



# **Myyjän rooli yrityksen asiakaskokemuksessa**

## **Case Telia Kauppa Jyväskylä**

Erica Asplund

Opinnäytetyö, AMK

Toukokuu 2024

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

**Asplund, Erica**

## **Myyjän rooli yrityksen asiakaskokemuksessa. Case Telia Kauppa**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2024, 48 sivua.

Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

### **Tiivistelmä**

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää toimeksiantajan, Telia Kauppa Jyväskylän myyjien tietämystä asiakaskokemuksesta, sekä minkälainen rooli myyjillä on asiakaskokemuksen luomisessa. Aiheen taustalla oli tutkijan oma kiinnostunut asiakaskokemukseen ja termin tietoisuuden tuominen asiakasrajapinnassa oleville myyjille. Tutkimuksen tavoitteena oli myös tuoda ilmi kehitysideoita Telialle asiakaskokemuksen koulutukseen liittyen.

Tutkimuksen tietoperustassa käsiteltiin asiakaskokemukseen liittyviä käsitteitä, kuten asiakaskokemuksen muodostuminen staattisesti ja dynaamisesti sekä perehdyttiin strategiseen asiakaskokemus johtamiseen. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena. Tutkimukseen haastateltiin viisi Telia Kaupan myyjää, jotka työskentelevät Jyväskylän Telia Kaupan myymälöissä. Haastattelut toteutettiin syyskuussa 2023.

Tutkimuksen tulosten perusteella Telian myyjät ymmärsivät asiakaskokemuksen käsitteenä heidän eli myyjän näkökulmasta, mutta ei osattu ottaa huomioon asiakkaan näkökulmaa asiakaskokemuksen muodostumiseen. Myyjät myös tiedostivat oman käyttäytymisen vaikutuksen asiakaskokemukseen positiivisessa ja negatiivisessa mielessä. Asiakaskokemuksen johtamiseen liittyen tuli ilmi erilaisia kokemuksia, mutta haastattelun vastauksissa korostui itsenäinen tiedonhaku, myyntitulos keskeisyys sekä kaipuu hyvistä asiakaspalautteista saatavaan palkkioon. Myyjät eivät tunnistanee, että asiakaskokemus johtaminen ylettyisi myyjätasoon. Myyjät ymmärtävät asiakaskokemuksen merkityksen yritykselle ja myös asiakkaalle.

Tutkimustulosten perusteella voitiin todeta, että myyjät eivät tunnista strategista asiakaskokemus johtamista arjessa. Myyjät tietävät oman roolinsa asiakaskokemuksessa, mutta toivovat sen roolin ylläpitämiseen lisää tietoa ja motivaatiota. Telia Kauppa Jyväskylän tulisi myyntilukujen seuraamisen lisäksi keskittyä myös myyjien tuottamaan asiakastytyvyyteen.

### **Avainsanat (asiasanat)**

Asiakaskokemus, asiakaskokemusjohtaminen, teleoperaattori, kvalitatiivinen tutkimus, haastattelututkimus

### **Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)**

**Asplund, Erica**

**The role of the seller in the customer experience of the company. Case Telia Kauppa**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2024, 48 pages.

Degree Programme in Business Administration. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

### **Abstract**

The commission for the study was Telia Kauppa Jyväskylä. The aim of the study was to discover the knowledge of the sellers of the Telia Kauppa store about the customer experience, and what role the sellers have in creating the customer experience. The background of the subject was bringing the term awareness to sellers in the customer interface. The goal of the study was also to bring development ideas to Telia in relation to customer experience training and education.

The database of the study covered concepts related to customer experience, such as the static and dynamic formation of customer experience and about strategic customer experience management. The study was conducted as a qualitative interview study. Five sellers of the Telia Kauppa Jyväskylä were interviewed for the study. The interviews were conducted in September 2023.

Based on the results of the study, Telia's sellers understood the concept of customer experience from their point of view but were not able to take the customer's point of view into account when forming the customer experience. Sellers were also aware of the impact of their own behavior on the customer experience in a positive and negative way. In the interviews came different kinds of experiences about customer experience management, but the responses emphasized independent information retrieval, the centrality of the sales result, and the wish for a reward for good customer feedback. Sellers did not recognize that customer experience management would reach store level. Sellers understand the importance of customer experience to the company and to the customer. Based on the research results, it could be concluded that sellers do not recognize strategic customer experience management in everyday life. Sellers know their own role in the customer experience but hope for more information and motivation to maintain that role. In addition to monitoring sales figures, Telia Kauppa Jyväskylä should also focus on customer satisfaction which sellers produce

### **Keywords/tags (subjects)**

Customer experience, customer experience management, teleoperator, qualitative research, interview study.

### **Miscellaneous (Confidential information)**

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Asiakaskokemus .....</b>	<b>7</b>
2.1	Asiakaskokemuksen muodostuminen .....	8
2.2	Dynaaminen asiakaskokemus .....	10
2.3	Asiakaskokemuksen kanavat ja kosketuspisteet .....	11
<b>3</b>	<b>Asiakaskokemus johtaminen.....</b>	<b>12</b>
3.1	Asiakaskokemuksen johtaminen strategisesti .....	13
3.2	Asiakkaan kokema arvo.....	15
3.3	Asiakaskokemuksen kehittämisen tasot .....	15
<b>4</b>	<b>Tutkimusasetelma .....</b>	<b>16</b>
4.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset .....	16
4.2	Tutkimusmenetelmät .....	17
4.3	Aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät.....	19
4.4	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus .....	21
<b>5</b>	<b>Tutkimuksen tulokset .....</b>	<b>22</b>
<b>6</b>	<b>Johtopäätökset.....</b>	<b>41</b>
<b>7</b>	<b>Pohdinta.....</b>	<b>43</b>
	<b>Lähteet .....</b>	<b>46</b>
	<b>Liitteet .....</b>	<b>48</b>
	Liite 1. Haastattelurunko.....	48

## Kuviot

Kuvio 1. Asiakaskokemuksen muodostumisen vaiheet (Filenius 2015, 24, muokattu).....	8
Kuvio 2. Dynaamisen ja staattisen asiakaskokemuksen muodostuminen. (Kranzbühler, Kleijnen, Morgan, & Teerling 2018, 438, muokattu) .....	10
Kuvio 3. Yrityksen kosketuspisteet. (Löytänä & Korteso 2011, 75, muokattu) .....	12
Kuvio 4. Asiakaskokemuksen johtaminen strategiassa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 40–41, muokattu).....	13
Kuvio 5. Gartner Customer Experience Pyramid. (Korkiakoski 2019, 47, muokattu).....	16
Kuvio 6. Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2009, 164, muokattu.) .....	18

## Taulukot

Taulukko 1. Miten asiakaskokemus muodostuu?.....	23
Taulukko 2. Mitkä on Telian kosketuspisteet?.....	24
Taulukko 3. Miten asiakaskokemus muodostuu Telian myymälässä? .....	25
Taulukko 4. Miten myyjänä voi vaikuttaa asiakaskokemukseen? .....	27
Taulukko 5. Mitkä asiat parantavat asiakaskokemusta? .....	28
Taulukko 6. Mitkä asiat heikentävät asiakaskokemusta? .....	29
Taulukko 7. Minkälaista koulutusta olet saanut asiakaskokemukseen liittyen? .....	31
Taulukko 8. Ylettyykö asiakaskokemus johtaminen myyjätasolle? .....	32
Taulukko 9. Miten asiakaskokemusta mitataan ja pääseekö myyjänä osallistumaan asiakaskokemuksen kehittämiseen tai mittaamiseen? .....	34
Taulukko 10. Käydäänkö asiakaspalautteita yhdessä läpi? .....	36
Taulukko 11. Miten esimies pitää huolen, että tarjoatte parasta asiakaskokemusta? .....	37
Taulukko 12. Mikä merkitys asiakaskokemuksella on asiakkaalle? .....	38
Taulukko 13. Mikä merkitys asiakaskokemuksella on Telialle? .....	40

# 1 Johdanto

Asiakaskokemus johtaminen on nyt trendi, vaikka jotkut yritykset sitä aliarvioivat. Heidän ei pitäisi, sillä asiakaskokemuksella on iso vaikutus asiakastyytyvyyteen, asiakasuskollisuuteen sekä niiden kautta asiakkaiden suosituksiin. Unohtamatta näiden tuomaa lisämyyntiä. Yhtenä asiakaskokemuksen merkityksen kasvun syynä on globalisaatio ja kilpailun kasvu. Kilpailu on nykyään kansainvälistä, kun tavaraa saa tilattua toiselta puolelta maapalloa nopeasti ja edullisesti. Kilpailun ja hintojen kovenemisen myötä kivijalkaliikkeillä on isompi rooli elämyksellisten asiakaskokemuksen luomisessa ja sitä kautta sitouttaa asiakas. Toisena syynä asiakaskokemuksen merkityksen kasvuun on sosiaalinen media, jossa huono kokemukset liikkuu todella nopeasti alustasta toiseen. Vertaisarvioinneista on tullut osa asiakkaan ostoprosessia ja 90 % kuluttajista luottaa ystävänsä suosituksiin. Estämällä huonot kokemukset ja luomalla hyviä kokemuksia saadaan asiakkaat palaamaan takaisin uusien asiakkaiden kera. Kolmantena syynä on asiakkaiden muuttuneet odotukset. Uudet sukupolvet arvostavat hyvää palvelua, mutta ennen kaikkea sujuvaa palvelua. Asiakaskokemusta mittaamalla saadaan hyvä käsitys omien asiakkaiden tarpeesta ja kuinka palvella heitä paremmin. (3 syytä, miksi asiakaskokemuksen merkitys kasvaa jatkuvasti, n.d.)

Nämä kolme syytä: globalisaatio, sosiaalinen media sekä asiakkaiden muuttuneet odotukset vaativat yrityksiltä pysyviä muutoksia palvelukulttuuriin. Parhaiten menestyy ne, jotka ottavat asiakkaiden palautteet tosissaan osaksi kehitystä. Asiakaskokemuksen merkitys tulee vain kasvamaan, joten kehittäminen on jatkuva prosessi, joka kannattaa hoitaa kunnolla joka kerta. (3 syytä, miksi asiakaskokemuksen merkitys kasvaa jatkuvasti, n.d.)

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Telia Finland Oyj. Telia Finland on televiestintäalan yritys, joka on ruotsalaisen Telia Companyn tytäryhtiö. Telia Finland Oyj on perustettu vuonna 1998 ja se työllistää 1660 työntekijää ympäri Suomen. Tutkimus kohdistuu Telia Kauppa Jyväskylän toimipisteisiin, joita on kaksi. Haastatteluihin osallistui 5 Jyväskylän Telia Kauppojen myyjää. Opinnäytetyössä tutkitaan myyjän roolia yrityksen asiakaskokemukseen. Tavoitteena on selvittää myyjien tietämystä ja kokemusta aiheeseen liittyen ja sitä kautta pohtia myyjän roolia asiakaskokemukseen. Opinnäytetyö hyödyntää yritystä asiakaskokemuksen nykytilan selvittämisessä ja tutkimuksen avulla voidaan löytää kehittämiskohteita tai -ideoita asiakaskokemukseen tai yrityksen asiakaskokemuksen johtamiseen. Työn ansiosta voidaan saada ymmärrys myyjän roolista

asiakaskokemuksessa. Aihe on rajattu B2C myyjiin, jotka toimivat myymälöissä ja ständeillä, eli puhutaan fyysisestä asiakaskokemuksesta.

Työssä perehdytään asiakaskokemukseen, sen rakenteeseen, kanaviin ja kosketuspisteisiin, jotta ymmärretään, mistä asioista asiakaskokemus muodostuu. Käydään läpi myös asiakaskokemuksen johtamista eli sen mittaamista ja kehittämistä, sillä työ perustuu asiakaskokemus johtamisen tason selvittämiseen. Työssä käsitellään myös asiakaskokemuksen merkitystä yritykselle, että asiakkaalle, jotta ymmärretään työn merkitys ja vaikutus asiakaskokemukseen.

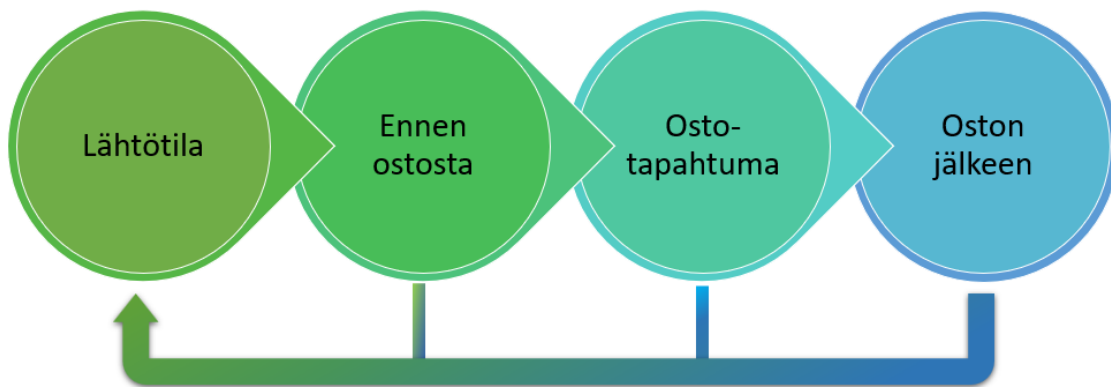
## 2 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus syntyy asiakkaan ja yrityksen tai sen tuotteen välisestä vuorovaikutuksesta, joka aiheuttaa reaktion eli kokemuksen, joka on asiakkaan täysin henkilökohtainen. Asiakaskokemus voi olla rationaalinen, emotionaalinen, aistillinen, fyysinen sekä sosiaalinen tai näiden yhdistelmä. (Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros & Schlesinger 2009, 32.) Löytänä ja Kortesus (2011, 11) määrittävät asiakaskokemuksen niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Kirjoittajien mukaan asiakaskokemus ei ole asiakkaan rationaalinen päätös, vaan asiakkaan kokemus, johon vaikuttaa vahvasti tunteet ja alitajuiset tulkinnat. Näin ollen asiakkaan kokemusta ei voida hallita tai siihen ei voida vaikuttaa, mutta yritys voi omalla toiminnallaan vaikuttaa, millaisia kokemuksia he pyrkivät luomaan. (Löytänä & Kortesus 2011, 11.)

Ahvenainen, Gylling ja Leino (2017, 9–10) puolestaan määrittelevät asiakaskokemus koostuu kaikista asiakkaan kokemuksista yrityksen kanssa, sisältäen asiakkaan tunteet ja mielikuvat yrityksestä ensi kohtaamisesta lähtien kuten googlailun tai markkinoinnin yhteydessä. Tunteen ja mielikuvan lisäksi asiakaskokemukseen vaikuttaa yrityksen brändi ja siihen vaikuttavat asiat, esimerkiksi brändi uskollisuus ja bränditunnettavuus. Tavat, joilla asiakas kohdataan, yrityksen luotettavuusaste sekä kokemus koko palvelupolun läpi oston ajatuksesta ostamisen suosittelemiseen vaikuttavat, miten asiakas loppupeleissä kokee palvelun. Kokonaisvaltaisesti asiakaskokemus muodostuu siitä, miten asiakas ajattelee yrityksestä ja millaisia tunteita yritys herättää, eli asiakaskokemus on asiakkaan käsitys yrityksestä. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 9–10.)

## 2.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Asiakaskokemus on kohtaamisten, mielikuvien, tunteiden ja tulkintojen lopputulos ja summa (Löytänä & Korteso 2011, 11). On tärkeää ymmärtää, että asiakaskokemus on kokonaisuus. Kokonaisuus, joka kattaa koko asiakaspolun. Asiakaskokemus on paljon muutakin kuin itse ostotapahtuma, vaan myös mitä sitä ennen ja jälkeen tapahtuu. Asiakaskokemuksen muodostumisen hahmottamista voidaan helpottaa jakamalla se neljään eri vaiheeseen (kts. kuvio 1).



Kuvio 1. Asiakaskokemuksen muodostumisen vaiheet (Filenius 2015, 24, muokattu)

**Lähtötilassa** asiakkaalla on ennakko-odotuksia ja asenteita. Asiakkaalla on jo jonkinlainen ajatus asiointista yrityksen kanssa. Ajatukset voivat syntyä aikaisemmista kokemuksista tai muiden kokemuksista, palautteista ja arvosteluista. **Ennen ostosta** asiakkaaseen kohdistuu yrityksen viestintää ja markkinointia. Tässä vaiheessa asiakas miettii lopullista päätöstä, haluaako hän ostaa tuotteen tai palvelun kyseiseltä yritykseltä. Asiakas voi tehdä ostopäätöksensä esimerkiksi sen perusteella, jos tuote on heti saatavilla. Toinen asiakas taas voi käyttää paljon aikaansa vertailuun tai ominaisuuksien tutkimiseen. **Ostotapahtuma** vaiheessa asiakas on tehnyt päätöksen ja ostaa tuotteen. Tässä vaiheessa viimeistään alkaa itse asiointi yrityksen kanssa, kun hoidetaan ostaminen ja maksaminen. **Ostons jälkeen** yritys jatkaa mahdollisella jälkimarkkinoinnilla sitouttaakseen asiakasta tai pyytää asiakkaalta palautetta. Myös asiakas voi ottaa yhteyttä yritykseen esimerkiksi kysyäkseen neuvoa tai tehdäkseen reklamaation. Näiden vaiheiden summana muodostuu asiakaskokemus, huomioiden myös, että kaikkia vaiheita ei asiakas aina kulje läpi. Jokaisen asiakkaan kohdalla lähtötila päivittyy sitä mukaan, kun asiakas saa uusia kokemuksia. (Filenius 2015, 24–25.)

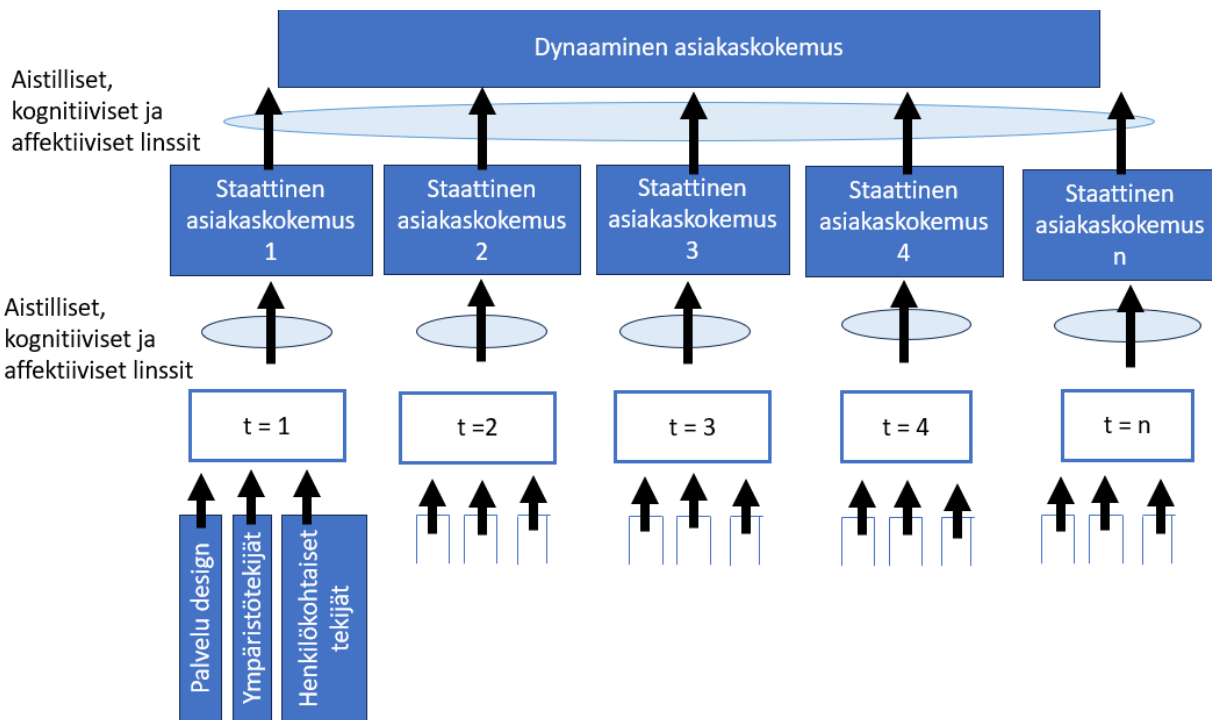


Käytännössä asiakaskokemus määrittyy sen mukaan, kuinka johdettuja kokemukset ovat. Löytänä ja Kortesus (2011, 51) esittävät kolme asiakaskokemuksen tasoa: satunnainen kokemus, ennalta odotettava kokemus ja johdettu kokemus. Satunnainen kokemus muodostuu ns. vahingossa, satumalta. Se riippuu paikasta, ajasta ja henkilöistä, jotka siihen osallistuu. Odotettavissa oleva kokemus on riippumaton ajasta ja paikasta, sillä se on ennalta suunniteltu ja halutaan noudattavan soveltuvaa kaavaa. Johdettu kokemus on myös riippumaton ajasta ja paikasta sekä pitkälle suunniteltu. Lisäksi johdettu kokemus on erottuva sekä asiakkaalle arvoa tuottava, sillä halutaan luoda asiakkaalle odotusten ylittävä kokemus. Johdetun kokemuksen takana on ennalta määritelty tavoitteet ja systemaattinen johtaminen niitä kohti. (Löytänä & Kortesus 2011, 51–54.)

Yrityksen tulisi katsoa asiakaskokemusta monesta näkökulmasta. Löytänä ja Kortesus (2011, 43) esittävät neljä näkökulmaa mistä asiakaskokemus muodostuu: 1. tukee asiakkaan minäkuvaan, jossa asiakaskokemus on asiakkaan kasvojen säilyttämistä ja minuuden suojelemista eli vältetään pettymyksiä ja niiden kautta nöyryytystä, jonka asiakas voisi ottaa henkilökohtaisesti. 2. yllättää ja luo elämyksiä, eli mitä vahvempia tunteita ja mielikuvia herätetään, sitä vahvempi asiakaskokemus, ja siihen tarvitaan elämyksiä. 3. Jää mieleen, mutta myös syvälle, sillä jää muistiin. Muistijälkeä voidaan mitata erilaisilla kyselyillä, ja jos yritys ei nouse näissä kyselyissä esiin positiivisesti, on asiakaskokemus siltä saralta epäonnistunut. 4. Saa asiakas haluamaan lisää. Kun asiakas saa mielihyvää, hän palaa hakemaan lisää. Nämä neljä näkökulmaa ovat merkityksellisiä huomioida erityisesti myyntityössä. (Löytänä & Kortesus 2011, 43–49.)

## 2.2 Dynaaminen asiakaskokemus

Seuraavaksi tarkastellaan asiakaskokemusta dynaamisena. Koska asiakaskokemus käsittää usein asiakkuuden, asiakaskokemusta on syytä tarkastella dynaamisena.



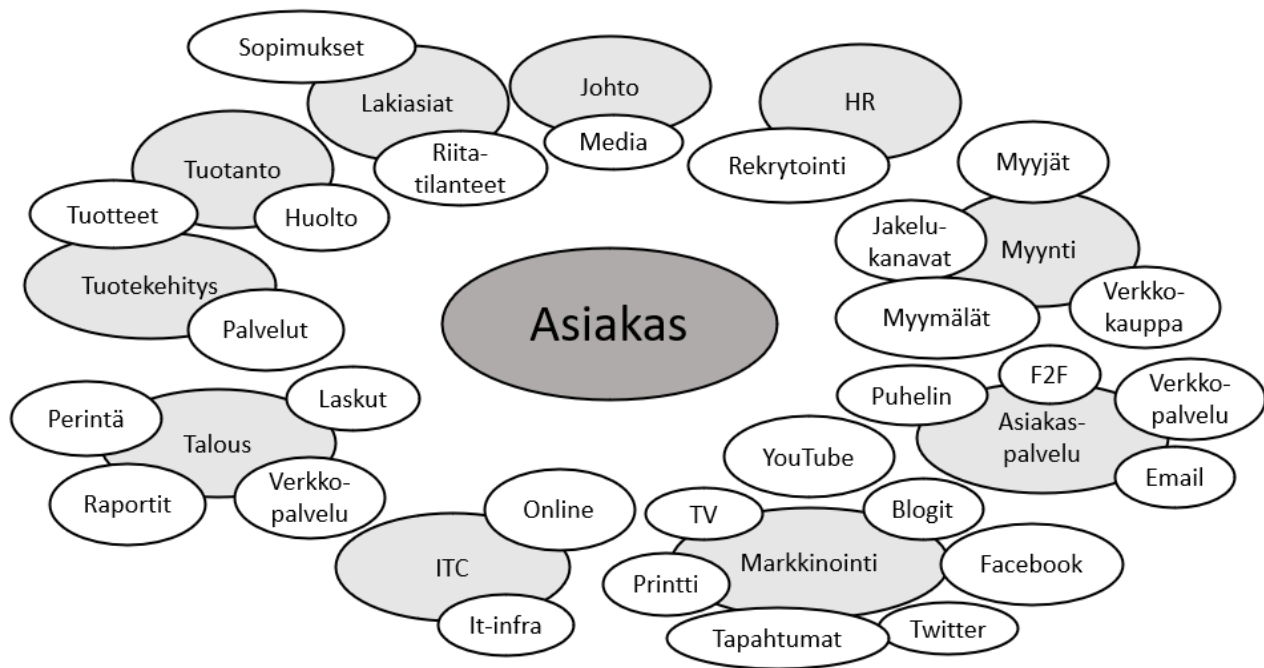
Kuvio 2. Dynaamisen ja staattisen asiakaskokemuksen muodostuminen. (Kranzbühler, Kleijnen, Morgan, & Teerling 2018, 438, muokattu)

Kuviossa esitetään (kts. kuvio 2), kuinka dynaaminen asiakaskokemus lähtee muodostumaan erilaisista tekijöistä kuten palvelu designista, ympäristötekijöistä sekä asiakkaan henkilökohtaisista tekijöistä. Dynaaminen asiakaskokemus tarkoittaa sitä, kun asiakaskokemus muodostuu staattisista kokemuksista uudelleen ja uudelleen eri aikoina  $t = 1, t = 2 \dots t = n$ . Asiakaskokemus voi olla joka kerta erilaisena eri tekijöiden takia. Aina asiakas katsoo yritystä erilaisten linssien läpi eli aistillisten, kognitiivisten sekä affektiivisten linssien läpi. (Kranzbühler, Kleijnen, Morgan, & Teerling 2018, 438.)

## 2.3 Asiakaskokemuksen kanavat ja kosketuspisteet

Kokonaisvaltainen asiakaskokemus koostuu useammasta kanavasta, jotka voidaan jakaa fyysisiin kohtaamisiin, digitaalisiin kohtaamisiin sekä tiedostamattomiin kohtaamisiin (brändi). Fyysisessä kohtaamisessa asiakas ja yrityksen edustaja kohtaavat kasvatusten. Digitaalisia kohtaamisia voi verkossa tapahtua montaa eri reittiä, kun asiakas etsii tietoa esim. verkkosivuilta ja sosiaalisesta mediasta. Tiedostamaton kohtaaminen on brändiin liittyvät mielikuvat ja tunteet, jolla asiakkaalla syntyy brändikokemuksen myötä. (Ahvenainen ym. 2017, 34.) Asiakaskokemus muodostuu näiden eri kohtaamisten summasta. Filenius (2015, 45) kertoo, että näitä kohtaamisia kutsutaan kosketuspisteiksi. Kosketuspisteet ovat kaikki mahdolliset kanavat ja toimipisteet, jossa asiakas voi kohdata kyseisen brändin. Kosketuspisteitä ovat mm. yrityksen kivijalkamyymälät, verkkosivut sekä sosiaalinen media tai esimerkiksi mobiiliapplikaatio. Yritys ei voi vaikuttaa siihen, minkä kanavan asiakas valitsee, jolloin yrityksen on huolehdittava, että kokemus jokaisessa kanavassa tulisi olla yhtä laadukas. (Filenius 2015, 45.) Ahvenaisen ja muiden (2017, 56) mukaan henkilökohtainen kasvatusten tapahtuva kohtaaminen on tärkein kosketuspiste. Digitaalisen kanavien tarkoitus on tukea ja rikastuttaa fyysisiä kohtaamisia, ei korvata niitä. (Ahvenainen ym. 2017, 56.)

Löytänä ja Kortesus (2011, 75) määrittelevät asiakaskokemuksen kosketuspisteet yrityksen toimintojen avulla. Kirjoittajat huomioivat kosketuspisteinä yrityksen toiminnoista johdon, henkilöstöhallinnon, myynnin, asiakaspalvelun, markkinoinnin, ITC, talouden, tuotekehityksen, tuotannon, ja lakiasiat. Kuviossa (kts kuvio 3.) kuvataan toimintojen vaikutuksia asiakaskokemukseen. toiminnot huolehtivat asiakaskokemuksen onnistumisesta omalta osaltaan, esimerkiksi ITC huolehtii yrityksen verkkosivuista, jotka ovat tänä päivänä tärkeä osa yrityksen asiakaskokemusta. (Löytänä & Kortesus 2011, 75.)



Kuvio 3. Yrityksen kosketuspisteet. (Löytänä & Kortesoja 2011, 75, muokattu)

## Telia Kaupan fyysiset kosketuspisteet

Telian fyysiset kohtaamiset, joissa myyjä tai edustaja kohtaa asiakakkaan kasvotusten, tapahtuu pääasiassa myymälöissä eli Telia Kaupoissa sekä Telia Kauppa Mini -palvelupisteillä kauppakeskuk-  
sissa. Telia Kauppa Mini eroaa Telia Kaupasta siten, että myymälöissä pyritään palvelemaan nykyi-  
siä asiakkaita ja tarjota heille lisämyyntiä, kun Telia Kauppa Mini -palvelupisteillä keskitytään uu-  
sien asiakkaiden hankkimiseen. Fyysisiä kohtaamisia tapahtuu myös erilaisissa tapahtumissa sekä  
pop-up myynneissä. (Torkkeli 2023.)

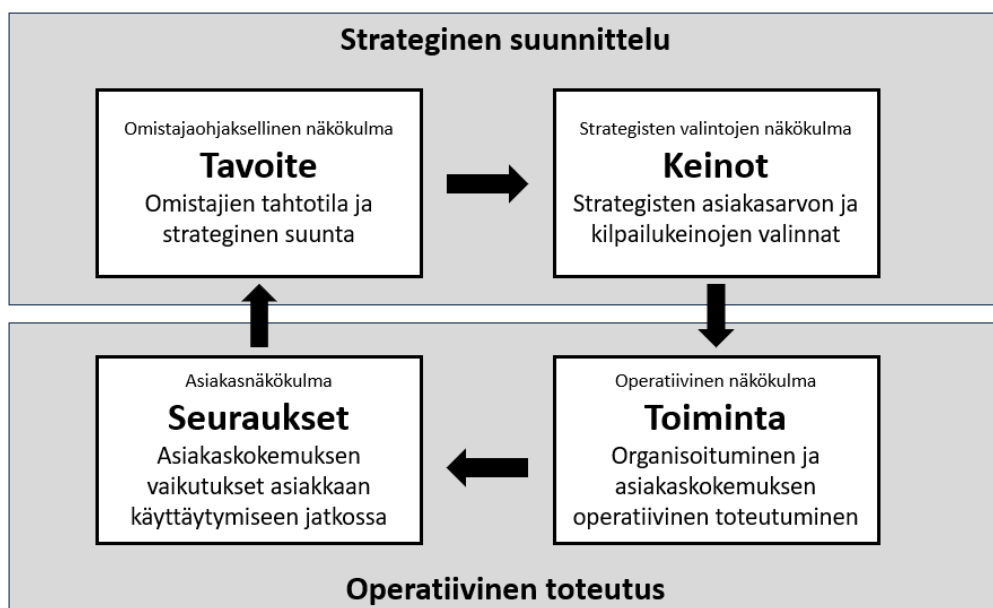
### 3 Asiakaskokemus johtaminen

Asiakaskokemus johtamisella pyritään maksimoimaan asiakkaalle tuottama arvo, luomalla jokaisesta kohtaamisesta merkityksellisiä kokemuksia. Asiakaskokemus johtaminen on strateginen ajattelutapa, joka huomio kaikki yrityksen osa-alueet. Asiakaskokemus ei koske vain asiakaspalvelua ja myyntiä, vaan myös esimerkiksi markkinointia, tuotantoa ja laskutusta. Kaikki yrityksen toiminnot ovat joko suoraan tai välillisesti kosketuksessa asiakkaaseen, jotka kaikki vaikuttavat siihen, millaisia kokemuksia asiakas yrityksestä muodostaa (kts. kuvio 3). Yrityksessä asiakaskokemusajattelu

saavutetaan siirtämällä asiakas keskiöön ja toimia jokaisessa toiminnossa asiakaslähtöisesti. Jokaisella osa-alueella on löydettävä toimintatavat, jotka tukevat yrityksen tavoitteiden mukaista asiakaskokemuksen muodostumista. (Löytänä & Kortesus 2011, 14–24.)

### 3.1 Asiakaskokemuksen johtaminen strategisesti

Jotta asiakaskokemusta voidaan johtaa strategisesti, täytyy se kiteyttää mukaan yrityksen strategiaan. Yrityksen tulee ymmärtää asiakaskokemuksen strateginen suunnittelu sekä sen operatiivinen toteutuminen, jotta asiakaskokemuksesta tulee konkreettinen tapa ajatella liiketoimintaa. Saarijärvi ja Puustinen (2020, 39) ovat luoneet viitekehysten asiakaskokemuksen kokonaisvaltaisen luonteen hahmottamiseksi (kts. kuvio 4). Viitekehys kuvaa miten asiakaskokemusta johdetaan strategiana.



Kuvio 4. Asiakaskokemuksen johtaminen strategiassa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 40–41, muokattu)

Strategisen suunnittelun viitekehys koostuu kahdesta edellä mainitusta tasosta: ensiksi strategisen suunnittelu ja toiseksi operatiivinen toteutus, sekä näiden lisäksi neljästä näkökulmasta eli vaiheista. Ensimmäinen omistajaohjauksellinen näkökulma määrittää tavoitteet, eli omistajien tahtotila ja strateginen suunta kuten yrityksen tarkoitus, kasvutavoite ja kannattavuus tavoite. Seuraava

vaihe on strategisten valintojen näkökulma, jossa määritellään asiakasarvo, arvolupaus ja kilpailukeinot, joilla tavoite saavutetaan. Näillä valinnoilla ohjataan, millaista asiakaskokemusta yritys tavoittelee. Kolmas vaihe siirtyy operatiivisen toteutuksen puolelle, jossa operatiivisen näkökulma määrittää toteutuksen tavat ja käytännön toiminnan. Se sisältää erityisesti organisoitumisen, ketuspisteiden operatiivisen johtamisen sekä työkalut, joilla kehittää asiakaskokemusta. Viimeinen vaihe eli asiakasnäkökulma määrittää seuraukset, eli asiakaskokemuksen johtamisen onnistuminen tai epäonnistuminen. Vain asiakas voi kertoa, onko toiminta onnistunut. Sen määrittää kuinka asiakkaan odotukset ja toteutuneet kokemukset kohtaavat. Tätä voidaan arvioida asiakastyytyväisyyden-, uskollisuudet ja -suosittelun perusteella. Näiden pohjalta voidaan aloittaa kierros uudestaan, jossa tavoitteet määritellyt omistajat tai hallitus voivat pohtia uusia tavoitteita. (Saarijärvi & Puustinen, 39–49.) Juuti (2015, 41) mukaan yritykset usein kiinnittävät huomionsa asiakastyytyväisyyteen, joka on yhteydessä asiakasuskollisuuteen. Kuitenkin pelkkään asiakastyytyväisyyteen keskittyminen saattaa johtaa siihen, että asiakkaita tarkastellaan massana. Asiakaskokemus johtamisen silmin kokemuksia tarkastellaan yksilöinä. Tällöin voidaan kiinnittää huomiota siihen, millaisia ajatuksia ja tunteita yritys ja sen tuotteet asiakkaassa herättää. (Juuti 2015, 41.)

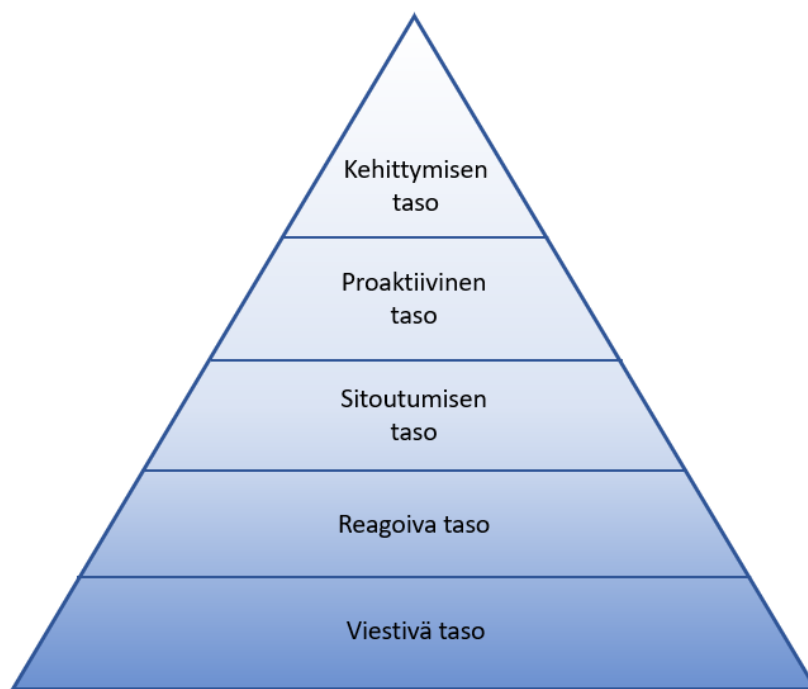
Grönroos (2015, 106–107) esittää seitsemän kriteeriä hyväksi koetulle palvelulle, jotka perustuvat empiirisiin sekä teoreettisiin tutkimuksen ja käytännön kokemuksiin. Näitä seitsemää kriteeriä voidaan hyödyntää johtamisen periaatteina, jotka voivat ohjata parempaan asiakaskokemus johtamiseen. Ensimmäisenä kriteerinä on ammattimaisuus ja taidot, eli asiakas ymmärtää yrityksen ja sen työntekijöiden taito- ja tietotasot, jotka heiltä vaaditaan. Toinen kriteeri on asenteet ja käyttäytyminen, jotta asiakkaat tuntevat olonsa huomioituneeksi ja heitä palvellaan ystävällisesti. Kolmantena kriteerinä on lähestyttävyyden ja joustavuus, jotta yritys on asiakkaan näkökulmasta helposti saatavilla, esimerkiksi aukioloaikoinen tai operatiivisiin järjestelmiin liittyen. Neljäntenä on luottavuus, jolloin asiakas voivat luottaa yritykseen ja sen lupauksiin, johon liittyy myös viides kriteeri palvelun normalisointi, jolloin asiakkaat ymmärtävät, jos asioinnin aikana tapahtuu jotain odottamatonta, yritys pitää kykenee pitämään tilanteen hallinnassaan ja löytämään ratkaisut. Kuudennes kriteeri palvelumaisema eli ympäristössä olevat tekijät tukevat ja luovat myönteistä kokemusta. Imagoon liittyvä seitsemäs eli viimeinen kriteeri on maine ja uskottavuus, eli luodaan asiakkaan rahalle vastinetta ja asiakkaan ja yrityksen arvojen mukaista palvelua. (Grönroos 2015, 106–107.)

### 3.2 Asiakkaan kokema arvo

Asiakkaan kokema arvo on asiakaskokemuksen lopputulos, jota asiakaskokemus johtamisella tavoitellaan. Ylikoski ja Järvinen (2011, 26) kertovat asiakkaan kokema arvo muodostuu palvelun tai tuotteen käytön myötä, sillä siihen vaikuttavat asiakkaan tarpeet ja käyttötilanne. Löytänä ja Kortesus (2011, 54) esittävät asiakkaan kokeman arvon olevan saatujen hyötyjen ja tehtyjen uhrausten erotus. Ylikoski ja Järvinen (2011, 30) luettelevat näiden hyötyjen olevan palvelut ja niiden prosessit, vuorovaikutus, brändi, imago sekä maine, viestintä ja saatavuus. Kaikki nämä oikein tehtynä tuovat asiakkaalle arvoa. Tehtyjä uhrauksia eli kustannuksia heidän mukaansa on raha, aika, välinväännäkö sekä negatiiviset ajatukset ja tunteet. Lisäksi Ylikoski ja Järvinen (2011, 24) toteavat asiakkaiden ajatukset arvosta olevan subjektiivisia ja yksilöllisiä, täten tehden toisen kustannuksesta hyödyn ja toisen hyödyistä kustannuksen. Löytänä ja Kortesus (2011, 57) kehottavat yrityksiä tarjoamaan asiakkailleen yllätyksiä. Yllätyksiä ja arvon nousua tapahtuu, kun hyötyjä on enemmän kuin kustannuksia. (Ylikoski & Järvinen 2011, 24–30; Löytänä & Kortesus 2011, 54–57)

### 3.3 Asiakaskokemuksen kehittämisen tasot

Tutkimus- ja konsultointiyritys Gartnerin tekemä Customer Experience Pyramid esittää asiakaskokemuksen kehittämisen tasot asiakastarpeiden näkökulmasta (kts. kuvio 5). Kuviossa kuvataan, että pyramidin alin taso on viestivä taso, jolloin kehittäminen tapahtuu viestintään, eli tarjotaan asiakkaalle tietoa, jota hän voi hyödyntää. Toisella tasolla reagoidaan asiakkaan toimintaan ja siten ratkaistaan asiakkaan ongelma. Keskitaso on sitoutumisen taso, jossa tavoitellaan asiakkaan lojalisuutta ratkaisemalla asiakkaan ongelmat toistuvasti. Kaksi ylintä tasoa vaativat yritykseltä jo paljon. Näillä tasoilla vaaditaan erottumista ja moniulotteisia ratkaisuja. Toiseksi ylimmällä proaktiivisella tasolla asiakkaan ongelma ratkaistaan jo ennen kuin asiakas tietää tarpeestaan, eli kyseessä on tarpeiden ennakointi. Pyramidin huippu eli kehittymisen tason ratkaisut perustuvat asiakkaan tuntemiseen ja tunnetasoon, jossa asiakas tuntee itsensä tärkeäksi ja että hänestä sekä hänen ongelmista huolehditaan. (Korkiakoski 2019, 46–48.)



Kuvio 5. Gartner Customer Experience Pyramid. (Korkiakoski 2019, 47, muokattu)

Miten näillä tasoilla yritys tai itse myyjä voivat vaikuttaa asiakaskokemukseen? Viestivällä tasolla myyjä voi pitää huolen, että kaikki tieto, mikä on asiakkaan saatavilla, on ajan tasalla ja oikein. Kuten esimerkiksi verkkosivujen tiedot ja myymälän hinnat. Reagoivalla tasolla tarjotaan asiakkaalle apua ja ratkaisuja esimerkiksi chatin kautta tai paikanpäällä. Sitoutumisen tasolla pyritään sitouttamaan asiakas ratkaisemalla hänen tarpeensa myös jatkossa, ja mahdollisesti tehdään siitä joka kerta helpompaa. Proaktiivisella tasolla myyjän tai yrityksen asiakasymmärrys on jo sillä tasolla, että pystytään ennakoimaan asiakkaan tarpeet. Asiakkaalle tarjotaan häntä kiinnostavia tuotteita, tarjouksia ja lisäpalveluita. Kehittymisen tasolla halutaan tarjota asiakkaalle sellaisia kokemuksia ja etuja, joita hän ei koe saavan muualta. Luodaan asiakkaalle tunne, että hänestä huolehditaan.

## 4 Tutkimusasetelma

### 4.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkimuksen ilmiö tai aihe on yleensä ongelma, joka halutaan ratkaista tutkimuksen avulla. Näin asioita voidaan kehittää ja siten yritys tai yhteiskunta voi kehittyä. Tutkimusongelma on helppo kiteyttää yhdellä tai usealla tutkimuskysymyksellä. Kun osataan muodostaa oikeanlaiset kysymykset, niin löydetään tutkimusongelmaan oikeat vastaukset, eli tutkimusvastaukset. (Kananen 2010, 18.)



Kananen (2010, 18) lisäksi kuvailee tutkimusongelmaa, tutkimuskysymyksiä ja tutkimusvastauksia opinnäytetyön metarungoksi (Kananen 2010, 18).

Tässä tutkimuksessa tutkimusongelmana on: ”Mikä on myyjien rooli yrityksen asiakaskokemuksessa?”. Tutkimusongelmaan tullaan hakemaan ratkaisua seuraavilla tutkimuskysymyksillä: ”Mikä on myyjän tietämys yrityksen asiakaskokemuksesta?”, ”Miten myyjät voivat vaikuttaa yrityksen asiakaskokemukseen?”, ”Mikä on myyjien koulutuksen taso asiakaskokemukseen liittyen?” ja ”Mikä merkitys asiakaskokemus johtamisella on?”.

## 4.2 Tutkimusmenetelmät

Yleisimmät ja perinteisimmät tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kahteen menetelmään: kvalitatiivinen- ja kvantitatiivinen tutkimus. Näitä kahta voidaan jossain tutkimuksissa myös yhdistellä. Tutkimusmenetelmän määrittää joko kvalitatiiviset eli laadulliset tai kvantitatiiviset eli määrälliset tiedonkeruu- ja analyysimenetelmät. Määrällisellä tutkimuksella pyritään objektiiviseen havainnointiin ja mittaukseen määrällisten muuttujien avulla. Muuttujia voidaan siten analysoida ja tulkita tilastollisesti, joten se sopii joukkojen ja massojen tutkimiseen. (Kananen 2010, 155.) Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja mielekkään tulkinnan antaminen, jolla pyritään luomaan syvälinen ymmärrys, toisin kuin määrällisen tutkimuksen mukaisiin yleistyksiin. Kvalitatiivisen tutkimuksen tekee laadulliset tiedonkeruu- ja analyysimenetelmät. (Kananen 2008, 24.)

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, sillä tavoitteena tutkia myyjien vaikutuksia, kokemuksia ja merkityksiä asiakaskokemukseen myyjien näkökulmasta. Laadullista tutkimusta käytetäänkin usein asiantuntijuuden kehittämisen ja osaamiseen liittyvien kokemusten tutkimiseen (Vilkkä 2021, 18). Tässä tapauksessa halutaan luoda syvälinen ymmärrys myyjän tietämyksestä, vaikutuksesta ja kokemuksista yrityksen asiakaskokemukseen.

### Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä

1. Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa.
2. Suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina.
3. Käytetään induktiivista analyysia.
4. Laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa.
5. Valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen.
6. Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä.
7. Käsitellään tapauksia ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti.

Kuvio 6. Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2009, 164, muokattu.)

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 164) esittävät kvalitatiivisen tutkimuksen 7 tyypillisintä piirrettä (kts. kuvio 6.). Tässä opinnäytetyössä toteutuvat kaikki kyseiset piirteet, joten laadullinen tutkimusmenetelmä on oikea ratkaisu. Ensimmäinen piirre täyttyy laajalla teoreettisella viitekehysellä sekä tutkimuksen haastattelut on toteutettu kasvotusten, jolloin myös toinen piirre täyttyy. Kolmannen piirteen induktiivisella analyysilla tarkoitetaan, että halutaan etsiä odottamattomia seikkoja ja että analyysi olisi monitahoinen ja yksityiskohtaisesti tarkistelu. Neljäs piirre on lähes pakollinen, eli laadullisten menetelmien käyttö, kuten tässä työssä käytetty teemahaastattelu. Viiden piirre, eli kohdejoukon valitseminen tarkoituksen mukaisesti. Työssä haluttiin haastatella myyjiä erilaisilla taustoilla, jotta saataisiin monipuolinen aineisto. Kuudes piirre on yleinen pitkissä tutkimuksissa, jolloin suunnitelmat voivat muuttua, niin ne muuttuvat tässäkin, kun tietoa tulee lisää ja osaa soveltaa sitä tähän työhön. Viimeinen piirre on käsitellä tapauksia ainutlaatuisina ja tulkita aineistoa sen mukaisesti. Kaikki työn tapauksen ovat ainutlaatuisia, sillä puhutaan kokemuksista, ja siten niitä käsitellään sen mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes ja Sarajärvi 2009, 164.)

### 4.3 Aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät

Laadullisen opinnäytetyön tiedonkeruu- ja analyysi kulkevat käsikädessä, tarkoittaen että analyysiä tehdään jo tiedonkeruun aikana. Tiedonkeruu on tutkimuksen kenttätöön suorittaminen eli aineiston keruuvaihe (Kananen 2008, 62). Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelminä voivat olla haastattelu, kysely, havainnointi tai erilaisista dokumenteista kerätty tieto. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83). Haastattelu on näistä varmasti yleisin tapa, sillä sen avulla voidaan saada tutkittavasta asiasta syvällisempiä ja aidompia vastauksia. Haastatteluita on erilaisia ja niitä voidaan jakaa niiden strukturoinnin eli avoimuuden asteen perusteella. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein teemahaastattelua tai syvähaastattelua. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu, tarkoittaen sen olevan puoliksi avoin. Haastatteluun on määritelty tietyt teemat sekä niihin tarkentavat kysymykset, mutta muuten keskustelu on avoin. Kun taas syvähaastattelu eli täysin strukturoimaton on avoin haastattelu, jossa usein on määritelty vain tietty ilmiö. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88.)

Tässä opinnäytetyössä aineistonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastattelua. Teemahaastattelussa määritellään etukäteen aihepiirit eli teema-alueet, mutta ei etukäteen muotoiltuja kysymyksiä (Eskola & Suoranta 1998, 87). Teemat valitaan aiheen, näkökulman ja aihepiirin tutustumisen eli tässä tapauksessa teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Teemahaastattelu toimii avoimena keskusteluna haastattelijan ja haastateltavan välillä. Haastattelun tueksi voi laatia avoimia kysymyksiä tai apusanoja keskustelun ruokkimista varten. Teemahaastatteluun ei suositella valittavaksi ketä tahansa vastaantulijaa, vaan haastattelun teeman asiantuntija, tai muu, joka tietää tutkittavasta aiheesta tai ketä tutkittava ilmiö koskee. Teemahaastattelu sopii esimerkiksi tutkimukseen, jossa tutkitaan vähemmän tunnettuja asioita ja ilmiöitä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

#### Litterointi

Äänellisen aineiston purkaminen tapahtuu usein litteroinnilla. Litterointia eli puhtaaksikirjoittamista voidaan tehdä usealla eri tavalla. Se voidaan tehdä koko haastattelusta, tai vain valikoiduista kohdista, kuten teema-alueista tai vain haastateltavan puheesta. Myös sen tarkkuudessa voi ja saa olla eroja. Tarkkuus riippuu usein tutkimustehtävästä sekä tutkimusotteesta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 138–139.) Litteroinnin yleisimmät tasot opinnäytetöissä ovat yleensä peruslitterointi ja sa-

natarkka litterointi. Peruslitteroinnissa puhe litteroidaan sanatarkasti, pois lukien täytesanat, tois-  
tot tai äännähdykset. Peruslitterointiin voidaan lisätä myös tunneilmaukset, kuten nauru tai itku.  
Aineistosta analysoidaan silloin pääasiallisesti vain asiasisältöä. Sanatarkassa litteroinnissa ei jätetä  
mitään pois eikä korjata mitään. Puhe litteroidaan puhekieltä noudattaen ja täytesanat säilyte-  
tään. Tärkeää on myös kirjata tunneilmaukset sekä puheen tauot, pituudet sekä haastattelutilan-  
teen ulkopuoliset tekijät. Tällöin halutaan usein analysoida asiasisällön ohella myös ilmaisua ja  
vuorovaikutusta. (Aineistohallinnan käsikirja n.d.)

## **Analyysi**

Tutkimuksen analyysimenetelmänä käytetään aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Litteroinnin jäl-  
keen ennen varsinaista analysointia aineisto luokitellaan aineistoon tutustumista ja haltuunottoa  
varten, esimerkiksi teemojen mukaan (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 11–12). Tuomin ja  
Sarajärven (2018, 122–123) mukaan analyysi aloitetaan aineiston redusoinnilla eli pelkistämällä.  
Näiden pelkistyksien samalaisuuden ja erilaisuuksien löytämisen jälkeen tehdään aineiston kluste-  
rointi eli ryhmittely. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–123.) Viimeiseksi analysoinnin läpi käynyt ai-  
neisto tulkitaan. Aineistolähtöisessä tulkinnassa tulkinta lähtee puhtaasti aineistosta (Kananen  
2015, 171).

## **Tutkimuksen toteutus**

Teemahaastattelu sopii tähän opinnäytetyöhön, sillä teemahaastattelulla saadaan ymmärrys myy-  
jien henkilökohtaisista käsityksistä, asenteista ja kokemuksista. Myös asiakaskokemus terminä on  
abstrakti ja subjektiivinen käsite, jolloin aihetta on tutkittava subjektiivisesta näkökulmasta. Tutki-  
muksessa haastateltiin viittä Telian myyjää. Myyjät valittiin sen mukaan, kuinka kauan he olivat  
työskennelleet Teliällä. H1 on työskennellyt alle kolme vuotta, H2 noin 8 vuotta, H3 10 vuotta, H4  
kuusi vuotta ja H5 alle 2 vuotta. Haastattelut tehtiin Telian Jyväskylän toimipisteillä syyskuussa  
2023, suljetussa tilassa kahden kesken haastattelijan ja haastatellun välillä. Haastattelut olivat kes-  
toiltaan noin 15–20 minuuttia. Haastattelut äänitettiin sekä puhelimen sanelimella että tietoko-  
neen avulla Teams-kokouksella, jolloin Teams litteroi tekstiä heti.

Puhelimella äänitetyt haastattelut olivat lopulta laadukkaampia, jolloin Teams-kokouksen äänitettä ja litterointia ei käytetty. Aineisto purettiin peruslitteroinnilla. Litterointi tehtiin Wordissa siten, että äänitiedosto ladattiin Word-tiedostoon, jolloin Word litteroi äänitteen tekstiksi. Teksti käytiin läpi ja korjattiin kuunnellen puhelimen äänitettä. Litteroitua tekstiä tuli kustakin haastattelusta 4–6 sivua, yhteensä 25 sivua. Analysoinnin apuna käytettiin Exceliä, johon jokaisesta haastattelusta koottiin yhteen vastaukset teemoittain. Vastaukset käytiin läpi yksitellen ja pelkistettiin. Pelkistyksistä tehtiin yhteenvetoinen tulkinta tuloksina.

#### 4.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimusetiikka on osa hyvää tieteellistä käytäntöä, joka tarkoittaa rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Yleisten eettisten periaatteiden mukaan tutkimuksessa tulee kunnioittaa tutkittavien ihmisarvoa, yksityisyyttä ja itsemääräämisoikeutta. (Kallinen & Kinnunen 2021.) Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry on tehnyt raportin ”Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset”, jonka on tarkoituksena kuvata eettisen ja hyvän tieteellisen käytännön mukainen opinnäytetyöprosessi. Raportissa on esitelty opiskelijan muistilista opinnäytetyön eettisistä ohjeista. Ohjeissa mainitaan mm. opinnäytetyön aiheeseen perehtyminen, tutustuminen tutkimuseettisiin ohjeistuksiin ja henkilötietojen käsittelyyn ja tietosuojaan liittyvät periaatteet. Muistilassa mainitaan myös opiskelijan tietoisuus ja ymmärrys, että opinnäytetyö tarkistetaan plagiaatintunnistusjärjestelmässä sekä että opinnäytetyö on julkinen asiakirja. (Arene 2020, 14.)

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan virheiden välttämiseksi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 158). Tutkimustulosten luotettavuudella taataan opinnäytetyön laatu ja uskottavuus. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit voiva olla mm. luotettavuus (credibility), riippuvuus (dependability), siirrettävyys (transferability) ja saturaatio. (Kananen 2015, 352.)

Luotettavuudella tarkoitetaan tutkimustulosten todenmukaisuutta. Totuudellisuuden lähtökohdana on tarkka dokumentaatio (tutkimusaineisto, menetelmien ja analyysivaiheiden dokumentit), jotta aineiston pohjalta esimerkiksi ulkopuolinen arvioija päätyisi samaan lopputulokseen. Totuudellisuus ja riippuvuus ovat hyvin samanlaisia. Riippuvuudessa todetaan tutkimuksen pätevyys ja toistettavuus. Jos tulosten tulkinnan tekisi joku muu ja päätyisivät samaan tulokseen, voidaan tulkintaa pitää pätevänä. (Kananen 2015, 353.)

Siirrettävyys tarkoittaa, onko tulokset siirrettävissä toiseen kontekstiin eli soveltuuko ne myös muihin kohteisiin tai tilanteisiin. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä yleisestämään, jolloin siirrettävyys on siirtäjän vastuulla. Saturaatio eli kylläntyminen tarkoittaa, kun havaintoyksiköt, tässä tutkimuksessa haastattelut alkavat niin sanotusti toistamaan itseään eikä uudet haastattelut tuota enää uutta tietoa. Kylläntymisen saavuttamiseen vaikuttaa tutkimusongelman asettelu, eli siihen ei ole olemassa rajoja, milloin sen voi saavuttaa. (Kananen 2015, 353–355.)

## 5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitetään tutkimustulokset. Teemahaastattelun teemat olivat asiakaskokemus, asiakaskokemus Teliällä myyjänä, asiakaskokemus johtaminen ja asiakaskokemuksen merkitys. Asiakaskokemus teemassa kysyttiin, miten asiakaskokemus muodostuu, mistä kosketuspisteistä asiakaskokemus muodostuu ja miten asiakaskokemus rakentuu fyysisesti myymälässä.

Asiakaskokemus Teliällä myyjänä teemassa kysyttiin miten myyjänä voi vaikuttaa asiakaskokemukseen, mitkä asiat parantavat ja heikentävät asiakaskokemusta. Asiakaskokemus johtaminen teemassa kysyttiin minkälaista koulutusta myyjät ovat saaneet asiakaskokemukseen liittyen, ylettykö asiakaskokemus johtaminen heidän mielestään myyjätasolle, pääsevätkö myyjät osallistumaan asiakaskokemuksen suunnitteluun, mittaamiseen tai kehittämiseen. Lisäksi teemassa kysyttiin esimiehen roolia asiakaskokemukseen ja miten asiakaskokemusta mitataan. Asiakaskokemuksen merkitys teemassa kysyttiin, millainen merkitys asiakaskokemuksella on asiakkaalle ja millainen merkitys Telialle. (Kts. Liite 1.)

Taulukot on nimetty kysymyksien mukaan. Taulukoissa erotellaan haastateltavat H1-H5 (H1 = haastattelu 1 jne.) ja suluissa kerrotaan heidän työvuodet Teliällä. Taulukoissa on suoria lainauksia haastatteluista, jotka on pelkistetty, jotta tekstiä olisi helpompi tulkita.

## 1. Teema: Asiakaskokemus

Taulukko 1. Miten asiakaskokemus muodostuu?

Haastateltava ja työvuodet Telialla	Asiakaskokemuksen muodostuminen	Pelkistys
H1 (2,5)	<i>Mun käsityksen sehän lähtee jo ihan kaikista mainoksista liikkeelle ja sitten, miten kohtaamiset yrityksen kanssa on mennyt, millaisia kokemuksia, onko hän saanut hyvää vai huonoa palvelua ja rajoittuuko ne kokemukset jollekin chattiin vai sitten ihan myymälään.</i>	Alkaa mainonnasta ja siihen vaikuttaa kohtaamiset yrityksen kanssa. Onko kokemukset olleet hyviä vai huonoja. Rajoittuvatko ne tiettyihin kanaviin, kuten chattiin tai myymälään.
H2 (6)	<i>No kyllä tarkentuu niin kun sekä myyjän tekemisestä, mutta myös tietysti koko firman yleisilmeestä, että miltä nettisivut näyttää, miltä myymälä näyttää. Se koostuu aika monesta osasta. että ja just siihen niin kun myyjänä me ollaan aika isossa osassa sitten siihen asiakaskokemukseen, että me ollaan kuitenkin täällä se ensimmäinen kontakti, kun se asiakas on yhteydessä Teliaan niin niin niin. Me olemme silleen aika isossa.</i>	Yrityksen yleisilme, eli esim. miltä nettisivut ja myymälä näyttää. Koostuu monesta osasta. Myyjät isossa roolissa, koska usein asiakkaan ensimmäinen kontakti Teliaan.
H3 (10)	<i>No meillä se on miten asiakas tulee tuohon liikkeeseen ihan, miten se visuaalisesti havainnoi miltä meidän myymälässä näyttää, miltä meidän työntekijät näyttää tuolla tiskin takana. Miten me otamme ne (asiakkaat) vastaan. Olemmeko me roikkumassa tuolla tiskin takana vai ollaanko me tuossa ovilla. Meillähän on 2 erilaista myymälä konseptia, että on niin kuin tiski mallinen, toinen on sitten semmoinen vapaa tila, se on vähän erilaista. Siinä toisessa on ideana, että ollaan heti oven suussa vastassa, niin se olisi tässäkin ideana, mutta tuossa nyt on noi tiskit missä ollaan. Sitten on toki noita kanavia muitakin: chattia, asiakaspalvelua. Se on niin</i>	Asiakkaan visuaalinen havainnointi, esim. myymälässä. Miten myyjät käyttäytyy ja kohtaa asiakkaan, ja miten asiointi sujuu. On myös muita kanavia, kuten chatti ja asiakaspalvelu, muodostuminen on monisyinen

	<i>monisyinen mistä se muodostuu. Mutta ehkä täällä myymälässä niin se miten se meidän fyysinen ilme näkyy ja miten me kohtaamme sen asiakkaan, miten me hyvästelemme ja miten se tapahtuma menee siinä tiskissä ylipäätään. Siitä-hän se muodostuu.</i>	
H4 (6)	<i>No varmaan niin kun asiakaskokemusta voidaan selittää ihan sillä asiakastyytyväisyydellä, kuinka tyytyväisiä ne on. sitten ehkä osittain niin kuin ostohalukkuudella ja sillä että tuleeko ne uudestaan, vaikka meidän myymälän asioimaan. Eli ylipäätään tyytyväisyyttä palvelun tuotteeseen ja lisäarvon tuottamiseen.</i>	Asiakaskokemus voidaan selittää asiakastyytyväisyydellä, eli kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat. Sekä myös ostohalukkuudella, ja palaako asiakas.
H5 (1,5)	<i>Asiakaskokemus, mulla jotenkin välähti heti vaan Telian markkinointi. Ja just toi digipuoli Telian markkinoinnissa, miten se näkyy? Kyllä Telia aika paljon painostaa just siihen sosiaalisen median markkinointiin ja siihen, miten se näkyy tuolla digi puolella, televisiomainokset ja muut. Kyllä se on tietääkseni ja oman silmään, miten se on niin kuin näkyvä puoli tällä mikä hetkellä on.</i>	Markkinointi, some markkinointi, Tv mainonta

Taulukon 1 mukaan vastaajat ymmärtävät hyvin asiakaskokemus käsitteen muodostuvan laajasti eri kanavissa tapahtuvissa kohtaamisissa asiakkaan ja yrityksen välillä. Lisäksi vastaajat näkevät asiakaskokemuksen merkityksen asiakastyytyväisyyteen ja asiakaspysyvyyteen. Vastauksissa korostuu myös myyjien käyttäytyminen ja myymälän visuaalinen ilme. Kukaan vastaajista ei ottanut esille asiakkaan tunteita ja niiden vaikutusta asiakaskokemukseen, vaan vastaajat kertoivat enemmän yrityksen näkökulmasta.

Taulukko 2. Mitkä on Telian kosketuspisteet?

Haastateltava ja työvuodet Telialla	Kosketuspisteet	Pelkistys
H1 (2,5)	<i>Voiko sen sanoa ihan mainonta? No telkkarissa, ihan radioissakin tulee luurin metsästyspäivien mainoksia ja medioissa uutisoidaan aina välillä, jos on jotain verkkovikaa tai jotain uutta suunnitteilla. Ständit ja puhelinmyynti ja myymälä, ja kaikki nää. Ja facebook sivutkin on tietääkseni ja Telia foorumia ja kaikkea mahdollista.</i>	Mainonta, uutiset, ständit, puhelinmyynti, myymälä, Facebook, Telia foorumi.



H2 (6)	<i>No se on niin kun just puhelimella soittaminen sinne asiakaspalveluun, myymälässä käyminen tai siis myymälässä asiointi. Sitten tietysti verkkosivuilla muuten selailu. Ja no en mä tiedä voiko sitten radiomainonnan ja nämäkin niin kyllähän nekin voi siihen periaatteessa lukea samaan kategoriaan, että ainakin noin nyt tulee mieleen ensimmäisenä. Nykyään tietysti paljon teliakin tekee someen kaikenlaista sisältöä. Niin sieltä kautta myös.</i>	Puhelin asiakaspalvelu, myymälä, verkkosivut, mainonta, some.
H3 (10)	<i>No puhelimesta tietenkin, chatissa se on pelkkä keskustelu kenttä. Toki ne pyritään siinä sitten soittamaan aina, jos tarvitsee. Sitten mennään noilla kiertävillä pisteillä, niin sitten ollaan kauppajen käytävillä, messuilla ollaan. Siellä se on niinku asiakaskontaktointia. Sitten jonkun arvonnall tai lahjakortin tai jonkun kautta. Sitten on täällä myymälässä face to face ja sitten tietenkin netissä, kun asia on niin siellä verkkokaupan puolella. Onhan meillä some aspa ja sitten tietenkin kaikki kanavat nuorille.</i>	Puhelin, chatti, ständit, messut, arvonta/lahjakortti, myymälä, verkkokauppa, someasiakaspalvelu, somekanavat.
H4 (6)	<i>Uutisissa ollaan paljon, paljon on some kampanjoita, TV mainoksia, mutta sitten kyllä se sitten muodostuu varmaan enemmän siitä, kun ne asioi meidän kanssa, mikä kanava sitten onkaan, että onko se siellä Jämsän Citymarketin käytävällä vai onko se asiakaspalveluun soitto vai onko se sitten ihan myymälään tuleminen, niin siitä se lähtee rakentumaan.</i>	Uutiset, some, mainonta, ständit, asiakaspalvelu, myymälä.
H5 (1,5)	<i>Katukuva, sosiaalinen media. Just ne kauppakeskuksen ständin myyjät. Hmm.. No ihan arkista kohtaamista koko ajan, mikä tulee. just että kyllä vaikea on sun lukea iltalehden nettisivuilla, ilman että siellä Telian mainoksen bongaa.</i>	Katukuva, some, ständit, mainonta, uutiset.

Taulukon 2 mukaan vastaajat osasivat tunnistaa laajasti yrityksen fyysisiä sekä digitaalisia kosketuspisteitä, joissa asiakas voi kohdata yrityksen. Vastaajat tunnistivat yrityksen viestintää, markkinointiin ja myyntiin liittyviä kosketuspisteitä. Osa vastaajista osasi myös tuoda esiin uutiset, jotka koskevat yritystä.

Taulukko 3. Miten asiakaskokemus muodostuu Telian myymälässä?

Haastateltava ja työvuodet Telialla	Asiakaskokemuksen muodostuminen myymälässä	Pelkistys
H1 (2,5)	<i>Varmaan se, miten tulee kohdatuksi, lähtee jo ihan siitä liikkeelle ja sitten myös vaikuttaa tän myymälän ulkonäkö ja siisteys, järjestys kaikki tällainen. ja että miten me tervehditään, miten hän kokee tullessa kohdatuksi, miten hänen mahdollinen ongelma ratkaistaan. Onko tietämystä asioista, saadaanko ongelma ratkaistua.</i>	Miten tulee kohdatuksi, myymälän ulkonäkö (siisteys, järjestys), Miten ongelma ratkaistaan, onko myyjällä tietämystä.

H2 (6)	<i>Niinku sanoin, niin tosiaan se myymälän niin kun yleis-ilme hän vaikuttaa siihen suoraan. Sitten tosiaan niinku se myyjän rooli siinä mielessä aika tärkeää, että kuinka sä tervehdit asiakkaita ja otat sen vastaan. Tietysti sitten se on asiakkaita keillä voi olla se asia minkä takia he tulee myymälään voi olla joko haastava, että on vaikka lasku ongelma, niin kuinka eri tilanteet sitten siinä myyjän roolissa niin kun handlaa niin se vaikuttaa siihen asiakaskokemukseen.</i>	Myymälän yleisilme, Myyjän rooli (miten otetaan vastaan). Miten asiakkaan ongelma ratkaistaan.
H3 (10)	<i>se miten asiakas tulee tuohon liikkeeseen ihan, miten se visuaalisesti havainnoi miltä meidän myymälässä näyttää, miltä meidän työntekijät näyttää tuolla tiskin takana. Miten me otamme ne (asiakkaat) vastaan. Olemmeko me roikkumassa tuolla tiskin takana vai ollaanko me tuossa ovilla. täällä myymälässä niin se miten se meidän fyysinen ilme näkyy ja miten me kohtaamme sen asiakkaan, miten me hyvästelemme ja miten se tapahtuma menee siinä tiskissä ylipäättään.</i>	Asiakkaan visuaalinen havainnointi, esim. myymälässä. Miten myyjät käyttäytyy ja kohtaa asiakkaan, ja miten asiointi sujuu.
H4 (6)	<i>No varmaan se polku alkaa ihan tuosta, että myymälät-kin on meillä niin kuin uuden konseptin myymälöitä, jolla tarkoitetaan sitä, että niistä on ihan tarkoituksella tehty tuommoisia vähän rennompia, että ei ole semmoista tiskimäistä toimintaa näissä isoimmissa myymälöissä. Asiakas kun tulee sisään liikkeeseen ottaa vuoronumeron. Jos joutuu odottamaan niin myyjää ohjeistettu siihen, että voi ehdottaa, että haluaako käydä hakemassa kahvia odottelu ajalle ja sitten lähtökohtaisesti siitä se alkaa, kun myyjä moikkaa ja huomioon sen asiakkaan. Niin siitä se lähtee eteenpäin. No sen jälkeen sitten asiakas otetaan vastaan siihen itse kontaktiin, kun asiakkaan vuoro tulee, niin siitä sitten lähdetään. Ohjeistus on niin, että asiakkaalla pitäisi olla päivän paras 20 minuuttia sitten kun se alkaa meidän myyjän kanssa asioita.</i>	Uusissa, uuden konseptin myymälöissä on tarkoituksena rento tunnelma. Asiakkaan vastaanottaminen, Asiakkaalle tarjotaan kahvia, Ohjeistus on, että asiakkaalla on päivän paras 20 min asioidessaan Teli-alla.
H5 (1,5)	<i>No asiakaskokemus mikä muodostuu täällä myymälässä suurin piirtein on se. No se jättää sen isomman mielikuvan varmasti asiakkaalle se meidän asiakaspalvelutilanne siinä, että miten asiakas kohtaa meidät ja miten saa hoidettua asiansa. Joku asia sillä yleensä on, kun se tänne tulee, on se sitten se netissä oleva tarjous, joku nähnyt jonkun hinnan jostakin tai joku siinä digipuolessa, netti ei toimi, hakee siihen ratkaisua. Sitten se asiakas kohtaaminen, mikä sille asiakkaalle muodostuu, niin on se, miten se meidät kokee tässä tiskissä yleensä.</i>	Isoimman mielikuvan jättää itse asiakaspalvelu tilanne, miten asiakas kohtaa meidät, Miten asiakkaan ongelma ratkaistaan, Asiakaskohtaaminen muodostuu siitä, miten asiakas kokee myyjät.

Yhteenvedon taulukosta 3 vastaajista kolme liitti myymälän visuaalisen ilmeen vaikutuksen asiakaskokemukseen. Kaikki vastaajat tuovat esiin myyjän roolin, miten asiakas kohdataan ja miten asiakasta palvellaan sekä myyjän ongelmanratkaisutaidot.

## 2. Teema: Asiakaskokemus Telialla myyjänä.

Taulukko 4. Miten myyjänä voi vaikuttaa asiakaskokemukseen?

Haastateltava ja työvuodet Telialla	Miten myyjänä voi vaikuttaa asiakaskokemukseen	Pelkistys
H1 (2,5)	<i>No omalla käytöksellä tietysti tosi paljon, että miten mä kohtaan, miten pyri ratkaisemaan ongelman, sanonko vähän jotain ympäripyöreitä ja koitan siirtää eteenpäin vai kohtaanko asiakkaan aidosti ja hänen ongelman. Eli miten autan siinä ja sitten ihan just ständiä miettii niin millä tapaa kontaktoi, kuinka iloisesti, ystävällisesti ja jääkö jankkaamaan.</i>	Omalla käytöksellä, miten asiakas kohdataan ja miten ongelma ratkaistaan, kohdataan asiakas aidosti, ständillä huomio miten kontaktoi ja millä asenteella.
H2 (6)	<i>No mä nyt vielä niinku toistaa, että nimenomaan oma käyttäytyminen eri tilanteissa ja pitää osata lukea myöskin vähän sitä asiakasta, että toisille asiakkaalle tietyn tyyppinen lähestymistapa ei välttämättä ole se oikea, että ihmiset ollaan aika lailla erilaisia, että siinä ehkä se myyjän ammattitaitoisuus tulee esiin, että pystyy niin kun erityyppisen asiakkaan käsittelemään eri tavalla.</i>	Oma käyttäytyminen, asiakkaan lukeminen eli huomioida kuinka lähestyä kyseistä asiakasta. Asiakkaita on erilaisia.
H3 (10)	<i>No varmaan tuo perusilme tuolla tiskin takana, miten se asiakas meikäläisen näkee. Oonko mä siellä hymyillen vastassa vai huonolla fiiliksellä. No sitten se koko palvelutapahtuma. Mä oon tehnyt niin pitkään, että se on aika niin kun sujuvaa varmasti alusta loppuun. Sitten taas kun meillä on kesätyöntekijöitä, niin. Se voi olla vähän kankeeta tai että pitää kysyä apua ja siitä ehkä ei jää niin hyvä fiilis. Mutta kyllä ihmiset yleensä ymmärtää. mutta niin itse fiilis tossa tiskissä. No sitten puhelin. Mehän kuuntelemme niitä aina välillä että. Se kuulostaa välillä tyhmältä miten sä vaikka aloitat puhelut, niin siinä hyvä fiilis, äänenpainot sun muut ne on tosi pikkujuttuja mut niitä ei välttämättä huomioida. Mutta siis mä voisin tunnin tuosta varmaan selittää. Että kuinka sujuva se on se palvelutapahtuma alusta loppuun, siihen nyt on kuuluu monta osa aluetta.</i>	Omalla olemuksella, minkälaisella fiiliksellä itse töissä. Palvelutapahtuman sujuminen ongelmitta, Esim. kesätyöntekijät joutuvat usein pyytämään apua. Puhelimessa miten aloitat sen, ja pikkujuttujen huomiointi, kuten äänenpaino.
H4 (6)	<i>Kyllä se niin kun tärkeää on nykyään se, että oikeasti on ystävällinen. Meilläkin kilpailijat on kuitenkin aika samanlaisia, niin millä me voimme tässä myymälässä kamppailla, että me pärjäämme myymälänä niin silleen, että me annamme oikeasti hyvää palvelua. Että ystävällinen palvelu ja sitten se, että sen asian mitä asiakas tulee ratkaisemaan niin hoitaa niin kun kerralla kuntoon, että sen ei tarvitse samasta asiasta palata uudestaan, se on mun mielestä tärkeää ja tietenkin se, että myyjän näkökulmasta kuitenkin myyntityötä on löytää myös semmoisia asioita, ehkä niitä asiakastarpeita, mitä ei välttämättä asiakas ole itsekään vielä miettinyt, että osaa vähän ennakoida, että sulla voisi olla netti reitittimen vaihto nyt edessä, vaikka hän olisi itse ehkä hahtunut vasta puolen vuoden päästä siihen asiaan.</i>	On ystävällinen. Antamalla hyvää palvelua, sillä se on kilpailukeino tällä alalla. Asiakkaan ongelman tai tarpeen kerralla hoitaminen. Asiakastarpeiden tunnistaminen eli asiakasymmärrys.

H5 (1,5)	<i>No omalla asenteellaan paljon. Yleensä jos sulla on hyvä päivä, niin kyllä se asiakkaankin päivään välttyy, versus se, että sä itse tulet tohon suun mutrulla palvelemaan niin ei se asiakaskaan sitten siitä yleensä iloisesti lähde. No mä vertaan tähän kilpurin asiakaskohtamis mallia, sielläkin, mikä meillä niin kuin suoraan painettu, mikä meillä tulee, niin esimerkiksi tuossa miten asiakas otetaan vastaan. Niin se, että jos vuoronumero asiakasta tulee tuohon palvelemaan, niin me mennään oikeasti vastaan, siinä halutaan, että asiakkaalla on tervetullut olo siihen tilanteeseen ja eli rento kohtaaminen asiakkaille luodaan siitä, että asiakas luodaan tervetulleeksi.</i>	Oma asenne ja mielentila. Asiakkaan aito ja rento kohtaaminen ja tehdä hänet tervetulleeksi.
----------	--	--

Taulukon 4 mukaan vastaajat ymmärtävät myyjän olemuksen ja käyttäytymisen vaikutuksen asiakkaan kokemukseen. Osa vastaajista osasi ottaa esiin asiakkaan lukemisen, eli miten lähestyä asiakas ja asiakkaan tarpeiden tunnistaminen. Vastaajat toivat esiin asiakaspalvelun laadun ja aitouden merkityksen asiakaskokemukseen.

Taulukko 5. Mitkä asiat parantavat asiakaskokemusta?

Haastateltava ja työvuodet Telialla	Mitkä asiat parantavat asiakaskokemusta	Pelkistys
H1 (2,5)	<i>Niin tää on vähäisen haastava kysymys. Jos mä nyt tuonne suoraan meen, nii ehkä jotenkin panostais siihen asiakaspalvelun laatuun eikä vain siihen että saako siitä asiakkaasta kauppvoja. se siisteys ja järjestys.</i>	Panostaminen asiakaspalvelun laatuun, eikä vain kauppohen tekoon. Myymälän siisteys ja järjestys.
H2 (6)	<i>No tehokas esimerkki on just ihan vaan yrittää hymyillä ja tuoda sitä omaa ammattitaitoa esille. Paljon esimerkiksi, vaikka meillä myymälässä saattaa käydä ihan vanhuksia ja. Eivät ymmärrä tätä digi kieltä välttämättä niin pitää yrittää niin kun vähän niin kuin rautalangasta väentää se asia silleen, että he ymmärtävät mistä me puhumme niin, että sekin voi monesti unohtua sitten, että puhuu sillä liian teknisillä termeillä asioista, niin sitten se ei ehkä niin kun just varsinkaan vanhemmille ihmisille välttämättä sitten palvele sitä tarkoitusta.</i>	Hymyily ja oman ammattitaidon esiintuominen. Ottaa huomioon, että kaikki eivät ymmärrä esim. teknisiä termejä, jolloin täytyy varmistaa, että asiakas ymmärtää oikein.
H3 (10)	<i>Siis kyllähän meillä on sisäisiä viestintäkanavia siihen, että me voidaan parantaa. Kuitenkaan osata tehdään ihan viimeisen päälle ja sitten laitetaan palautetta, että mitä voitaisiin tehdä paremmin mitä voitaisiin kehittää. Meidän pitää osata myös antaa palautetta firman suuntaa ja toisille työntekijöille. Meillähän siihen kannustetaan, mutta yllättävän harva sitä tekee. Aika iso kynnys lähtee antaa palautetta toiselle eikä välttämättä uskal-</i>	Ottamalla palaute vastaan kehittävästi sekä antaa itse palautetta myös yrityksen suuntaan palveluun liittyvissä asioissa. Sekä palautteen anto työkavereille, jos itse huomaa heidän toiminnassaan jotain.

	<i>leta. Mitä kauemmin on ollut ja mitä kokeneempi, uskaltaa kyllä avata suun valittaa tai antaa kehittävää palautetta.</i>	
H4 (6)	–	
H5 (1,5)	<i>No meillä paljon tulee reklamaatiota tai jälkipuintiasiaa, niin se niitten hoitaminen. Sekin on sitä asiakaskohtamista. Sitten miten sä hoidat ne jälkipuinnit. Jonkun verran on semmoisia tilanteita, että annetaan meidän yhteystiedot, niin kuin ihan omat henkilökohtaiset myyjän, että ole tähän yhteydessä, jos sitten ei pelaakaan. Kaikki tällainen. Sen tiedän, että kilpureilla monesti sitä välitellään. Sitten ohjataan periaatteessa ison valtavirran asiakaspalvelulinjaan asiakasta ottamaan yhteyttä. Niin se taas on meille sitä huolehtimista. Toki kun provisio-työssä ollaan, niin sitten varmaa meillä myös me haluamme pitää ne provisiot itselle. Niistä on se, että hoidetaisiin itse sitä jälkipuintiakin. Mutta se on taas mun mielestä hyvä siinä, että se antaa asiakkaalle sen turvallisen olon, että täällä hänestä välitettiin, kun sama myyjä oli hoitamassa sitä, versus ennen toisella firmalla se on ollut silleen, että hoidettu sinne valtavirtaa ja sitten asiakasta pompotellaan jokaiselle ja kukaan ei tiedä sitä tilannetta mikä se oikeasti oli.</i>	Reklamaatioiden hoitaminen ja muun jälkipuinnin, kuten palautteen käsittely. Asiakkaan palveleminen henkilökohtaisella tasolla, esim. antamalla omat yhteystiedot, jotta asiakas voi jatkaa asiointi saman myyjän kanssa.

Taulukon 5 mukaan vastaajat ymmärsivät, että myyjä vaikuttaa monella tapaa asiakaskokemukseen. Vastaajat keskittyivät vastaamaan myyjän näkökulmasta hyvään asiakaspalveluun. Yksi vastaaja osasi ottaa ympäristön huomioon.

Taulukko 6. Mitkä asiat heikentävät asiakaskokemusta?

Haastateltava ja työvuodet Teliällä	Mitkä asiat heikentävät asiakaskokemusta	Pelkistys
H1 (2,5)	<i>Ettei kunnolla kuuntele ongelmaa, kunnolla ratkaise, yrittää myydä ehkä liian kallista, liian nopeata, mikä ei vastasi asiakkaan käyttötarvetta ja ei asiakkaan ongelman ratkaisuun keskity vaan lähtee jotain ihan muuta siinä tarjoamaa, ja ei kohtaa sitä asiakasta eikä kartoita kunnolla ja ehkä vähän ylimielisesti sitten ei ratkaise kunnolla.</i>	Ei kuunnella asiakasta, eikä kunnolla ratkaista ongelmaa, yrittää myydä asiakkaalle jotain, mikä ei vastaa hänen tarpeitaan. Ei kohdata ja kartoiteta tarvetta kunnolla.

H2 (6)	<i>No, Myös just se asenne ja käyttäytyminen asiakasta kohtaan, että kaikki me ollaan kuitenkin ihmisiä ja aina välillä myös töissä ärsyttää ja turhauttaa niin kyllähän se heti semmoinen paistaa läpi ihmisestä, jos sä oot huonolla tuulella. Tai, oletko sopinut asiakkaan kanssa, että sinä hoidat jonkun homman asiakkaan puolesta, mutta sitten jääkin tekemättä niin niin kyllähän se vaikuttaa sitten negatiivisesti.</i>	Oma negatiivinen asenne tai mieliala. Ei hoida jotain asiakkaalle lupaamaa asiaa kunolla loppuun tai ollenkaan.
H3 (10)	<i>No huonosti toimivat järjestelmät on varmaan kaikista nihkein, että kuvitellaan, että jos mulla asiakas tulossa ostamaan puhelimen ja kassajärjestelmä ei toimi niin se on vähän vaikea myydä sitten, että se ei saa sitten sitä puhelinta matkaa. Mikä sun kysymys on vielä? Se tietenkin, että tuotteet ei ole esillä. Tai jotain virheellistä informaatiota, siitä pitää olla meillä tarkkana, vaikka meillä on nykyään kaikki sähköistä ja kuvitellaan, että jos hintalapussa lukee vaikka väärä hinta, niin meidän pitäisi periaatteessa myydä se siihen hintaan. Sitten jos me sanotaanko se asiakkaana et saakaan tätä. Kyllähän nyt on aika ***** fiilis jää. Mutta se on ehkä semmoista mitä tulee muissakin kaupoissa välillä.</i>	Järjestelmien ongelmat, esim kassajärjestelmä ei toimisi. Ei ole tuotteet esillä tai myymälässä tai muissa kanavissa on virheellistä infoa, esim. hintalapuissa.
H4 (6)	<i>No miten se meilläkin käytännössä menee, usein kuka myymälään kävelee niin ne on kahdeksan kymmenestä, tulee jonkun ongelman kanssa. Sitten jos ei pystytä sitä ongelmaa tässä ratkaisemaan niin se varmasti antaa semmoisen tunteen, että mua nyt pompotellaan. Välillä me joudutaan ohjaamaan tästäkin asiakas soittamaan meille, vaikka se tulee myymälä asioimaan, jos ei saa sitä asiaa hoidettua tai sitten toinen mikä iso niin myyntityö kyseessä niin välillä vaan niitä rikottuja lupauksia on. Sekin heikentää varmasti.</i>	Jos ei pystytä tai osata ratkaista asiakkaan ongelmaa ja asiakasta joudutaan pyytämään olemaan yhteydessä muualle. Ei pidetä lupauksia, joita kerrotaan asiakkaalle.
H5 (1,5)	<i>No palveluiden ja varsinkin se asiakaspalvelun laatu. Eli, onko se asiakas tervetullut vai ollaanko täällä suu mutrusse. Perus se, että me mennään vastaan, tuossa tarjotaan asiakkaalle kahvit ja lähdetään purkamaan asiaa silleen rennolla ja hyvällä mielellä. semmoinenhan kaikista pahin, jos asiakkaalle tulee eriarvoinen palvelukemus silleen, että viereisessä tiskissä kuulostaa siitä, että juttu luistaa ja jonkun tyyppistä, ulkoisesti jonkun näköistä x tyyppiä niin palvellaan tuossa eriarvoisesti kuin toista, se olisi varmaan pahin mitä voisi käydä</i>	Palveluiden ja asiakaspalvelun huono laatu. Oma negatiivinen olemus. Asiakkaiden eriarvoinen palvelu, toisten asiakkaiden läsnäollessa varsinkin.

Taulukossa 6 vastaajat kertoivat asiakaskokemusta heikentäviä asioita myyjien käytöksen näkökulmasta, mutta osattiin myös tuoda esiin ulkoisia ja muita tekijöitä. Isona heikentävänä tekijänä olisi olla kuuntelematta asiakasta ja myyjän henkilökohtainen negatiivinen käytös.

### Teema 3: Asiakaskokemus johtaminen

Taulukko 7. Minkälaista koulutusta olet saanut asiakaskokemukseen liittyen?

Haastateltava ja työvuodet Teliällä	Koulutus asiakaskokemukseen liittyen	Pelkistys
H1 (2,5)	<i>Meillä on ollut asiakaskohtaamiset-malli, oli aikanaan. Niin se käytiin läpi, että miten kohdataan asiakas ja mitä kysymyksiä tulee kysyä ja just että kuunnellaan enemmän, kun puhutaan ja kohdataan asiakas aidosti. Meillä on ollut tämmöinen ja kyllä meillä myös seurataan asiakastytyvääisyyttä paljon, että tuleeko mil-laista palautetta. No pitäisi saada mahdollisimman hy-vät tietyt tulokset, ja niitä seurataan mutta se, että annetaanko niihin ehkä konkreettisesti ohjeita, niin se vähän vaihtelee, se vaihtelee esimiehestä ja kaikesta riippuen</i>	Ennen Teliällä oli Asiakaskoh-taamis-malli, jossa käytiin läpi, kuinka asiakas tulisi kohdata, millaisia kysymyksiä kysyä ja kuinka tärkeää on kuunnella ja kohdata asiakas aidosti. Nyky-ään joskus annetaan ohjeita asiakaspalautteiden pohjalta.
H2 (6)	<i>Kyllä mä ainakin niin sanotaan ehkä uran alkutaipa-leella niin ihan lähiesimiehestä ja sitten on ollut sem-moisia ihan firman sisäisiä koulutuspäiviä sitten isom-malle porukalle, että kyllä on saanut sitä sanotusti ylemmältä taholta sitä treeniä ja tukea.</i>	Uran alussa koulutusta sai lä-hiesimiehellä ja yrityksen kou-lutuspäiviltä.
H3 (10)	<i>Voiko sitä koskaan saada riittävästi. No jonkun verran siis. Välillä tuntuu, että se informaatio ei ehkä sinne myyjä rajapintaan tule. Että tehkää näin ja näin ja näin, mutta voisi se välillä olla vähän selkeämpääkin. ja on sitä tietoa hyvin vähän nykyään enää, mitä oli en-nen. Huomaa kun, mennään 5 vuotta taaksepäin, niin paljon enemmän koulutettiin. Nykyään se on paljon enemmän itsenäistä tiedonhakua, että ilmoitetaan, että täältä paikasta löytyy nämä informaatiot ja muut. Ne on kaikki nykyään etäpalavereita, etäkoulutuksia, sähköisiä oppimisympäristöjä. Ei tämmöisiä fyysisiä koulutustapahtumia oikeastaan nykyään enää ole ol-lenkaan. Joo kyllä siis löytyy informaatiota, jos osaa sitä etsiä. Mutta kyllä se suht. näkyvää on mut pitää sitten just noita Teamsejä ja sun muita katsoa tosi ak-tiivisesti ja päiväkohtaisesti, jos meillä jotain muutoksia tulee. Tietenkin jos jotain isompia tulee, niin niistä on aina infotilaisuudet. kyllä mä oon ainakin nähnyt sitä tarpeeksi. Tai riittävää on se informaation antaminen meidän ylemmiltä. Kyllä meillä on tiimi palavereita sun muita missä käydään tuommoisia, jos isompia muutok-sia tulee, mitkä asiakaskokemukseen voi vaikuttaa. Kyllä ne käydään läpi.</i>	Koulutusmateriaalia on, jos sitä osaa itsenäisesti etsiä. Kouluttautuminen on siis itse-näistä. Informaatio ylemmältä tasolta ei saavuta myyjiä. En-nen koulutettiin enemmän kuin nykyään. Nykyään on etä-koulutuksia ja sähköisiä oppi-misympäristöjä. Uusista muu-toksista puhutaan tiimipalavereissa.

H4 (6)	<i>Ja varmaan niin kun johtamisen näkökulmasta, meillä kuitenkin seurataan NPS lukuja elikkä asiakastyytyväisyyttä. Ja sitten käydään läpi asioita. Jos on heikompi se NPS luku, asiakastyytyväisyys luku kyseisillä myyjillä niin sitten käydään läpi, että mitä voisi tehdä toisin, että mistä ne huonot palautteet on tullut, ne näkyy kaikki kommentit. Kun asiakas vastaa siihen kyselyyn mikä on siinä tilanteessa mennyt huonosti tai hyvin ja sitten se hyvä kokemus, niin myyjät saa aina sähköpostiin aina kun tulee NPS lukua viitosta tai nelosta elikkä vitoseen asti asteikko, niin aina tulee ilmoitus sitten, että nyt on mennyt hyvin. No kauhean kauan siitä, kun aloittanut että ehkä enemmän ainakin silloin kun itse aloitin, niin se oli sitä aika kylmää myyntiä, kun ständiltä aloitin. Mutta kyllä silloinkin oli tärkeää ja sitä painotettiin, että se tyytyväinen asiakas on paras asiakas, että kyllä sitä niin kun ylemmältä tasolta tuli sitä ohjetta, että siihen hoidetaan just nämä asiat kerralla kuntoon ja muuta.</i>	NPS-lukujen avulla myyjä seurataan, ja jos luku on heikko, kyseisen myyjän kanssa käydään asiat läpi. Silloin kun aloitti, heitettiin kylmästi ständille, ohjeita ja vinkkejä annettiin, kuinka pitää asiakas tyytyväisenä.
H5 (1,5)	<i>No en kyllä ei ihan suoriltaan koe, mutta ehkä nyt enemmän niin kuin vinkkipainotteista ja sitten ne tietyt kulmakivet et mitä sieltä on hoettu. Silleen ehkä ne pääpiirteittäin niin on ne tärkeimmät. Mun vaan ehkä tähän koulutus kohtaan vähän huono vastata, mua ei kukaan kouluttanut tähän työhön silleen. Mä itse koulutan tuossa, niin on käyty viime päivien aikana just myymälässä asiakaskokemus mallia läpi, silleen ollut ihan ajankohtainen aihe ollut tuossa, että just se vastaantulo ja yrittänyt sitä, että asiakkaalla on helppo olla tuossa. Mutta ei ole kyllä noin joo. Ihan hyviä pointteja. Kyllä ei tule itselle mieleen, että mua olisi (koulutettu) silleen tarkemmin, mutta pääpiirteittäin niin ne on silleen selkeät.</i>	Lähinnä vinkkipainotteista sekä tärkeimmät kulmakivet kerrottu. Ei muuta virallista koulutusta. Pääpiirteet oli itselle selvät. Kouluttaa itse nykyään asiakaskokemus mallia käyttäen.

Yhteenvetona taulukosta 7 vastaajien mukaan ennen on saanut enemmän koulutusta. Nykyään kouluttaminen on itsenäistä työskentelyä ja vinkkien antamista. Teliällä on koulutuksissa käytössä Telian Asiakaskohtaamis -malli. Kouluttautumista tehdään asiakaspalautteita apuna käyttäen.

Taulukko 8. Ylettyykö asiakaskokemus johtaminen myyjätasolle?

Haastateltava ja työvuodet Teliällä	Asiakaskokemus johtaminen myyjätasolla	Pelkistys
H1 (2,5)	<i>Niin kyllä siitä aika ajoin tulee aina tietoa. Kyllä mä sanoisin, että meillä on semmoinen peruste ainakin, että miten ei tehdä asioita, mutta kyllä siitä on aika paljon opastusta ollut. Mutta ei ehkä tule jokapäiväisessä tekemisessä kiinnitettyä erikseen huomiota, vaan enemmän siihen myyntitulokseen</i>	Välillä tulee tietoa ja ohjeituk-sia, ainakin miten ei tehdä asioita. Jokapäiväisessä tekemisessä keskitytään enemmän myyntituloksiin.



H2 (6)	<i>Kyllä ne tulee, että sitten se yleensä meillekin ne tulee sitten meidän lähiesimiehen kautta, että hän niin kun viime kädessä sitten on vastuussa kuitenkin siitä tiedon jakamisesta niin. Koen että kyllä ne viestit tulee sieltä perille hyvin. Meilläkin on niin paljon kaikkennäköisiä sisäisiä kanavoidsa, että kyllä sieltäkin, jos vaan aikaa on, niin pystyy niitä asioita lukemaan ja katsoo näitä tiedotteita, mutta sitten voi olla tämä myymälää arki niin kiireistä, että ei kerkeä niin sitten se voi tulla vaan semmoinen vähän lyhkäisempi versio, vaikka siitä viestistä sitten omalta esimieheltä.</i>	Lähiesimies vastaa tiedon jakamisesta myyjille. Tieto tulee hyvin perille, myös Telian sisäisten kanavien kautta. Jos ei ole aikaa lukea sisäisiä kanavia, tiedon saa lähiesimieheltä viimeistään.
H3 (10)	<i>Välillä tuntuu, että se informaatio ei ehkä sinne myyjä rajapintaan tule. Että tehkää näin ja näin ja näin, mutta voisi se välillä olla vähän selkeämpääkin</i>	Välillä tuntuu, ettei tieto kulje myyjille asti. Jos kulkee, viesti on suoraa "tehkaa näin". Viestintä voisi olla selkeämpääkin.
H4 (6)	<i>Kyllä se niin kun hivelee niin sanotusti tätä alaporrastakin, mutta mun mielestä sitä voisi olla enemmänkin, että tää on kuitenkin aika itseohjautuva työ. Meillä se niin kun työpaikkakin periaatteessa vaihtelee tässä sisällä, kun on 3 eri myyjä roolia periaatteessa mitä voit tehdä, niin se esihenkilö ei välttämättä ole joka päivä siinä läsnä, että enemmän se on myyjän oma valinta, että periaatteessa miten sä sen kohtaamisen hoidat, mutta tietenkin aina koulutuksessa ja muissa, kun itsekin vaikka uutta koulutan, niin pyrin sitä painottaa, että se on tärkeää, että se on tyytyväinen. Mutta niin kyllä ne niin kun ylätason teemat, jos on just näitä meilläkin Teamsin kanaviin tulee, että vaikka nyt on asiakkaan paras 20 minuuttinen just teemana niin kyllä se sitten heijastuu arkeenkin.</i>	Hivelee myyjätasoa. Viestintää voisi olla enemmän, koska työ on aika itseohjautuvaa. Esimies ei ole jatkuvasti läsnä myyjien erilaisten roolien vuoksi. Sisäisissä kanavissa, kuten Teamsissa tulee infoa ja ylemmän tason asettamia teemoja, kuten tällä hetkellä oleva "Asiakkaan paras 20 minuuttinen".
H5 (1,5)	<i>No ei kyllä hirveämmin.</i>	Ei yletä myyjätasolle

Taulukon 8 mukaan asiakaskokemus johtaminen ei ulotu hyvin ja selkeästi myyjätasolle, ja edellytyksenä on myyjän aktiivisuutta sisäisissä kanavissa. Viestintä on osittain negatiivista ja keskittyy myyntituloksiin tai tavoitteisiin.

Taulukko 9. Miten asiakaskokemusta mitataan ja pääseekö myyjänä osallistumaan asiakaskokemuksen kehittämiseen tai mittaamiseen?

Haastateltava ja työvuodet Teliällä	Asiakaskokemuksen kehittäminen/mittaaminen ja siihen osallistuminen	Pelkistys
H1 (2,5)	<p><i>Asiakaskohtaamismallissa pääsi, se oli suunniteltu yhdessä myyjien ja asiakkaiden kanssa, et siinä oli. Ja tiedän että on ollut tällaisia tiimejä, toki tää oli ennen organisaatiomuutosta en tiedä miten täällä kaupan puolella. Kyllä mä luulen, että aina on jotakin työpajoja ja tiimejä, missä pohditaan näitä ihan myyjienkin näkökulmasta, että niihin saa hakea, eli välillä on. Jossain määrin joo. Toki onhan meillä työtyytyväisyyskyselyt ja kysytään näistä mielipiteitä aina joskus joissain gallupeissa. Että muutoksia kyselyitä oli paljonkin, kun tuli näitä isoja muutoksia. Mutta on ollut noita isoja organisaatiomuutoksia niin on niistä tullut kyselyitä. Varmaan jos mä haluaisin niin mä voisin kyllä sanoa ja laittettaisiin viestiä eteenpäin, mutta en ehkä niitä pohdi joka päivä niin paljon, että olis jotain.</i></p>	<p>Asiakastytyväisyys kyselyt. On päässyt vaikuttamaan asiakaskohtaamismallin avulla, jota myyjät oli mukana suunnittelemassa. Henkilöstölle gallupeja ja muutoksia kyselyitä, jossa voi antaa palautetta firmalle.</p>
H2 (6)	<p><i>Eliikkä asiakkaille lähtee välillä ihan semmoisia kun ovat asioineet vaikka myymälässä niin semmoinen palautekysely en muista onko se asteikko ykkösestä kymmeneen vai nelosesta kymmeneen, mutta siinä voi tosiaan antaa se oman arvion ja sitten myöskin pystyy antaa ihan niin kun avoimen palautteen siihen, että kyllä niitä seurataan ja niitä avoimia palautteita luetaan ja myöskin joskus ollaan ihan omalla tiimillä katsottu näitä palautteita läpi että mitä siellä on, mitä hyvää ja jos on negatiivista niin mitä negatiivista? Vähän huonosti, että on kuitenkin niin iso firma kyseessä, että helposti semmoinen yksittäisen myyjän ääni saattaa kadota jonnekin sinne. Siinä varmasti kokisin, että voisi olla parantamisen varaa, mutta tiedän, että sitäkin ollaan meilläkin kehittämässä koko ajan, että saadaan aidosti sitä myyjän ääntä enemmän näkyviin ja myyjät pääsee kehittämään niitä toimintatapoja.</i></p>	<p>Asiakkaille lähtee asiainnoin jälkeen palautekysely. Avoimia palautteita luetaan ja joskus niitä on käyty läpi oman tiimin kanssa. Kokee olevan parantamisen varaa, että saadaan myyjän äänet kuuluviin ja otettaisiin myyjä mukaan kehittämään toimintatapoja.</p>

H3 (10)	<p><i>No ei ihan hirveästi pääse siihen. No ehkä siihen kehittämiseen. Kyllä me tiedämme, miten sen palautteen voi saada. Elikkä jos meille tulee asiakas, meidän pitää tietenkin jättää aina meidän asiakastietojärjestelmään merkinnät, mitä me ollaan vaikka tehty, miksi me ollaan avattu asiakkaan tiedot. Jos me tehdään sinne vaikka joku tapahtuma, niin asiakkaalle lähtee aina palaute kysely. Niitä me pääsemme näkemään ja niistä kerätään sitten rapsoja meille, mistä me nähdään ne. Tulee hieno Excel missä numero perusteisesti, että onko ollut hyvä palaute, ykkösestä vitoseen yleensä. Ja sitten asiakkaat saa antaa sinne myös kirjallista palautetta, miten se on mennyt, mutta se nyt on ainut mikä tulee niin kuin suoraan myyjille asti. Mut se, että mitä pääsemmekö me sitä kehittämään? No voihan siitä joo kehitysideoita antaa. Mun mielestä se on aika hyvä jo se systeemi, että en mä oikein keksi siihen hirveästi lisääkään. Kunhan mä oon muistan tehdä merkinnän asiakkaan tiedon niin sille kysely aina lähtee. Nykyään ne tulee tekstiviestillä, jos sä johonkin soitat tai muut, että miten se palvelutilanne meni sun muut. Ja niin kun sanoin kehittämiseen ei ehkä ihan hirveästi pääsen, että tapahtuu ne prosessit tuolla ehkä vähän ylempänä sitten. Ainahan sitä voi kehitysehdotuksia antaa.</i></p>	<p>Asiakkaalle lähtee palaute kysely, kun asiakastietojärjestelmään lisätään asiakkaan tiedot ja tehdään tapahtuma. Meille tulee raporttina ne palautteet. Kokee että kehitysehdotuksia voi antaa, jos niitä tulee.</p>
H4 (6)	<p><i>No tota. Ihan siis siihen sen mittaamisen suunnitteluun ei oikeastaan suoranaisesti. Se NPS mittari kuten sanoin niin sitä käytetään. Ennen siinä oli semmoinen, että siitä jos sai sen parhaan tuloksen niin sait ihan provikan siitä, että annoit hyvää palvelua. Se on nyt poistunut jo, pari vuotta ollut poissa, että se oli aika hyvä mun mielestä siinä, niin mitä ollaan pyydetty, että saisi tulla takaisin. Mutta niin ei siihen itse mittariston suunnitteluun ei ole vielä päästy osallistumaan. Koen, meillä on tosi avoin ilmapiiri. Tuntuu että aina kun jotain ehdotetaan niin se kyllä sinne isoon pyöreään pöytään menee aina se ehdotus. Ehkä tarvittaisiin niin kun myyjinä enemmän työkaluja siihen, että miten me voisimme sitten lähteä asioita esittämään. Tietenkin aika paljon saadaan, kun asiakkaita kohdataan paljon, niin ihan suullista palautetta mitä ei mitata mitenkään. Se sana niin sanotusti kiertää. Mutta se on aika hyvin se NPS luku systeemi meillä automatisoitu elikkä aina kun käy asiakas ja joku kommentti sinne asiakkuusjärjestelmään kirjataan sen asiakkaan kohdalleen siitä, lähtee toivottavasti asiakkaalle se viesti sitten. Mutta ei ole muita tyytyväisyyskyselyitä asiakkaille.</i></p>	<p>NPS-mittarin avulla. Ennen sai parhaasta tuloksesta provikan. Kokee, että voi antaa kehitysideoita, sillä heillä on avoin ilmapiiri. Tuntuu, että myyjien ehdotukset päätyvät "isoon pyöreään pöytään". Myyjille enemmän työkaluja miten voisi esittää omia ideoitaan. NPS lisäksi asiakkailta saa suullista palautetta.</p>
H5 (1,5)	<p><i>Joo kyllä. Esimerkiksi tuossa noin asiakkaille lähtee tai tulee seuraavan 48 tunnin aikana tulee asiakkaille tekstiviesti, että mitä mieltä olit asiakaspalvelutilanteesta, arvioi 4–10 vastaamalla. Tämmöinen nyt ainakin sitten varmaan on siitä huolehtimista. Sitten meidän isoimmat tilastot niin tuolta sitten tulee sitä, että miten täällä on palvelu ja kuka mitenkin. Varmasti olisi, jos haluaisi niin varmasti olisi ja pääsisin antamaan kyllä sanani.</i></p>	<p>Asiakkaalle lähtee palautekysely seuraavan 48 tunnin aikana, että mitä mieltä oli arviolta 4–10. Voisin kertoa, jos olisi jotain kehitysideoita.</p>

Taulukon 9 mukaan kaikki vastaajat ovat tietoisia, miten Teliällä mitataan asiakaskokemusta.

Kaikki kokevat, että myyjiä kuunnellaan ja kehittämis ehdotukset menevät eteenpäin. Jotkut vastaajista haluaisivat myyjille lisää työkaluja, kuinka viedä palautetta ja kehitysideoita eteenpäin.

Taulukko 10. Käydäänkö asiakaspalautteita yhdessä läpi?

Haastateltava ja työvuodet Teliällä	Asiakaspalautteen läpikäynti	Pelkistys
H1 (2,5)	<i>Joo välillä, se on aina vähän vaihdellut. Meillä oli myös sellainen, että hyvästä asiakaspalautteesta sai extraa. Että, jos tuli tosi hyvä palaute niin siitä vielä kannustettiin, että toi oli meillä, no siitä on nyt varmaan vuosi, mutta oli semmoinen jakso, että yritti just sitä asiakaskokemusta parantamaan, että panostaa myös siihen asiakaspalvelun laatuun, vaikka ei tulis sitä lisäarvoa asiakkaasta. Semmoinen kokeilu on ollut.</i>	Välillä käydään läpi. Ennen hyvästä asiakaspalautteesta sai extraa.
H2 (6)	<i>niitä avoimia palautteitakin luetaan ja myöskin joskus ollaan ihan omalla tiimillä katsottu näitä palautteita läpi että mitä siellä on, mitä hyvää ja jos on negatiivista niin mitä negatiivista?</i>	Joskus on käyty palautteita läpi oman tiimin kanssa.
H3 (10)	<i>Tietyin väliajoin, yleensä kerran kuukaudessa ainakin tulee semmoinen isompi raportti missä sitten voi käydä niitä avoimia läpi. Eihän ne pelkät numerot ole niin mielenkiintoisia, mutta ne missä se asiakas on jaksanut jättää sen kirjallisen kommenttinsa niin ne on ihan mukavia lukea.</i>	Noin kerran kuussa tulee isompi raportti asiakaspalautteista, jossa lukuja ja avoimia palautteita
H4 (6)	<i>No tää on ehkä semmoinen, että jopa vähän ehkä olkia kohauttaen niitä käsitellään, että yleensä jopa ihan hauskuuden vuoksi me tulostamme ne kommentit tuohon takahuoneeseen ja sitten porukalla vähän naureskellaan. Ei ole ehkä paras systeemi, mutta kyllä ne niin kun käydään läpi ja usein jos siellä vaikka joku tosi huono palaute on, niin sitten saatetaan porukallakin purkaa, että mikähän siinä oli se keissi, niin kun, että hyvässä hengessä mutta kyllä ne yleisesti ottaen vaan katsomaan läpi eikä niihin sitten palata.</i>	Yleensä niitä käsitellään ohi mennen tai sitten hauskuuden vuoksi, jos on tullut hauska palaute. Ei ehkä paras systeemi. Joskus niitä käydään yhdessä läpi, varsinkin jos on tullut huono palaute, porukalla voidaan purkaa se.
H5 (1,5)	<i>Kyllä meille tulee se raportti, tuleeko nyt kuukauden väleihin, jos sinne joku antanut kirjallista palautetta, niin joo, on meillä nähtävillä. No ei ehkä niitä sen tarkemmin. Ehkä se on enemmänkin semmoinen, että tuossa on lista, voitte käydä katsomassa ja miettikää, miten voitte parantaa. on vaan semmoinen jälkipähkinä sille asialle eli mieti mitä voisit tehdä paremmin. ehkä se yleensä meidän myyjien ja työporukan kesken, että katsokaan mitä palautetta täällä oli. Se on enemmänkin semmoista, mutta ei sitten oikeasti ehkä kehittävässä mielessä, mitenkään rakentavasti niin.</i>	Kuukausittain tulee raportti asiakaspalautteista. Niitä yleensä katsellaan itsenäisesti tai huonosta palautteesta sanotaan, että miten voisit parantaa. Joskus niitä katsellaan porukalla läpi, mutta ei mitenkään rakentavasti tai kehittämismielessä.

Taulukon 10 mukaan vastaajien mukaan myyjät saavat kuukausittain raportin asiakaspalautteista. Osan vastaajien mukaan palautteita käydään joskus tiimin kanssa läpi, joskus vakavimmin ja toisinaan hassutellen. Huonommasta palautteesta saattaa tulla sanomista ja asiaa saatetaan pohtia tiimissä.

Taulukko 11. Miten esimies pitää huolen, että tarjoatte parasta asiakaskokemusta?

Haastateltava ja työvuodet Teliällä	Esimiehen rooli asiakaskokemuksen luomisessa	Pelkistys
H1 (2,5)	<i>meille tulee noita, avoimet palautteet tulee kaikille nähtäväksi ja tulee omaan sähköpostiin niin kyllä kuuluu, jos on mokannut, se tulee esillä, niitä seurataan mutta, Sel-laisia yksittäisiä harvemmin tulee esimieheltä, mutta sit-ten katsotaan niin kuin kvartaali tasolla ja välillä tulee, en nyt sano, että joka kuukausi, joka toinen kuukausi ehkä tulee, että varmaa sais niitä dataa enemmänkin, jos haluisi. Meillä on niin mä en tiedä liittykö suoraan, mutta organisaation sisällä on semmoinen lomake, että voi sitten täyttää positiivista palautetta toiselle tai kehit-tävää, se ei tuu suoraan omalta esimieheltä mutta se menee aina esimiehen luettavaksi myös. Että on semmoi-sia palautteita välillä saa.</i>	Harvemmin suoraan esimie-heltä tulee palautetta.
H2 (6)	<i>totta kai lähiesimies on vastuussa semmoisesta meidän myymälöistä, niin kyllähän tietysti haluaa, että täällä se asiakaskokemus on hyvällä tasolla ja sitä sitten myös mi-tataan meillä, niin yritetään olla niissä tavoitteissa.</i>	Esimies on vastuussa meidän myymälöistä, joten totta kai hän haluaa, että asiakaskoke-mus on hyvällä tasolla. Yrite-tään pysyä tavoitteissa.
H3 (10)	<i>Pitää. Sehän pitäisi olla itsestäänselvyys, mutta tietenkin pitää sitten huomauttaa, jos huomaa, että joku istuu siellä tuolillaan, makaa pöydällä niin tulee sitä suoraan-kin palautetta välillä. Mutta kyllä meille on sitä teroi-tettu, että miten pitäisi olla. Ja, että miten me näytetään ulospäin asiakkaille, kun nää kaikki operaattorit on hyvin samankaltaisia, tuotteet on melkein identtisiä. Niin se on ehkä se asia millä voi sitten erottautua, hyvä ilme ulos-päin.</i>	Esimies pitää huolen, että myyjät käyttäytyvät ja näyttä-vät asiallisilta myymälässä. Esimies pitää huolen miltä myymälä näyttää ulospäin, jolla voidaan kilpailla muita operaattoreita vastaan.
H4 (6)	<i>No kyllä sitä viikoittain seurataan sitä asiakaskokemusta. Ne tulee meillä yleiseen Teams ryhmään kaikki, että kuinka hyvää palvelua kukin on antanut, niin kyllä se ai-heuttaa sen ilmiön, että ei siellä kukaan halua siinäkään listassa olla siellä ihan pohjilla. Mutta ehkä meidän tiimi-rakenne on semmoinen, että tässä on paljon ihmisiä, ketkä on monta vuotta tätä tehnyt, niin se perustaso on niin korkealla, että sitä ei tarvitse mitenkään niin kun potkia eteenpäin.</i>	Asiakaskokemusta seurataan viikoittain siten, että Teamsiin tulee dataa, miten hyvää pal-velua kukin on saanut. Mutta tiimimme koostuu niin koke-neista myyjistä, että perustaso on niin korkealla, ettei esimie-hen tarvitse potkia eteenpäin.
H5 (1,5)	<i>No meillä tosi harvoin edes esihenkilö on paikalla. Saat-taa olla viikko kun viimeks näin esihenkilöä mutta tai no viikko ja viikko ehkä viikot ehkä puhutaan niinku pienem-</i>	Esimies on harvoin paikalla. Kun esimies on paikalla, niin saattaa välillä antaa suoraan

	<p>missä, mutta siis on niitä tullut ja palautetta siitä kun esimiehet on ollut paikalla tai tuossa noin niin just siitä asiakkaan vastaan menemistä, asiakkaan huomioonottamisesta, siitä on tullut ja joo sitten niitä asiakaspalautteita jos paljon jotain huonoa joillakin ollut, vaikka niin siitä niin... tulee sanomista. Niin niin sillä että skarpaa oikeasti niinku että on tullut henkilökohtaisesti sittenkin. Joo, mutta harvemmin silleen, että jos on hirveästi ollut posia, että siitä on tullut hei hienoa ja oli paljon asiakas tykänny. Harvemmin se näin päin. En ole kuullut keltään että olisi kukaan saanut, että joillakin on ollut siellä vaikka 20 palautetta ja niin siitä oli 19 oikeasti, että 1-5 asteikolla vitosia niin. Enemmähän se meidän työkuva on silleen, mistä posi saadaan niistä kun luvut näyttää hyvältä, että paljon tehdä kauppaa. Se on meille enemmänkin sitä, että ei toi kovin isossa arvossa kyllä meillä on toi asiakaskokemus silleen loppupeleissä. Juu tostaahan siis ennen on ollut ihan palkkiointia. Ollut siis tuosta meidän tästä asiakaskohtaamisista jos asiakas on tarpeeks hyvän palautteen antanut niin siihen tulee myyjälle palkkio.</p>	<p>palautetta. Ja jos asiakaspalautteissa tulisi paljon huonoja palautteita, kyllä niistä tulisi sanomista. Harvemmin positiivisista palautteista saa palautetta. Enemmän positiivista palautetta saa myynneistä. Täällä myynnillä on enemmän arvoa kuin asiakaskokemuksella loppupeleissä. Ennen sai hyvistä palautteestakin palkkion, mutta ei enää.</p>
--	---	--

Taulukon 11 mukaan kaikkien vastaajien mielestä esimies vastaa asiakaskokemuksen laadusta antamalla palautetta tarvittaessa. Tosin esimies ei ole läsnä jokapäiväisessä arjessa.

#### 4. Teema: Asiakaskokemuksen merkitys

Taulukko 12. Mikä merkitys asiakaskokemuksella on asiakkaalle?

Haastattelu ja työvuodet Telialla	Merkitys asiakkaalle	Pelkistys
H1 (2,5)	<p>No iso merkitys, Välillä tulee semmoisia, että kun 40 vuotta sitten ei Sonera toiminut tai myyty väärin tai jotakin kokee, että ei ole kohdattu hänen toiveitaan, niin kyllä se muistetaan. Negatiivinen kokemus säilyy kauan. Meilläkin on ollut jotain viestejä tullut, se kuinka monta, jotain 10 positiivista pitää saada yhtä negatiivista kohden, että muisto lähtee pois, niin kyllä sillä on iso merkitys</p>	<p>Iso merkitys, sillä varsinkin negatiivinen kokemus muistetaan. Meille on kerrottu, että yhtä negatiivista kokemusta kohden pitää saada kymmenen positiivista.</p>

H2 (6)	<i>No suuri merkitys, että kyllä mä nyt itsekin koen, jos mä asioin jossain, jos mä oon saanut sieltä hyvää palvelua ja asiakaskokemus on jäänyt positiiviseksi niin mielellään sinne menee uudestaan. Kyllä mä näen sen niin kun tämänöisellä kaupallisella puolella, varsinkin niin tosi merkittävänä asiana, että siihen jokaisen yrityksen kyllä mielestäni täytyy ja pitää panostaa. Myöskin sitten just kun on tämä sosiaalinen media nykyään niin jos saa huonoa asiakaskokemusta niin se varmaan aika helposti leviää sitten erilaisen kanavien kautta sitten julkisuuteenkin.</i>	Suuri merkitys. Hyvä palvelu ja asiakaskokemus saa asiakkaan palaamaan. Tällein kaupallisella puolella hyvä asiakaskokemus on tosi merkittävä, johon jokaisen yrityksen tulisi panostaa. Huono asiakaskokemus tänä päivänä leviää niin nopeasti somessa julkisuuteen asti.
H3 (10)	<i>No iso. Ja se aika lailla ratkaisee sen ostopäätöksen meilläki, miten se koko prosessi menee. Se on mun mielestä ainakin tässä myymälätyössä se tärkein juttu. Niin kuin sanoin justinsa niin firmat ja tuotteet on aika lailla samanlaisia ja tietenkin TV mainonta nyt vähän kaikilla ihan sekopäistä nykyään. Sillä koitetaan sitten erottautua tuossa silläkin, että se jää jotenkin ihmisten mieliin. Mutta iso merkitys.</i>	Iso merkitys. Se ratkaisee asiakkaan ostopäätöksen. Hyvällä asiakaskokemuksella voidaan koittaa näin kilpailutulla alalla erottua.
H4 (6)	<i>Tässä oikeastaan on 3 mittaria mun mielestä myynnissä, että mistä johtuu, että asiakas vaikka meilläkin on asiakkaan, yksi on, että jos sillä ei toimi mitkään muut siellä kun Telia, missä se asukaan, toinen on hinta ja kolmas mikä mun mielestä merkitys nousee enemmän on se asiakaskokemus. Ja ala on semmoinen, tässä on paljon mielikuvia joka asiakkaalle ja on 3 isoa operaattoria Suomessa ja jokaisella on tyytyväisiä sekä vihaisia asiakkaita. Se on ihan fakta, niin että sen kokemuksen saa sille asiakkaalla pidettyä hyvänä, niin kyllä se todennäköisesti meillä sitten jatkaa asiakkaana. Kyllä se asiakkaan kokemus on hyvin tärkeä ja sitten tuossa myyntityössä, että jos me vaikka kilpurilta lähdetään vaihtamaan jotain meille, jos se on tosi tyytyväinen, vaikka tuohon Elisan palveluihin muuten, niin se on tosi paljon hankalampi vaihtaa meille kun se, että se olisi siellä vihainen.</i>	Kolme syytä miksi asiakas on meidän asiakas 1. Telia on ainoa mikä toimii hänen alueella, 2. Hinta ja 3. Asiakaskokemus. Ala on sellainen, jossa jokaisella on jonkin mielikuva Teliasta ja sen 2 isoimmasta kilpailijasta. Sillä hyvällä asiakaskokemuksella saadaan asiakas pidettyä Telialla. On myös vaikeampi yrittää saada uusia asiakkaita, jos he ovat tyytyväisiä nykyiseen yritykseen.
H5 (1,5)	<i>No suuri kyllä. Hinta pisteet kumminkin meillä operaattorialalla pyörii kaikilla aika samassa. Palveluiden laatu, no niitä testataan, mutta loppupelissä sekin on aika pitkälti aika sama. Kyllä siinä päätöksessä sitten varmaan vaikuttaa se, kun asiakas kilpailuttaa, että mikä se asiakaskokemus siinä on. Ja sitten niinku suurin osa meilläkin silleen kun tää hintakilpailua on ja näin, niin kyllä se me meidän persoonalla pystytään vaikuttamaan asiakkaiden ostopäätökseen aika paljon, minkälainen kuva me annetaan sille. Niin me ollaan se viimeinen yleensä sille sillan kun se käy nää tässä kauppakeskuksessa kaikki operaattorit läpi tee niin yleensä se pysähtyy siihen kohtaan. Oli se sitten ensimmäinen tai viimeinen tai keskimäisessä menossa.</i>	Suuri merkitys. Hinnat ovat pitkälti samat kilpailijoilla sekä palvelujen laatua testataan ja vertaillaan jatkuvasti. Kun asiakas kilpailuttaa, vaikuttaa siihen asiakaskokemus. Telia ja myyjät pystyvät omalla persoonalla vaikuttamaan asiakkaan mielikuvaan ja siten hänen ostopäätökseen.

Taulukon 12 mukaan vastaajat ymmärtävät, kuinka iso merkitys asiakaskokemuksella on. Asiakaskokemuksen perusteella asiakas tekee ostopäätöksen sekä pysyy Telian asiakkaana.

Taulukko 13. Mikä merkitys asiakaskokemuksella on Telialle?

Haastateltava ja työvuodet Telialla	Merkitys Telialle	Pelkistys
H1 (2,5)	<i>Tosi kova kilpailuetu, se on yksi ainoita asioita millä me voidaan aidosti erottua, kun on samat palvelut, tuotteet ja tietoturvat ja kanavat. Meillä on ollut myös välillä jou-lulahjoja asiakkaille, eli ihan niin kuin tällaisillakin koite-taan sitä asiakaskokemusta parantaa, että saa jonkun kahvipaketin ja suklaalevyn, toi tuli vielä mieleen. ja vä-lillä voi tulla jotain synttäriletuja, siitä voi tulla semmoi-nen yksilöllinen olo.</i>	Kilpailuetu ja erottautuminen. Haluaa eduillaan tarjota asiak-kaalle yksilöllisen olon
H2 (6)	<i>No se on tärkeä, että esim. Teliahan on ollut täällä retai-lissä (kaupassa?) visiona, että meillä olisi, kun asiakas tu-lee myymälään niin se olisi asiakkaan päivän paras 20 minuuttinen, että kyllä siellä niin kuin haetaan just sitä että halutaan olla semmoinen niin kuin luotettavaa toi-mija ja just nimenomaan, että pärjätään kilpailussa sit-ten vaikka just silloin asiakaspalvelu kokemuksella. Mä niin kun sanon, että Telialla siihen niin on paljon foku-soitu. Välttämättä se Sim-kortin ostaminen, niin ei se ko-vin houkuttelemaan vaan ole, mutta sitten jos on ollut hyvä asiakaspalvelija ja hyvä kokemus siitä tilanteesta, niin se voi vaihtaa sen takia että se myyjä on niin kiva olla.</i>	Asiointi Telialla on asiakkaan päivän paras 20 minuuttinen. Halutaan olla luotettava. Kil-pailukeino.
H3 (10)	<i>Se on kilpailukeino. Kun on kaiken maailman someka-navia sun muuta mihin voi palautetta jättää niin jos jo-tain tehdään väärin, niin se tulee kyllä näkyviin ja näkyy kaikille ihmisille, kun samantien voi käydä Facebookiin jättää tosi kivoja kommentteja. Ja sitten puskaradion kautta, kun ne sanoo "kerron tästä koko suvulle nyt tästä, että sain huonoa palvelua" niin kaikki palvelut irti-sanotaan koko suvulle. Että se on kerran kun sen luotta-muksen menettää asiakkaan kanssa, niin se on tosi han-kala saada takasin</i>	Kilpailukeino. Huonosta koke-muksesta asiakas kertoo kai-kille. Kun luottamuksen me-nettää, sitä on hankala saada takaisin.
H4 (6)	<i>No se justiiinsa, että saadaan ne asiakkaat pidettyä, saa-daan uusia asiakkaita. Vieläkin varmasti jollain tavalla puskaradio tällä alalla toimii, että jos on joku tosi tyyty-väinen, niin sitten todennäköisesti kertoo jollekin kave-rille siitä ja sekin voi kiinnostua meistä. Muutenkin tällä-kin alalla on tärkeää se, että se asiakas pysyy sitten pitkään Telialla, että saadaan kulut katettua. Niin kyllä niistä asiakkaista halutaan pitää kiinni.</i>	Asiakkaan sitouttamista. Pus-karadio.
H5 (1,5)	<i>Joo no rahan tuojahan se asiakas on, niin tää firma pyö-rii, niiden asiakkaiden laskuilla, niin tota suuri vaikutus on sillä varmasti on ja onkin ihan niin.</i>	Suuri vaikutus, sillä asiakas on rahantuoja.



Taulukon 13 mukaan vastaajat ymmärtävät, kuinka suuri vaikutus asiakaskokemuksella on yritykselle. Asiakaskokemus on kilpailukeino, jolla erotutaan kilpailijoista ja jolla sitoutetaan asiakas.

## 6 Johtopäätökset

Tässä luvussa tehdään johtopäätökset edellisen luvun tulosten tulkinnoista. Tutkimuksen tutkimusongelma oli: ”Mikä on myyjän rooli yrityksen asiakaskokemuksessa?” ja tutkimuskysymykset olivat: ”Mikä on myyjän tietämys yrityksen asiakaskokemuksesta?”, ”Miten myyjät voivat vaikuttaa yrityksen asiakaskokemukseen?”, ”Mikä on myyjien koulutuksen taso asiakaskokemukseen liittyen?” ja ”Mikä merkitys asiakaskokemus johtamisella on?”. Seuraavaksi vastataan näihin kysymyksiin haastateltavien vastausten eli tulosten perusteella.

### Mikä on myyjän tietämys asiakaskokemuksesta?

Myyjät tiesivät, että asiakaskokemus muodostuu, kun asiakas on tekemisissä yrityksen kanssa. Myyjät osasivat yhdistää asiakaskokemuksen vaikutuksen asiakastyytyvyyteen ja asiakaspysyvyyteen. Myyjät eivät osanneet yhdistää määritelmään asiakkaan näkökulmaa, kuten asiakkaan tunteita, vaan kertoivat yrityksen näkökulmasta. Myyjät osasivat nimetä yrityksen kosketuspisteitä, joissa asiakas voi kohdata yrityksen arjessaan, kuten kivijalkamyymälät, puhelinyhteydet, verkkosivut ja chatin, sekä median sosiaalisesta mediasta viralliseen viestintään. Myyjät tiedostivat vahvasti, kuinka myymälän visuaalinen ilme vaikuttaa asiakaskokemuksen muodostumiseen sekä heidän oman roolinsa, eli myyjän vaikuttaminen asiakaskokemukseen siten, kuinka myyjä kohtaa asiakkaan, kuinka asiakasta palvellaan ja miten myyjä ratkaisee asiakkaan ongelman.

### Miten myyjät voivat vaikuttaa yrityksen asiakaskokemukseen?

Myyjät ymmärsivät vahvasti heidän oman käyttäytymisen vaikutuksen asiakaskokemukseen. Yksi myyjistä osasi mainita asiakkaan lukemisen. Toinen myyjä puhui asiakkaan tarpeiden tunnistamisesta. Myös muut myyjät ymmärsivät, kuinka tärkeää on kohdata asiakas aidosti ja panostaa asiakaspalvelun laatuun. Yksi myyjistä osasi ottaa huomioon ympäristön eli myymälän, josta huolehtimalla huolehtii myös asiakaskokemuksesta. Asiakaskokemusta heikentävinä asioina myyjät nostivat esiin ulkoiset tekijät, joihin myyjän on vaikea itse vaikuttaa. Mutta asiat joihin myyjä itse

voi vaikuttaa ovat myyjän negatiivinen käytös tai olemus, sekä olla kuuntelematta asiakasta, eli hänen tarpeitaan tai toiveitaan, ja lupauksien pettäminen.

### **Mikä on myyjien koulutuksen taso asiakaskokemukseen liittyen?**

Kahden myyjän mukaan Telialla on koulutuksissa käytössä Telian Asiakaskohtaamis-malli. Myyjien mukaan koulutusta sai ennen enemmän. Nykyään koulutus on itsenäistä verkossa sekä vinkkien saaminen muilta työntekijöiltä. Myyjät kokee, että asiakaskokemus johtaminen ei ulotu hyvin ja selkeästi myyjätasolle. Tietoa on paljon saatavilla yrityksen Teamsissä, jos sitä osaa etsiä. Myyjistä tuntuu, että ylemmältä tasolta tulee paljon informaatiota vain myyntiin liittyvistä asioista, kuten myyntituloksista ja -tavoitteista, ei niinkään asiakaskokemukseen liittyen. Toisinaan myyjät näkevät asiakaspalautteiden läpikäynnin ”koulutuksena”. Negatiivia palautteita käydään itsenäisesti tai joskus yhdessä läpi ja niistä opitaan.

### **Mikä merkitys asiakaskokemus johtamisella on?**

Myyjät ymmärtävät, että asiakaskokemuksella on iso merkitys asiakkaan ostopäätökseen ja asiakassuhteen jatkumiseen. Yritykselle asiakaskokemus on kilpailukeino, jolla voidaan erottua kilpailijoilta ja joilla sitoutetaan asiakas.

### **Tutkimusongelma: Mikä on myyjän rooli yrityksen asiakaskokemuksessa?**

Näiden johtopäätöksiensä perusteella, myyjät ymmärtävät oman roolinsa asiakaskokemukseen, mutta vain tapauskohtaisesti ja omalta näkökulmaltaan sekä yrityksen näkökulmasta, sillä asiakkaan näkökulma jäi uupumaan. Myyjällä on suuri rooli asiakkaan kokemukseen omalla käytöksellään, ammattitaidollaan, tunnetaidoillaan ja asiakasymmärryksellä. Telia Kauppojen myyjien mielestä asiakaskokemus johtaminen ei yletä myyjätasolle, ainakaan kovin hyvin. Myyjät kokevat esimerkiksi koulutuksen asiakaskokemukseen liittyen vähäiseksi ja itsenäiseksi työksi. Tutkimusky-symyksillä saatiin kattava vastaus myyjien roolista yrityksen asiakaskokemuksessa.

## 7 Pohdinta

Tässä luvussa pohditaan opinnäytetyöprosessia kokonaisuudessaan. Opinnäytetyön tuloksia tarkastellaan suhteessa teoreettiseen viitekehykseen. Lisäksi opinnäytetyön luotettavuutta tarkastellaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereillä. Lopuksi ehdotellaan hyödyntämis- ja kehitysehdotuksia sekä jatkotutkimusmahdollisuuksia. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää myyjien tietämys ja näkemys omasta roolistaan yrityksen asiakaskokemuksessa. Opinnäytetyöllä pyrittiin selvittämään asiakaskokemuksen taso myyjien näkökulmasta ja mikä sen vaikutus on asiakaskokemukseen.

### Opinnäytetyön tulokset suhteessa teoreettiseen viitekehykseen

Asiakaskokemuksen muodostuminen kattaa koko asiakaspolun, ensi kohtaamisesta oston jälkeiseen jälkimarkkinointiin. Asiakaskokemuksen muodostumisen vaiheet ovat lähtötila, ennen ostoa, ostotapahtuma ja oston jälkeen. (Filenius 2015, 24–25.) Telian myyjät osasivat vastata asiakaskokemukseen liittyen lähinnä heidän näkökulmastaan, kun asiakas saapuu Telia Kauppaan eli ennen ostoa ja ostotapahtuma vaiheessa. He osasivat mainita myös markkinoinnin, mutta lähinnä lähtötilan näkökulmasta. Yksi myyjä osasi tuoda esiin myyntitilanteen jälkeisen mahdollisen reklamaatiovaiheen, jossa korosti, että myyjän, joka palveli asiakasta, tulisi jatkaa asian selvittelyä asiakkaan kanssa. Asiakaskokemus on kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden lopputulos (Löytänä & Korteso 2011, 11). Telian myyjät eivät osanneet ottaa huomioon asiakkaan näkökulmaa eli asiakkaan kokemuksia, tunteita ja mielikuvia.

Asiakaskokemus on dynaaminen, sillä se muovautuu aina uudelleen ja uudelleen uusien kohtaamisien takia. Siten myyjällä on suuri rooli onnistua jokaisella kerralla jokaisen asiakkaan kohdalla. Telian myyjät ymmärtävät asiakaspalvelun merkityksen ja sen vaikutuksen asiakkaan kokemukseen. He myös ymmärsivät asiakaskokemuksen heikentävänä tekijänä myyjien henkilökohtaisen negatiivisen käytöksen, joka yhdellä kerralla voi pilata asiakkaan kokemuksen. Löytänen ja Korteso (2011, 75) mukaan yrityksen kosketuspisteitä on huima määrä. Kosketuspisteiksi määritellään kaikki yrityksen toiminnot, jossa voi kohdata asiakkaan, kuten HR, markkinointi, asiakaspalvelu, ICT, taloushallinto ja tuotekehitys. (Löytänen & Korteso 2011, 75.) Telian myyjät tunnistivat tavan-

omaisimmat Telian kosketuspisteet (myymälät, asiakaspalvelu, mainonta, sosiaalinen media). Uupumaan jäi muut yrityksen toiminnot, kuten taloushallinto, HR ja Telian näkökulmasta olennainen IT-tuki.

Kun asiakaskokemusta huomioidaan ja tehdään strategisesti, voidaan puhua asiakaskokemus johtamisesta. Asiakaskokemus johtamisen tulisi kattaa yrityksen kaikki toiminnot, jotta asiakaskokemus johtaminen olisi kokonaisvaltaista. Jotta myös myyjä onnistuisi parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen luomisessa, tulee yrityksen asiakaskokemus johtaminen olla kunnossa, strategisesti ja käytännössä. (Löytänä & Korteso 2011, 14–24.) Telian myyjät kokivat, ettei asiakaskokemus johtaminen yletä myyjätasolle hyvin. Myyjät kertoivat olettamattomasta koulutuksesta asiakaskokemukseen liittyen, ja kuinka yrityksessä painotetaan myyntituloksia enemmän kuin asiakastyytyväisyyttä. Asiakaskokemus johtamisella pyritään luomaan arvoa asiakkaalle, mutta kokeeko asiakas arvoa, jos myyjä on vain yhden myyntiliidin perässä? Haastatteluissa tuli ilmi, että Telialla on ennen ollut palkitsemissysteemi hyvästä asiakaspalvelusta. Kun myyjä sai hyvää asiakaspalautetta, sai tästä palkkion. Moni myyjä kaipailee tämän palkkion perään, joka lopetettiin muutama vuosi sitten.

### **Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys**

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit ovat tulokinnan oikeellisuus, ristiriidattomuus ja saturaatio (Kananen 2015, 357). Näitä kriteerejä voidaan tarkastella luotettavuudella, siirrettävyydellä, riippuvuudella. (Kananen 2015, 352). Tulosten oikeellisuutta voidaan tarkastella dokumentaation avulla. Luotettavuuden saavuttamiseksi täytyy dokumentaatio tehdä jokaisesta vaiheesta laajasti. Tutkimus sisältää kaikki dokumentit jokaiselta vaiheelta. Riippuvuuden kannalta dokumentaatio on myös tärkeää, jolla tutkimus voidaan todeta päteväksi siten, että joku tekee saman tutkimuksen ja päätyy samoihin tulokintoihin. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan tiettyä ilmiötä, jos tutkimus siirrettäisiin toiseen ilmiöön, on siirtäjä vastuussa ilmiöiden yhteensopivuudesta. Opinnäytetyössä saatiin aikaa saturaatio, joka tarkoittaa kylläisyyspistettä. Jo viiden haastattelun jälkeen vastaukset alkoivat toistamaan itseään hiukan.

Eettisyyden näkökulmasta työssä on otettu huomioon tutkijan valmius, tutkittavien oikeudet kuten yksityisyys ja itsemääräämisoikeus. Aineistoa käsitellään tutkimuksessa anonymistisesti ja aineisto

poistetaan työn valmistuttua. Tutkija on perehtynyt aiheeseen kattavan tietoperustan avulla, jossa on käytetty monipuolisesti erilaisia luotettavia lähteitä. Tutkija on tietoinen, että työ tullaan tarkistamaan plagiaatintunnistusjärjestelmä Turnitissa ja että opinnäytetyö on julkinen. Tutkija on perehtynyt tutkimuseettisiin ohjeisiin ja hyvään tieteelliseen käytäntöön (HTK).

### **Hyödyntämis- ja kehitysehdotukset ja jatkotutkimusideat**

Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää asiakaskokemuksen kehittämiseen. Tuloksia voi hyödyntää tiimin esimies esimerkiksi koulutusmielessä tiimipalaverissa. Tuloksista ilmenee suora palaute esimiehelle, joka voi pohtia, miten asiakaskokemus saadaan näkyvämmäksi arjessa. Myyjät kaipaavat takaisin palkkiota hyvästä asiakaspalautteesta, joka voisi toimia hyvänä motivaattorina paremman asiakaskokemuksen luomisessa joka päivä. Tuloksia voi hyödyntää myös Telian asiakaskokemuksesta vastaava taho ja Telian HR, joka voi ottaa asiakaskokemuksen huomioon paremmin Telian työntekijöiden perehdytyksessä ja koulutuksessa. Asiakaskokemusta tulisi kehittää strategisemmaksi, jotta asiakaskokemuksesta saataisiin kokonaisvaltaista ja osaksi jokaisen työntekijän arkea, työtehtävästä riippumatta. Tästä tutkimuksesta voisi tehdä jatkotutkimuksen koskien koko Telia Finlandia, tai koskien kaikkia Telia Kauppoja. Tutkimuksen voisi tehdä silloin esimerkiksi kyselylomakkeen avulla. Toinen jatkotutkimus idea on Telia Kaupan asiakaskokemuksen kartoitus, jossa selvitettäisiin kokonaisvaltaisesti asiakaskokemuksen taso ja kehittämistarpeet.

## Lähteet

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus: Tee asiakkaistasi fanija. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 25.5.2023. <https://janet.finna.fi/>.

Aineistohallinnan käsikirja. N.d. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 3.3.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistohallinta/kvalitatiivisen-datan-kasitely/>.

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. 2020. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Viitattu 13.5.2024. <https://arene.fi/julkaisut/raportit/opinnaytetoiden-eettiset-suositukset/>.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 2. p. Tampere: Vastapaino.

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

Grönroos, C. 2015. Service management and marketing: Managing the service profit logic. Fourth edition. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

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

Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina 2021. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 13.5.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/>.

Kananen, J. 2008. Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

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

Kranzbühler, A. M., Kleijnen, M. H., Morgan, R. E., & Teerling, M. 2018. The multilevel nature of customer experience research: an integrative review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 433–456. Viitattu 6.9.2023. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/ijmr.12140>.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 10.9.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelma-opetus/>.

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

Torkkeli, T. 2023. Myyjä. Telia Finland. Henkilökohtainen tiedonanto 20.5.2023.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. 2009. Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of retailing*, 85(1), 31-41. Viitattu 25.5.2023. [https://www.researchgate.net/publication/222655023\\_Customer\\_Experience\\_Creation\\_Determinants\\_Dynamics\\_and\\_Management\\_Strategies](https://www.researchgate.net/publication/222655023_Customer_Experience_Creation_Determinants_Dynamics_and_Management_Strategies).

Vilkka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Ylikoski, T. & Järvinen, R. 2011. Asiakkaan kokema arvo kilpailutekijänä finanssialalla. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus.

3 syytä, miksi asiakaskokemuksen merkitys kasvaa jatkuvasti. N.d. Blogi. Roidu. Viitattu 26.10.2023. [https://roidu.com/blogi/3-syyta-miksi-asiakaskokemuksen-merkitys-kasvaa-jatkuvasti/?gclid=EAlaIqobChMI26nqjqmh\\_wlVVfKyCh10UAqAEAAYBCAAEgKmbPD\\_BwE](https://roidu.com/blogi/3-syyta-miksi-asiakaskokemuksen-merkitys-kasvaa-jatkuvasti/?gclid=EAlaIqobChMI26nqjqmh_wlVVfKyCh10UAqAEAAYBCAAEgKmbPD_BwE).

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelurunko

- Kuinka kauan olet työskennellyt Teliällä?
- Mitkä ovat työtehtäväsi?

#### 1. Asiakaskokemus

- Miten asiakaskokemus muodostuu, millaisista asioista se rakentuu?
- Mistä kosketuspisteistä asiakaskokemus muodostuu Teliällä?
- Miten asiakaskokemus rakentuu myymälässä/muuten fyysisesti?

#### 2. Asiakaskokemus Teliällä myyjänä

- Miten sinä voit myyjänä vaikuttaa Telian asiakaskokemukseen?
- Millaiset asiat parantavat asiakaskokemusta myyjän työssä?
- Mitkä asiat voivat heikentää asiakaskokemusta myyjän työssä?

#### 3. Asiakaskokemus johtaminen

- Oletko saanut koulutusta/opastusta asiakaskokemukseen liittyen?
- Ylettyykö asiakaskokemus johtaminen mielestäsi myyjätasolle Teliällä?
- Osallistutko myyjänä asiakaskokemuksen suunnitteluun/kehittämiseen/mittaamiseen?
- Miten esimies pitää huolen, että olette mukana luomassa asiakkaalle parasta asiakaskokemusta?
- Miten Teliällä mitataan asiakaskokemusta? Käsitelläänkö tuloksia yhdessä?

#### 4. Asiakaskokemuksen merkitys

- Millainen merkitys asiakaskokemuksella on asiakkaille?
- Millainen merkitys asiakaskokemuksella on Telialle? Mitä hyötyä on esimerkiksi asiakaskokemus johtamisella?