkin siirtynyt tuotteista asiakkaan ja yrityksen väliseen vuorovaikutukseen sekä näihin liittyviin prosesseihin, malleihin ja hyötyihin. Palvelulähtöisen ajattelun rinnalla on viime vuosina nostettu myös asiakaskeksien ajattelu. Pyrkimyksenä on huomioida yrityksen ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen lisäksi entistä laajemmin yrityksen rooli asiakkaan elämässä tai liiketoiminnassa. (Koivisto ym. 2019, 19.)

Palvelullistamisen onnistuminen edellyttää yrityksessä vahvaa asiakslähtöisyyttä. Tuotteiden tarjoamiseen verrattuna palvelullistaminen vaatii kattavampaa ymmärrystä asiakkaan tarpeista, sillä palvelullistamisen tavoitteena on tarjota asiakkaalle pelkkää tuotetta laajempi ratkaisu ja näin myös entistä monipuolisemmin arvoa. (Koivisto ym. 2019, 18.)

Asiakslähtöinen yritys kykenee kehittämään tuotteita ja palveluita asiakkaiden tarpeista lähtöisin sekä pystyy tuottamaan ja toimittamaan palvelua tavalla, joka aidosti vastaa asiakkaiden odotuksia ja tarvetta. Erinomaisen asiakaskokemuksen turvaamiseksi asiakkaiden tulee kokea, että yritys kykenee toistuvasti toimittamaan arvolupauksen mukaisia positiivisia kokemuksia. Tämän toteuttaminen läpi yrityksen eri palvelujen ja asiakaspolkujen edellyttää asiakslähtöistä toimintakulttuuria ja yhteistyötä yrityksen eri yksiköiden kesken. (Koivisto ym. 2019, 166.)

Ahvenaisen, Gyllingin ja Leinon (2017, 56) sekä Koiviston ym. (2019, 23) mukaan asiakkaat odottavat asiakslähtöisyyden lisäksi asiantuntemusta. Asiakas investoi aikaansa yrityksen palveluihin, joten asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja tyydyttäminen synnyttävät asiakkaalle emotionaalista ja symbolista arvoa. Asiakkaat etsivät entistä enemmän uudenlaisia kokemuksia, jotka tarjoavat elämyksiä ja merkitystä asiakkaan elämässä.

Asiakaskokemus muodostuu kaikista kohtaamisista yrityksen kanavien, palvelujen ja edustajien kanssa. Asiakaskokemukseen vaikuttaa vahvasti tunnepohjaiset seikat, joten asiakkaan ajatukset ja mielikuvat ovat tärkeässä osassa asiakaskokemuksen muodostumisessa. Asiakaskokemus syntyykin asiakkaan odotusarvon ja toteuman suhteena. (Ahvenainen ym. 2017, 10, 23.) Liikuntalan organisaatiokulttuuria ilmentää esimerkiksi yrityksen brändissä, henkilökunnan tehtävänkuvauksissa ja käytöksessä. Yrityksen palvelukulttuurilla on siis suora vaikutus asiakkaisiinsa. (MacIntosh & Doherty 2007, 15.)

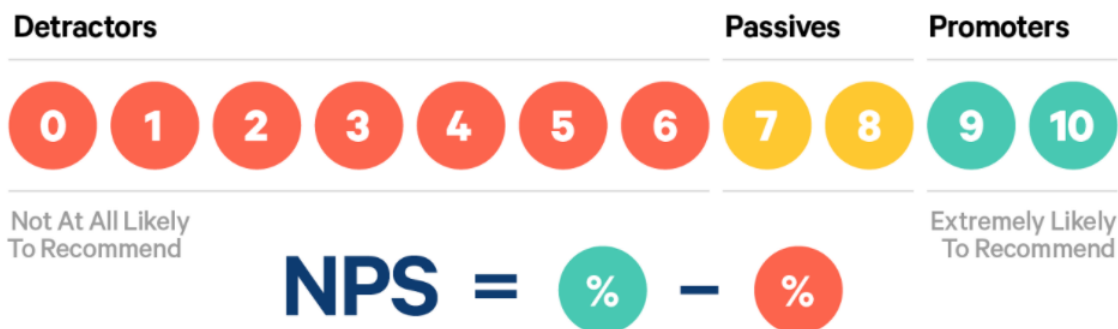
Ahvenaisen ym. (2017, 57, 10) mukaan ensimmäinen kohtaamispiste yrityksen kanssa on verkkosisältö tai sosiaalisen median profiili. Digitalisaation on tuonut mahdollisuuden aloittaa ainutlaatuisten asiakaskohtaamisten synnyttämisen heti. Arvostelut, mielikuva hinnan ja laadun välisestä suhteesta, mainonta sekä ensituntuma eri kohtaamispisteissä vaikuttavat tiedostamattoman kokonaiskuvan eli brändimielikuvan syntymiseen.

Mitä aikaisemmin yritys pystyy antamaan relevanttia tietoa asiakkaille, sitä aiemmin pystytään myös rakentamaan luottamusta ja herättämään kohderyhmien kiinnostuksen. Teknologisen kehityksen hyötyjen saavuttaminen palveluiden kehittämisessä vaatii kuitenkin vahvaa asiakaslähteisyyttä ja asiakaskohtaamista, sillä asiakas tutustuu erilaisiin vaihtoehtoihin verkossa ja etsii itse sopivia ratkaisuja ongelmiinsa. (Ahvenainen ym. 2017, 42; Koivisto ym. 2019, 19.)

Asiakaskokemuksen keskeinen käsite on yllä mainittu asiakkaalle luotava arvo eli miten paljon yritys voi saada resursseja käyttöönsä asiakkuudesta. Yritykset luovat toiminnallaan tai tuotteillaan edellytykset arvon muodostumiselle, jolloin asiakas itse muodostaa niistä arvoja itselleen. Arvomaailman muutokset liittyvät inhimillisiin kokemuksiin, joten niitä voi olla hankala muuttaa nopeasti. Asiakkaalle luotava arvo voidaan jakaa neljään osaan taloudellinen arvo, emotionaalinen arvo, toiminnallinen arvo ja symbolinen arvo. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 18–20.)

Kuntosalialalla jäsenyyden arvoa määrittävät yrityksen arvot, joihin hän voi samaistua ja tuntea kuuluvansa. Nämä voivat olla symbolisia arvoja, jolla tarkoitetaan mielikuviin ja brändiin liittyviä kokemuksia. Tällöin asiakas kokee yhteenkuuluvuutta tai identiteettien yhtäläisyyksiä muiden palvelun käyttäjien kanssa. Asiakas omaksuu yrityksen arvomaailmaa havainnoimalla ja vuorovaikeuttamalla kuntosalirytyksen henkilökunnan kanssa. (MacIntosh & Doherty 2007,3; Löytänä & Korkiakoski 2014, 18–20.)

Reaaliaikainen mittaaminen on oleellista asiakaskokemusta mitattaessa, sillä oleellista on ketkä ovat vastaajia ja kuinka mittaaminen suoritetaan. Mittaamisen suunnittelun tulisi lähteä asiakkaan kosketuspisteestä yrityksen kanssa. Kosketuspiste voi olla esimerkiksi tuotteen osto tai myymälässä asiointi. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 154; Gerdt & Korkiakoski 2016, 5. luku.)



Kuva 1. Net Promoter Score asiakasuskollisuuden mittari (Trustmary)

Kuten kuvassa 1 esitetään, NPS eli Net Promoter Score kertoo asiakkaiden suositteluhalukkuudesta. Asiakkailta kysytään kuinka todennäköisesti hän suosittelisi yritystä muille. Saatujen arvioiden pohjalta voidaan laskea prosenttiluku, joka kertoo miten suuri suositteluprosentti yrityksellä on asiakkaidensa mielestä. (Ahvenainen ym. 2017, 24.) Fitness24Seven käyttää Net Promoter Score menetelmää asiakasuskollisuuden mittaamiseen. Luvussa 3.3 käsitellään yrityksen tuloksia vuosilta 2017–2021.

2.1.2 Fyysinen asiakaskokemus

Kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen katsottiin muodostuvan kolmesta laajemmasta kokonaisuudesta, joiden pohjalta asiakkaan todellinen ja pitkäaikainen tunnekokemus syntyy. Näistä fyysinen kohtaaminen käydään asiakaspalvelussa. Hokkanen, Karhunen & Luukkainen (2010, 311, 314) sekä Jokinen, Heinämaa & Heikkonen (2000, 235) muistuttavatkin palveluasenteen vilpittömyydestä ja aitoudesta. Jos asiakaspalvelijalla ei ole positiivista palveluasennetta hän ei pysty luomaan ainutkertaisesta kokemuksesta asiakkaalle. Asiakaspalvelussa työskenteleville pitäisi olla selkeästi määritelty, minkälaista palvelua yritys haluaa tuottaa asiakkailleen. MacIntoshin ja Dohertyn (2007, 4, 14) teettämän kuntosalialan tutkimuksen mukaan asiakkaat arvostivat henkilökunnassa positiivisuutta ja iloista asennetta. Kun kuntosalijäsen kokee saavansa korkeatasoista palvelua, he ovat uskollisempia palvelun tarjoilleen.

Asiakkaan saapuessa ensimmäiset sekunnit ovat todella tärkeitä, sillä asiakaskohtaamisessa ensivaikutelma muodostuu sekunneissa ja ne vaikuttavat merkittävästi asiakkaan yrityksestä muodostuneeseen mielikuvaan. Asiakkaan käsitys yrityksestä varmistuu hänen kohdatessaan ensimmäisen asiakaspalvelijan, ennen kuin tämä on ehtinyt sanomaan sanaakaan. Asiakaspalvelijan

luomalla katsekontaktilla on suuri merkitys asiakkaan huomioimisessa. Katsomalla asiakasta silmiin asiakaspalvelija antaa itsestään rehellisen ja avoimen kuvan. (Ahvenainen ym. 2017, 33; Lahtinen & Isoviita 1999, 72.)

Asiakaspalvelija saa luotua hyvän ensivaikutelman luomalla asiakkaaseen ystävällisen katsekontaktin ja nyökkäämällä hänelle (Jokinen ym. 2000, 244). Asiakaspalvelijan pitäisi olla aloitteentekijä tervehtimisessä, jotta asiakkaille tulee tervetullut tunne. Ensivaikutelmaan vaikuttaa myös kasvojen, pukeutumisen, hymyn ja hiusten merkitys. (Jokinen ym. 2000, 244; Lahtinen & Isoviita 1999, 72, 263.)

Äänenkäytön merkitys viestinnässä on sanallista viestintää suuremmassa osassa ja taas sanaton viestintä voi korvata tai täydentää verbaalista sanomaa. Sanattomaan viestintään sisältyvät ilmeet, eleet, liikkeet, asennot ja äänenpainot. Eleiviestintää puolestaan ovat esimerkiksi ilmeet ja eleet, katsekontakti ja ryhti. (Lahtinen & Isoviita 1999, 71, 263; Shwom & Snyder 2016, 34, 40.) Asiakaspalvelijalla tulisi olla käsitys erilaisille ihmisille soveltuvasta viestintätyylistä, jotta hän voi tehdä asiakkaan tyytyväiseksi. Kasvotusten tapahtuvan kohtaamisen tärkein työkalu on kyky tunnistaa asiakkaan tunnetilat ja tarpeet keskustelun lomassa ja mukauttaa siten palvelukokemusta asiakkaalle sopivaksi. Tätä kutsutaan tunneälyksi. Hyviin vuorovaikutustaitoihin kuuluu myös mm. keskustelutaito, kuuntelutaito, kohteliaisuus ja sympatia. (Ahvenainen ym. 2017, 33; Meyer & Schwager 2007, 2; Jokinen ym. 2000, 226, 237.)

Vuorovaikutustaitoihin kuuluu myös kuuntelemiseen keskittyminen. Asiakaspalvelijan tulee katsoa asiakasta ja kysyä tarkentavia kysymyksiä asiakkaan aiheeseen liittyen, jolla asiakaspalvelija osoittaa mielenkiintoa puhujaa kohden. Aktiivisessa kuuntelussa tehdään nimensä mukaisesti aktiivisesti työtä asiakkaan puheen ymmärtämiseen. Tarkan kuuntelun jälkeen pyritään tulkitsemaan asiakkaan tarpeita ja vastataan hänelle ymmärtäväiseen äänensävyyn sekä varmistetaan oma ymmärrys aiheeseen liittyen. Aktiivisella kuuntelulla asiakaspalvelija pääsee lähemmäs asiakkaan luottamuksen voittamista. (Shwom & Snyder 2016, 32–36.)

Lähtökohtana palvelun ja sen laadun kehittämiseksi tulisi olla asiakkaiden tarpeiden ja näkemysten oivaltaminen. Asiakkaan tulisi tuntea itsensä tärkeäksi ja että hänen ongelmansa halutaan aidosti ratkaista. (Hokkanen ym. 2010, 311, 314.) Ahvenainen ym. (2017, 58, 62) esittelevätkin kohtaamisen kasitaulun, jonka jokainen asiakaspalvelutilanne tulisi ainakin täyttää.



Kuva 2. Kohtaamisen kasitaulun kahdeksan vaihetta asiakaspalvelussa: huomioi, kohtaa, kysy, kuuntele, ehdota, varmista, vahvista ja kiitä. (Ahvenainen ym. 2017, 58, 62.)

Asiakaspalvelijan käydessä johdonmukaisesti kahdeksan vaihetta läpi, hän varmistaa että asiakkaan toiveet ja tarpeet täytetään. Asiakaspalvelija voi mukauttaa taulun mallia eri asiakaspalvelutilanteiden mukaisesti. (Ahvenainen ym. 2017, 58, 62.)

Asiakkaan yrityksestä muodostuneeseen mielikuvaan vaikuttaa myös hyvän lopputuloksen luominen ystävällisillä kasvon ilmeillä sekä kiittämällä asiointista ja hyvästelemällä asiakkaan persoonallisella tavalla (Jokinen ym. 2000, 248). Ahvenainen ym. (2017, 57) pitävät merkityksellisenä asiakaspalvelijan itsereflektion palvelutilanteen jälkeen. Jokaisen kasvatusten tapahtuvan kohtaamisen lopputulemana asiakkaan tulisi poistua paremmassa tilanteessa kuin missä hän oli tilanteeseen tullessaan. Asiakaspalvelijan tulisi kysyä itseltään vähintään seuraavat kysymykset: Saiko asiakas tarvitsemansa palvelun? Olisinko voinut valmistautua huolellisemmin tai palvella asiakasta paremmin? Poistui asiakas tilanteesta paremmalla tuulella kuin hän oli liikkeeseen tai tapaamiseen saapuessaan?

2.2 Yrityksen henkilökunnan kouluttautuminen verkko-oppimislustalla

Jatkuvasti muuttuva yhteiskunta ja murroksessa elävä työelämä luovat monenlaisia haasteita ja kehittämistarpeita työn tekemiselle. Työelämäosaamisen vaatimukset muuttuvat koko ajan, sillä uuden tiedon hakeminen ja soveltaminen olemassa olevaan tietotaitoon ja yhteistyötaidot ovat tulevaisuuden osaamisvaatimuksia. Ydinosaamisessa painotetaan ammatillisen osaamisen syventämiseen ja uusien menetelmien päivittämiseen. Sähköisten järjestelmien hallinta ja hyödyntäminen kuuluvat olennaisena osana nykypäivän työelämään. (Häkkinen, Juntunen, Laakkonen, Leino, Sommers-Piiroinen, Tanhua-Piiroinen & Viteli 2014, 5; Hätönen 2011, 14–15.)

Henkilöstön kehittämisessä yksi suosituimpia koulutustapoja on sisäinen verkko-opiskelu, koska silloin yritys voi sisällyttää kehitystoiminnan yrityksen strategiaan tavoitteisiin (Hätönen 2011, 94; Viitala 2009, 195). Digitaalinen oppiminen ja verkko-opiskelu kehittävät itseohjautuvuutta, oman

ajankäytön suunnittelua ja digitaalisia taitoja sekä sillä mahdollistetaan ajasta ja paikasta riippumatonta opiskelua (Gradia 2018, 8).

2.2.1 Henkilökunnan osaamisen kehittäminen

Yritykselle on tärkeää menestyäkseen uudet innovaatiot ja kehittämismenetelmät, jotta se pysyy kilpailukykyisenä muuttuvassa yritys-elämässä. Jatkuvan tuottavuuden kehittymisen taustalla on osaamistarpeiden kehittäminen yhteistoiminnassa henkilökunnan ja työnantajan kanssa. Yrityksen menestys mahdollistaa kannustavan palkitsemisen sekä työtyytyväisyyden parantumisen. (EK-SAK Tuottavuustyöryhmä 2011, 5.)

Organisaatioiden keskeiseksi menestystekijäksi on muodostunut niiden muuntautumis- ja sopeutumiskyky, valmius oppia uutta sekä niiden tarjoamat mahdollisuudet työntekijöidensä osaamisen jatkuvaan kehittämiseen muuttuvissa työtehtävissä ja toimintaympäristöissä. (Häkkinen ym. 2014, 5.) Myös Viitalan (2009, 170–172, 178, 182–184) mukaan henkilöstön kehittäminen on tärkeää ja arvokasta, sillä yrityksen kilpailukyky riippuu paljolti siitä, mitä yrityksessä osataan ja miten osaamista uudistetaan. Osaamisen kehittäminen on tärkeässä osassa yrityksen toimintasuunnitelmaa, koska sen avulla organisaation strategia saadaan näkyväksi henkilöstön ammattitaidon ja jalkauttamisen kautta. Sillä voidaan turvata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämät tarpeet nykyhetkessä ja tulevaisuutta suunnitellessa.

Hätönen (2011, 9–10, 12) määrittelee osaamisen erilaisten tietojen ja taitojen yhdistämiseksi, jossa näkyy ajattelemisen, oppimisen ja ryhmässä työskentelemisen taito sekä organisointi ja mukautumiskyky. Ammattitaidossa ominaisuudet muodostuvat kokonaisuudeksi, jossa olennaisena osana on kyky arvioida omaa osaamistaan ja haluna kehittää omaa osaamistaan. Osaamisen kehittämisen lähtökohta on, mitä osaamisalueita pystytään hyödyntämään uusissa tehtävissä ja työympäristöissä.

Osaamisen kehittämisessä tavoitteena on tuoda uuden oppiminen mahdollisimman lähelle työtä. Organisaation tulisi pyrkiä kehittämään jokaisen työntekijän osaamista, joka hankitaan kouluttautumalla sekä työkokemuksella. Organisaatiossa kaikilla on vastuu kehittymisessä, jonka vuoksi jatkuvan oppimisen periaate tai oppiva organisaatio olisi hyvä sisällyttää organisaation rakenteisiin. (Viitala 2009, 178, 187–188; Hätönen 2011, 9–11.)

Teknologinen kehitys ja käytettävissä olevan tiedon määrän kasvu kehittävät toimintatapoja ja työvälineitä, jotka aiheuttavat muutospaineita koulutusjärjestelmille ja organisaatioiden henkilöstökoulutuksen rakenteiden kehittämiseksi (Häkkinen ym. 2014, 5–6). Koulutusta pidetäänkin edelleen yhtenä suosituimmista henkilöstön kehittämisen menetelmistä (Viitala 2009, 194; Hätönen 2011, 94.) Nykyisin yksi suosituimpia koulutustapoja on verkko-opiskelu, joka tarjoaa mahdollisuuden ajasta ja paikasta riippumattomaan opiskeluun sekä hiljaisen tiedon jakamiseen. Verkko-opiskelussa voidaan vuorovaikuttaa opiskelijoiden kesken, jolloin omaa osaamista voidaan jakaa kansa opiskelijoille. (Häkkinen ym. 2014, 7; Hätönen 2011, 94.)

Henkilöstökoulutuksella mahdollistetaan monipuolinen asioiden oppiminen sekä uuden opitun tiedon hyödyntäminen ja soveltaminen työelämässä. Yritysten tulisikin panostaa toimintamalleihin, jotka tukevat yhteisöllistä oppimista ja sen integroimista joustavasti omien työtehtäviensä kautta. Koulutusta ei tulisi nähdä erillisenä toimintona vaan omien ammattikäytänteiden reflektiivisenä kehittämisenä. (Hätönen 2011, 94; Häkkinen ym. 2014, 6.) Yrityksen sisäistä koulutusta järjestetään, kun halutaan sisällyttää kehitystoiminta yrityksen strategiaan tavoitteisiin (Viitala 2009, 195).

2.2.2 Toimivan verkko-oppimisolustan elementtejä

Tietoa- ja viestintätekniikka ovat yleistyneet nopeasti opetuksessa viimeisten vuosien aikana (Ilomäki 2005, 9). Tulevaisuudessa oppimisympäristöiden on muovaannuttava uusien tarpeiden mukaan, sillä digioppiminen tulisi tukea oppimista siten kuin oppimisen ja tiedon tutkimuksen uusimmat käsitykset edellyttävät. Oppimisolustan tulisi tukea verkosto-osaamista, innovatiivisuutta ja ryhmässä työskentelemisen taitoja sekä niissä tulisi pystyä opiskelemaan globaalisti, jolloin myös informaation tulisi olla helposti löydettävissä ja muokattavissa. Tekniikan kehittyessä luo se samalla uudenlaisia prosesseja, materiaaleja ja toimintamuotoja. (Hietanen & Rubin 2004, 12–13; Ilomäki 2005, 6.)

Oppimisolustan on annettava oppimiselle lisäarvoa ja hyvän oppimisympäristön edellytetäänkin tukevan dialogia ja vuorovaikutusta. Virtuaalisen oppimisympäristön kriteeriksi on asetettu hyvä tekniikka ja ympäristö, jotta välineellisyys häviää ja sitä ei edes välttämättä huomata. Virtuaalisten oppimisolustan onnistuminen edellyttää yksilön vahvaa identiteettiä ja taitoa hallita paikkaa ja aikaa, jotta tämä onnistuu, tulee oppija hallita tekniikkaa. (Hietanen & Rubin 2004, 27, 29.)

Onnistuneen oppimisolun kriteereitä on hyvä saatavuus verkossa, tekninen helppokäyttöisyys ja joustavuus pedagogisesti. Verkko-opiskelussa keskeisen tärkeää on myös materiaalin laadusta ja saatavuudesta huolehtiminen. (Ilomäki 2005, 15; Vainiopää 2006, 14.) Tehtävien monipuolisuus, uudelleenkäytettävyys, määrä ja laatu on myös otettava huomioon oppimisympäristöä suunniteltaessa (Gradia 2018, 14; Ilomäki 2005, 16).

Verkko-oppimisolun tukevat itse- ja omaehtoista opiskelua, joten suunnittelussa tulisi huomioida myös kohderyhmän ikä, motivaatio ja osaamistaso. Oppimisolun tulee aktivoita ja herättää opiskelijaa arvioimaan omaa tietoaan ja osaamistaan opittavasta aiheesta. Oppimisolusta voi haastaa myös opiskelijaa vaihtoehtoisten näkökulmien ja ongelmanratkaisun avulla. Hyvässä oppimisympäristössä oppija voi myös ilmaista itseään ja hän saa palautetta ajatuksistaan ja toiminnastaan. Kurssia luodessaan on myös mietittävä tavoitteen asettelua ja arviointia. (Hietanen & Rubin 2004, 12–13; Gradia 2018, 11; Ilomäki 2005, 57, 81.)

3 Tutkimusstrategia sekä tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Organisaatiossa pyritään jatkuvasti toiminnan kehittämiseen ja parantamiseen, jota voidaan nimittää kehittämistyöksi. Kehittämistyöstä tulee kehittämistutkimus, kun siihen liitetään tutkimuksellisia elementtejä, jotka tuovat luotettavaa uutta tietoa. (Kananen 2012, 19–21.) Kehittämistutkimuksessa on oleellista ratkaisun viemisestä tai soveltamisesta kontekstiin eli toimintaympäristöön, jolloin pyritään ratkaisemaan käytännöstä nousseita ongelmia tai uudistamaan käytäntöjä. Kehittämistutkimuksessa on aina taustalla teoria, johon kehittämistä voidaan peilata ja kriittisesti arvioida. Kehittämistutkimus ei pyri yleistämään kuten tapaustutkimukseen, koska tulokset koskettavat yksittäistapausta. (Kananen 2012, 13, 43; Ojasalo, Ritalahti & Moilanen 2014, 18.)

Tutkimuksellinen kehittämistyö lähtee yrityksen kehittämistarpeista tai halusta saada aikaan muutosta, jolloin kehittämistyöhön kuuluu muun muassa käytännön ongelmien ratkaisuja tai uusien ideoiden toteuttamista. Kehittämistyön tarkoituksena ja toiminnan päämääränä on etsiä parempia vaihtoehtoja käytännön työn toteuttamiselle, viedään asioita eteenpäin ja tuottaa uusia ratkaisuja. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä onkin tärkeää aiheen-, projektintyön-, ja kehittämisenosaamista, jotta haluttu tavoite voidaan saavuttaa ja pystytään luomaan uudenlaista ammatillista tietoa. (Ojasalo ym. 2014, 19–20.)

Eskolan & Suorannan (2005, 13) ja Kanasen (2014, 17–19) mukaan kvalitatiivinen tutkimus pyrkii kuvaamaan, ymmärtävään ja tulkitsemaan syvällisesti tutkittavaa ilmiötä, sillä tutkimuksen toteutus tapahtuu sen luonnollisessa ympäristössä. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii löytämään tietoa ilman tilastollisia menetelmiä, jonka vuoksi tiedon keruu on monilähteistä. Aineisto kerätäänkin vuorovaikutussuhteessa asianomaisiin, jonka vuoksi tutkimus perustuu sanojen sekä lauseiden käyttämiseen tutkimuksen perustana. Tarkoituksena on saada kokonaisvaltainen kuva sekä ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Kvalitatiivisen tutkimuksen kohdistuessa vain muutamaan havaintoyksikköön, tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää.

3.1 Tapaustutkimus tutkimusotteena

Kanasen (2013, 9, 114) mukaan case, kehittämis- ja toimintatutkimukset eritellään määrällisestä ja laadullisesta tutkimuksesta ja siksi niillä ei ole omia aineistonkeruu- tai analyysimenetelmiä eikä omaa metodologiaansa. Tapaustutkimus eli case-tutkimus ajatellaankin pohjautuvan pitkälti laadulliseen tutkimukseen, vaikka siinä voi hyödyntää myös määrällisen tutkimuksen menetelmiä.

Tämän vuoksi tutkimukselle on tyypillistä monimenetelmäisyys ja tutkimuksessa voidaan hyödyntää monia eri tietolähteitä.

Kanasen (77–78, 121–122, 114–116) mukaan tapaustutkimuksen tulosten luotettavuutta lisää yllä mainittu monilähteisyys. Tutkimuksessa pyritään löytämään vastaus erilaisista lähteistä tutkimusongelmaan tavoitteena saada tietolähteistä tukea väitteille ja kokonaiskuvalle aiheesta. Hänen mukaansa luotettavassa tapaustutkimuksessa saatu tieto on samansuuntaista, arvioitavissa, sisäisesti validi, vahvistettavissa, siirrettävissä ja tutkimus ei toista itseään. Tutkimuksessa on siis tutkittava oikeita asioita ja yksittäiset vaiheet on tehtävä oikein, jotta tutkimuksen tulokset ovat uskottavat ja luotettavat.

Kun lähestymistapana on tapaustutkimus, siinä keskitytään yleensä yhteen prosessiin, toimintoon tai organisaatioon. Tätä lähestymistapaa voidaan siis hyödyntää, kun tavoitteena on kehittää yrityksen tarjoamia palveluita tai yrityksen toimintamalleja. Tutkimuksella pyritään siis tuottamaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta, joten on tyypillistä käyttää erilaisia menetelmiä esimerkiksi yrityksen raporttien analysointia tai ryhmätyöskentelyä. (Ojasalo ym. 2014, 52–53.)

3.2 Kehittävä työntutkimus kehittämismenetelmänä

Kehittävä työntutkimus puolestaan on 1980-luvulta lähtien muodostunut suomalainen lähestymistapa työn ja yritysten kehittämiseen, joka on saanut perustansa 1920-luvulta Vygotskin (1978), Leontjevin (1977;1981) ja Lurian (1979) aloittamasta kulttuurihistoriallisesta toiminnan teoriasta yhdistää yksilön ja yhteiskunnan näkökulmat (Engeström 1998, 11).

Engeströmin (1998, 12, 78, 99; 2002, 12, 18) esittämä lähestymistapa työn ja organisaatioiden tutkimiseen ja kehittämiseen yhdistää tutkimuksen, käytännön kehittämistyön ja koulutuksen. Engeström (1998) puhuu muutosstrategiasta, koska osallistavalla lähestymistavalla tuotetaan työntekijöille kokemuksia omasta työstään uuden toimintamallin muodostumiseksi ja soveltamiseksi. Samalla luodaan uusia työskentelytapoja ja uusia välineitä työtehtävien suorittamiseksi. Kehittävää työntutkimusta muokataan työyhteisöön sopivaksi, jonka vuoksi sillä ei ole tarkkaa kaavaa, kuinka se toteutetaan. Työyhteisöön ei siis tuoda valmista kehitysmallia, vaan se luodaan henkilökunnan avulla ja yhteistyössä. Myös EK-SAK Tuottavuustyöryhmän (2011, 19) mukaan

työntekijöiden hyödyllistä käytännön kokemusta työstä on syytä hyödyntää toimintoja kehittäessä. Vuorovaikutteinen yhteistoiminta kannustaa työntekijöitä kehittämään työoloja ja näin muutosten toteuttaminen on motivoivampaa.

Engeströmin (1998, 12, 23) mukaan työntutkimuksella pyritään kehittämään tuottavuutta systemaattisilla menetelmillä ja tekniikoilla, jolloin myös tuottavuus ja toiminnan tehokkuus paranevat. Kehittävä työntutkimus on prosessimainen toimintatapa, jota voidaan pitää myös oppimisprosessina. Kehittävässä työntutkimuksessa on tärkeää, että henkilökuntaa osallistetaan prosessiin mukaan, koska osallistavassa lähestymistavassa työntekijät itse analysoivat ja muuttavat omaa työtään. Kananen (2012, 70) kehottaa ottamaan kehitysprosessiin ne henkilöt, joita kehittäminen koskee, koska siten heidät saadaan sitoutumaan muutokseen ja mahdollinen vastarinta pienenee.



Kuva 3. Kehittävän työntutkimuksen vaiheet (Engeström 1889)

Tutkimusta viedään eteenpäin interventiolla eli väliintuloilla. Tarkoituksena on tuottaa työntekijöille kokemuksia omasta työstään uuden toimintamallin muodostumiseksi ja soveltamiseksi sekä tarjota työntekijöille uusia välineitä työtehtävien suorittamiseksi. Kehittävä työntutkimus muovaantuu siis koko prosessin ajan ja havaintojen pohjalta työntekijöille muodostuu uusi sovellettu toimintamalli käyttöön. Kehittävä työntutkimus ei siis tuota ulkoapäin valmiita ratkaisuja, vaan ne muovautuvat henkilöstön saadessa uusia ajattelumalleja kehittyvään työnkuvaan. (Engeström 1998, 12, 23; Engeström 2002, 87–88, 129, 220.)

Erilaisten luovuusmenetelmien tavoitteena on tuottaa uusia ideoita, näkökulmia ja ratkaisuja kaikenlaiseen kehittämiseen. Menetelmien tuottaminen on aaltoileva ja kiertävä prosessi, jossa uuden keksiminen toteutetaan ryhmätyöskentelyssä. Luova ongelmanratkaisu vaatii avointa ja positiivista ilmapiiriä, mutta on muistettava ryhmätoiminnan olevan tavoitteellista toimintaa. (Ojasalo ym. 158–162.)

Lotus Blossom tai toisella nimellään 8 x 8 menetelmä on ajatuskartan tapainen, mutta kurinalaisempi ideointimenetelmä. Kehitettävän asian ympärille muodostetaan kahdeksan mieleen tulevaa näkökulmaa ja jokaisen näkökulman ympärille muodostetaan uudet kahdeksan näkökulmaa. Ideoinnin lopuksi työpaja on tuottanut 64 uutta näkökulmaa. (Ojasalo ym. 2014, 161–162.)

3.3 Tutkimusaineiston analyysimenetelmät

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan analysoida aineistolähtöisesti, joka tarkoittaa teorian rakentamista empiirisestä aineistosta lähtien. Aineiston analyysin tarkoitus on selkeyttää aineistoa, jotta siitä on mahdollista löytää vastauksia tutkimuskysymyksiin ja samalla tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysissä käytetään usein sisällönanalyysiä, jolla tarkoitetaan aineiston tiivistämistä ja ilmiön kuvausta. (Eskola & Suoranta 2005, 19, 137; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 221.)

Aineistolähtöinen eli induktiivista sisällön analyysiä käytetään kuin aiheesta ei ole aiempaa tietoa ja analyysissa edetään aineiston ehdoilla. Tutkimuksen aineistosta pyritään löytämään yhtäläisyyksiä ja eroja pelkistämisen, ryhmittelyn sekä abstrahoinnin avulla. Kyseisellä analyysimenetelmällä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103, 108.) Induktiivinen sisällönanalyysi valittiin aineiston analyysimenetelmäksi, koska sen avulla saatiin luotua pääteemoja asiakaspalvelun koulutusta varten.

Kolmivaiheisen prosessin aloittaa aineiston pelkistäminen eli redusointi. Pelkistämässä aineisto tiivistetään ja karsitaan aineistosta epäolennaiset asiat pois, jotta aineisto saadaan ymmärrettävään muotoon. Pelkistämistä ohjaa alussa määritetyt tutkimustehtävät. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–110.)

Aineiston ryhmittelyssä eli klusteroinnissa alkuperäisilmaisut käydään tarkasti läpi ja aineistosta etsitään samankaltaisuuksia sekä eroavuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään omaksi luokaksi ja luokalle annetaan kuvaava nimi. Yhdisteltyä tehdään niin pitkään, että lopuksi luokkayksikkö nimetään sen sisältöä kuvaavalla nimellä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110.)

Kolmannessa vaiheessa analyysissa tehdään abstrahointi eli aineiston käsitteellistäminen, jonka perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Abstrahoinnissa tarkastellaan alkuperäistä in-

formaation käyttämistä kielellisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin. Aineistoa jatketaan yhdistämällä luokituksia niin kauan kun se on aineiston sisällön näkökulmasta mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 111.)

4 Kehittämistyön toteutus ja analysointi

Tämän tutkimuksen myötä tuotetaan koulutusmateriaalia henkilökunnalle fyysisiin asiakaskohtaamisiin. Kehittämistyön tavoitteena on koulutuksen avulla parantaa asiakasuskollisuuden Net Promoter Score mittarin tuloksia. Tutkimus on rajattu fyysiseen asiakaskohtaamiseen, koska yrityksellä on luotu koulutuslupaus jo materiaalia muille koulutustarpeille. Tässä tutkimuksessa on käytetty laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä ja tutkimusotteena on tapaustutkimus. Tutkimuksessa myötäiltiin myös kehittävän työntutkimuksen periaatteita. Aineistonkeruumenetelmiksi valikoitui kehitystyössä yhteisöllinen ideointimenetelmä Lotus Blossom ajatuskartta. Aineistoa kerättiin myös dokumenteista, jotka muodostuivat yrityksen viiden vuoden Net Promoter Score mittarin tuloksista.

4.1 Toimeksiantajan esittely

Fitness24Seven on perustettu Ruotsissa vuonna 2003 omistajan Christian Askin toimesta. Ensimmäisen salin jälkeen yrityksellä oli vuonna 2006 jo kymmenen kuntosalia Ruotsissa ja vuonna 2012 toiminta alkoi Suomessa. Tällä hetkellä yrityksellä 61 kuntosalia ympäri Suomea työllistäen yli 160 henkeä. Yrityksen visio on johdattaa ihmisiä kohti terveellisempää elämäntapaa huolimatta siitä, kuka olet ja missä asut. Yrityksen missiona on tarjota parhaimman arvoinen vaihtoehto kuntoilun alalla Euroopassa, Aasiassa sekä Keski- ja Etelä Amerikassa. Arvoina toimivat pitkällä tähtäimellä ajattelemisen, asiakkaiden ehdoilla, oppiva organisaatio, yhteistyö tekee tiimin ja yhteiskuntavastuu.

Vuonna 2017 Fitness24Seven laajensi toimintaansa Euroopan rajojen ulkopuolelle ja avasi kuntosalin Kolumbiaan. Samana vuonna myös yritys vaihtoi konseptia ja logoa. Vuonna 2018 kuntosalitoiminta käynnistyi Thaimaassa. Euroopan ulkopuolella laajentumisen yhteydessä yritys alkoi myös keräämään tietoa Net Promoter Scoren avulla asiakaskokemuksesta ja asiakkaiden suositeluhaluudesta.

Fitness24Seven haluaakin kouluttaa henkilökuntaansa, jotta tyytyväisten asiakkaiden määrä lisääntyisi ja yrityksen hospitality -ajatusmalli toteutuisi. Fitness24Seven on luomassa omaa Fitness Online Academy koulutuslupaus, jolla se voi kouluttaa henkilökuntaansa asiakkaiden tarpeita vastaavaksi ja motivoida työntekijöitään.

4.2 Asiakaspalvelukoulutus kehittävän työntutkimuksen avulla

Tässä opinnäytetyössä on käytetty kehittämismenetelmänä kehittävää työntutkimusta. EK-SAK Tuottavuustyöryhmän (2011, 4–6) mukaan työntutkimuksen tavoitteena on kartoittaa, kehittää ja lopulta vakiinnuttaa eli standardisoida työmenetelmä käytäntöön. Työntutkimuksessa on myös tärkeää tarkastella kriittisesti työsuorituksen liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat työsuorituksen tehokkuuteen, turvallisuuteen ja taloudellisuuteen kyseisessä kontekstissa. Tällöin myös työn vakiinnuttamisen jälkeen työtä voidaan kehittää ja laatua tarkkailla työn jatkuvan parantamisen menetelmillä. Työntutkimuksen soveltamisalue onkin nykypäivänä huomattavasti laajempi ja sitä voidaan käyttää yrityksissä eri tarkoituksiin tukemaan työn kehittymistä.

Kyseinen lähestymistapa valittiin, koska työpajassa luodun uuden tiedon siirtymisellä pystytään kehittämään konkreettisesti henkilökunnan asiakaspalvelukoulutusta. Valittu lähestymistapa tukee myös yrityksen arvoja, jotka ovat muun muassa: asiakkaan ehdoilla, pitkällä tähtäimellä ajatteleminen, yhteistyö tekee tiimin ja oppiva organisaatio. Fitness24Seven haluaa siis työntekijänsä mukaan kehitysprosessiin, jotta henkilökunnan motivaatio työtä kohtaan tulisi heiltä itseltään.

Kehittävä työntutkimus kehittämismenetelmänä oli myös perusteltua, koska opinnäytetyön tekijä ei pysty olemaan kiinteästi läsnä samanaikaisesti kaikissa yrityksen toimipisteissä havainnoimassa toimintaa — tutkija on siis ulkopuolinen osallistuja. Tutkija tuo kuitenkin tutkimuksen aineistonkeruumenetelmillä perusteltua tietoa oppimisolustalle. Tutkija käyttää tiedonkeruumenetelmänä myös sekundääristä tietoa yrityksen viiden vuoden dokumenttia Net Promoter Score mittarin tuloksia asiakaskokemuksesta ja asiakkaiden suositteluhalukkuudesta.

Erilaiset luovuusmenetelmät valittiin, koska sillä pystyttiin osallistamaan henkilökuntaa asiakaspalvelun kehitystyöhön. Lotus Blossom (8 x 8 menetelmä) -työpaja toteutetaan etäyhteyksin Teamsilla, jotta ilmoittautuneet asiakaspalvelussa työskentelevät henkilöt voivat osallistua ympäri Suomen ja työpaja voitiin tallentaa aineistonanalyysia varten. Kyseinen menetelmä valittiin, sillä se tuotti paljon uutta tietoa, vaikka työpaja pysyi kuitenkin rajattuna ja sitä pystyi johtamaan etäyhteyksiä käyttäen. Kuhunkin työpajaan mahtui kuudesta kahdeksaan henkeä, jolloin työpajaa on mahdollisuus viedä johdonmukaisesti eteenpäin ja jokainen saa äänensä kuuluviin.

4.3 Kehittämistyön tiedonhankintamenetelmät

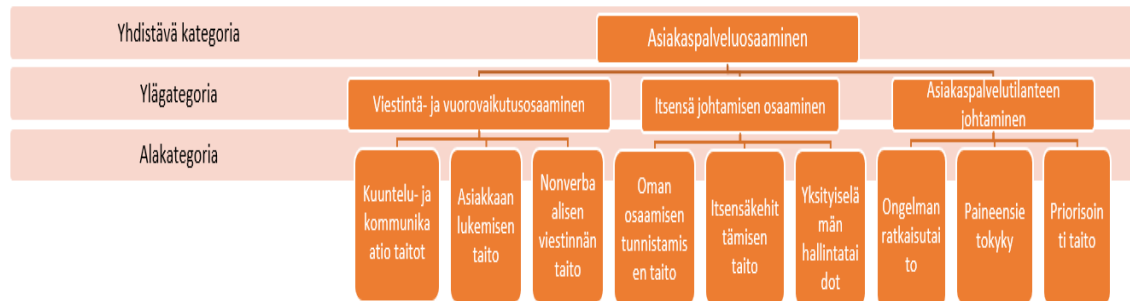
Tutkimuksen lähtökohtana on ratkaista tutkimusongelma, jota selvitetään tutkimuskysymysten avulla. Tutkimuskysymyksille saadaan vastaukset teoreettisen tausta-aineiston ja empiirisen tutkimuksen avulla, jolloin myös tutkimusongelma ratkeaa. (Kananen 2012, 122; Hirsjärvi ym. 2009, 125–126.) Tämän kehittämistyön tutkimusongelmana on kehittää asiakaspalvelun verkkokoulutusalustaa, jotta verkkokoulutuksen avulla opittu tieto voidaan siirtää työelämään ja Net Promoter Score mittarin tulokset paranevat. Kyseinen tutkimusongelma muutetaan tutkimuskysymyksiksi. Tutkimuskysymykset ohjaavat sisältöanalyysin muodostumista.

Tässä opinnäytetyössä tutkimuskysymykset ovat:

- Minkälaista osaamista henkilökunta tarvitsee, jotta he pystyvät paremmin palvelemaan asiakkaitaan fyysisissä asiakaskohtaamisissa?
- Miten verkko-oppimisolustan koulutus tukee asiakaspalvelijaa fyysisen asiakaskokemuksen tuottamisessa?
- Minkälaista verkkokoulutusta tarvitaan, että Net Promoter Score mittarin tulokset paranevat?

Aloitin aineiston analyysin litteroimalla työpajojen tallenteita. Litteroitua tekstiä muodostunut 12 sivua. Jätin litteroinnista pois tutkimukselle epäolennaiset lauseet tai sanat, jotta sain selkeytettyä tekstiä. Tein jokaiselle tutkimuskysymykselle induktiivisen sisällönanalyysin, jotta saan mahdollisimman selkeän kokonaiskuvan analyysistä. Pelkistämisen jälkeen ryhmittelystä muodostui 29 pelkistettyä ilmaisua, jotka ryhmittelin omiksi ryhmikseen tiivistäen ilmaisuja ja muodostin ryhmille alakategorian. Alakategorioita tuli tutkimuskysymykselleen kuudesta yhdeksään, yläkategorioita muodostui kahdesta kolmeen ja yhdistäviä kategorioita jokaiselle tutkimuskysymykselle yhden.

Ensimmäinen tutkimuskysymys ohjasi aluksi induktiivisen sisällönanalyysin luomista. Minkälaista osaamista henkilökunta tarvitsee, jotta he pystyvät paremmin palvelemaan asiakkaitaan fyysisissä asiakaskohtaamisissa?



Kuva 4. Induktiivinen sisältöanalyysi ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: Minkälaista osaamista henkilökunta tarvitsee, jotta he pystyvät paremmin palvelemaan asiakkaitaan fyysisissä asiakaskohtaamisissa?

Alakategoriassa kuvan 4 mukaisesti ryhmiteltiin kuuntelu- ja kommunikaatiotaidot, asiakkaan lukemisen taidon ja nonverbaalisen viestinnän taidon yhdeksi kategoriaksi ja niille yläkategoriaksi viestintä- ja vuorovaikutusosaamisen. Henkilökunnan mielestä asiakaspalvelijan täytyy osata vuorovaikuttaa, jotta he pystyvät palvelemaan asiakkaitaan mahdollisimman hyvin. Molempiin työpajoihin osallistuvilla työntekijöillä oli myös käsitys siitä, että viestinnän lisäksi myös asiakaspalvelijan kehonkielillä on vaikutusta vuorovaikutustilanteeseen. Henkilökunta piti tärkeänä taitona ilmentää luonnollista ja lähestyttävää kehonkieltä. Heidän mielestään myös hyvä ryhti, luonnolliset kädet ja ystävällinen katse loivat avointa viestintää asiakkaille.

”...vaikka mitä puhuttasi niin se kehonkieli kertoo paljon enemmän.”

Viestinnässä henkilökunta piti tärkeänä tilannetajun tärkeyttä. Henkilökunnalta pitää löytyä taitoa lukea asiakasta, jotta he osaavat osaa käyttää oikealaisia sanoja ja äänenpainoja kussakin tilanteessa. Asiakkaille joita henkilökunta näkee päivittäin on viestintä tuttavallisempaa kuin uusille asiakkaille. Heidän mukaansa asiakkaan ihmistyyppi määrää vuorovaikutuksen asiakaspalvelutilanteessa ja siksi asiakasta täytyy hieman ”tunnustella” ja ”haistella”, jotta osaa sopeuttaa omaa viestintäänsä ja kehonkieltään asiakkaalle sopivaksi.

”...ne äännähdykset ei ole sellaisia pitkästyneitä eli ne olisi ystävällisiä.”

”Moikka, miten voin auttaa? vastaa jo hänen tarpeisiin.”

Koronapandemian takia kasvomaskin käytöstä on tullut arkipäivää asiakaspalvelussa, joten henkilökunnan on pitänyt opetella uusia viestinnän taitoja vain silmien näkyessä kasvoista. Kasvomaskin alla tulee hymyillä leveästi, jotta iloisuutta ja energisyyttä pystytään ilmentämään asiakkaalle. Heidän mielestään tätä tulisi jokaisen asiakaspalvelijan harjoitella peilin edessä, jotta katseesta saadaan mahdollisimman ystävällinen. Nonverbaalinen viestintä on saanut uuden muodon, kun kasvoja ei pystytä lukemaan enää silmistä alaspäin.

Oman osaamisen tunnistamisen taito, itsensä kehittämisen taito ja yksityiselämän hallintataidot ryhmiteltiin yhdeksi alakategoriaksi ja niille yläkategoriaksi itsensä johtamisen osaaminen. Henkilökunnan mielestä oli tärkeää haluta oppia jatkuvasti uutta, mutta myös tiedostaa ja kartoittaa omaa osaamista. Heidän mielestään oma osaamistaso täytyi ensin tiedostaa, jonka jälkeen itseensä voitiin lähteä kehittämään eri osa-alueilla. Myös motivaatiota itsensä jatkuvaan kehittämiseen ammatillisesti pidettiin ensisijaisen tärkeänä.

”... et tosta asiassa haluaisin tietoa ja kehittyä siinä. Et jos törmään johonkin tilanteeseen mitä ei tiedä. Et painaa sen mieleen ens kertaan, jos siihen on joutunut kaivaa tietoa.”

Asiakaspalvelijan yksityiselämän hallintataidoilla koettiin olevan molemmissa työpajoissa vaikutusta henkilökunnan hyvinvointiin. Yksityiselämän mahdollisia rasitteita ei saanut tuoda asiakkaalle ilmi, vaikka asiakaspalvelijalla olisi väsymystä. Töiden ulkopuolella täytyi osata syödä kunnolla ja levätä tarpeeksi, jotta töissä asiakaspalveluun olisi oikeanlaiset energiatasot.

”...oma hyvinvointi, et on valmiina ja energisenä, jotta on kykenevä siihen työhön.”

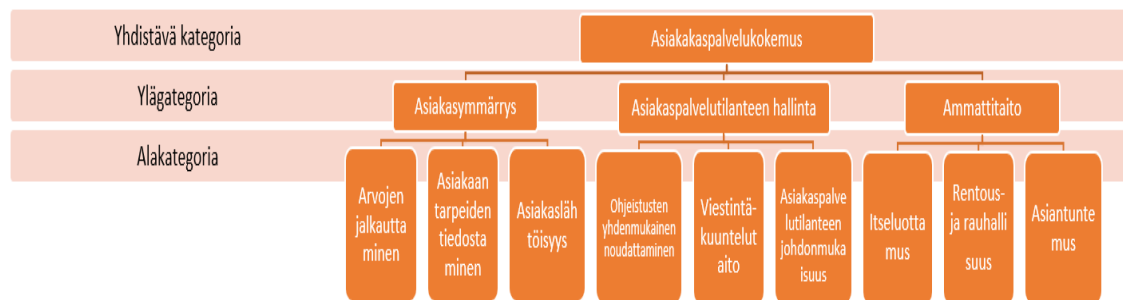
”...tulee mieleen että jos et on syönyt kunnolla nii et jaksa olla reipas.”

Ongelmanratkaisutaito, paineensietokyky ja priorisointitaito muodostivat viimeisen alakategorian, nimesin niille yläkategoriaksi asiakaspalvelutilanteen johtamisen. Kyseisiä taitoja tarvittiin, jotta kiireisistä tilanteista ja haastavat asiakaspalvelutilanteet pystyttiin hoitamaan. Muutama henkilökunnasta työskentelivät myös yksin työvuorossa, joten heidän tuli selviytyä itse ongelmatilanteista kuitenkin hyvää asiakaspalvelua tuottaen. Asiakaspalvelutilanteessa tietoa etsittiin samalla tietokannasta, kun asiakaan kanssa kommunikointiin. Asiakaspalvelija joutuu näissä tilanteissa toimimaan rauhallisin ilmein ja elein, vaikkakin joutuu toimimaan paineen alla ratkaisien ongelmaa.

”...priorisointi ruuhka aikaan, et tekee ne joihin on deadline ensin, jotka on siinä tilanteessa tärkeempi hoitaa.”

Kaikille yläkategorioille yhteinen tekijä oli asiakaspalveluosaaminen, joka nimettiin yhdistäväksi kategoriaksi. Kun henkilökunnalla on laaja asiakaspalveluosaaminen pystyvät he paremmin palvelemaan asiakkaitaan fyysisissä asiakaspalvelukohtaamisissa.

Toinen tutkimuskysymys oli: Miten verkko-oppimisolustan koulutus tukee asiakaspalvelijaa fyysisen asiakaskokemuksen tuottamisessa?



Kuva 5. Induktiivinen sisältöanalyysi toiseen tutkimuskysymykseen: Miten verkko-oppimisolustan koulutus tukee asiakaspalvelijaa fyysisen asiakaskokemuksen tuottamisessa?

Yrityksen arvojen jalkauttaminen, asiakkaan tarpeiden tiedostaminen ja asiakaslähtöisyys muodostivat oman ryhmänsä alakategoriaan ja niille yhteiseksi tekijäksi muodostettiin yläkategoria asiakasymmärryksen. Asiakaspalvelukoulutuksen avulla yritys pystyy viemään yrityksen arvojen toteutusta asiakaskohtaamisiin. Henkilökunta mainitsi yrityksen arvoista asiakkaan ehdoilla, jota he pyrkivät toteuttamaan työssään.

Keskusteltaessa henkilökunnan kanssa asiakaspalvelukoulutuksesta puheeksi tuli asiakkaiden tarpeiden tiedostaminen ja asiakaslähtöisyys. He pitivät tärkeänä, että koulutuksessa hypättäisiin asiakkaiden silmiin ja katsottaisiin asiakaspalvelutilanteita lintuperspektiivistä. Tämä herättäisi asiakaspalvelijaa ennakoimaan asiakkaiden tarpeita, ymmärtämään asiakasta paremmin ja luomaan palvelua mitä asiakas kaipaa.

”Henkilökohtaisuus, et yksilöllisesti asiakkailla voi olla eri tarpeita.”

”Palveluallttius. Ekana mieleen se et vastataan asiakkaan kysymykseen.”

Alakategoriaksi muodostui ohjeiden yhdenmukainen noudattaminen, viestintä- ja kuuntelutaito sekä asiakaspalvelutilanteen johdonmukaisuus, tämä alakategoria sai yläkategoriakseen asiakaspalvelutilanteen hallinnan. Työntekijöillä nousi keskustelussa aiheeksi yrityksen koulutusten tärkeys asiakaspalvelussa. Heidän mielestään koulutuksella varmistetaan tasainen laatu kaikissa kuntokeskuksissa. Koulutuksen avulla henkilökunta pystyy viemään johdonmukaisemmin asiakaspalvelutilanteen päätökseen, kun henkilöllä on tietämystä, kuinka toimia kussakin tilanteessa.

”Ihmiset saattaa tehdä eri tavoin. Varsinkin WhatsApissa saattaa tulla monta erityyppistä vastausta. Tosi tärkeää asiantuntijuuden kannalta et on yhtenäiset ohjeistukset.”

Koulutuksen avulla henkilökunnalle saataisiin tieto, kuinka tärkeässä osassa viestintä- ja vuorovaikutustaito on jokaisen asiakkaan kohdalla. Koulutuksen toivottaisi herättelevän asiakaspalvelijaa, kuinka itse käyttäytyy asiakaspalvelutilanteissa. Henkilökunnan mielestä mikroilmeitä on hankala hallita ja koulutuksessa täytyisi muistuttaa avoimen ja ryhdikkään kehonkielen vaikutuksesta asiakkaan kokonaiskuvaan asiakaspalveluhenkilökunnasta.

”Ja kun viestit hänen kanssaan, niin sä et näytä hälle ilmeillä, että olet jo ratkaisemassa hänen ongelmaa ja olet keskittynyt vain häneen...”

”Vielä siitä kuuntelemisesta, niin vastaanko mä ollenkaan edes tähän asiakkaan kysymykseen oikeesti.”

Koulutus toisi mukanaan myös asiakaspalvelutilanteen johdonmukaisuutta, jolloin asiakaspalvelutilanne pysyy hallittuna ja rauhallisena. Tällä henkilökunta tarkoitti sitä, että asiakaspalvelija tietää kuinka toimia painostavassakin tilanteessa. Asiakaspalvelijalla on myös tieto mistä hän lähtee etsimään tietoa ja kuinka hän hyödyntää tietoa asiakaspalvelutilanteessa.

”...hänelle jää vaikutelma, että häntä kuunnellaan kun hänellä on jokin ongelma. Eli antaa sen tulla sieltä kokonaan ja kuuntelee, mutta samalla prosessoi kuulemaansa ja lopuksi esittää ratkaisun.”

”keskittyminen, jos on joku laskutusjuttu. Tiedon etsintä eli etsit samalla tietoa, mutta tuot asiakkaalle tiedon, että hän voi kertoa samalla.”

Näillä koulutuksella tuoduilla asioilla asiakaspalvelutilannetta pystytään hallitsemaan johdonmukaisesti, joka auttaa henkilökuntaa fyysisen asiakaspalvelutilanteen luomisessa.

Kolmanneksi alakategoriaksi muodostui itseluottamus, rentous ja rauhallisuus, asiantuntemus ja ne saivat yläkategoriakseen ammattitaidon. Asiakaspalvelun koulutuksella on mahdollista saada henkilökunnalle luottavainen tunne osaamisestaan asiakaspalvelutilanteissa. Kun asiakaspalvelukoulutuksessa käydään yrityksen palveluiden eri osa-alueita ja mahdollisia asiakaspalvelutilanteita pystyy henkilökunta olemaan itsevarmempi ja rohkeampi ammatillisesti.

”Ainakin itse koen, että jos asiakaspalvelija on hirveessä stressitilassa ja hartiat korvissa niin tulee sellanen jännittynyt tila.”

Itseluottamuksen kautta asiakaspalvelijalla on rennompi tunne vuorovaikutustilanteissa ja asiakaspalvelutilanteet voidaan viedä rauhallisesti läpi haastavienkin tilanteiden.

”...rauhallisuus kehonkielessä, ei häsää menemään.”

”Sun täytyy ottaa rauhallisesti ja kokoamaan ajatukset, keskittyminen yhteen asiaan, puhelin soi ja asiakkaat samalla, silti yksi asia kerrallaan.”

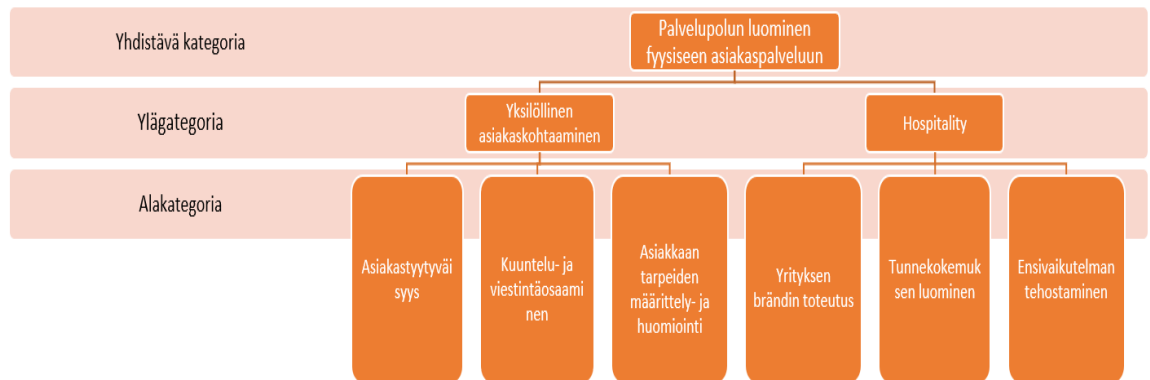
Keskustelussa nousi myös työntekijöiden osaamisen taso ja asiantuntemus asiakaspalvelijan vakuuttavuuden ja vaikuttavuuden kannalta. Koulutuksessa saatu tieto ehkäisee epävarmuutta ja helpottaa asiakaspalvelijaa oikean tiedon tuottamiseen asiakkaalle. Heidän mielestään asiakaspalvelijan tulee tietää paljon tietoa monilta eri osa-alueilta, koulutuksista saatu tieto edistää ammattitaitoa.

”Sit siihen asiakaskokemukseen vaikuttaa aika paljon myös työntekijän osaamistaso, jos se ei osaa mitään niin se on epävarmaan mutta jos osaa vastata niin siinäkin on suuri ja merkittävä ero, kuinka vakuuttava oot.”

”Osaa vastata kysymyksiin, kun meilläkin on monta eri osa-aluetta. Kun sun pitää osata tehdä sopparii ja vastata laskutuksesta, sun pitää osata tehdä omavalvontaa.”

Yläkategorioiden asiakasymmärryksellä, asiakaspalvelutilanteen hallinnalla ja ammattitaidolla pystytään parantamaan ja tehostamaan yhdistävän kategorian asiakaspalvelukokemuksen syntymistä. Asiakaspalvelukoulutuksen avulla henkilökunta voi luoda parempia asiakaspalvelukokemuksia asiakkailleen.

Minkälaista verkkokoulutusta tarvitaan, että Net Promoter Score mittarin tulokset paranevat?



Kuva 6. Induktiivinen sisältöanalyysi kolmanteen tutkimuskysymykseen: Minkälaista verkkokoulutusta tarvitaan, että Net Promoter Score mittarin tulokset paranevat?

Viimeiseen eli kolmanteen tutkimuskysymykseen muodostui yhdeksi alakategorian ryhmäksi asiakastyytyväisyys, kuuntelu- ja viestintäosaaminen sekä asiakkaiden tarpeiden määrittely ja huomiointi. Tämä kategoria sai yläkategoriakseen yksilöllisen asiakaskohtaamisen. Henkilökunnan mielestä asiakastyytyväisyyttä luodaan hyvällä palvelulla, jotta asiakkaat kokevat itsensä hyväksi ja he tulevat taas uudelleen. Heidän mielestään tarjoamalla asiakkaalle yksilöllisempää ja henkilökohtaisempaa asiakaskohtaamista kokevat asiakkaat itsensä arvokkaaksi.

”Mulle tuli mieleen et myös muut asiakkaat saattaa tarvita huomiota kuin vain ne jotka tulee respaan. Jotenkin sellanen yksilöllistäminen.”

Taitavalla kuuntelu- ja viestintäosaamisen avulla asiakkaalle voidaan luoda henkilökohtaisempaa asiakaskohtaamista ja sitä kautta heidän tarpeitaan pystytään paremmin määrittelemään ja huomioimaan. Asiakkaalle tulee näyttää ilmein ja elein, että hänen ongelmastaan ollaan kiinnostuneita ja sitä yritetään ratkaista mahdollisimman tehokkaasti.

”...itsensä esittely. Et kerro kuka mä oon, oon sua varten täällä.”

”...olet innostuneen näköinen ja sun koko kehonkieli ja viestintä kertoo että haluat ratkaista sen asiakkaan ongelman.”

Viimeiseksi alakategoriaksi muodostui yrityksen brändin toteutus, tunnekokemuksen luominen ja ensivaikutelman tehostaminen, niille yläkategoriaksi muodostui yritykselle tärkeä termi vieraanvaraisuus eli hospitality. Keskustelussa nousi esiin yrityksen vaatetuksen, nimikylttien ja siistin liikunnallisen yleisilme henkilökunnan ulkomuodossa. Brändin toteutus näkyy myös siistissä vastaanottotiskissä ja salin yleisilmeessä. Brändin toteutusta on myös yritysten arvojen vaaliminen ja niiden tuominen asiakastyöskentelyyn.

”tulee heti mieleen et tavallaan puhutaan yrityksenä meistä, et ei puhuta et minä...eli me yrityksenä.”

Henkilökunnan mukaan erilaisia tunteita asiakaspalvelutyössä tulee puolin ja toisin. Asiakkaille halutaan herättää positiivisia tunteita, jotta asiakkaalle voidaan luoda tunnesidonnaisuutta yritykseen ja sen henkilökuntaan. Asiakkaan loukkaavia sanoja ei asiakaspalvelija saa ottaa liian henkilökohtaisesti vaan ymmärtää hänen näkemyksensä asiasta ja tuottaa ystävällistä palvelua. Tässä henkilökunnan mukaan auttaa empatiakyky.

”Olipas ystävällinen ja mulle jäi hyvä fiilis.”

”Ymmärtäväisyys, jos se asiakas on närkästynyt, niin osaa keskustella ystävällisesti ja ymmärtää hänen näkökulmat.”

Ensivaikutelman tehostaminen voi syntyä pienistä tekijöistä. Se on asiakkaan huomioimista ja kohtaamista, kuinka asiakas kokee itsenä suhteessa yritykseen. Ensivaikutelmaa pystyy henkilökunnan mukaan tehostamaan asiakaspalvelussa antamalla edes pienen huomion jonon viimeiselle asiakkaalle. Nyökkäyksellä ja katseen luonnilla muillekin jonottaville asiakkaille viestitetään, että olette seuraavana ja myös heidän tarpeensa ovat tärkeitä meille. Asiakaspalvelijan tulee siis olla valppaana ja havainnoitava mitä ympärillä tapahtuu.

”Ensikohtaaminen, joka luo asiakkaalle kokemusta, huomataanko sut heti kun tulet sisälle.”

Yläkategorian hospitality eli vieraanvaraisuus ajatusmalli näkyi henkilökunnan keskustelussa. Termin ympärillä pyöri keskustelussa alakategorioiden lisäksi sanot ystävällisyys, arvot, asiakastytyväisyys ja palvelu- toiveeseen ja kokemukseen vastaaminen. Yläkategorioiden yhdistäväksi kategoriaksi muodostui palvelupolun luominen fyysiseen asiakaspalveluun. Kun tarkasti harkittu ja määritelty palvelupolku toteutetaan asiakkaalle, voidaan asiakastytyvyyden mittaamista arvioida paremmin, sillä tiedetään miten asiakkaan kanssa on toimittu.

4.4 Materiaalin tuottaminen Fitness24Seven -koulutuslustoille

Kehittävässä työntutkimuksessa tarkoituksena on tuottaa työntekijöille kokemuksia omasta työstä uuden toimintamallin muodostumiseksi ja soveltamiseksi. Kehittävällä työntutkimuksella pyritään myös tuottamaan uusia välineitä työtehtävien suorittamiseksi. (Engeström 1998, 12, 23.)

Tässä kehittämistyössä henkilökunnan työpajan havainnoista asiakaspalvelun kehittämiseen muodostui materiaalia verkkokoulutuslustralle.

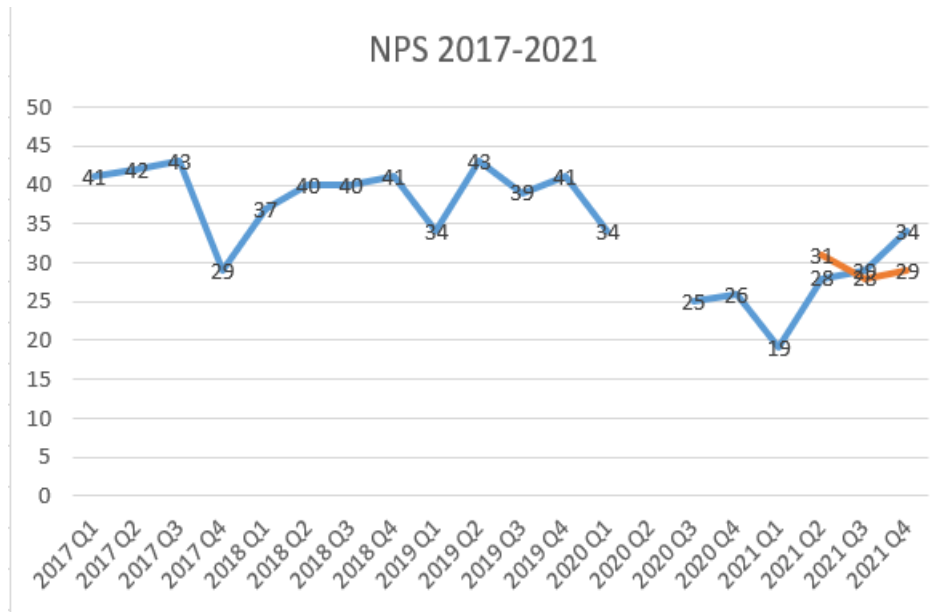
4.4.1 Kehittämistyön kulku

Kehittävä työntutkimus muodostuu viidestä eri vaiheesta, joista kehitystyössä käydään läpi työntutkimuksen etnografia, nykyisen toimintatavan kuvaaminen ja uuden toimintamallin suunnittelu. Uuden toimintamallin käyttöönotto ja arviointi jäävät tulevaan, jolloin koulutuslustralta on kokonaisuudessaan valmis ja se saadaan julkaistua henkilökunnalle.

1. Työntutkimuksen etnografia

Kehittävän työntutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa etnografiassa tarkastellaan kehitettävän toiminnan alkutilaa ja kuvataan sen mahdollisia ongelmia sekä siinä rajataan tutkittava toimintajärjestelmä. Alussa pyritään siis perehtymään työympäristön toimintatapoihin sen menneisyyden kautta, jotta voidaan luoda uusi toimintamalli. (Engeström 1998, 130; Engeström 2002, 87–88.) Etnografisen tutkimuksessa pyritään saamaan kokonaisvaltainen ymmärrys, kuinka tutkittava yhteisö toimii ja mitä on olla osana kyseistä ryhmää. Etnografinen tutkimus keskittyy ilmiöiden kuvaamiseen ja ymmärtämiseen, joten sen onkin aina ainutkertaista. Etnografisen tutkimuksessa kuvataan nykytilaa ja siksi sillä ei pyritä saamaan toiminnan muutosta. (Eskola & Suoranta 2005, 103, 109.)

Net Promoter Scoressa kysymykseen vastataan asteikolla 0–10, jonka mukaan vastaajat jaetaan kolmeen luokkaan 9–10 suosittelijat, 7–8 neutraalit ja 0–6 arvostelijat. Net Promoter Score laskeaan vähentämällä arvostelijoiden prosenttimäärä suosittelijoiden prosenttimäärästä. Luku sijoituu -100 ja 100 välille. Net Promoter Score tulokset vaihtelevat toimialoittain, joten hyvää Net Promoter Score tulosta on suhtautettava ja vertailtava sitä kautta. Oleellista on, että löytää syy miksi toinen asiakas on suosittelija ja toinen arvostelija, jonka pohjalta saadaan kuvaa tuloksen laadusta. (Trustmary 2022.) Sain yrityksen historian analyysia varten viiden vuoden Suomen NPS tulokset vuosilta 2017–2021, joiden havainnollistamiseksi muodostin diagrammin.



Kuva 7. Fitness24Sevenin Net Promoter Scoren tulokset vuosilta 2017-2021

Diagrammin pystysuuntainen asteikko havainnollistaa NPS-tuloksien suuruutta ja poikittainen asteikko kertoo kvartaalin tilikauden. Luvut ovat koko Suomen keskiarvo, eli ne muodostuvat alueiden West, North ja East yhteistuloksesta. Luvut antavat osviittaa asiakkaiden asiakaskokemuksesta. Tarkempia johtopäätöksiä voidaan tehdä, kun dataa saadaan yrityksen eri palveluista ja niitä voidaan verrata keskenään. Tilikaudet on jaettu neljään osioon, jolloin Q1 pitää sisällään kuukaudet touko-, kesä- ja heinäkuun, Q2 elo-syys- ja lokakuun, Q3 marras-, joulukuun ja tammikuun sekä Q4 helmi-, maaliskuun ja huhtikuun.

Yrityksen konseptin vaihtuessa vuonna 2017 aloitettiin myös Net Promoter Scoren mittaaminen yritysten asiakkailta, sillä se on yksinkertainen tapa arvioida asiakaskokemusta ja uuden konseptin johtamisen onnistumista. Vuosi 2017 lähtee liikkeelle toukokuusta, jolloin kvartaalin tulos on noussut 41–43, mutta Q4 tulos putoaa 29. Vuonna 2018 tulos nousee 37–41 välille ja 2019 Q1 tulos taas laskee 34. Lopputilikausi mennään hyvillä arvoilla 39–41. Näyttäisi siltä, että jokaisena vuonna yksi kvartaaleista on ollut hieman heikompi, mutta tilikauden vaihtuessa tulos on noussut taas korkeampiin lukemiin.

Vuoden 2020 Q1 on sidonnainen koronavirus pandemiaan, jonka vuoksi suosittelemme laski arvoon 37. Q2 kvartaalista tuloksia ei ollut saatu tallennettua, jonka vuoksi arvoa ei näy diagrammissa. Loppukvartaalit 2020 olivat 25–26. Vuoden 2021 Q1 tulos oli heikoin koko viiden vuoden

NPS tuloksista. Arvo 19 selittyy pitkälti alueellisilla suluilla, jolloin Uusimaa eristettiin Suomessa. Suurin osa yrityksen kuntosaleista ja asiakaskunnasta sijaitsee Uudenmaan alueella. Loppuvuonna tulokset nousivat pikkuhiljaa lukuun 34. 2021 Q2-Q4 teetettiin myös toinen kysely, jossa tulokset ovat 29–31 välillä.

2. Nykyisen toimintatavan kuvaaminen

Ekspansiiviseen oppimismalliin muotoutuu totuttujen käytänteiden rajojen ylittäminen, tehtävien yhdistäminen ja vuorovaikutteisen asiantuntijuuden muodostuminen. Syklin alussa toiminnan nykyisiä ristiriitoja pohtii pienemi ryhmä työyhteisön jäseniä. Kyseistä toimintaa voidaan nimittää risteykseksi, koska silloin kohdataan nykyiset säädökset ja uudet tavoitteet. Ristiriidoista havaitaan tarve muutokselle ja tämä kitka saa aikaan tarvetilan. (Engeström 1998, 99–100; Engeström 2002, 94–97.)

Uusi toimintamalli annetaan yleensä ylemmältä tasolta, vaikka alussa pienempi aktiivinen joukko on ollut sitä muodostamassa. Toiminnan strategian ja vision luominen auttaa ristiriitojen tunnistamisessa. Ilman strategiaa ja visiota ristiriidat sekoitetaan helpommin normaaliin toimintaa, kun tiedossa ei ole tavoitteita toiminnalle. Kun ristiriitojen vuoksi aletaan tekemään kehittäviä toimenpiteitä alkaa myös muotoutua uudelleen rakentumista. Uuden mallin soveltamisvaiheen kehitys koskettaa kaikkia työyhteisön henkilöitä, koska käytännön ristiriidat muovautuvat uudeksi malliksi. Toimintajärjestelmä on kytköksissä muihin vallitseviin toimintajärjestelmiin sekä yhteistyökumppaneihin. (Engeström 1998, 99–100; Engeström 2002, 62–65.)

Vuoden 2017 konseptin ja logon vaihdon jälkeen strateginen muutos tuli näkyviksi kuntokeskukseen vuonna 2019. Strategiassa hospitality ajatusmallia lähdettiin viemään eteenpäin ja käsite Site Responsible 2.0 lanseerattiin työntekijöiden keskuuteen. Tämä käytännössä tarkoitti sitä, että yritys halusi keskittyä entistä enemmän asiakkaisiinsa. 2.0 asiakaspalvelija on koko kuntosalin ”host” eli isäntä, joka ajattelee aina ensisijaisesti asiakkaitaan. Jotta henkilökuntalle jäi enemmän aikaa asiakassuhteiden luomiseen ja heidän keskuudessaan toimimiseen työntekijöiden työtehtäviä uudistettiin. Tämä näkyi esimerkiksi salin siivouksen ulkoistamisena toiselle yritykselle ja päivittäisen omavalvonnan uudelleen luomisella.

Vuonna 2020 hospitality sana otettiin käyttöön yrityksen kanavissa ja viestinnässä. Hospitality ajattelua tuotiin myös yrityksen koulutuksiin ja palavereihin. Fitness24Sevenin yhtenä vahvoista arvoista on myös oppiva organisaatio. Yritys on luomassa Fitness Online Academya kouluttaakseen henkilökuntaansa paikkaa katsomatta. Koulutuksia tulisi olemaan ainakin aihealueille, paras asiakaspalvelu Suomessa, ryhmäliikunta, Site Managerin perehdytys ja laiteopastus.

3. Uuden toimintamallin suunnittelu

Kolmannessa työvaiheessa muodostetaan tulevaisuudelle konkreettiset suunnitelmat, joita lähdetään toteuttamaan ja arvioimaan. Aluksi kävimme sähköpostikeskustelua yrityksen esihenkilöiden ja operatiivisen johtajan kanssa mille yrityksen aihealueelle tarvittaisiin kehitystyötä. Kehitystyö muodostui yritysmyyntin kautta lopuksi asiakaspalvelu koulutukseen ja siellä osa-alueeseen Effective customer communication. Halusimme tietoa koulutusta varten omalta henkilökunnaltamme, millaista fyysisen asiakaspalvelun koulutusta henkilökunta tarvitsee, jotta he pystyvät palvelemaan asiakkaitaan paremmin ja sitä kautta Net Promoter Score mittarin tulokset paransivat.

Suomen kuntosalitoiminta on jaettu kolmeen osaan maantieteellisesti, jotka ovat West, North, East. Jokaiseen alueeseen kuuluu noin saman verran kuntosaleja ja henkilökuntaa. Ensisijaisesti halusimme järjestää jokaiselle alueelle oman fyysisen asiakaspalvelun työpajan, johon jokaiseen työpajaan osallistujia mahtuisi kuudesta kahdeksaan henkeä eli saisimme tietoa jopa 24:n työntekijältä. Työpajaan kutsuimme henkilökuntaa, jotka työskentelevät tiiviisti vastaanotossa eli yrityksen kuntokeskusvastaavia ja Site Managereja. Kuntokeskusvastaava toimii kuntosalin vastavana toimien asiakaspalvelussa sekä kuntosalin ylläpidossa ja Site Manager työskentelee Plus kuntokeskusten lähiesihenkilönä samalla toimien asiakastyössä.

Koronavirus pandemian ja siitä johtuneiden alueellisten sulkujen takia yrityksessä oli yhteistointaneuvotteluista johtuneet lomautukset päällä. Vallitsevan tilanteen takia päätimme kuitenkin toteuttaa kolme työpajaa eri kellonajoilla ja päivillä, jotta mahdollisimman moni asiakaspalvelussa työskentelevä kuntokeskusvastaava ja Site Manager pääsisi osallistumaan. Suomessa kuntokeskukset olivat alueellisten sulkujen vuoksi vaihtelevasti auki ja henkilökuntaa oli lomautettu sen vuoksi, joten emme voineet toteuttaa työpajoja pakollisena koulutuksena henkilökunnalle. Työpajat olivat siis vapaaehtoisia, mutta palkallista työaikaa henkilökunnalle. Stickdorn, Lawrence, Hormess & Schneider (2018, 102–103) mukaan tutkimuksen osallistujien valinta on erittäin tärkeää luotettavuuden kannalta. Tutkimuksessa käytettiin itsevalikoivaa menetelmää, vaikkakin menetelmä oli puolueellinen. Itsevalikoivaan menetelmään kuitenkin pyrittiin vaikuttamaan niin että työpajoihin sai osallistua vain asiakaspalvelussa työskenteleviä henkilöitä.

Julkaisin opinnäytetyön liitteistä löytyvän ilmoituksen yrityksen viestintäkanavaan Yammeriin sellaisille sellaisiin ryhmiin, jossa oli asiakaspalvelun henkilökuntaa. Julkaisussa kerroin kehittämistyöstä, Lotus Blossom menetelmästä, työpajojen aikataulusta ja työpajojen tallennuksesta aineiston analyysia varten. Julkaisin ilmoituksen noin kaksi viikkoa aiemmin kyseisiä työpajoja, jotta

työtekijöillä olisi tarpeeksi aikaa ilmoittautumiseen mutta toisaalta työpaja olisi helppo sovittaa omaan aikatauluun. Henkilökuntaa ilmoittautui aamun ja aamupäivän työpajoihin viidestä seitsemään henkeä, mutta kolmanteen illan työpajaan ei ollut ilmoittautuneita. Työpajoista muistutettiin yrityksen viikoittaisissa sähköposteissa, muistuttelin työpajasta julkaisun viestikentässä ja ”tagisin” ihmisiä julkaisuun, jotta ilmoittautuminen ei jäisi huomioimatta muun informaation keskellä.

Henkilökuntaa oli lomautusten takia vaihtelevasti työtehtävissä eri alueilla kyseisenä ajankohdina. Henkilökuntaa jotka olivat työtehtävissä vastaanotossa työpajojen ajankohtina eivät myöskään pystyneet osallistumaan työvuoron päällekkäisyyden takia. Järjestimme lopuksi kaksi työpajaa, johon oli ilmoittautuneita yhteensä 11 henkeä. Työpajasta 2. väheni vielä kaksi henkeä, koska samana päivänä aluehallintavirasto eväsi valtioneuvoston aluesulkupäätöksen ja kyseisten kuntokeskusten henkilökunta tarvittiin avaamaan kuntokeskukset toimintaan. Työpajaan 1. osallistui neljä henkeä ja työpajaan 2. viisi henkeä.

Lähetin kaikille ilmoittautuneille Teams kokouskutsun sähköpostiin, josta löytyi ennakkomateriaalia ja tietoa työpajan toteutustavasta. Työpajassa toteutettiin Lotus Blossom ajatuskartan avulla kehitettävän asian ympärille kahdeksan näkökulmaa ja jokaisen näkökulman ympärille uudet kahdeksan näkökulmaa. Ennakkomateriaalin avulla pyrin mahdollisimman sujuvaan ja aikataulun mukaiseen toteutukseen molemmissa työpajoissa. Molempiin työpajoihin osallistui kuntokeskusvastaavia ja Site Managereita. Kokouskutsu löytyy opinnäytetyön liitteestä.

Kehittävää työntutkimusta vietiin eteenpäin interventioilla eli väliintuloilla. Väliintuloilla tarkoituksena on tuottaa työntekijöille kokemuksia omasta työstä uuden toimintamallin muodostumiseksi ja soveltamiseksi. Ensimmäinen väliintulo oli työpaja 1. joka järjestettiin 31.1.2022 klo 12.45–14. Kaikki osallistujat olivat paikalla ajoissa ja aluksi vaihdoimme kuulumisia osallistujien kesken. Samalla esittäydyimme mistä päin Suomea osallistujat olivat ja mitä työtehtävää tekivät yrityksessä. Kertasin vielä aluksi Lotus Blossom ajatuskartan toteutustapaa ja kannustin kaikkia osallistujia olemaan avoimia sekä aktiivisia. Vääriä vastauksia työpajassa ei ollut ja tarkoituksena oli saada 64 uutta näkökulmaa fyysisen asiakaspalvelun kehittämisestä.

Mielenkiinnon kohteet	kiinnostuneisuus	Motivaatio	kiinnostuneisuus asiakasta kohtaan	Asiakkaiden tarpeet	kielimuuri	Ensivaikutelma	Ylläpito	Huomiointi
ammattitilpeys	Innostuneisuus	Ulkonäkö	keskittyminen	Kuuntelu	Toistaminen	mikroilmeet	Katsekontakti	Vastaanottavainen
Tilannetaju	Motivointi	Asiakaskokemus	Tiedon etsintä	kommunikointi	Rauhallisuus	iloisuus	ystävällisyys	Kasvomaski
Seisominen asiakasta kohden	Käsien asento	Hyvä ryhti	Innostuneisuus	Kuuntelu	Katsekontakti	Innistyvyppi määrittää	Eriaiset tervehdykset	ystävällisyys
Puhe asiakkaaseen päin	Kehonkieli	Rauhallisuus	Kehonkieli	Fyysisen asiakaspalvelun kehittäminen	Tervehtiminen	Huomiointi	Tervehtiminen	Äänepainot
Lähestyttävä	Rentous	Päinasento	Reippaus	Nonverbaalinen viestintä	Ystävällisyys	Kehonkieli	Tuttavallisuus	Innostuneisuus
Ulosanti	Omaavointi	Aikataulutus	Ystävälliset äänähdykset	Äänähdykset	Nyökkäys	Asiakaskokemus	Ymmärtäväisyys	hospitality
Energiataso	Reippaus	Priorisointi	Ratkaisu-keskeisyys	Nonverbaalinen viestintä	Ystävällinen katse	Samaistuminen	Ystävällisyys	Asiakastyttäväisyys
Oma-aloitteisuus	Yhteishenki	Asema	Haukotus	Asiakkaan kosketus	Palvelualltius	Tunnetilojen hallinta	Keskustelu	Yksilöllisyys

Kuva 8. Työpajan 1. Lotus Blossom ajatuskartan tärkeimmät näkökulmat

Aluksi näkökulmia tuli hieman hitaammin esille, mutta keskustelun avulla työpaja lähti hyvin liikkeelle. Mielestäni työpajaan osallistujat saivat tuoda tasapuolisesti omat näkemyksensä esiin ja keskustelun avulla toinen osallistuja pystyi jatkamaan edeltävän näkemystä. Pyrin itse antamaan aikaa keskustelulle, mutta viemään ajatuskarttaa eteenpäin, jotta pysyimme aikataulun puitteissa ja saisisimme ajatuskartan käytettyä kokonaisuudessaan. Kahdeksaksi näkökulmaksi muodostui kuuntelu, katsekontakti, tervehtiminen, nonverbaalinen viestintä, reippaus, kehonkieli ja innostuneisuus. Jokaisen näkökulman ympärille muodostimme kahdeksan uutta näkökulmaa.

Toinen väliintulo eli työpaja 2. järjestettiin 1.2.2022 klo 8.45–10, jolloin aluksi odottelimme kolme osallistujaa paikalle. Saimme aloitushetkellä tietoomme, että osa kuntokeskuksista oli saanut luvan avata ovensa aluesuluista huolimatta ja Site Managereita tarvittiin työtehtäviin. Kun lopullinen viiden hengen ryhmä saatiin kasaan, pääsimme esittäytymään ja kerroin työpajan toteutuksesta.

Ennakointi	Kysymykseen vastaaminen	Tavoitettavuus	Yleinen kommunikointi	Iloisuus	Aitous	Priorisointi	Valppaus	Tervehtiminen
Reagointi	Palvelualltius	Rohkeus/ennakkoluottamus	Tilannesidonnaisuus	Ilmeet	Mikro-ilmeet	Kaunteleminen	Asiakkaan huomiointi	Katskontakti
Oma-aloitteisuus	Hyvinvointi	Viimeistely	Energisyys	Läsnäolo	Puheen ilme	Henkilökohtaisuus	Tilanteen viimeistely	Yksilöllisyys
Vakuuttavuus	Koulutus	Yhtenäiset ohjeistukset	Palvelualltius	Ilmeet	Asiakkaan huomiointi	Ergonomia	Rentous	Lähestyttävä
Jämpäisyys	Asiantuntemus	Osa-alueet	Asiantuntemus	Fyysisen asiakaspalvelun kehittäminen	Kehonkieli	Tietoisuus	Kehonkieli	Ryhti
Itsensä kehittäminen	Motivaatio	Ongelmaratkaisu	Ympäristö	Verbaalinen viestintä	Ulkonäkö	Käsien käyttö	Opastus	Suuntaus
Visuaalinen ilme	Viestintä	Turvallisuus	Puhekieli	Sanamuodot	Me eli Fitness24Seven	Kasvomaski	Ohjeiden noudattaminen	Itsevarmuus
Luotettavuus	Ympäristö	Siisteys	Selkeys	Verbaalinen viestintä	Äänenpaino	Tunnistettavuus	Ulkonäkö	Vaatetus
Järjestys	Sosiaalinen ilmapiiri	Omaavointi	Rauhallisuus	Kielimuuri	Puheen sisältö	Turvallisuuden viestiminen	Hygienia	Siisteys

Kuva 9. Työpajan 2. Lotus Blossom ajatuskartan tärkeimmät näkökulmat

Työpaja 2. lähti liikkeelle saman tien ja osallistajat olivat selvästi sisäistäneet työpajan tarkoituksen. Työpajassa jokainen pääsi ääneen, mutta osallistujista löytyi selvästi muutama kokenut työntekijä, joilla oli käytännönläheisiä ajatuksia asiakkaan kohtaamisesta ja asiakaspalvelutyöstä yrityksessä. Työpajassa kuitenkin jokaisen sai kertoa ajatuksiaan ja yleistä keskustelua syntyi kaikkien osallistujien välillä. Olin myös itse varmempi työpajan toteutuksesta, koska minulla oli aiempi kokemus työpajasta 1. Kahdeksaksi näkökulmaksi muodostui ilmeet, asiakkaan huomiointi, kehonkieli, ulkonäkö, verbaalinen viestintä, ympäristö, asiantuntemus ja palvelualltius. Jokaisen näkökulman ympärille muodostimme kahdeksan uutta näkökulmaa.

Luvuissa 4.3 kehittämistyön tiedonhankintamenetelmät ja 4.4 induktiivisen sisältöanalyysin koonti esitän litteroidun tekstin pohjalta induktiivista sisältöanalyysia hyödyntäen tutkimuksen tuloksista ja henkilökunnan päänäkemyksistä fyysisen asiakaspalvelun kehittämisestä.

4. Uuden toimintamallin käyttöönotto ja arviointi

Kehitystyön lopuksi toimintamalli otetaan käyttöön ja uutta toimintamallia arvioidaan tietyn ajan kuluttua. Uuden mallin käyttöönotto on voinut aiheuttaa muutosvastarintaa henkilökunnassa, kun totuttuja malleja lähdetään muovaamaan ja kehittämään. Muutos on kuitenkin tehty yhteisössä henkilökunnan kanssa, joten ristiriitojen selvittämisen jälkeen saadaan aikaan haluttua muutosta. Uuden toimintamallin arvioinnissa eli viimeisessä vaiheessa pohditaan toimintamallin hyödynnettävyyttä nykytilanteen ristiriitoihin ja toimintamallin prosessin vaiheita sekä lopputulosta. (Engeström 2002, 88–91, 149–150.) Tässä opinnäytetyössä keskityttiin ainoastaan kehittävän työntutkimuksen alkupään sykleihin, jolloin koulutusmateriaalin käyttöönotto ja arviointi jää Fitness24Sevenin henkilökunnalle tulevaisuuteen, kun oppimisalustan koulutusta päästään hyödyntämään käytännön työelämään.

4.4.2 Vaikuttava vuorovaikutus asiakaspalvelussa

Yrityksessä toimii asiakaspalvelun tukiosasto eli Site Responsible Support. Yksi työntekijä osastolta oli vetovastuussa koko koulutusalueen toteutuksesta, joten olin hänen kanssaan yhteydessä koulutuksen rungosta ja käytännön toteutuksesta. Alla oleva suunnitelma koulutusalueelle jaottelee koulutusalueen tärkeitä teemoja yläotsakkeiden alle. Teemat on muodostettu induktiivisen sisältöanalyysin kaikista kategorioista jaotteleamalla niitä johdonmukaisesti koulutusruntoon. Yrityksen asiakaspalvelun koulutukselle oli luotu maajohtajan toimesta pääotsakkeet, mutta niiden varsinaista sisältöä ei vielä ollut keretty luomaan.

Kehityssuunnitelmassa keskityn pääteemaan Effective Customer Communication. Taulukko esittelee myös kahta muuta asiakaspalvelun pääotsaketta Introduction ja It starts with hospitality.

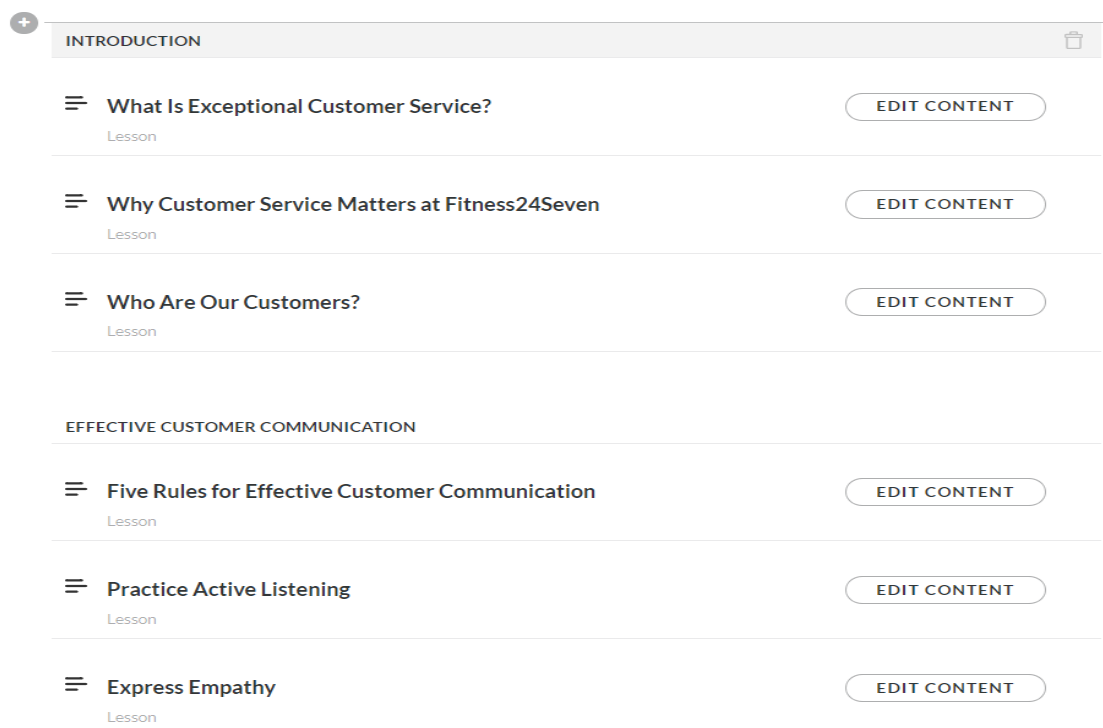
Introduction	Effective customer communication	It starts with hospitality
<ul style="list-style-type: none"> •Yrityksen toimintasuunnitelma •Yrityksen arvot ja visio •Yrityksen brändin toteutus •Asiakasymmärrys 	<ul style="list-style-type: none"> •Five Rules •Be positive and friendly. Be quick. Be accurate. Be proactive. Be clear. •Kohtaamisen 8 taulu •Viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen • Active Listening •kehonkieli, nonverbaalinen viestintä, ongelmanratkaisu, asiakkaiden tarpeiden tiedostaminen •Express Empathy •tunnekokemuksen luominen, yksilöllisyys, ensivaikutelman tehostaminen, tilannesidonnaisuus 	<ul style="list-style-type: none"> •Asiakastyytyväisyys •Asiakaskokemus •Arvolupaus •Asiakaspalvelutilanteen johtaminen, hallinta ja johdonmukaisuus •Asiantuntemus

Kuva 10. Kehittämistyön pääteemat: johdanto, vaikuttava asiakaskohtaaminen ja kaikki alkaa vieraanvaraisuudesta

Pääotsake Conclusion päättää koulutuksen, joka muodostuu tehtävistä kaikilta kolmelta alueelta ja loppuyhteenvedon. Pääotsake Effective Customer Communication piti sisällään aihe-alueet: Five Rules For Effective Customer Communication, Practice Active Listening sekä Express Empathy. Kyseisten otsakkeiden puitteissa lähdin luomaan koulutukseen sisältöä myötäillen tutkimusten tuloksia käytäntöön.

Järjestimme Teams kokouksen 2022 maaliskuun alussa, jossa jaoimme tehtävänjakoa koulutus-alustan luontia varten ja sovimme aikataulusta. Pidimme tärkeänä, että meillä olisi sama näkemys pääotsakkeiden materiaalista koulutus-alustalle, jolla välttäisimme päällekkäisen työn ja mahdollisen toistamisen koulutuksessa. Järjestimme maaliskuussa viikoittain Teams palaverin, jossa tarkistimme koulutuksen johdonmukaisuuden ja etenemisen aikataulussa.

Maaliskuun 2022 alussa koulutuksen vastaava otti tehtäväkseen koulutuksen alun introduction pääotsakkeen ja itse lähdin työstämään pääteemaa effective customer communication. Alla esitellään alustavaa koulutusrunkoa alustalle.



Kuva 12. Fitness Online Academy koulutusrunko: johdanto ja vaikuttava asiakaskohtaaminen

Toimeksiantaja oli aikaisemmin luonnostellut suuntaviivoja koko asiakaspalvelun koulutukselle. Maajohtaja oli luonut myös pääaiheet jokaisen pääotsakkeen alle. Kehittämistyöni oli effective customer communicationin pääotsake, jonka antoi minulle suuntaviivoja materiaalin luomiselle koulutukseen. Pääotsake piti sisällään aihe-alueet: Five rules for effective customer communication, practice active listening sekä express empathy.

IT STARTS WITH HOSPITALITY		
☰	Reduce Customer Effort Lesson	EDIT CONTENT
☰	Manage Expectations Lesson	EDIT CONTENT
☰	Go Above and Beyond Lesson	EDIT CONTENT
☰	Know the Product Lesson	EDIT CONTENT
☰	Create Real Connections Lesson	EDIT CONTENT
CONCLUSION		
📄	Quiz Quiz	EDIT CONTENT
☰	Summary Lesson	EDIT CONTENT

Kuva 13. Fitness Online Academy koulutusrunko: kaikki alkaa vieraanvaraisuudesta ja johtopäätökset

It starts with a hospitality ja conclusion koulutuksia lähdeittäisiin luomaan myöhemmin keväällä. Alla esittelen mitä kehittämistyöni piti sisällään.

1. Five rules for effective customer communication

Why is customer experience so important?

1. Be positive and friendly

It is more than feeling: Smile, ask how you can help, use positive language, demonstrate positive body language and tone of voice, address the customer by name

Eight tips for meeting customer

2. Be quick

Respond quickly, reduce waiting times, keep your communications concise and focused

3. Be accurate

Do's and don'ts, identify and bridge your knowledge gaps

4. Be Proactive

Anticipate the customer's needs: think one—two—or three steps ahead. Be aware of common customer requests and pain points

5. Be Clear

Make it easy for customers to understand: use simple and plain language, visually highlight key information in written communications, be direct and consistent, check to see the member is following

6. Key Takeaways, Self-reflection

2. Practice Active Listening

1. What is active listening? (courtesy, concentration, comprehension)

2. Listen to understand customers' needs

3. Best practices for active listening

Give the customer your full attention, let the customer speak uninterrupted, keep an open mind, show you're listening, confirm understanding

4. Questions to clarify or confirm understanding

Questions to clarify and questions to confirm

5. Observe customers for clues

Body Language and Facial Expressions, Inflection and Tone of Voice, Situation or Context

6. Key Takeaways

3. Express Empathy

1. On the customer terms

2. Unhappy customer

3. Cultivating empathy

4. Why empathy is important in customer interactions

Make customers feel heard and valued, validate customers' feelings and experiences, build trust and increase customer satisfaction

5. Tips for cultivating empathy

Practice reversing roles, listen without judgment, try to understand underlying needs and emotions

6. Steps for Expressing Empathy

Listen, thank the customer for sharing, acknowledge or validate their experience, take swift and appropriate action

7. Additional Tips

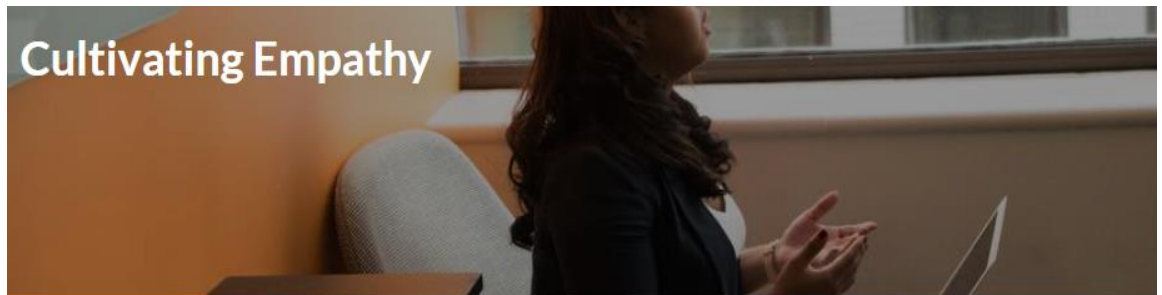
8. Key Takeaways

4.4.3 Verkko-oppimisalustan toiminnot

Yritys käyttää Articulate 360 -työkalua, joka tarjoaa mahdollisuudet verkkokoulutuksen luomiseen. Halusimme että koulutus olisi kiinnostava ja motivoiva henkilökunnalle, jonka vuoksi sisällytimme koulutukseen erilaisia verkkoalustan toimintoja, videoita ja yrityksen omia kuvia henkilökunnasta. Halusimme myös seurata opiskelijan ymmärrystä eri koulutuksen teemoista ja oppimisen omaksumista, joten sisällytimme erilaisia tehtäviä koulutukseen.

Articulate 360 -työkalu sisälsi lukuisia eri vaihtoehtoja koulutuksen luomiseen. Päätyökaluista pystyi valitsemaan muun muassa: tekstit, toteamukset puhekuilien muodossa, sitaatit, erilaisia lisätoimia, yksittäisiä kuvia, kuvagallerioita, videoita, äänitteitä, interaktiivisia toimintoja, tehtäviä ja kaavioita. Jokaiselle toiminnolle oli lukuisia eri vaihtoehtoja, joista pystyi valitsemaan parhaan vaihtoehdon koulutuksen kannalta.

Käytimme koulutuksessa erilaisia tekstejä, toteamuksia ja sitaatteja, joilla saimme henkilökunnalle tietoperustaa ja kerronnallisuutta eri aiheisiin liittyen.



What Is Empathy?

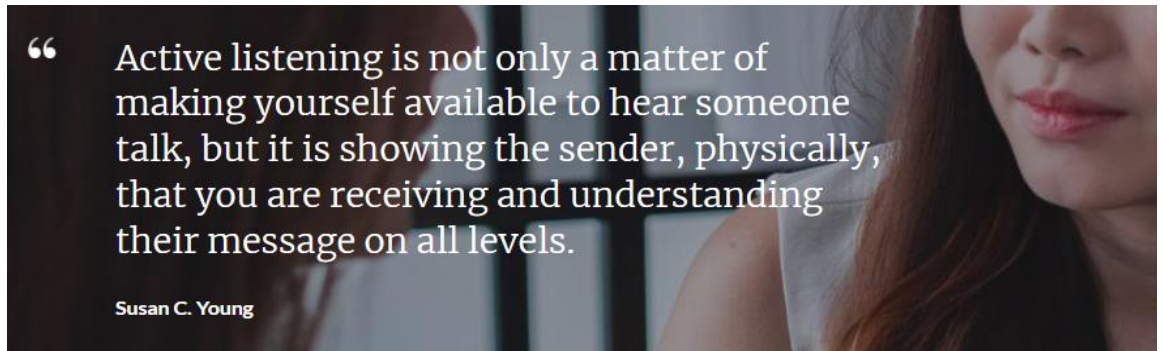
Empathy is the ability to understand another's experience by empathizing with the other's position on a deeper emotional level. Empathy is a tool that allows one to sense the thoughts and feelings of others without their verbal expression and to look at the situation from the perspective of another person. (Salonen 2017, 171.) The most common way to approach empathy is to imagine how we would feel in someone else's place. We reflect ourselves into the position of another, we are like him. (Aaltola 2018, 19.)

Aaltola, E. & Keto, S. 2018. *Empatia, myötäelämisen tiede*. Helsinki: Into kustannus.

Salonen, E. 2017. *Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä*. Helsinki: Alma Talent.

Kuva 12. Empatian ilmaisen teoriaosuutta verkkokoulutuksesta

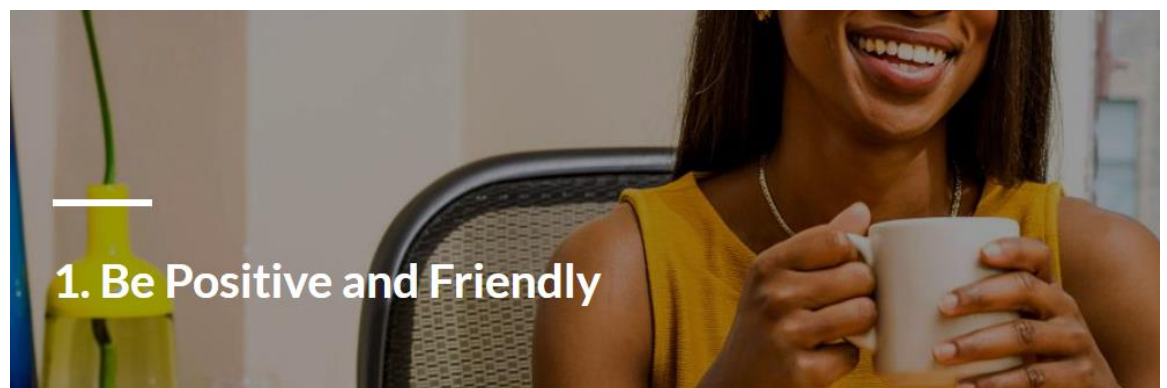
Pidin tekstiosuudet tiiviinä, jotta opiskelijoiden mielenkiinto ei lopahtaisi pitkissä tekstiosuuksissa ja he eivät jättäisi lukemaansa kesken. Koulutukseen kuului myös oikeat tarinat työelämässä tapahtuneista asiakaspalvelutilanteista.



Kuva 13. Aktiivisen kuuntelun sitaatti verkkokoulutuksesta

Kuten kuvassa esitetään, tekstien fontteihin oli lukuisia vaihtoehtoja ja ne olivat siirreltävissä koulutuslustoilla. Tekstit sai myös liikkumaan haluttuun suuntaan, kun opiskelija tuli koulutuksessa tekstin kohtaan.

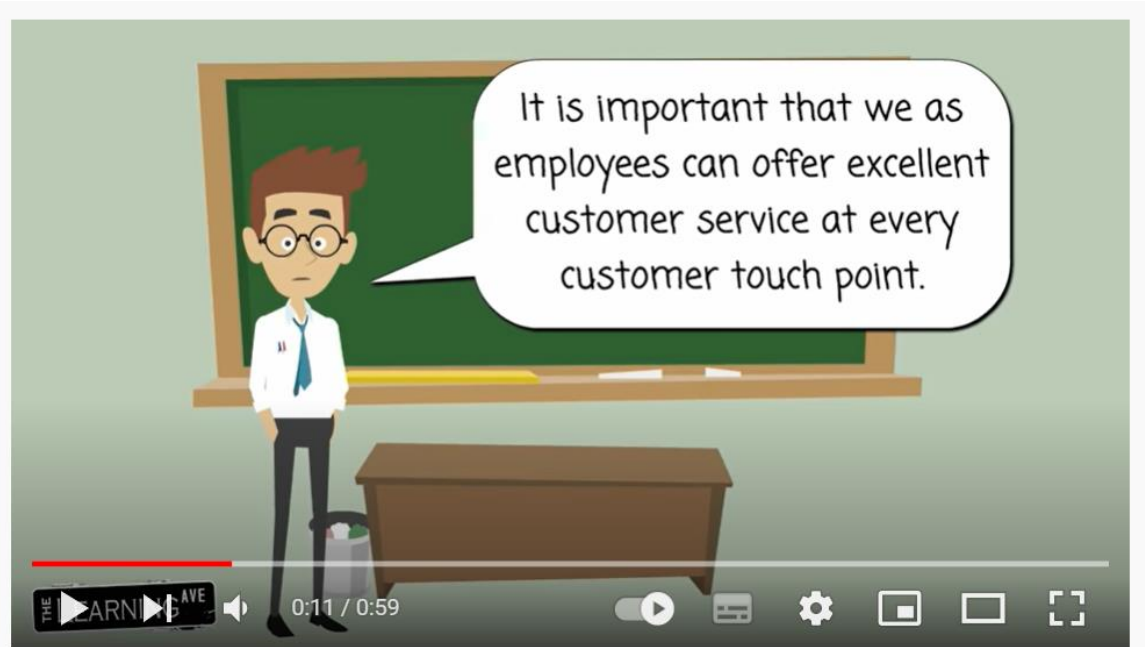
Koulutuksessa käytettiin myös erilaisia kuvia pääotsakkeiden taustalla ja opiskelumateriaalin lomassa, sillä halusimme kuvittaa, visualisoida ja elävöittää opiskeluympäristöä.



Kuva 14. Vaikuttavan asiakaspalvelun koulutuksen taustakuva

Articulate 360 -työkalu mahdollisti laajan valikoiman kuvia eri tema-alueilta ja kuvien käyttö oli sallittua toiminnon kautta. Käytimme myös koulutuksessa yrityksen omia kuvia omasta henkilökunnastamme aidoissa asiakaspalvelutilanteissa, joita yrityksen markkinoinnin tiimi oli valokuvannut.

Jokainen kolmesta koulutuskokonaisuudesta sisälsi myös teemaan herättelevän videon, jossa hyödynsimme YouTube sivustoa. Videot sijaitsivat koulutuksen alkupäässä ohjaten koulutusmateriaalin pariin. Videoiden kestot olivat yhdestä viiteen minuuttiin.

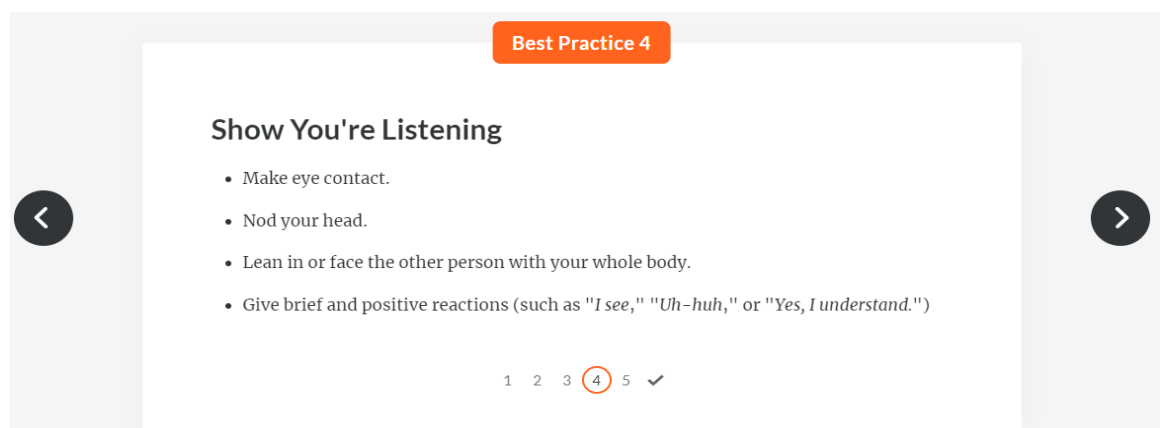


Why is customer service important?

Kuva 15. Koulutuslaturan video vaikuttava asiakaspalvelu -osiosta

Videot valittiin koulutukseen niiden selkeyden ja kerronnallisuuden vuoksi aihealueeseen liittyen. Ensimmäiseen koulutukseen videon oli tehnyt 'The learning ave' ja video oli nimeltään 'Why is customer service important?' Toiseen koulutukseen valikoitui Communication Coach Alex Lyon video 'Active listening skills' ja kolmas koulutus sai videokseen Hallmark Business Connectionsin tekemän videon 'Connecting with customers through empathy'.

Articulate 360 työkalu tarjosi monipuolisesti toimintoja erilaisten tehtävien tekemiseen.



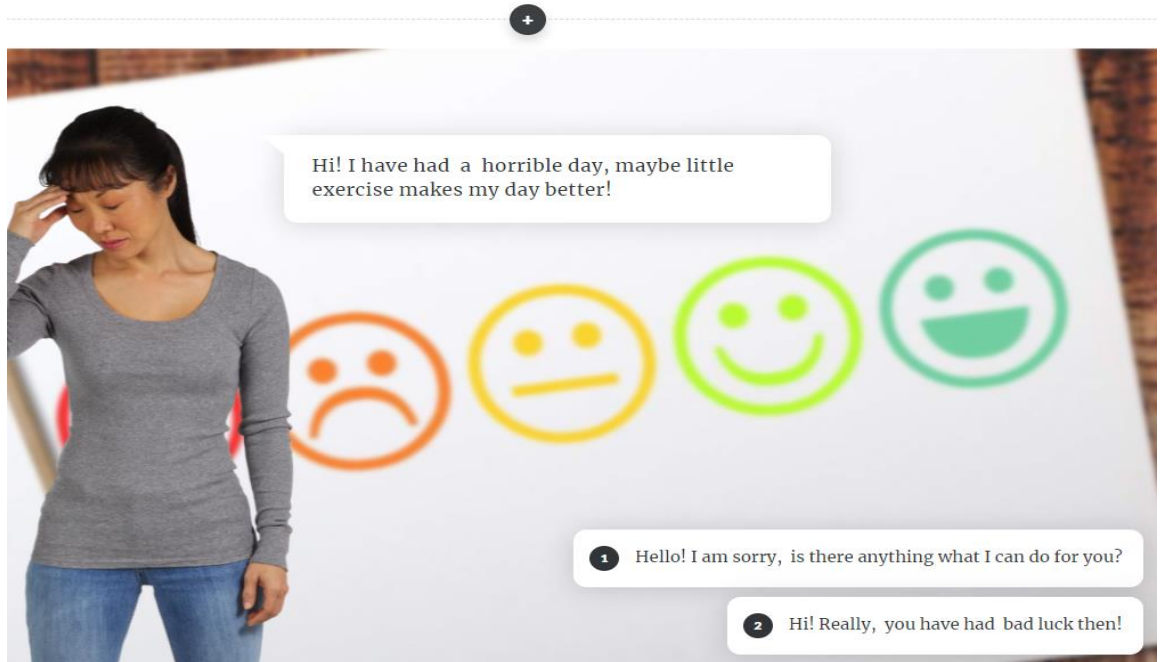
Kuva 16. Koulutuslustan tehtävä osiosta vaikuttava asiakaspalvelu.

Tehtävissä nuolta painamalla opiskelija pääsi aina seuraavaan tehtävään liikkuvien kuvien avulla tai painamalla "Click to flip" hän pääsee kääntämään korttia löytäen vastauksen tehtävään. Koulutuslustan työkalulla pystyi myös luomaan tehtäviä, jossa eri termejä ja sanoja pystyttiin yhdistämään ja siirtämään paikasta toiseen. Näissä tehtävissä oli tarkoitus löytää oikeat parit tai yhtäläisyydet erilaisten termien kesken.

Articulate 360 työkalu mahdollisti myös tarinan kerronnan erilaisten henkilöiden avulla.

Check Your Understanding

Now you can take advantage of your knowledge.



Kuva 17. Koulutuslustan tehtävä empatian ilmaisu -osiosta

Toimintoon pystyi käsikirjoittamaan kuvitellun asiakaspalvelutilanteen, jossa päähenkilön kasvojen ja vartalon asentoja pystyi muokkaamaan tunnetilojen mukaan. Vuoropuhelun avulla tarinaa asiakaspalvelutilanteesta pystyttiin viemään eteenpäin ja opiskelija pystyi viemään oppimaansa kuviteltuun asiakaspalvelutilanteeseen.

5 Koonti verkko-oppimisolustan keskeisistä elementeistä

Tämän kehittämistyön tutkimusongelmana oli kehittää asiakaspalvelun verkkokoulutusolustaa, jotta verkkokoulutuksen avulla opittu tieto voidaan siirtää työelämään ja Net Promoter Score mittarin tulokset paranevat.

Ensimmäinen tutkimuskysymys selvitti: ”Millaista osaamista henkilökunta tarvitsee, jotta he pystyvät paremmin palvelemaan asiakkaitaan fyysisissä asiakaskohtaamisissa?” Asiakaspalveluosaminen kattaa alleen paljon taitoja, jota työntekijä tarvitsee tuottaakseen hyvää asiakaspalvelua. Kaikki lähtee oman elämän hallintataidoista, jotta työntekijällä on valmiudet työskennellä energisena työtehtävissä. Asiakaspalvelijan tulee omata myös jonkun tasoista valmiutta viestintä- ja vuorovaikutustaitoihin. Myös hyvällä aktiivisella kuuntelutaidolla pystytään määrittelemään paremmin asiakkaan tarpeita ja tuottamaan hänen tarvitsemaansa palvelua. Samat taidot ovat arkipäivää melkein kaikissa työtehtävissä ja työyhteisöissä, joten omien viestintä- ja vuorovaikutustaitojen tiedostaminen ja kehittäminen on tärkeässä osassa oman osaamisen kehittämistä.

Kiristyvässä kilpailussa yritysten on jatkuvasti panostettava toimintansa laatuun, joten henkilökunnan osaamista täytyy kehittää myös muilla asiakaspalvelun osa-alueilla. Laajempi henkilökunnan tietotaito on yhdistettävissä asiakaspalvelutilanteen johtamiseen, jolloin myös kiireessä ja paineessa pystytään hyödyntämään ongelmanratkaisu- ja priorisoinnin taitoja laadukkaasti asiakaspalvelun takaamiseksi. Häkkisen ym. (2014, 5) ja Hätösen (2011, 14–15) mukaan työelämösaamisen vaatimukset muuttuvat koko ajan, sillä uuden tiedon hakeminen ja soveltaminen olemassa olevaan tietotaitoon ja ammatillisen osaamisen syventämiseen ovat tulevaisuuden osaamisvaatimuksia.

Toinen tutkimuskysymys selvitti verkko-oppimisolustan koulutuksen tukea fyysisen asiakaskokemuksen tuottamisessa. Palveluiden kuluttamisen kokemus on noussut tärkeäksi tekijäksi yritysten strategisena kilpailukeinona. Yritys voi tuottaa arvolutapauksen vastaista asiakaspalvelukokemusta panostamalla asiakasyymmärrykseen, asiakaspalvelutilanteen hallintaan ja henkilökunnan ammattitaitoon. Työntekijän peilattaessa koulutuksen materiaalia käytännöntyöelämään saa hän valmiutta ja kosketuspintaa erilaisiin asiakaspalvelutilanteisiin. Koulutuksen materiaalin integroiminen asiakaspalveluun vahvistaa se eri osa-alueiden asiantuntemusta. Tällöin asiakaspalvelutilanteita voidaan hallita johdonmukaisesti ja ammattitaitoisesti, sekä hänen tekemisessään näkyy rauhallisuus ja itsevarmuus.

Asiakaspalvelukoulutuksen avulla yritys pystyy siirtämään luomaansa arvomaailmaa henkilökunnan työskentelyyn ja sitä kautta asiakkailleen. Yrityksen yksi vahvoista arvoista on myös oppiva organisaatio, joka takaa osaamisen kehittämisen. Hätönen (2011, 9–11, 94) ja Viitala (2009, 195, 187–188) mukaan oppivassa organisaatiossa yritys voi sisällyttää kehitystoiminnan yrityksen strategiaan ja rakenteellisiin tavoitteisiin, sillä yrityksessä kaikilla on vastuu kehittymisessä.

Kolmas tutkimuskysymys selvitti: ”Minkälaista verkkokoulutusta tarvittaisiin, jotta asiakaskokemuksen ja suositteluhaluuden Net Promoter Score mittarista saataisiin parempia tuloksia?” Työpajaan osallistuneiden työntekijöiden keskustelu ja vastaukset kertoivat, että henkilökunta oli tietoinen yrityksen hospitality ajatusmallista ja pyrki toiminnallaan tuottamaan ystävällistä asiakaspalvelua. Osallistujat olivat sisäistäneet asiakastytyväisyyden tärkeyden yritykselle ja tuottivat sitä vastaavaa palvelua heidän omilla taidoillaan.

Uudella verkko-oppimisalustalle luodulla materiaalilla koko henkilökunnalle voidaan tuottaa yhtenäisiä käytänteitä asiakastietokannan käyttöön ja asiakaspalvelutilanteisiin. Henkilökunnan suorittaessa vaaditut koulutukset ovat myös esimiestaso tietoinen, että kaikilla asiakaspalvelussa työskenteleville on siirretty sama tieto, jota he voivat hyödyntää asiakastyössä.

Asiakaspalvelukoulutuksella avulla voidaan tehostaa yksilöllistä asiakaskohtaamista ja brändin toteutusta kuntokeskuksissa. Yksilöllisellä asiakaskohtaamisella voidaan tehostaa ensikohtaamista asiakkaan kanssa sekä luoda tunnekokemuksia ja sitä kautta tunnesidettä yritykseen. Ahvenaisen, Gyllingin ja Leinon (2017, 56) sekä Koiviston ym. (2019, 23) mukaan asiakkaat odottavat asiakaslähtöisyyden lisäksi asiantuntemusta. Asiakas investoi aikaansa yrityksen palveluihin, joten asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja tyydyttäminen synnyttävät asiakkaalle emotionaalista ja symbolista arvoa.

Net Promoter Score tuloksia analysoidessa kartoitetaan syyt ja seuraukset tulosten muodostumiselle, miksi toisen asiakkaan asiakaskokemus on erilainen, kun toisen. Tällä hetkellä yrityksen strategiassa on tärkeää arvojen jalkauttaminen ja hospitality ajatusmallin vaaliminen henkilökunnan ja asiakkaiden keskuudessa, jotta jokainen asiakas saisi samanlaista palvelua kuntokeskuksesta riippumatta.

Fitness Online Academyyn ollaan vasta luomassa materiaalia yrityksen eri osa-alueille. Kun koulutuksen perustason koulutukset on saatu luotua, pystyy yritys miettimään myös palvelulopun toteutusta asiakkailleen fyysiseen asiakaspalveluun. Pienemmässä mittakaavassa tiettyihin asiakastilanteisiin käyttöjärjestelmän käytössä on luotu ohjeistukset vaihe kerrallaan, mutta yritys ei

vielä ole vielä hyödyntänyt esimerkiksi palvelumuotoilua asiakaspalvelukokemuksen tuottamisessa. Myös Koiviston ym. (Koivisto ym. 2019, 166) mukaan asiakkaiden tulee kokea, että yritys kykenee toistuvasti toimittamaan arvolupauksen mukaisia positiivisia kokemuksia. Tämän toteuttaminen edellyttää asiakaslähtöistä toimintakulttuuria ja yhteistyötä yrityksen eri yksiköiden kesken.

Tutkimuksen tuloksien hyödyntäminen koulutukseen onnistui kohtalaisen hyvin. Halusimme osallistaa henkilökuntaa koulutuksen kehittämiseen, luoden heille mahdollisuuden tuoda mielipiteensä ja kehitysehdotuksensa esille työpajoissa. Koulutuslustoan koulutusrunko antoi suuntaviivoja materiaalin luomiselle ja pyrin tuottamaan koulutusmateriaalia tutkimuksen tuloksia mukailen. Mielestäni sain luotua koulutuslustalle tieteelliseen tietoon perustuvaa koulutusmateriaalia, jossa olin kuitenkin ottanut huomioon työpajojen osallistuneiden henkilöiden keskustelut ja kehityskohteet.

6 Pohdinta

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon koulutukset ovat työelämän kehittämistutkintoja, sillä niiden on tarkoitus syventää, laajentaa ja kehittää osaamista työympäristössä. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi yritys, jossa olin työskennellyt esihenkilönä eli Site Managerina kolme vuotta ennen opinnäytetyön toteuttamista. Olin konkreettisesti toteuttanut asiakaspalvelutyötä käytännössä, joten koin että minulla oli kehittämistyöhön tarvittavaa kokemusta ja työn vaatimaa asiantuntemusta.

Kehittämistyön tavoitteena oli koulutuksen avulla parantaa asiakasuskollisuuden Net Promoter Score mittarin tuloksia. Kehittämistyössä pääsin kehittämään täysin uutta verkkokoulutusta, joten tutkimuksen tavoitteen täyttymistä yritys arvioi myöhemmin. Koen että tämä tutkimus tarvittiin ja se oli hyödyllinen työnantajalle. Verkkokoulutusta tullaan hyödyntämään perehdytyksessä ja sen tulee opiskelemaan kaikki asiakaspalvelussa työskentelevät henkilöt. Pysyitin siis antamaan oma osaamiseni ja työpanokseni koulutusalueen kehittämiseksi, koska tutkimuksen tavoite täyttyi.

Tämän kehittämistyön tutkimusongelmana oli kehittää asiakaspalvelun verkkokoulutusalueita, jotta verkkokoulutuksen avulla opittu tieto voidaan siirtää työelämään ja Net Promoter Score mittarin tulokset paranevat. Kaksi ensimmäistä tutkimuskysymystä selvittivät henkilökunnan osaamista ja koulutuksen tukea asiakaspalvelijan työssä. Keskeisiksi tekijöiksi muodostui aktiivinen kuuntelu ja vuorovaikutteinen viestintä sekä eri aihealueiden osaaminen. Laajemman osaamisen hallitseva henkilö pystyy johtamaan asiakaspalvelutilannetta tilanteesta riippumatta. Kolmas tutkimuskysymys selvitti koulutuksen laatua, jotta Net Promoter Scoren tulokset paranisivat. Henkilökunta pyrki toteuttamaan hospitality -ajatusmallia, mutta palvelupolun luominen asiakaspalvelutilanteisiin tekisi työskentelystä johdonmukaisempaa ja selkeämpää. Koulutuksen liitännäisyys Net Promoter Scoren tuloksiin on havaittavissa vasta myöhempänä ajankohtana, joten tutkimus ei tuottanut tarpeeksi tietoa kolmanteen tutkimuskysymykseen.

Yrityksessä oli tutkimuksen toteutuksen hetkellä päällä korona pandemian aiheuttamat lomautukset ja työpajoihin osallistuminen oli vapaaehtoista tilanteen vuoksi. Tutkimus ja työpajat päätettiin silti toteuttaa, koska osa työntekijöistä oli kuitenkin työtehtävissä tietyillä alueilla. Kehitettävää tutkimuksessa olisi ollut suuremman osallistujamäärän saaminen työpajoihin. Henkilökuntaa osallistui vain noin puolet odotetusta määrästä, joten tutkimuksen tulosten luotettavuutta

heikensi merkittävästi tutkimuksen osallistujien vähyys. Luotettavuutta olisi lisännyt, jos tutkimustietoa olisi saatu lisää järjestämällä jatkoa työpajoille tai niiden pohjalta haastatteluja asiakaspalvelun henkilökunnalle.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan valibiteettin ja reliabiliteettin avulla. Valibiteetti kuvaa tutkimusmenetelmän tarkoituksenmukaisuutta ja reliabiliteetti sen toistettavuutta. Aloitin opinäytetyöskentelyn hyvissä ajoin, jotta pystyin valitsemaan tarkkaan oikean lähestymistavan ja suunnittelemaan työn toteutuksen. Fitness24Seven halusi työntekijänä mukaan asiakaspalvelun kehitystyöhön, jonka vuoksi tutkimusmenetelmän tarkoituksenmukaisuus toteutui kehittävässä työntutkimuksessa ja yhteisöllisessä ideointimenetelmässä. Kehitystyöstä olisi saatu kuitenkin myös luotettavampia tuloksia, jos kehittäväälle työntutkimukselle tyypillisiä väliintuloja olisi pystytty tekemään enemmän kehitettävälle alueelle ja tutkimusaineiston tiedonkeruu ei olisi jäänyt kahden työpajan toteutuksen varaan.

Pyrin vahvistamaan tutkimuksen reabiliteettia käyttäen tieteellisiä käytänteitä jokaisessa tutkimuksen vaiheessa, jotta pystyin hallitsemaan tutkimusmenetelmän tiedonhankinnan, eettisyyden ja tutkimustulosten johdonmukaisuuden. Kirjallisuuskatsauksessa käytin ensi- ja toissijaisia lähteitä karsien vanhempaa lähdekirjallisuutta ja hyödyntäen vieraskielistä materiaalia. Työpajojen tallennukset ja litteroinnit lisäsivät reabiliteettia, joiden oikeaoppisesta käytöstä ja poistosta huolehdin. Tapaustutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä, vaikkakin tutkimusten tuloksia voidaan siirtää muihin vastaaviin tilanteisiin. Koulutus-alustaa tehdään englanniksi, jotta koulutuksen voi opiskella työntekijät kaikista yrityksen maista.

Koen opinäytetyöprosessin jälkeen, että oma asiantuntijuuteni on kehittynyt ja minulla on nyt paremmat valmiudet työskennellä kehittämis- ja asiantuntijatehtävissä, koordinoinnissa ja johtamistehtävissä. Opinäytetyö prosessin aikana opin ajanhallintataitoja, organisointitaitoja ja ongelmanratkaisutaitoja, jotka ovat kehittäneet ja kasvattaneet minua asiantuntijana. Prosessin jälkeen tunnistan paremmin oman osaamiseni ja vahvuuteni työelämässä, joten olen opinäytetyöprosessin jälkeen työntekijänä vielä vahvempi ja valmiimpi työelämään.

Jatkotutkimuksena on tärkeää tuottaa tietoa, kuinka henkilökunta on pystynyt siirtämään opitun tiedon asiakas kohtaamisiin ja onko sillä ollut vaikutusta Net Promoter Scoren tuloksiin. Jatkotutkimus voitaisiin tuottaa henkilökunnalle esimerkiksi kyselytutkimuksen avulla, jolloin dataa voisi olla helpompi verrattavissa Net Promoter Score mittarin arvoihin. Olisi myös merkittävää, että Net Promoter Score kyselyn lisäksi tehtäisiin asiakastutkimusta, jotta yritys tuntisi asiakkaitaan

paremmin. Tämä olisi tärkeässä osassa esimerkiksi yrityksen luodessa uutta palvelumuotoitua asiakaspolkua asiakkailleen.

Lähteet

- Ahvenainen, P. Gylling, J. & Leino S. (2017). Viiden tähden asiakaskokemus. Tee asiakkaista faneja. 3. painos. Helsingin seudun kauppakamari. Kamk Finna. KauppakamariTieto.
- EK-SAK tuottavuusryhmä. (2011). Teknologiateollisuus ry. Työtutkimuksen käsitteitä, menettelytapoja ja käyttökohteita. Helsinki. https://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/file_attachments/tyomarkkinat_kannustava_palkkaus_palkkaustapoja_tyontutkimuksen_menettelytavat.pdf
- Engeström, Y. (1998). Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Hallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: Edita.
- Engeström, Y. (2002). Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Hallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: Edita.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2005). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Tampere: Vastapaino.
- Gradia. (2018). Opas verkkokurssin toteuttajille. EGradia. 1. Painos. <https://peda.net/jao/ev/verkkok2/tervetuloa/g0p:file/download/7e95f6b0008390be53d68d9ef49e5ec86e2fb560/gradia-verkkokurssiopas-2018-valmis-UUSI%20%28002%29.pdf>
- Gerdt, B. & Korhonen, K. (2016). Ylivoimainen asiakaskokemus. Työkalupakki. Saatavilla kamk.finna.fi, Bisneskirjasto.
- Hietanen, O. & Rubin, A. (2004). Oppimisympäristöjen tulevaisuus: tutkimuksen ja yhteiskunnan haasteita. Turku: Turun kauppakorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019051715897>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hokkanen S., Karhunen J. & Luukkainen M. (2010). Johdatus logistiseen ajatteluun. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino

Häkkinen, P., Juntunen, M., Laakkonen, I., Leino, J., Sommers-Piironen, J., Tanhua-Piironen, E. & Viteli, J. (2014). Millaisia tulevaisuuden oppimisen ja työnteon tiloja tarvitaan? Teoksessa P. Häkkinen & J. Viteli (toim.) Pilvilinnoja ja palomureja - Tulevaisuuden oppimisen ja työnteon tilat. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-5602-8>

Hätönen H. (2011). Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ilomäki, L. (2005). Opi ja onnistu verkossa-aihiot avuksi. Opetushallitus. 2. painos. Helsinki: Hakapaino Oy.

Jokinen, T., Heinämaa, L. & Heikkonen, I. (2000). Tervetuloa asiakas. Myyntityön ja asiakaspalvelun taito. Helsinki: Oy Edita Ab.

Kananen, J. (2012). Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 134. Jyväskylä: Juvenes Print.

Kananen, J. (2013). Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Kananen, J. (2014). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä- Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy-Juvenes Print.

Kettunen, O. (2015). Effects of physical activity and fitness on the psychological wellbeing of young men and working adults: associations with stress, mental resources, overweight and workability. Väitöskirja. Turun Yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-6031-6>

Koivisto, M. Säynäjänkangas, J. & Forsberg, S. (2019). Palvelumuotoilun bisneskirja. Kamk Finna.

MacIntosh, E. & Doherty, A. (2007). Reframing the service environment in the fitness industry. School of Kinesiology, Faculty of Health Sciences, The University of Western Ontario London, Ontario, Canada N6A 3K7. DOI:10.1080/13606710701546835

Meyer, C. & Schwager, A. (2007). Understanding Customer Experience. Harvard Business School. https://uc.cinepoliscorporativo.com.mx/wbt/cursos/DEyAP/DEyAP2017/ACT%20DEYAP_UNDERSTANDING%20CUSTOMER%20EXPERIENCE-ING_Enfoque%20en%20el%20cliente.pdf

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2014). Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. (1999). Asiakaspalvelu ja markkinointi. Tampere: Avaintulos Oy.

Liikkuva Aikuinen. (2021). Aktiivisuus on uusi normaali. Liikkuva aikuinen-ohjelma. Saatavilla 28.10.2021 <https://liikkuva aikuinen.fi/>

Löytänä, J. & Korkiakoski, K. (2014). Asiakkaan aikakausi. Rohkeus+rakkaus=raha. Talentum.

Vainiopää, J. (2006). Erilaiset oppijat ja oppimateriaalit verkko-opiskelussa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen Yliopisto. <https://urn.fi/urn:isbn:951-44-6553-9>

Viitala, R. (2009). Henkilöstöjohtaminen. 1.–2. painos. Helsinki: Edita Prima.

Vuorinen, T. (2013). Strategiakirja 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Shwom, B. & Snyder, L. (2016). Business Communication. Polishing your professional presence. Pearson. Saatavilla 28.3.2022 <https://sharon.monster/download/4621458-business-communication-polishing-your>.

Stickdorn, Lawrence, Hormess & Schneider (2018). This is service design doing: applying service design thinking in the real world: a practitioner's handbook.

Trustmarry. (2022) Asiakaskokemus. Mikä on NPS ja miten sitä mitataan? Viitattu 10.3.2022 <https://trustmary.com/social-proof/social-proof-and-consistency/>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Helsinki: Tammi.

Liite 1. Työpajaan ilmoittautuminen yrityksen viestintäkanavassa

Tervehdys!

Opiskelen äitiysvapaiden aikana ylempää korkeakoulututkintoa liikunnan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa Kajaanin ammattikorkeakoulussa. Kehitän opinnäytetyönäni Fitness Online Academyn asiakaspalvelun koulutusta kehittävän työntutkimuksen avulla. Kehittämistyön tarkoituksena on tuottaa koulutusmateriaalia henkilökunnalle fyysisiin asiakaskohtaamisiin. Kehittämistyön tavoitteena on koulutuksen avulla parantaa asiakasuskollisuuden Net Promoter Score mittarin tuloksia.

Järjestän Teams työpajan (West, North, East) alueelle viikolla 5. Työpajan tavoitteen on tuottaa uusia ideoita fyysisiin asiakaskohtaamisiin, joita voimme siirtää Fitness Online Academyn kautta koko henkilökunnalle. Työpajassa käytämme luovan ongelmanratkaisun menetelmää Lotus Blossom, joka on ajatuskartan tapainen mutta kurinalaisempi ideointimenetelmä. Kehitettävän asian ympärille muodostetaan kahdeksan mieleen tulevaa näkökulmaa ja jokaisen näkökulman ympärille muodostetaan uudet kahdeksan näkökulmaa. Ideoinnin lopuksi meillä on 64 uutta näkökulmaa aiheesta.

Yhteen työpajaan mahtuu 6–8 henkilöä. Ilmoittaudu siis viestikenttään kirjoittamalla s-postiosoitteesi, johon Teams linkki lähetetään. Ilmoittautuminen on sitova ja samalla annat luvan Teams työpajan tallennukseen litterointia ja analyysia varten. Tallennusta käytetään vain opinnäytetyön tutkimusaineiston analyysia varten, jonka jälkeen tallennus poistetaan. Tutkimus valmistuu toukokuussa 2022. Sen jälkeen opinnäytetyö on luettavissa Theseus julkaisuarkistossa.

Minuun voi olla yhteydessä aiheen tiimoilta s-postissa ada.poyhonen@f24s.com

Päivämäärä x.x.xxxx

Aika klo x, Työpajan kesto on noin tunnin

Osallistujille lähetetään linkki s-postiosoitteeseen

Osallistuminen on palkallinen koulutus

Tervetuloa kehittämään asiakaspalvelua!

Ada Pöyhönen

ada.poyhonen@f24s.com

050-4960511

Liite 2. Työpajaan saatekirje

Hei!

Olet osallistumassa **ma 31.1 klo 13–14 tai ti 1.2 klo 9–10** järjestettävään työpajaan Teams etäyhteydellä. Tämän ohjeistuksen tarkoitus on antaa sinulle ennakkotietoa työpajasta, jotta saamme mahdollisimman hyvän kokemuksen kaikille osallistujille.

Herättelyä aiheeseen

Nykypäivänä asiakas määrittelee pitkälti yrityksen menestymisen. Yhä useampi yritys on viimein ymmärtänyt, että asiakkaiden kokemuksia ja odotuksia on kuunneltava tarkemmin. Luomalla asiakkaalleen tunnetason kokemuksia yritys saa aikaan aivan toisenlaista sitoutumista ja innostusta verrattuna perinteiseen myymiseen. Palvelulähtöisen ajattelun rinnalla on viime vuosina nostettu myös asiakaskeskeisen ajattelu. Pyrkimyksenä on huomioida yrityksen ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen lisäksi entistä laajemmin yrityksen rooli asiakkaan elämässä tai liiketoiminnassa. (Gert & Korkiakoski 2016, luku 1; Löytänä & Korkiakoski 2014, 117.)

Asiakaskokemukseen vaikuttaa vahvasti tunnepohjaiset seikat, joten asiakkaan ajatukset ja mielikuvat ovat tärkeässä osassa asiakaskokemuksen muodostumisessa. Positiivisten asiakaskokemusten tarjoamisella on tutkitusti positiivinen vaikutus yrityksen menestymiseen, tulokseen ja arvon nousuun markkinoilla. Palvelullistamisen onnistuminen edellyttää yrityksessä vahvaa asiakaslähtöisyyttä. Asiakaslähtöinen yritys kykenee kehittämään tuotteita ja palveluita asiakkaiden tarpeista lähtöisin sekä pystyy tuottamaan ja toimittamaan palvelua tavalla, joka aidosti vastaa asiakkaiden odotuksia ja tarvetta. (Koivisto, Säynäjänkangas & Forsberg 2019,18; Ahvenainen, Gylling & Leino 2017,56.)

Asiakkaan fyysinen kohtaaminen käydään asiakaspalvelussa. Asiakkaan käsitys yrityksestä varmistuu hänen kohdatessaan ensimmäisen asiakaspalvelijan, ennen kuin tämä on ehtinyt sanomaan sanaakaan. Ensikokemus muodostuu mm. katsekontaktista, eleiden, kasvojen, pukeutumisen, hymyn ja hiusten merkityksestä. Fyysiseen asiakaskokemukseen vaikuttaa myös mm. äänenkäyttö, sanaton viestintä, keskustelutaito, kuuntelutaito, kohteliaisuus ja sympatia. Lähtökohtana palvelun ja sen laadun kehittämiseksi tulisi olla asiakkaiden tarpeiden ja näkemysten oivaltaminen. Asiakkaan tulisi tuntea itsensä tärkeäksi ja että hänen ongelmansa halutaan aidosti ratkaista. (Hokkanen, Karhunen & Luukkanen 2010, 311, 314; Jokinen, Heinämaa & Heikkonen 2000, 244.)

Luovan ongelmanratkaisun työpaja

Erilaisten luovuusmenetelmien tavoitteena on tuottaa uusia ideoita, näkökulmia ja ratkaisuja kaikenlaiseen kehittämiseen. Menetelmien tuottaminen on aaltoileva ja kiertävä prosessi, jossa uuden keksiminen toteutetaan ryhmätyöskentelyssä. Luova ongelmanratkaisu vaatii avointa ja positiivista ilmapiiriä, mutta on muistettava, että ryhmätoiminta on tavoitteellista toimintaa.

Työpajassa käytämme luovan ongelmanratkaisun menetelmää Lotus Blossom, joka on ajatuskartan tapainen mutta kurinalaisempi ideointimenetelmä. Kehitettävän asian ympärille muodostetaan kahdeksan mieleen tulevaa näkökulmaa ja jokaisen näkökulman ympärille muodostetaan uudet kahdeksan näkökulmaa. Ideoinnin lopuksi meillä on 64 uutta näkökulmaa asiakaspalvelusta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 158–162.)

Toimi siis aktiivisesti työpajassa, koska siellä kaikki ideat ovat hyviä ja saamme samalla vietyä työpajaa eteenpäin. Alla olevasta kuvasta näette esimerkin, kuinka ajatuskartta lähtee muodostumaan. Kehitettävänä asiana on meillä fyysinen asiakaspalvelu.



Työpajan käytänteistä

Tähän työpajaan osallistuu 4 tai 7 henkeä. Toimin itse työpajan vetäjänä ja kirjurina. Aluksi esit-
täydymme kaikki, jonka jälkeen pääsemme ideointimenetelmään. Tällöin aloitan tallennuksen ja
näytön jaoin Whiteboard työkaluun ja kyseiseen Lotus Blossom ajatuskarttaan. Voimme aluksi
pitää kameroita ja myös mikkejä päällä, jos ne eivät lähde kiertämään. Pyrimme saamaan työpä-
jan vedettyä läpi tunnissa.

Tervetuloa mukaan!

Energisin terveisin
Ada Pöyhönen

Lähteet:

Koivisto, M. Säynäjänkangas, J. & Forsberg, S. (2019). Palvelumuotoilun bisneskirja. Kamk Finna.
Löytänä, J. & Korkiakoski, K. (2014). Asiakkaan aikakausi. Rohkeus+rakkaus=raha. Talentum.
Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2014). Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan.
Helsinki: Sanoma Pro.