



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

JOHANNA MATTILA

Asiakaskokemuksen johtaminen vähittäiskaupan alalla

Opinnäytetyö

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA
2023

TIIVISTELMÄ

Mattila, Johanna: Asiakaskokemuksen johtaminen vähittäiskaupan alalla
Opinnäytetyö, AMK
Tutkinto-ohjelma Liiketalous
Toukokuu 2023
Sivumäärä: 63

Opinnäytetyössä tutkittiin asiakaskokemuksen johtamista vähittäiskaupan alalla. Työssä perehdyttiin asiakaskokemuksen syntymekanismeihin ja miten yritys voi vaikuttaa asiakaskokemukseen. Tavoitteena oli löytää työn toimeksi-antajana toimivalle kohdeyritykselle käytäntöön perustuvia kehityskohteita asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen kehittämiseksi ja esittää parhaita käytäntöjä. Työn perusteella laadittiin toimeksiantajalle luottamuksellista aineistoa sisältävä raportti tutkimuksen perusteella laadituista havainnoista.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena perehtymällä kohdeyrityksen aineistoihin ja haastatteleamalla eri rooleissa toimivia johtajia organisaatiossa. Tavoitteena oli saavuttaa laajempi ymmärrys ilmiöstä suhteutettuna kohdeyrityksen toimintoihin. Tutkimus toteutettiin tutkimalla teoriaa ja vertaamalla siitä tehtyjä havaintoja kohdeyrityksen toimintoihin. Työtä varten haastateltiin eri rooleissa toimivia henkilöitä kohdeyrityksessä.

Tutkimus osoitti, että asiakaskokemuksen johtaminen muodostuu useasta eri elementistä alkaen organisaation strategiaan perustuvasta asiakaslähtöisyydestä, organisaation yhteiseen tavoitelaan nojaavista toiminnoista sekä henkilökohtaisesta palvelusta. Asiakaskokemuksen muodostumisessa vain 30 % on teknistä toteutusta ja valtaosa kokemuksesta muodostuu asiakkaiden tunteiden perusteella. Tutkimuksen kautta havaittiin, miten tärkeää on, että myös teknisen toteutuksen laatuun kiinnitetään huomiota organisaatio- sekä yksilötasolla. Operatiivisen johtajan tuleekin keskittyä kehittämään niitä toimintoja, jotka ovat vaikutusvallan alla.

Tutkimuksen perusteella havaittiin, että henkilöstökokemuksella on suuri merkitys asiakaskokemuksen muodostumisessa. Tutkimus esitti parhaiksi käytännöiksi laadukkaan, henkilöstön työhyvinvointia ja suoriutumista tukevan johtamistavan, joka korreloi suoraan henkilökohtaisen palvelun laadun johtamisen kanssa. Henkilökohtaisen palvelun laadun valmentamisella voidaan vaikuttaa asiakkaalle muodostuviin tunteisiin.

Avainsanat: Asiakaskokemus, operatiivinen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, työntekijäkokemus, vähittäiskauppa

Abstract

Mattila, Johanna: Customer experience management on retail trade
Bachelor's thesis
Business administration
May 2023
Number of pages: 63

The thesis focused on managing retail customer experience. In the work, the mechanism for creating the customer experience and how the company can influence the customer experience were examined. The aim was to find practical development targets for developing operational management of customer experience and to introduce best practices to the target company. Based on the work, a report on the results of the research was prepared for the customer, which contained confidential material.

The study was conducted as a qualitative study by studying the target company's materials and interviewing directors in different roles in the organization. The aim was to achieve a broader understanding of the phenomenon in relation to the activities of the target company. The research was carried out by studying the theory and comparing them with the operations of the target company. For this task, persons working in different roles of the target company were interviewed.

The study showed that the management of customer experience consists of several elements, starting with customer orientation based on the organization's strategy, activity based on common target status and personal service of organization. Only about 30 per cent of customer experience is generated by technical implementation. Most of the experience is based on the feelings of the customers. The study showed how important it is for the quality of technical implementation also to be addressed at organizational and individual level. Therefore, the operational director must focus on developing activities that are within his own sphere of influence.

Based on the study, it was found that staff experience plays a major role in the development of customer experience. The study presented as best practices a high-quality management approach that supports employee well-being and performance, which correlates directly with the management of the quality of personal service. By coaching the quality of personal service, you can influence the feelings of the customer.

Keywords: Customer experience, operational management, human resource management, employee experience, retail trade

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TUTKIMUKSEN AIHE JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS	6
2.1 Opinnäytetyöongelma.....	6
2.2 Teoreettinen viitekehys.....	7
3 STRATEGIA JOHTAMISEN KULMAKIVENÄ	8
3.1 Strateginen johtaminen.....	8
3.2 Operatiivisen johtamisen rooli strategiaprosessissa	9
3.3 Strategian viestintä ja jalkauttaminen	12
4 ASIAKASKOKEMUS OSANA STRATEGIAA.....	13
4.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen	14
4.2 Monikanavainen asiakaskokemus	20
4.3 Tavoitteet ja mittaaminen	21
4.4 Arvo yritykselle	25
5 ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN	27
5.1 Organisaation johtaminen.....	28
5.2 Asiakaskokemuksen operatiivinen johtaminen	30
5.2.1 Henkilöstökokemuksen johtaminen	30
5.2.2 Suorituksen johtaminen	32
5.3 Esihenkilöiden johtaminen.....	35
6 ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN KOHDEYRITYKSESSÄ.....	37
6.1 Tutkimusmenetelmät	37
6.2 Tavoitteet ja mittaaminen	39
6.2.1 Strategiset tavoitteet.....	39
6.2.2 Asiakaskokemuksen mittaaminen.....	40
6.2.3 Tavoiteasetanta	42
6.2.4 Prosessit ja resurssit.....	44
6.3 Esihenkilötyön laatu	47
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	53
7.1 Opinnäytetyön tulokset.....	53
7.2 Tutkimuksen arviointi.....	57
8 POHDINTA	59
LÄHTEET	61
LIITE 1 HAASTATTELUIDEN TAUSTA-AINEISTO	63

1 JOHDANTO

Asiakaskokemus on noussut 2000-luvulla yritysten tavoitetilaan ja sisäiseen viestintään. Yhtä lailla yritykset esittelevät asiakaslähtöistä toimintatapaansa ja julistavat asiakastyytyväisyyden merkitystä omalle liiketoiminnalleen. Haasteena on, ettei asiakaskokemuksen määrittäminen olekaan täysin yksioikoista. Opinnäytetyössäni tutkin asiakaskokemusta terminä sekä asiakaskokemuksen muodostumiseen liittyviä seikkoja sekä sitä, miten asiakaskokemus liittyy asiakastyytyväisyyteen ja asiakasuskollisuuteen.

Työskentelen vähittäiskaupan alalla esihenkilötehtävissä ja havaittavissa on ollut vaatimuksia tuoda yritysten tavoitetilaan linkittynyt asiakaslähtöisyys operatiiviseen toimintaan. Opinnäytetyön aiheena on tutkia keinoja, miten yritys suunnittelee ja johtaa asiakaskokemusta. Teoreettisen viitekehyksen kautta vertaan strategisen suunnittelun ja operatiivisen johtamisen eri roolia asiakaskokemuksen johtamisessa. Tutkimuksessa selvitän, millainen vaikutus työntekijäkokemuksella on asiakaskokemuksen muodostumiseen.

Tutkimuksessa tutkitaan vähittäiskaupan alalla toimivan kohdeyrityksen esihenkilöiden roolia sekä merkityksellisyyttä asiakaskokemuksen johtamisessa ja tutustutaan parhaisiin käytänteisiin. Tavoitteena on löytää keinoja, joilla myös kohdeyritys voi organisaatiotasolla tukea esihenkilön operatiivista johtamista asiakasrajapinnassa.

Pohdin henkilöstökokemuksen ja asiakaskokemuksen välistä suhdetta kohdeyrityksessä. Tavoitteena on tunnistaa keinoja, miten henkilöstöä voidaan sitouttaa laadukkaan asiakaskokemuksen tuottamisessa ja millaisia keinoja sitouttaminen vaatii organisaatiolta ja operatiiviselta johtajalta.

2 TUTKIMUKSEN AIHE JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Opinnäytetyöongelma

Opinnäytetyön aiheena on syventyä esihenkilöiden rooliin asiakaskokemuksen johtamisessa kohdeyrityksessä. Yhteisissä keskusteluissa toimeksiantajan kanssa pystyimme toteamaan, että esihenkilöillä on haasteena tunnistaa oman roolinsa merkityksellisyyttä lunastaa organisaation tavoitteet asiakasrajapinnassa. Fokusointi toiminnan laadullisiin ja numeraalisiin tavoitteisiin on hämärtänyt toiminnan asiakaskeskeisyyttä. Opinnäytetyössäni perehdyn, miten asiakaskokemuksen johtamista voidaan kohdeyrityksessä parantaa. Laadin kohdeyritykselle tutkimuksen tulosten perusteella luottamuksellisen dokumentin kehityskohteista.

Opinnäytetyöongelma:

Kohdeyrityksen esihenkilöt eivät tunnista omaa rooliaan ja merkitystään asiakaskokemuksen luomisessa ja johtamisessa.

Tutkimuskysymys:

Miten esihenkilö voi kohdeyrityksessä johtaa onnistunutta asiakaskokemusta?

Apukysymykset:

Miten asiakaskokemusta voidaan johtaa?

Millä keinoilla organisaatio voi tukea esihenkilöä?

Millaisia vaatimuksia laadukkaan asiakaskokemuksen tuottaminen asettaa organisaatiolle?

Miten konkretisoidaan asiakaskokemuksen tuottamisen tavoitteet?

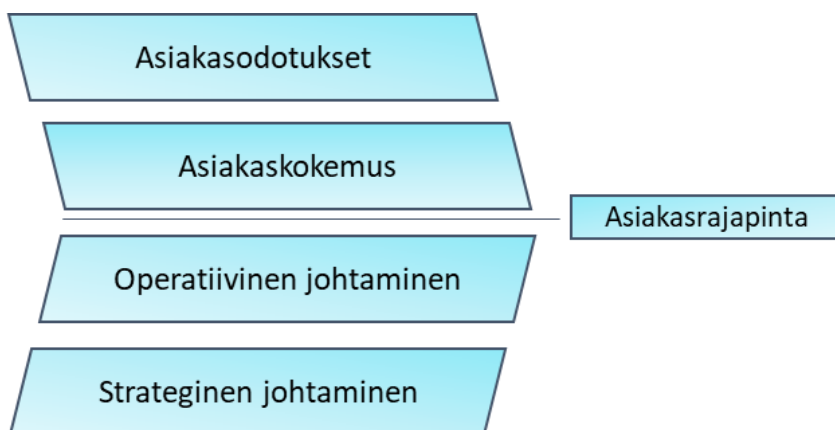
Miten henkilöstö voidaan sitouttaa asiakaskokemuksen laatuun?

2.2 Teoreettinen viitekehys

Perehdyn opinnäytetyössäni asiakaskokemukseen, sen sisältöön ja muodostumiseen suhteessa yrityksen liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Oheisessa kuvassa 1 asiakasrajapintaan kohdistuvat kahdenväliset odotukset niin asiakkaan kuin yrityksen strategisten linjausten osalta. Tutkimuksessa tutustun strategiseen johtamiseen ja suunnitteluun ja selvitän, miten asiakaslähtöisyys ohjaa yrityksen strategisia valintoja.

Operatiivinen johtaminen muodostaa pohjan asiakaskokemukselle. Selvitän tutkimuksessa, millainen operatiivisen johtamisen rooli on strategiaprosesseissa. Käsiteltävänä terminä on asiakaskokemuksen johtaminen (customer experience management). Operatiivisen johtamisen osiossa syvennyn myös henkilöstökokemuksen sekä suorituksen johtamiseen.

Asiakaskokemuksen muodostumisen lisäksi käsittelen asiakastyytyvää asiakaskokemuksen mittaamista, sekä asiakkaan ostoprosessia ja ostokäyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkin, millaisia vaateita asiakaskokemuksen muodostuminen aiheuttaa myös organisaatiotason toimintoihin ja prosesseihin.



Kuva 1. Teoreettinen viitekehys

3 STRATEGIA JOHTAMISEN KULMAKIVENÄ

3.1 Strateginen johtaminen

Strategiajohtamisella on pitkät perinteet. Strategia on yksi vanhimmista organisaatioiden johtamista ohjaavista käsitteistä, jonka historia juontaa jo sotapäälliköiden aikaan (Kamensky, 2014, s. 13). Strategia-ajattelu on kuitenkin muuttunut ja hioutunut huomattavasti spesifimmäksi vuosien saatossa. Alun perin liiketoiminnan sisällön suunnittelusta on edetty laajempaan strategiseen ajatteluun (Kamensky, 2014, s. 25-26). Strateginen johtaminen on liiketoiminnan suunnan määrittelyä ja suurten linjojen päättämistä. Strategista johtamista kuvaa pitkä aikajänne sekä toiminnan abstraktisuus, jolloin johtamistoimilla on tarkoitus antaa linjat myöhemmin suoritettaviin konkreettisiin toimiin. (Viitala & Jylhä, 2021, s. 25.)

Strategian pohjana onkin yrityksen toiminta-ajatus, visio ja arvot. Toiminta-ajatuksen avulla yritys ilmaisee perustarkoitustaan eli vastaa kysymykseen miksi yritys on olemassa. Visio kuvaa tulevaisuuden tavoitetilaa ja arvot puolestaan kuvaavat toimintaa ohjaavia periaatteita. (Kamensky, 2015, luku 2.3.) Strategiasuunnittelu voi olla laajempikin kokonaisuus, jolloin strategiaa voidaan spesifioida eri toimintojen mukaisesti. Suurilla yrityksillä on käytössään konserni-strategia, joka määrittää koko konsernin perustarkoituksen ja vastaavasti tarkennetut liiketoimintastrategiat eri liiketoiminnan muodoille ja toimialoille (Juuti & Luoma, 2022, s. 17).

Strategia kuvaa organisaation pitkän aikavälin tavoitetilaa sekä määrittää miten ja millä keinoilla organisaatio tavoitteisiinsa pääsee (Juuti ym., 2022, s. 18). Yksinkertaistettuna strategian kautta voidaankin vastata kysymyksiin mitä, miten ja miksi. Vaatimukset onnistuneeseen strategiasuunnitteluun ovat kuitenkin suuremmat, kuin edellä mainittuihin kysymyksiin vastaamalla on mahdollista päästä.

Strategian tulee taata yrityksen mahdollisuudet selviytyä toimintaympäristösään myös tulevaisuudessa huomioiden toimintaympäristön muuttuminen (Juuti ym., 2022, s. 18). Strategiasuunnittelu tulee aina tehdä pidemmälle aika-akselille huomioiden toimialaa ja toimintaympäristöä koskevat muutokset. Voidaankin todeta, että strategiaan linkittyy hyvin paljon enemmän kuin vain yrityksen toiminta-ajatus. Strategian voidaankin nähdä olevan keino, millä yritys pyrkii hallitsemaan ympäristöään (Kamensky, 2014, s. 18). Yritykselle ympäristön hallinta ja muutosten ennakointi onkin ehto toiminnan jatkuvuudelle.

Yrityksen ulkopuolelta toimintaympäristöstä ja kilpailijoilta tuleva tarve vaikuttaa yrityksen liiketoiminnan suuntaviivojen määrittämiseen. Yhtä lailla oleellinen osa strategiasuunnittelua on tunnistaa yrityksen omat resurssit toiminnan toteuttamiselle. Mika Kamensky (2015, luku 2.1) kuvaa yrityksen hallitsevan ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä strategian avulla, siten että ne mahdollistavat yritykselle asetetut kannattavuus- ja kehittymistavoitteet. Strategian on ennen kaikkea tarkoitus auttaa yritystä menestymään markkinoilla ja oleellisena elementtinä voidaan nähdä yrityksen toiminta suhteessa kilpailijoihin. Strategia mahdollistaa yrityksen erottautumisen kilpailijoistaan (Kamensky, 2014, s. 16). Yhtenä keinona onkin asiakaslähtöisyys, jossa pohditaan tuotteen ja palvelun arvoa asiakkaalle. Strategian tulee ottaa kantaa siihen, mitä lisäarvoa yritys pystyy tuottamaan asiakkailleen (Kamensky, 2014, s. 25).

3.2 Operatiivisen johtamisen rooli strategiaprosessissa

Operatiivinen johtaminen on valitun strategian toteuttamista käytännössä, jolloin se muuntaa abstraktin strategisen suunnittelun konkreettiseksi toiminnaksi (Viitala ym., 2019, s. 25). Operatiivinen johtaminen onkin sananmukaisesti operoimista käytännön tason toiminnoissa. Operatiivinen johtaminen voi koostua toiminnan organisoinnista, prosessien ja ihmisten johtamisesta (Viitala ym., 2019, s. 25).

Vähittäiskaupan alalla käytetään usein termiä päivittäisjohtaminen. Päivittäisjohtaminen koostuu työtilanteiden johtamisesta ja ihmisten ohjaamisesta sekä tukemisesta (Viitala ym., 2019, s. 25). Vähittäiskaupan alan päivittäisjohtamisessa korostuvat siten yhtä lailla sekä asioiden että ihmisten johtamisen ulottuvuudet.

Operatiiviselle johtamiselle leimallista on konkretisoida käytännön tasolla yrityksen valitsemissa suuntaviivoja. Operatiivisen johtamisen tarkoitus on muuttaa strategia tuloksiksi (Kamensky, 2015, luku 3.6). Operatiivisen johtamisen rooli käytäntöön panevana voimana strategiaprosessissa on merkittävä. Operatiivinen toteutus on strategian toimeenpanoa, jonka tuloksien avulla voidaan arvioida strategian oikeellisuutta (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 116).

Operatiivista johtamista on määritelty runsaasti erilaisten menetelmien kautta (Kamensky, 2014, s. 346). Viitala ja Jylhä (2019, s. 60) ovat luetelleet useita viime vuosikymmeninä vaikuttaneita johtamisoppeja, jotka ovat vaikuttaneet tiettyihin toimintoihin keskittymisenä:

- prosessijohtaminen
- tiimijohtaminen
- projektijohtaminen
- arvojohtaminen
- muutosjohtaminen
- osallistava johtaminen
- suorituksen johtaminen
- laatujohtaminen
- osaamisen johtaminen
- tiedolla johtaminen
- syväjohtaminen
- jaettu johtaminen
- valmentava johtaminen.

Vähittäiskaupan alalla toimintaa mitataan voimakkaasti erilaisten tunnuslukujen kautta. Tunnuslukujen käytölle on täysin perusteltu syy, joka perustuu liiketoiminnan kulmakiviin. Kannattavuuden ja tuottavuuden tavoitteet ovat elinehto yrityksen liiketoiminnalle (Viitala & Jylhä, 2013, luku 18 Talouden johtaminen). Tavoite- tulos- ja suoritushakuinen johtaminen ohjautuukin voimakkaasti tavoiteasetannan kautta. Johtamistyötä kohdistetaan tavoitteiden mukaisiin asioihin (Kamensky, 2015, luku 3.7). Kuten edellä mainittujen johtamisoppien kohdalla riskinä on toiminnan fokuksen keskittyminen mitattavaan asiaan, vaikka operatiivisen johtamisen ulottuvuus vaatii operoimista kaikissa toimialueissa: niin ihmisten kuin asioiden johtamisessa.

Yksinkertaisimmillaan strategia tuodaan operatiivista johtamista ohjaavaksi tekijäksi tavoiteasetannan kautta (Kamensky, 2014, s. 346). Strategian pilkkominen osatavoitteiksi ohjaa tekemistä oikeaan suuntaan, mutta ei välttämättä ole riittävä toimenpide. Oleellisinta on saada strategia ohjaamaan päivittäistä, konkreettista tekemistä. Strategian toteutumisen osalta oleellista on kyetä kytkeämään operatiivinen johtaminen strategiaan (Kamensky, 2014, s. 333).

Yhtenä vaatimuksena operatiivisessa johtamisessa onkin riittävä ymmärrys strategiasta ja sen viestimisestä. Ilman esihenkilötason syvällistä strategiaymmärrystä organisaation strategia ei ohjaa päivittäistä toimintaa (Salminen, 2014, luku 3.1 Strategialähtöinen esimiestyö). Esihenkilöiden riittävä strategiaosaaminen ja ymmärrys strategian sisällöstä vaikuttaa siihen, miten strategiaa loppu viimein toteutetaan.

Nykyisin harvassa organisaatiossa koko henkilöstö osallistuu strategian suunnitteluun ja luomiseen. Erityisesti isoissa organisaatioissa strategiasuunnittelu on varsin yksisuuntaista. Oleellista on huomioida, että suunnitteluprosessin vuorovaikutuksellisuudesta riippumatta jokaisessa organisaatiossa koko henkilöstö osallistuu strategian toteutukseen. Esihenkilötyössä on oleellista toteuttaa organisaation strategiaa henkilöstön avulla (Salminen, 2014, luku 3.1 Strategialähtöinen esimiestyö).

3.3 Strategian viestintä ja jalkauttaminen

Strategian onnistunut toteuttaminen on haastavaa useassa yrityksessä. Organisaation strategia voidaan toteuttaa vain käytännön jokapäiväisellä tekemisellä (Kamensky, 2014, s. 341). Haasteena on se, miten varmistetaan strategiaymmärrys ja yhteiset tavoitteet kaikissa organisaation portaissa aina keski-johdosta suorittavaan tahoon asti. On kuitenkin huomioitava, että jokaisella taholla yrityksessä on tärkeä rooli strategiatyössä.

Strategisen johtamisen päätehtävä on viestiä yrityksen visiota ja strategiaa organisaatiossa (Kamensky, 2015, luku 3.6). Strategian onnistuneella viestinnällä ja jalkauttamisella on merkittävä vaikutus strategian toteuttamisessa. Strategian tulee sitouttaa koko henkilöstöä ja osallistuttaa sen toteuttamiseen (Juuti ym., 2022, s. 23).

Strategian täysipainoinen ja onnistunut jalkauttaminen koko organisaatioon vaatii laajaa strategiaosaamista. Strategiaosaaminen koostuu strategian tiedostamisesta, ymmärtämisestä, sisäistämisestä ja soveltamisesta käytäntöön (Kamensky, 2015, luku 2.2). Huolestuttavaa on se, että käytäntöön soveltavissa portaissa strategiaosaamisen taso on käytännössä organisaation heikoin.

Strategian viestinnässä haasteellista on strategian käsitteellisyys ja viestin ymmärtäminen (Kamensky, 2014, s. 342). Hyvin usein strategia näyttäytyy isoissa saleissa kirjoitettuina korulauseina, jotka eivät organisaation suorittavilla portailla aiheuta kuin vaivautunutta hymähtelyä. Viestin vastaanottajan ja lähettäjän käsite- ja reaali maailma voivat poiketa äärimmäisen paljon toisistaan (Kamensky, 2014, s. 342). Tämä aiheuttaa sen, ettei strategiaosaamiseen vaadittavat toimet- tiedostaminen, ymmärtäminen ja sisäistäminen- tule aktivoitua, jolloin strategia ei tule myöskään sovelletuksi käytäntöön.

Strategiaa laatiessa tuleekin ymmärtää eri tasojen käsitteet ja reaali maailma, ja sovittaa viestintää kaikkia osapuolia tukevaksi. Strategia on viestittävä riittävän lyhyesti ja selkeästi (Marjamäki & Vuorio, 2021, s. 39). Viime aikoina useat yritykset ovat hyödyntäneet entistä enemmän visuaalisuutta strategian esittämisessä. Visualisointi strategiakuvan muotoon edesauttaa strategian ymmärtämistä (Marjamäki ym., 2021, s. 39).

4 ASIAKASKOKEMUS OSANA STRATEGIAA

Yritysten strategiajohtamisen kehittyminen on muuttanut liiketoiminnan sisällön tavoitteellisuudesta laajempaan strategia-ajatteluun (Kamensky, 2014, s. 25). Laajempi strategia-ajattelu on syventänyt yrityksen toiminnan tarkoituspereitä ja menestyksen elementtejä. Tämä mahdollistaa sisällyttämään strategiaan enemmän vaihtoehtoja, miten asioita halutaan tehtävän. Tämä onkin nostanut asiakkaan osaksi yrityksen strategiaa. Asiakas onkin se, joka loppujen lopuksi määrittää yrityksen mahdollisuudet menestyä toimintaympäristössään (Korkiakoski & Gerdt, 2016, s. 13).

Asiakaslähtöisyys voi näkyä yrityksen strategisessa suunnittelussa ja operatiivisessa toiminnassa eri tavoin. Asiakaslähtöisesti toimiva yritys pyrkii tunnistamaan asiakkaiden tarpeita ja niiden kehittymistä (Viitala ym., 2013, luku 6 Asiakastarpeet yritystoiminnan perustana). Tuotantosuuntaisesta ajattelusta, jossa yritettiin löytää asiakas valmiille tuotteelle tai palvelulle, on siirrytty pohtimaan jo ennalta asiakkaiden tarpeita nyt ja tulevaisuudessa.

Pitkälle viedyn asiakastiedon ja sen kautta muodostetun asiakassegmentoinnin, asiakasnäkökulman huomioimisen ja organisaation asiakaslähtöisten kompetenssien hyödyntämisen yritystä ohjaavana toimintona voidaan nähdä olevan asiakaslähtöisen yrityksen tunnusmerkkejä, jossa toimintoja johdetaan ja suunnitellaan asiakkaan näkökulmasta (Saarijärvi ym., 2020, s.37).

Asiakaslähtöisyys ei sinällään ole taee onnistuneelle strategialle. Mikäli yritys fokusoituu liiaksi nykyisiin asiakkaisiin voi yritykseltä jäädä huomioimatta useita potentiaalisia asiakaskuntia (Kamensky, 2015, luku 2.3). Liiallinen asiakaskeskeisyys voi myös viedä huomion liiketoiminnan peruselementeistä. Yrityksen tulee realistisesti huomioida myös liiketaloudelliset ja toimintaympäristöön liittyvät seikat (Saarijärvi ym., 2020, s. 13). Asiakas ei voi siis yksin määrittää yrityksen strategiaa, mutta sen on oltava oleellinen osa sitä.

Asiakaslähtöisyyden muuntaminen käytännön toteutukseksi ei ole kuitenkaan yksiselitteistä. Saarijärvi ja Puustinen (2020, s. 13) määrittelevät asiakaskokemuksen keinona konkretisoida asiakaslähtöisyyttä. Asiakaskokemus tekee siten näkyväksi sen, miten yritys on pystynyt toteuttamaan tavoitellut toimet ja millaisena tulokset näyttäytyvät asiakkaan näkökulmasta.

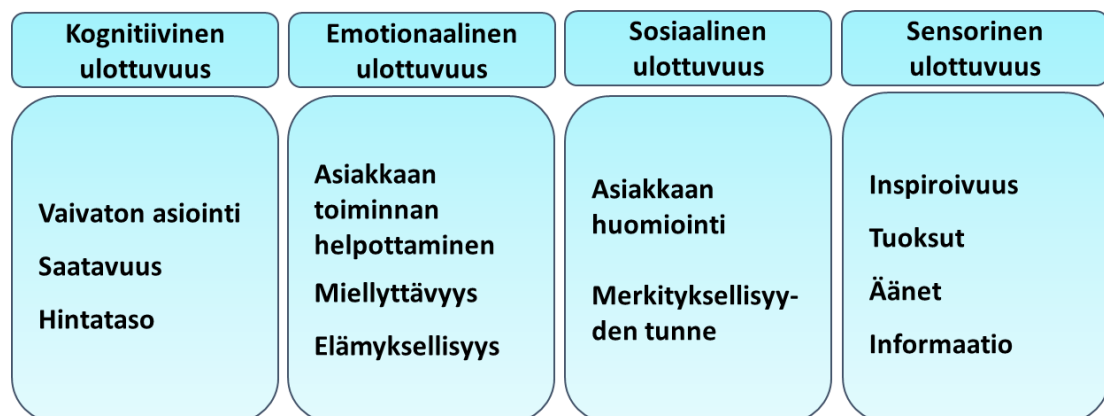
4.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Asiakaskokemus, asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus ovat termejä, jotka esiintyvät usein yritysten sisäisessä viestinnässä ja tavoitetilassa. Termejä käsiteltäessä on syytä huomioida eri tarkoitukset ja syyseuraussuhteet. Asiakaskokemuksen määrittelemisen erilleen muista termeistä ei ole kuitenkaan täysin relevanttia ja tarkoituksenmukaista.

Asiakaskokemukseen voidaan sisällyttää usein asiakastyytyvyyden ja arvontuottamisen elementtejä. Asiakaskokemuksesta voidaan pitää omana elementtinään, joka vaikuttaa asiakastyytyvyyden ja sen kautta muodostuvan arvon syntymiseen (Becker & Jaakkola, 2020, s. 637). Saarijärvi ja Puustinen (2020, s. 31) kuvaavat asiakaskokemuksesta sateenvarjona, jonka alle kytkeytyy useita liiketaloustieteellisiä ja markkinoinnillisia käsitteitä. Vertaus sateenvarjoon on hyvin onnistunut, sillä onnistunut asiakaskokemus synnyttää asiakastyytyvyyttä ja -uskollisuutta.

Asiakaskokemus onkin sananmukaisesti asiakkaan tuntema kokemus asioinnista. Asiakas muodostaa kokemuksensa niiden tunteiden perusteella, jotka ovat syntyneet yrityksen kanssa käydyn vuorovaikutuksen tuloksena (Berry & Carbone, 2007, s. 32). Asiakaskokemuksen määrittely ei ole kuitenkaan niin yksiselitteistä sen moniulotteisuuden perusteella.

Asiakaskokemuksen moniulotteisuutta voidaan kuvata jaotteleamalla asiakaskokemus eri dimensioihin. Kognitiivinen ulottuvuus vastaa asiakkaan tavoitehakuisuuteen. Emotionaalinen ulottuvuus syntyy vuorovaikutuksen ja tuotteiden käytön seurauksena syntyvistä tunteista. Sosiaaliseen ulottuvuuteen vaikuttavat henkilökunnan ja muiden asiakkaiden toiminta. Sensoriseen ulottuvuuteen voidaan vaikuttaa ympäristön ärsykkeillä ja aistihavainnoilla. (Saarijärvi ym., 2020, s. 49.) Vähittäiskaupassa ulottuvuudet voivat ilmetä kuvan 2 esittämien esimerkkien mukaisesti.



Kuva 2. Asiakaskokemuksen ulottuvuudet vähittäiskaupassa (Saarijärvi ym., 2020, s. 54).

Moniulotteisuuden lisäksi haasteita tutkijoille on aiheuttanut asiakaskokemuksen syntymekanismi. Kokemus muodostuu osin spontaaneistakin reaktioista koettuihin ärsykeisiin (Becker ym., 2020, s. 637). Reaktion tahdonvaltaisuu-den puuttuminen tekee kokemuksesta täysin aidon ja tilanneriippuvaisen. Asiakaskokemus muodostuu kohtaamisten ja niiden aiheuttamien tunteiden ja mielikuvien summana (Löytänä & Korteso, 2011, luku 3.15 Asiakaskokemus on summa).

Huomioitavaa on myös se, että myös varsinaisen nykyhetkessä koetun tapahtuman ohella myös muut seikat vaikuttavat kokemuksen muodostumiseen. Asiakaskokemuksen muodostumisessa on hyvä huomata ajallinen ulottuvuus; kokemus muodostuu sekä ennen ostamista, ostamisen aikana sekä ostamisen jälkeen (Saarijärvi ym., 2020, s. 13). Asiakaskokemuksen syntyyn vaikuttavat siten myös asiakkaan aiemmat kokemukset, joita asiakas peilaa nykyhetken odotuksiin, haluihin ja toiveisiin (Korkiakoski ym., 2016, s. 94). Aiemmat kokemukset muodostavat usein pohjan asiakasodotuksille sekä vaikuttavat millaisia asiakastarpeita koetaan.

Asiakastarvetta ei ole korrektia rinnastaa asiakkaan odotuksiin. Asiakastarve on asiakkaan konkreettinen tahto, mitä asiakas haluaa ja toivoo, mutta se ei niinkään kohdistu yksittäiseen toimijaan. Asiakasodotukset muodostuvat vasta, kun asiakas valitsee kohteen, missä tarve toteutetaan. (Saarijärvi ym., 2020, s. 58.) Karioidusti asiakastarpeena voi olla vain leivän ostaminen. Odotukset syntyvät, kun aletaan pohtimaan tietyn valmistajan tietystä kaupasta saatavaa leipää.

Kuluttajan ostokäyttäytymistä ohjaavat useat eri tekijät. Asiakkaan henkilökohtaiset tekijät kuten ikä, persoonallisuus, elämäntyyli ja taloudellinen tilanne vaikuttavat asiakkaan käytökseen kuluttajana. Samalla tavalla vaikuttavat myös psykologiset tekijät kuten asiakkaan uskomukset ja asenne. (Viitala ym., 2013, luku 6 Asiakkaat ja asiakasmarkkinat.) Voidaankin todeta, että esimerkiksi yhden tai kahden hengen eläkeläistalouden ostokäyttäytyminen eroaa radikaalisti urbaania elämäntapaa viettävien millenniaalien ostokäyttäytymisestä.

Yksilön ostokäyttäytymistä ohjaavat yhtä lailla myös sosiaaliset ja kulttuuriset tekijät. Yhteisön, perheen, kulttuurin, yhteiskuntaluokan ja statuksen vaikutus vaikuttaa yksilön sisäisten tarpeiden lisäksi (Hiltunen, 2017, Osa 1. Miten kuluttaja tekee ostopäätöksen). Sosiaalisen median vaikutus ostokäyttäytymiseen on nykyisin huomattavan suuri ja kanavien kautta syntyy uusia kuluttajatreendejä. Ostokäyttäytymistä ohjaavien tekijöiden vaikutusta asiakaskokemuksen muodostumiseen ei ole relevanttia rajata pois.

Asiakkaan odotuksien ja taustatekijöiden voidaan siis todeta olevan yhtenä elementtinä asiakaskokemuksen muodostumisessa. Toisen elementtinä voidaan pitää vuorovaikutusta. Asiakaskokemus on yhdessä käydyn vuorovaikutuksen tulos (Korkiakoski ym., 2016, s. 46). Pelkkään palvelun laatuun ja sosiaaliseen kanssakäymiseen ei vuorovaikutusta voi relevantisti rinnastaa. Palvelu on silti yksi merkityksellisimmistä elementeistä asiakaskokemuksen muodostumisessa (Korkiakoski ym., 2016, s. 101).

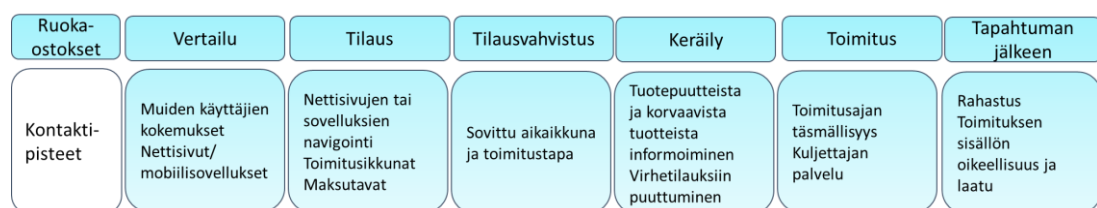
Asiakaskokemuksen syntyyn vaikuttavat tapahtumat jokaisessa kontaktipisteessä. Kontaktipisteet ovat niitä kosketuspisteitä, joissa asiakas on kontaktissa yritykseen. Ostoprosessissa kontaktipisteitä on useampi aina tiedon hankkimisesta tuotteen hankintaan (Korkiakoski ym., 2016, s. 132). Kontaktipisteet eivät siten aina vaadi fyysistä kontaktia. Vähittäiskaupassa voi kontaktipisteitä olla useita.

Asiakas saa kimmokkeen tuotteen hankintaan esimerkiksi yrityksen oman mainoksen kautta tai luonut tuotteelle tarpeen muuta kautta. Oheisessa kuvassa 3 esitetään mahdollisia kontaktipisteitä tilanteessa, jossa asiakas etsii tiettyä lautapeliä lahjaksi lapselle. Asiakas suorittaa vertailua netissä hintojen ja saatavuuden osalta. Asiakas käyttää yrityksen nettisivuja tai sovellusta tarkistaakseen saatavuus- ja hintatietoja. Asiakas voi samalla tarkistaa aukioloaikoja ja saavutettavuutta fyysistä asiointia varten. Asiakas saapuu liikkeeseen, josta odottaa löytävänsä vaivattomasti tietojen perusteella etsimänsä tuotteet kyseiseen hintaan. Asiakas rahastetaan kassalla.

Lautapeli	Vertailu	Matka	Saapuminen	Asiointi	Rahastus	Tapahtuman jälkeen
Kontaktipisteet	Muiden käyttäjien kokemukset Nettisivut/ mobiilisovellukset	Saavutettavuus Paikointustilat Liiketilän tunnistettavuus	Esteetön kulku/ saavutettavuus Opasteet	Myyvälätila Tuotteiden löydettävyys Hinnannäyttö	Kassajonot Rahastuksen sujuvuus ja oikeellisuus	Tuotteen laatu Hinnoittelun muutos

Kuva 3. Kontaktipisteet fyysisessä asiointissa

Oheisessa kuvassa 4 esitetään tilanne, missä asiakas tilaa arkiviikon ruoka-ostokset kotiinkuljetuksella. Vertailua tuotteiden hinnoista asiakas ei juurikaan tee, vaan vertailu kohdistuu enemmän palvelun tuottamiseen kuten toimitusaikoihin, saatavuuteen postinumeroalueelle ja muiden käyttäjien kokemuksiin. Kontaktipisteitä syntyy eri tavalla kuin fyysisessä asiointissa ja varsinainen fyysinen kontakti voi olla ainoastaan kuljettajan tapaaminen. Verkkokauppa-toimituksia toimitetaan myös niin kutsutusti oven taakse jätettäväksi, jolloin asiakas ei välttämättä lainkaan kommunikoi henkilökohtaisesti yrityksen henkilöstön kanssa.



Kuva 4. Kontaktipisteet verkkokauppatilauksessa

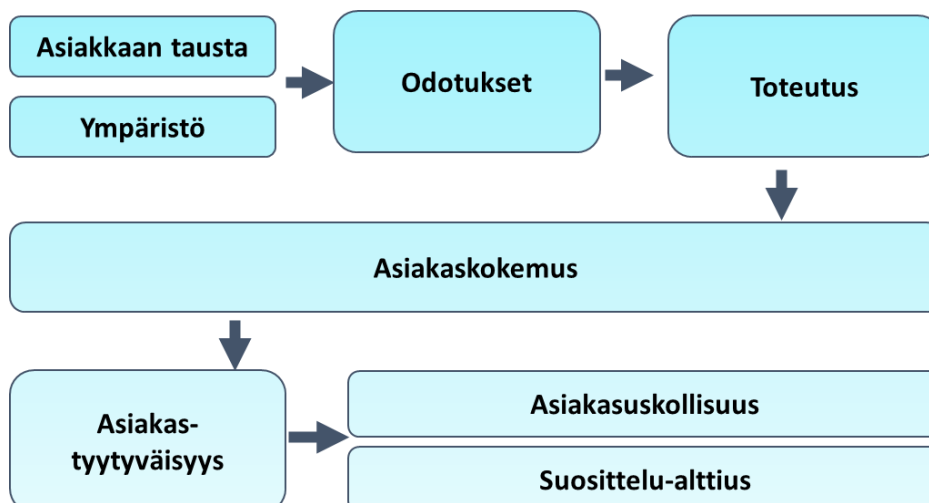
Nykypäivänä digitaalisuus ohjaa asiakkaan tiedonhankintaa, mikä näkyy ostoprosessin muuttumisena. Merkittävä osa ostoprosessista on digitalisaation kautta kuluttajan hallussa (Mitronen & Närvänen, 2020, s. 62). Jopa 60-90 % ostoprosessista tapahtuu ennen henkilökohtaista kontaktia (Pääkkönen, 2017, luku Miksi social selling tulee juuri nyt?). Digitalisaatio mahdollistaakin asiakkaalle laajat kanavat tiedonhakuun ja vertailuun, jolloin voidaan todeta yrityksen olevan uuden haasteen edessä.

Yritys ei välttämättä voi kontrolloida täysin kaikkia kontaktipisteitä. Yritys voi suunnitella ja johtaa vain niitä kosketuspisteitä, jotka ovat yrityksen omistuksessa ja hallinnassa. Yritys voi hallita itse tuotetta, tilaa, henkilöstöään ja ostamaansa markkinointia. Sopimuksien kautta yrityksellä on valtaa myös hallita yhteistyöyrityksiä. (Saarijärvi ym., 2020, s. 47-48.) Yrityksen on siten mahdollista hallita itse tuottamaansa markkinointia, kiinteistöään, myymälätiloja, visuaalista ilmettä ja myymälässä olevaa henkilökuntaa.

Yritys hallitsee myös ostoskäynnin sujumuuteen liittyviä asioita, kuten saavutettavuuteen ja asiointin helppouteen liittyviä tekijöitä. Konkreettisia keinoja näihin ovat riittävät paikoitustilat, ostoskärryjen ja -koriin riittävyys ja puhtaus sekä rahastuksen sujumuus ja turvallisuus. Mitronen ja Närvänen (2020, s. 61) korostavatkin kuluttajien luottamusta maksamisen turvallisuuteen suomalaisessa vähittäiskaupassa.

Asiakaskokemukseen syntyyn vaikuttavat myös yrityksen ulottumattomissa olevat ärsykkeet (Becker ym., 2020, s. 639). Yritys ei voi hallita kaikkia kontaktipisteitä haluistaan huolimatta. Asiakkaan omistamat kosketuspisteet ja ulkoiset kosketuspisteet eivät ole yrityksen hallinnassa (Saarijärvi ym., 2020, s. 48). Yritys ei voi täten vaikuttaa asiakkaan ja muiden ihmisten ajatteluun ja toimintaan. Yrityksen vaikutusvallan ulottumattomissa on esimerkiksi sosiaalisen median yksityinen sisältö ja keskustelupalstoilla esitetyt mielipiteet.

Oheisessa kuvassa 5 esitetään, miten asiakkaan tausta ja ympäristö muodostavat pohjan asiakasodotuksille. Varsinainen asiointi, eli asiointi ja kohtaamiset kaikissa kontaktipisteissä konkretisoivat asiakaskokemuksen, joiden kautta asiakas muodostaa käsityksensä tyytyväisyydestä. Asiakastyytyväisyys puolestaan muodostaa asiakasuskollisuutta.



Kuva 5. Asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat seikat

4.2 Monikanavainen asiakaskokemus

Digitaalisten palveluiden käyttöasteen nousu on lisännyt myös tarvetta monikanavaisen liiketoiminnan kehittämiseksi. Digitaalisten toimintojen kehittäminen on myös kivijalkamyymälöiden elinehto (Korkiakoski, 2023, s. 22). Päivittäistavaroiden verkkokaupan osuus vuonna 2021 oli 2,6 % koko päivittäistavaramarkkinoiden myynnistä (Päivittäistavarakauppa ry, 2022, s. 10). Lyhyessä ajassa tapahtunut muutos pelkäänsä päivittäistavartuotteiden kulutuskäyttäytymisessä kuvaa sitä trendiä, joka kohdistuu vähittäiskauppaan yleisellä tasolla. Vaatimukset monikanavaisten toimintojen kehittämiseen ovat suuret.

Digitaalinen asiakaskokemus ei sinällään ole tavoiteltava tila, vaan digitaalisuuden tulee toimia mahdollistavana elementtinä (Korkiakoski, 2023, s. 21). Sovelluksien ja sivustojen ajantasaisuus, toimivuus ja selkeä navigointi ovat osa asioinnin helppoutta monikanavaisessa toiminnassa. Monikanavaisuus edellyttää kivijalkakaupan, verkkotoimintojen ja sovellusten yhdistämistä yhdeksi palvelukokonaisuudeksi (Mitronen ym., 2020, s. 40). Monikanavaisessa toiminnassa onkin oleellista huomioida koko prosessi.

Esimerkkiyrityksessä asiakas tilaa verkkokaupasta vaatteen. Ostokokemus on sujuva ja rahastus toimii. Toimitus tulee ajallaan ja asiakkaalle on muodostunut hyvä kokemus asioinnista. Sovittaessa asiakas huomaa vaatteen olevan väärän kokoinen. Asiakas toteaa, ettei yritys tarjoa vaihtomahdollisuutta, vain ainoa tapa on palauttaa tuote ja tilata uusi tilalle. Yritys kertoo rahojen palautumisessa kestävän kuitenkin yhdestä kahteen viikkoa.

Liikkeellä on kivijalkamyymälä asiakkaan kotikunnassa, mutta vaihtoa ei voi missään tapauksessa suorittaa myymälässä. Asiakas tekee palautuslomakkeen ohjeistuksien mukaan huomatakseen, että hän kuitenkin lähettää palautuvan tuotteen samaiseen kivijalkamyymälään. Esimerkkiyrityksen tapauksessa tiettyjä käytäntöjä muuttamalla yhdistää verkko- ja kivijalkatoiminnot kokonaisuudeksi, joka palvelisi myös kuluttajan tarpeita ja odotuksia parantaen asiakaskokemusta.

4.3 Tavoitteet ja mittaaminen

Strategisen suunnittelun avulla yritys määrittää, millaista asiakaskokemusta yritys tavoittelee (Saarijärvi ym., 2020, s. 26). Ennen tavoiteasetantaa yrityksen tulee tehdä nykytila-analyysi, jossa punnitaan kilpailuympäristöä, asiakasdataa sekä tunnistetaan organisaation oma kyvykkyys kehittää asiakaskokemusta. Yrityksen tulee myös määritellä miten, asiakaskokemus on mahdollista muuttaa asiakkaiden odotukset ylittäväksi kokemukseksi. (Korkiakoski ym., 2016, s. 34.) Asiakaskokemus vaatii johdonmukaista johtamista ja huolellista suunnittelua.

Asiakaskokemuksen johtamisen on oltava osa yrityksen strategiaa, jolloin siitä tulee olennainen osa yrityksen liiketoimintaa ja prosesseja. Asiakaskokemuksen johtaminen koostuu jatkuvasta johtamisesta, ylläpidosta ja organisoinnista. Yhtä lailla oleellista on jatkuva mittaaminen, kehittäminen ja innovointi. Asiakaskokemuksen johtamiselle tulee määrittää tavoitteet kuten muullekin liiketoiminnalle. (Löytänä ym., 2011, luku 6.4 Johtamisen portaati.)

Asiakaskokemuksen mittaaminen perustuu asiakkaiden kokemuksiin tuotteista tai palveluista (Korkiakoski, 2023, s. 106). Tavoitteiden yksityiskohtainen määrittäminen asiakaskokemuksen osalta voi olla haastavaa. Asiakaskokemuksen syntymistä voidaan pitää subjektiivisena ja kontekstiin reagoivana (Becker ym., 2020, s. 640). Asiakkaan omat käsitykset ja tulkinnat ohjaavat siten voimakkaasti kokemuksen muodostumista. Tämä aiheuttaa haasteita tavoitteiden asettamiselle.

Yritys voi lähestyä asiaa asiakasarvon tuottamisen kannalta. Asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteet voivat olla lisäarvon ja asiakashyödyn tuottamiseen tai tarpeen tyydyttämiseen liittyviä tavoitteita (Löytänä ym., 2011, luku 6.4 Johtamisen portaati). Asiakasarvo määrittää asiakkaan saaman hyödyn ja tekemän uhrauksen suhdetta (Havunen, 2022, s. 28). Asiakasarvolla siis määritetään, millaista vastinetta asiakas saa rahalleen. Lisäarvolla tarkoitetaan asiakasarvoa, jonka asiakas saa suoran asiakasarvon lisäksi.

Mitronen ja Närvänen (2020, s. 67) esittävät lisäarvon jakautumista kolmen ulottuvuuden mukaisesti: toiminnallisuutta luovaan, emootioihin liittyvään tai identiteettiä tukevaan asiakasarvoon. Ensimmäinen ulottuvuus korostaa toiminnallisuutta, edullisuutta ja ajan käyttöä. Toisessa ulottuvuudessa asiakkaalle luodaan lisäarvoa positiivisten tunteiden kautta, kuten palkitsemisen tai hyvinvoinnin lisäämisen kautta. Kolmannessa ulottuvuudessa halutaan vahvistaa identiteettiä ja arvoihin liittyviä tekijöitä.

Asiakaskokemuksen kehittämisen edellytyksenä on asiakasarvon tuottamisen suhteuttaminen muodostuvaan asiakaskokemukseen. Ydinkokemus on pohjalla oleva arvo, jonka takia asiakas ostaa tuotteen tai palvelun (Löytänä ym., 2011, luku 3.1). Ydinkokemuksena vähittäiskaupassa voidaan pitää hyödykkeen tarjoamista ostettavaksi. Lähtökohtana on, että yrityksen tulee varmistaa ydinkokemuksen edellytysten täyttyminen, jotta yritys voi tavoitella asiakkaalle syntyvää lisäarvoa.

Laajennettu kokemus lisää ydinkokemukseen lisäarvoa asiakkaalle (Löytänä ym., 2011, luku 3.2). Vähittäiskaupassa ydinkokemusta voidaan laajentaa esimerkiksi ostoskäynnin helpottamiseen liittyvillä keinoilla, kuten kotiinkuljetuspalveluilla tai valmiiksi kerättyjen ostosten noutopalvelutoiminnoilla, sähköisellä ostoslistalla, tuoteinfoilla mobiilissa sekä vähittäiskaupan yhteydessä tarjottavilla lisäpalveluilla kuten lipunmyynti- ja pakettinoutopisteillä.

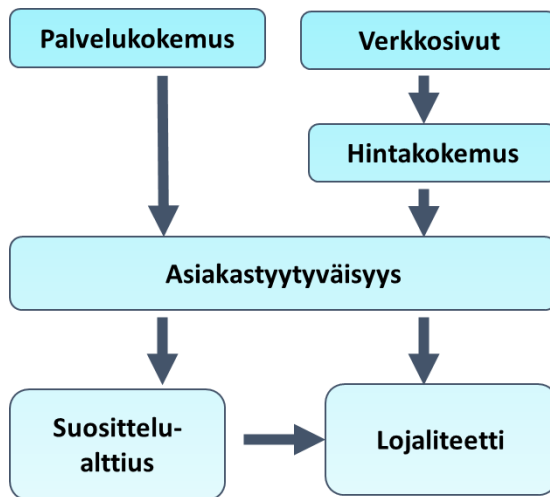
Laajennetun kokemuksen muuntaminen odotukset ylittäväksi kokemukseksi vaatii yksilöllisesti räätälöityjä ratkaisuja, jotka tuottavat asiakkaalle arvoa ennen ja jälkeen kaupan (Löytänä ym., 2011, luku 3.3). Asiakastarpeiden ja -odotusten tunnistaminen on lähtökohtana, jotta asiakkaalle pystytään tarjoamaan jotain, mitä hän ei osannut edes odottaa. Riittävän spesifioitu asiakasdata mahdollistaa myös esimerkiksi tarjousten personoimisen asiakkaan henkilökohtaiseen ostohistoriaan perustuvaksi.

Tavoiteasetannan haasteellisuudesta huolimatta olisi elintärkeää konkretisoida tavoitteet selkeästi mitattaviksi. Saarijärvi ja Puustinen (2020, s. 138) kiteyttävät osuvasti johtamisen tarvitsevan mittaamista, jotta voidaan seurata toiminnan kausaliteetteja eli syy- ja seuraussuhteita. Asiakaskokemuksen tavoitteiden asetannan osalta on oleellista löytää selkeät tavoitteet toiminnan seuraamiseen. Numeraaliset tavoitteet edesauttavat asiakaskokemuksen kehittämistä todelliseksi osaksi liiketoimintaa (Korkiakoski ym., 2016, s. 42).

Yhtä lailla haastavaa on asiakaskokemuksen mittaaminen. Erityisesti toimialalla laajemmin sovellettava, vertailukelpoinen ja konkreettinen mittaustapa puuttuu. Sopivaa mittaria tai mittarien yhdistelmää ei ole löytynyt tutkimuksista huolimatta (Saarijärvi ym., 2020, s. 139). Asiakaskokemuksen abstraktisuus aiheuttaa problematiikkaa erityisesti asiakaskokemuksen tavoiteasetantaan ja mittaamiseen. Asiakaskokemusta mitataankin usein sen alakäsitteiden perusteella.

Asiakastytyväisyys, -uskollisuus ja suositteluhaluus ovat tärkeitä operatiivisen toiminnan mittareita (Saarijärvi ym., 2020, s. 31). Sateenvarjoajattelun kautta ne muodostuvat asiakaskokemuksen pohjalta. Oleellista on tunnistaa näiden tulosten olevan seurausta syntyneestä asiakaskokemuksesta (Saarijärvi ym., 2020, s. 139).

Oheisessa kuvassa 6 on esitetty yhtä vaihtoehtoista tapaa mitata asiakkaan kokemusten vaikutusta suosittelualttiuteen ja asiakasuskollisuuteen. Asiakastytyväisyyteen vaikuttavat puolestaan palvelu- sekä hintakokemus ja esimerkiksi yrityksen verkkosivut (Kurjenoja, 2022, s. 13).



Kuva 6. Asiakaskokemuksen mittaaminen (Kurjenoja, 2022, s. 13).

Asiakastyytyväisyys kuvaa miten yritys on kyennyt vastaamaan asiakkaan odotuksiin ja sen voidaan todeta olevan kausaliitteettisuhteessa asiakaskokemukseen. Asiakasuskollisuus kuvaa asiakkaan sitoutumista yritykseen myös jatkossa. Suosittelevuus kuvaa asiakkaan halukkuutta kertoa kokemuksestaan eteenpäin. (Saarijärvi ym., 2020, s. 143-147.) Voidaankin todeta asiakastyytyväisyyden, asiakasuskollisuuden sekä suosittelevuuden olevan seurausta asiakaskokemuksesta.

Asiakaskokemuksen mittaamiseen voidaan käyttää mm. asiakastyytyväisyyskyselyitä, palautekyselyitä kontaktipisteissä, Mystery shopping- tutkimuksia, NPS-kyselyitä sekä hyödyntämällä tavallisia kanavia pitkin tulleista palautteista saatua tietoa (Löytänä ym., 2011, luku 7.1 Näkökulmia kokemusten mittaamiseen).

Haasteena asiakaskokemuksen mittaamisessa on löytää riittävän suppea kyselymuoto, jolla saavutetaan relevanttia tietoa. Asiakkaat eivät ole kiinnostuneita jälkikäteen lähetetyistä tyytyväisyys- ja palautekyselyistä (Saarijärvi ym., 2020, s.149). Erityisesti laajat kyselyt eivät innosta asiakkaita vastaamaan, sillä mikäli asiointista ei ole jäänyt selkeää muistijälkeä niin positiivisessa tai negatiivisessa mielessä eivät asiakkaat koe vastaamista tärkeänä. Kyselyjen lyhentäminen ja yksinkertaistaminen on yleistynyt tästä syystä.

NPS-mittarilla (Net Promoter Score) mitataan asiakkaiden suositteluhalukkuutta asteikolla 0-10. Yksinkertaisuuden takia se onkin yleisin käytetty mittari suositteluhalukkuuteen. NPS-mittarin heikkoutena voidaan pitää myös kyselyn suppeutta (Saarijärvi ym., 2020, s. 147). Mittari mittaa vain suositteluhalukkuutta, eikä anna yritykselle laajempaa dataa, missä asioissa yritys voisi kehittää toimintaansa.

Reaaliaikaisen asiakaskokemuksen mittaamisessa hyödynnetään nykyisin pikakyselylaitteita, joita on saatettu sijoittaa eri kontaktipisteisiin (Saarijärvi ym., 2020, s.149). Pikakyselyt ovat usein nk. hymynaamalaitteita tai yhden kysymyksen kyselyitä. Etuna on tiedon ajantasaisuus. Asiakkaat eivät välttämättä muista asiointiaan myöhemmin (Saarijärvi ym., 2020, s. 149). Vähittäiskaupassa pikakyselyistä voidaan saada relevanttia dataa esimerkiksi ostoskäynnin sujuvuudesta eri vuorokauden aikoina.

4.4 Arvo yritykselle

Asiakkaan merkitystä yritykselle ei voi aliarvioida. Asiakaskokemuksen ja käyttäjystävällisyyden varaan toimintaansa muokanneet yritykset ovat saavuttaneet kilpailuetua muihin toimijoihin nähden (Juuti, 2015, s. 13). Vähittäiskaupan alalla sitoutuvat asiakkaat ovat yrityksen elinehto.

Kaupan liiton teettämässä tutkimuksesta käy ilmi, että suomalaisissa päivittäistavarakaupoissa asiakastyytyväisyys on keskimäärin korkeampi kuin erikoisliikkeissä. Tutkimuksessa asiakastyytyväisyyden pohjana käytetään arviota palvelukokemuksesta, joka muodostuu saavutettavuuden, siisteyden, palvelutarpeeseen vastaamisen ja varsinaisen palvelutyön indikaattoreista sekä hintakokemuksesta. Huomioitavaa on se, että palvelukokemuksella on suurempi painoarvo kuin hintakokemuksella. (Kurjenoja, 2022, s. 20.)

Voidaan siis todeta, että asiakaskokemuksella on suuri merkitys myös päivittäistavarakaupassa, joka on perinteisesti hyvin hintakilpailtu toimiala. Pelkkä hintakampanjointi ei enää riitä takaamaan yrityksen menestystä. Tulevaisuudessa asiakaslähtöisyys, asiakasymmärrys sekä asiakaskohtainen personointi ovat avaintekijöitä menestymiseen (Mitronen ym., 2020, s. 108).

Laadukkaan asiakaskokemuksen tuottaminen auttaa yritystä menestymään eri tavoilla ja luo keinoja erottautua kilpailijoista. Henkilöstön asiakasorientoituminen luo kilpailuetua (Mitronen ym., 2020, s. 53). Löytänä ja Korteso (2011, luku 1.2) puolestaan esittävät yrityksen saamia etuja oheisen luettelon mukaisesti:

- asiakkaiden sitoutuminen kasvaa
- asiakastyytyväisyys lisääntyy
- suosittelijoiden määrän ja suositteluhaluuden nouseminen
- mahdollistaa lisämyynnin
- asiakkuuksien elinkaari pitenee ja poistuma vähenee
- maine/brändin arvo nousee
- parantaa henkilöstön sitoutumista.

Eduista moni korostaa myynnin kautta saatavaa menestystä. Korkiakoski ja Gerdt (2016, s. 17-20) nostavat esiin yrityksen mahdollisuuden saavuttaa säästöjä myös uusasiakashankintaan ja jälkimarkkinointiin sitoutuvien vähäisten investointien vuoksi. Uusasiakashankintaan liittyy myös voimakkaasti hintakilpailu, jolloin sitoutuneiden asiakkaiden osalta yrityksen on mahdollista kehittää tulosellisuuttaan parempaan suuntaan. Yrityksen tuottavuus kasvaa myös sitoutuneen asiakkaan pienempien alennusten takia (Korkiakoski ym., 2016. s. 17-20).

5 ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN

Asiakaskokemuksesta jopa 70 % on tunnetta ja vain 30 % teknistä toteutusta (Korkeakoski ym., 2016, s. 143). Asiakaskokemuksen johtamisen haasteena voidaankin nähdä se, miten asiakkaan tunnetta voidaan hallita perinteisillä johtamisen menetelmillä.

Operatiivisen johtamisen menetelmät ovat perinteisesti painottuneet tulos- ja prosessijohtamiseen. Tunteiden hallinta aiheuttaa kompleksisen tilanteen yrityksille, joiden toiminta perustuu rationaaliselle pohjalle (Juuti, 2015, s. 13). Viime vuosina sijaa on kuitenkin annettu tunnejohtamiselle, joka nimensä mukaisesti hyödyntää tunteita työelämän välineenä. Tunnejohtamisessa johtaja näyttää tunteitaan ja mahdollistaa tunteiden näyttämisen myös henkilöstölleen (Rantanen ym., 2020, s. 206). Tunnejohtaminen antaa kuitenkin enemmän työkaluja oman itsensä ja henkilöstön johtamiseen kuin asiakkaiden tunteiden vaikuttamiseen.

Berry ja Carbone (2007, s. 29) korostavat, ettei organisaatio voi hallita asiakkaan tunteita, vaan se voi hallita toimintojaan, jotka muodostavat asiakkaalle tunteen. Yrityksen tulee siis keskittyä pohtimaan laaja-alaisesti sitä, miten eri toiminnot vaikuttavat asiakaskokemuksen syntyyn ja muodostumiseen. Asiakaskokemus syntyy asiakkaan subjektiivisena ja kokonaisvaltaisena kokemuksena (Saarijärvi ym., 2020, s.13).

Johtamisen menetelmien määrittämisessä voidaan todeta olevan samojen haasteiden edessä kuin asiakaskokemuksen tavoiteasetannan ja mittaamisen osalta. Asiakaskokemuksen johtamiselle ei ole olemassa konkreettista viitekehystä (Saarijärvi ym., 2020, s.24). Voidaan siis todeta, ettei suoraa ja yksiselitteistä vastausta ole saatavilla tutkimuskirjallisuudesta. Olen jakanut osion käsittelyn kolmeen osa-alueeseen: organisaation johtamiseen sekä operatiiviseen johtamiseen, joka muodostuu henkilökokemuksen johtamisen lisäksi suorituksen johtamisesta. Viimeisenä osa-alueena on esihenkilöiden johtaminen.

5.1 Organisaation johtaminen

Lähtökohtana asiakaskokemuksen johtamisessa voidaan pitää koko organisaation virittämistä oikealle taajuudelle. Asiakaskokemus tulee linkittää koko organisaation johtamisjärjestelmään ja prosesseihin (Saarijärvi ym., 2020, s. 31). Asiakaskokemuksesta ei ole yksin vastuussa strategiset linjaukset tehnyt ylin johto. Operatiivisella toteutuksella on oma vastuunsa asiakaskokemuksen tuottamisessa (Saarijärvi ym., 2020, s. 26).

Strategiassa muotoiltu toivottu asiakaskokemus saattaa näyttäytyä täysin eri tavalla asiakasrajapinnassa. Organisaation ja sen ihmisten tavoitteet ovat harvoin täysin identtisiä (Kamensky, 2015, luku 1.4). Viesti tulkitaan erilaiseksi ja näkemys toteuttamiseen vaadittavista resursseista saatetaan kokea täysin toisen tyyppisenä organisaation toisessa päässä.

Henkilöstölle saatetaan korostaa henkilökohtaisen ja asiakasta yksilöllisesti huomioivan palvelun merkitystä, mutta henkilöstöä moititaan vahvasti prosessien vastaisesta toiminnasta, vaikka päätös olisi tehty asiakkaan etua ajatellen ja poikkeamalla toimintaohjeesta ei ole merkittävää vaikutusta. Toisessa yrityksessä sama tahtotila romutetaan asiakaskohtaisen kontaktiajan rajoittamisella.

Asiakaskokemuksen johtamisen muuttaminen operatiiviseksi toiminnaksi vaatii yritykseltä tapoja organisoitua, palkita ja viestiä siten, että asiakaskokemus on ohjaava tekijä toimintaa. Yrityksen tulee huomioida tämä myös resurssien ja prosessien priorisoinnissa. (Saarijärvi ym., 2020, s. 116.) Esimerkkinä organisoitumisesta voidaan ajatella yrityksen eri yksiköiden toimintaa yhteisen tavoitteen eteen. Liiallinen siiloutuminen organisaation eri toimintojen välillä vaikuttaa negatiivisesti asiakaskokemuksen tuottamiseen (Juuti, 2015, s. 26). Eri toiminnot voivat siten vaikeuttaa toistensa toimintaa ja heikentää asiakaskokemuksen laatua.

Toisena esimerkkinä voidaan pitää prosessien virheiden aiheuttamia ristiriitoja. Alun perin asiakaskeskeisiksi suunniteltujen prosessien virheet aiheuttavat katkoksia, päällekkäistoimintoja ja tiedonkulun häiriintymistä (Juuti, 2015, s. 26). Virhe esimerkiksi tiedotustoiminnassa voi aiheuttaa ongelmia asiakasrajapinnassa. Ristiriita voi syntyä, mikäli asiakkaalle tiedotettu markkinointikampanja ei ole tavoittanut henkilöstöä (Juuti, 2015, s. 31). Käytännössä nämä voivat lisätä organisaation sisäistä epäluottamusta ja vastuunkannon siirtämistä eteenpäin asiakasrajapintaan.

Yksikkötasolla siiloutumisen tapaan haasteita aiheuttaa resurssien jakaminen. Oman edun tavoittelu voi aiheuttaa resurssiristiriitaa (Juuti, 2015, s. 26). Resursseja ei jaeta asiakasnäkökulmasta, vaan pidetään omista resursseista kiinni. Käytännön tasolla tämä voi aiheuttaa henkilöstövajeen aiheuttamaa ruuhkaa esimerkiksi kassalinjastolla, mutta henkilöstöä ei siirretä muilta osastoilta kassalinjaan.

Toisena haasteena on resurssien jakaminen absoluuttisesti tehokkuusperiaatteella. Juuti (2015, s. 22) esittääkin jatkuvien jonojen olevan väistämättömiä tehokkuuden ja seuraavan kvartaalin tuloksen ollessa toimintaa ohjaavana tekijänä. Resurssien jakaminen palvelulupauksen mukaisesti ei ole aina niin yksiselitteistä. Konkreettisena esimerkkinä resurssien käytöstä voidaan tarkastella elintarvikeliikettä, joka haluaa muodostaa asiakkaalle positiivisen asiakaskokemuksen tarjoamalla mahdollisuuden nopeaan ja tehokkaaseen asiointiin ympäri vuorokauden tarjoamalla monipuoliset lisäpalvelut.

Henkilöstöresursseja ei kuitenkaan onnistuta tai haluta sopeuttaa vuorokauden kaikille tunneille, jolloin osa vähittäiskaupan toiminnoista on suljettuna esimerkiksi yöaikaan. Neuvonta- ja pakettipisteen sekä valmisruokatiskin palvelut eivät ole käytössä. Erityisosaamista vaativia tuotteita (kuten lipputuotteita) yritys ei myy yöaikaan. Kaupassa on suuri lämmitetty parkkihalli, mutta toistuvan asiattoman yön yli tapahtuvan pysäköinnin takia se on suljettuna myöhäisiltaisin ja yöaikaan. Yrityksen resurssien ja toiminnan organisoinnin voidaan todeta olevan täysin ristiriidassa asiakaskokemuksen tavoitetilan kanssa.

5.2 Asiakaskokemuksen operatiivinen johtaminen

Vähittäiskaupassa asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen tavoitteena on mahdollistaa organisaation luomien puitteiden ja yhteisen tavoitetilan osalta tavoitellun asiakaskokemuksen luominen henkilöstölle. Operatiivisen johtamisen osalta oleellista on keskittyä asiakaskokemuksen konkreettisesti toteuttamaan henkilöstöön.

5.2.1 Henkilöstökokemuksen johtaminen

Henkilöstökokemuksen merkitys asiakaskokemuksen muodostumisessa on noussut esiin viime vuosien kirjallisuudessa voimakkaasti. Fischer ja Vainio (2014, s. 10) esittävät, että henkilöstökokemus synnyttää asiakaskokemuksen. Vastaavasti Korhikoski ja Karhinen (2019, s. 15) esittävät, ettei voida täysin suoraviivaisesti esittää henkilöstökokemuksen olevan yhtä kuin asiakaskokemus, mutta molemmilla on keskinäisen riippuvuussuhteen kautta vaikutusta yrityksen menestykseen. Henkilöstökokemuksen rooli yrityksen menestymisen mahdollistavana elementtinä onkin suuri. Henkilöstön kokemus työyhteisön vuorovaikutuksesta ja johtamisesta vaikuttaa yrityksen tuloksellisuuteen (Fischer & Vainio, 2014, s. 10). Mutta miten henkilöstökokemus voi vaikuttaa asiakaskokemuksen muodostumiseen?

Lähtökohtaisesti ensin tulee määrittää mistä henkilöstökokemus muodostuu. Henkilöstökokemus on vuorovaikutuksen, mielikuvien ja tunteiden perusteella syntynyt näkemys työnantajasta (Korhikoski & Karhinen, 2019, s. 24). Yhteneväisyys asiakaskokemuksen muodostumiseen onkin huomattavan selkeä, siinä kokijana on vain työntekijän sijasta asiakas.

Henkilöstökokemuksessa työhyvinvoinnilla on merkittävä rooli. Mitronen ja Närvänen (2020, s. 53) esittävät työhyvinvoinnin muodostuvan kokonaistyytyväisyydestä, koetusta työn mielekkyydestä sekä työilmapiiristä, työssä jaksamisesta ja sitoutumisesta. Henkilöstökokemuksen purkamisella pienempiin osiin saadaankin selkeämpi kuva henkilöstökokemuksen ja asiakaskokemuksen riippuvuussuhteesta.

Yrityksen positiivinen ilmapiiri välittyy asiakkaille asiakaskohtaamisissa (Fischer ym., 2014, s. 10). Päivittäisjohtamisen keinot korreloivat suoraan työyhteisössä koettuun ilmapiiriin. Autoritäärisellä ja kontrolloivalla johtamistavalla tai määräämällä ei voi luoda ilmapiiriä, joka tukee positiivisen henkilöstökokemuksen syntymistä (Fischer ym., 2014, s. 106).

Kokemusta tukevan johtamisen elementtejä ovat puolestaan johtajan positiivisuus, kyky empatiaan, merkityksien luominen, arvostus, luottamus, läsnäolo ja kiitollisuus. Johtaja keskittyy vahvuuksiin, tukee yksilötason onnistumista ja kehittymistä ja sallii myös virheiden tekemisen. Johtaja innostaa ja energisoi koko työyhteisöä. (Fischer ym., 2014, s. 107.)

Onkin oleellista, että yrityksessä tehdään jatkuvaa työtä luomalla positiivista, tavoitteisiin nojaavaa asiakaspalvelukulttuuria. Yrityksen seuranta- ja palkitsemiskäytäntöjen tulee tukea toivottua asiakaskokemusta. Henkilöstölle annetaan myös valtaa tuoda äänensä kuuluviin. (Korkiakoski ym., 2016, s. 97.)

Onkin tärkeää, että yrityksessä myös kunnioitetaan ja halutaan aidosti kuunnella henkilöstön mielipiteitä. Asiakasrajapinnassa työskentelevillä henkilöillä on vahva ymmärrys asiakkaiden sanomasta (Juuti, 2015, s. 29). Yrityksen tulee päästää myös asiakasrajapinnan kokemusasiantuntijoiden ääni kuuluviin. Riittävä valta toimia ja reagointivalmius suoraan asiakasrajapinnassa edistää laadukkaan asiakaskokemuksen syntymistä (Holma ym., 2021, luku Kun henkilöstö viihtyy, se näkyy asiakkaalle). Kokemus vaikuttavuudesta on myös yksi tärkeä elementti parantamaan sitoutumisesta työhön.

Työn merkityksellisyyden kokeminen nousee eri sukupolvien edustajien työn mielekkyyttä ohjaavaksi tekijäksi. Työn merkityksellisyys korostuu sekä nuorten millenniaalien sekä pidemmän työuran tehneiden henkilöiden kohdalla (Rantanen ym., s. 185). Merkityksellisyyden kokemuksella on merkittävä rooli yksilön asennoitumiseen ja suoriutumiseen. Työn merkityksellisyyden kokemus ja arvostetuksi tuleminen tunne kollegojen ja esihenkilöiden taholta vaikuttaa positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumisessa (Fischer ym., 2014, s. 10).

5.2.2 Suorituksen johtaminen

Lähtökohtana asiakaskokemuksen toteuttamisessa voidaan nähdä olevan suorituksen johtamisen kolme eri elementtiä. Ensimmäisenä elementtinä on tavoitteiden ja odotusten kirkastaminen. Toisena elementtinä toimintaa ohjataan vuorovaikutuksellisesti ja annetaan palautetta. Kolmantena elementtinä nähdään kehittäminen valmentamisen kautta. (Järvinen ym., 2014, s. 19-20.)

Esihenkilön tulee kyetä kirkastamaan tavoitetila ja luomaan selkeät, toimintamalleihin pohjautuvat roolit tiimiinsä (Havunen, 2022, s. 69). Operatiivisen johtajan kyky omaksua strategiset tavoitteet ja sisällyttää ne päivittäisiin toimiin ovat edellytyksenä tilannekuvan kirkastamiselle. Esihenkilön tulee hyödyntää omaa strategiaosaamistaan ja tuoda ymmärrettäväksi tavoitellun asiakaskokemuksen ja henkilöstön oman roolin merkitys tavoitteiden lunastamisessa. Lähtökohtana on, että tavoitteet ja keinot ovat kaikilla selvillä (Järvinen ym., 2014, s. 21). Kun yhteinen ymmärrys tavoitetilasta on saavutettu, voi esihenkilö lähteä kehittämään suoritusta ja palvelun laatua yksilötasolla.

Vähittäiskaupan henkilöstön työroolissa on tapahtunut suuri muutos viimeisten parin vuosikymmenen aikana. Digitalisaation kautta kivijalkamyymälöiden henkilöstön rooli on muuttumassa perinteisestä hyllytys-, hinnoittelu- ja rahastustehtävistä enemmän asiakastarpeiden kartoittamiseen, asiantuntijaosaamiseen, palveluiden sekä elämysten luomiseen asiakkaille (Mitronen ym., 2020, s. 95). Yksilön suoritusta johdettaessa oman roolin sisäistäminen on tärkeää. Eryteisesti pidemmän työkokemuksen omaaville henkilöille uusien toiminta- ja ajattelumallien sisäistäminen voi olla hankalaa.

Asiakaskokemusta voidaan määritellä neljän tason mukaisesti, jolloin kokemukseen vaikuttaa kuinka johdettuja ne ovat. Tasot ovat jaoteltu satunnaiseen, tasalaatuiseseen, erilaistavaan ja suosittelua tuottavaan kokemukseen. Satunnaiselle kokemukselle nimittävänä tekijänä on, että kokemus vaihtelee tilanteen ja henkilöiden mukaan. (Löytänä ym., 2011, luku 2.2.) Lähtökohtana asiakaskokemuksen operatiivisessa johtamisessa onkin tason nosto ja toiminnan tasalaatuisuus.

Tasalaatuisessa kokemuksessa pyritään poistamaan heikoimmat kokemukset (Korkiakoski ym., 2016, s. 46). Esihenkilön tulee siis puuttua heikomman tason suorituksiin ja valmentaa suoritusta korkeammalle tasolle. Palautetta voidaan pitää tässä esihenkilön tärkeimpänä työkaluna. Palautteen tulee pohjautua faktoihin tai havainnoiteihin (Järvinen ym., 2014, s. 21). Tämä vaatii esihenkilöltä säännöllistä ja aktiivista havainnointia.

Esihenkilön tulee varmistaa palautteen esteetön liikkuminen tiimissään. Palautteen hyödyntäminen sekä avoimen vuorovaikutuksen mahdollistaminen ovat keinoja parantaa suoriutumista tiimissä (Havunen, 2022, s.69). Vuorovaikutuksellahan todettiin olevan suora yhteys myös henkilöstökokemuksen muodostumisessa, joten esihenkilön tulee edistää avointa ja suoraa vuorovaikutuskulttuuria tiimissään.

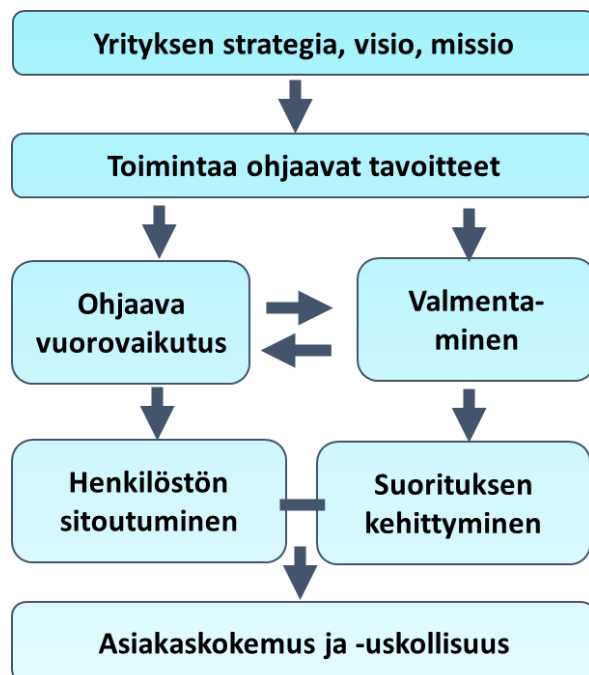
Esihenkilön tulee kehittää jokaisen henkilöstön jäsenen toimintaa huomioiden työntekijän omat kompetenssit ja ominaisuudet. Tavoitteet muodostetaan yksilön taitotason perusteella (Järvinen ym., 2014, s. 23). Henkilöstön yksilötason johtamisessa onkin syytä fokusoitua yksilötason vahvuuksien kehittämiseen ja valmentamiseen. Erityisesti kasvokkain tapahtuvissa palvelutilanteissa yksilön suorituksella on suuri merkitys ja esihenkilön tulee kyetä johtamaan palvelutilanteita määritellyn kokemuksen mukaisiksi. Yksilötason vahvuuksia hyödyntämällä ja huippusuoritusten mahdollistamisella voidaan vahvistaa yrityksen voimavaroja sekä luoda asiakkaalle positiivinen muistijälki asiainnista.

Erilaistavan asiakaskokemuksen tavoitteena on erottautua kilpailijoista hyödyntämällä organisaation resursseja ja voimavaroja (Korkiakoski ym., 2016, s. 46). Yhtenä oleellisena keinona voidaan nähdä siten myös esihenkilön resursointi- ja suunnittelukyky, jonka tulee tukea tavoitellun asiakaskokemuksen syntymistä. Esihenkilön tulee varmistaa riittävät resurssit toiminnan suorittamiseen. Oleellista on henkilöresurssien jakaminen ja riittävien työkalujen varmistaminen tavoitteiden mukaiseen toimintaan (Havunen, 2022, s. 96).

Ydinkokemuksen tavoitteena vähittäiskaupassa voitiin pitää hyödykkeen tarjoamista ostettavaksi. Mikäli resursseilla on mahdollista toteuttaa vain ydinkokemuksen tuottaminen, miten olisi mahdollista kehittää asiakaskokemusta? Esihenkilön tulee siis resurssoinnillaan mahdollistaa ydinkokemuksen kasvattaminen laajennetun kokemuksen tasolle.

Edellisten tasojen vaatimusten täytyessä on mahdollista kehittää asiakaskokemusta edelleen seuraavalle tasolle. Suositteluja tuottava asiakaskokemus on ennalta suunniteltua, johdettua ja tuottaa asiakkaalle selkeää arvoa (Löytänä ym., 2011, luku 2.2). Asiakaskokemuksen korkein taso yhdistääkin koko asiakaskokemusprosessin: suunnitteluvaiheen määrittelystä lisäarvosta käytännön toteutuksen virheettömyyteen.

Oheisessa kuvassa 7 on esitetty polkua, miten yrityksen tavoitteet ohjaavat yksilön suorituksen johtamista. Valmentavan johtamisen ja ohjaamisen kautta on mahdollista kehittää suoritusta ja sitouttaa henkilöstöä, kun se tehdään säännönmukaisesti tavoitteisiin pohjautuen. Palvelun laadun kehittäminen puolestaan vahvistaa positiivisten asiakaskokemusten syntyä.



Kuva 7. Suorituksen johtamisen askelmerkit mukailtuna (Järvinen ym., 2014, s. 29).

Voidaankin todeta päivittäisjohtamisen laatutekijöiden korreloivan asiakaskokemuksen johtamisen kanssa. Henkilöstöllä on oikeus laadukkaaseen johtamiseen, joka puolestaan synnyttää positiivista henkilöstökokemusta. Yhtä lailla yrityksen tulee tarjota henkilöstölleen riittävät puitteet ja resurssit toiminnan suorittamiselle. Vasta näiden kahden elementin täytyessä voidaan puhua vaatimisesta, eli sovittujen käytänteiden ja tavoitteiden mukaisesta toiminnasta ja suorituksen johtamisen kautta tulevista kehittymistavoitteista.

5.3 Esihenkilöiden johtaminen

Vähittäiskaupan alalla esihenkilön rooli on vahvasti operatiivinen. Suomessa vähittäiskauppojen ketjuuntuminen ja organisaatioiden moniportaistuminen aiheuttaa sen, että esihenkilö toimenkuva on kaukana strategisesta suunnittelusta ja strategisten tavoitteiden asetannasta. Operatiivisen johtamisen on tuotava asiakaskokemuksen strategiset tavoitteet käytäntöön (Saarijärvi ym., 2020, s. 26).

Asiakaskokemuksen osalta haasteita operatiiviselle johtajalle aiheuttaa käsitteen ja mittaamisen abstraktisuus. Asiakaskokemuksen mittaaminen ei ole spesifiä, jolloin mittauksista saadut tulokset eivät hyödytä esihenkilöä (Becker ym., 2020, s. 637). Voidaan todeta selkeän tavoiteasetannan vaikuttavan voimakkaasti operatiivisen johtajan toimintaan.

Usean organisaation kulttuuri korostaa voimakkaasti lyhyen aikavälin taloudellista tuloksellisuutta tai tuotantokeskeisyyttä (Juuti, 2015, s. 28). Esihenkilöt ovat tottuneet keskittymään tehokkuuden, tuottavuuden ja virheettömien prosessien laatuindikaattoreihin (Berry & Carbone, 2007, s. 28). Operatiivisen johtamisen mittaaminen erilaisten tunnuslukujen kautta ohjaakin esihenkilön huomiota eri suuntaan, kuin asiakaskokemuksen toteuttamisen osalta olisi oleellista.

Organisaation toimintatapojen tulisi tukea asiakaskokemuksen johtamista. Organisaatio saattaa etäännyttää omilla toiminnoillaan asiakaskeskeisyydestä (Juuti, 2015, s. 25). Mm. edellä mainitun siiloutumisen takia, jossa organisaation eri toiminnot työllistävät toisiaan, organisaation toimintatavat saattavat sitoa esihenkilön aikaa liialliseksi perustoimintojen organisointiin. Yhtä lailla myös operatiivisten prosessien tulee olla toimivia ja relevantteja. Mikäli operatiivisen tason johtajien aika ja huomio ovat perusasioissa, seurauksena on, että voidaan keskittyä vain ylläpitäviin toimiin (Havunen, 2022, s. 11). Tämä vie aikaa pois toiminnan ja henkilöstön kehittämiseltä.

Organisaatiossa tulee olla suunnitellut ja tavoitellut käytänteet asiakaskokemuksen johtamiseen. Johtamiskäytännöt osoittavat johtamisen toteuttamista arjessa (Havunen, 2022, s. 117). Organisaatiolla tulee olla valmiiksi suunniteltuna ja kirjattuna, miten asiat voidaan päivittäisjohtamisen keinoilla toteuttaa konkreettisesti käytännössä.

Havunen (2022, s. 124) esittää tavoitteiden, toimintatapojen ja mittauksen lisäksi oleelliseksi keinoksi esihenkilöiden ajattelumallin muuttamisen. Esihenkilön omat ajatusmallit ja intressit heijastuvat myös henkilöstöön. Ajattelun taso heijastuu yksilön toiminnan tasoon (Fischer ym., 2014, s. 27). Mikäli ajatuksellinen sitoutuminen ei tapahdu esihenkilötasolla, se heijastuu negatiivisesti myös lähelle asiakasrajapintaa (Havunen, 2022, s. 124). Esihenkilöiden johtaminen nousee tässä avainasemaan.

Päivittäisjohtamisella on suuri vaikutus henkilöstökokemukseen. Organisaatiossa tuleekin huolehtia esihenkilön riittävästä ja tasalaatuisesta osaamisesta. Esihenkilöltä vaadittavia kompetensseja ovat organisointikyky, työnohjaus-, ihmissuhde- sekä vuorovaikutustaidot, kyky antaa palautetta ja hallita muutoksia (Mitronen ym., 2020, s. 53). Esihenkilöiden osaamisen johtaminen kuuluu oleellisena osana prosessiin.

Yhteenvetona voidaan todeta, että esihenkilö tarvitsee omalta organisaatioltaan selkeät tavoitteet, huolelliset perustelut, relevantit toimintamallit ja riittävän tuen oman osaamisen varmistamiseen. Esihenkilöiden johtamista ei voi sivuuttaa, sillä päivittäisjohtamisessa esihenkilön rooli asioiden käytäntöön viennissä on korvaamaton.

6 ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN KOHDEYRITYKSESSÄ

6.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusongelman havaitsemisen jälkeen valitaan soveltuvin tutkimusote. Tutkimusotteet jakautuvat määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen sekä laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen (Kananen, 2014, s. 41). Tutkimusote määrittää varsinaisten tutkimuksessa käytettävien menetelmien valinnan. Tutkimusmenetelmän valinnan avulla on tarkoitus ratkaista tutkimusongelma (Kananen, 2014, s. 20).

Opinnäytetyössä käytin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta. Opinnäytetyön aiheena on kohdeyrityksessä havaittu ilmiö, jolloin on tärkeää saada lisää tietoa ilmiöstä ja siihen vaikuttavista seikoista. Laadullisen tutkimuksen avulla on tarkoitus saada ymmärrys tutkittavasta asiasta (Kananen, 2014, s. 16). Laaja ymmärrys ilmiöstä auttaa ratkaisemaan tutkimusongelman laajemmin kuin spesifioidut numeraaliset vastaukset.

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa ilmiöstä (Kananen, 2014, s. 20). Laadullinen tutkimus syventyy ilmiön taustalla oleviin merkityksiin. Merkitykset ohjaavat toimintaa, ajatuksia ja päämäärien asettamista (Vilkkä, 2021, luku 5 Laadullinen menetelmä käytännössä). Tavoitteena onkin syventyä ilmiöön, perehtyä nykytilan haasteisiin ja tunnistaa onnistuneen johtamisen elementtejä.

Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä ovat yleisesti dokumentit, havainnointi ja teemahaastattelut (Kananen, 2014, s. 41). Tutkimus suoritettiin tutustumalla kohdeyrityksen aineistoihin, kuten toimenkuviin, menettelyihin ja tapoihin toimia sekä havainnoin aineistojen suhdetta käytännön toteutukseen. Yrityksen aineistot ovat luottamuksellisia, joten käsittelen aineistoja työssäni ainoastaan suhteuttaen niiden sisällön luomaa merkitystä tutkittavaan asiaan.

Suoritin teemahaastatteluja, joiden avulla on tarkoitus saada laajempi ymmärrys siitä, miten asiakaskokemusta voidaan onnistuneesti johtaa kohdeyrityksessä. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastattelutilannetta ei ohjata ennalta määritetyillä kysymyksillä, vaan tilaa annetaan haastateltavan omille kokemuksille ja ajatuksille (Hirsijärvi ym., 2023, luku 4.2.3. Teemahaastattelu-puolistrukturoitu haastattelu). Haastattelukutsun yhteydessä haastateltaville esitettiin pohjustus haastattelun teemaan.

Haastateltavat toimivat erilaisissa rooleissa operatiivisessa, keski- sekä yleisessä johdossa. Haastateltavat valittiin tehtävänimikkeen tai ansioituneen toiminnan kautta tutkimukseen siten, että yhdestä portaasta haastateltiin yksi henkilö. Haastateltavien määrä on rajattu, eli tarkoituksena ei ole tehdä haastattelujen tulosten perusteella koskevia yleistyksiä asiasta. Haastatteluiden kautta onkin tarkoitus löytää parhaita käytänteitä asiakaskokemuksen johtamiseen kohdeyrityksessä.

Haastateltavien valinnasta kävimme työn toimeksiantajan kanssa keskustelua. Operatiivisen johtajan valinnassa painoarvona oli numeraaliset tulokset sekä henkilöstö- että asiakaskokemuksen mittareiden kautta analysoituna. Valintaa tuki haastateltavan monipuolinen kokemustausta eri ydintoimintojen johtamisesta. Keski johdolla painopiste oli esihenkilöiden johtamista kehittävät toimet. Yrityksen tunnistettavuuden ja henkilösuojan takia haastateltavien henkilötiedot ja tarkat tehtävänimikkeet salataan työssä.

Haastatteluun valmistauduin tekemällä itselleni listan käsitteistä, joista halusin kyseisen haastateltavan kanssa puhua. Lista käsitteissä raportin liitteenä. Teemahaastattelun kautta on tarkoitus löytää merkityksellisiä vastauksia tutkimusongelmaan nähden (Tuomi ym., 2018, luku 3.1 Kysely ja haastattelu). Käsitteet ja katsontakanta riippuivat haastateltavan henkilön työroolista ja asemasta. Tein haastattelun aikana referointia ja muistiinpanoja, eli haastattelujen tallentaminen ja myöhempi litterointi ei ollut tarpeen suppean otannan takia.

6.2 Tavoitteet ja mittaaminen

6.2.1 Strategiset tavoitteet

Kohdeyrityksen strategiassa asiakas on nostettu merkittävään rooliin. Strategisia tavoitteita ei avata tässä raportissa yksityiskohtaisesti yrityksen tietojen suojaamiseksi. Asiakaslähtöisyyttä kuvataan strategiassa laajemmalla tasolla huomioiden palvelujen saavutettavuuden ja henkilökohtaisen palvelun lisäksi monikanavaisen toiminnan kehittämistarpeet.

Organisaatiossa on tehty mittavaa kehitystyötä strategian sisäisen viestinnän suhteen viimeisten vuosien aikana, tavoitteena strategian ja toimintaperiaatteiden jalkauttaminen koko henkilöstöön. Kohdeyritys myös mittaa henkilöstön kokemusta strategisten tavoitteiden selkeydestä ja ymmärrettävyydestä vuosittain suoritettavien kyselyiden avulla.

Yleisellä tasolla voidaan todeta, että strateginen ymmärrys ja strategian sitouttavuus ovat alhaisempia strategiaa asiakasrajapinnassa toteuttavien henkilöiden osalta. Ylemmässä johdossa toimivan haastateltavan mukaan kyselyn perusteella on saatu tietoa, miten henkilöstön ymmärrys strategiasta ja oman työroolin merkityksellisyydestä on kehittynyt positiivisesti.

Strategian sisäisessä viestinnässä korostetaan strategialähtöistä ajattelua, jossa asiakkaan rooli nostetaan merkitykselliseksi. Ylemmässä johdossa työskentelevä haastateltava korostikin organisaatiossa tehtyä systemaattista työtä asian eteen. Tämä näkyy strategian toistuvana esiintuomisena ja yhdistämisenä viestittävään asiaan.

Kehitystyö strategian sisäisen viestinnän suhteen on ollut oikein suunnattua, sillä strategiset tavoitteet saadaan yhdistettyä käytännön toimintoihin selkokiehityksenä. Konkreettisenä esimerkkinä voidaan pitää esitettyjä toimintamallien muutoksia, joihin esitetään perustelut yrityksen strategisten tavoitteiden kautta. Voidaankin todeta kohdeyrityksen strategisen viestinnän tukevan nyky muodossaan tavoitteita ja tehty kehitystyö viestinnän suhteen on tuottanut tuloksia.

6.2.2 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemuksen merkitystä on nostettu yrityksessä asiakasrajapinnassa työskentelevien tietoisuuteen tuomalla asiakaskokemus osaksi tavoiteltua palveluprosessia. Ylemmään johtoon kuuluva haastateltava esitteli prosessin muotoilun alkuperäisenä tavoitteena olleen luoda koko organisaation kattava palveluprosessi, joka mahdollistaa eri yksiköiden ja ydintoimintojen välisistä toiminnoista johtuvat erot. Lähtötilanteena oli ollut sangen hajanaiset käytännöt ja tahtotilana olikin määrittää koko organisaatiolle yhtenäinen tavoitetaso.

Haastateltava kertoi muotoiluprosessin laadinnan olleen pitkäjänteistä ja apuna oli käytetty laajasti eri työryhmiä ja kokoonpanoja. Yritys oli myös hyödyntänyt ulkopuolista toimijaa palveluprosessin yksityiskohtien ja teoriaperusteiden hallinnassa. Prosessin muotoilussa oleellisena osana oli ollut toimintaympäristön ja kilpailijoiden toimintatapojen arviointi.

Yritys käyttää asiakaskokemuksen mittaamisessa usean eri mittaustavan yhdistelmää. Mittauskeinoja ovat mm. NPS, pikakyselylaitteet sijoitettuna eri kontaktipisteisiin sekä säännöllisesti toteutettavat laajemmat asiakaskyselyt. Asiakaskokemuksen mittaamiseenhan ei ole todettu olevan yhtä yksioikoista mittaustapaa. Ylempään johtoon kuuluva haastateltava kertoi, että käytettävien mittauskeinojen relevanttiutta pohditaan säännöllisesti ja tutkitaan korvaavia vaihtoehtoja. Yritys on aiemmin hyödyntänyt myös mystery shopping-tutkimuksia, mutta koki niiden hyödyn olevan vähäinen mm. suppean otannan takia.

Haastateltavan mukaan tällä hetkellä arvioidaan laajan asiakaskyselyn toteutustavan ja sisällön muokkaamista. Vaikka yleisellä tasolla laajojen asiakaskyselyiden vastausprosentit ovat alhaisia, ovat kohdeyrityksen osalta vastausprosentit kuitenkin riittäviä antamaan kattavia ja hyödynnettäviä tuloksia. Asiakaskyselyn muokkaaminen siten, että vastausprosenttia pystytään kasvattamaan ilman että menetetään kyselyn tuottamaa tietomäärää, on haasteellista. Tästä syystä kyselyn nykyisen muodon muuttaminen vaatii suurta harkintaa. Yhtenä vaihtoehtona voisi olla mielestäni asiakasdatan hyödyntämisen kyselyiden sisällön kohdentamisessa.

Ylempään johtoon kuuluva haastateltava korosti asiakaskokemuksen mittaamisessa organisaation tuottamien mittareiden lisäksi operatiivisen johtajan jokapäiväistä havainnointia ja asiakaskokemuksen absoluuttisinta mittaria eli myyntiä. Kohdeyrityksessä palveluprosessia ohjeistetaan havainnoitavaksi ja raportoitavaksi säännöllisesti keski- ja operatiivisen johdon osalta, mutta päivittäistä havainnointia sen ei ole tarkoituskaan korvata.

Haastattelujen perusteella asiakaskokemuksen onnistuneessa johtamisessa operatiivisen tason johtajalla oleellista on asiakaskokemuksen mittauksien säännöllinen hyödyntäminen ja tulosten läpivienti systemaattisesti myös henkilökunnalle. Avoimella viestinnällä voidaankin korostaa asiakaskokemuksen merkityksellisyyttä.

Haastatteluissa hyvänä käytänteenä nostettiin esiin esimerkki asiakaspalautteiden hyödyntäminen osana viestintää. Palautteen ollessa kohdistettavissa yhteen tekijään, voidaan palaute käydä ensin henkilökohtaisella tasolla lävitse, oli kyse rakentavasta tai positiivisesta palautteesta. Palautteiden läpikäynti henkilöstön kanssa rakentaa pohjaa avoimelle viestinnälle ja vuorovaikutukselle. Asiakaspalautteita käytettiin myös keinona palkita hyvistä suorituksista.

Operatiivisen johtajan näkökulmasta asiakaskokemuksen mittaamisen haasteeksi koettiin tiedon hajanaisuus johtuen käytettävistä eri mittareista. Tietojen suorassa saavutettavuudessa on eroja. Tiedon hyödyntämisen intensiivisyydessä nousi selkeästi esiin yksikkökohtaisia eroja. Tehokkaimmin tietoja hyödynnettiin päivätasolla. Mittariston antaman tiedon suppeus koettiin haasteeksi; erään haastateltavan mukaan esimerkiksi pikakyselystä saataviin tuloksiin ei voi aina löytää selitystä ja merkitystä, joiden perusteella toimintaa voi korjata.

6.2.3 Tavoiteasetanta

Operatiivista johtamista ohjaa kohdeyrityksessä useat numeraaliset tavoitteet. Perehdyin kohdeyrityksen tavoitteisiin sekä arviointikriteereihin ja vertasin niitä suhteessa tehtäväkuvauksen sisältöön. Tavoiteasetannan ja tehtäväkuvauksen kautta on tulkittavissa, että asiakasnäkökulma näkyy tavoitteissa asiainnissujuvuuden varmistamisena, asiakaspalautteisiin reagoimalla sekä henkilöstön valmentamisesta palveluprosessin mukaiseen toimintaan.

Tehtäväkuvauksessa asiakasnäkökulma näkyy sekä ydin- että avaintehtävissä laajasti avattuna. Tavoiteasetannassa asiakasnäkökulma kuitenkin supenee. Edellisen kauden suoriutumisen arviointikriteereistä 17,6 % pohjautui asiakasnäkökulmaan. Tuloksissa hyödynnettiin eri asiakasmittauksien perusteella saatuja arvoja.

Pohdittavaksi jää, onko alle viidesosan painotus ollut riittävä ohjaamaan operatiivisen johtajan toimintaa oikeaan suuntaan. Operatiivinen johtaja fokusoi usein tavoitteiden mukaisista tuloksista, jolloin varsinaisen tehtävänkuvauksen asiat jäävät käytännön tekemisessä vähemmälle huomiolle. Operatiivista johtamista ohjaa usein tuloshakuiset menetelmät (Kamensky, 2014, s. 346).

Tulevan kauden tavoitteissa painotusta onkin muutettu. Ylempään johtoon kuuluva haastateltava esitti, miten nykyiset tavoitteet on muodostettu tehtävänkuvauksen pohjalta ja osaltaan vaikuttavat asiakkaaseen ja muodostuvaan asiakaskokemukseen. Tavoitetta ei aina mitata suoraan asiakaskokemuksen mittauksen keinoilla, vaan on tärkeää ymmärtää tavoitteen vaikutus kokonaisuuden kautta asiakkaalle. Haastateltava korostikin asiakaskokemuksen hahmottamista aina kokonaisuutena eikä vain esimerkiksi henkilökohtaisen palvelun mittaustuloksena.

Haastatteluissa nousi esiin myös kanta siitä, miten tärkeitä on konkreettiset tavoitteet. Operatiiviselle johtajalle on ”pahinta, kun annetaan odotuksia, mutta ei tavoitteita”. Yhtä lailla nousi esiin myös se, miten tilanteessa, johon on selkeät tavoitteet, mutta ei annettuja työkaluja, ohjeita tai resursseja, on mahdollista toimia. Toiselle tilanne voi aiheuttaa lamaantumisen kaltaisen tunteen ja aiheuttaa ikään kuin odottavalle kannalle siirtymisen. Keskijohtoon kuuluvan haastateltavan mukaan tämän voivat myös aiheuttaa ohjeistukset, jotka jäävät käytännöstä vieraiksi.

Organisaation kannalta ohjeistuksen jättäminen avoimeksi saattaa olla perusteltua. Ylempään johtoon kuuluva haastateltava kertoi esimerkkitapauksesta, jossa tietoisesti oli annettu poikkeuksellisen avoimet toimintaohjeet. Perusteluina oli taata eteneminen kaikille yksiköille ja ydintoiminnoille, joiden lähtötilanne oli keskenään täysin erilainen. Ohjeistuksella ei haastateltavan mukaan haluttu ohjata liikaa tiettyyn malliin, vaan hyödyntää jo olemassa olevaa pohjaosaamista ja -tekemistä. Osalla vapaampi ohjeistus mahdollistikin toiminnan vapaan kehittämisen ja osalla ohjeistus pakotti tavoittelemaan minimitasoa.

Operatiivisen johtajan esihenkilöllä on tässä tapauksessa suuri merkitys; mikäli organisaation tavoitetila tai käytettävät työkalut ovat vaillinaisia, tulee tavoite tai menetelmät saada sovittua yhdessä yksikkötasolla. Keskijohtoon kuuluva haastateltava korostikin tapaa luoda yhteiset selkeät tavoitteet ja tilanteen salliessa vastuuttaa operatiiviset johtajat luomaan yhdessä itse ratkaisut, miten asian läpiviennissä edetään. Operatiivinen johtaja tarvitseekin tavoitteet sekä viitekehyksen, joiden perusteella toimia.

Asiakasrajapinnassa työskentelevän henkilöstön tavoiteasetannassa asiakaslähtöisyys puolestaan näkyy voimakkaasti, mikä tukee operatiivisen johtajan suoritus- ja tavoitejohtamista. Mittarit ovat yksinkertaisempia kuin operatiivisen johtajan roolissa työskentelevällä, mutta ovat nähdäkseni tarkoituksenmukaisia tässä muodossa käytettynä. Henkilöstötason strategisten linjausten viestintä sekä tavoiteasetannan voidaan todeta olevan oikeassa suhteessa strategisten linjausten kanssa.

Havaintojeni perusteella yhtenä kehityskohteenä näen kuitenkin asiakasnäkökulman suppeuden henkilöstökyselyssä. Kyselyn kysymyksistä vain 1,9 % liittyy asiakkaisiin ja asiakaslähtöiseen toimintaan. Kyselyn kautta olisi mahdollisuus saada laajempaa dataa siitä, miten henkilöstö kokee asiakasnäkökulman toteutumisen yksikkö- tai organisaatiotasolla. Organisaation saavuttaman datan lisäksi saatuja tuloksia olisi mahdollisuus hyödyntää operatiivisen johtajan oman toiminnan ja suoriutumisen mittarina.

6.2.4 Prosessit ja resurssit

Tavoitellun asiakaskokemuksen tulee kulkea läpi organisaation. Kohdeyrityksen organisaatorakenne on laaja, mikä aiheuttaa eri toimintojen etäännyttymisen toisistaan. Siiloutumisen tunnusmerkistöä on havaittavissa organisaation toiminnassa, jolloin eri toiminnot saattavatkin asiakaskokemuksen edistämisen sijaan heikentää sitä.

Tiedonkulun haasteet ja esimerkiksi virheet toimitusketjunohjauksen eri toiminnoissa aiheuttavat yksinomaisesti painetta asiakasrajapinnassa työskenteleville aiheuttamalla esimerkiksi asiakaspettymyksiä tuotepuutteiden tai virheellisen hinnoittelun takia. Tämä konkretisoituu havaintojeni mukaan asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden mielipiteissä.

Yhteinen tavoitetila ei aina siten välity asiakasrajapintaan, vaan henkilöstö kokee tietyissä tilanteissa jäävänsä yksin kantamaan vastuuta virheistä. Asiakaiden tyytyväisyys heijastuu henkilöstön hyvinvointiin: työn teon mielekkyys laskee, mikäli joudutaan ratkomaan jatkuvasti ongelmia (Korkiakoski, 2023, s. 37-38). Yhteisen tavoitetilan murtuminen näkymättömien raja-aitojen takia onkin huolestuttava ilmiö, jolla on laaja-alainen vaikutus myös henkilöstökokemukseen.

Eri toimintojen välisen tiedotuksen muoto aiheuttaa haasteita. Usein ongelmat asiakasrajapinnassa vaativat nopeita toimia asian ratkaisemiseksi, mutta nykyisen viestintämallin mukaisesti tiedon siirtyminen ja ottaminen käsittelyyn asiakasrajapinnasta organisaation päin on vaadittavaan reagoitinopeuteen nähden hidasta. Haasteena voidaan pitää myös toimenpiteiden oikeellisuutta, eli annetut ohjeistukset tulevat liian myöhään tai pahimmassa tapauksessa virheellisinä.

Prosessien virheillä on kaksijakoinen asema asiakaskokemuksen kehittämisessä. Asiakaskokemuksen johtamisessa on oleellista kehittää laatua nostamalla tasoa ja poistamalla heikkoja suorituksia (Korkiakoski, 2023, s. 153). Suorituksen taso voidaan kohdeyrityksessä rinnastaa sekä organisaation toimintoihin sekä varsinaiseen asiakasrajapinnassa työskentelevien suorituksen johtamiseen. Toisaalta prosessien jatkuva virheellisyys vääristää asiakasrajapinnassa työskentelevien ajankäyttöä. Prosessien virheiden korjaaminen ei automaattisesti paranna asiakaskokemusta (Korkiakoski, 2023, s. 152). Jatkuvien virheiden korjaaminen vie aikaa toiminnan kehittämiseltä.

Prosessien virheet tulisi Korhiankosken (2023, s. 67) mukaan irrottaa asiakaskokemuksesta, sillä liiallinen fokusoituminen prosesseihin estää asiakaskokemuksen kehittämistä. Kohdeyrityksen toiminnoissa kiinnittäisin kuitenkin huomiota niiden prosessivirheiden käsittelyyn, jotka toteutuessaan estävät asiakaskokemuksen tahtotilan tai asiakaslupauksen toteutumisen.

Henkilöstöressurssien jaossa operatiivisella tasolla on sekä yksikkö- että osasto-kohtaista vaihtelua ja resurssien jaon perusteena on eri mittarit ydintoimintojen perusteella. Rahastuksen sujuvuutta mitataan tehokkuusperiaatteen mukaisesti. Tehokkuusperiaate voi yksinään kuitenkin heikentää asiakaskokemusta, ellei sitä kyetä linkittämään laajemmin asiakaskokemukseen.

Ihannetilanteessa tavoitteena on kyetä asettamaan maksimaalisen tehokas suhdeluku ilman, että asiakaskokemus kärsii esimerkiksi jonojen ja odottelun takia. Tämä vaatii laajaa dataa asiakkaiden käyttäytymisestä ja odotetuista asiakasvirroista, sekä taitoa hyödyntää dataa ja suunnitella toiminnot ja tehtävät siten, että joustovaraa on yllättäviin tilanteisiin. Haastatteluissa nousikin esiin rahastuksesta vastaavan operatiivisen johtajan ajankäytön kohdistaminen hyvin voimakkaasti suunnitteluun ja sitä kautta mahdollistaa rahastuksen sujuvuus tehokkuusnäkökulmaa unohtamatta.

Ydintoimintojen keskittyessä enemmän myyntiartikkelien hallintaan, jää asiakaskokemus pääsääntöisesti huomioimatta resurssien jaossa. Työvuorojen suunnittelussa ei huomioida asiakasvirtoja suhteessa henkilökunnan tavoitettavuuteen, vaan resurssien jaossa ohjaavana tekijänä on vaihto-omaisuuden hallintaan ja käsittelyyn liittyvät asiat. Suurissa asiakasvirtojen poikkeamissa muutoksia saatetaan tehdä, mutta lähtökohtaisesti asiakasvirtoja tai -kokemusta ei huomioida. Organisaation toimintaohjeet ja prosessit myös ohjaavat samaan resurssien jakamiseen asiakasvirtoja huomioimatta. Tässä ydintoiminnossa työskentelevä henkilöstön osa on oleellisessa roolissa palvelukontakteissa kivijalkamyymälöissä, joten voidaan todeta, että työvuorojen painotuksissa olisi kehitettävää asiakaskokemuksen kannalta. Eräs haastateltava kertoi, että joutuu tekemään myönnytyksiä organisaation ohjeisiin nähden työvuorojen laadinnassa taatakseen paremman asiakaskokemuksen.

6.3 Esihenkilötyön laatu

Operatiivinen johtaja ei aseta henkilöstö- tai asiakaskokemusta välttämättä kilpailuviksi tekijöiksi, vaan ihannetilanteessa kykenee linkittämään ne yhdeksi kokonaisuudeksi. Haastattelussa nousi esiin määritelmä ”sekä asiakkaita että henkilöstöä varten” operatiivisen johtajan määritellesä omaa rooliaan. Kyseinen vastaaja ei kokenut johtavansa asiakaskokemusta erityisellä tavalla, vaan hänen johtamistyöhönsä kuuluu kokonaisuutena henkilöstön johtaminen parhaaseen suoritukseen asiakkaita ajatellen.

Asiakaskokemuksen johtamisen perusteet lähtevät haastattelujen mukaan huolellisesti toteutetuista rekrytoinnista sekä perehdytyksestä. Operatiivinen johtaja on vastuussa edellä mainituista sekä siitä, että viestii tavoitellusta asiakaskokemuksesta siten, että se on pysyvä ja konkreettinen osa arjen toimintoja. Avoin viestintä niin tavoitteiden osalta kuin nykyhetken tilanteesta konkretisoi asiaa henkilöstölle, korostaa sen merkityksellisyyttä sekä pitää asian aktiivisena.

Tiedottamisen merkitystä ei voi aliarvioida. Esihenkilön johtamisessa nousi esiin haasteena se, miten esihenkilö itse sitoutuu ajatukseen ja miten asioita viestitään eteenpäin. Keskijohdossa toimivan haastateltavan mukaan esihenkilön omat vahvuudet ja kompetenssit eivät välttämättä tue muutosjohtamista ja asioiden tehokasta läpiviennistä tai jalkauttamista. Useamman operatiivisen johtajan tiimityöskentely voisi auttaa asioiden läpiviennissä ja kehittää toimintaa myös vertaispalautteen kautta.

Operatiivinen johtaja vastaa henkilöstökokemuksesta ja haastatteluissa nousikin esiin se, mikä vaikutus työilmapiirillä on asiakaskokemukseen. Erään haastatellun mukaan ”asiakas näkee heti, onko töissä hyvä meininki”. Esihenkilöllä on paljolti keinoja vaikuttaa työilmapiiriin ja henkilöstökokemukseen. Edellä mainitun perehdytyksen ja rekrytoinnissa tehtävien henkilövalintojen lisäksi oleellista on työpaikan kulttuurin ja prosessien muokkaaminen halutunlaiseksi.

Keskijohtoon kuuluva haastateltava sanoitti myös hyvin sen, miten henkilökunnan tunnetila vaikuttaa työilmapiiriin. Tunnetila oli vastaajan osalta myös merkittävässä roolissa siihen, miten henkilökunta ottaa vastaan muutoksia työn sisällössä ja menetelmissä sekä millaiset valmiudet yksilöllä on kehittyä. Tästä voidaan todeta, että henkilöstökokemuksen merkitys kasvaa sekä asiakkaalle näkyvästä elementistä myös henkilökohtaisen kehittymisen mahdollistavaksi tai estäväksi tekijäksi.

Vastauksissa nousi esiin se, miten rohkeasti asioihin on puututtava, kun halutaan muutosta. Oli kyseessä työnohjaamiseen tai prosesseihin liittyvät asiat, niin parhaisiin tuloksiin päästiin havainnoimalla tekemistä asiakkaan näkökulmasta. Keskijohtoon kuuluvan haastateltavan esittelemä työpisteiden sijainnin muuttaminen siten, että asia mietitään puhtaasti asiakkaan kannalta, on hyvä esimerkki siitä, miten pienilläkin keinoilla voidaan parantaa toimintaa huomattavasti. Henkilökunnan tavoitettavuus nousi huomattavasti ilman, että henkilöstöresursseja tai niiden painostusta olisi muutettu.

Tässä yksikön sisäisen johdon yhteistyö ja yhteinen tahtotila on avainasemassa, sillä tämän tyyppisiä asioita ei tarkasti ohjeisteta organisaatiotasolla. Myös operatiivisen johtajan roolissa olisi tärkeää laajentaa asiakasymmärrystä, ja pohtia laajemmin, miten asiakaskokemusta voidaan parantaa omaloitteisesti yksikön omia toimintoja muokkaamalla.

Vastaavasti prosessit ja toiminnot, jotka estävät tai haittaavat henkilöstön suoriutumista on tärkeää erään haastateltavan mukaan muuttaa. Keskijohdossa toimivan haastateltavan mukaan, on myös äärimmäisen tärkeää sitouttaa ja osallistuttaa myös henkilökuntaa mukaan prosesseihin ja suunnitteluun. Yksikötasolla tämä onkin hyvä tapa lisätä henkilöstön tunnetta vaikutusmahdollisuudestaan. Koko organisaation tasolla yhteinen osallistuttaminen on kuitenkin suppeampaa, vaikka erityyppisiä toimenpideohjelmia näiden asioiden suhteen on tehty.

Puuttuminen suoriutumisen haasteisiin on myös erään haastateltavan mukaan tehtävä nopeasti. Hän korosti, että puuttuminen on aina tehtävä ratkaisukeskeisesti, ilman syyllisten hakemista. Tavoitteena on aina löytää keinot, miten parantaa ja kehittää toimintaa. Vastaavasti onnistumisten korostaminen ja juhlistaminen on yhtä lailla oleellista.

Yksikön palautekulttuurilla onkin suuri merkitys. Ylempään johtoon kuuluva haastateltava muistuttaa operatiivisen johtajan omasta aktiivisuudesta ja aidosta halusta kehittää henkilöstönsä suoriutumista havainnoinnin ja palautteenannon kautta. Palautteenanto onkin tärkeä elementti henkilöstökokemuksen muodostumisessa. Operatiivisessa roolissa toimiva haastateltava korosti-kin useaan eri kohtaan haastattelua sitä, että runsas palaute koko työyhteisössä parantaa työilmapiiriä ja siten näkyy myös suoraan asiakkaalle.

Hän koki palautteen tärkeänä osana johtamistyötään; palkitseminen, kiittäminen, kannustaminen ja lempeä puuttuminen olivat hänen jokapäiväisiä keinojaan. Kyseisessä yksikössä tavoiteltiin runsasta palautekulttuuria kaikissa muodoissa. Henkilöstön välisen vertaispalautteen lisäämiseksi he olivat tehneet oman toimenpideohjelman, jonka tarkoituksena oli lisätä henkilöstön välisen palautteen määrää ja laatua. Välillisesti palautteen määrän lisäämisen toivottiin vaikuttavan positiivisesti henkilöstökokemukseen.

Operatiivisessa roolissa työskentelevä haastateltava korosti valmentavan johtamisen elementtejä sekä avoimen vuorovaikutuksen merkitystä. Hän painotti johtamistyössä niin kutsuttujen pehmeämpien arvojen perään. Hän koki, että hänen kehittymisensä esihenkilönä on näkynyt erityisesti eräänlaisena lempeytenä kokemusvuosien myötä. Lempeys ei poista häneltä kuitenkaan auktoriteettia, vaan hän koki, että se näkyy enemmän molemminpuolisena arvostuksena ja luottamuksena hänen ja henkilöstönsä kesken. Hän sanoitti ajatuksen sanoille ”haluaa toiselle parasta- molemmin puolin”.

Ylempään johtoon kuuluva haastateltava korostikin, miten tärkeää on johtaa henkilöstöä henkilökohtaisella tasolla, aidosti ja omana persoonana. Haastateltavan mukaan henkilöstökokemus kulminoituu operatiivisen johtajan toimiin; henkilökohtaiseen kanssakäymiseen, arvostuksen osoittamiseen arjessa ja henkilöstön tunteen vahvistamiseen siitä, että on tehty oikeita asioita.

Henkilökohtaisen ajan varaaminen alaisille on tärkeää. Eräs operatiivisessa roolissa toimiva haastateltava kertoi, miten hän työvuoroja laatiessaan aika- tauluttaa jo valmiiksi henkilökohtaisia keskustelu-aikoja henkilöstölleen, jotta voi varmistaa kasvokkaisen vuorovaikutuksen jokaisen henkilöstönsä jäsenen kanssa säännöllisesti. Tämä mahdollistaa haastateltavan mukaan myös systemaattisen suorituksen johtamisen ja valmentamisen jatkumon.

Asiakkaiden sitouttaminen on mahdollista luomalla erottautuvia asiakaskokemuksia. Erottautuvan asiakaskokemuksen elementtejä ovat mm. huippuhetkien luominen, positiivinen yllättäminen, henkilökohtaisuus, vaivattomuus, merkityksien luonti ja inhimillinen ote palvelussa, jossa asiakas huomioidaan yksilönä. (Korkiakoski, 2023, s. 153-160). Henkilökohtaisen palvelun kehittäminen vielä paremmaksi tukee asiakaskokemusta sekä asiakkaiden sitoutumista ja onkin operatiivisen johtajan tärkeitä tehtäviä kohdeyrityksessä. Pääosassa on henkilökohtainen valmennus, havainnointi ja palautteenanto.

Henkilöstölle asetettujen tavoitteiden ja valmennuksen suhteuttaminen lähtötasoon ja yksilön kompetensseihin on tärkeää. Eräs haastatelluista kertoi, että henkilöstö tietää, että hän vaatii samaa asiaa tasapuolisesti kaikilta, vaikka valmentamisen keinot ja kehitysaste ovat eri jokaisen yksilön kohdalla. Haastateltava korosti myös jokaisen työyhteisön jäsenen mahdollisuutta olla puhtaasti oma itsensä ja hyödyntää omaa persoonallisuuttaan myös palvelutilanteissa. Organisaation palveluprosessin muotoilua voidaan pitää onnistuneena siten, että se mahdollistaa yksilön vahvuuksien ja persoonan hyödyntämisen.

Henkilöstön sitouttamisen haasteena operatiivisessa roolissa toimiva johtaja sanoitti myös henkilöstön vaihtuvuuden. Vähittäiskaupan alalla on luontaisesti suuri vaihtuvuus henkilöstön ikäjakauman perusteella. Osa henkilöstä ei tule lähtökohtaisesti sitoutumaan työnantajaansa pitkällä tähtäimellä oman elämäntilanteensa takia. Operatiiviselle johtajalle tämä aiheuttaa lyhyempää esihenkilön ja alaisen välistä suhdetta, jolloin myöskään henkilökohtaisen valmennuksen laatu ei ehdi nousta riittävän korkealle tasolle.

Haastateltavilta nousi esiin myös esihenkilöstön vaihtuvuuden aiheuttamat haasteet. Organisaation esihenkilöiden työurat ovat pääsääntöisesti pitkiä, jolloin vaihtuvuus syntyy sisäisistä henkilöstösiirroista. Keskijohdossa työskentelevälle haasteet näkyivät toistuvasti alkuun palaamisena, varsinkin mikäli kyseessä oli lyhyemmän kokemuksen omaavat esihenkilöt. Huomio menee perusprosessien hallintaan eikä toiminnan kehittämiseen.

Operatiivisen johtajan roolissa siirrot yksiköistä toiseen lyhyemmillä aikajän-teillä aiheuttivat sen, että haastateltavalle oli tullut tunne siitä, että työ jää jat-kuvasti kesken. Hän koki, että alle kahden vuoden aikana ei ole mahdollisuutta täysipainoisesti johtaa ja tehdä niitä muutoksia, mitä toivoo ja näkee tarpeel-liseksi. Ihannetilanteessa organisaatiossa on tavoitteena 4-5 vuoden työskentely samassa positiossa.

Haastattelujen perusteella operatiivisen johtajan kompetensseiksi voitiin ha-vaita ratkaisu- ja suorituskeskeisyys, motivaatio, yhteistyökykyisyys ja inhimil-linen työskentelyote. Halu kehittää aidosti toimintoja ja henkilöstön suoriutu-mista nousi esiin ratkaisevana tekijänä. Edellä mainituilla keinoilla on suora yhteys henkilöstökokemukseen ja tavoitteiden mukaiseen toimintaan. Ohei- sessä kuvassa 8 käsitellään onnistuneen asiakaskokemuksen takana olevia laadukkaan esihenkilötyön elementtejä.



Kuva 8. Esihenkilötyön elementit

Hyvien suorituksen takana voidaankin nähdä olevan yksikön esihenkilöstön välinen yhteistyö. Keski- ja operatiivisen johdon välinen yhteistyö toimii parhaimmillaan organisaation ohjeistuksia tukevana ja paikallistuntemuksen kautta maksimoivana elementtinä. Huomioitavaa on kuitenkin vaihteluväli yksiköiden kesken, eli kaikki yksiköt eivät ole yhteistyössä samalla tasolla.

Yhteistyö heijastuu myös esihenkilön toimintaan. Keskijohdon rooli toimia esihenkilönä operatiiviselle johtajalle on saman aikaisesti tavoitteiden ja raamien asettamista, yhteistyötä, antaa vapautta sekä tukea tarvittaessa. Keskijohdossa toimiva haastateltava muistutti oman roolinsa merkityksellisyydestä operatiivisen johtajan perehdyttäjänä ja työn ohjaajana. Esimerkiksi operatiivisen johtajan perehdytyksessä ei hänen mielestään voi nojata vain organisaation aineistoihin, vaan hänen tulee itse tuoda oma osaaminen ja näkemyksensä osaksi perehdytystä.

Kohdeyrityksen perehdytysmateriaaleista tekemäni havainnot tukevat haastateltavan näkemystä. Organisaation operatiivisen johtajan perehdytysmateriaalin sisällöstä vain 7 % kohdistuu palveluprosessiin ja sen toteutumiseen. Varsinaista käytännön opastusta palveluprosessin johtamiseen käytäntöön asti ei perehdytysaineisto tarjoa, eli operatiivisen johtajan suoriutumiseksi myös oman esihenkilön tuki on merkityksellinen.

Ylempään johtoon kuuluva haastateltava toteaaakin operatiivisen johtajan ymmärryksen tehtäväkuvauksen mukaisesta toiminnasta, oman työroolin ja –tehtävien hallinnan sekä oman motivaation asiakaskokemuksen kehittämiseen olevan edellytyksenä onnistuneessa asiakaskokemuksen johtamisessa. Keski johdon rooli on tukea operatiivista johtajaa oivalluttamalla kokonaisuuden hallintaan ja tarvittaessa avata, miten toimet ja tavoitteet näyttäytyvät asiakkaalle.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Opinnäytetyön tulokset

Kohdeyrityksessä strategisen suunnittelun ja strategian sisäisen viestinnän osalta tehty kehitystyö on relevanttia ja tarkoituksenmukaista. Yrityksessä on tiedostettu asiakaskokemuksen merkitys ja kuinka tärkeää on yrittää hallita asiakaskokemusta. Asiakaskokemus syntyy vääjäämättä, oli yritys suunnitellut sen toteutumista tai ei (Korkiakoski, 2016, s. 45).

Operatiivisen johtajan vaikutusmahdollisuudet hallinnoida asiakaskokemusta rajoittuvat käytännössä niihin kontaktipisteisiin, jotka ovat operatiivisen johtajan vaikutusvallan alla. Niihin kontaktipisteisiin operatiivisen johtajan tulisikin erityisesti kiinnittää huomiota. Keinoja, joihin operatiivinen johtaja voi vaikuttaa on yksikön sisäisten prosessien ja toimintatapojen muokkaaminen asiakasnäkökulmaan pohjautuen sekä resurssien suunnittelu ja jakaminen henkilöstökokemus huomioiden ja henkilökohtaisen palvelun valmentaminen tavoitellun prosessin mukaisesti.

Monikanavaisuus muokkaa kivijalkamyymälöissä toimivan henkilöstön työroolia. Myymälätiloissa tämä tarkoittaa henkilökohtaisen palvelun laadun merkityksellisyyttä. Operatiivisen johtajan tuleekin valmentaa henkilöstöään tavoitellun palveluprosessin mukaiseen toimintaan, ja uskalluttaa henkilöstöä myös luomaan asiakkaalle positiivisia kokemuksia ja odotuksia ylittävää palvelua.

Esihenkilötyön laadun merkitys sekä asiakas- että henkilöstökokemukseen tunnustetaan kohdeyrityksessä. Haasteena on kuitenkin laaja vaihteluväli sekä yksikkö- että henkilötasolla. Yksikötason vaihteluista vastuullisena toimii pääsääntöisesti keskijohto, jonka alaisuudessa operatiiviset johtajat toimivat. Henkilötason vaihteluihin tulee kiinnittää huomiota myös valmentamisen ja puuttamisen kautta myös johtotasolla.

Tavoiteasetannan kirkastaminen enemmän asiakassuuntautuneeksi voi ohjata toiminnan muokkaamista asiakaskeskeisemmäksi kaikkien ydintoimintojen osalta. Toimintaohjeiden muotoilu kontekstiin suhteutettuna edesauttaa asioiden läpivientiä. Onnistuneen rekrytoinnin ja perehdytyksen merkitys on korkea myös johtajatasolla. Oheisessa kuvassa 8 esitetään yhteenvetona tutkimuksen kautta esiin nousseita kehityskohteita organisaation operatiivisen tason esihenkilötyössä.

Esihenkilötyö	<p>Vaihteluväli esihenkilötyön laadussa</p> <p>Aktiivisuus omassa johtamisessa</p> <p>Toimintojen tarkastelu asiakaslähtöisesti</p> <p>Tavoiteasetannan kirkastaminen tarvittaessa</p> <p>Oman roolin sisäistäminen</p> <p>Mittarien systemaattinen hyödyntäminen</p> <p>Henkilöstön osallistuttaminen ja sitouttaminen</p>
----------------------	--

Kuva 9. Esihenkilötyön kehittämisen askelmerkit

Asiakaskokemuksen hallinnan operatiivisessa roolissa voidaan nähdä perustuvan sinällään yksinkertaisiin elementteihin. Kosketuspisteiden hallinta ja henkilöstön valmentaminen tavoitteiden mukaiseen toimintaan ohjaa toimintaa oikeaan suuntaan. Laajempaan skaalan levitettynä organisaation toiminta tuo lisävaihtoehtoja asiakaskokemuksen muodostumiseen.

Haasteita erityisesti organisaatiotason toimintaan aiheuttavat asiakaskokemuksen moniulotteisuus. Organisaation hallitsemien kosketuspisteiden lisäksi asiakaskokemuksen syntyyn vaikuttavat vahvasti myös asiakasta ympäröivä yhteisö ja toimintaympäristö. Asiakaskokemuksen muodostumisessa vaikuttavat entistä enemmän useamman yksilön mielipiteet (Holma ym., 2021, luku Asiakaskokemus tekee asiakkaista suosittelijoita). Voidaan todeta koko organisaatiotason eri toimintojen välisen yhteistyön nousevan avainasemaan takaamaan organisaatiotason tavoitteiden täyttymisen.

Asiakasrajapinnassa työskenteleville haasteita voi aiheuttaa organisaation toiminta, jolloin organisaation toimet eivät näyttäytyä asiakasrajapinnassa tarkoituksenmukaisina eivätkä näin ollen tue tavoiteltua asiakaskokemusta. Organisaation prosesseissa hajanaisuus ilmenee tiedonkulun ja siiloutumisen haasteina. Eri yksiköt työllistävät toisiaan toiminnoilla, joiden hyöty asiakkaalle on vähäinen (Juuti, 2015, s. 28). Tästäkin syystä avoimen tiedonkulun merkitys korostuu koko organisaation tasolla.

Henkilöstön sitouttamista voidaan parantaa yksikötasolla ottamalla henkilöstöä mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon laajemmin. Organisaatiotasolla henkilöstön mielipiteiden kuunteleminen ja kysymyksiin reagointi nopealla aikataululla saattaisi kasvattaa merkityksellisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Mahdollisia keinoja olisi esimerkiksi matalan kynnyksen ideoiden vaihto eri toimintojen kesken. Asiakasrajapinnassa työskentelevien mahdollisuus vaikuttaa koko organisaatiotason prosesseihin on vähäinen.

Tiedonkulun ja viestintäprosessien muutoksella ja mahdollisesti lisäämällä toimintaa arvioiviin työryhmiin myös suoraan asiakasrajapinnassa työskentelevää henkilöstöä voitaisiin mahdollisesti lisätä henkilöstön tunnetta vaikutusmahdollisuuksista koko organisaatiota koskevissa asioissa. Organisaatiossa on käynnistetty tutkimus henkilöstön sitoutumisesta, jonka kautta saataneen myöhemmin tarkempia tuloksia keinoista, miten organisaatio voi sitouttaa henkilöstöään paremmin.

Organisaatiossa on ollut tärkeää strategisen ymmärryksen taso koko henkilöstön kesken. Samaa intensiteettiä voisi organisaatio tuoda myös asiakaslähtöisyyteen. Asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden aidosta kiinnostuksesta loppuasiakkaaseen ja asiakasymmärryksen tasosta ei organisaatiolla ole täyttä tietoa. Vähiten asiakkaan saamaa arvoa ja muodostunutta asiakaskokemusta miettivät ne, jotka työskentelevät asiakasrajapinnassa (Havunen, 2022, s. 27). Asiakaslähtöisyyden lisääminen kyselyyn tuottaisi organisaatiolle tarkempaa faktatietoa, miten asiakasrajapinnassa työskentelevät näkevät asian laidan.

Asiakaskokemuksen mittauksessa käytettävien mittarien muuntaminen tarkoituksenmukaisemmiksi voisi olla organisaatiossa mielenkiintoinen lisätutkimuksen kohde. Asiakaskyselyiden muuntaminen perusmuodosta ”kysytään kaikilta kaikkea” enemmän asiakasdataan personoidummaksi, saatettaisiin saada tärkeiltä, sitoutettavilta asiakasryhmiltä tärkeää tietoa toiminnasta ja kehitettävistä kohteista.

Oheisessa kuvassa 9 esitetään yhteenveto tutkimuksessa esiin nousseista kohdeyrityksen organisaatiotason ylläpidettävistä asioista ja kehityskohteista.

	Ylläpidä	Kehitä
Organisaation taajuus	<p>Asiakaslähtöisen strategian suunnittelu ja sisäinen viestintä</p> <p>Palveluprosessin muotoilu asiakaskokemukseen perustuen</p> <p>Monikanavaisten toimintojen kehitystyö</p>	<p>Eri toimintojen väliset prosessi- ja tiedotushaasteet</p> <p>Osallistuttamisen ja vaikutusmahdollisuuksien lisääminen</p> <p>Henkilöstön asiakasymmärryksen tason mittaaminen</p> <p>Käytettävien mittaristojen hyödynnettävyys</p>

Kuva 10. Organisaatiotason ylläpidettävät ja kehitettävät asiat

7.2 Tutkimuksen arviointi

Opinnäytetyön tavoitteena oli syventyä asiakaskokemuksen johtamisen parhaisiin käytäntöihin kohdeyrityksessä. Tutkimuksessa ei ole käytetty laajaa otantaa haastateltavien osalta, eli tulokset kertovat otannan sisällä keinoista, miten asiakaskokemusta voi johtaa paremmin kohdeyrityksessä. Tutkimuksessa tehtyjen havaintojen ja kehittymiskohteiden osalta toteutuskelpoisuutta arvioi toimeksiantaja. Siten tutkimuksen tuloksista vain osa on yleistettävissä laajemminkin. Tietyt elementit eivät kuitenkaan ole yritys- tai edes toimialakoh- taisia, eli tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää myös muissa yhteyksissä.

Alkuperäisessä tutkimussuunnitelmassa oli tavoitteena tutkia myös henkilöstönäkökulmaa asiakaskokemuksen johtamisen osalta. Toimeksiantajan myö- häisemmästä toiveesta henkilöstönäkökulman käsittelyä rajattiin tutkimuk- sessa. Tämä supisti toteutetun tutkimuksen näkökulmaa. Oikeiden toimintata- pojen arvioinnissa on luotettava haastateltavien valinnan yhteydessä tehtyyn numeraaliseen suoritukseen arviointiin, eikä näihin ollut erikseen haettavissa vahvistusta henkilöstön näkökulmasta.

Opinnäytetyön menetelmävalinta oli pääosin onnistunut. Kohdeyrityksen aineistojen luottamuksellisuuden takia tutkimusraportissa ei voitu käsitellä yksityiskohtaisesti aiheeseen liittyviä käsitteitä ja teemoja, vaan aihetta käsiteltiin yleistasolla teoriaosuuden havaintoihin peilaten. Laadullisen tutkimuksen kautta tarkoitus olikin syventyä havaittuun ilmiöön. Kohdeyrityksen käyttöön laadittiin aineisto, jossa tutkimuksen perusteella esitetyt havainnot yhdistettiin suoraan yrityksen omiin prosesseihin ja toimintatapoihin. Teoriaosuudessa koostamani viitekehys (organisaation taajuus, henkilöstön johtaminen sekä esihenkilöiden johtaminen) osoittautui toimivaksi tavaksi jalostaa ja analysoida kohdeyrityksen toimintoja.

Haastattelujen suorittaminen teemahaastatteluina oli pääosin toimivaa, sillä haastateltavat kokivat aiheen mielekkääksi ja avasivat näkökulmia laajasti. Vastavuoroisesti joissain tilanteissa keskustelua piti myös palauttaa lähemmäksi alkuperäistä teemaa. Teemahaastattelun ja suppean otannan myötä haastateltavien omat näkemykset ja mielipiteet korostuvat tutkimustuloksissa, mutta tutkimuksen tavoitteeseen nähden näkemykset tukevat tutkimusta. Yhdistämällä tutkimukseen kvantitatiivista tutkimusta laajemmalla otannalla kohdeyrityksessä olisi ollut mahdollista saada kattavampia ja yleistettäviä tuloksia esimerkiksi nykyhetken tilanteesta.

Oma aktiivinen rooli organisaatiossa aiheutti haasteita tutkimusprosessin aikana. Oman roolin sisäistäminen ainoastaan havainnoijana ja haastattelijana vaati keskittymistä. Samoin näkökannan pitämisenä objektiivisena ja omien mielipiteiden irrottaminen tutkimuksesta muuten kuin havaintojen analysoinnin osalta vaati huomiota. Oma rooli olisi mahdollistanut myös esimerkiksi aktiivisen toimintatutkimuksen suorittamisen organisaatiossa, jolloin kokijana olisi ollut tutkija ja tutkittava itse.

8 POHDINTA

Asiakaskokemus on saanut suuren painoarvon yritysten strategisessa suunnittelussa viime vuosina. Sinällään on ristiriitaista, miten vähän asiakaskokemuksen johtamisen operatiivista toteutusta on tutkittu. Konkreettisia keinoja asiakaskokemuksen johtamiseen ei ole suoraan antaa, ja kuten erään haastateltavan kanta siitä, ettei hän johda asiakaskokemusta erikseen, osoittaa että asiakaskokemuksen johtaminen on useamman tekijän summa. Johtopäätöksinä voidaan todeta, että onnistunut johtaminen syntyy laadukkaan esihenkilötyön, positiivisen henkilöstökokemuksen ja koko organisaation kattavan asiakassuuntauneen toiminnan yhdistämisestä.

Asiakaskokemuksen johtamisen voidaan nähdä rakentuvan toimivien prosessien ja käytäntöjen päälle, johon voidaan lisätä asiakaskokemusta tukevia elementtejä henkilökohtaisuuden, innostavuuden ja odotusten ylittämisen kautta. Operatiivisen johtajan rooli on mahdollistaa toiminta jakamalla resurssit, ohjata toimintamalleja ja johtaa henkilöstö tavoitteiden mukaiseen toimintaan. Perusedellytyksenä voidaan nähdä operatiivisen johtajan kykyä hallita ja ymmärtää omaa työrooliaan.

Esihenkilöiltä vaaditaan nykypäivänä voimakasta tuloshakuisuutta. Esihenkilön työtehtäviä ohjaavat erilaiset tavoitteet, jotka voivat liittyä yrityksen strategiaan ja taloudellisiin tavoitteisiin ja ohjaavat esihenkilön käytännön operatiivista johtamista. Vähittäiskaupan alalla runsaat numeraaliset tavoitteet saattavat etäännyttää esihenkilöä itse pääasiasta, eli siitä että työtä tehdään asiakkaiden eteen. Asiakastyytyväisyys, -uskollisuus ja uusintaostot ovat niitä asioita, jotka mahdollistavat liiketoiminnan, ja esiintyvät yritysten lupauksissa ja linjauksissa. Vähittäiskaupan esihenkilö johtaa toimintaa asiakasrajapinnassa, jossa organisaation tavoitteet tulisi tuoda näkyväksi. Tästä syystä tavoitteiden asettaminen tulee tehdä tarkoituksenmukaisesti, eli tavoiteltu asiakaskokemus huomioiden. Tarvittaessa esihenkilö tarvitsee tavoitteiden avaamiseen ja ymmärtämiseen oman esihenkilönsä tukea. Oleellista onkin ohjata operatiivisen johtajan toimintaa asiakaslähtöisyyden näkökulmasta.

Tavoitteiden jalkauttaminen koko henkilöstölle ja aktiivinen seuranta nousi myös merkitykselliseen rooliin. Operatiivisen johtajan omalla aktiivisuudella on tässä suuri rooli, mikä tukee organisaation toimintoja. Ilman operatiivisen johtajan aktiivisuutta asian omaksuminen jää vaillinaiseksi eikä muodostu toimintaa ohjaavaksi tavoitteeksi. Operatiivisen johtajan suoritusta voidaan puolestaan kehittää yhtä lailla johtamisen menetelmillä. Samaa aktiivisuutta edellytetään siten myös keskijohdolta.

Asiakaskokemuksen johtamisen haasteeksi voidaankin nähdä strategisen suunnittelun prosessit, minkä kautta määritellään yrityksen tavoitetaso. Tavoitetaso kautta yritys määrittää omaa tavoiteltua asiakaskokemustaan suhteessa toimialaan ja muihin kilpailijoihin. Tavoitteiden kautta jalostetaan yrityksen prosessit ja toiminnot tukemaan tavoitetta. Abstraktisen kokemuksen hallinnoimiseksi yrityksiltä vaaditaankin laajaa ymmärrystä edellä mainituista asioista.

Asiakaskokemuksen abstraktisuus on haastanut yhtä lailla myös tutkijoita. Kirjallisuus ja artikkelit vilisevät toinen toistaan erilaisempia viitekehyksiä ja indikaattoreita, joissa toistuvat termit sensorinen, affektiivinen jne. Konkretia tutkimuksista kuitenkin voidaan todeta puuttuvan. Tutkimuksen haastattelussa esitetty kanta, missä asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen ympäriltä on riisuttu gloria ja sen erityisasema täysin pois, vaan osoitettu sen koostuvan jokapäiväisistä pienistä elementeistä on tavallaan ristiriitainen teorialueeseen ja asiakaskokemuksen saamaan merkitykselliseen rooliin nähden. Ihanteilanteessa asiakaskokemuksen johtaminen ei ole suurta salatiedettä, vaan luonnollinen osa operatiivisen johtajan toimintaa, mikä linkittyy kaikkiin toimintoihin ja pohjautuu tavoitteisiin.

LÄHTEET

- Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: Fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(4), 630-648. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>
- Berry, L. L., & Carbone, L. P. (2007). Build loyalty through experience management. *Quality progress*, 40(9), 26-32. <https://www.proquest.com/>
- Fischer, M., & Vainio, S. (2014). Potkua palvelubisnekseen: Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Talentum. <https://www.ellibslibrary.com/>
- Havunen, R. (2022). Alaisena esimies (1. painos.). Kauppakamari. <https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/ammattikirjasto/>
- Hiltunen, E. (2017). Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa: Trendit ja ilmiöt. Docendo. <https://www.ellibslibrary.com/>
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö ([2. painos.]). Gaudeamus. <https://www.ellibslibrary.com/>
- Holma, L., Laasio, K., Ruusuvuori, M., Seppä, S., Tanner, R., & Kiukas, A. (2021). Menestys syntyy asiakaskokemuksesta: B2B-johtajan opas. Alma Talent. <https://www.ellibslibrary.com/>
- Juuti, P. (2015). Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. PS-kustannus.
- Juuti, P., & Luoma, M. (2022). Strateginen ajattelu ja johtaminen: Matka läpi maailmankuvien. PS-kustannus. <https://www.ellibslibrary.com/>
- Järvinen, P. T., Rantala, J., & Ruotsalainen, P. (2014). Johda suoritusta (1. painos.). Talentum. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/>
- Kamensky, M. (2015). Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Talentum. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/>
- Kamensky, M. (2014). Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti (4., tarkistettu painos.). Talentum. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/>
- Kananen, J. (2014). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Korkiakoski, K. (2023). Huomisen asiakas (1. painos.). Kauppakamari. <https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/ammattikirjasto/>
- Korkiakoski, K., & Gerdt, B. (2016). Ylivoimainen asiakaskokemus: Työkalu-pakki. Talentum Pro. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/>

- Korkiakoski, K., & Karhinen, R. (2019). Asiakaskokemus ja henkilöstökokeemus: Uusi aika, uudenlainen johtaminen. Alma Talent. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/>
- Kurjenoja, J. (2022). Asiakastyytyväisyys palveluihin Suomessa 2022. Pöytäkirjoja tutkimuksesta. Kaupan liitto. <https://kauppa.fi/palvelut-ja-tietopankki/tutkimukset-ja-tilastot/asiakastyytyvaisyys-palveluihin/>
- Löytänä, J., & Kortesoja, K. (2011). Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum. <https://www.ellibslibrary.com/>
- Marjamäki, P. L., & Vuorio, J. (2021). Viestinnän johtaminen: Strategiasta tuloksiin. Alma Talent. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/>
- Mitronen, L., & Närvänen, E. (2020). Asiantuntija-artikkeli kaupan toimialasta. Työ- ja elinkeinoministeriö. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-532-4>
- Päivittäistavarakauppa ry. (2022). Päivittäistavarakauppa 2022. Vuosijulkaisu. <https://www.ptv.fi/aineistot/>
- Pääkkönen, L. (2017). Social Selling: Henkilöbrändi, verkostot ja sosiaalinen media B2B-myyntissä (1. painos.). Noblea. <https://www.ellibslibrary.com/>
- Rantanen, J., Leppänen, I., & Kankaanpää, H. (2020). Johda tunneilmastoa: Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Alma Talent. <https://verkkokirja-hyly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/>
- Saarijärvi, H., & Puustinen, P. (2020). Strategiana asiakaskokemus: Miksi, mitä, miten? Docendo. <https://www.ellibslibrary.com/>
- Salminen, J. (2021). Bonnier Pro: Esimiestyö. Bonnier Business Forum. <http://www.bonnierpro.fi.lillukka.samk.fi/>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi. <https://www.ellibslibrary.com/>
- Viitala, R., & Jylhä, E. (2019). Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit (1. painos.). Edita. <https://www.ellibslibrary.com/>
- Viitala, R. k., & Jylhä, E. (2013). Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta ([6. uud. p.]). Edita. <https://www.ellibslibrary.com/>
- Vilka, H. (2021). Tutki ja kehitä (5., päivitetty painos.). PS-kustannus. <https://www.ellibslibrary.com/>

LIITE 1 HAASTATTELUIDEN TAUSTA-AINEISTO

Operatiivinen johtaja	Keskijohto	Ylin johto
Oma rooli	Oma rooli	Organisaation rooli
Tavoitetilan selkeys	Tavoitetilan kirkastaminen	Asiakaskokemuksen hallinnan taustatyöt
Palveluprosessi	Suorituksen johtaminen	Tavoiteasetannan perusteet ja sitouttaminen - johtajatasolla - henkilöstötasolla
Organisaation tuki		
Esihenkilön tuki	Sitouttaminen	
Oma suoriutuminen	Tuki	
Henkilöstön sitouttaminen	Haasteet	Vaihteluväli johtamisen laadussa
Henkilöstökokemuksen merkitys	Organisaation toiminnot	Asiakaskokemuksen mittaaminen