

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

**ASIAKASLÄHTÖINEN LUPAUSTEN JOHTAMINEN
PALVELULIIKETOIMINNASSA**

Yrityksen johtaminen
Pro Gradu -tutkielma
Syyskuu 2014
Ohjaajat:
Johanna Kujala
Ritva Höykinpuro

Juha-Matti Kuortti

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto Johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen
Tekijä: KUORTTI, JUHA-MATTI
Tutkielman nimi: Asiakaslähtöinen lupauksen johtaminen palveluliiketoiminnassa
Pro gradu-tutkielma: 125 sivua, 7 liitesivua
Aika: Toukokuu 2015
Avainsanat: palveluliiketoiminta, lupauksen johtaminen, asiakassuhteet, suhdemarkkinointi, asiakasarvo, arvolupaus, sisäinen markkinointi

Palveluliiketoiminnan tutkimus ja merkitys käytännön liike-elämässä on korostunut viimeisten vuosien aikana huomattavasti. Meneillään on paradigmaattinen muutos, joka muuttaa liike-elämän perinteistä tapaa hahmottaa tuotteita ja palveluita. Niin fyysiset tuotteet kuin palvelut nähdään tällöin osana yrityksen laajempia kokonaistarjoomia, joiden keskeisimpänä tavoitteena on tuottaa asiakkaalle arvoa. Samalla asiakas siirtyy yhä enenevässä määrin liiketoiminnan keskiöön. Asiakaskeskeisyyden ja palveluhenkisyys onnistunut implementoiminen organisaatioiden johtaviksi toimintaperiaatteiksi voi luoda yrityksille suurta kilpailuetua ja pitkäkestoisia asiakassuhteita nykypäivän markkinoilla. Tämä vaatii kuitenkin liikkeenjohdolta vahvaa sitoutumista sekä määrätietoista ja johdonmukaisia toimenpiteitä.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kokonaisvaltaisesti palveluliiketoiminnan asiakaslähtöistä johtamista lupauksen käsitteen avulla. Tutkimuksen keskeisimpänä tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään lupauksen merkitystä palveluyrityksen asiakassuhteissa yrityksen näkökulmasta. Toisin sanoen tutkimus pyrkii tarkastelemaan asiakkaille annettujen lupauksen ja niiden lunastamisen roolia yrityksen asiakassuhteissa, sekä yrityksen mahdollisuuksia vaikuttaa lupauksen antamiseen ja lunastamiseen erilaisin johtamisen keinoin. Näitä yrityksen vaikutusmahdollisuuksia tarkastellaan asiakaslähtöisen lupauksen muodostamisen ja mahdollistamisen kautta, joilla viitataan palveluliiketoiminnan asiakaslähtöiseen strategiseen johtamiseen sekä palveluorganisaation sisäisen toiminnan johtamiseen. Asiakaslähtöisellä lupauksen muodostamisella pyritään lähtökohtaisesti vahvistamaan asiakkaille annettujen lupauksen houkuttelevuutta sekä luomaan yritykselle kilpailuetua suhteessa muihin kilpaileviin toimijoihin. Lupauksen mahdollistamisella pyritään puolestaan luomaan edellytykset palvelutuotannon onnistumiselle siten, että yrityksen pystyy lunastamaan asiakkaille annetut lupaukset onnistuneesti yrityksen ja asiakkaiden välisissä vuorovaikutustilanteissa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on muodostettu asiakaslähtöisen strategisen johtamisen, suhdemarkkinoinnin sekä palveluiden johtamisen tieteellisten teorioiden pohjalta.

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Tutkimuksen primäärinen aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla, jota pyrittiin täydentämään sekundääristen aineistojen avulla. Tutkimusta varten haastateltiin kymmentä tutkimuskohteesta valittua henkilöä, jotka edustivat organisaatiossa yrityksen johtoa, esimiehiä sekä palveluhenkilöstöä. Haastatteleamalla henkilöitä eri organisaatiotasoilta ja positioista tavoiteltiin mahdollisimman kokonaisvaltaisen kuvan muodostamista palveluorganisaation toiminnasta. Aineiston analysoinnissa sovellettiin teorialähtöistä sisällönanalyysiä.

Tutkimuksen lopputuloksena muodostui asiakaslähtöisen lupauksen johtamisen normatiivinen malli, jonka avulla pyrittiin vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja jota pyrittiin soveltamaan tutkimuskohteeksi valittuun case-yritykseen.

Sisällysluettelo

1 Johdanto.....	5
1.1 Aiheenvalinnan tausta ja aiheen esittely	5
1.2 Tutkimustehtävä, tutkimuskysymykset ja keskeiset taustateoriat	6
1.3 Tutkimusprosessin kuvaus.....	8
1.4 Tutkimuksen metodologiset valinnat ja tutkimuskohteen valinta.....	10
1.5 Tutkimusraportin eteneminen.....	12
2 Asiakaslähtöinen lupauksen johtaminen	13
2.1 Lupaukset osana palveluliiketoimintaa	13
2.1.1 Suhdemarkkinointi lupauksen johtamisen taustateoriana.....	13
2.1.2 Lupauksen käsite ja merkitys asiakassuhteissa	17
2.1.3 Lupauksen johtaminen palveluliiketoiminnassa	19
2.2 Lupauksen muodostaminen.....	23
2.2.1 Arvon käsite palveluiden johtamisen näkökulmasta	23
2.2.2 Arvolupaus asiakaskeskeisen liiketoiminnan lähtökohtana.....	29
2.3 Lupauksen mahdollistaminen sisäisen markkinoinnin keinoin	42
2.3.1 Sisäisen markkinoinnin määritelmä ja kehittyminen	42
2.3.2 Sisäisen markkinoinnin tavoitteet ja toteuttaminen.....	45
2.3.3 Sisäisen markkinoinnin toiminnot lupauksen mahdollistamiseksi	49
2.4 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto	61
3 Tutkimusmenetelmät.....	63
3.1 Aineiston keruu.....	63
3.2 Aineiston käsittely ja analysointi.....	64
4 Tutkimuksen keskeiset tulokset.....	67
4.1 Tutkimuskohteen esittely	67
4.2 Lupaukset osana case-yrityksen asiakassuhteita	69
4.2.1 Lupauksen antamisen kanavat	69
4.2.2 Lupauksen antamisen haasteet.....	70
4.2.3 Lupauksia lunastavat henkilöstöryhmät	71
4.2.4 Lupauksen lunastamisen vaikutukset asiakassuhteisiin	73
4.2.5 Poikkeama- ja virhetilanteiden korostuminen.....	74
4.3 Palvelulupauksen kokeminen case-yrityksessä.....	75
4.3.1 Palvelulupauksen olemus ja tavoitteet	75
4.3.2 Case-yrityksen palvelulupaus	77
4.3.3 Eri asiakasryhmät ja asiakasarvo	81
4.4 Lupauksen mahdollistaminen case-yrityksessä	83
4.4.1 Strategisen tason edellytykset lupauksen lunastamiseksi	84
4.4.2 Taktisen tason edellytykset lupauksen lunastamiseksi	86
4.4.3 Haasteet lupauksen lunastamisessa case-yrityksessä	90
4.4.4 Lupauksen mahdollistamisen nykytila case-yrityksessä	91
5 Yhteenveto, johtopäätökset ja pohdinta	105
5.1 Tutkimuksen yhteenveto	105
5.2 Yhteenveto tutkimuskohteen nykytilasta	109
5.3 Johtopäätökset	113
5.4 Tutkimuksen kontribuutio tieteeseen ja käytännön liike-elämään	117
5.5 Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	118
Lähdeluettelo	119
Liitteet	126

KUVIOT

Kuvio 1 Tutkimusprosessin eteneminen	9
Kuvio 2 Suhdemarkkinoinnin käsitehierarkia	16
Kuvio 3 Lupausten johtamisen kolmio	22
Kuvio 4 Asiakasarvon, arvolupauksen ja yrityksen strategisten valintojen suhde.....	31
Kuvio 5 Value proposition canvas -malli	40
Kuvio 6 Sisäisen markkinoinnin toiminnot palveluliiketoiminnassa	51
Kuvio 7 Asiakaslähtöisen lupausten johtamisen malli	61
Kuvio 8 Haastateltavien väliset esimies-alaisuudet ja sijoittuminen case-yrityksessä	68
Kuvio 9 Asiakaslähtöinen lupausten muodostaminen.....	106
Kuvio 10 Lupausten mahdollistaminen palveluliiketoiminnassa	107
Kuvio 11 Lupausten rooli palveluyrityksen asiakassuhteissa	108
Kuvio 12 Lupausten mahdollistaminen case-yrityksessä.....	115

TAULUKOT

Taulukko 1 Arvolupauksen muodostamisprosessi.....	39
Taulukko 2 Sisäisen markkinoinnin erilaisia tavoitteita	47
Taulukko 3 Haastatteluiden tiedot.....	64
Taulukko 4 Tutkimusaineiston redusointi ja klusterointi	65
Taulukko 5 Tutkimusaineiston abstrahointi.....	66
Taulukko 6 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys osana tulosten raportointia	67
Taulukko 7 Koetut lupausten lunastamisen edellytykset case-yrityksessä.....	111

1 Johdanto

1.1 Aiheenvalinnan tausta ja aiheen esittely

Tutkimuksen aihevalinnan taustalla vaikuttaa vahvasti palveluliiketoiminnan tutkimuksen ajankohtaisuus. Lisäksi aihevalintaan vaikutti käytännön liike-elämästä tunnistetut useasti esiintyvät ja toistuvat haasteet palveluiden johtamisessa. Palveluliiketoiminnan merkitys ja potentiaali taloudessa on jo tällä hetkellä huomattava, ja se tulee kasvamaan tulevaisuudessa entisestään. Useissa tutkimuksissa on korostettu entistä enemmän palvelujen merkitystä liiketoiminnan menestyksen ja yritysten kilpailukyvyn kannalta. 1980-luvulla yleistyneet palveluita tutkivat tieteelliset artikkelit ovat luoneet vahvan pohjan palveluiden tutkimuksen kehittymiselle, ja viimeisten vuosikymmenten aikana palveluliiketoiminnan sekä palveluiden tutkimus on hiljalleen kehittynyt kohti omaa itsenäistä tieteenalaansa. Palveluiden tieteenala on viime aikoina saavuttanut merkittävää huomiota ja yleistä mielenkiintoa tutkimuksen, koulutuksen sekä käytännön liike-elämän intressipiireissä, kun indikaattoreina käytetään julkaistujen artikkeleiden ja väitöskirjojen, järjestettyjen konferenssien, tai erilaisissa oppilaitoksissa tarjottujen kurssien ja opintosuuntien määrää. (Tronvoll, Brown, Gremler & Edvardsson, 2011, 560.)

Myös kansallisessa keskustelussa on toistuvasti nostettu esiin palveluliiketoiminnan suuri potentiaali ja merkitys suomalaisen elinkeinoelämän kasvulle ja kehittymiselle. Suomen valtion innovaatorahoituskeskus Tekes toteutti vuosina 2006-2013 Serve -ohjelman palveluliiketoiminnan edelläkävijöille, jolla pyrittiin edistämään uudenlaista palveluliiketoimintaa teollisuudessa, kaupan alalla sekä liike-elämän asiantuntijapalveluissa. Serve -ohjelma kannusti yrityksiä uudistumaan strategisesti asiakaskeskeisten palveluinnovaatioiden avulla, jotka muuttaisivat kokonaisten klustereiden ja toimialojen toimintalogiikoita. Tavoitteena oli auttaa yrityksiä luomaan asiakkaan arkeen ja liiketoimintaan arvoa ja hyötyä tuottavia kokonaisratkaisuja, jotka syntyvät yhdessä asiakkaan kanssa tehden ja kehittäen. Ohjelman aineistojulkaisuihin lukeutuu muun muassa vuonna 2009 julkaistut suomalaisille yrityksille suunnattu opas ”Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua” sekä ensisijaisesti B2B -liiketoimintaa harjoittaville yrityksille kohdistettu selvitys ”Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana”. (Tekes, 2014.) Niin ikään Valtion teknillinen tutkimuslaitos (VTT) lanseerasi vuonna 2005 Service Beyond -teknologiateeman palveluliiketoimintatutkimuksen vauhdittamiseksi. Tavoitteena oli kehittää

palveluliiketoimintaa integroimalla olemassa olevat tieto- ja viestintäteknologiat (ICT) innovatiivisiksi palvelukonsepteiksi. Teemaa mukailleen VTT julkaisi vuonna 2009 kattavan tiedotteensa aiheesta teoksessaan ”Palvelut muokkaavat kaikkia toimialoja – palveluliiketoiminnan toimialakohtaiset tiekartat”. (VTT, 2014.)

Meneillään oleva paradigmaattinen muutos tavassa hahmottaa tuotteita ja palveluita luo selkeää muutospainetta yrityskenttään. Aikaisemmin tuotepohjaisten liiketoimintamallien mukaan toimineet yritykset pyrkivätkin yhä enenevässä määrin uudistamaan liiketoimintaansa palveluperusteiseksi. Tällöin fyysiset tuotteet ja palvelut nähdään osana laajempia kokonaistarjoomia, joiden keskeisimpänä tavoitteena on luoda asiakkaalle tai hänen kanssaan arvoa. Jotta yritys voi säilyttää kilpailukykyä ja vastata mahdollisimman hyvin asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin, täytyy asiakasarvon tuottamisen ohjata organisaation toimintaa ja liiketoiminnan kehittämistä. (Vargo & Lusch, 2004; Gummesson & Grönroos, 2012.) Tämä tuo samalla asiakkaan liiketoiminnan keskiöön. Asiakaskeskeisyyden ja palveluhenkisyiden onnistunut implementoiminen organisaatioiden johtaviksi toimintaperiaatteiksi voi luoda yritykselle suurta kilpailuetua sekä pitkäkestoisia asiakassuhteita nykypäivän markkinoilla. Tämä ei kuitenkaan onnistu ainoastaan asiakasrajapinnassa toimivan henkilöstön tai järjestelmien asiakaslähtöisellä kehittämisellä, vaan koko organisaation, mukaanlukien yrityksen johdon, esimiesten, tukihenkilöstön ja -järjestelmien tulee tukea asiakaslähtöisiä toimintatapoja. Etenkin henkilöstövaltaisessa liiketoiminnassa asiakaskeskeisyyden istuttaminen pysyväksi ja vahvaksi osaksi organisaation kulttuuria voi osoittautua haasteelliseksi tehtäväksi. Tämä vaatii ylimmän johdon vahvaa sitoutumista tuoda asiakaskeskeisyys ja palveluhenkisyys osaksi yrityksen strategista johtamista sekä kykyä tuoda kyseiset elementit osaksi organisaation jokaisen työntekijän arkea.

1.2 Tutkimustehtävä, tutkimuskysymykset ja keskeiset taustateoriat

Tutkimuksessa sovelletaan lupauksen käsitettä, sillä sitä voidaan pitää yhtenä keskeisimmistä käsitteistä yritysten ja asiakkaiden välisissä vuorovaikutussuhteissa erityisesti palveluliiketoiminnan kontekstissa. Lupauksen käsitettä käytetäänkin usein ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta sekä liiketoimintaan liittyvistä suhteista keskusteltaessa (Calonius, 2006, 422). Tutkimustyön keskeisimpänä tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään lupauksen merkitystä palveluyrityksen asiakassuhteissa yrityksen näkökulmasta. Toisin sanoen tutkimus pyrkii tarkastelemaan asiakkaille annettujen lupauksen ja niiden lunastamisen roolia yrityksen asiakassuhteissa sekä yrityksen mahdollisuuksia vaikuttaa lupauksen antamiseen ja

lunastamiseen erilaisin johtamisen keinoin. Näitä yrityksen vaikutusmahdollisuuksia tarkastellaan asiakaslähtöisen lupausmuodostamisen ja mahdollistamisen kautta, joilla viitataan asiakaslähtöiseen palveluliiketoiminnan strategiseen johtamiseen sekä palveluorganisaation sisäisen toiminnan johtamiseen. Asiakaslähtöisellä lupausmuodostamisella pyritään lähtökohtaisesti vahvistamaan asiakkaille annettujen lupausmuodostamisen houkuttelevuutta ja luomaan yritykselle kilpailuetua suhteessa muihin kilpaileviin toimijoihin. Lupausmuodostamisella pyritään puolestaan luomaan edellytykset palvelutuotannon onnistumiselle siten, että yrityksen pystyy lunastamaan asiakkaille annetut lupaukset onnistuneesti yrityksen ja asiakkaiden välisissä vuorovaikutustilanteissa. Tutkielmaa ohjaavat tutkimuskysymykset määritettiin seuraavasti:

- Millainen on lupausmuodostamisen rooli palveluyrityksen asiakassuhteissa?
- Miten lupauksia voidaan muodostaa asiakaslähtöisesti palveluliiketoiminnassa?
- Miten lupausmuodostamisen lunastaminen voidaan mahdollistaa palveluyrityksessä?

Tutkimuskysymyksiin haettiin tukea empiriasta, jossa tutkimuskohdetta tarkasteltiin seuraavien empiiristen kysymysten avulla:

- Miten case-yrityksen henkilöstö kokee lupausmuodostamisen roolin asiakassuhteiden näkökulmasta?
- Miten henkilöstö kokee case-yrityksen antamat lupaukset ja palvelulupausmuodostamisen?
- Mitä case-yrityksen organisaatiolta edellytetään lupausmuodostamisen lunastamiseksi ja miten palveluhenkilöstö kokee organisaation toimintaedellytykset?

Palvelulähtöisen liiketoiminnan kasvaessa jatkuvasti yhä useampi organisaatio tulee tietyssä kasvun vaiheessa kohtaamaan liiketoiminnan organisoimiseen ja palvelun laadun ylläpitämiseen liittyviä haasteita. Tämän vuoksi kysymykset asiakkaille annetuista lupausmuodostamisista ja niiden lunastamisesta ovat lähtökohtaisesti melko ajattomia ja ne tulevat myös mitä todennäköisemmin koskettamaan useita kasvavia palveluorganisaatioita. Vaikka tässä tutkielmassa tullaankin keskittymään ensisijaisesti henkilöstön avulla tuotettuihin palveluihin, löytyy asiakkaille lupausmuodostamisen ja palvelutuotannon välinen dynamiikka myös muilla tavoin, esimerkiksi teknologian avulla, tuotetuista palveluista.

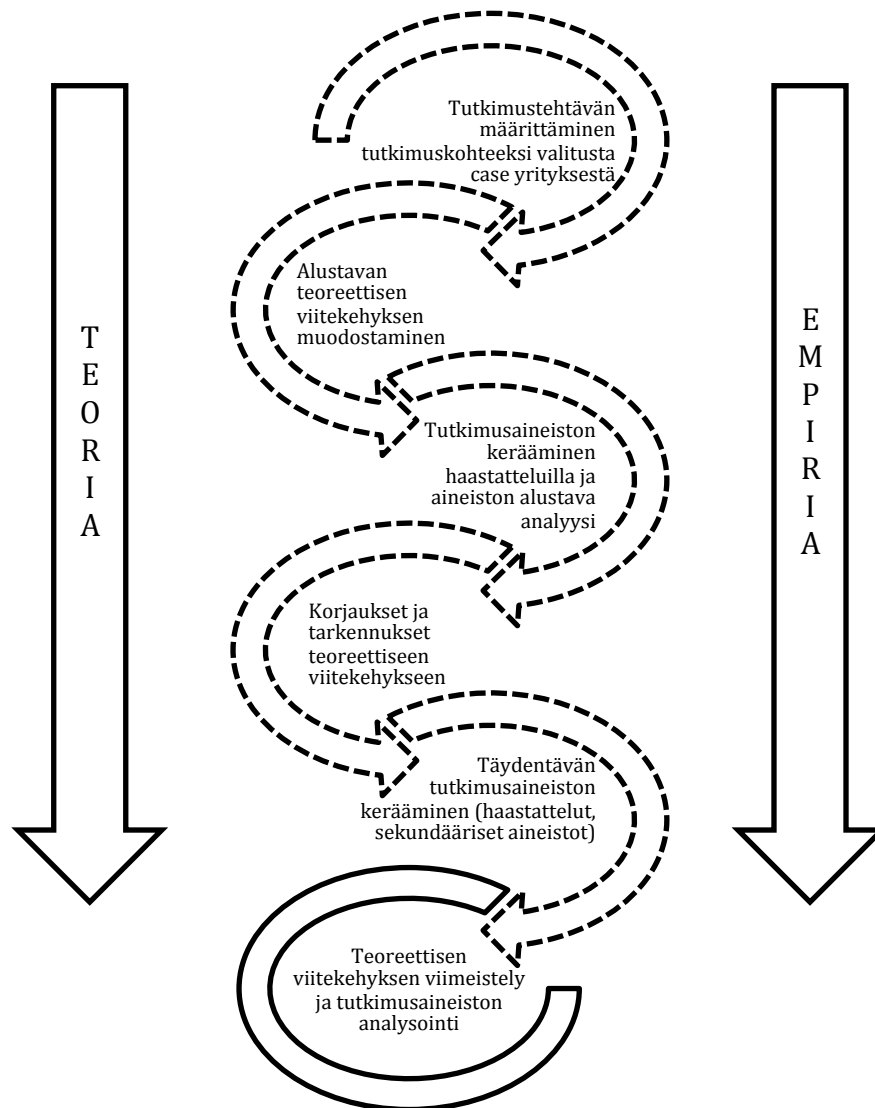
Lupausmuodostamisen käsitettä käytetään tässä tutkimuksessa useissa eri merkityksissä ja asiayhteyksissä, minkä vuoksi käsitteen käyttöä tämän tutkimuksen piirissä on hyvä selkeyttää lukijalle. Lupausmuodostamisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yrityksestä asiakkaisiin kohdistuvia viestejä,

joiden perusteella asiakkaat muodostavat itselleen odotuksia yritystä ja sen toimintaa kohtaan. Lupausten antamisella tai asiakkaille annetuilla lupauksilla viitataan täten kaikkeen yrityksestä peräisin olevaan viestintään, joka vaikuttaa tavalla tai toisella asiakkaiden odotuksiin kyseistä yritystä kohtaan. Lupausten lunastamisella tarkoitetaan puolestaan asiakkaiden odotusten täyttämistä tai niihin onnistuneesti vastaamista yrityksen toimesta. Yrityksen arvolupauksella ja palvelulupauksella tarkoitetaan puolestaan yrityksen asiakaslähtöistä toimintaperiaatetta, joka pyrkii kuvaamaan asiakkaalle tuotettavaa arvoa. Tämän tutkimuksen teoreettisessa tarkastelussa käytetään arvolupauksen käsitettä, mutta empiirisessä tutkimuksessa päätettiin käyttää käsitettä palvelulupaus, sillä sen nähtiin olevan tutkimuskohteen kannalta luontevampi sekä helpommin tunnistettava ja tulkittava termi. Palvelulupausta tulkitaan siis tässä tutkimuksessa palveluliiketoiminnan kontekstiin sijoittuvana arvolupauksena. Tutkimuksen näkökulman mukaan myös palvelulupaus ja arvolupaus on mahdollista lunastaa, millä tarkoitetaan yrityksen onnistumista asiakasarvon tuottamisessa.

Tämän tutkimuksen keskeisimpinä taustateorioina sovellettiin asiakaslähtöisen strategisen johtamisen, suhdemarkkinoinnin sekä palveluiden johtamisen tieteellisiä teorioita. Asiakaslähtöisen strategisen johtamisen teoriassa korostuvat erityisesti teemat kuten kilpailuedun saavuttaminen ja säilyttäminen liiketoiminnassa sekä asiakasarvon tuottaminen. Suhdemarkkinoinnin teoria puolestaan korostaa erityisesti pitkäkestoisten asiakassuhteiden merkitystä liiketoiminnan onnistumisen ja jatkuvuuden kannalta. Asiakassuhteet korostuvat myös palveluiden johtamisen tutkimuksessa, jossa käsitellään lisäksi erilaisia palveluliiketoimintaa harjoittavan yrityksen johtamiseen ja organisointiin liittyviä aihekokonaisuuksia, kuten palveluiden markkinointia, palveluiden laatuteorioita, sisäistä markkinointia ja henkilöstön johtamista.

1.3 Tutkimusprosessin kuvaus

Tutkimustehtävä määritettiin alun perin empirialähtöisesti käytännön liike-elämästä tutkijan muodostaman esiyymmärryksen perusteella. Teoreettisen viitekehyksen muodostamista sekä empiirisen aineiston keruuta ja analysointia tehtiin kuitenkin tutkimusprosessin edetessä osittain päällekkäin ja vuorotellen (kuvio 1). Teoreettista viitekehystä sekä tutkimusaineistoa pyrittiin tutkimusprosessin aikana peilaamaan vahvasti toisiinsa, jolla tavoiteltiin tutkimustehtävää osuvammin käsittelevän teoreettisen viitekehyksen muodostamista sekä tutkimustehtävää mahdollisimman hyvin heijastelevan empiirisen aineiston keräämistä.



Kuvio 1 Tutkimusprosessin eteneminen

Tutkimusprosessissa edettiin abduktiivisen päättelyn mukaisesti soveltaen systemaattista yhdistämistä. Tutkimuksessa yhdistettiin täten teoreettisia ja empiirisiä havaintoja, joiden perusteella tutkimuksen lopullinen teoreettinen viitekehys muodostettiin. (Dubois & Gadde, 2014.) Yksi merkittävä syy tähän oli, että tieteellisestä kentästä tunnistettujen normatiivisten johtamisen sekä markkinoinnin teorioiden ja käytännön empiirisen tutkimuskohteen välillä nähtiin olevan suuria eroavaisuuksia muun muassa yritystoiminnan laajuuden, organisaation koon ja organisatoristen haasteiden suhteen. Täten tutkimusprosessi eteni vahvassa teorian ja empirian välisessä vuorovaikutuksessa. Tämä ilmenee myös kuviosta 1. Toisin sanoen prosessi ei edennyt lineaarisesti teoreettisen viitekehyksen muodostamisesta kohti empiiristä

testaamista, vaan dynaamisesti empiirisen maailman, tutkimuksen viitekehyksen, teorian ja case-kohteen välisessä vuorovaikutuksessa. (Dubois & Gadde, 2014.)

Tutkimusprosessi sai alkunsa mielekkään tutkimustehtävän muodostamisesta, joka tunnistettiin käytännön liike-elämästä. Valitun tutkimustehtävän perusteella pyrittiin tämän jälkeen muodostamaan alustava teoreettinen viitekehys tutkimukselle. Tutkimustehtävä sekä alustava teoreettinen viitekehys mahdollistivat tiettyjen valintojen tekemisen empiirisen aineiston keräämisestä, jonka jälkeen case-yrityksestä aloitettiin keräämään kvalitatiivista tutkimusaineistoa haastatteluiden avulla. Tutkimusaineistoa pyrittiin analysoimaan ja jäsentelemään jo keruuvaiheessa sekä välittömästi sen jälkeen, joka mahdollisti muodostetun tiedon välittömän hyödyntämisen haastattelurungon ja aineistonkeruun kehittämisessä. Teoreettista viitekehystä tarkennettiin ensimmäisen aineistonkeruuvaiheen ja alustavan analyysin perusteella. Toinen aineistonkeruuvaihe toteutettiin täydentämään tutkimusaineistoa entisestään, jotta tutkimustehtävää ja -kohdetta olisi mahdollisimman antoisaa tarkastella teoreettisen viitekehyksen läpi.

1.4 Tutkimuksen metodologiset valinnat ja tutkimuskohteen valinta

Tässä tutkimuksessa pyrittiin tarkastelemaan mielekästä käytännön liike-elämässä ja organisaatioissa usein esiintyvää haastetta, jonka perimmäiset syyt voivat olla erilaisissa ympäristöissä hyvinkin monipuolisia ja vaikeatulkintaisia. Määritetyn tutkimustehtävän perusteella tutkimusstrategiaksi valittiin tapaustutkimus, jossa sovellettiin suurimmaksi osaksi kvalitatiivisia menetelmiä. Tutkimuksessa hyödynnettiin kuitenkin osittain myös kolmannen osapuolen tuottamaa kvantitatiivista aineistoa. Tutkimusstrategia painottui kuitenkin vahvasti kvalitatiiviseen tapaustutkimukseen, sillä kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien ja tapaustutkimuksen voidaan nähdä tarjoavan hyvät työvälineet erityisesti liiketaloustieteelliseen tutkimukseen käsiteltäessä aiheita kuten strateginen johtaminen, markkinointi ja organisaatioiden toiminta. (Gummesson, 2000, 1.)

Tapaustutkimus valittiin erityisesti siksi, että sen voidaan nähdä mahdollistavan monimutkaisten ja vaikeaselkoisten käytännön liike-elämän ongelmien ja sosiaalisten ilmiöiden tarkastelemisen selkeämmässä ja maanläheisemmässä muodossa. Tapaustutkimuksen soveltamista tässä tutkimuksessa puolsi myös sen käytännönläheinen ja normatiivinen luonne, jonka avulla tutkimuksessa pystyttiin tuottamaan hyödynnettävää tietoa organisaation toiminnasta yrityksen johtamisen tueksi. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 116;

Yin, 2003, 2.) Tapaustutkimuksen etuna voidaan pitää sitä, että se pakottaa ymmärtämään yrityksiä kokonaisvaltaisesti varsin realistisesti kuvatussa ympäristössä. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, 156).

Tutkimuksessa päätettiin käyttää ensisijaisesti kvalitatiivisia menetelmiä pyrittäessä kuvaamaan ja ymmärtämään organisaatioiden todellisuutta, jossa eri tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toistaan sekä tapahtumien ja asioiden väliset suhteet ovat monensuuntaisia. Kvalitatiiviset menetelmien voidaan nähdä olevan joustavia ja soveltuvan erityisen hyvin kokonaisvaltaiseen ja avoimeen tiedon hankintaa, kun käsitys tutkittavasta ilmiöstä ei ole etukäteen kovin selkeä tai tarkka. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 160–164; Eriksson & Kovalainen, 2008, 4–5.) Tutkimuksen primäärinen aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla haasteluilla. Haastatteluita voidaankin pitää yhtenä eniten käytetyimmistä, keskeisimmistä ja parhaiten soveltuvista aineiston keruun menetelmistä tapaustutkimuksissa (Yin, 2003; Hirsjärvi & Hurme, 2008; Tuomi & Sarajärvi, 2009).

Tutkimuksen tarkoituksena ei ollut ensisijaisesti pyrkiä keräämään tutkimuskohteesta tieteellisesti uutta tietoa, vaan pikemminkin ymmärtämään käytännön liike-elämään sidonnaista tutkimusilmiötä teoreettisista lähtökohdista. Tutkimuskohde toimii ikään kuin empiirisenä apuvälineenä tutkimuksessa muodostetulle asiakaslähtöiselle lupauksen johtamisen normatiiviselle mallille, jonka avulla tutkimusilmiötä pyrittiin tarkastelemaan. Lisäksi tätä muodostettua normatiivista mallia pyrittiin soveltamaan empiirisesti tutkimuskohteeseen, jonka tavoitteena oli tuottaa hyödynnettävissä olevaa tietoa käytännön liiketoimintaympäristöön.

Tutkimuskohteeksi valittiin logistiikka-alalla toimiva keskisuuri henkilöstövaltainen palveluyritys, jonka tarjooma keskittyi henkilökuljetuspalveluihin. Kyseessä on vahvasti kasvava ja kehittyvä yritys, jonka liiketoiminnasta oli mahdollista tunnistaa tutkimusilmiöön liittyviä haasteita. Tutkimuskohteen valintaan vaikuttivat vahvasti tutkijan laajat mahdollisuudet päästä käsiksi erilaiseen tutkimuksessa hyödynnettävään tietoon ja dataan sekä tietyn tason esiymmärrys tutkimuskohteesta ja sen toimintaympäristöstä, jotka perustuivat tutkijan pitkäaikaiseen työsuhteeseen ja -kokemukseen kyseisessä yrityksessä. Tutkimusta edelsi myös tutkijan epäviralliset keskustelut case-yrityksen toimihenkilöiden, esimiesten ja palveluhenkilöstön kanssa, joiden perusteella esiymmärrys tutkittavasta ilmiöstä oli muodostettu. Gummessonin (2000, 14) mukaan perinteisten tutkimusmenetelmien haasteena on, että ne eivät välttämättä mahdollista tutkimuksen riittävää pääsyä empiiriseen

tietoon. Tutkijan mahdollisuudet tehdä antoisaa tutkimusta tai suorittaa onnistuneesti erilaisia tutkimustehtäviä ovat vahvasti liitoksissa monipuolisen ja rikkaan informaation saatavuuteen. Pääsy tietoon voidaan nähdä täten yhtenä olennaisimpana edellytyksenä hyvän tutkimuksen tekemiselle. Lisäksi tutkijan esiymmärryksellä voi olla positiivisia vaikutuksia tutkimuksen kannalta. Esiymmärryksellä viitataan ihmisten aiempaan tietoon, käsitykseen tai kokemuksiin tutkimusilmiöstä tai -kohteesta ennen varsinaisen tutkimusprosessin alkua. Esiymmärryksen myötä tutkijalla voidaan nähdä olevan paremmat edellytykset tutkimuksen tekemiseen, sillä hänen ei tarvitse pyrkiä saavuttamaan tietyn tason perusymmärrystä tutkimuskohteesta ennen varsinaisen tutkimuksen aloittamista. Henkilökohtaisen esiymmärryksen myötä tutkija tiedostaa tietyt premissit tutkimuskohteesta tai -ilmiöstä, jotka vaikuttavat tutkimustehtävän taustalla. (Gummesson, 2000, 57–58.)

1.5 Tutkimusraportin eteneminen

Tutkimusraportti etenee ensimmäisen luvun tutkimusaiheen, -tehtävän ja -prosessin esittelystä kohti tutkimuksen teoreettista viitekehystä, jota käsitellään luvussa kaksi. Tutkimuksen teoreettinen osuus koostuu asiakaslähtöisestä lupausten johtamisesta, joka tässä tutkimuksessa pitää sisällään kolme osakokonaisuutta: lupausten rooli asiakassuhteissa, lupausten muodostaminen ja lupausten mahdollistaminen. Kolmannessa luvussa käsitellään tutkimuksessa sovellettuja menetelmiä aineiston keruun ja analysoinnin suhteen. Neljännessä luvussa esitellään tutkimuskohteena toiminut case-yritys sekä tutkimuksen tulokset, jotka mukailevat luvun kaksi teoreettista viitekehystä. Kappaleessa 4.2 pyritään tuomaan ilmi, miten lupauksen konsepti näyttäytyy case-yrityksen liiketoiminnassa ja miten case-yrityksen henkilöstö koki lupausten roolin yrityksen asiakassuhteiden näkökulmasta. Kappale 4.3 kartoittaa palvelulupausten olemuksen, tavoitteiden ja sisällön kokemista case-yrityksessä. Samalla tuodaan esiin, millaisena eri asiakasryhmät sekä heidän ominaisuutensa koettiin case-yrityksessä. Kappaleessa 4.4 kuvataan niitä edellytyksiä, joita case-yrityksestä tunnistettiin yrityksen palvelulupausten lunastamiseksi. Lisäksi kappaleessa tuodaan ilmi, miten palveluhenkilöstö koki toimintaedellytyksensä yrityksen antamien lupausten lunastamiseksi. Luvussa viisi esitetään tutkimuksen yhteenveto, jossa pyritään vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Luvussa esitetään myös yhteenveto tutkimuskohteen nykytilasta sekä tutkimuksen johtopäätökset, jossa teoreettista viitekehystä sovelletaan tutkimuskohteeseen. Lisäksi luvussa käydään läpi tutkimuksen kontribuutiota tieteelliselle tutkimukselle ja käytännön liike-elämälle sekä pohditaan erilaisia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 Asiakslähtöinen lupauksen johtaminen

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Kappaleessa 2.1 alustetaan lupauksen johtamisen aihe-alueita suhdemarkkinoinnin teorian avulla sekä käsitellään lupauksen konseptia palveluliiketoiminnassa ja sen roolia palveluyrityksen asiakassuhteissa. Kappale 2.2 pitää sisällään lupauksen muodostamisen osakokonaisuuden, joka syventyy puolestaan asiakasarvon ja arvolupauksen konsepteihin tavoitteenaan muodostaa yhteenveto yrityksen asiakslähtöisestä strategisesta johtamisesta. Kappaleessa 2.3 tarkastellaan lupauksen mahdollistamista palveluliiketoiminnan kontekstissa, jossa keskeisenä konseptina toimii sisäinen markkinointi. Lopuksi kappaleessa 2.4 esitetään asiakslähtöisen lupauksen johtamisen malli, joka toimii teoreettisen viitekehysten yhteenvetona.

2.1 Lupaukset osana palveluliiketoimintaa

2.1.1 Suhdemarkkinointi lupauksen johtamisen taustateorianä

Palveluliiketoiminnan voidaan nähdä olevan luonnostaan suhdekeskeistä. Erityisesti henkilöstövaltaisissa palveluyrityksissä, joissa työntekijät ovat tärkein palvelun tuottamiseen tarvittava resurssi, ihmisten välisillä suhteilla on merkittävä rooli liiketoiminnan onnistumisen kannalta. Asiakkaiden ja palveluntarjoajan väliseen vuorovaikutukseen sisältyy aina tietty ajallinen ulottuvuus palveluiden kuluttamisen prosessimaisesta luonteesta johtuen. Palveluprosessi johtaa aina asiakkaan ja palveluntarjoajan väliseen yhteistoimintaan, jossa palvelun käyttäjä joutuu tekemään jossain määrin yhteistyötä palvelun tuottajan kanssa. Lisäksi monissa tapauksissa palveluita käytetään jatkuvasti tai toistuvasti, jolloin palveluyrityksen ja asiakkaan välille syntyy useiden toistuvien palvelutapahtumien myötä suhde. (Grönroos, 2004, 50.)

Palveluiden markkinointia on pidetty haastavampana ja tehottomampana kuin tuotteiden markkinointia, koska palveluyritykset eivät ole lähtökohtaisesti ymmärtäneet palveluiden suhdekeskeisyyttä. Erityisesti kuluttajatuotteiden myyntiin sovellettu klassinen markkinoinnin teoria on ollut vahvasti transaktiokeskeinen, jonka yhtenä perustavoitteena on ollut maksimoida kertamyyntien ja ostotapahtumien määrä. Tällaisessa näkökulmassa asiakkaan ja toimittajan välistä suhdetta ole pidetty kovinkaan merkittävänä tekijänä liiketoiminnan onnistumisen kannalta. Vaihtomarkkinointiin perustuva lähestymistapa voi varmasti johtaa hyviin tuloksiin tietyntyyppisessä liiketoiminnassa, joissa asiakas ei koe saavansa suhteesta

minkäänlaista lisäarvoa, mutta palveluliiketoiminnassa suhteen ja vuorovaikutuksen voidaan olettaa vaikuttavan lähes aina jollain tavalla asiakkaan kokemaan arvoon. Lähtökohtaisesti suhdekeskeinen lähestymistapa johtaa siis parempiin lopputuloksiin palveluliiketoiminnan kontekstissa. (Grönroos, 2004, 487.)

Suhdemarkkinointia voidaan kuvata markkinointi- tai johtamisfilosofiana, jota soveltamalla yritys voi saavuttaa pitkäaikaisia kilpailuetuja lujittamalla olemassa olevia asiakassuhteitaan (Blomqvist, Dahl & Haeger, 1993, 19). Täten suhdemarkkinointi ei koske ainoastaan yrityksen markkinointifunktiota, vaan se voidaan nähdä laajempaan koko organisaatioon ja sen johtamiseen ulottuvana ajattelutapana. Suhdemarkkinointi on siis ensisijaisesti yritysjohton strateginen asia, joka liittyy esimerkiksi asiakkuuksiin, johtajuuteen, yrityskulttuuriin, liiketoiminnan organisointiin ja resurssien kohdentamiseen (Blomqvist, Dahl & Haeger, 1993, 37). Täten se koskettaa useimmiten kaikkia yrityksen funktioita. Suhdemarkkinoinnin näkökulma korostuu erityisesti palveluyrityksissä, joissa asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen vuorovaikutus on tärkeässä asemassa ja tarvitsee koko yrityksen toiminnan tuekseen (Blomqvist, Dahl & Haeger, 1993, 28).

Grönroos (2009, 70) kuvaa suhdemarkkinointia ennen kaikkea näkökulmana yrityksen, asiakkaiden sekä muiden osapuolten, kuten toimittajien, jakelijoiden, verkostokumppaneiden tai rahoituslaitosten, välisiin suhteisiin. Hänen mukaansa suhdemarkkinoinnilla on vaikutusta siihen, miten liiketoiminta kehittyy ja kuinka asiakkaita hallitaan. Vaikka suhdemarkkinoinnin määritelmästä ei olla päästy yksimieliseen ymmärrykseen ja se on tutkimuksen kehittyessä laajentunut tarkastelemaan suhteita yhä laajemmasta näkökulmasta, on seuraava Grönroosin (2001, 56) klassinen suhdemarkkinoinnin määritelmä vakiinnuttanut vahvan aseman alan tutkimuksen piirissä:

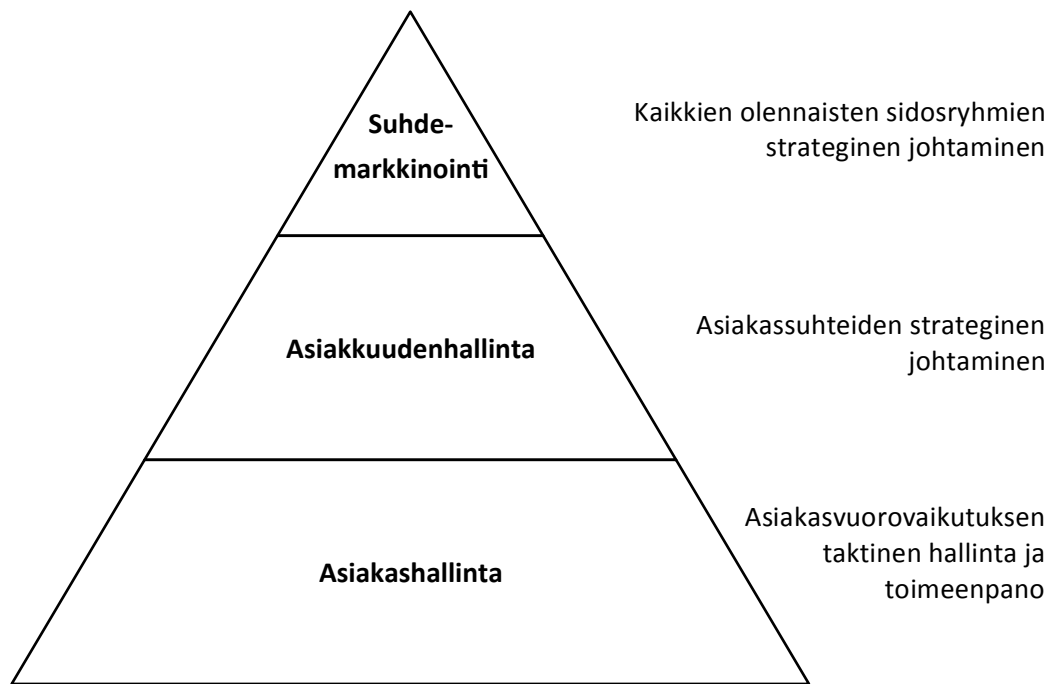
“Suhdemarkkinointi tarkoittaa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa ylläpidettävien suhteiden tunnistamista, solmimista, vaalimista ja kehittämistä – sekä tarvittaessa katkaisemista – niin, että kaikkien osapuolten taloudelliset ja muut tavoitteet täyttyvät. Tähän päästään molemminpuolisella lupauksien antamisella ja niiden täyttämisellä.”

Toisin sanoen suhdemarkkinointi laajentaa perinteistä markkinointiajattelua kohti kokonaisvaltaisempaa ja pitkäkestoisempaa asiakkuuksien hallintaa, jossa uusien asiakkaiden tunnistaminen ja uusasiakashankinta ovat vain ensimmäinen vaihe. Tavoitteena on siis myös vaalia, vahvistaa ja kehittää jo muodostettuja asiakassuhteita.

Myös Gummesson (2008, 5–6) toteaa, että yleisesti suhdemarkkinoinnissa korostetaan pitkäkestoisia ja uskollisia asiakassuhteita, jotka parhaimmillaan johtavat parantuneeseen kannattavuuteen liiketoiminnassa. Hän kuitenkin määrittelee suhdemarkkinoinnin hieman laajemmin kuvaten sitä yrityksen suhdeverkostojen sisäisenä vuorovaikutuksena. Tässä näkemyksessä suhdemarkkinoinnin ydinkonsepteiksi nousevat erityisesti suhteet, verkostot ja vuorovaikutus. Suhteen muodostuminen edellyttää vähintään kahta toimijaa, jotka ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Perussuhteena markkinoinnin näkökulmasta pidetään usein asiakkaan ja yrityksen välistä suhdetta. Verkosto on puolestaan yhdistelmä useampien eri toimijoiden välisiä suhteita. Palveluyrityksen näkökulmasta suhdemarkkinoinnissa korostuvat tällöin yritystä ympäröivät liiketoimintaverkostot ja niiden suhderakenteet, jolloin verkostojen johtaminen ja verkostoteorian mukaiset näkökulmat nousevat tärkeään rooliin. Suhdemarkkinointia voidaan tarkastella myös sidosryhmäsuhteiden johtamisen näkökulmasta. Tällöin yrityksen tulisi pyrkiä luomaan ja vaalimaan suhteita useiden eri sidosryhmien kanssa pystyäkseen saavuttamaan pitkäaikaisen menestymisen myös omissa asiakassuhteissaan. (Payne, 2006, 9–10.)

Suhdemarkkinointi pyrkii tarjoamaan näkökulman siihen, miten asiakkaille luodaan arvoa sekä millainen yrityksen ja asiakkaan välinen suhde on. Arvoa pyritään luomaan käyttöarvona yhdessä asiakkaiden kanssa, sen sijaan että sitä jaettaisiin asiakkaille tuotteisiin tai palveluihin valmiiksi luotuna vaihtoarvona. Arvoa pyritään luomaan asiakkaille kokonaisvaltaisten tarjoomien lisäksi myös pitkäkestoisilla suhteilla, jotka voivat itsessään sisältää asiakkaalle arvoa tuottavia elementtejä. (Grönroos, 2009.)

Yrityksen asiakaslähtöistä johtamista tarkasteltaessa niin suhdemarkkinoinnin kuin strategisen johtamisen osalta kirjallisuudesta nousee esiin myös käsitteet asiakkuudenhallinta ja asiakashallinta. Niitä on alan tutkimuksen kehittyessä käytettykin osittain päällekkäisinä tai limittäisinä termeinä suhdemarkkinoinnin kanssa. Lähtökohtaisesti termit voidaan kuitenkin erottaa toisistaan sen perusteella, kuinka laajasti tai millä tasolla ne asiakas- tai muita sidosryhmäsuhteita käsittelevät. Kuvio 2 pyrkii selkeyttämään suhteiden johtamisen käsitehierarkiaa.



Kuvio 2 Suhdemarkkinoinnin käsittehierarkia (Payne, 2006)

Suhdemarkkinointi toimii ikään kuin kattokäsitteenä suhteiden strategiselle johtamiselle, joka kohdistuu kaikkiin yrityksen tärkeimpiin sidosryhmiin. Asiakkuudenhallinta taas yhdistetään erityisesti asiakassuhteiden strategiseen johtamiseen. Asiakashallinnalla käsitetään useimmiten asiakkuudenhallinnan taktisen tason toteutusta, jossa keskiössä ovat yrityksen ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen toimeenpano ja hallinta. (Payne, 2006 21–22.) Tämän tutkimuksen taustalla toimii suhdemarkkinoinnin teorian mukaiset oletukset, mutta tutkimuksen keskiössä ovat erityisesti palveluyrityksen ja sen asiakkaiden väliset suhteet. Täten tutkimustehtävää tarkasteltaessa asiakassuhteiden strateginen johtaminen sekä asiakasvuorovaikutuksen taktinen hallinta ja toimeenpano nousevat merkittävämpään rooliin. Asiakasarvon ymmärtäminen ja arvolupausten määrittäminen yrityksen strategisen johtamisen tueksi liittyy erityisesti asiakkuudenhallintaan. Asiakkaille annettujen lupauksen mahdollistaminen sisäinen markkinoinnin keinoin ovat taas suurimmaksi osaksi taktisen tason asiakashallintaa. Kuitenkin sisäisen markkinoinnin tavoitteiden ja toimintojen suunnittelemista voidaan pitää strategisen tason tehtävänä. Tutkimustehtävässä johtamista voidaan täten hahmottaa tapahtuvan yrityksissä kahdella eri tasolla: strategisella ja taktisella tasolla. Yrityksen operatiivisen toiminnan johtamista tarkastellaan tässä tutkimuksessa osana taktista johtamista.

2.1.2 Lupauksen käsite ja merkitys asiakassuhteissa

Kuten suhdemarkkinoinnin tarkastelun yhteydessä todettiin, lupauksen antaminen ja niiden täyttäminen toimii palveluyrityksen välineenä pitkäkestoisten asiakassuhteiden muodostamisessa ja säilyttämisessä. Asiakkaat pyritään saamaan käyttämään palveluita antamalla heille mielekkäitä lupauksia, mutta samanaikaisesti on erittäin tärkeää varmistaa, että asiakkaat myös kokevat olevansa tyytyväisiä hankkimaansa palveluun. Kun annetut lupaukset palveluista myös korkealla todennäköisyydellä pidetään, kasvaa asiakkaista lopulta palveluiden uskollisia käyttäjiä, jolloin yrityksen ja asiakkaan välinen suhde syvenee ja lujittuu. (Grönroos, 2009, 351.)

Lupausta voidaan pitää keskeisenä käsitteenä ihmisten välistä vuorovaikutusta ja liiketoimintaan liittyviä suhteita tarkasteltaessa. Lupauksen tärkeyttä liiketoiminnan kannalta on painotettu useiden eri markkinoinnin tutkijoiden ja ammatinharjoittajien toimesta viimeisten viidenkymmenen vuoden aikana. (Calonius, 2006, 422.) Lupauksen merkitystä tulkittiin alun perin tuotteiden markkinoinnin näkökulmasta siten, etteivät potentiaaliset asiakkaat voi kokea tuotetta tai palvelua etukäteen ennen ostohetkeä, jolloin heitä käytännössä houkutellessaan ostamaan lupauksia tyytyväisyydestä. Jopa aineelliset, kokeiltavat ja tunnusteltavat tuotteet ovat ennen ostohetkeä suurimmaksi osaksi vain lupauksia tulevasta. (Levitt, 1981, 96.) Palveluliiketoiminnan kontekstiin voidaan nähdä soveltuvan hyvin Caloniuksen (1984) määritelmä, jonka mukaan lupaus on ”*enemmän tai vähemmän eksplisiittisesti toiselle osapuolelle tai itselle ilmaistu tulevaisuutta koskeva julkilausuma tai vakuuttaminen siitä, että osapuoli sitoutuu joko tekemään tai olemaan tekemättä jotakin ennalta määritettyä tekoa.*” Käytännössä yritys pyrkii siis antamallaan lupauksilla viestimään asiakkailleen eksplisiittisesti siitä, mitä se tulee tekemään, millä tavoin se tulee toimimaan tai mitä se ei tule tekemään jonain tiettyinä tulevaisuuden ajankohtana tai -jaksona. Tämän viestinnän sisällön perusteella asiakkaalle muodostuu tietynlaisia tulevaisuuden odotuksia lupauksen antajaa kohtaan.

Odotukset ja niiden muodostuminen voi olla kuitenkin hyvin yksilökeskeistä riippuen siitä, miten henkilö tulkitsee annettuja lupauksia (Calonius, 2006, 424–425). Tämä voi aiheuttaa haasteita yrityksille hallita antamiaan lupauksia ja niiden asiakkaille luomia odotuksia. Asiakas voi tulkita annetun lupauksen eri tavalla, kuin yritys sen on tarkoittanut. Eksplisiittisesti julkilausutut lupaukset voivat täten sisältää myös eri tavoin tulkittavissa olevia implisiittisiä elementtejä. Yritys voi esimerkiksi suunnitella antavansa asiakkailleen

eksplisiittisen lupauksen, jossa mahdollistetaan asiakkaalle tiedustelut sähköpostin välityksellä. Yrityksen tarkoituksena on voinut olla luvata, että yritys vastaa sähköpostiviesteihin muutaman päivän kuluessa. Asiakas saattaa taas tulkita lupauksen siten, että yritys vastaa lähetettyihin sähköpostiviesteihin välittömästi. (Grönroos, 2009, 331.) Lupauksia on siis mahdollista erotella eksplisiittisiin ja implisiittisiin lupauksiin. Palveluiden yhteydessä eksplisiittisiä lupauksia ovat yrityksen asiakkailleen antamat ilmaukset tai lausumat palvelusta, sen ominaisuuksista, luonteesta, hyödyistä tai sisällöstä, joilla on suora vaikutus asiakkaan odotuksiin. Implisiittiset lupaukset ovat puolestaan palveluihin liittyviä epäsuoria vihjeitä, joiden perusteella asiakas voi tehdä hänen odotuksiinsa vaikuttavia päätelmiä. Tällaisia implisiittisiä lupauksia voivat palveluiden yhteydessä olla muun muassa hinnoittelu, palveluympäristö sekä erilaiset palveluihin liittyvät fyysiset elementit. (Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1993.)

Lupausten taustalla on myös palveluiden laadun tutkimuksessa vakiintunut käsitys asiakkaan laatukokemuksesta, jonka voidaan nähdä vaikuttavan asiakkaan ja palveluntarjoajan välisen suhteen kehittymiseen. Palveluiden laatuteorioiden mukaan asiakkaan henkilökohtainen käsitys palvelun laadusta muodostuu sen perusteella, kuinka hyvin hänen kokemuksensa vastaa hänen odotuksiaan palvelusta. Asiakkaan odotusten palvelua kohtaan voidaan nähdä muodostuvan suurelta osin yritysten antamien lupausten, mutta myös erinäisten asiakkaiden henkilökohtaisten ja tilannekohtaisten tekijöiden perusteella (Zeithaml ym., 1993, 5–7). Jos asiakas kokee suuria ristiriitoja odotuksissaan ja kokemuksissaan palvelusta, voi hänen laatukokemuksensa muodostua negatiiviseksi, mikä taas heikentää hänen tyytyväisyyttään palveluntarjoajaan. Tällöin myös asiakassuhde voi kärsiä tai pahimmassa tapauksessa loppua kokonaan. (Grönroos, 1984; Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988; Ghobadian, Speller & Jones, 1994.)

Yhtenä palveluyritysten keskeisimmistä haasteista voidaan pitää eroavaisuuksia tai ristiriitoja asiakkaille annettujen lupausten ja käytännön palvelutuotannossa tapahtuvan lupausten lunastamisen välillä. Toisin sanoen markkinointi- ja muun viestinnän kautta asiakkaille annetut lupaukset palvelun tasosta, laadusta tai luonteesta eivät välttämättä vastaa yrityksen tuottamaa palvelua käytännössä. Kyseinen problematiikka korostuu erityisesti henkilöstövaltaisilla palvelualoilla, jossa palvelutuotanto tapahtuu yrityksen palveluhenkilöstön sekä asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa. Yrityksissä, joissa palveluita tuotetaan pääosin ihmisten tekemänä, tehdään markkinointiviestinnän keinoin lupauksia itse asiassa siitä, miten tai millä tavoin nämä asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt toimivat.

Koska ihmisten toimintaa on mahdoton kontrolloida samalla tavoin kuin tasalaatuisia tuotteita valmistavia tuotantokoneita, on tasalaatuinen palveluntuottaminen huomattavasti haasteellisempaa. (Zeithaml ym., 1990.) Tällöin myös riski siitä, että asiakkaalle annettuja lupauksia ei onnistuta lunastamaan palveluntuotannossa, on korkeampi. Tämä voi puolestaan heikentää palveluyrityksen kykyä vaalia pitkäkestoisia asiakassuhteita.

Palveluliiketoimintaa harjoitettaessa hyvä asiakastyytyväisyys, asiakassuhteiden säilyminen sekä pitkän aikavälin kannattavuus voidaan saavuttaa siis lupauksen antamisen, mutta ennen kaikkea niiden täyttämisen kautta (Grönroos, 2009, 331). Jotta yritykset pystyvät toteuttamaan palvelukonseptejaan onnistuneesti ja saavuttamaan pitkäkestoisia asiakassuhteita, tulee palvelutuotannon vastata asiakkaille annettuja lupauksia. Tämä voidaan lähtökohtaisesti saavuttaa joko muokkaamalla asiakkaalle annettavia lupauksia tai kehittämällä palveluorganisaatiota siten, että se pystyy lunastamaan vaativimmatkin lupaukset ja vastaamaan asiakkaiden korkeampiinkin odotuksiin palvelulta (Bitner, 1995; Fabien, 1997). Yrityksen kilpailukyvyn kannalta jälkimmäinen vaihtoehto vaikuttaa kuitenkin mielekkäämmältä. Myös palveluiden laateoriat tukevat ajatusta siitä, että palvelutuotannon vastatessa asiakkaan korkeampia odotuksia on myös lopullinen asiakkaan kokemus palvelun laatu korkeampi (Boulding ym., 1993, 24). Lähtökohtaisesti lupauksia pyritään tällöin tekemään mahdollisimman asiakaslähtöisesti ja ne muotoillaan asiakkaan tarpeiden mukaan, jolloin kyseisiä palveluita pyritään myös tuottamaan asiakaslähtöisesti. Liiketoiminnan lähtökohtana on täten kysymys siitä, mitä asiakas haluaa palveluyrityksen tekevän eikä siitä, mitä palveluyritys on nykytilassaan kykenevä tekemään. Tällöin arvonluonti asiakkaalle toimii palveluyrityksen toiminnan lähtökohtana ja kehityksen ajurina.

2.1.3 Lupausten johtaminen palveluliiketoiminnassa

Mikroyrityksiä lukuunottamatta lähes kaikissa yrityksissä vastuu lupauksen antamisesta sekä annettujen lupauksen lunastamisesta ja asiakasuskollisuuden rakentamisesta jakautuvat eri funktioille, osastoille tai henkilöstöryhmille (Brown, 2005, 3). Markkinoinnin tutkijoiden mielestä voi olla kuitenkin hälyttävää, että asiakkuuksien kokonaisvaltainen johtaminen on tällöin jaettu usean yrityksen eri funktion vastuulle (Grönroos, 2009, 355). Tässä tutkielmassa pyritään tarkastelemaan asiakkuuksien johtamisen kokonaisuutta liikkeenjohdon vastuuna. Tällöin yrityksen johdon tehtävänä on luoda linkki lupauksen antamisen ja lunastamisen välillä koordinoitua vahvassa vuorovaikutuksessa markkinointia, palvelutuotantoa sekä muita

mahdollisia funktioita tai organisaation osa-alueita, jotka ovat osallisena arvon tuottamisessa asiakkaalle. Tätä voidaan kutsua myös lupauksen johtamiseksi.

Lupauksen johtaminen pohjautuu markkinoinnin teoriaan. Se pyrkii yhdistämään markkinoinnin avulla lupauksen antamisen ja lupauksen lunastamisen yhdeksi koko organisaation eri funktiot, osastot ja henkilöstöryhmät läpäiseväksi prosessiksi, jonka tärkeimpänä tavoitteena on luoda arvoa asiakkaille (Grönroos 2009, 356). Lupauksen johtaminen osana palveluyrityksen markkinointia voidaan määritellä seuraavasti (Grönroos, 2006, 407):

”Markkinointi on asiakaskeskeisyyttä, joka kuuluu osaksi jokaista organisaation funktiota sekä prosessia, ja jonka avulla yritys antaa lupauksia asiakkailleen arvolupauksensa kautta, mahdollistaa näiden lupauksen muodostamien yksilöllisten odotusten täyttämisen sekä täyttää näitä odotuksia tukemalla asiakkaiden arvaluontiprosesseja, täten edesauttaen sekä yrityksen omaa, että asiakkaiden ja muiden sidosryhmien arvonluontia.”

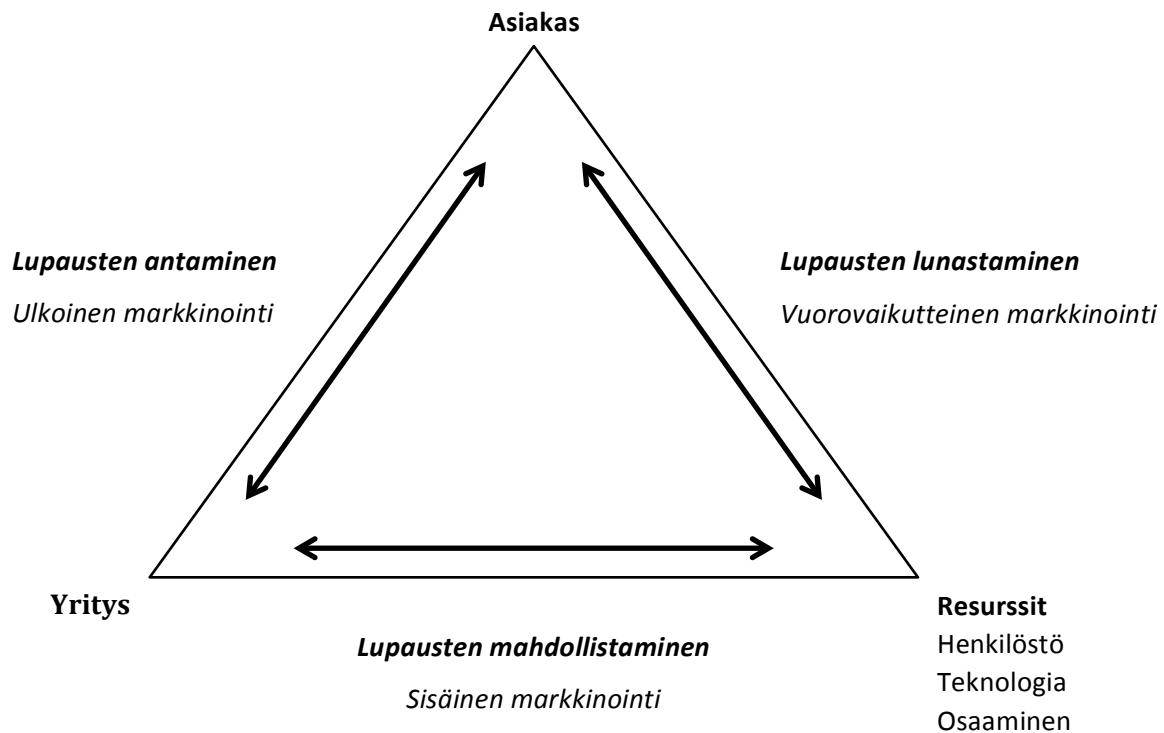
Lupauksen johtamiseen liittyy olennaisena osana yrityksen arvolupauksen määrittäminen ja arvolupausta mukaileva markkinointiviestintä, jota voidaan kutsua lupauksen antamiseksi (Grönroos, 2009, 356). Arvolupausta ja sen määrittämistä käsitellään yksityiskohtaisemmin seuraavassa kappaleessa. Lupauksen antamisen kannalta merkittävässä roolissa on puolestaan yrityksen kokonaisvaltainen markkinointiviestintä. Perinteisten markkinointitoimien, kuten mainostamisen, henkilökohtaisen myynnin, myynninedistämisen sekä hinnoittelun, kautta yritys antaa lupauksia asiakkailleen siitä, millaista arvoa he voivat palvelulta odottaa saavansa ja millä tavoin se tullaan heille tuottamaan. Näitä viestintätoimenpiteitä voidaan nimittää myös suunnitelluiksi viesteiksi. Lisäksi palveluhenkilöstö, yrityksen toimitilat, tarjoomaan liittyvät fyysiset elementit sekä palveluprosessi itsessään kommunikoivat ja luovat asiakkaille odotuksia palveluita kohtaan. Näitä voidaan puolestaan kutsua tuote- ja palveluviesteiksi. (Bitner, 1995, 247; Duncan & Moriarty, 1997; ks. Grönroos, 2009.) Suunnitellut viestit sekä tuote- ja palveluviestit voidaan nähdä olevan tavalla tai toisella yrityksen hallittavissa, mutta lupaukset voivat välittyä myös yritysten vaikutuspiirin ulkopuolella. Näitä kutsutaan suunnittelemattomiksi viesteiksi, joita välittävät muun muassa asiakkaat, muut yritykset, lehdet, uutistoimistot tai muu media. Asiakkaat pitävät usein suunnittelemattomia viestejä kaikista luotettavimpina ja totuudenmukaisimpina, sillä niiden antajia pidetään usein riippumattomina yrityksistä. (Duncan & Moriarty, 1997; ks. Grönroos, 2009.)

Suhdemarkkinoinnin näkökulmassa korostetaan erityisesti suusanallisen viestinnän merkitystä markkinoinnissa. Suusanallinen viestintä voidaan määritellä yhdeltä ihmiseltä toiselle välittyvinä viesteinä, jotka koskevat esimerkiksi organisaation uskottavuutta, toimintatapoja tai palveluja. Suusanallisen viestinnän markkinointivaikutusta voidaan pitää huomattavana ja usein jopa suurempana kuin yrityksen muun viestinnän. (Grönroos, 2009, 362–363.)

Lupausten antamisen hajautuessa laajalle rintamalle useissa eri kanavissa, tulisi yritysten pyrkiä hallitsemaan markkinointiviestintäänsä kokonaisvaltaisesti. Tällä tavoin sen on mahdollista edesauttaa asiakkaihin kohdistuvien yksittäisten viestien tai annettujen lupausten yhteneväisyyttä. Jos viestintä eri kanavissa on ristiriitaista, voi se johtaa asiakkaiden keskuudessa epäselvään yrityskuvaan tai eriäviin odotuksiin yrityksen palveluja kohtaan. (Zeithaml & Bitner, 2003, 447.) Kokonaisvaltainen markkinointiviestintä voidaan määritellä strategiaksi, jossa yhdistetään perinteisten medioiden kautta toteutettava markkinointi, suoramarkkinointi, suhdetoiminta ja muut erilliset markkinointiviestintämediat sekä tuotteiden ja palvelujen toimitukseen ja kulutukseen, asiakaspalveluun ja muihin asiakastapaamisiin sisältyvät viestinnälliset näkökohdat (Grönroos, 2009, 359).

Asiakkaille annettuja lupauksia ei kuitenkaan voida olettaa lunastettavan onnistuneesti elleivät yrityksen työntekijät ole halukkaita, motivoituneita tai kykeneviä tekemään niin. Jotta palveluhenkilöstön on mahdollista vastata asiakkaalle luotuihin odotuksiin, tulee heillä olla lupausten lunastamiseksi vaadittavat taidot, ominaisuudet, välineet sekä motivaatio. Yrityksen tulee luoda siis edellytykset lupausten lunastamiseksi tarjoamalla työntekijöilleen muun muassa koulutusta, tarvittavat työvälineet ja tekniset tukijärjestelmät sekä hyvään palveluun kannustavan palkitsemisjärjestelmän. (Bitner, 1995, 247.) Henkilöstön täytyy myös omaksua asiakaskeskeisyys oman toimintansa ohjaavaksi tekijäksi riippumatta siitä, mikä on heidän positionsa yrityksessä. Vaikka palveluliiketoiminnassa henkilöstö onkin usein tärkein yksittäinen palvelutuotannon resurssi, lupausten mahdollistaminen vaatii myös muiden resurssien hyödyntämistä lupausten lunastamista tukevalla tavalla. Yrityksen tulisi siis edesauttaa lupausten lunastamista myös kehittämällä muun muassa asiakaslähtöisiä palveluprosesseja, teknologioita ja tukijärjestelmiä, jotka auttavat asiakasta palveluiden tai tuotteiden käyttämisessä sekä sujuvoittavat asiakkaan ja yrityksen välistä vuorovaikutusta. (Grönroos, 2009, 355–356.) Näiden haasteiden ratkaisemiseksi yritysten on mahdollista hyödyntää sisäistä markkinointia, joka pyrkii antamaan liikkeenjohdolle tarvittavat välineet asiakaskeskeisen organisaation ja palveluhenkisten työntekijöiden kehittämisessä. Konseptia voidaan myös hyödyntää erilaisten organisatoristen tavoitteiden saavuttamisessa sekä

strategioiden toimeenpanossa. Sisäiseen markkinointiin paneudutaan tarkemmin kappaleessa 2.3.



Kuvio 3 Lupausten johtamisen kolmio (mukailten Bitner, 1995, 247; Grönroos, 2009, 91)

Lupausten lunastaminen tapahtuu lopulta vuorovaikutteisessa markkinoinnissa, johon kuuluvat olennaisena osana asiakkaan ja yritykset väliset palvelukohtaukset, joita voidaan kutsua myös totuuden hetkiksi. Totuuden hetket ovat tilanteita, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan resurssien, kuten henkilöstön tai teknologisten järjestelmien, kanssa. Niiden perusteella asiakas määrittelee ovatko hänelle annetut lupaukset lunastettu vai rikottu yrityksen toimesta (Zeithaml & Bitner, 2003, 319). Jos vuorovaikutustilanteiden perusteella muodostunut kokemus on asiakkaan odotusten mukainen tai ylittää ne, palvelun laatu koetaan usein hyväksi. Tällöin myös asiakkaalle annettujen lupauksen voidaan nähdä täyttyneen, jolloin asiakassuhteen on mahdollista kehittyä suotuisasti. (Grönroos, 2009, 519–523.) Yrityksen näkökulmasta jokainen totuuden hetki voidaan nähdä mahdollisuutena tehdä vaikutus asiakkaaseen ja todistaa olevansa oikea valinta palveluntarjoajaksi. Toisaalta niihin sisältyy myös epäonnistumisen ja jopa asiakkaan menettämisen riski, jos yritys ei onnistu vastaamaan asiakkaan odotuksiin. (Zeithaml & Bitner, 100–101.)

Lupausten johtamisen kolmion (kuvio 3) voidaan nähdä sijoittuvan suhdemarkkinoinnin käsitehierarkiassa (kuvio 2) pääasiassa asiakashallintaan eli asiakasvuorovaikutuksen taktiseen johtamiseen. Kuten aiemmin todettiin, lupausten antamiseen eli niiden viestimiseen kokonaisvaltaisen markkinointiviestinnän kautta liittyy kuitenkin olennaisesti asiakkaiden tunnistaminen, asiakasarvon määrittäminen sekä yrityksen arvolupauksen muodostaminen. Näiden tulisi toimia pohjana sille, kenelle yritys lupauksia antaa, millaisia lupauksia yritys antaa ja millä tavoin lupauksia annetaan. Täten lupausten antamiseen liittyy vahvasti myös strateginen elementti, jota tässä tutkielmassa kutsutaan lupausten muodostamiseksi. Seuraavaksi käsitellään asiakaslähtöistä lupausten muodostamista, jonka voidaan nähdä luovan lähtökohdat lupausten mahdollistamiselle, antamiselle sekä lunastamiselle.

2.2 Lupausten muodostaminen

2.2.1 Arvon käsite palveluiden johtamisen näkökulmasta

Asiakasarvo yrityksen ja asiakkaan näkökulmasta

Lupausten muodostaminen nojaa vahvasti yrityksen asiakaslähtöiseen strategiseen johtamiseen. Yrityksen kokonaisvaltaisen markkinointiviestinnän, jonka välityksellä lupauksia annetaan, tulisi pohjautua yrityksen strategiaan. Jos liiketoimintaa halutaan harjoittaa asiakaskeskeisesti, tulisi lupausten muodostamisen perustana olla se, millaista arvoa yritys haluaa asiakkailleen tuottaa ja millä tavoin. Yrityksen arvolupauksen tulisi täten toimia asiakkaille annettavien lupausten lähtökohtana. Arvolupausta voidaan pitää yrityksen ulkoista ja sisäistä toimintaa ohjaavana periaatteena, joka luo lähtökohdat lupausten mahdollistamiselle ja antamiselle (Webster, 2002, 61; Kuusela & Neilimo, 2010, 60; Kaplan & Norton, 2001; Lehmann & Winer, 2008.) Arvolupauksen käsitteeseen ja sen määrittämiseen liiketoiminnassa perehdytään yksityiskohtaisemmin tuonnempana. Sitä ennen syvennytään asiakasarvoon, jonka voidaan nähdä toimivan arvolupauksen ja asiakaskeskeisen liiketoiminnan kulmakivenä.

Arvolupauksen määrittämisen perustana tulisi olla ymmärrys arvon käsitteestä sekä asiakasarvosta niin yrityksen kuin asiakkaan näkökulmasta. Arvon käsitettä käytetään hyvinkin monessa eri kontekstissa ja merkityksessä sekä kirjallisuudessa että käytännön liike-elämässä. Käsite juontaa juurensa psykologiasta, sosiaalipsykologiasta, taloustieteistä, markkinoinnista ja johtamisesta (Woodruff & Gardial, 1996, 54). Arvoa voidaan pitää yhtenä eniten käytettynä konseptina erityisesti johtamisen kirjallisuudessa, jossa konseptia käytetään

suurimmalta osin kolmessa eri pääkontekstissa. Taloustieteiden ja strategisen johtamisen yhteydessä on perinteisesti painotettu omistaja-arvon luomista. Tämä pohjautuu uskomukseen siitä, että suurinta arvoa omistajilleen tuottavat liiketoimintastrategiat auttavat yritystä saavuttamaan myös kestävästä kilpailuetua parhaalla mahdollisella tavalla. Sidosryhmäteoriassa käsitellään taas sidosryhmäarvoa, jonka mukaan yrityksellä on osakkeenomistajien arvonluomisen lisäksi sosiaalisia vastuita eri sidosryhmiä, kuten yrityksen työntekijöitä, kuluttajia tai ympäröivää yhteiskuntaa, kohtaan. Tällöin fokus siirtyy osakkeenomistajien arvosta laajempaan kaikkia sidosryhmiä koskevaan arvoon. Markkinoinnin tutkimuksessa tarkastelun keskiöön on puolestaan nostettu asiakasarvo. (Khalifa, 2004, 646–647.) Asiakasarvokeskeinen ajattelu on hiljalleen sivuuttamassa omistaja-arvokeskeistä paradigmaa myös strategisen johtamisen keskuudessa. On tunnistettu, että asiakasarvon tuottamista voidaan pitää koko liiketoiminnan edellytyksenä ja elinehtona, sillä asiakasarvo nähdään lähtökohtaisesti kaiken muun yrityksen tuottaman arvon, mukaanlukien omistaja-arvon, lähteenä (Khalifa, 2004, 646). Ilman asiakasarvon tuottamista ei siis voida saada aikaan omistaja-arvoa (Rappaport, 1997, 8). Yritysten tulisi täten pyrkiä ensisijaisesti maksimoimaan asiakkaidensa tyytyväisyys ja heille tuottamansa arvo, jotta he voivat turvata omistaja-arvon tuottamisen pitkällä aikavälillä (Martin, 2010). On kuitenkin tärkeä tiedostaa, ettei asiakasarvon tuottaminen itsessään johda omistaja-arvon muodostumiseen. Asiakkaiden tulee olla myös valmiita maksamaan heille tuotetusta arvosta. Vaikka yritys pystyisikin tuottamaan kilpailijoihinsa nähden parempaa arvoa asiakkailleen, tulee sen samalla varmistaa arvontuotannosta saatu kassavirta pitkällä aikavälillä. Täten pelkkä asiakasarvon tuottaminen ei voi olla liiketoiminnan itseisarvo, vaan se täytyy pystyä tekemään kannattavasti pitkällä aikavälillä. (Rappaport, 1998, 8.) Tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti arvoon asiakasarvona, jota voidaan tarkastella sekä yrityksen että asiakkaan näkökulmasta.

Asiakasarvon yksiselitteisessä määrittelemisessä on todettu olevan hyvin haasteellista, sillä se on monitulkintainen ja subjektiivinen konsepti, joka kehittyy ja muuttuu ajan kuluessa. Vaikka asiakasarvoa voidaan hahmottaa ja tulkita monellakin eri tavalla, on tutkijoiden keskuudessa päästy kuitenkin yhteisymmärrykseen siitä, etteivät yritykset voi luoda arvoa asiakkailleen valmiiksi, vaan arvo muodostuu asiakkaan subjektiivisen kokemuksen perusteella. Tätä voidaan kutsua asiakkaan kokemaksi arvoksi. Asiakkaan kokema arvo on siis tilanteesta riippuva, subjektiivinen ja yksilöllinen kokemus (Anderson & Narus, 1998, 54; ks. Kuusela & Rintamäki, 2002, 17). Koska asiakkaan kokemaan arvoon sisältyy aina yksilöstä sekä tilanteesta riippuvia tekijöitä, ei yritys pysty sisällyttämään arvoa valmiiksi

osaksi tarjoamia tuotteita tai palveluita (Khalifa, 2004, 647). Asiakasarvo muodostuu täten käyttöarvona, jolla viitataan arvonmuodostumiseen asiakkaiden prosesseissa ja päivittäisissä toiminnoissa heidän käyttäessään tai kuluttaessaan palveluita tai tuotteita (Grönroos, 2009, 192). Yritykset voivat kuitenkin pyrkiä luomaan edellytykset tietynlaiselle käyttöarvon muodostumiselle osallistuessaan asiakkaan arvonluontiprosessiin.

Grönroosin (2004, 53–54) mukaan asiakasarvo syntyy palveluliiketoiminnan kontekstissa asiakkaan ja palveluntarjoajan välisessä vuorovaikutuksessa. Tätä vuorovaikutusta tarkastellaan usein yhden palvelutapahtuman näkökulmasta. Sitä voidaan kuitenkin laajentaa koskemaan myös pitkäkestoisempaa useiden toistuvien tapahtumien sarjaa, jolloin arvonmuodostumista hahmotetaan koko asiakassuhteen näkökulmasta. Erityisesti palveluliiketoimintaa tarkasteltaessa on tärkeää tiedostaa, että myös asiakkaan ja yrityksen välisessä suhteessa itsessään on arvoa tuottavia tekijöitä (Grönroos, 2009, 193). Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi varmuus, sosiaaliset hyödyt sekä erityiskohtelu. Varmuuteen liittyvät tekijät, kuten esimerkiksi luottamus palveluntarjoajaa kohtaan tai tunne optimaalisimman palveluntarjoajan valitsemisesta, koetaan usein kaikista tärkeimpinä. Suhteen sosiaaliset hyödyt muodostuvat, kun asiakkaan ja palveluyrityksen henkilöstön välille syntyy henkilökohtaisia suhteita. Myös erityiskohtelulla, kuten pitkäaikaisen asiakassuhteen myötä saavutetuilla hintaan tai palvelun tasoon liittyvillä etuuksilla, on vaikutusta suhteen arvoon. (Gwinner, Gremler & Bitner, 1998, 108–110.) Asiakkaalle muodostuu siis arvoa yksittäisten palvelutapahtumien perusteella, mutta myös niiden toistuvuuden myötä syntyneellä suhteella on vaikutusta arvonmuodostumiseen. Tämän suhdenäkökulman mukaisen ajatuksen perusteella yritys luo asiakasarvoa yhdessä asiakkaidensa kanssa edistäen ja tukien asiakkaan arvonluontiprosesseja niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä.

Yritysten näkökulmasta tarkasteluna edellytysten luomista asiakkaan kokeman arvon muodostumiseksi ja asiakkaan arvonluontiprosessin tukemista voidaan ymmärtää asiakasarvon tuottamisena. Tällöin voitaisiin myös ajatella, että yritys pyrkii resurssejaan hyödyntämällä mahdollistamaan asiakkaalle arvonluontiprosessin, jonka lopputuloksena asiakkaalle muodostuu arvoa. Tässä tutkielmassa asiakasarvoa tarkastellaan erityisesti yrityksen näkökulmasta, jolloin lähtökohtaisena oletuksena on, että yritys voi pyrkiä tuottamaan asiakkaalle tietynlaista arvoa. Tämä tarkoittaa sellaisen toiminnan luomista, joka onnistuessaan saa aikaan tietynlaisen tai tietyn tyyppisen arvon muodostumista asiakkaalle. Yritys voi tehdä valintoja siitä, minkälaista arvoa se tavoittelee asiakkaalle tuottavansa,

vaikka se ei jokaisen asiakkaan kohdalla heijastelisikaan täysin realistista arvokokemusta. Näin ollen asiakkaan kokemalla arvolla tarkoitetaan tässä tutkielmassa asiakkaan yksilöllistä arvokokemusta. Asiakasarvon käsitettä hahmotetaan puolestaan yrityksen näkökulmasta sellaisena käyttöarvona, jota yritys pyrkii toiminnallaan asiakkaalle tuottamaan.

Asiakkaan kokema arvo

Asiakkaan kokema arvo tarkoittaa arvoa asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaan kokemaa arvoa on mahdollista määritellä ja tarkastella hyvinkin monella eri tavalla (Kuusela & Rintamäki, 2002, 17–18). Useimmat käsitykset asiakkaan kokemasta arvosta pohjautuvat kuitenkin hyötyjen ja kustannuksen suhteeseen, mikä on valittu myös tämän tutkielman näkökulmaksi. Zeithamlin (1988, 14) mukaan asiakkaan kokema arvo on asiakkaan kokonaisarvio tuotteen tai palvelun hyödyistä. Arviot hyödyistä perustuvat kuluttajan kokemuksiin siitä, mitä hän on tuotteelta tai palvelulta saanut ja mitä hän on vastavuoroisesti sen saadakseen joutunut antamaan. Myös Monroe (1991, 38) määrittelee asiakkaan kokeman arvon koettujen hyötyjen ja uhrausten suhteena. Samat elementit toistuvat myös Kuuselan ja Neilimon (2010, 53) määritelmässä, jonka mukaan asiakkaan kokema arvo on hierarkkisesti rakentunut, kokonaisvaltainen ja aistinvarainen asiointikokemuksen hyötyjen ja uhrausten suhde. Kokonaisvaltaisuudella ja aistinvaraisuudella tarkoitetaan sitä, että asiakkaat arvioivat tuotteen tai palvelun ominaisuuksia kokonaisuuksina aistinvaraiseen informaatioon perustuen. Arvon hierarkkisuuudella tarkoitetaan asiakkaan kokeman arvon ilmentymistä erilaisilla tasoilla, joita käsitellään seuraavassa alakappaleessa. Asiakkaan kokema arvo on subjektiivinen arvio niin positiivisista kuin negatiivisista tuotteen tai palvelun käyttämisen seuraamuksista, jolloin sitä voidaan pitää pohjimmaisena syynä asiakkaiden tekemille ostopäätöksille (Sheth ym., 1991; Woodruff, 1997; ks. Rintamäki, Kuusela & Mitronen, 2007, 621).

Asiakkaan kokema arvo syntyy siis hänen kokemistaan hyödyistä ja kustannuksista. Asiakkaan kokema hyöty voidaan nähdä yhdistelmänä kaikista niistä asiakkaan kokemista positiivisista aineellisista sekä ei-aineellisista ominaisuuksista, jotka liittyvät erilaisilla tavoilla hankittavaan tuotteeseen tai palveluun. Koetut uhraukset ovat vastavuoroisesti yhdistelmä niistä negatiivisista ominaisuuksista, jotka liittyvät hankittavaan tuotteeseen tai palveluun. Koettuihin uhrauksiin lukeutuvat kaikki ne kustannukset, joita asiakas kokee hankkiessaan tuotetta tai palvelua. Tällaisia uhrauksia voivat olla tuotteen tai palvelun hankkimiseen ja käyttöön liittyvät rahalliset kustannukset, kuten maksettu hinta,

kuljetuskustannukset, korjaukset, ylläpito. Myös ei-rahalliset eli mentaaliset kustannukset, kuten erilaisten vaihtoehtojen etsintä, vaihtoehtojen vertailu sekä päätöksenteko voidaan käsittää uhrauksina. Huberin ym. (2001) mallin mukaan asiakkaan kokemat uhraukset koostuvat kokonaisuudessaan rahallisista kustannuksista, aikakustannuksista, etsintäkustannuksista, oppimisen kustannuksista sekä emotionaalista kustannuksista. (Khalifa, 2004, 649–650; Kuusela & Rintamäki, 2002, 17.)

Asiakkaan kokeman arvon ulottuvuudet

Asiakkaiden havainnot hyödyistä ja uhrauksista voidaan nähdä syntyvän erilaisilla hierarkisilla tasoilla. Alemmilla hierarkiatasoilla koetut hyödyt ja uhraukset ovat konkreettisempia, objektiivisempia, tiedostetumpia ja helpommin mitattavissa olevia. Ylemmillä tasoilla ne ovat puolestaan abstrakteja, subjektiivisia ja tiedostamattomia, jolloin niitä on vaikeampi tunnistaa ja mitata. Tasot eivät kuitenkaan ole toisiaan poissulkevia, vaan asiakkaan kokemia hyötyjä ja kustannuksia voi syntyä monellakin eri tasolla. (Kuusela & Neilimo, 2010, 52.) Asiakkaan kokeman arvon osatekijät on mahdollista sijoittaa neljälle eri tasolle, jotka ovat nimetty edelleen taloudelliseksi, toiminnalliseksi, emotionaaliseksi ja symboliseksi arvon ulottuvuudeksi. (Kuusela & Neilimo, 2010, 55.) Taloudellinen ja toiminnallinen arvoulottuvuus heijastelevat utilitaristista arvoa, joka perustuu pääasiassa asiakkaiden tekemien uhrausten pienenemiseen, kuten asiakkaan rahan, ajan tai vaivan säästämiseen. Emotionaalinen ja symbolinen ulottuvuus liittyvät taas hedonistiseen arvoon, jonka tärkein elementti on kokemuksellisuus ja elämyksellisyys. (Rintamäki ym., 2007, 624.) Esimerkiksi tuotteiden tai palveluiden viihteelliset, seikkailulliset ja tunteisiin vaikuttavat aspektit muodostavat hedonistista arvoa, jonka nähdään olevan abstraktimpi ja subjektiivisempi kuin utilitaristisen arvon. (Rintamäki, Kanto, Kuusela & Spence, 2006, 14).

Taloudellisen arvon tärkein arvotekijä on hinta. Taloudellinen arvo määrittyy siis pitkälti tuotteen tai palvelun objektiivisena rahallisena arvona, jonka asiakas määrittää vertaamalla sitä muihin saatavilla oleviin samankaltaisiin vaihtoehtoihin (Smith & Nagle, 2005, 41). Vaihtoehtoisesti taloudellista arvoa voidaan määritellä alhaisimpana mahdollisena hintana tai parhaana mahdollisena hinta-laatusuhteena (Gale, 1994; Zeithaml, 1988). Asiakkaat, jotka kokevat taloudellisen arvon tärkeimpänä tekijänä, tekevät useimmiten ostopäätöksensä puhtaasti hinnan perusteella. He eivät yleensä ole valmiita maksamaan korkeampaa hintaa saadakseen korkeampaa laatua ja he voivat uhrata paljonkin aikaa sekä vaivaa edullisimman hintavaihtoehdon löytämiseksi. Hinta-laatusuhteen perusteella arvoa määrittävät asiakkaat

voivat valita kuitenkin korkeamman hinnan omaavan tuotteen tai palvelun, jos he kokevat laadun paranevan enemmän suhteessa hinnan nousuun. (Rintamäki ym., 2007, 627.)

Miellyttävistä, helpoista ja kätevistä ratkaisuista motivoituneiden asiakkaiden kohdalla korostuu erityisesti toiminnallinen arvo (Rintamäki ym., 2007 627), joka voidaan määritellä tuotteen tai palvelun toiminnalliseen suorituskykyyn sekä käytännöllisyyteen liittyvinä asiakkaan kokemina hyötyinä (Sheth ym., 1991, 160). Toiminnallisella tasolla arvo perustuu toiminnan sujuvuuteen ja sitä häiritsevien tekijöiden minimoimiseen, jolloin vaivattomuus on yksi tärkeimmistä arvotekijöistä. Vaivattomuus ilmenee muun muassa ajan säästönä, asioinnin helppoutena, tavoitettavuutena, sijaintina ja asioiden sujuvuutena. (Kuusela & Neilimo, 2010, 56.) Toiminnallisen arvon voidaan nähdä korostuvan erityisesti palveluliiketoiminnan kontekstissa, jossa palveluprosesseilla ja niiden toimivuudella on suuri vaikutus toiminnallisen arvon muodostumiseen. Toiminnallisia tekijöitä arvostavat asiakkaat pitävät usein aikaa ja vaivaa tärkeämpinä arvotekijöinä kuin esimerkiksi hintaa. Tällöin he voivat olla valmiita maksamaan jopa korkeampaa hintaa tuotteista tai palveluista, jos heidän ei vastavuoroisesti tarvitse uhrata aikaansa tai nähdä vaivaa.

Emotionaalisella tasolla arvo syntyy tunteita herättävistä elementeistä, kuten palvelu- tai asiointikokemuksen nautittavuudesta, kokemuksellisuudesta ja elämyksellisyydestä (Kuusela & Neilimo, 2010, 56). Emotionaalisen arvon keskiössä on asiakkaan kokemus, jonka muodostumisessa erityisesti palveluympäristöllä sekä henkilöstön käyttäytymisellä on merkittävä vaikutus (Turley & Milliman, 2000; ks. Rintamäki ym., 2007, 628). Emotionaalisen tason arvotekijöihin kuuluvat muun muassa palvelukokemuksen tunnelma, esteettisyys ja hauskuus, vaihtelunhalu sekä uutuudenviehätys. Yleensä asiakkaan lopullinen palvelukokemus muodostuu useiden yksittäisten palvelutapahtumien perusteella. Näiden palvelutapahtumien muodostamaan palveluprosessia voidaan kutsua myös asiakkaan matkaksi. Asiakkaan matka sisältää kaikki ne yksittäiset vuorovaikutustilanteet, joihin hän koko palvelu- tai ostoprosessin aikana osallistuu. Yritysten tulisi tunnistaa ja kartoittaa kokonaisvaltaisesti asiakkaidensa matkat, jotta he voivat johtaa asiakkaan palvelukokemusta. (Rawson, Duncan & Jones, 2009.) Yritysten on mahdollista tuottaa emotionaalista asiakasarvoa johtamalla asiakkaiden palvelukokemuksia. Asiakkaat muodostavat palvelukokemuksensa usein toiminnallisten, mekaanisten ja inhimillisten vihjeiden perusteella. Toiminnalliset vihjeet perustuvat palvelun tekniseen suorituskykyyn, kuten luotettavuuteen ja laatuun. Mekaaniset vihjeet liittyvät puolestaan palvelun aineellisiin elementteihin sekä ympäristöön. (Berry, Wall & Carbone, 2006, 43–45.) Mekaanisia vihjeitä

hyödyntämällä yritykset voivat tuottaa emotionaalista arvoa muun muassa visuaalisuuteen, auditiivisuuteen, aistinvaraisuuteen tai hajuihin ja makuihin liittyvillä elementeillä ollessaan vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa (Rintamäki ym., 2007, 628). Näiden mekaanisten vihjeiden suunnittelu ja integroiminen osaksi erilaisia palvelukanavia ja asiakasvuorovaikutusta on tärkeässä roolissa asiakkaiden palvelukokemusten johtamisessa. (Carbone, 2004, 165). Inhimilliset vihjeet pohjautuvat palveluhenkilöstön käyttäytymiseen ja ulkoiseen olemukseen, kuten heidän sanavalintoihinsa, äänensävyynsä, innoistuneisuuteensa, kehonkieleensä tai pukeutumiseensa (Berry, Wall & Carbone, 2006, 45).

Symbolisella tasolla arvo syntyy itseilmaisullisin perustein. Palvelun, tuotteen tai asiakaskokemuksen symbolisen arvon nähdään syntyvän positiivisista kulutuskokemuksista, jotka liittyvät asiakkaan minäkuvaan tai jotka halutaan jakaa muiden kanssa. (Kuusela & Neilimo, 2010, 57; Rintamäki ym., 2007, 629.) Symboliseen arvoon liittyy siis oleellisesti itsensä ilmaiseminen, johon voi kuulua myös itsensä toteuttamista ja minäkuvan rakentamista, jolloin tuotteiden tai palveluiden kuluttamisen symboliikka kohdistuu asiakkaaseen itseensä. Asiakkaan kulutusvalinnat toimivat välineenä statuksen, sosiaalisuuden tai yhteisöllisyyden saavuttamiseen. Sosiaalisuus ja yhteisöllisyys viestivät halusta kuulua johonkin tiettyyn ryhmään ja viettää aikaa sekä jakaa ajatuksia yhdessä muiden yksilöiden kanssa. Arvonmuodostumiseen symbolisella tasolla vaikuttaa usein yrityksen tai palveluntarjoajan brändi, joka kertoo tuotteen tai palvelun identiteetistä ja jonka perusteella asiakas määrittelee tuotteen tai palvelun imagon. (Kuusela & Neilimo, 2010, 57.)

Asiakkaan kokeman arvon ja arvoulottuvuuksien ymmärtäminen toimii perustana yrityksen asiakaslähtöiselle strategiselle johtamiselle. Vahva asiakasymmärrys voi auttaa yritystä määrittelemään, millä tavoin sen tulisi liiketoimintaansa järjestellä tai millaisia strategisia valintoja sen tulisi tehdä. Seuraavaksi käsitellään asiakasarvoa osana yrityksen strategiaa, johon myös arvolupauksen muodostaminen olennaisesti liittyy.

2.2.2 Arvolupaus asiakaskeskeisen liiketoiminnan lähtökohtana

Asiakasarvo yrityksen strategisten valintojen taustalla

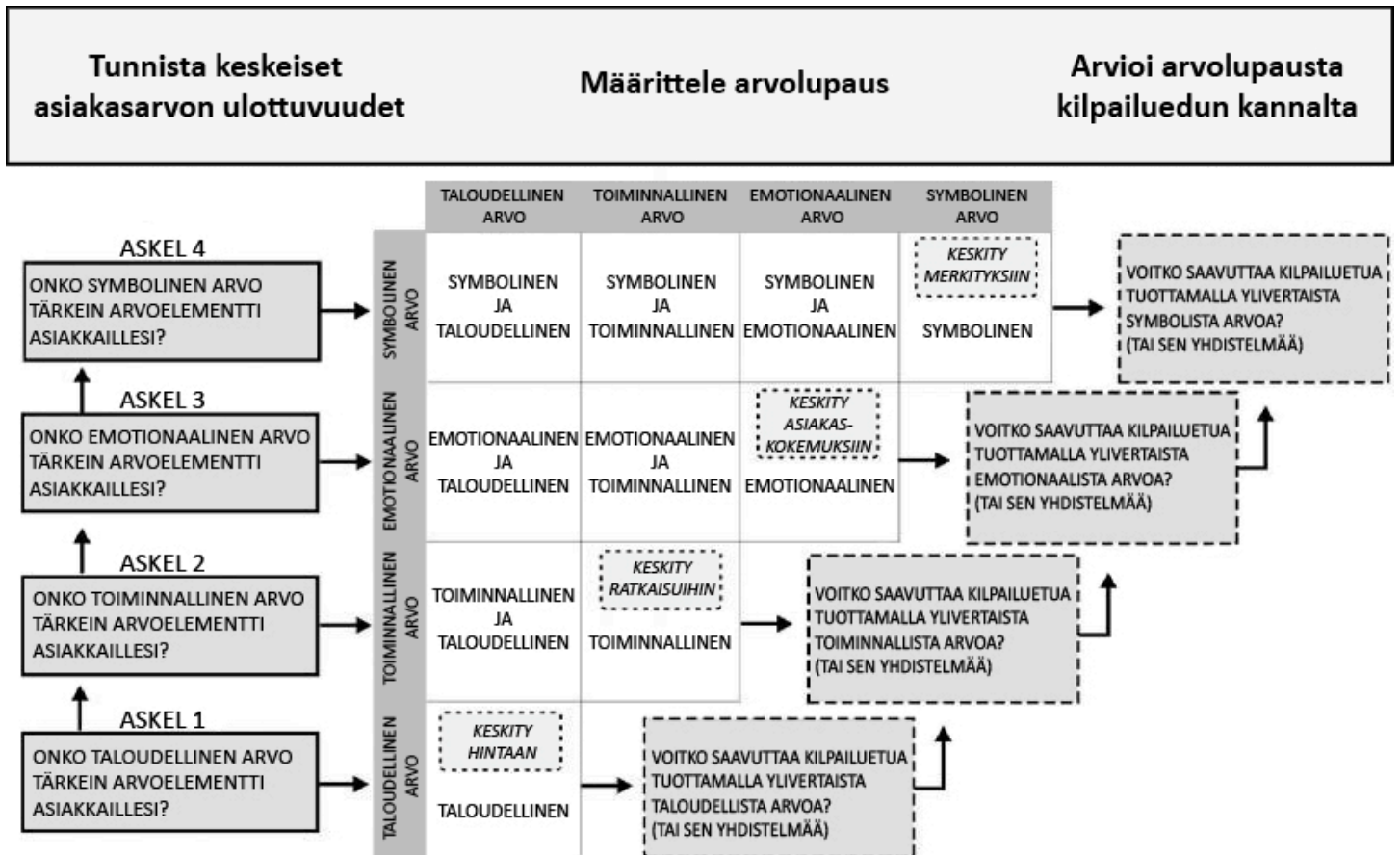
Yrityksen strategialla pyritään kuvaamaan sitä, kuinka organisaatio aikoo luoda kestäväää arvon kasvua omistajilleen (Kaplan & Norton, 2004, 29). Kuten jo aiemmin todettiin, yrityksen kyky tuottaa asiakasarvoa toimii kuitenkin edellytyksenä omistaja-arvon muodostumiselle. Tämä tuo asiakasnäkökulman sekä asiakasarvon luomisen yrityksen

strategian keskiöön, sillä kestävä arvon tuottaminen perustuu lopulta asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen. (Kaplan & Norton, 2004, 60–62.) Kestävä arvon tuottaminen vaatii, että yritys onnistuu saavuttamaan ja säilyttämään kilpailuetua suhteessa muihin toimijoihin. Kilpailuetua on perinteisesti pystytty saavuttamaan rakenteellisten ominaisuuksien, kuten vahvojen markkinaosuuksien, suurtuotannon etujen tai laajojen tuotevalikoimien, avulla. Tällainen ajattelu ei kuitenkaan enää riitä nykypäivän alati muuttuvilla ja kehittyvillä markkinoilla, jossa erilaiset häiriyttävät murrokset muokkaavat ja murtavat vallitsevia toimialarakenteita. Nykypäivänä kilpailuedun saavuttamisessa korostuu yhä enenevässä määrin yritysten kyky luoda johdonmukaisesti ylivertaista arvoa asiakkailleen. Tämä ajaa yrityksiä kehittämään liiketoimintaansa ja strategista johtamistaan markkinaorientoituneeksi. Asiakasarvolähtöisyyttä voidaan pitää markkinaorientoituneen liiketoiminnan kulmakivenä. (Slater & Narver, 1994, 22.)

Asiakasarvon tuottamisen voidaan siis nähdä toimivan yrityksen kilpailukyvyn perustana ja muista toimijoista erilaistavana kilpailuedun lähteenä (Kuusela & Neilimo, 2004, 53). Jotta strategisia valintoja on mahdollista tehdä asiakaslähtöisesti, tulee yrityksen ensin määrittellä ne erityiset asiakassegmentit tai -ryhmät, joihin se haluaa keskittyä (Kaplan & Norton, 2007, 62). Tämän jälkeen yritysten on arvioitava valittujen asiakassegmenttien odotuksia ja preferenssejä (Kuusela & Neilimo, 63) sekä analysoitava huolellisesti asiakkaidensa päivittäisiä toimintoja ja arvonluontiprosesseja (Grönroos, 2009, 26). Nykypäivänä asiakkaat eivät vain etsi tuotteita tai palveluja, vaan he haluavat kokonaisvaltaisia ratkaisuja ongelmiinsa tai tarpeisiinsa. Tällöin asiakkaat ovat valmiita maksamaan tietynlaisesta arvoelementtien yhdistelmästä. (Dev & Schultz, 2005.) Ymmärtämällä asiakassegmenttiensä tarpeita ja heille merkittävimpiä arvoelementtejä, yrityksen on mahdollista tehdä valintoja siitä, millaista arvoa sen on kannattavinta pyrkiä asiakkaille tuottamaan. Kannattavimpana voidaan pitää sellaista valintaa, jolla yritys voi saada aikaan kilpailuetua sekä mahdollistaa taloudellisen menestymisensä. Kuvioista 4 käy ilmi asiakasarvon ja yrityksen strategisten valintojen välinen yhteys.

Tehdäkseen strategisia valintoja asiakaskeskeisesti tulisi yrityksen ensimmäiseksi tunnistaa asiakkaidensa tärkeimmät arvoulottuvuudet tai arvon elementit. Tämän jälkeen sen tulisi määrittellä arvolupaus, joka toimii ikään kuin linkkinä asiakasarvon ja strategisten valintojen välissä. Arvolupauksella kuvataan muun muassa sitä, miten yritys tai organisaatio tuottaa asiakkailleen arvoa (Kuusela & Neilimo, 2010, 60; Kaplan & Norton, 2007, 60). Arvolupausta käsitellään tarkemmin seuraavassa alakappaleessa. Kohteeksi valittujen

asiakkaiden tärkeimpien arvoelementtien tulisi siis toimia yrityksen strategisten valintojen ajurina.



Kuvio 4 Asiakasarvon, arvolupauksen ja yrityksen strategisten valintojen suhde (Rintamäki ym., 2007)

Rintamäen ym. (2007) mallissa painottuvat neljä erilaista strategista vaihtoehtoa. Jos taloudellinen arvo on asiakkaille tärkeä, tulisi yrityksen keskittyä kilpailemaan mahdollisimman alhaisilla hinnoilla. Toiminnallisen arvon ollessa tärkeä arvon lähde asiakkaalle, tulisi yrityksen pyrkiä luomaan mahdollisimman toimivia ja helppoja ratkaisuja asiakkailleen. Jos asiakkaat arvostavat emotionaalisia arvoelementtejä, yrityksen pitäisi keskittyä positiivisen ja vaikuttavan asiakaskokemuksen luomiseen. Symbolisten arvoelementtien tuottamisessa taas korostuu yrityksen kyky luoda merkityksiä yhdessä asiakkaidensa kanssa. Yritysten ei kuitenkaan tarvitse pyrkiä toimimaan ainoastaan yhden arvoulottuvuuden perusteella, vaan ne voivat pyrkiä tuottamaan erilaisia arvoelementtien yhdistelmiä eli arvotarjoomia. (Rintamäki ym., 2007.) Toisaalta liian laaja arvotarjooma heikentää yrityksen kykyä tuottaa yliverstaista arvoa ja erottautua suhteessa muihin toimijoihin.

Tämän vuoksi yritysten tulisikin keskittyä mieluummin yhteen tai kahteen arvoulottuvuuteen, kuin yrittää tuottaa arvoa kaikilla ulottuvuuksilla samanaikaisesti. (Anderson, Narus & Van Rossum, 2006; ks. Rintamäki ym., 2007, 631.)

Myös Anderson, Narus ja Narayands (2009) korostavat asiakasarvon merkitystä yrityksen strategisten valintojen taustalla. He luokittelevat erilaisia arvoperustaisia strategioita kolmen pääkategorian alle: tuotejohtajuus, asiakasläheisyys ja operatiivinen erinomaisuus. Tuotejohtajuuteen pyrkivän yrityksen tulisi pystyä kehittämään asiakkailleen jatkuvasti markkinoiden ylivertaisimpia tuote- ja palveluinnovaatioita. Tämä vaatii suurta valveutuneisuutta uutta teknologiaa kohtaan yli toimialarajojen. Yrityksen tulisi tunnistaa ja soveltaa luovalla tavalla uutta teknologiaa omissa tarjoomissaan pystyäkseen säilyttämään edelläkävijän aseman markkinoilla. Parhaimmillaan jatkuva innovointi voi johtaa tilanteeseen, jossa yrityksen tuotteet vanhenevat ainoastaan sen omien uusien tuotelanseerauksien myötä, jolloin kilpailijat eivät pääse käsiksi markkinoiden kärkiasemaan. Asiakasläheisyyteen pohjautuvassa strategiassa korostuu puolestaan markkinoiden erityisen tarkka segmentointi. Tällöin yritys pyrkii sovittamaan tarjoomansa palvelemaan mahdollisimman hyvin erilaisia tarkasti rajattuja asiakasryhmiä, joiden tarpeet, preferenssit ja vaatimukset määritellään täsmällisesti. Yritys toimii vahvassa yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa asiakkaidensa kanssa, jolloin se pystyy nopealla aikataululla kehittämään tai muuttamaan tarjoomansa asiakkaidensa tarpeita vastaavaksi, ja täten säilyttämään asemansa ylivertaisena arvontuottajana. Operatiivinen erinomaisuus perustuu taas luotettavien, helposti toimitettavien ja käytettävien tuotteiden tai palveluiden tarjoamiseen kilpailukykyisellä hinnalla. Yritys pyrkii tällöin kehittämään tarjoomansa vastaamaan tiettyihin markkinoilta tunnistettaviin ja valittaviin asiakastarpeisiin mahdollisimman alhaiseen hintaan. Tähän voidaan päästä muun muassa luovalla toimintaprosessien suunnittelulla ja toteutuksella sekä eliminoimalla kaikki sellainen tarpeeton toiminta, joka ei edesauta asiakasarvon tuottamista. (Treacy & Wiersema, 1993; Hope & Hope, 1997; Anderson, Narus & Narayandas 2009, 144–155.)

Grönroos (2009) esittelee niin ikään yritykselle neljä erilaista strategista vaihtoehtoa kilpailuedun saavuttamiseksi: hintanäkökulma, ydintuotenäkökulma, palvelunäkökulma, imagonäkökulma. Hintanäkökulman valitseva yritys pitää pysyvästi edullisia hintoja tärkeimpänä kilpailukeinonaan ja pyrkii erottautumaan kilpailijoistaan tarjoamalla halvinta tai melkein halvinta vaihtoehtoa asiakkailleen. Yritys katsoo, että taloudellinen arvo on heidän asiakkaillensa ratkaisevin ostokriteeri ja että edullisuus on välttämätöntä markkinoilla säilymisen kannalta. Ydintuotenäkökulmaa soveltava yritys keskittyy ydinratkaisun, joko

fyysisen tuotteen tai palvelun, kehittämiseen. Kilpailuedun ensisijaisena lähteenä pidetään tällöin ydinratkaisun korkeaa laatua tai teknistä erinomaisuutta. Palvelunäkökulman valitseva yritys pitää asiakassuhteisiin kuuluvia fyysisiä tuoteaineiksia, palveluaineiksia, tietoa ja huomion osoittamista strategisesti tärkeinä. Myös palvelunäkökulmaa soveltava yritys kokee ydinratkaisun erinomaisuuden tärkeänä, mutta sen kilpailuetu muotoutuu loppuviimein kokonaisvaltaisten palvelutarjooman, eli ydinratkaisun ja siihen integroidusti liitettyjen palvelujen, perusteella. Imagonäkökulman omaksuva yritys erottaa tarjoomansa kilpailijoiden ratkaisuista luomalla ydinratkaisunsa ympärille aineettomia arvoa tuottavia elementtejä esimerkiksi vahvan brändi-imagon avulla. (Grönroos, 2009, 26–29.)

Kaplanin ja Nortonin (2004, 62–64) määrittelemät neljä erilaista arvotarjoomaa mukailevat myös edellä esiteltyjä strategisia vaihtoehtoja. He esittävät vaihtoehtoiksi alhaisia kokonaiskustannuksia, tuotejohtajuutta, kokonaisvaltaisia asiakaskohtaisia ratkaisuja sekä lock in -strategiaa. Alhaisten kokonaiskustannusten vaihtoehdossa korostuvat niin ikään houkuttelevat hinnat, erinomainen ja tasainen laatu, lyhyet toimitusajat, ostamisen helppous sekä hyvä valikoima. Tuotejohtajuus mukailee Andersonin ym. (2009) vastaavaa sekä Grönroosin (2009) ydintuotenäkökulmaa, painottaen tuoteinnovaatioita ja teknistä erinomaisuutta, joista asiakkaat ovat valmiita maksamaan enemmän. Asiakaskohtaiset ratkaisut sisältää myös samankaltaisia elementtejä Andersonin ym. asiakasläheisyydestä sekä Grönroosin palvelunäkökulmasta, kuten kokonaisvaltaisia ja räätälöityjä asiakasratkaisuja sekä asiakassuhteiden laatua. Lock in –strategia perustuu taas korkeisiin toimittajan vaihtokustannuksiin. Ideaalitapauksessa yrityksen tuotteesta, palvelusta tai teknologiasta tulee toimialan standardi, jolloin sekä ostajat että myyjät haluavat omien tuotteidensa olevan standardien mukaisia voidakseen hyötyä laajasta käyttäjä- tai toimittajaverkosta. (Kaplan & Norton, 2004, 62–64.)

Arvolupaus yrityksen asiakaslähtöisenä toimintaperiaatteena

Käsitteitä arvolupaus (value proposition), asiakaslupaus (customer proposition/promise), asiakasarvolupaus (customer value proposition) sekä palveluliiketoiminnan kontekstin palvelulupaus (service promise/proposition) käytetään niin akateemisessa kirjallisuudessa kuin liike-elämän keskusteluissakin todella kirjavasti viitaten useimmiten kuitenkin samaan konseptiin. Arvolupaus voidaan pitää yhtenä eniten käytetyimmistä markkinoinnin ja johtamisen käsitteistä viime vuosien aikana, vaikka tutkimukset osoittavat ettei arvolupauksesta ole olemassa yksittäistä yleispätevää määritelmää (Anderson, Narus, Van

Rossum, 2006; Ballantyne ym., 2010; Payne & Frow, 2014; Barnes, Blake & Pinder, 2009). Arvolupauksen käsite pohjautuu pitkälti liikkeenjohdon konsultointiyritys McKinseystä tehtyyn yrityksen sisäiseen henkilöstöjulkaisuun, jossa se alunperin määriteltiin asiakkaille annettavana lupauksena heille tuotettavasta arvosta. Tässä yhteydessä arvo määriteltiin asiakkaan saamien hyötyjen ja hänen maksamansa hinnan erotuksena. (Lanning & Michaels, 1988.) Tämän jälkeen arvolupauksen käsitettä on tarkasteltu useasta eri näkökulmasta sekä liike-elämän toimijoiden että akateemikkojen toimesta.

Strategisen johtamisen näkökulmasta arvolupausta on hahmotettu yrityksen yleisen tason strategisena valintana, joka heijastelee muun muassa aiemmin tässä kappaleessa esiteltyjä yrityksen erilaisia strategisia vaihtoehtoja. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna arvolupaus toimii yleisen tason toimittaja-keskeisenä strategiana, joka ei kuitenkaan ota kovin yksityiskohtaisesti asiakkaidensa tarpeita huomioon. Konseptia on tarkasteltu myös sidosryhmien näkökulmasta. Tällöin arvolupaus määritellään lähtökohtaisesti tietyn sidosryhmän tarpeiden mukaisesti. Kohdistamalla arvolupaus tiettyyn sidosryhmään, yritys voi pyrkiä houkuttelemaan kyseistä ryhmää tai kehittämään yhteistyötä sen kanssa. Näitä sidosryhmiä voivat olla muun muassa työnhakijat, yrityksen henkilöstö, toimittajat tai osakkeenomistajat. (Ballantyne, Frow, Varey & Payne, 2010, 204.) Lisäksi arvolupausta on käsitelty muun muassa arvoketjun sekä toimittajan ja asiakkaan yhteisestä näkökulmasta (Flint & Mentzer, 2006; Glaser, 2006; Ballantyne & Varey, 2006; ks. Ballantyne ym., 2010). Tässä tutkimuksessa arvolupausta tarkastellaan kuitenkin yrityksen asiakaslähtöisenä toimintaperiaatteena.

Arvolupauksella pyritään kertomaan tai kuvaamaan sitä, miten yritys aikoo tuottaa ylivertaista ja kestäväää arvoa asiakkailleen (Kaplan & Norton, 2004, 62; Kuusela & Neilimo, 2010, 60). Arvolupausta voidaan pitää sanallisena julkilausumana, joka sovittaa yhteen yrityksen yksilöllisen kilpailukyvyn sekä huolellisesti määritellyn asiakasryhmän tarpeet ja preferenssit. Se toimii myös kommunikaation välineenä, joka yhdistää organisaation henkilöstöä ja asiakkaita toimimalla tärkeänä ohjaavana periaatteena niin työntekijöiden toiminnassa kuin asiakkaiden odotusten muodostumisessa. Arvolupaus luo yhteisen ymmärryksen yrityksen ja asiakkaan välille, jota vaaditaan pitkäkestoisten suhteiden luomisessa sekä molemminpuolisten tavoitteiden saavuttamisessa. (Webster, 1994, 25.) Tätä käsitystä mukaillen Rintamäki ym. (2007) määrittelevät arvolupauksen *“yhteenvetona yrityksen strategisen johtamisen päätöksestä, jolla tavoitellaan kilpailuetua kuvaamalla yrityksen*

asiakkaiden tärkeimmiksi koettuja arvotekijöitä sekä yrityksen kykyä tuottaa asiakkailleen niiden mukaista arvoa.”

Arvolupauksen merkitys piilee sen tavassa pakottaa yritykset tunnistamaan oma kilpailukykynsä. Jotta yrityksen on mahdollista muodostaa tai määritellä arvolupauksensa, on sen pohdittava tarkasti, millä tavoin se kilpailee valitsemillaan markkinoilla. Tämä vaatii puolestaan arvotekijöiden tai hyötyjen huolellista tunnistamista asiakkaan näkökulmasta. Yritys saa aikaan kilpailuetua lunastamalla tehokkaasti ylivertaiset arvolupaukset, joita se antaa tietyille valitsemilleen asiakasryhmille. Arvolupaus mahdollistaa myös erilaistumisen muista toimijoista sekä luo arvolupausten lunastamisen kautta edellytykset toimittajan ja asiakkaan välisen suhteen jatkuvuudelle. (Lanning & Michaels, 1988.) Arvolupauksen konseptilla on täten merkittävä strateginen rooli liiketoiminnassa, jolloin sen tulisikin olla yrityksen tärkein yksittäinen toimintaa ohjaava periaate niin sisäisessä kuin ulkoisessa toiminnassa (Webster, 2002, 61; Kuusela & Neilimo, 2010, 60; Kaplan & Norton, 2001; Lehmann & Winer, 2008). Arvolupaus toimii tällöin ikään kuin linkkinä asiakasarvon sekä yrityksen strategisen ja operatiivisen johtamisen välillä.

Yrityksen sisäisessä toiminnassa arvolupaus toimii ennen kaikkea organisaation ja sen henkilöstön toiminnan lähtökohtana auttaen sitä paneutumaan asiakkaiden vaatimukseen (Kuusela & Neilimo, 2010, 60). Toisin sanoen arvolupauksen tulisi ohjata organisaation rakenteen ja toimintaprosessien suunnittelua sekä erityisesti palveluliiketoiminnan kontekstissa henkilöstön johtamista. Ulkoisesti arvolupaus on puolestaan väline yrityksen asemointiin asiakkaiden mielissä (Kuusela & Neilimo, 2010, 60). Arvolupauksen tulisi siis viestittää, millä tavoin yritys aikoo kohdella asiakkaitaan paremmin tai eri tavoin kuin kilpailijat (Kaplan & Norton, 2007, 60). Arvolupaus ei kuitenkaan aina sovellu viestittäväksi asiakkaille sellaisenaan. Tällöin sen tulisi kuitenkin toimia yrityksen kokonaisvaltaista markkinointiviestintää ja lupauksen antamista ohjaavana periaatteena. (Lanning, 1998; ks. Barnes ym., 2009, 22.) Toisin sanoen kaikki asiakkaisiin kohdistettu viestintä tulisi pyrkiä muodostamaan arvolupauksen pohjalta tilanne- tai kampanjakohtaisesti. Seuraavaksi tarkastellaan arvolupauksen muodostamista sekä sitä tukevia työkaluja.

Arvolupauksen muodostaminen asiakaslähtöisesti

Kuten aiemmin todettiin, arvolupaus tulisi muodostaa asiakaslähtöisesti ottaen samalla huomioon yrityksen kyvykkyydet. Vaikka yritys olisikin kykenevä tuottamaan asiakasarvoa

usealla eri arvoulottuvuudella, tulisi sen pyrkiä profiloitumaan erityisesti muutamaaan tiettyyn asiakkaan näkökulmasta tärkeäksi koettuun arvotekijään (Anderson, Narus & Van Rossum, 2006). Anderson ym. (2006) tunnistavat tutkimuksessaan kolme erilaista tapaa, joilla yritykset pyrkivät useimmiten muodostamaan arvolupauksiaan.

Suurimmassa osassa yrityksiä arvolupausta hahmotetaan ikään kuin listana kaikista niistä asiakashyödyistä, joita he uskovat asiakkailleen tuottavan. Arvolupauksella vastataan tällöin asiakkaan kysymykseen “Miksi ostaisin teiltä?”. Kyseistä näkökulmaa voidaan pitää lähtökohtaisesti helpoimpana tapana muodostaa arvolupaus, sillä yrityksen on tunnettava käytännössä vain oma tarjoomansa. Tällöin tietoa asiakkaista ja kilpailevista toimijoista ei juurikaan vaadita. Kaikkiin hyötyihin perustuvaa tapaa soveltamalla yritys ei välttämättä pysty tunnistamaan asiakkaidensa tärkeimpiä arvotekijöitä ja se voi korostaa asiakkailleen myös sellaisia hyötyjä, jotka eivät todellisuudessa tuota asiakkaalle minkäänlaista arvoa. Lisäksi suurin osa näistä yrityksen nimeämistä hyödyistä ovat usein täysin samanlaisia kilpailevien toimijoiden kanssa, jolloin yritys ei differoidu asiakkaiden näkökulmasta. Tätä voidaan pitää hyvin toimittajakeskeisenä ja pintapuolisena tapana muodostaa arvolupaus, joka ei palvele arvolupauksen tarkoitusta yrityksen asiakaslähtöisenä toimintaperiaatteena. (Anderson ym., 2006.)

Toinen tapa on määrittää arvolupaus yrityksen muista toimijoista erilaistavien tekijöiden (point of difference) perusteella, jolloin arvolupaus vastaa asiakkaan kysymykseen “Miksi ostaisin mielummin teiltä kuin kilpailijoiltanne?”. Tällöin se muodostetaan niiden tekijöiden pohjalta, joissa yritys kokee pystyvänsä tuottamaan suurempaa ja parempaa arvoa asiakkailleen kuin muut kilpailijansa. Vaikka tämä tapa auttaa yritystä asemoimaan itseään suhteessa muihin toimijoihin, ei yritys välttämättä onnistu ilmaisemaan näiden erilaistavien tekijöiden arvoa asiakkaille. Pahimmillaan yritys korostaa sellaisia muista erilaistavia tekijöitä, joista ei koidu asiakkaille merkittävää arvoa. Erilaistavien tekijöiden perusteella muodostettu arvolupaus on hyvin kilpailijakeskeinen eikä se ota parhaalla mahdollisella tavalla huomioon asiakkaille tärkeimpiä arvotekijöitä. (Anderson ym., 2006.)

Anderson ym. (2006) nimeävät kolmannen vaihtoehdon merkityksellisen fokuksen tavaksi, jota he kuvaavat ideaalisimpana tapana muodostaa arvolupaus. Se auttaa yritystä kehittämään tarjoomansa ylivertaiseksi niillä muutamilla osa-alueilla, jotka kohdeasiakkaat kokevat merkittävimmiksi. Lisäksi se havainnollistaa asiakkaalle tuotettavaa ylivertaista arvoa sekä viestittää ymmärryksestä asiakkaan tarpeita ja tavoitteita kohtaan. Tällöin arvolupaus vastaa

asiakkaan kysymykseen “Mikä on minulle kaikkein arvokkainta tarjoomassanne?”. Merkityksellisen fokuksen tavassa korostuu arvolupauksen luominen vain muutaman erilaistavan tekijän perusteella, joiden nähdään tuottavan ylivertaista arvoa asiakkaalle. Tällöin yritys voi ilmaista keskittyvänsä täysin näihin tiettyihin asiakkaalle eniten arvoa tuottaviin tekijöihin ja ikään kuin luovuttaa muut vähemmän arvoa tuottavat tekijät kilpaileville toimijoille. Lisäksi arvolupaus voi sisältää yhden samaistavan tekijän (point of parity), jolla yritys viestii samankaltaisuutta suhteessa kilpailijoihinsa tietyllä osa-alueella. Tätä tulisi soveltaa tilanteissa, joissa asiakkaat mieltävät tietyn arvotekijän virheellisesti kilpailijan eduksi tai asiakkaat vaativat tiettyä samaistavaa tekijää voidakseen edes harkita yrityksen tarjoomaa. Esimerkiksi yritys, joka ei pyri erilaistumaan muista toimijoista alhaisemmilla hinnoilla, voi tuoda esiin hintatasonsa samankaltaisuuden muiden toimijoiden kanssa, jos asiakkaat mieltävät syystä tai toisesta yrityksen hinnat korkeammiksi kuin kilpailijoilla. Merkityksellisen fokuksen tavassa arvolupaus muodostetaan siis muutaman tarkasti valitun erilaistavan tekijän sekä mahdollisesti yhen samaistavan tekijän perusteella. (Anderson ym., 2006.)

Barnes, Blake ja Pinder (2009) esittelevät kuusiportaisen value proposition builder -mallin arvolupauksen asiakaslähtöiseen muodostamiseen. Mallin mukaisesti arvolupaus muodostetaan iteratiivisen, kuusi eri vaihetta sisältävän, prosessin avulla, joka koostuu asiakassegmentin tai kohderyhmän tunnistamisesta ja määrittelemisestä; asiakkaan arvokokemuksen määrittelemisestä; tarjooman kartoittamisesta; asiakashyötyjen arvioimisesta; erilaistumisen määrittelemisestä ja todisteiden luomisesta. Näissä vaiheissa pyritään käytännössä luomaan vaadittavat lähtökohdat ja taustatiedot arvolupauksen muodostamiselle analysoimalla markkinoita, asiakkaita ja yrityksen omaa tarjoomaa. Lopuksi näissä kuudessa vaiheessa tuotetun informaation perusteella muodostetaan arvolupaus.

Ensimmäisessä vaiheessa yritys määrittää oman asiakassegmenttinsä tai kohderyhmänsä. Määrittely tulisi tehdä mielummin tarkasti ja kapeasti, kuin pyrkiä sisällyttämään liian laajaa ja heterogeenistä joukkoa kohderyhmään. Tällöin asiakkaille tärkeimmät arvotekijät ja ostopäätösten taustavaikuttajat on helpompi tunnistaa ja yritys voi pyrkiä kehittämään tarjoomansa juuri niitä vastaavaksi. (Barnes ym., 2009, 61–65.) Tämän jälkeen yrityksen tulisi pyrkiä syvällisesti ymmärtämään arvoa muodostavia tekijöitä, arvopreferenssejä sekä erilaisia tarpeita asiakkaan näkökulmasta. Yrityksen voi hyödyntää erilaisia tutkimus-, tiedonkeruu- tai haastattelutekniikoita asiakkaidensa ja heidän kokeman arvon ymmärtämisessä. (Barnes ym., 2009, 67–73.) Kolmas vaihe koostuu yrityksen tarjooman

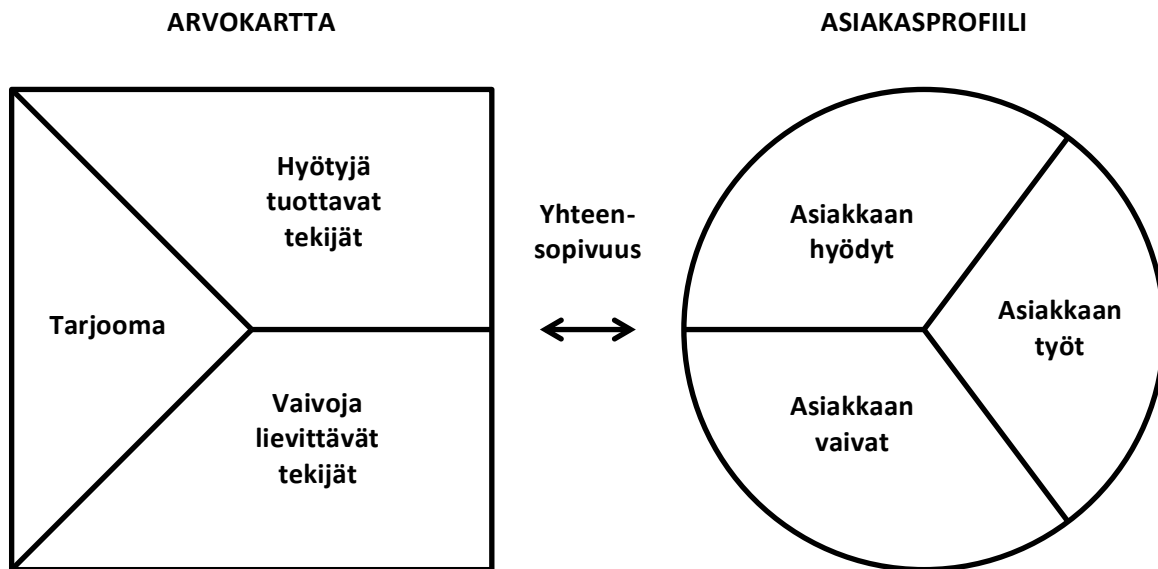
kartoittamisesta, joka voi koostua erilaisista tuotteista, palveluista tai yrityksen resursseista, joilla pyritään tuottamaan asiakkaalle arvoa. Neljännessä vaiheessa asiakashyötyjä pyritään arvioimaan ja luokittelemaan. Tällöin yritys pyrkii tunnistamaan asiakkaan saamia hyötyjä ja luokittelemaan ne odotettuihin hyötyihin, lisähyötyihin ja potentiaalisiin hyötyihin. Odotetut hyötyihin lukeutuvat sellaiset hyödyt, joita asiakkaat pitävät lähes itsestäänselvinä ostaessaan yrityksen tuotteita tai palveluita. Odotetut hyödyt ovat usein myös alan standardeja, joita myös kilpailevat toimijat tarjoavat. Lisähyötyjä ovat ne hyödyt, joita asiakkaat eivät välttämättä osaa odottaa tai joista he yllättyvät positiivisesti. Niiden avulla yritys luo erityistä ja merkittävää arvoa asiakkailleen sekä erottautuu muista toimijoista. Potentiaaliset hyödyt luovat puolestaan yrityksen kasvu- ja kehittymismahdollisuudet, mikäli se haluaa tulevaisuudessa alkaa niitä asiakkailleen tuottamaan. (Barnes ym., 2009, 79–85.) Tämän jälkeen yrityksen tulisi kartoittaa kilpailijakenttänsä ja määrittellä, miten se erottautuu suhteessa kilpaileviin toimijoihin. Sen tulisi arvioida, ketkä muut toimijat ovat kykeneviä tuottamaan arvoa samalle asiakassegmentille; millaisia arvoelementtejä eri kilpailijat näille asiakkaille tuottavat sekä miten ne eroavat suhteessa omaan arvontuotantoon ja tarjoomiin. On kuitenkin tärkeää tiedostaa, että yritykset eivät loppujenlopuksi kilpaile tarjoomillaan vaan arvolupauksillaan. (Barnes ym., 2009, 93–100.) Prosessin kuudennessa ja viimeisessä vaiheessa luodaan todisteita tai vahvistusta sille, että yritys on kykenevä tuottamaan lupaamansa arvoa asiakkailleen. Yrityksen tulisi erilaisia laskentatekniikoita ja tutkimuksia hyväksikäyttäen pystyä osoittamaan konkreettisesti, miten asiakkaille tuotettu arvo realisoituu. Tällä on usein hyvinkin tärkeä rooli liiketoiminnan asiakasarvolähtöisyyden säilyttämisessä sekä myynnin kasvattamisessa. (Barnes ym., 2009, 101–108.)

Kun prosessin kaikki kuusi vaihetta on käyty läpi, on yrityksen mahdollista muodostaa yhtenäinen sanallinen lausuma arvolupauksesta. Tämä tapahtuu vastaamaan tiettyihin kysymyksiin, joiden pohjaksi näissä kuudessa eri vaiheessa on tuotettu tietoa. Taulukko 1 kuvaa arvolupauksen muodostamisprosessia value proposition builder -mallin mukaisesti. (Barnes ym., 2009.)

Taulukko 1 Arvolupauksen muodostamisprosessi (Barnes ym., 2009)

Prosessin vaihe	Vastattava kysymys
1. Asiakasryhmän tunnistaminen ja määrittelyminen	Keitä ovat asiakkaamme?
2. Asiakkaan arvokokemuksen määrittelyminen	Millaisen arvokokemuksen haluamme asiakkaillemme yrityksestä sekä tarjoomasta antaa ja millainen on hinta?
3. Tarjooman kartoittaminen	Millainen tarjoomamme tulisi olla, jotta asiakas voi saada haluamamme kokemuksen?
4. Asiakshyötyjen arvioiminen	Millaisia hyötyjä ja kustannuksia tästä kokemuksesta asiakkaalle seuraa?
5. Erilaistumisen määrittelyminen	Millaisia kilpailevia vaihtoehtoja asiakas voi valita? Miten erotumme heistä?
6. Todisteiden luominen	Miten osoitamme todeksi asiakkaille tuottamamme arvon?

Myös Osterwalder, Pigneur, Bernarda ja Smith (2014) esittelevät oman käytännönläheisen työkalunsa arvolupauksen asiakaslähtöiseen muodostamiseen ja arvioimiseen (kuvio 5). Value proposition canvas -malli koostuu kahdesta osakokonaisuudesta: asiakasprofiilista sekä arvokartasta. Näiden yhteensopivuutta ja suhdetta vertaamalla yritys voi saada kuvan tarjoomansa houkuttelevuudesta asiakkaiden näkökulmasta. Jos yrityksen tarjooma ei ole asiakkaiden mielestä houkutteleva, ei se onnistu tuottamaan asiakkailleen ylivertaista arvoa millään eri arvon ulottuvuudella. Tällöin yrityksen täytyy tehdä tarvittavia korjaus-, muutostai kehitystoimenpiteitä säilyttääkseen kilpailukykyensä markkinoilla. Asiakasprofiilin määrittämisellä yritys pyrkii kuvaamaan tietyn kohteeksi valitun asiakassegmentin arvotekijöitä. Asiakasprofiili pyrkii kuvaamaan erilaisia arvotekijöitä asiakkaan näkökulmasta kolmella eri osa-alueella, joita ovat asiakkaan työt, hyödyt ja vaivat. Arvokartta hahmottaa puolestaan tuotettavaa asiakasarvoa yrityksen näkökulmasta. Se sisältää niin ikään kolme osa- aluetta: tarjooman, hyötyjä tuottavat tekijät sekä vaivoja lievittävät tekijät. (Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith, 2014.)



Kuvio 5 Value proposition canvas -malli (Osterwalder ym., 2014)

Asiakkaan työt kuvaavat asioita, joita asiakkaat yrittävät saada tehtyä työssään tai elämässään. Tällainen työ voi olla esimerkiksi tietynlainen suoritettava tehtävä, ratkaistava ongelma tai tyydytettävä tarve, joka voidaan tunnistaa asiakkaan näkökulmasta. Johnson, Christensen ja Kagermann (2008, 52) määrittelevät asiakkaan työn tiettyyn tilanteeseen liittyvänä keskeisenä ja tärkeänä tarpeena tai ongelmana, joka vaatii ratkaisua. Asiakkaan työt voidaan luokitella aiemmin esiteltyjä eri arvoulottuvuuksia mukaileviin kolmeen ryhmään: toiminnalliset työt, sosiaaliset työt sekä henkilökohtaiset/emotionaaliset työt. Toiminnalliset työt ovat tiettyjä asiakkaan suoritettavia tehtäviä tai ratkaistavia ongelmia, kun taas sosiaaliset työt liittyvät siihen millaisena muut ihmiset näkevät tai hahmottavat asiakasta. Sosiaalisiin töihin kuuluu useimmiten olennaisena osana asiakkaan status, valta sekä ulkoinen olemus. Henkilökohtaiset/emotionaaliset työt ovat tunneperäisiä, kuten turvallisuuden- tai hyvinvointitunnetta tuottavia, tekijöitä. Näiden lisäksi asiakkaan töihin liittyy avustavia töitä, joita voivat olla tilanteesta riippuen erilaiset tuotteiden tai palveluiden vertailemisesta, valitsemisesta tai hankkimisesta aiheutuvat työt, asiakkaan ja toimittajan yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen liittyvät työt sekä tuotteen hävittämiseen tai palvelun irtisanomiseen liittyvät työt. Asiakkaan työn konteksti tuo usein tietynlaisia rajoitteita ratkaisujen toteuttamiseen. Eri asiakkaat voivat kokea myös töiden tärkeyden ja niiden tuottaman arvon eri tavalla. (Osterwalder ym., 2014.)

Asiakkaan vaivoilla tarkoitetaan asioita, jotka häiritsevät tai estävät asiakkaita suorittamasta töitään. Ne koostuvat ei-toivotuista lopputuloksista, ongelmista ja ominaisuuksista, esteistä sekä riskeistä. Ei-toivotut tekijät voivat liittyä erilaisiin negatiivisiin koettuihin elementteihin, joita esiintyy asiakkaan töiden yhteydessä. Näitä voivat olla esimerkiksi ratkaisujen epäkäytännöllisyys tai huono toimivuus, haitalliset sivuvaikutukset tai ikäväksi koetut tunteet. Esteet ovat tekijöitä, jotka hidastavat asiakkaiden töitä tai jopa estävät niiden tekemisen. Riskit ovat mahdollisia negatiivisia seuraamuksia, joita asiakkaalle voi aiheutua. (Osterwalder ym., 2014.)

Asiakashyödyt kuvastavat niitä tuloksia ja hyötyjä, joita asiakkaat haluavat. Asiakashyödyt voidaan luokitella vaadittaviksi, odotetuiksi, toivotuiksi ja odottamattomiksi hyödyiksi. Vaadittavat hyödyt ovat ratkaisun peruselementtejä, joita ilman sitä ei ole mahdollista edes toteuttaa. Odotetut hyödyt ovat ikään kuin vakiohyötyjä, joita asiakkaat olettavat saavansa hankkiessaan tuotteen tai palvelun. Toivotut hyödyt ovat tekijöitä, jotka ylittävät asiakkaiden perusodotukset, ja joita he pystyisivät nimeämään kaipaaminaan ominaisuuksina. Odottamattomat hyödyt puolestaan ylittävät asiakkaiden kaikki odotukset, eivätkä he välttämättä edes tiedostaisi kyseisten hyötyjen olemassaoloa etukäteen.

Arvokartta kuvaa puolestaan tuotettavaa arvoa yrityksen näkökulmasta. Tarjooma pitää sisällään kaikki yrityksen tuotteet, palvelut ja muut resurssit, joita käytetään arvon tuottamiseen asiakkaalle. Tarjooma voi sisältää fyysisiä tuote-elementtejä, aineettomia tekijöitä, digitaalisia elementtejä tai taloudellisia tekijöitä, joita asiakkaat käyttävät tai hyödyntävät toiminnallisten, sosiaalisten ja emotionaalisten töidensä suorittamiseen sekä tarpeidensa tyydyttämiseen. Vaivoja lievittävät tekijät määrittävät niitä tapoja tai keinoja, joilla yrityksen tarjooma helpottaa tai lievittää asiakkaiden vaivoja. Ne kuvaavat sitä, miten yritys pyrkii eliminoimaan tai vähentämään asiakkaiden töitä häiritseviä tai estäviä tekijöitä. Hyvät arvolupaukset keskittyvät ainoastaan kaikista merkittävimpiin asiakkaan kokemuksiin vaivoihin, eivätkä ne edes yritä ratkaista kaikkia asiakkaiden vaivoja. Yrityksen hyötyjä tuottavat tekijät kuvaavat, miten yrityksen tarjooman saa aikaan asiakashyötyjä. Niillä viestitään eksplisiittisesti miten yritys pyrkii tuottamaan tuloksia ja hyötyjä, joita asiakkaat odottavat sekä toivovat ja joista he mahdollisesti jopa yllättyvät. Näitä hyötyjä voivat olla muun muassa toiminnalliset ja sosiaaliset hyödyt, positiiviset tunteet sekä kustannussäästöt. (Osterwalder ym., 2014.)

2.3 Lupausten mahdollistaminen sisäisen markkinoinnin keinoin

2.3.1 Sisäisen markkinoinnin määritelmä ja kehittyminen

Tämän kappaleen tarkoituksena on käydä läpi sisäisen markkinoinnin kehittymistä 1970-luvulta nykypäivään sekä alustaa tässä tutkielmassa sovellettavaa määritelmää sisäisestä markkinoinnista organisaation asiakaskeskeisyyttä ja palveluhenkisyttä edistävänä lupausten mahdollistajana. Sisäistä markkinointia on tarkasteltu viimeisten vuosikymmenten aikana niin henkilöstön tyytyväisyyttä ja -motivaatiota korostavana näkökulmana kuin laajempaa yrityksen johtamisfilosofiana tai strategisena prosessina. Sitä on myös sovellettu kirjallisuudessa hyvinkin monipuolisesti eikä yksiselitteistä määritelmää sille ole olemassa. Akateemikot ja liike-elämän toimijat eivät ole saavuttaneet yksimielisyyttä siitä, mitä sisäinen markkinointi on, mitä sillä tavoitellaan, miten sitä organisaatiossa toteutetaan sekä kenen sitä tulisi toteuttaa. Moninaiset näkemykset ovat johtaneet siihen, että useita erilaisia organisaatioiden asiakaslähtöiseen strategisen ja operatiivisen tason johtamiseen liittyviä aihekokonaisuuksia on pyritty sisällyttämään sisäisen markkinoinnin käsitteen alle. (Rafiq & Ahmed, 2000, 449–450.) Käsitettä tarkastellaan seuraavaksi kolmen eri näkökulman avulla, jotka heijastelevat sisäisen markkinoinnin kehittymistä viimeisten vuosikymmenten aikana.

Sisäisen markkinointi nousi ensimmäisen kerran esiin palvelun laadun tutkimusten yhteydessä, joissa tunnistettiin yrityksen henkilöstön käyttäytymisen merkittävä rooli asiakastyytyväisyyden muodostumisessa. Yritysten pyrkiessä tarjoamaan asiakkailleen tasaisesti korkealaatuista palvelua tarkastelun keskiöön nousivat palvelua suorittavien työntekijöiden motivaatio ja tyytyväisyys. (Rafiq & Ahmed, 2000, 450.) Ensimmäisissä sisäisen markkinoinnin määritelmässä korostuivat työntekijöiden hahmottaminen yrityksen sisäisinä asiakkaina sekä työn hahmottaminen sisäisinä työntekijöiden tarpeita ja haluja tyydyttävänä tuotteina painottaen kuitenkin ensisijaisesti organisaation tavoitteita (Berry, 1981). Kyseinen näkökulma pohjautui vahvasti olettamukseen siitä, että yritys ei voi saavuttaa tyytyväisiä asiakkaita ilman tyytyväisiä työntekijöitä (George, 1977). Sasser ja Arbeit (1976) korostivat asian tärkeyttä entisestään toteamalla, että yritysten työntekijöiden tulisi muodostaa yrityksen ensisijaiset markkinat. Tämä pyrki nostamaan työntekijät yhtä tärkeään, ellei tärkeämpään, rooliin yrityksen asiakkaiden kanssa.

Työntekijöiden tyytyväisyyttä ja motivaatiota henkilöstön johtamisessa korostavat näkökulmat muodostuivat erityisesti palveluliiketoiminnan kontekstissa, jossa asiakkaiden voitiin nähdä ostavan suurelta osin työvoimaa tai ihmisten tekemiä tehtäviä. Tällöin

merkittäviksi tekijöiksi nousivat myös parhaiden mahdollisten työntekijöiden houkuttelevuus yrityksen palvelukseen, säilyttäminen yrityksessä sekä motivointi korkealaatuiseen työskentelyyn (Thompson, Berry & Davidson, 1978, 263; Sasser & Arbeit, 1976, 64). Yrityksen kilpailuedun nähtiin rakentuvan mahdollisimman osaavan ja motivoituneen asiakasrajapinnassa toimivan henkilöstön varaan. Toisin sanoen tämä näkökulma asetti henkilöstön tarpeiden ja vaatimusten täyttämisen edellytykseksi yrityksen menestymiselle ja kilpailuedun saavuttamiselle (Schultz, 2004, 112). Keskeisimpänä sisäisen markkinoinnin työkaluna pidettiin täten työntekijöiden kohtelemista samalla tavoin kuin yrityksen asiakkaita, millä pyrittiin saavuttamaan mahdollisimman korkea asiakastytyväisyys. Berry ja Parasuraman (1991, 151) kiteyttivät ensimmäisen vaiheen näkökulman seuraavasti: *“Sisäinen markkinointi on ammattitaitoisten työntekijöiden houkuttelemista, kehittämistä, motivointia ja säilyttämistä yrityksen palveluksessa, tarjoamalla heille sellaisia työ-tuotteita, jotka tyydyttävät heidän tarpeensa. Sisäinen markkinointi on filosofia työntekijöiden kohtelemisesta kuten asiakkaita...ja se on strategia muokata työ-tuotteet sopimaan yhteen ihmisten tarpeiden kanssa”*.

Henkilöstön hahmottaminen yrityksen sisäisinä markkinoina nähtiin kuitenkin kyseenalaisena, sillä sisäisissä markkinoissa koettiin olevan suuria eroja yrityksen ulkoisiin markkinoihin verrattuna. Toisin kuin ulkoisten markkinoiden kohdalla, sisäisten markkinoiden työ-tuotteiden nähtiin sisältävän myös negatiivisia tai ei-haluttuja elementtejä, eikä työntekijöillä voitu olettaa olevan samanlaista valinnanvapautta työtään kohtaan kuin asiakkailta oli tuotteita kohtaan. Lisäksi työhön liittyvä sopimusoikeudellisuus velvoitti työntekijöitä toimimaan tai valitsemaan tietyllä tavalla, mikä erosi ulkoisten markkinoiden periaatteista. Erityisen kyseenalaista oli myös työntekijöiden etujen asettaminen asiakkaiden etujen edelle. (Rafiq & Ahmed, 1993.) Kritiikin keskeisin sanoma oli, etteivät tyytyväiset työntekijät yksinomaan takaa korkealaatuista palvelua ja asiakkaiden tyytyväisyyttä. Tämän seurauksena sisäisen markkinoinnin käsitteeseen pyrittiinkin tuomaan lisää asiakastytyväisyyttä edistäviä elementtejä.

Sisäistä markkinointia alettiinkin hahmottaa kokonaisvaltaisemmin yrityksen asiakaskeskeisyyttä ja työntekijöiden palveluhenkisyttä edistävänä toimintana (Rafiq & Ahmed, 2000; Schultz, 2004). Tämä näkökulma perustui vahvasti ajatukseen siitä, että asiakasrajapinnassa työskentelevällä henkilöstöllä on suuri vaikutus asiakkaiden tuleviin ostopäätöksiin sekä asiakassuhteen syntymiseen ja kehittymiseen. Täten voitiin ajatella, että kyseiset työntekijät toimivat samalla myös yrityksen markkinoijina, jolloin heidän olisi

tärkeää pystyä toimimaan myös mahdollisimman asiakaskeskeisesti. Tämä puolestaan vaati asiakkaiden kanssa työskenteleviltä työntekijöiltä myynti- sekä palveluhenkisyttä, mutta myös muulta organisaatiolta vahvaa tukea sekä eri henkilöstöryhmien välistä koordinoitua. (Grönroos, 1981; Gummesson, 1987.)

Ensimmäisiin määritelmiin verrattuna tärkeimmät määritelmälliset erot löytyivät juuri tavoitteesta saavuttaa markkinointihenkisen asenteen omaavia työntekijöitä sen sijaan, että keskityttäisiin ainoastaan henkilöstön tyytyväisyyden ja motivaation kasvattamiseen. Lisäksi työntekijöitä ei pyritty enää rinnastamaan asiakkaisiin, kuten aikaisemmissa määrittelyissä. Tärkeä uusi näkökulma oli myös muun organisaation ja henkilöstöryhmien sisällyttäminen mukaan tarkasteluun asiakasrajapinnassa työskentelevän henkilöstön korkealaatuista työtä tukevana elementteinä. (Rafiq & Ahmed, 2000, 451–451; Schultz, 2004, 113.) Työntekijöiden tarpeiden tyydyttämisen sijaan työntekijöihin pyrittiin vaikuttamaan erilaisilla yrityksen sisäisillä keinoilla ja toiminnalla. Grönroos (1985) ja George (1990) toivat uudet elementit osaksi sisäisen markkinoinnin määrittelyä, jossa korostettiin markkinointihenkistä sisäistä toimintaa sekä markkinoinninkaltaisten toimien kohdistamista organisaation työntekijöihin. Tämän nähtiin edesauttavan henkilöstön korkeaa motivoituneisuutta työskennellä myynti- ja palveluhenkisesti, asiakaskeskeisesti sekä markkinaorientoituneesti. Grönroosin (1981) näkemyksissä nousi esiin myös niiden yrityksen eri toimintojen yhdistäminen, jotka olivat palveluyrityksissä erityisen tärkeitä asiakassuhteiden kannalta. Näitä toimintoja oli hänen mukaansa mahdollista integroida juuri sisäisen markkinoinnin keinoin.

Kolmas näkökulma hahmotti sisäistä markkinointia tietynlaisena liikkeenjohdon implementointimekanismina, jota pyrittiin hyödyntämään yrityksen strategian ja erilaisten muutosten toteuttamisessa. Winter (1985) oli ensimmäisiä tutkijoita, joka toi esiin ajatuksen sisäisen markkinoinnin potentiaalista organisatoristen tavoitteiden saavuttamisessa. Hän painotti sisäistä markkinointia henkilöstöä ohjaavana, kouluttavana ja motivoivana prosessina, jolla henkilöstö tehtäisiin tietoisiksi organisaation tavoitteista ja heidän roolistaan näiden tavoitteiden saavuttamisessa (Winter, 1985, 69). Tämän näkökulman pääpaino oli siis erilaisissa henkilöstön johtamisen keinoissa, joilla pyrittiin saamaan koko organisaatio työskentelemään kohti yrityksen tavoitteita. Myös Georgen (1990) ja Grönroosin (1981) korostamat ajatukset sisäisestä markkinoinnista johtamisprosessina, jonka tavoitteena oli integroida organisaation eri osastoja ja toimintoja, tukivat tätä näkökulmaa.

Näkemykset yrityksen strategian implementoinnissa hyödynnettävästä työkalusta pohjautuivat alunperin Flipon (1986) sekä Tansujahin ym. (1987) tutkimustöille. Niiden perusteella voitiin tunnistaa, että onnistuakseen tehokkaasti strategioidensa toteuttamisessa tai jalkauttamisessa yritysten täytyi ratkaista eri toimintojen väliset ristiriidat sekä onnistua paremmin ja tehokkaammin sisäisessä viestinnässään. Näiden ajatusten seurauksena sisäistä markkinointia alettiin yhä enenevässä määrin pitää eräänlaisena työkaluna tai mekanismina, jolla edesautettiin organisaation ulkoisten sekä sisäisten strategioiden implementointia muun muassa osastojen ja toimintojen yhtenäistämisen sekä muutosvastarinnan vähentämisen kautta. Rafiq ja Ahmed (1993, 222) määrittivät kyseisestä näkökulmasta sisäisen markkinoinnin käsitteen *“yrityksen suunniteltuna pyrkimyksenä selvitä muutosvastarinnasta pystyäkseen muuttamaan, ohjaamaan, motivoimaan sekä integroimaan työntekijöitä kohti tehokasta yrityksen strategioiden toimeenpanoa”*. Toisin kuin aiemmissa näkökulmissa, sisäisen markkinoinnin soveltamisalue ei rajoittunut enää niin vahvasti palveluiden johtamiseen. Sitä oli mahdollista soveltaa myös muissa konteksteissa, kuten teollisuus- ja tuotantokeskeisissä organisaatioissa sekä muutosjohtamisen yhteydessä. (Rafiq & Ahmed, 2000, 453.)

Kyseinen näkökulma yhdistettynä asiakaskeskeiseen näkökulmaan heijastelevat tämän tutkielman tapaa hahmottaa sisäistä markkinointia. Sisäistä markkinointia tarkastellaan tässä tutkielmassa eräänlaisena palveluyrityksen sisäisenä johtamisprosessina, jolla pyritään parantamaan henkilöstön palveluhenkisyttä ja asiakaslähtöisyyttä sekä edesauttamaan organisaation tavoitteiden saavuttamista. Tutkimustehtävän mukaisesti organisaation keskeisimpänä tavoitteena on pystyä mahdollisimman tehokkaasti ja onnistuneesti lunastamaan asiakkaille annetut lupaukset. Sisäinen markkinointi toimii täten lupausten mahdollistajana tarjoten laajan valikoiman erilaisia johdettavia toimintoja, joilla voidaan vaikuttaa henkilöstöön toimintaan sekä edesauttaa organisaation asiakaskeskeisyyttä ja erilaisten tavoitteiden saavuttamista. Näitä toimintoja käsitellään kappaleessa 2.3.3.

2.3.2 Sisäisen markkinoinnin tavoitteet ja toteuttaminen

Sisäisen markkinoinnin tavoitteiden tulisi ohjata sen sisältöä ja toimintoja. Nämä tavoitteet tulisi suunnitella samalla tavalla ja vakavuudella kuin yrityksen muut strategiset tavoitteet. Lisäksi näiden tavoitteiden tulisi olla mitattavia, realistisia, haastavia ja aikataulutettuja, jotta yrityksen on mahdollista arvioida ja kehittää sisäistä markkinointiaan ja sen vaikuttavuutta. (Lahtinen & Isoviita, 2001; Schultz, 2004.) Määrittämällä tavoitteet sisäiselle

markkinoinnilleen yritys saa koherentin kuvan niistä konkreettisista tuloksista, joita sen tulee saada aikaan (Catalin, Andreea & Adina, 2014, 15).

Sisäisen markkinoinnin tavoitteena erityisesti suhdemarkkinoinnin näkökulmasta on luoda suhteet organisaation ihmisten välille riippumatta siitä, ovatko he asiakaspalveluhenkilöstöä, tukihenkilöstöä, tiiminvetäjiä, työnjohtajia tai esimiehiä. Lisäksi tavoitteena on ylläpitää ja parantaa suhteita siten, että työntekijät ovat motivoituneita palvelemaan sekä sisäisiä että ulkoisia asiakkaita asiakaskeskeisesti ja palveluhenkisesti ja että heillä on tällaista työskentelyä varten tarvittavat tiedot ja taidot sekä esimiehiltä, sisäisiltä palveluntuottajilta, järjestelmiltä ja tekniikalta tarvitsemansa tuki (Voima & Grönroos, 1999, 748; ks. Grönroos, 2009, 450). Tämä henkilöstökeskeinen näkemys toimii hyvänä yleismääritelmänä siitä, mitä sisäisellä markkinoinnilla pyritään useimmiten saavuttamaan etenkin palveluliiketoiminnassa, jossa organisaation asiakaskeskeisyyden ja työntekijöiden palveluhenkisyyden merkitys korostuu.

Sisäinen markkinointi on kuitenkin hyvin kontekstiriippuvainen ja sovellettava konsepti. Sen tarkemmat tavoitteet määrittyvät pitkälti organisaatio- ja tilannekeskeisesti, jolloin sitä voidaan hyödyntää sekä pitkän aikavälin strategisten että lyhyemmän aikavälin taktisten tavoitteiden saavuttamisessa. Tavoitteet on mahdollista jakaa ulkoisiin ja sisäisiin tavoitteisiin. (Catalin ym., 2014, 12.) Taulukosta 2 käy ilmi sisäisen markkinoinnin erilaisia tavoitteita. Sisäisten tavoitteiden saavuttamisen voidaan nähdä tukevan ja luovan organisaatiolle edellytykset saavuttaa ulkoiset tavoitteet. Toisaalta taas ulkoiset tavoitteet toimivat usein ensisijaisena ajureina, jotka määrittävät edelleen millaisilla sisäisillä toimenpiteillä ne voidaan saavuttaa. Strategisen tason ulkoisten tavoitteiden voidaan nähdä linkittävän sisäisen markkinoinnin yrityksen arvolupaukseen, sillä molempien taustalla on lähtökohtaisesti yrityksen kilpailuedun luominen tai turvaaminen. Täten on mahdollista ajatella, että yrityksen arvolupaus voisi toimia myös sisäistä markkinointia ja sen alempien tasojen tavoitteita ohjaavana periaatteena.

Taulukko 2 Sisäisen markkinoinnin erilaisia tavoitteita (mukaillen Bruhn, 2011; ks. Catalin ym., 2014)

	Sisäiset tavoitteet	Ulkoiset tavoitteet
Strateginen taso	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstön sitouttaminen yrityksen strategiaan • Henkilöstön motivaatio • Henkilöstön tyytyväisyys • Henkilöstön osallistaminen • Henkilöstön pysyvyys • Asiakkaiden tärkeyden tunnistaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Erottautuminen kilpailijoista • Asiakassuhteiden jatkuvuus • Uusien asiakkaiden hankkiminen • Positiivinen suusanallinen viestintä (word of mouth)
Taktinen taso	<ul style="list-style-type: none"> • Työntekijöiden tietokanta • Työntekijöiden osaaminen ja tietotaito • Työntekijöiden ymmärrys ja hyväksyminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakastyytyväisyys • Asiakaslähtöinen käyttäytyminen

Kuten jo aiemmin on käynyt ilmi, henkilöstön motivaatiota ja tyytyväisyyttä voidaan pitää lähes jokaisessa tilanteessa sisäisen markkinoinnin tavoitteena (Catalin ym., 2014, 12), sillä ne ovat erityisesti palveluliiketoiminnassa pitkäkestoisten asiakassuhteiden ja kilpailukyvyn elinehto. Zeithaml ja Bitner (2003, 345) korostavat sisäisen markkinoinnin tavoitteina oikeanlaisten ihmisten palkkaamista; työntekijöiden kehittämistä tuottamaan korkealaatuista palvelua; tarvittavien tukijärjestelmien toimittamista sekä parhaiden työntekijöiden säilyttämistä. Nämä voidaan nähdä sisäisinä tavoitteina, jotka saavuttamalla mahdollistetaan myös ulkoiset tavoitteet kuten korkea asiakastyytyväisyys tai asiakassuhteiden jatkuvuus. Grönroos (2001, 439) nimeää niin ikään neljä yleistavoitetta sisäiselle markkinoinnille: työntekijöiden asiakas-, palvelu- ja markkinointihenkisyyden varmistaminen; hyvien työntekijöiden houkutteleminen ja säilyttäminen yrityksessä; asiakaskeskeisesti tuotettujen sisäisten palveluiden varmistaminen sekä riittävän johtamis- ja teknisen tuen antaminen henkilöstölle. Lisäksi työntekijöiden osaamisen, tietotaidon ja ymmärryksen kasvattamista voidaan pitää yhtenä sisäisen markkinoinnin tavoitteista. Jotta henkilöstö voi toimia

ammattimaisesti ja asiakaslähtöisesti, tulee heidän olla tietoisia yrityksen tarjoomasta, mutta ymmärtää myös liiketoiminnan missiosta, tavoitteista, strategioista sekä organisatorisista prosesseista. (Gummesson, 2008, 227.) Rafiqin ja Ahmedin (2000) sisäisen markkinoinnin malli palveluliiketoimintaan kokoaa niin ikään yhteen eri osa-alueita, joita sisäisen markkinoinnin toimenpiteillä voidaan pyrkiä kehittämään tai parantamaan. Pohjimmaisena ja tärkeimpänä tavoitteena nähdään asiakastyytyväisyys, johon kaikki muut osa-alueet joko suorasti tai epäsuorasti vaikuttavat. Myös muihin osa-alueisiin vaikuttamista voidaan pitää sisäisen markkinoinnin osatavoitteina. Asiakastyytyväisyyden lisäksi mallissa nousevat esiin muun muassa palvelun laatu, asiakasorientoituminen, tyytyväisyys, työmotivaatio, työntekijöiden valtaistaminen sekä eri osastojen ja funktioiden koordinoiminen ja integroiminen. (Rafiq & Ahmed, 2000, 454–455.)

Sisäisen markkinoinnin toteuttamisen tulisi lähteä yrityksen johdosta. Sisäistä markkinointia voidaan pitää strategisena asiana, sillä henkilöstö on lähes jokaiselle yritykselle strateginen resurssi. Jos työntekijöillä ei ole riittävästi osaamista, heidän asenteensa työtä kohtaan negatiivinen tai he saavat liian vähän tukea työhönsä yritykseltä, ei yritys useimmiten pysty menestymään. Tämän vuoksi sisäistä markkinointia voidaan pitää strategisena johtamisprosessina, joka tulisi tiedostaa jokaisella organisaatiotasolla. Kaikkien henkilöstöryhmien, kuten ylimmän johdon, keskijohdon, työnjohdon, palveluhenkilöstön sekä tukihenkilöstön, sisällyttäminen sisäisen markkinoinnin piiriin on onnistumisen kannalta välttämätöntä. On tärkeää, että myös ylin johto tukee sisäistä markkinointia aktiivisesti niin puheissaan kuin käytännön teoissaan. Lisäksi sitä tulisi pitää olennaisena osana strategista johtamista sekä ymmärtää, että se on jatkuva prosessi eikä ainoastaan kerran suunniteltu ja toteutettu projekti. (Grönroos, 2001, 443–444; 2009, 446, 472.) Täten sisäisen markkinoinnin vaikuttavuutta ja onnistumista tulisi pyrkiä myös seuraamaan ja arvioimaan. Seurannan perusteella on mahdollista tehdä tarvittavia muutostoimenpiteitä, mikäli asetettuja sisäisen markkinoinnin tavoitteita ei onnistuta saavuttamaan.

Sisäisen markkinoinnin delegoiminen alemmille organisaatiotasolle tai usean eri osaston vastuulle voi aiheuttaa ongelmia. Organisaatioissa, joissa sisäistä markkinointia ei pidetä ylimmän johdon strategisena asiana, toteuttaminen lankeaa usein markkinoinnin, henkilöstöhallinnon tai viestintäosaston vastuulle. Eri osastoilla on kuitenkin usein erilainen näkemys sisäisen markkinoinnin tavoitteista ja keinoista. Jos eri osastot vastaavat toteuttamisesta yhdessä, pahimmassa tapauksessa niiden tavoitteet ovat ristiriidassa keskenään eivätkä yksittäiset toimet tue toisiaan tai palvele kokonaisuutta. Sisäistä

markkinointia tulisikin täten johtaa kokonaisvaltaisesti ylitse eri osastojen ja funktioiden rajojen. (Schultz, 2004, 115–118.)

Lisäksi eri henkilöstöryhmiä tulisi aktiivisesti johtaa toteuttamaan sisäistä markkinointia. Keski johdon ja työnjohtotason on hyväksyttävä tärkeä asemansa sisäisen markkinoinnin prosessissa ja käyttäytyvä sen mukaisesti. Palvelu- ja tukihenkilöstön palveluhenkisyys, asenteet ja käyttäytyminen riippuvat suurelta osin organisaation ylempien tasojen johtajuudesta, tuesta ja rohkaisemisesta, mikä korostaa aktiivisen johtamisen merkitystä. (Grönroos, 2001, 444.) Täten sisäisen markkinoinnin onnistumista määrittävät lopulta organisaatioon kuuluvat ihmiset, heidän kyvykkyytensä, motivaationsa, asenteensa ja taitonsa (Wieseke, Ahearne & Lam, 2009). Ihmiset ja heidän tapansa tehdä yhteistyötä, kommunikoida ja käyttäytyä ovat keskeisimmässä asemassa sisäisen markkinoinnin lopputulosten kannalta (Dunmore, 2002, 177).

2.3.3 Sisäisen markkinoinnin toiminnot lupauksen mahdollistamiseksi

Sisäisen markkinoinnin tavoitteita tukevat toiminnot

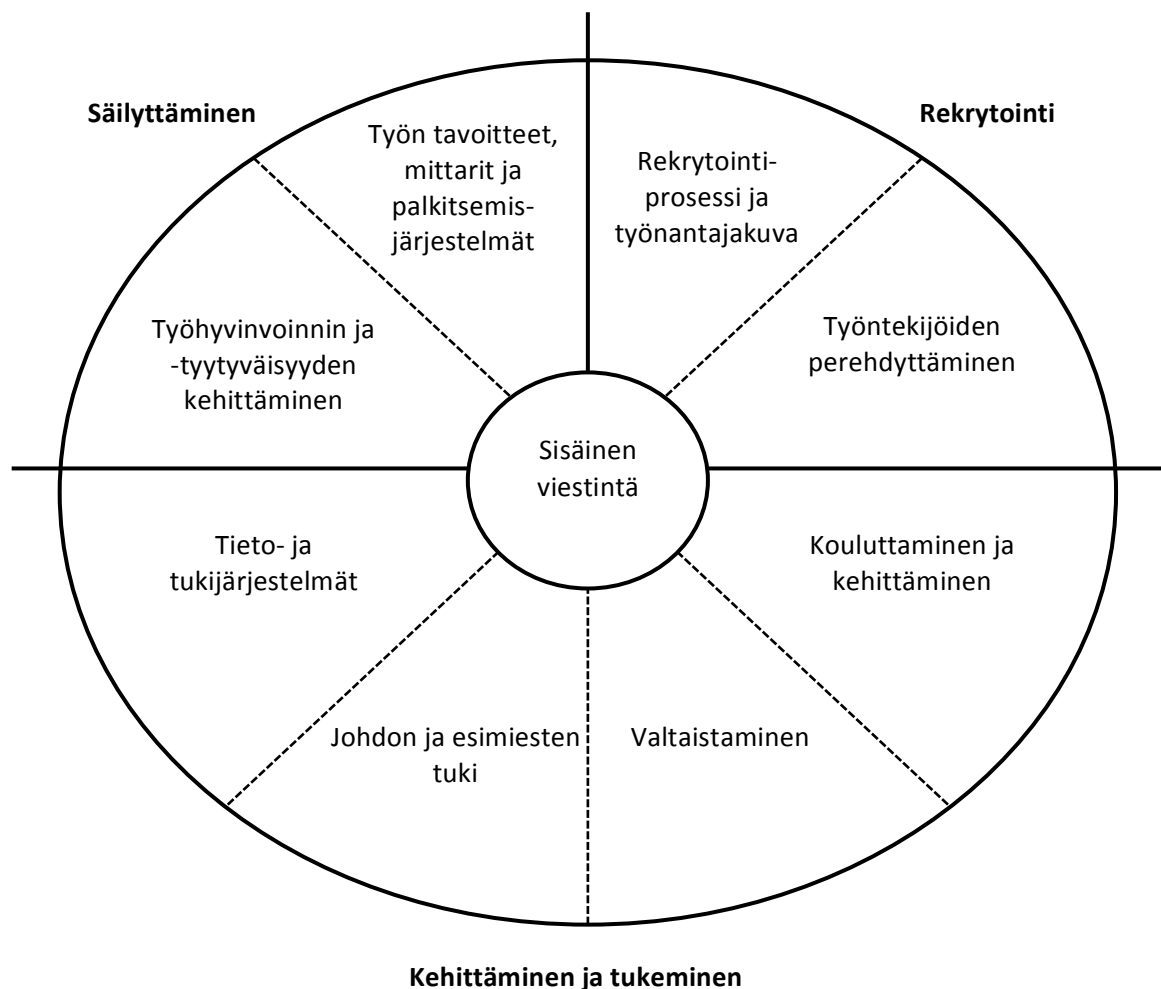
Sisäisen markkinoinnin toiminnoista ei ole olemassa täydellistä tai valmista luetteloa, sillä lähes jokainen henkilöstön palveluhenkisyyteen ja asiakaskeskeisyyteen välittömästi tai välillisesti vaikuttava toimi tai tehtävä voidaan ajatella kuuluvan osaksi sisäistä markkinointia (Grönroos, 2009, 455). Sisäisen markkinoinnin tutkimuksessa ei ole toistaiseksi saavutettu yhtenäistä tai tarkkaa näkemystä siitä, millaisilla toiminnoilla tai toimintojen yhdistelmällä voitaisiin tehokkaasti saavuttaa henkilöstön korkea motivoituneisuus ja asiakasorientoituneisuus (Ahmed, Rafiq & Saad, 2003, 1222). Tyypillisimpiä sisäisessä markkinoinnissa sovellettavia toimintoja on kuitenkin mahdollista tunnistaa kirjallisuuden perusteella. Ahmed ym. (2003) esittävät tutkimuksensa perusteella joukon kontrolloitavia toimintoja tai elementtejä, joilla sisäistä markkinointia voidaan toteuttaa ja asetettuja tavoitteita saavuttaa. Tähän joukkoon sisältyvät:

- Strateginen palkitseminen
- Sisäinen viestintä
- Koulutus ja kehitys
- Johtaminen
- Fyysinen ympäristö
- Henkilöstönhallinta ja henkilöstövalinnat
- Kannustinjärjestelmät
- Valtaistaminen
- Operatiiviset- tai prosessimuutokset

Organisaatio voi hyödyntää näistä tiettyjä, parhaiten sen tavoitteita edesauttavia, toimintoja tai pyrkiä johtamaan kokonaisvaltaisesti kaikkia toimintoja. Sisäisen markkinoinnin toimintoja tulisi pyrkiä johtamaan yhtenä kokonaisuutena, sillä erilliset toiminnot ovat vahvasti riippuvaisia toisistaan. Toimintoja tulisi täten johtaa yhtenäisesti, määrätietoisesti ja asianmukaisesti, jotta halutut tavoitteet voidaan saavuttaa (Ahmed ym., 2003, 1223).

Grönroos (2009, 461) nimeää tyypillisimmiksi sisäisen markkinoinnin toiminnoiksi koulutuksen; johdon antaman tuen; sisäisen viestinnän ja dialogin; ulkoisen viestinnän; työntekijöiden osallistamisen; työntekijöiden palkitsemisen; tukijärjestelmien kehittämisen; henkilöstöhallinnolliset keinot sekä sisäisen markkinatutkimuksen ja segmentoinnin. Koulutuksella voidaan tähdätä muun muassa työntekijöiden roolin ja tehtävien täsmentämiseen sekä vuorovaikutus- ja viestintätaitojen kehittämiseen. Johdon antama tuki on liitoksissa alaisten tukemiseen kohti asiakaskeskeistä ja palveluhenkistä työskentelyä, kun taas sisäinen viestintään liittyy vahvasti kaksisuuntainen asioiden tiedottaminen ja niistä keskusteleminen erilaisin välinein. Ulkoista viestintää voidaan puolestaan hyödyntää kohdistamalla se myös yrityksen sisäisiin kohderyhmiin. Työntekijöiden osallistamisella voidaan kerätä asiakastietoa henkilöstöltä ja sillä on usein motivoiva vaikutus. Palkitseminen taas rohkaisee, kannustaa ja motivoi työntekijöitä, kun taas tukijärjestelmien tulisi palvella ja tukea henkilöstön asiakaskeskeisiä työtapoja ja palveluprosesseja. Henkilöstöhallinnollisilla keinoilla sekä sisäisellä markkinointitutkimuksella voidaan edesauttaa työtyytyväisyyttä ja kerätä tietoa työntekijöistä, heidän asenteistaan ja mieltymyksistään. Edellä lueteltujen toimintojen lisäksi Grönroos (2009) mainitsee tärkeinä tekijöinä työntekijöiden valtaistamisen ja mahdollistamisen, joilla viitataan pääasiassa työntekijöiden itsenäisen päätöksenteon kannustamiseen sekä työntekijöiden tukemiseen niin ihmisten kuin järjestelmien toimesta.

Zeithaml ja Bitner (2003) esittävät puolestaan oman viitekehksensä sisäisen markkinoinnin toiminnoista. He jakavat neljän eri osa-alueen alle, joita ovat henkilöstön rekrytoiminen, kehittäminen, tukeminen ja säilyttäminen. Osa-alueet mukailevat samaisten tutkijoiden korostamia sisäisen markkinoinnin tavoitteita ja jokainen niistä sisältää erilaista toimintoja. Rekrytoinnin osa-alue pitää sisällään parhaista työntekijöistä kilpailemisen; parhaiden työntekijöiden houkuttelemisen yrityksen maineen avulla sekä palvelussa vaadittavien taitojen perusteella rekrytoimisen. Kehittämisen toimintoja ovat työntekijöiden vuorovaikutustaitojen ja teknisten taitojen kehittämisen; työntekijöiden valtaistamisen sekä tiimityöhön kannustamisen. Sisäinen palvelun laadun mittaaminen; teknisten tukijärjestelmien ja välineiden tarjoaminen sekä palveluorientoituneiden sisäisten prosessien kehittäminen kuuluvat puolestaan tukemisen osa-alueeseen. Henkilöstön säilyttämiseen kuuluvia toimintoja ovat työntekijöiden sisällyttäminen yrityksen visioon; henkilöstön kohtelemisen sisäisinä asiakkaina sekä palvelun mittaaminen ja palkitseminen. (Zeithaml & Bitner, 2003, 326-341.)



Kuvio 6 Sisäisen markkinoinnin toiminnot palveluliiketoiminnassa (mukaillen Ahmed ym., 2003; Grönroos, 2009; Zeithaml & Bitner, 2003)

Tässä tutkielmassa sovelletaan tiettyä sisäisen markkinoinnin toimintojen joukkoa, jotka on tunnistettu kirjallisuuden ja valittu kohteena olevan case-yrityksen toiminnan ja organisaation perusteella (kuvio 6). Valintaan on vaikuttanut tutkijan esiymmärrys tutkimuksen kohteena olevasta organisaatiosta (ks. Gummesson, 2000, 57–58) sekä yrityksen johdon ja esimiesten haastatteluissa esiin nousseet teemat. Koska tutkimuskohteena on henkilöstövaltainen palveluyritys, tullaan tässä tutkielmassa soveltamaan ensisijaisesti Grönroosin sekä Zeithamlin ja Bitnerin henkilöstökeskeisiä viitekehyksiä sisäisen markkinoinnin toiminnoista.

Kuviosta 6 käy ilmi yhdeksän sisäisen markkinoinnin toimintoa, jotka on tunnistettu tämän tutkimuksen kannalta keskeisimmiksi. Toiminnot on jaettu Zeithamlin ja Bitnerin (2003) viitekehystä mukaillen kolmeen osa-alueeseen: rekrytointiin, kehittämiseen ja tukemiseen sekä säilyttämiseen. Rekrytointin osa-alue koostuu rekrytointiprosessista ja työnantajakuvasta sekä työntekijöiden perehdyttämisestä. Kehittäminen ja tukeminen sisältää puolestaan kouluttamisen ja kehittämisen, valtaistamisen, johdon ja esimiesten tuen sekä tieto- ja tukijärjestelmien toiminnot. Säilyttämisen osa-alue pitää sisällään toiminnot työhyvinvoinnin ja -tyytyväisyyden kehittäminen sekä työn tavoitteet, mittarit ja palkitsemisjärjestelmät. Sisäisen viestinnän toiminnon voidaan nähdä kuuluvan merkittäväksi osaksi kaikkia muita sisäisen markkinoinnin toimintoja, sillä se toimii ikään kuin organisaation liimana yhdistäen yrityksen eri henkilöitä, tasoja, osastoja ja prosesseja yhdeksi toimivaksi kokonaisuudeksi (Isohookana, 2007, 221). Valittuihin yhdeksään toimintoon perehdytään seuraavaksi yksityiskohtaisemmin osa-alueittain.

Rekrytointi

Menestyksekkään sisäisen markkinoinnin voidaan nähdä alkavan jo potentiaalisten työntekijöiden ensimmäisissä kontakteissa yritykseen. Oikeanlaisen ja palvelutyöhön soveltuvan henkilöstön palkkaamista voidaan pitää edellytyksenä palveluyrityksen kilpailukyvyille. Yrityksen tulisi kiinnittää merkittävää huomiota henkilöstön rekrytointiprosessiin, sillä siinä tehtyjä virheitä voi olla hankala korjata enää myöhemmin. (Grönroos, 2009, 458; Zeithaml & Bitner, 2003, 326–327; Lahtinen & Isoviita, 2001, 65.) Mitä enemmän rekrytointiprosesseihin investoidaan ja mitä suurempaa määrää ihmisiä haastatellaan, sitä suuremmalla todennäköisyydellä työtehtäviin siivilöityvät parhaat mahdolliset työntekijät (Zeithaml & Bitner, 2003, 328; Payne, 2006, 376).

Palveluliiketoiminnan rekrytointiprosesseissa tulisi teknisten tietojen ja taitojen ohella kiinnittää erityistä huomiota työnhakijoiden palvelualttiuteen, eli heidän mielenkiintoonsa tai innostukseensa palvelutyötä kohtaan, sillä sen voidaan nähdä heijastuvan suoraan heidän asenteeseensa asiakkaiden ja muiden työntekijöiden palvelemista kohtaan. Palvelualttiutta tukevilla luonteenpiirteillä kuten auttavaisuudella, huomaavaisuudella sekä sosiaalisuudella on tutkimusten mukaan positiivinen vaikutus palvelun laatuun ja tehokkuuteen. Yritys voi pyrkiä luomaan sellaisia rekrytointiprosesseja, joissa toivotut luonteenpiirteet ja ominaisuudet nousevat esiin. Tällaisia rekrytointitapoja voi olla muun muassa sosiaalisuutta korostavat ryhmähaastattelut tai hakijoiden käyttäytymistä ja palvelualttiutta tarkastelevat palveluskenaariot. Teknisiä taitoja on mahdollista harjaannuttaa vielä myöhemmin, mutta lähtökohtaisesti on tärkeää että työntekijän asenne ja arvot ovat linjassa yrityksen kanssa. Palveluyritykset voivatkin soveltaa näkökulmaa “rekrytoi asenteita, kouluta taitoja”. (Zeithaml & Bitner, 2003, 329; Payne, 376.)

Yritys voi pyrkiä vaikuttamaan työnantajakuvaansa hyödyntämällä erilaisia markkinoinnillisia keinoja potentiaalisiin työntekijäryhmiin samalla tavoin kuin se käyttää niitä eri asiakasryhmiin. Tällä tavoin sen on mahdollista rakentaa positiivista työnantajabrändiä tai -imagoa työnhakijoiden keskuudessa, joka edesauttaa yrityksen arvostusta, tunnettavuutta ja houkuttelevuutta työnantajana sekä oikeantyyppisten henkilöiden valikoitumista yrityksen palvelukseen. (Zeithaml & Bitner, 2003, 327–330). Yritys rakentaa työnantajakuvaansa myös rekrytointiprosessin aikana, jossa haastattelijat ja yhteyshenkilöt sekä yrityksen toimitilat viestivät työympäristöstä. Yrityksen on tärkeää pyrkiä jättämään myönteinen mielikuva myös valitsematta jääneille työntekijöille. (Åberg, 2000, 205.) Potentiaalisille työntekijöille tulisi antaa jo varhaisessa vaiheessa mahdollisimman kokonaisvaltainen ja tarkka kuva työn vaatimuksista, työympäristöstä sekä siitä, mitä työntekijöiltä työssään odotetaan. Jos työntekijöiden etukäteen muodostetut odotukset tai kuva työstä eroaa vahvasti todellisuudesta, ovat pettyneet tai turhautuneet työntekijät alttiita irtisanoutumaan työstään sekä levittämään negatiivista suusanallista viestintää yrityksestä muille potentiaalisille työnhakijoille. (Payne, 2006, 376.)

Rekrytoinnin osa-alueeseen liittyy oleellisesti myös toinen henkilöstöhallinnollinen keino työntekijöiden perehdytys, jolla luodaan uudelle työntekijälle lähtökohtaiset edellytykset kehittyä tehokkaaksi ja asiakasorientoituneeksi lupauksen lunastajaksi. Perehdyttämisen onnistuminen perustuu uuden työntekijän tietoisuuden ja tunnettuuden määrätietoiseen lisäämiseen heti työsuhteen alusta alkaen. (Siukosaari, 2002, 96.) On kaikkien etujen

mukaista, että uudet työntekijät oppivat nopeasti työyhteisön pelisäännöt ja osaavat toimia niiden mukaisesti (Åberg, 2000, 203). Perehdytys voidaan jakaa työyhteisöön ja työhön perehdyttämiseen. Työyhteisöön perehdyttämisessä on kyse työyhteisön yleisten toimintatapojen viestimisestä uudelle työntekijälle, kun taas työhön perehdyttämisessä keskitytään yksityiskohtaisemmin konkreettisiin työtehtäviin. Työyhteisön tuki on perehdyttämisessä tärkeää, ja sopeutumista helpottaa kuuluminen työyhteisön sosiaalisiin ja viestinnällisiin verkostoihin sekä hyvät suhteet esimieheen ja kollegoihin. (Åberg, 2000, 203–208.) Yritys voi johdonmukaistaa uusien työntekijöiden perehdytystä laatimalla perehdyttämissuunnitelman, johon kuuluu useimmiten työn kannalta olennaisimmat työtehtävät ja työssä tarvittavat taidot sekä perehdyttämisen aikataulu. Useimmiten perehdytyksestä on vastuussa esimies sekä työntekijän kollegat. Yhtenä vaihtoehtona on myös nimetä jokaiselle uudelle työntekijälle oma tutor, joka vastaa perehdyttämisen onnistumisesta ensimmäisten kuukausien aikana. (Åberg, 2000, 205; Siukosaari, 2002, 96.)

Kehittäminen ja tukeminen

Pelkästään oikeanlaisten ihmisten palkkaamisella ja heidän perehdyttämisellään ei voida vielä varmistaa, että henkilöstöllä on edellytykset toimia työssään asiakaskeskeisesti ja palveluhenkisesti. Tämän vuoksi yrityksen tulee jatkuvasti pyrkiä kouluttamaan ja kehittämään työntekijöitään tuottamaan mahdollisimman korkealaatuista palvelua. Koulutusta voidaan järjestää sisäisesti tai ulkoisesti ja sillä voidaan pyrkiä kehittämään sekä työntekijöiden teknisiä tietoja ja taitoja että heidän vuorovaikutustaitojaan. Tekniset tiedot ja taidot liittyvät muun muassa henkilöstön työssään käyttämiin järjestelmiin, tietoihin yrityksen tarjoomasta ja niiden ominaisuuksista sekä erilaisiin operatiivisiin linjauksiin tai prosesseihin. Työntekijöillä tulisi olla hyvä tekninen tietotaito, jotta he pystyvät antamaan asiakkaille ammattimaisen ja osaavan kuvan itsestään sekä edustamastaan yrityksestä. Henkilöstön sosiaaliset ja vuorovaikutustaidot korostuvat palveluliiketoiminnassa entisestään, minkä vuoksi niiden systemaattinen kehittäminen voi osoittautua hyvinkin tärkeäksi toiminnoksi sisäisessä markkinoinnissa. Nämä taidot edesauttavat henkilöstöä käyttäytymään palvelutilanteissa kohteliaasti, välittävästi, huomioonottavasti sekä empaattisesti, minkä voidaan nähdä olevan hyvän asiakaspalvelun kulmakiviä. Lisäksi yrityksen johdon ja esimiesten vastuulla on kouluttaa työntekijöitään organisaationsa toiminnasta, strategiasta ja arvoista sekä jokaisen yksilön asemasta suhteessa muihin yksilöihin, yrityksen toimintoihin ja asiakkaisiin. Henkilöstö voi sitoutua vain sellaisiin asioihin, mitkä he tiedostavat ja

ymmärtävät. Jos työntekijällä ei ole tarkkaa kokonaiskuvausta yrityksestä ja ennen kaikkea omasta roolistaan, ei hän välttämättä ymmärrä miksi hänen pitäisi käyttäytyä palveluhenkisesti asiakkaita ja kollegoita kohtaan tai miksi hänen pitäisi pyrkiä hankkimaan uusia taitoja ja tietoa. (Isohookana, 2007, 227; Zeithaml & Bitner, 2003, 330–331; Grönroos, 2009, 456; Ahmed & Rafiq, 2002, 60–61.)

Jos palveluyritys haluaa toimia aidosti asiakaskeskeisesti, tulisi asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa olevalla palveluhenkilöstöllä olla mahdollisuus mukautua tai joustaa työssään asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden mukaan. Tätä voidaan edesauttaa työntekijöiden valtaistamisella, joka tarkoittaa halun, taitojen, työkalujen ja ennen kaikkea päätösvalan antamista työntekijöille ryhtyä toimenpiteisiin asiakkaiden toiveiden toteuttamiseksi tai heidän tarpeidensa tyydyttämiseksi. Valtaistamisen keskeisimpinä elementteinä ovat siis palveluhenkilöstön tilannetaju, harkintakyky sekä valtuudet tehdä itsenäisiä päätöksiä. Erityisesti ongelmatilanteissa työntekijöillä tulisi olla valtuudet ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin, jotta kriittiset tilanteet ja laatuongelmat voidaan välttää sekä asiakkaan tyytyväisyys varmistaa. Valtuuksille tulisi kuitenkin asettaa tietynlaiset rajat suurempien taloudellisten tai toiminnallisten riskien välttämiseksi. Tärkeintä on, että työntekijät tunnistavat vastuunsa ja valtuuksiensa rajat, mutta heitä rohkaistaan toimimaan mahdollisimman tehokkaasti ja asiakaskeskeisesti. Onnistunut valtaistaminen edellyttää vahvaa luottamusta johdon, esimiesten ja työntekijöiden välisissä suhteissa. Esimiesten tulee kunnioittaa työntekijöiden valtaa analysoida tilanteita ja tehdä itsenäisiä päätöksiä parhaaksi näkemällään tavalla. (Zeithaml & Bitner, 2003, 333; Grönroos, 2009, 467–468; Ahmed & Rafiq, 2002, 70–72.)

Yhtä selkeää mallia valtaistamiseen ei ole, vaan jokaisen yrityksen yksilölliset ominaisuudet ja toimintaympäristö määrittelevät pitkälti missä määrin ja millä tavoin valtaistamista olisi heidän kontekstissaan paras toteuttaa. Valtaistamisen aste tulisi määrittää mahdollisimman optimaaliseksi yrityksen kontekstin perusteella. Aste on suurimmillaan, kun työntekijöille annetaan lähes täydet valtuudet tehdä palvelutyöhönsä liittyviä päätöksiä luovasti oman harkintakykynsä puitteissa. Aste on taas pienimmillään, kun työntekijöiden omalle harkinnalle tai päätöksenteolle ei anneta sijaa ja heidän toimintamahdollisuutensa määritellään hyvin rajoitetusti. Näiden kahden ääripään välistä löytyy kuitenkin useita mahdollisia ratkaisuita, jotka voivat palvella parhaiten yrityksen tarkoitusperiä. Yhtenä vaihtoehtona on muun muassa määritellä työntekijöiden työtavoille ja päätöksenteolle tietyt rajat, joiden sisällä heitä voidaan kannustaa tekemään itsenäisiä päätöksiä. Työntekijöille

voidaan myös tuottaa tietynlaisia listoja ja ohjeistuksia päätöksenteon tueksi, joista he voivat oman harkintansa puitteissa valita tilanteeseen parhaiten sopivan tavan toimia. (Zeithaml & Bitner, 2003, 333; Grönroos, 2009, 467–468; Ahmed & Rafiq, 2002, 71–74.)

Tutkimukset osoittavat, että hyvin toteutetulla valtaistamisella voi olla positiivisia vaikutuksia niin yksittäisten työntekijöiden kuin organisaation kannalta. Työntekijöiden keskuudessa se voi vähentää työperäistä stressiä sekä parantaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä, työviihtyvyyttä, motivaatiota, itsepystyvyyttä, eli uskoa omiin kykyihin suoriutua annetuista tehtävistä, sekä heidän kykyään mukautua erilaisiin tilanteisiin ja muutoksiin. Organisaatiotasolla onnistuneesti toteutettu henkilöstön valtaistaminen voi saada aikaa muun muassa joustavampaa, nopeampaa ja välittömämpää reagointia palveluprosessien aikana ja ongelmatilanteissa sekä parantaa palvelun laatua. Huonosti tai työympäristöön epäsoveltuvalla tavalla toteutettuna valtaistaminen voi kuitenkin saada aikaan turhautumista muun muassa roolikonfliktin kautta, kun työntekijät eivät osaa päättää kenen osapuolen etuja heidän tulisi päätöksenteossaan ensisijaisesti ajaa. Tämä voi heikentää työtyytyväisyyttä ja motivaatiota, joka heijastuu usein edelleen huonoksi päätöksenteoksi. Kaikki työntekijät eivät myöskään nauti valtaistamisen myötä kasvaneesta vastuusta ja vallasta päätöksenteossa. Organisaation näkökulmasta liiallinen valtaistaminen voi hidastaa palveluprosesseja, jos palveluhenkilöstö joutuu mukauttamaan toimintaansa ja tekemään lisää työtä asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi. (Zeithaml & Bitner, 2003, 333; Grönroos, 2009, 467–468; Ahmed & Rafiq, 2002, 70–72.)

Valtaistamiseen liittyy vahvasti myös mahdollistamisen käsite, joka tarkoittaa itsenäisessä päätöksenteossa vaadittavien edellytysten luomista työntekijöille. Valtaistaminen ei voi toimia, elleivät työntekijät ole kykeneviä tekemään itsenäisiä päätöksiä ja ottamaan annettuihin valtuuksiin liittyvää vastuuta. Tämän vuoksi yrityksen tulisikin varmistaa, että työntekijöille tarjotaan vaadittava johtamis-, osaamis- ja tekninen tuki. Johtamistuki tarkoittaa, että esimiehet ja muut työntekijät antavat tarvittavia tietoja päätöksenteon tueksi sekä voivat tehdä tarvittaessa päätöksen työntekijän puolesta. Heidän ei kuitenkaan tulisi tarpeettomasti puuttua työntekijöille annettuihin päätöksentekovaltuuksiin. Tämä liittyy vahvasti seuraavan alakappaleen mukaiseen johdon ja esimiesten tukemiseen. Osaamistuella pyritään varmistamaan, että työntekijöillä on tilanteiden analysoimista ja sopivien päätösten tekemistä varten tarvittavat tiedot ja taidot. Tätä voidaan edesauttaa aiemmin tässä kappaleessa esiteltyllä henkilöstön kouluttamisella ja kehittämisellä. Tekninen tuki on puolestaan tukihenkilöstöltä, järjestelmistä, tekniikasta ja tietokannoista antamaa tukea, joista

asiakaspalvelijat saavat tarvittavia tietoja ja palveluja tilanteiden hoitamiseksi. Tätä käsitellään lisää myöhemmin tässä kappaleessa tieto- ja tukijärjestelmien yhteydessä. (Grönroos, 2009, 468.)

Kuten jo aiemmin mainittiin, johtaminen on erittäin tärkeässä roolissa sisäisen markkinoinnin toteuttamisessa eikä mikään sisäisen markkinoinnin ohjelma tai toiminto toteudu ilman määrätietoista johtamista. Tämän vuoksi ylimmän johdon, keskijohdon ja työjohtotason asema on ratkaiseva. Esimiesten, työjohtajien ja tiimien vetäjien tulisi osoittaa aitoa johtajuutta eikä vain hallinnollista johtamista ja valvontaa. Tällöin heidän rooleissaan korostuu yhä enenevässä määrin muiden työntekijöiden tukeminen ja kannustaminen sekä toiminnan organisoiminen, perinteisten työn valvomisen sijaan. Esimiesten johtamistyyllillä onkin suuri vaikutus työympäristöön sekä -ilmapiiriin, ja sitä kautta työntekijöiden toimintaan. Myös esimiesten kommunikointitavan on todettu vaikuttavan työntekijöiden suorituskykyyn ja työtyytyväisyyteen sekä siihen, kuinka selkeänä työntekijät kokevat oman roolinsa. (Johlke & Duhan, 2000; Kohli & Jaworski, 1990; Ahmed & Rafiq, 2002, 60; Grönroos, 2009, 457; Varey & Lewis, 2002, 293.) Työntekijöiden tukeminen voi olla laadultaan tai muodoltaan monenlaista, mutta tärkeintä olisi johtaa heidän asenteitaan sekä motivoida heitä toimimaan asiakaskeskeisesti ja palveluhenkisesti (Grönroos, 2009, 449). Lisäksi johdon ja esimiesten tulisi luoda alaisille mahdollisimman hyvät toimintaedellytykset lunastaa asiakkaille annetut lupaukset onnistuneesti ja korkealaatuisesti, johon myös mahdollistamisella viitataan. Johdon antamaan tukeen voi kuulua muun muassa virallisten koulutusten täydennystä jokapäiväisillä johdon toimilla; alaisten aktiivista rohkaisua ja heidän kuuntelemistaan; alaisten ottamista mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon; tiedottamista ja palautteen antamista alaisille sekä avoimen ja rohkaisevan sisäisen ilmapiirin luomista. Tukemisen kannalta on tärkeää, että esimiehet ovat kiinnostuneita alaisistaan sekä heidän työstään ja kehittymisestään. (Grönroos, 2009, 457.)

On myös tärkeää tiedostaa esimiesasemassa toimivien henkilöiden esimerkillinen vaikutus muuhun organisaatioon. Jos ylin johto ja esimiehet eivät toimi itse asiakaskeskeisesti, on hyvin epätodennäköistä että muukaan organisaatio toimii. Tämä asettaa heidät avainasemaan viestimään niitä käyttäytymistapoja ja asenteita, joita organisaatiossa pidetään tärkeimpinä. Esimiehet toimivat siis vahvana esimerkkinä alaisilleen ja muulle henkilöstölle siitä, millä tavoin myös heidän tulisi työssään käyttäytyä. Tutkimukset osoittavat myös, että palveluhenkilöstön esimiesten omalla työmotivaatiolla on tarttuva vaikutus heidän alaisiinsa. Jos esimiehet esittävät vakaumusta ja korkeaa motivaatiota tehtäviään ja organisatorisia

muutoksia kohtaan, myös heidän alaisena omaksuvat nopeasti samanlaisen asenteen. Vastavuoroisesti esimiesten heikko motivaatio ja negatiivinen asenne heijastuu myös heidän alaisiinsa. Tämän vuoksi ylimmän johdon tulisi kiinnittää huomiota palveluhenkilöstön esimiesten tukemiseen ja kouluttamiseen siten, että he tiedostavat oman roolinsa tärkeyden ja käyttäytyvät sen mukaan. (Wieseke, Kraus, Alavi & Kessler-Thönes, 2011; Ahmed & Rafiq, 2002, 60; Grönroos, 2009, 449.)

Digitalisaation myötä palveluliiketoiminnassa hyödynnettävissä olevien teknologisten järjestelmien määrä on kasvanut räjähdysmäisesti, ja organisaatiot ovat yhä enenevässä määrin riippuvaisia erilaisista tieto- ja tukijärjestelmistä. Näiden teknisten järjestelmien tulisi mahdollistaa palveluhenkilöstön asiakaslähtöinen toiminta ja työtavat eivätkä ne saisi asettaa rajoitteita hyvälle palvelulle. Jos henkilöstöllä ei ole käytössään oikeanlaisia välineitä ja teknologiaa, eivät he todennäköisesti pysty toimimaan työssään tehokkaasti. Kaikkein palveluhenkisimmätkin työntekijät turhautuvat ja menettävät mielenkiintonsa, jos heidän työssään käyttämät tukijärjestelmät, kuten asiakastietokannat tai tilausjärjestelmät, eivät toimi toivotulla tavalla. Tietotekniikalla ja teknologisilla järjestelmillä voi olla valtava positiivinen vaikutus niin sisäisiin kuin ulkoisiin prosesseihin, jos ne toimivat tehokkaasti ja työntekijät osaavat käyttää niitä sujuvasti. (Zeithaml & Bitner, 2003, 335–337; Grönroos, 2009, 460.)

Säilyttäminen

Organisaatioiden käyttäessä paljon resursseja henkilöstön rekrytointiin ja kehittämiseen tulisi niiden kiinnittää huomioita myös työntekijöidensä säilyttämiseen ja sitouttamiseen. Henkilöstön suuri vaihtuvuus voi aiheuttaa organisaatioille huomattavia taloudellisia kustannuksia, mutta myös heikentää työilmapiiriä sekä palvelun laatua, mikä voi vaikuttaa negatiivisesti asiakastytytyväisyyteen. Jos henkilöstön vuosittainen vaihtuvuus on esimerkiksi 20 %, tarkoittaa se käytännössä koko palveluhenkilöstön vaihtumista noin 5 vuoden välein. Tämä aiheuttaa organisaatiolle suuria menetyksiä niin organisaation osaamisen kannalta kuin uusien rekrytointien ja koulutuksien aiheuttamien kulujen muodossa. Lisäksi aikaa kuluu, ennen kuin uudet työntekijät pystyvät laadullisesti saavuttamaan edeltäjiensä tason. Erityisesti parhaimpien palvelutyöntekijöiden ja työyhteisöjen tärkeimpien yksilöiden menettäminen voi olla organisaatioiden toiminnan kannalta todella haitallista. (Zeithaml & Bitner, 2003, 337; Van Der Aa, Bloemer & Henseler, 2012, 3926; Slåtten, Svensson & Svaeri, 2010, 206.) Tutkimukset osoittavat työtyytyväisyyden ja henkilöstön sitoutumisen sekä vaihtuvuuden välisen riippuvuussuhteen. Matala työtyytyväisyys heikentää henkilöstön sitoutumista

organisaatioon ja aiheuttaa korkeampaa vaihtuvuutta. (Van Der Aa, ym., 2012.) Tämän vuoksi organisaatioiden tulisi pyrkiä kartoittamaan työntekijöidensä työhyvinvointia ja -tyytyväisyyttä erilaisilla työhön ja organisaation toimintaan liittyvillä osa-alueilla. Näiden kartoitusten perusteella yritys voi kohdistaa kehitystoimenpiteitä erityisesti niihin osa-alueisiin, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin tai -tyytyväisyyteen heikentävästi. (Zeithaml & Bitner, 2003, 339–340.)

Jos yritys haluaa säilyttää parhaimmat palvelutyöntekijät, sen täytyy palkita ja kannustaa heitä. Palveluliiketoiminnassa on tärkeää, että palkitsemis- ja kannustinjärjestelmät tukevat työn asiakaskeskeisyyttä, ja että niiden pohjana toimivat mittarit on rakennettu sen mukaan. Valitettavan usein mittareissa painottuvat kuitenkin työn tuottavuus, tehokkuus, liikevaihto tai muut sellaiset osa-alueet, jotka eivät tue asiakaskeskeisiä toimintatapoja. Tällaisten mittareiden liian suurella painoarvolla voi olla pahimmillaan jopa negatiivisia vaikutuksia henkilöstön palveluolttiuteen ja asiakaslähtöisyyteen. Mittareiden sekä palkitsemis- ja kannustinjärjestelmien tulee olla linkitettyjä yrityksen visioon ja tärkeimpiin strategisiin tavoitteisiin. Jos yrityksen visiona on tuottaa markkinoiden parasta palvelua, tulisi sen mitata muun muassa asiakastyytyväisyyttä ja palvelun laatua sekä pyrkiä rakentamaan sellaiset järjestelmät, jotka palkitsevat ja kannustavat henkilöstöä suoriutumaan hyvin näillä mittareilla. (Zeithaml & Bitner, 2003, 340–341.)

Sisäinen viestintä

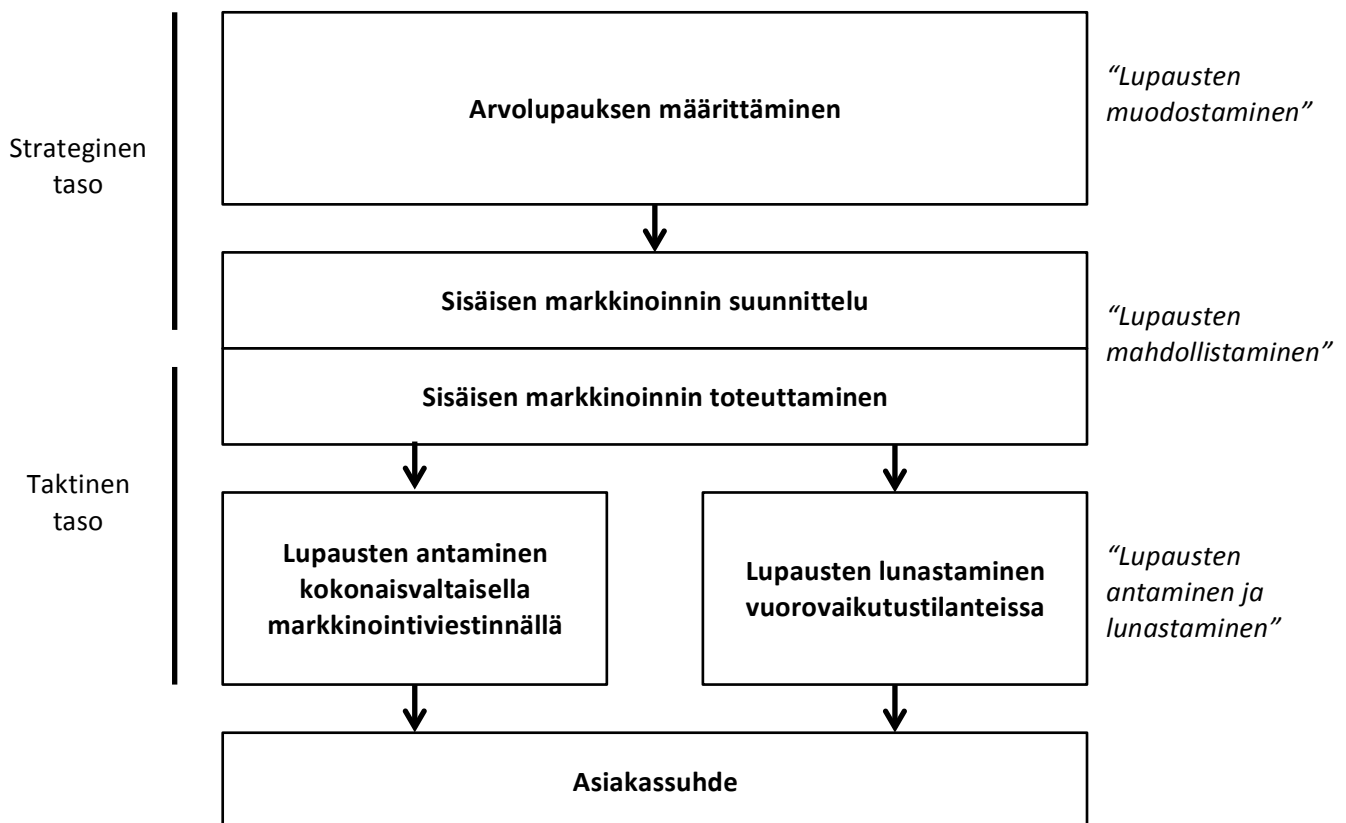
Sisäisen viestinnän tavoitteena on luoda ja kehittää yrityksen identiteettiä ja sisäisiä suhteita ja vaikuttaa siten tavoitteiden saavuttamiseen. Onnistuneella sisäisellä viestinnällä yrityksen eri henkilöt, tasot, osastot ja prosessit voidaan liittää yhteen toimivaksi kokonaisuudeksi. (Isohookana, 2007, 221.) Näin ollen organisaation sisäisellä viestinnällä on merkittävä rooli myös sisäisessä markkinoinnissa, ja kaikkiin sisäisen markkinoinnin toimintoihin voidaan nähdä jossain määrin sisältyvän viestinnällinen ulottuvuus. Sisäinen viestintä ei ole vain yrityksen johdosta lähtevää yksisuuntaista asioiden tiedottamista, vaan se on koko organisaation yhteinen asia. Se on moniulotteista kommunikaatiota sekä vertikaalisesti organisaation eri henkilöstötasojen välillä että horisontaalisesti eri osastojen ja funktioiden välillä. Sisäinen viestintä käsittää siis kaiken sen tiedonkulun ja vuorovaikutuksen, mitä organisaation eri henkilöiden, ryhmien ja yksiköiden välillä tapahtuu. (Grönroos, 2009, 449; Isohookana, 2007, 222–223.)

Yksi sisäisen viestinnän tärkeimmistä tavoitteista työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen vaikuttamisen ohella on lisätä tietoisuutta organisaatiossa. Esimiehillä, työnohtajilla, asiakaspalvelijoilla sekä tukihenkilöstöllä on tulella olla vaadittavat tiedot ja tietämyksen taso muun muassa työruutiineista, asiakkaiden vaatimuksista ja odotuksista, yrityksen tarjoomasta sekä markkinointikampanjoista, jotta he pystyvät suoriutumaan tehtävistään ja toimimaan palveluhenkisesti. Muita sisäisen viestinnän tärkeitä tehtäviä on muun muassa sitouttaa henkilöstöä yrityksen toiminta-ajatukseen, arvoihin ja visioon; luoda positiivista ilmapiiriä ja yhteisöllisyyttä; ehkäistä ja hoitaa ristiriitatilanteita ja konflikteja sekä vaikuttaa henkilöstön kuvaan yrityksestä ja sen brändistä. (Grönroos, 2009, 449; Isohookana, 2007, 222–223; Stauss & Hoffman, 2002, 144; ks. Valey & Lewis, 2002.)

Sisäisessä viestinnässä on mahdollista käyttää useita erilaisia kanavia henkilökohtaisesta viestinnästä kirjalliseen, sähköiseen ja digitaaliseen viestintään. Sisäisessä viestinnässä voidaan käyttää useiden eri kanavien yhdistelmää, jos halutaan varmistaa ja vahvistaa viestin sanomaa. Monien kanavien turhaa käyttöä tulisi kuitenkin välttää, sillä se on aikaavievää, kuormittaa vastaanottajia ja lisää tietotulvaa. Uudet sähköiset viestintäjärjestelmät voivat parhaimmillaan nopeuttaa ja tehostaa niin organisaation sisäistä viestintää kuin asiakasviestintää huomattavasti. Yhteisten tietokantojen ja järjestelmien käyttö voi herättää työntekijöiden keskuudessa sitoutumista yhteisiin asioihin, mikä kehittää myös sisäisiä suhteita. (Grönroos, 2009, 460.) Sähköisillä viestintäjärjestelmillä voi olla kuitenkin negatiivisia vaikutuksia, jos niiden käyttö tapahtuu liiallisessa määrin kasvotusten käytävän viestinnän kustannuksella. Jos ihmistenvälinen kommunikaatio tapahtuu ainoastaan sähköisessä muodossa ja järjestelmien avulla, voivat työntekijät vieraantua ja eristäytyä toisistaan. Viestinnän siirtyminen liiaksi sähköiseen ja kirjalliseen muotoon lisäävät myös väärinkäsitysten ja väorien tulkintojen riskiä, jotka voivat aiheuttaa negatiivisia tunteuksia työntekijöissä ja heikentää heidän keskinäisiä suhteitaan. (Isohookana, 2007, 226; Davis, 2001, 125; Stauss & Hoffman, 2002, 145.) Organisaation tulisikin täten kiinnittää huomiota myös kasvokkaisen viestinnän säilyttämiseen. Ihmistenväliset kohtaamiset ovat lisäksi sähköistä viestintää stimuloivampia ja ne edistävät luovuutta. (Hallowell, 1999.)

2.4 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Kuvio 7 esittää asiakaslähtöisen lupauksen johtamisen normatiivisen mallin, joka toimii yhteenvetona tämän tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä. Malli koostuu kolmesta osakokonaisuudesta: lupauksen muodostamisesta, lupauksen mahdollistamisesta sekä lupauksen antamisesta ja lunastamisesta.



Kuvio 7 Asiakaslähtöisen lupauksen johtamisen malli (mukaien Aaker, 2005; ks. Little, Motion, Brodie & Brookes, 2006; Payne 2006; Grönroos, 2009; Gummesson, 2008)

Asiakaslähtöisen lupauksen muodostamisen keskiössä on yrityksen arvolupauksen määrittäminen, joka vaatii tarkkaa asiakassegmentointia sekä syvällistä ymmärrystä näiden asiakassegmenttien tarpeista ja tärkeiksi koetuista arvoelementeistä. Arvolupauksen voidaan nähdä toimivan yrityksen keskeisimpänä yrityksen ulkoista ja sisäistä toimintaa ohjaavana periaatteena. Ulkoisessa toiminnassa sen tulisi ohjata lupauksen antamista asiakkaille yrityksen kokonaisvaltaisen markkinointiviestinnän kautta. Sisäisesti sen tulisi puolestaan ohjata organisaatorakennetta ja toimintaprosesseja sekä palveluliiketoiminnan kontekstissa erityisesti henkilöstön johtamista. Palveluyritys voi mahdollistaa asiakkaille annettujen

lupausten lunastamisen sisäisen markkinoinnin avulla, jota voidaan pitää keskeisimpänä yrityksen sisäisenä johtamisprosessina henkilöstövaltaisessa palveluliiketoiminnassa. Yrityksen arvolupauksen tulisi ohjata vahvasti myös sisäisen markkinoinnin suunnittelua sekä toteuttamista. Yritys antaa asiakkailleen lupauksia kokonaisvaltaisen markkinointiviestinnän välityksellä, jonka perusteella asiakkaille muodostuu tietynlaisia odotuksia yritystä ja sen palveluita kohtaan. Lupaukset lunastetaan tai jätetään lunastamatta lopulta yrityksen ja asiakkaan välisissä vuorovaikutustilanteissa, joita voidaan kutsua myös totuuden hetkiksi. Nämä vuorovaikutustilanteiden perusteella asiakkaalle muodostuu kokemus siitä, ovatko hänelle annetut lupaukset lunastettu ja hänen odotuksiinsa vastattu vai onko lupaus jätetty lunastamatta. Tämä kokemus heijastuu suoraan asiakassuhteeseen ja sen positiiviseen tai negatiiviseen kehittymiseen.

3 Tutkimusmenetelmät

3.1 Aineiston keruu

Tutkimuksen primäärinen aineisto kerättiin haastattelemalla kymmentä eri henkilöä case-yrityksestä. Jotta tutkimuskohdetta pystyttiin tarkastelemaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, pyrittiin haastateltavat henkilöt valitsemaan mahdollisimman monesta eri positioista ja organisaatitasolta. Haastattelut päätettiin toteuttaa yksilöhaastatteluina, koska tietyt haastateltavat henkilöiden olivat esimies-alaisuudessa toistensa kanssa. Tällä pyrittiin muun muassa minimoimaan erilaisten valta-asetelmien tai suhteiden vääristävä vaikutus tutkimusaineistoon. Haastateltavista kolme henkilöä edustivat yrityksen johtoa ja kuuluivat osaksi yrityksen johtoryhmää. Kaksi haastateltavaa olivat palveluhenkilöstön esimiehiä, jotka toimivat yrityksen johdon alaisuudessa. Palveluhenkilöstöstä haastateltiin viittä eri henkilöä, joista kaksi henkilöä sijoittui asiakaspalveluyksikköön ja kolme henkilöä palveluiden tuotantoyksikköön. Tutkimuksessa haastatellut henkilöt jaettiin lähtökohtaisesti kahdeksi erilliseksi haastatteluryhmäksi, joista kumpikin sisälsi viisi henkilöä. Haastatteluryhmä 1 sisälsi yrityksen johtoon kuuluvat henkilöt sekä esimiehet, kun taas haastatteluryhmä 2 koostui palveluhenkilöstöön kuuluvista henkilöistä. Haastattelut toteutettiin ensin haastatteluryhmälle 1 ja sen jälkeen haastatteluryhmälle 2. Taulukosta 3 käy ilmi tutkimusta varten haastatellut henkilöt, haastatteluryhmät, haastatteluajankohdat sekä yksittäisten haastatteluiden kestot. Lisäksi taulukosta ilmenee haastateltaville henkilöille annetut koodit, joita käytettiin tulosten raportoinnin yhteydessä.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluina, jolloin kysymykset olivat lähtökohtaisesti kaikille samoja, mutta haastateltavat saivat vastata omin sanoin (Eskola & Suoranta, 1998, 86). Kysymykset oli kuitenkin pyritty muodostamaan siten, että haastateltavilla olisi mahdollista tulkita kysymyksiä omista näkökulmistaan ja vastata niihin mahdollisimman avoimesti ja kattavasti. Vastauksia pyrittiin täydentämään ja syventämään tilanteen mukaan erilaisin jatkokysymyksin. Ensimmäisen haastatteluryhmän haastattelu-runko (liite 1) muodostettiin alustavan teoreettisen viitekehyksen perusteella. Kysymykset oli muodostettu siten, että tutkimuskohteesta ja -ilmiöstä saataisiin kerättyä mahdollisimman kattavaa ja monipuolista aineistoa myöhemmin tehtävän analysoinnin tueksi. Toisen haastatteluryhmän haastattelu-runko (liite 2) muodostettiin tarkennetun teoreettisen viitekehyksen ja ensimmäisten ryhmän haastatteluiden perusteella. Haastatteluryhmien

haastattelurungot olivat täten hieman erilaisia. Tämän taustalla oli se, että yrityksen johdolle ja esimiehille esitetyt kysymykset koettiin lähtökohtaisesti liian haastavina tai vaikeina esitettäväksi palveluhenkilöstölle, jotta haastattelut olisivat tuottaneet merkityksellistä ja rikasta tutkimusaineistoa. Lisäksi jälkimmäisen ryhmän haastattelurungossa pyrittiin hyödyntämään tarkentunutta teoreettista viitekehystä.

Taulukko 3 Haastatteluiden tiedot

Haastatteluryhmä	Haastateltava henkilö	Ajankohta	Haastattelun kesto
1: Yrityksen johto ja esimiehet	Toimitusjohtaja (YJ1)	9.2.2015	56 min
	Myyntijohtaja (YJ2)	12.2.2015	37 min
	Tuotantojohtaja 3 (YJ3)	19.2.2015	34 min
	Esimies 1 (EM1)	16.2.2015	36 min
	Esimies 2 (EM2)	19.2.2015	31 min
2: Palveluhenkilöstö	Asiakaspalvelija 1 (AP1)	24.2.2015	57 min
	Asiakaspalvelija 2 (AP2)	25.2.2015	40 min
	Kuljettaja 1 (KU1)	17.4.2015	42 min
	Kuljettaja 2 (KU2)	18.4.2015	68 min
	Kuljettaja 3 (KU3)	20.4.2015	61 min

Tutkimuksessa hyödynnettiin myös sekundäärisenä aineistona erilaisia kvalitatiivisia aineistoja, kuten yrityksen ja sen kilpailijoiden Internet-sivuja ja markkinointimateriaaleja. Organisaation toimintaedellytyksiä tarkasteltaessa hyödynnettiin osittain myös kolmannen osapuolen tuottamaa hyvinvointikartoitusta, joka perustui yrityksen case-yrityksen henkilöstölle toteutettuun kvantitatiiviseen kyselytutkimukseen.

3.2 Aineiston käsittely ja analysointi

Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin kokonaisuudessaan. Yksittäiset haastattelut litteroitiin lähes välittömästi niiden nauhottamisen jälkeen, jonka yhteydessä pyrittiin tekemään silmämääräistä alustavaa analyysia. Haastattelut litteroitiin aluksi sanatarkasti, mutta myöhemmin liiallisia puhekielisyyskäytöksiä ja virheitä korjailtiin ymmärrettävämpään muotoon, jotta aineiston analysointi olisi helpompaa (Alasuutari, 2011, 85).

Aineiston analysoinnissa sovellettiin teorialähtöistä eli deduktiivista sisällönanalyysia, jolloin aineiston analyysin luokittelu perustuu aikaisempaan viitekehykseen kuten teoriaan tai

käsitejärjestelmään. Analysointia tehtiin kuitenkin osittain abduktiivisesti eli aineistolähtöisesti erityisesti redusointi- ja klusterointivaiheessa. Aineistosta muodostettujen ala- ja yläkategorioiden taustalla vaikutti kuitenkin vahvasti tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Teorialähtöisen sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on analyysirungon muodostaminen. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 113.) Analyysirunkona toimi tässä tutkimuksessa kolmesta pääkategoriasta koostunut teoreettinen viitekehys, jonka perusteella aineistosta poimittuja analyysiyksiköitä jaoteltiin. Analyysiyksikkönä käytettiin ajatuskokonaisuuksia, jotka sisälsivät useimmiten yhdestä viiteen lausetta. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 108–113.) Vastausta ei kuitenkaan pidetty ajatuskokonaisuutena, vaan yksi vastaus saattoi sisältää useampia ajatuskokonaisuuksia. Ensimmäisessä analysointivaiheessa litteroidusta aineistosta poimittiin useita tutkimuksen kannalta mielenkiintoisia ajatuskokonaisuuksia, jotka jaoteltiin aluksi värikoodein analyysirungon kolmen eri pääkategorian alle. Nämä pääkategoriat olivat teoreettisen viitekehysten mukaiset lupaus rooli asiakassuhteissa, lupaus muodostaminen ja lupaus mahdollistaminen.

Taulukko 4 Tutkimusaineiston redusointi ja klusterointi

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alakategoria
<i>Mä odotan, että ne ottaa meidän tilaukset aina ennen, kuin esimerkiksi jos ajaa aluetaksille samalla sitä datavuoroa, että ottaa aina meidän omat tilaukset ensin. Ja että hoitaa ne varmasti, eikä todellakaan käy sellaista, että ottaa tilauksen vastaan eikä koskaan mene paikalle. Mun pitää pystyä luottamaan niihin kuljettajiin.</i>	Kuljettajilta vaaditaan sitoutumista palvelu ensisijaisesti case-yrityksen omia asiakkaita	Henkilöstön sitoutuminen yrityksen strategiaan
<i>Kun kuskit tulee meille ajeleen, niin käsitys on se tässä vaan ajetaan autolla ja muulla ei oo mitään merkitystä. Niin se muuttaminen siihen, että joo autolla ajetaan, mutta oikeestaan kaikki muut merkitsee paljon enemmän.</i>	Käsitys kuljettajan työstä täytyy muuttaa asiakaskeskeiseksi	
<i>Kun asiakkuuksia on monenlaisia, niin asiakkaan profiloiminen, että millaista palvelua ollaan tuottamassa tän kyseisen tilauksen aikana. Mitä erityishuomioita siinä on, mihin pitää kiinnittää huomio. Ja sen viestiminen sinne tuotantoon. Paljon se on esimerkiksi tällaisessa tapauksessa sen tilauksen vastaanottajan osaamisesta kiinni, että tunnustetaan se asiakkuus ja asiakas, jolloin siihen pystytään sitten antaa lisätietoa välitettäväksi sille kuljettajalle.</i>	Asiakas täytyy tunnistaa ja hänelle annettu palvelulupaus tiedostaa	Palveluhenkilöstön osaaminen ja tietotaito
<i>Jos niin voi sanoa, niin henkilökohtainen tai ihmissläheinen lähestyminen asiakkaaseen, niin on poikunut positiivista palautetta. Että riippuen asiakkaasta niin, täytyy suhtautua oikein. Että on eri kuskata ja jutustella viiskymppisen businessmiehen kanssa kun sitten parikymppisen viihteeltä kotiin palaavan nuoren kanssa. Että tavallaan yksilöllinen kohtaaminen niinsanotusti, niin sen olen havainnut tärkeäksi.</i>	Palveluhenkilöstöltä vaaditaan hyviä vuorovaikutustaitoja ja tilannetajua	

Tämän jälkeen jokainen aineistosta poimittu ajatuskokonaisuus tai ilmaus redusoitiin pelkistettyyn muotoon. Toisin sanoen alkuperäisistä ajatuskokonaisuuksista pyrittiin tulkitsemaan ja muodostamaan niistä lyhyempiä ja kiteytyempiä ilmauksia. Aineiston redusoinnin jälkeen alkuperäisiä ja pelkistettyjä ilmauksia pyrittiin käymään tarkasti läpi ja tunnistamaan niiden keskuudesta yhteneväisyyksiä ja samankaltaisuuksia. Tätä voidaan kutsua aineiston klusteroinniksi eli ryhmittelyksi (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 111). Pelkistettyjen ilmausten yhteneväisyyksien perusteella muodostettiin erilaisia alakategorioita. Taulukko 4 toimii esimerkkinä tutkimusaineiston redusoinnista ja klusteroinnista.

Muodostettuja alakategorioita pyrittiin tämän jälkeen yhdistelemään edelleen yläkategorioihin, jotka muodostettiin tunnistettujen alakategorioita yhdistävien tekijöiden ja teoreettisen viitekehysten perusteella. Tätä voidaan kutsua puolestaan aineiston abstrahoinniksi (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 111). Useimmat alakategoriat oli mahdollista yhdistää tutkimuksen teoreettista viitekehystä tukeviksi yläkategorioiksi. Abstrahoinnissa syntyi myös muutamia yläkategorioita, joiden yhteys teoreettiseen viitekehykseen ei suoranaisesti käynyt ilmi. Näitä kokonaisuuksia pyrittiin kuitenkin tarkastelemaan osana muita yläkategorioita ja miten niissä esiinnousseet asiat heijastuisivat tai vaikuttaisivat muissa yläkategorioissa. Taulukosta 5 käy ilmi tutkimusaineiston abstrahointi.

Taulukko 5 Tutkimusaineiston abstrahointi

Alakategoria	Yläkategoria
Henkilöstön sitoutuminen yrityksen strategiaan	Strategisen tason edellytykset palvelulupauksen lunastamiseksi
Asiakkaan ja palvelulupauksen lunastamisen tärkeyden tiedostaminen	
Palveluhenkilöstön osaaminen ja tietotaito	Taktisen tason edellytykset palvelulupauksen lunastamiseksi
Eri osastojen välinen yhteistyö	

Lopuksi tutkimusaineistosta muodostettuja yläkategorioita pyrittiin analysoimaan ja tarkastelemaan omina kokonaisuuksinaan. Tämän tarkastelun perusteella jokaisesta yläkategoriasta pyrittiin muodostamaan yhteenveto, jota peilattiin tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen sekä tietyissä tapauksissa tutkimuksen sekundääriseen aineistoon. Nämä yhteenvedot kirjoitettiin lopuksi auki tutkimuksen tuloksiksi.

4 Tutkimuksen keskeiset tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuskohteena toiminut case-yritys sekä käydään läpi tutkimuksen keskeiset tulokset. Tutkimuksen tulosten raportoinnissa pyrittiin noudattelemaan teoreettista viitekehystä, mikä ilmenee taulukosta 6.

Taulukko 6 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys osana tulosten raportointia

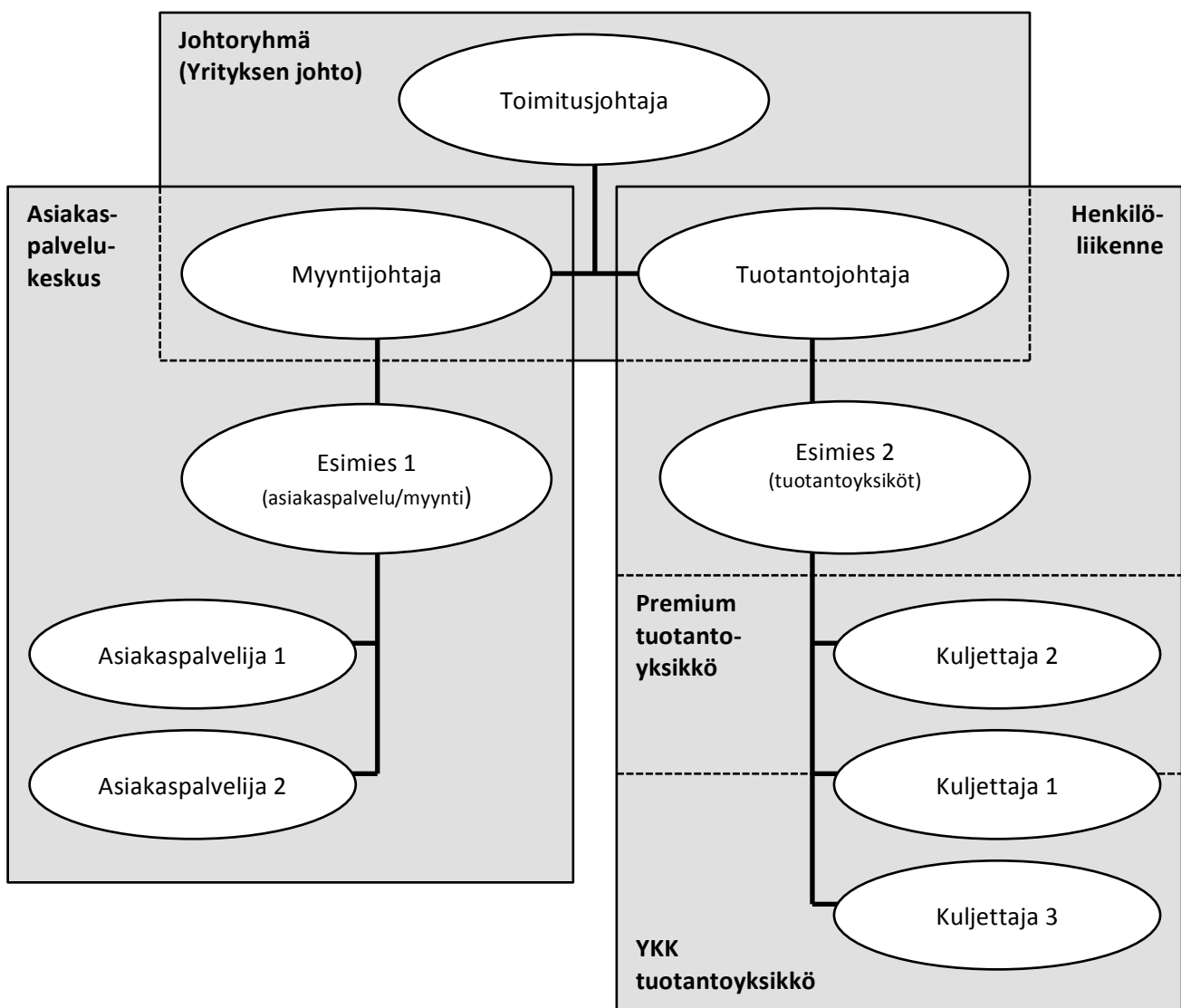
Teoria	Empiria
2.1 Lupaukset osana palveluliiketoimintaa	→ 4.2 Lupaukset osana case-yrityksen asiakassuhteita
2.2 Lupausten muodostaminen	→ 4.3 Palvelulupauksen kokeminen case-yrityksessä
2.3 Lupausten mahdollistaminen	→ 4.4 Palvelulupausten mahdollistaminen case-yrityksessä

Kappaleessa 4.2. käydään läpi kappaleen 2.1 mukaista lupausten antamista ja lunastamista case-yrityksen kontekstissa sekä niiden roolia case-yrityksen asiakassuhteissa. Kappale 4.3 käsittelee lupausten muodostamista case-yrityksessä kappaleen 2.2 mukaisesti. Lupausten mahdollistamista käsitellään kappaleessa 4.4, joka mukailee kappaleen 2.3 teoreettisia teemoja.

4.1 Tutkimuskohteen esittely

Tutkimuksen case-yritykseksi valittiin pirkanmaalainen vuonna 2005 perustettu keskisuuri logistiikkayritys. Tutkimuksen kannalta case-yritystä voidaan pitää mielenkiintoisena tutkimuskohteena, sillä se on voimakkaasti kasvava ja uudistushaluinen yritys, jonka visiona on luoda alalle täysin uusia asiakkaille arvoa tuottavia palveluratkaisuja. Vahva ja nopea kasvu on kuitenkin aiheuttanut yrityksessä haasteita, joka on osaltaan heijastunut negatiivisesti sen kykyyn palvella asiakkaitaan. Näitä liiketoiminnassa esiintyneitä, erityisesti organisaation ja henkilöstön toimintaan sekä johtamiseen liittyviä, haasteita voidaan pyrkiä kuitenkin ratkaisemaan tieteellisen tutkimuksen avulla.

Case-yrityksen liiketoiminta-alueet jakautuvat tavara- ja henkilökuljetuspalveluihin, joita tuotetaan asiakaspalveluyksikön sekä neljän eri tuotantoyksikön avulla. Tässä tutkimuksessa keskitytään ainoastaan henkilökuljetuspalveluiden liiketoiminta-alueeseen, sillä tunnistetut haasteet sijoittuvat lähes kokonaisuudessaan juuri tälle alueelle. Lisäksi henkilökuljetuspalveluiden liiketoiminta-alueen nähtiin heijastelevan paremmin tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mukaista palveluliiketoiminnan kokonaisuutta, kun taas tavarakuljetuspalveluiden tuottamisessa nähtiin korostuvan erityisesti logistiikka-alalle ominaiset kustannustehokkuustekijät. Yrityksen henkilökuljetuspalvelut työllistävät tällä hetkellä noin 65 työntekijää, joista suurin osa on palveluhenkilöstöä. Lisäksi organisaatio koostuu yrityksen johtoa edustavista johtoryhmän jäsenistä sekä esimiehistä.



Kuvio 8 Haastateltavien väliset esimies-alaisuuhteet ja sijoittuminen case-yrityksessä

Kuviosta 7 ilmenee tässä tutkimuksessa haastateltujen henkilöiden sijoittuminen ja esimies-alaisuudet case-yrityksen organisaatiossa henkilöstökuljetuspalveluiden liiketoiminta-alueella. Henkilökuljetuspalveluita tuotetaan yhteensä kolmessa eri yksikössä: asiakaspalvelukeskuksessa sekä kahdessa henkilöliikenteen tuotantoyksikössä. Case-yritys operoi henkilöliikenteen liiketoiminta-alueella neljällä eri palvelualueella: tilausajoissa, oman välityskeskukseen alaisessa taksiliikenteessä, alueellisen välityskeskukseen alaisessa taksiliikenteessä sekä yhteiskunnallisissa kuljetuksissa. Asiakaspalvelukeskus toimii asiakasrajapinnassa asiakas- ja sisäisen viestinnän keskiössä ohjaten tilauksia ja muuta tietoa eteenpäin tuotantoyksiköille. Ensisijaisesti kaikki asiakasviestintä ja yhteydenotot ohjataan yrityksen asiakaspalvelukeskukseen. Tuotantoyksiköt on jaettu palvelualueiden perusteella premium- ja yhteiskunnallisten kuljetusten yksikköihin. Premium-yksikkö tuottaa yrityksen tilausajopalveluita sekä yrityksen oman ja alueellisen välityskeskukseen alaisia taksipalveluita. Yhteiskunnallisten kuljetusten yksikkö tuottaa julkisen tahon kustantamia vammaispalvelukuljetuksia, mutta myös yrityksen oman ja alueellisen välityskeskukseen alaisia taksipalveluita.

4.2 Lupaukset osana case-yrityksen asiakassuhteita

4.2.1 Lupausten antamisen kanavat

Lupausten nähtiin case-yrityksessä välittyvän asiakkaille hyvinkin monimuotoisena ja lähtökohtaisesti kaikessa yrityksen asiakasviestinnässä sekä -vuorovaikutuksessa. Yrityksen markkinointi koettiin tärkeänä lupausten antamisen kanavana. Case-yrityksen tärkeimpinä markkinointikanavina nousi esiin henkilökohtainen myynti, mainostaminen sekä sosiaalinen media. Erityisesti uusasiakashankinnassa myyjät välittivät case-yrityksen palvelulupausta potentiaalisille asiakkaalle. Myös yrityksen yleisen imagon ja brändin nähtiin viestivän lupauksia. Lisäksi lupauksia nähtiin annettavan asiakkaille yrityksen henkilöstön ja asiakkaan välisessä henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa. Niin asiakaspalvelijat kuin kuljettajat koettiin olevan tällöin tärkeässä roolissa lupausten välittämisessä asiakkaille.

“Jos meistä ei oo mitenkään muuten kuullut tai sitten niinkun mainoksia nähnyt tai tälleen, niin ehkä se paras mainos siinä mielessä tai lupauksen välittyminen tulee ihan vaan siinä meidän kanssa kontaktissa ollessa.” (KU2)

Yrityksen markkinointitoimenpiteiden sekä henkilökohtaisen vuorovaikutuksen lisäksi lupausten nähtiin välittyvän myös asiakkaiden keskuudessa suusanallisen viestinnän kautta.

Yrityksessä luotettiin, että asiakas kertoo omista palvelukokemuksistaan ja yrityksen antamista lupauksista eteenpäin myös muille potentiaalisille asiakkaille.

4.2.2 Lupausten antamisen haasteet

Asiakkaiden odotukset muodostuvat yksilökeskeisesti riippuen siitä, miten henkilö tulkitsee annettuja lupauksia (Calonius, 2006). Mikäli annetut lupaukset jättävät asiakkaalle liikaa tulkinnanvaraa, voivat asiakkaan odotukset muodostua erilaisiksi kuin yritys on tarkoittanut. Tämä tunnistettiin myös case-yrityksessä yhdeksi lupausten antamiseen liittyväksi haasteeksi, joka oli aiheuttanut ongelmia tärkeässä yritysasiakassuhteessa. Asiakkaat olivat muodostaneet odotuksensa toimialan yleisten käytäntöjen tai standardien perusteella, jotka eivät olleet linjassa case-yrityksen palvelulupauksen kanssa.

“Nopeus ei oo ollut meidän niinku palvelulupaus, mutta se liittyy olennaisesti siihen taksiliikenteeseen... esimerkiksi jos ajatellaan meidän yhtä isoa yhteistyökumppania, niin heidän kanssaan juuri se nopeus lähti niinku väärälle suunnalle. Että se toi meille niinku negatiivista asiakaspalautetta, ja meistä huono kokemuksen heille, kun se nopeus on mennyt sinne heille väärällä tavalla.” (YJ2)

Asiakkaat olettivat, että case-yrityksen palvelulupauksessa kuvattuun “korkealaatuiseen henkilökuljetuspalveluun” kuuluu olennaisena osana auton saapuminen mahdollisimman nopeasti sen jälkeen, kun asiakas on tehnyt tilauksen. Tämän voidaan nähdä olevan seurausta taksitoimialalla vallitsevista yleisistä käytännöistä, jossa nopeus kuuluu monipoliasemassa olevan toimijan keskeisimmäksi kilpailutekijäksi ja tärkeäksi osaksi sen omaa palvelulupautta. Toisin sanoen asiakas tulkitsi auton saapumisen nopeuden implisiittiseksi elementiksi case-yrityksen palvelulupauksessa, ilman että sitä oli eksplisiittisesti lausuttu julki. Kun yritys ei onnistunut täyttämään asiakkaan odotuksia palvelun nopeuden osalta, johti se negatiiviseen palvelukokemukseen.

Haasteita aiheutti osaltaan myös aikatauluja, palvelun nopeutta sekä palvelusisältöä koskevien lupausten antaminen asiakkaille. Hetikytyi –tilauksissa erityisesti ruuhka-aikoina ajoneuvon saapumiseen kestävän ajan tarkka arvioiminen ja sen perusteella annettavat lupaukset aikatauluista koettiin hankalaksi. Yrityksen johdossa yhtenä haasteena koettiin myös organisaation osaamattomuus sen suhteen, millaisia palveluita asiakkaille voidaan luvata toteutettaviksi.

“... kun on kasvuyritys ja on tavoitteena rakentaa uudentyyppisiä malleja ja uusia palveluita, mitä ei oo välttämättä vielä olemassa tai mitä asiakas ei osaa odottaa, niin niitten viestiminen. Tai sitten nuoren organisaation osaaminen tai osaamattomuus siihen, että voidaanko tämmöstä palvelua luvata toteutettavaks tai eikö voida. Niin siinä niinkun sen lähtökohdan iskostaminen organisaatiossa kaikkiin, ketkä lupauksen kanssa on tekemisissä, että jos ei se oo “kuu taivaalta”, niin luvataan että sellainen palvelu annetaan, ja mietittäis sitten siitä alaspäin tuotantoon, että miten se toteutetaan.” (YJ1)

Sama teema nousi esiin myös palveluhenkilöstön haastatteluissa asiakaspalvelijoiden kohdalla.

“...ainakaan ite en viitti mennä asiakkaalle lupaamaan ihan “kuuta taivaalta”, jos en usko, että se saadaan sitä onnistuun...” (AP2)

Toisin sanoen yrityksen johto toivoi, että asiakkaille voitaisiin luvata lähes mitä vain toteutettavissa olevaa palvelua. Asiakaspalvelussa kuitenkin koettiin, että heidän tuli olla varmoja palveluiden sisältöä koskevien lupauksen toteutettavuudesta, ennenkuin he pystyivät antamaan asiakkaalle lupauksen. Asiakaspalvelijoiden näkökulmasta asiassa voidaan tunnistaa ristiriita. Toisaalta heidän tehtävänsä oli pyrkiä varmistamaan, että asiakkaille annetut lupaukset lunastetaan, mutta toisaalta heidän toivottiin yrityksen johdon toimesta antavan asiakkaille myös sellaisia lupauksia, jonka toteuttamiskelpoisuudesta he eivät olleet tietoisia. Jotta asiakaspalvelijat pystyisivät arvioimaan erilaisten palvelusisältöjen toteuttamiskelpoisuutta, tulisi heillä olla vahva tuotannollinen osaaminen sekä ymmärrys siitä, millä tavoin asiakkaiden toivomia palvelusisältöjä voitaisiin toteuttaa. Ilman tätä osaamista he eivät halunneet ottaa riskiä siitä, että heidän asiakkaille antamiaan lupauksia ei pystyttäisikään toteuttamaan.

4.2.3 Lupauksia lunastavat henkilöstöryhmät

Lupaukset miellettiin case-yrityksessä keskeiseksi elementiksi palveluliiketoiminnan toteuttamisessa ja asiakassuhteiden johtamisessa. Ensisijaisina ja tärkeimpinä lupauksia lunastavana tahona nähtiin asiakasrajapinnassa työskentelevä palveluhenkilöstö. Haastatteluissa nousi esiin erityisesti kuljettajien merkittävä rooli lupauksen lunastamisen ja asiakkaan lopullisen palvelukokemuksen kannalta. Kuljettajien koettiin olevan se taho, joka

omalla käyttäytymisellään ja toiminnallaan määrittelee viime kädessä sen, millainen kuva asiakkaalle jää palvelutapahtuman jälkeen palveluntarjoajasta.

“No tietysti meidän kuljettajat lunastaa sitä. Nepä sen oikeastaan lunastaa ihan niinkun viime kädessä, koska se on se palvelutuote, jota asiakas meiltä tilaa.” (YJ2)

Tämän voidaan nähdä johtuvan siitä, että kuljettajat muodostavat yhdessä kaluston kanssa case-yrityksen palvelutuotteen ytimen. Jos palvelutarjooman ydintuote ei tyydytä asiakasta, voi yrityksen olla haasteellista saada asiakasta tyytyväiseksi ainoastaan tarjoaman muilla elementeillä. Lisäksi kuljettajat ovat viimeisiä henkilöitä, kenen kanssa asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa palveluprosessin aikana. Haastatteluista kävi ilmi, että kuljettajien on omalla toiminnallaan sekä korkealla ammattitaitoisuudellaan mahdollista palauttaa asiakkaan lopullinen palvelukokemus positiiviselle tasolle, vaikka palveluyritys olisikin epäonnistunut tai tehnyt virheitä palveluprosessin muissa vaiheissa.

“Juu, mutta kuljettaja sanoi, että he olivat naureskellut asiakkaan kanssa ja kaikki oli hyvin. Hän oli niinkun tilannetta sitten “seivannut” siinä kohtaa. Tää on yksi meidän laatulupauksen tekijöistä, mutta se on niin marginaalinen virhe, että jos se auto tulee kuitenkin siedettävässä ajassa ja kuljettaja on muuten fiksusti käyttäytyvä, niin tuollainen “minor detail”, ei se sitä kokonaiskuvaa kaada.” (YJ3)

“...aika paljon tekee se edelleen se kuljettaja, että jos auto on sovitusta ajasta vartin myöhässä niin se, että jos on oikeanlainen kuski tai viimeisen päälle kuski, niin se joissain tilanteissa voi kuitenkin kääntää sen tilanteen, että asiakkaalle jää lopulta siitä kuljetuksesta ihan hyvä mielikuva” (EM2)

Myös toisen asiakasrajapinnassa toimivan henkilöstöryhmän, asiakaspalvelijoiden, koettiin vaikuttavan toiminnallaan vahvasti lupauksen lunastamiseen. Asiakaspalvelijat olivat palveluprosessissa ensimmäinen henkilöstöryhmä, joka oli vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Heidän toimintansa luo asiakkaalle ensivaikutelman palvelusta, joka toimii pohjana asiakkaan kokemuksen muodostumiselle.

“No siis ensimmäinen rajapinta on tietysti se asiakaspalvelu, joka sen tilauksen tai tarjouspyynnön vastaan. Tottakai se luo sellaisen ensivaikutelman, mikä pitää olla hyvä” (AP1)

Vaikka palveluhenkilöstö koettiin merkittävimpana lupauksia lunastavana tahona, myös yrityksen johdon ja esimiesten roolia korostettiin haastatteluissa. Esimiehet nähtiin olevan vastuussa, että palveluhenkilöstöllä oli tarvittavat toimintaedellytykset lunastaa asiakkaille annetut lupauksen. Kuljettajien onnistuneen toiminnan nähtiin edellyttävän myös ajojärjestelyn ja tuotannollisen taustatyön onnistumista, mikä korosti palvelu- ja tukihenkilöstön synergiaa. Tällöin muun muassa työvuorojen ja aikataulujen suunnittelemisesta sekä kalustosta vastaavan esimiehen rooli korostui.

“...tietenkin päävastuussa ja isommassa roolissa on ajojärjestely, jonka pitää katsoa, että kaikki lupaukset muun muassa kaluston laadusta, täsmällisyydestä ja aikatauluista pitää.” (EM2)

Kuljettajien esimies oli ensisijaisesti vastuussa, että kaikki lupaukset muun muassa kaluston laadusta, kuten siisteydestä ja ehjyydestä, sekä aikatauluista pystyttiin lunastamaan. Myös asiakaspalvelukeskuksen esimiehellä oli tärkeä rooli lupauksen lunastamisessa, sillä hänen nähtiin olevan vastuussa asiakaspalvelijoiden osaamisesta ja ammattitaidosta.

4.2.4 Lupauksen lunastamisen vaikutukset asiakassuhteisiin

Niin yrityksen johdon ja esimiesten kuin palveluhenkilöstönkin keskuudessa tunnistettiin vahvasti yrityksen palvelulupauksen sekä yksityiskohtaisempien asiakkaille annettujen lupauksen lunastamisen vaikutukset asiakassuhteeseen. Haastateltavat olivat lähes yksimielisiä siitä, että lupauksen osittainenkin rikkominen tai lunastamatta jättäminen heijastuu negatiivisesti asiakassuhteeseen. Jos palvelulupaus tai annetut lupaukset taas alitetaan huomattavasti tai jatkuvasti, koettiin yrityksen voivan menettää asiakassuhteen pysyvästi. Asiakassuhteensa lopettaneen asiakkaan nähtiin myös mahdollisesti levittävän negatiivista suusanallista viestintää palveluntarjoajasta, jonka nähtiin hankaloittavan uusasiakashankintaa sekä vaikuttavan negatiivisesti yrityksen brändiin ja maineeseen. Lisäksi pettyneiden asiakkaiden vakuuttaminen tai suostuttelemineen käyttämään jatkossa yrityksen palveluita vaati myynnin näkökulmasta suuria ponnisteluja.

“...vaarallista on ollu se, että me ei olla pystytyt lunastaa sitä, jolloin asiakas ei ihan hirveen montaa pettymystä ota vastaan. Tai siis sillä tavalla, että sä joudut tekeen aika paljon töitä, että sä saat sen käännettyä takasin.” (YJ2)

Lupausten onnistuneella lunastamisella koettiin puolestaan olevan useita positiivisia vaikutuksia asiakassuhteen ja yrityksen kannalta. Vahvimpana teemana haastatteluissa nousi esiin onnistuneesti lunastettujen lupausten vaikutus asiakkaan tilausmäärään. Toisin sanoen lupausten lunastamisella saatiin kasvatettua tilausten määrää kyseiseltä asiakkaalta, jonka nähtiin heijastuvan positiivisesti liikevaihtoon sekä resurssien käyttöasteeseen. Toisena vahvana positiivisena vaikutuksena nähtiin myös asiakassuhteen vahvistuminen ja asiakasluottamuksen kasvaminen, jotka nähtiin sitouttavan asiakasta käyttämään juuri kyseisen yrityksen palveluita. Onnistuneesti lunastettujen lupausten koettiin edesauttavan myös yrityksen uusasiakashankintaa. Tämä nähtiin toteutuvan sekä positiivisen suusanallisen viestinnän että uusien liidien saamisen kautta. Yrityksen asiakkaiden nähtiin siis viestivän positiivisista kokemuksistaan myös muille potentiaalisille asiakkaille.

“No ainakin se asiakas, joka on kokenut sen palvelulupauksen täyttymisen, niin varmasti käyttää toistamiseen myöskin meitä. Jolloin pystytään sitomaan sillä palvelun laadulla ja lupausten täyttämiseksi se asiakas meihin. Mutta uskon, että ihan varmasti myöskin kyseinen asiakas kertoo siitä eteenpäin omille tutuilleen ja kavereilleen, jolloin tieto voi levitä hyvinkin paljon.” (EM1)

Erityisesti yritysasiakkuuksissa vahvojen asiakassuhteiden nähtiin myös synnyttävän yritykselle liidejä asiakasyritysten verkostostoista, joita pystyttiin hyödyntämään myyntityössä ja uusasiakashankinnassa. Myynnin näkökulmasta korostui myös, että vahvaan asiakassuhteeseen voitiin kohdistaa myös lisämyyntiä yrityksen muusta palvelutarjoomasta. Tällöin asiakkaan luottamus yritystä ja sen muita palvelutuotteita kohtaan oli lähtökohtaisesti korkeampi.

4.2.5 Poikkeama- ja virhetilanteiden korostuminen

Erilaisten poikkeama- ja virhetilanteiden merkitys korostui haastatteluissa useaan otteeseen. Jos palveluprosessin aikana tapahtuisi virheitä tai tietynlaisia poikkeamia, koettiin asiakassuhteen kannalta erittäin tärkeäksi, että asiakkaan lopullinen kokemus pystyttäisiin siitä huolimatta muodostamaan positiiviseksi. Tässä suuressa roolissa olivat palveluhenkilöstö, jonka toiminnan vaikutus asiakkaan palvelukokemukseen erityisesti virhe- ja poikkeamatilanteiden aikana koettiin merkittäväksi.

“Eniten saat asiakkaan yllättyyn positiivisesti siinä tapauksessa, kun joku poikkeava tilanne hoidetaan erityisen tyylikkäästi silleen että se asiakkaan, poikkeamasta huolimatta se asiakkaan palvelukokemus ei ole huono.” (YJ1)

Kuten jo aiemmin todettiin, kuljettajan oli mahdollista omalla palveluhenkisellä käytöksellään tehdä asiakas tyytyväiseksi virheistä- tai poikkeamatilanteista huolimatta. Myös asiakaspalvelijoiden rooli korostui virhe- ja poikkeamatilanteissa heidän tiedottaessaan asiakasta ja antaessaan asiakkaille kuvan että heistä huolehditaan.

“No asiakas on tietysti vähän pettynyt, mutta yleensä kuitenkin loppuviimein, sitten kun siitä heti ilmoittaa asiakkaalle niin ne on ollut tyytyväisiä. Harvemmin siitä asiakkaat oikeasti on todella vihaisia, vaan yleensä se on juurikin sillä lailla että “aijaa voi ei, tosi kiva kun ilmotit, mä odotan sitten siihen ja odotan kuljettajan soittoa”, että niinkun yleensä se menee loppuviimein hyvin. Mutta tietysti tuleehan sille se pieni särö siihen.” (AP1)

Nopealla reagoimisella sekä asiakkaaseen yhteyttä ottamalla koettiin pystyvän vähentämään virhe- ja poikkeamatilanteiden negatiivista vaikutusta asiakassuhteeseen. Parhaimmillaan joustavalla ja ammattitaitoisella toiminnalla oli virheestä huolimatta jopa positiivisia vaikutuksia asiakassuhteen kannalta. Virheiden vaikutusta asiakkaalle pyrittiinkin yrityksessä minimoimaan *“niin hyvin kuin vain pystytään, oli kustannus mikä tahansa”*. Käytännössä asiakkaaseen pyrittiin olemaan välittömästi yhteydessä ja tiedustelemaan, miten hän toivoisi tilanteessa meneteltävän. Asiakkaan tyytyväisyyden varmistaminen koettiin siis tärkeimmäksi toimintaa ohjaavaksi tekijäksi, vaikka se olisi tarkoittanut lisäkustannuksia tai erityisiä järjestelyjä palveluntarjoajalle. Tarpeen vaatiessa yritys teki myös rahallisia hyvityksiä asiakkaalle. Kaikkiin epäkohtiin pyrittiin myös puuttumaan ja käymään läpi, jotta samanlaiset tilanteet voitaisiin jatkossa välttää.

4.3 Palvelulupauksen kokeminen case-yrityksessä

4.3.1 Palvelulupauksen olemus ja tavoitteet

Haastatteluissa pyrittiin selvittämään, miten yrityksen johto, esimiehet ja palvelutyöntekijät hahmottavat palvelulupausta yleisesti ja mitä heille tulee siitä mieleen. Kuten tutkimuksen johdannossa todettiin, haastatteluissa päätettiin arvolupauksen sijaan käyttää termiä palvelulupaus, sillä se koettiin helpommin ymmärrettäväksi ja käytännönläheisemmäksi.

Tässä tutkimuksessa palvelulupauksen termiä pidetään kuitenkin synonyymina arvolupaukselle palveluliiketoiminnan kontekstissa. Vahvimmin esiin nousut ajatus palvelulupauksesta oli, että se on asiakkaille kohdistettu lupaus, joka pyrkii kertomaan tai kuvailemaan toteutettavaa palvelua asiakkaalle. Toisin sanoen palvelulupaus nähtiin ikään kuin palvelun kuvauksena, joka kertoo mitä palveluun kuulu, mitä siihen ei kuulu ja millä tavalla palvelu toteutetaan. Palvelulupauksen nähtiin vaikuttavan suuresti asiakkaan odotuksiin palvelua kohtaan.

“Mun mielestä palvelulupaus on mitä asiakkaalla on lupa odottaa tai mitä asiakkaalle on luvattu tehtäväks... että miten meillä se homma tehdään, ja mitä siihen asiakkaalle kuuluvaan palveluun, mitä siihen kuuluu ja mitä sitten ei kuulu.” (YJ1)

Erityisesti johdon ja esimiesten keskuudessa palvelulupauksen koettiin myös kertovan asiakkaalle niistä hyödyistä ja siitä arvosta, joita hän palvelun käyttämisestä saa. Täten palvelulupauksella pyrittiin myös ikään kuin houkuttelemaan asiakasta pyrkimällä lupaamaan sellaisten hyötyjen tai arvon tuottamista, mistä asiakas on valmis maksamaan. Palvelulupauksen kuvaamien asiakkaille tuotettavien hyötyjen tai arvon nähtiin myös erilaistavan yritystä markkinakentän muista toimijoista. Palvelulupauksella mahdollistettiin täten asiakkaan valinta käyttää kilpailevien toimijoiden sijasta juuri kyseistä palveluntarjoajaa.

“Palvelulupaus tuo sen meidän palvelun arvon, mun mielestä. Ja sitten mikä erottaa meidät kilpailijoista. ... koska se on se, että mistä se asiakas sit niinkun on valmis maksamaan. Koska pointtihan on se, että me halutaan, että asiakas on valmis maksamaan meidän palvelusta, jopa enemmän kuin mitä niinku kilpailijan palvelusta. Et se asiakas oikeasti kokee, että se saa arvoa.” (YJ2)

“... kun tuote henkilökuljetukset on sellanen mihin on paljon tarjontaa, niin näillä palvelulupauksilla pyritään luomaan asiakkaalle hyöty, miksi se sen palvelun juuri meiltä haluaa tilata.” (YJ1)

Osa henkilöstöstä koki palvelulupauksiksi myös konkreettisemmat ja yksityiskohtaisemmat lupaukset, joita palveluista ja niiden sisällöstä annettiin asiakkaille. Tällaisia lupauksia nähtiin olevan muun muassa erilaiset palveluiden ehdot, palveluihin liittyvät aikataulut sekä palvelun laskutukseen liittyvät asiat. Haastatteluissa nousi myös vahvasti esiin lupaus -sanon

semantiikka sekä kytkös arkikieleen. Lähes jokainen haastateltava nosti esiin, että se mitä yritys lupaa asiakkaalle, pitää myös pystyä lunastamaan.

4.3.2 Case-yrityksen palvelulupaus

Henkilöstön keskuudesta pyrittiin haastatteluissa muodostamaan käsitys siitä, millaisena juuri kyseisen case-yrityksen palvelulupaus koettiin tai mitä case-yritys lupaa asiakkailleen. Tällä pyrittiin pääsemään käsiksi siihen, kuinka yhtenäisenä tai selkeänä yrityksen palvelulupaus koettiin yrityksen eri tasoilla, positioissa ja henkilöstöryhmissä. Vaikka vastauksista nousikin esiin tietyntyyppiset johtavat teemat case-yrityksen palvelulupauksesta, oli eri vastausten välillä kohtalaisen suurta vaihtelevuutta. Useimmin toistuva teema haastatteluissa oli korkealaatuinen kalusto sekä palveluhenkinen ja edustava kuljettaja:

No [yrityksen nimi] lupaa parhaan mahdollisen kyydin, auto on siisti ja kuski on olemukseltaan siisti ja asiakaspalveluhenkinen.

[EM1]

...että auto on puhdas, siisti ja kuljettaja on fiksuikäyttöinen ja hyvin pukeutunut.”

[AP1]

“...asiakaslähtöisyys ja se palveluvalttius, eli kuljettaja on nimenomaan asiakasta varten siellä. Eikä vaan tekemässä työtänsä.”

[EM2]

“Palvelun laadukkuudesta muun muassa kuljetusajoneuvo on nimenomaan ensiluokkainen ja niinsanottu premium-luokka, eli siellä on tarvittavat varusteet ja se on siisti ja näyttävä ja edustava, sekä myös kuljettaja on ammattimainen, osaa avata ovet, palvella asiakasta oikealla tavalla.”

[YJ1]

“Me puhutaan ammattitaitoisesta asiakaspalvelusta, me puhutaan premium-tason kalustosta, ammattitaitoisista kuljettajista...”

[YJ2]

“Palvelulupauksessa on, että se kalusto on esimerkiksi väriltään tietyn värinen, se on musta, sit kun kalusto on käytännössä on auto, niin sillä on tietty merkki, sillä on tietyt varusteet.”

[YJ1]

Lisäksi vastauksista nousi esiin palveluntarjoajan luotettavuus, täsmällisyys ja varmuus palveluiden tuottamisessa:

”Luotettavuus, eli käytännössä kun asiakas tilaa kuljetuksen, niin se on varmasti myöskin tulee se kuljetus ajallaan. Eli asiakas voi luottaa siihen, että aina kun hän on tehnyt tilauksen, se myöskin meiltä toteutuu”

[EM2]

”No ainakin sen, että ne saa varmasti sen auton.”

[AP1]

”Ensiluokkaista kuljetuspalvelua, että tullaan kun on sovittu. Ja asioista pidetään kiinni, että kun sovitaan kuljetus tästä tähän, niin että se myös pitää sitten.”

[YJ3]

”Mä annan palvelulupauksia, joissa mä kerron meidän palvelun laadukkuudesta ja täsmällisyydestä.”

[EM1]

”...luotettavuus, varmuus, ammattitaito.”

[YJ2]

Palvelulupauksena koettiin myös olevan yleisesti parempaa ja korkealaatuisempaa kuljetuspalvelua verrattuna muihin, pääasiassa alueellisiin, kilpaileviin toimijoihin:

”[yrityksen nimi] tarjoaa enemmän kuin muut. Ja parempaa kuin muut.”

[EM1]

”Enemmän kun muut kuljetuspalvelut, laadukkaampaa, tasokkaampaa. Paremmat ajoneuvot, fiksummat kuljettajat.”

[AP2]

”No eikse [yrityksen nimi] slogani oo, että alueen parasta taksipalvelua, että se on aika niinkun yksiselitteinen mun mielestä.”

[KU1]

Myös asiakkaalle annettava henkilökohtainen ja yksilöllinen palvelu nousi esiin vastauksista:

”...henkilökohtaista ja niinkuin tavallaan yksilöllistä hyvää palvelua, että kaikki hoidetaan poikkeuksellisen hyvin ja asiakaspalvelulähtöisesti.”

[AP2]

”...että kuljetus suoritetaan asiallisella kalustolla, sovitussa ajassa ja tietysti se palvelun laatu siellä varmaan on, että... Että myös otetaan myös se asiakas ihmisenä huomioon.”

[KU3]

Palvelulupaukseen koettiin myös sisältyvän ympärivuorokautinen palvelu ja saavutettavuus, tilaamisen helppous sekä palvelun tasalaatuisuus:

“Palvelulupaus on se 24/7, sen palvelun tilaamisen helppous, sen palvelun varmuus...”

[YJ1]

“Yks iso osa mikä asiakkaalle luvataan ja mikä niinkun, ehkä erottuu meidät alueellisesti Tampereella muista toimijoista on asiakaspalvelu, jonka se asiakas saa 24/7, milloinka vaan.

[YJ3]

”...korkealaatuinen ja tasalaatuinen, että se, yhtenä palvelulupauksena on että asiakas tietää aina mitä saa”

[YJ1]

Haastatteluista kävi täten ilmi, että yrityksen palvelulupauksen nähtiin henkilöstön mielestä koostuvan korkealaatuisesta ja edustavasta kalustosta; ammattitaitoisista, palveluhenkisistä ja ulkonäöltään siisteistä kuljettajista sekä palvelun korkeasta laadusta, jonka nähtiin koostuvan muun muassa luotettavasta ja täsmällisestä toimintatavasta; henkilökohtaisesta ja yksilöllisestä vuorovaikutuksesta palvelutapahtumien aikana; ympärivuorokautisesta saavutettavuudesta; tilaamisen helppoudesta sekä palvelun tasalaatuisuudesta. Haastatteluiden ja vastausten variaation perusteella voidaan päätellä, ettei yrityksellä ole yhtenäistä selkeästi määriteltyä palvelulupauksia, joka olisi koko henkilöstön tiedossa. Lähes kaikki yrityksen palvelulupauksen osa-alueet nousivat esiin jokaisen henkilöstöryhmän kohdalla, joten eri henkilöstöryhmien väliltä ei löytynyt kuitenkaan selkeästi eriäviä käsityksiä palvelulupauksesta. Täten yleinen mielikuva tai tietoisuus siitä, mitä case-yritys asiakkailleen lupaa, oli kuitenkin melko yhteneväinen. Henkilöstön käsitykset yrityksen palvelulupauksen sisällöstä heijastelivat myös vahvasti yrityksen ulkoisen markkinoinnin sisältöjä. Muun muassa case-yrityksen Internet-sivuilla korostetut yrityksen toiminnan ohjenuorat, asiakaslähtöisyys, joustavuus, täsmällisyys sekä palvelun korkea laatu, mukailevat haastatteluissa esiinnouseita palvelulupauksen sisältöjä.

Palvelulupauksen voidaan nähdä olevan case-yrityksessä pitkälti toimittaja- ja kilpailijakeskeinen. Sen sisältö keskittyy vahvasti case-yrityksen omaan tarjoomaan ja toimintatapoihin, joita osittain verrataan alan muihin toimijoihin ja kilpailijoihin. Andersonin ym. (2006) viitekehykseen peilattuna case-yritys pyrkii palvelulupauksellaan viestimään niistä kaikista hyödyistä, joita se uskoo asiakkaille tuottavansa. Asiakkaan näkökulmasta

hyötyjä tai arvoa ei ole kuitenkaan palvelulupauksessa määritelty, vaan se kuvaa pääasiassa palvelun sisältöä ja ominaisuuksia. Konkreettisia asiakashyötyjä ei haastatteluista käynyt ilmi, mutta yrityksen markkinointimateriaaleissa nostetaan osittain esiin erilaisia palveluiden ominaisuuksien ja sisällön tuottamia hyötyjä asiakkaan näkökulmasta. Andersonin ym. (2006) mukaan toimittajakeskeisessä palvelulupauksessa suurin osa yrityksen nimeämistä asiakashyödyistä ovat usein täysin samanlaisia kilpailevien toimijoiden kanssa, jolloin yritys ei differoidu asiakkaiden näkökulmasta. Kyseinen ongelmallisuus heijastuu myös case-yrityksen kohdalla. Case-yrityksen kilpailevien toimijoiden markkinointimateriaalien kartoittamisen perusteella voidaan todeta, että useimmat case-yrityksen kilpailijat korostavat juuri laadukasta kalustoa sekä hyvää, joustavaa ja luotettavaa palvelua.

Kuten vastausten suuri variaatio osoittaa, case-yrityksellä ei ole yhtenäistä selvästi määriteltyä palvelulupausta, vaan sen voidaan nähdä koostuvan useista eri palvelua ja sen sisältöä kuvaavista lupauksista. Tämä koettiin myös yhtenä toiminnan haasteista, joka tunnistettiin toimihenkilötasolla. Palvelulupauksen tulkinnanvaraisuuden koettiin aiheuttavan haasteita, koska palvelutyöntekijät eivät aina olleet tarkasti tietoisia siitä, mitä yrityksen palvelulupaus heidän konkreettisten työtehtäviensä kannalta tarkoittaa.

“Meillä ei oo täysin kirrkaasti yhtenäisesti määriteltyä palvelulupausta, joka olisi helppo johtaa eteenpäin. ...ehkä se niinkun tulkinnanvaraisuus. Se, että meidän palvelulupauksessa ei pitäisi olla ehkä niin paljon tulkinnanvaraa tietyllä tavalla. Että sen pitäis olla ehkä kirrkaammin, tarkemmin, määritelty mitä se tarkoittaa.” (YJ2)

Palveluhenkilöstön haastatteluista kävi myös ilmi, että eri positioissa olevat työntekijät kokivat tietoisuutensa yrityksen palvelulupauksesta erilaisena. Asiakaspalvelijoiden keskuudessa koettiin, että case-yrityksen palvelulupauksia on käyty heidän yksikössään työntekijöiden kanssa hyvin ja tarkasti läpi muun muassa yhteisissä palaverissa.

“No siis ihan, jos on ollu palavereja, niin niissä käydään tosi tarkasti juurikin niitä palvelulupauksia läpitte. Et niinkun vahvimmiten niissä, ja sit tietenkän välitty kokoaja se et niinkun mihin suuntaan ollaan menossa. Kun meitä ohjeistetaan tekeen asioita, niin se tehdään aina sillä lailla, että me ymmärretään mitä asiakas odottaa, ja meidän pitää vastata niihin odotuksiin. Et niinkun mun mielestä ihan hyvin saadaan siitä tietoa.” (AP1)

Kuljettajien haastatteluista ilmeni, että heidän olivat muodostaneet kuvan case-yrityksen palvelulupauksesta pitkälti yrityksen ulkoisen markkinoinnin, kuten internet-sivujen ja toimitiloissa olevien mainosten, perusteella.

“Nooh... ei mulle kukaan oo tullu sanoon jostain ylemmältä portaalta, että tälleen me halutaan tehdä, ja näin pitäisi tehdä. Että ei hirveästi. ...oon mä meidän nettisivuja lukenut sen verran, että selvis silloin.” (KU1)

Premium -yksikköön kuulunut kuljettaja mainitsi kuitenkin haastattelussa saaneensa ulkoisen markkinoinnin lisäksi kuvan palvelulupauksesta koulutuksen ja satunnaisten palavereiden myötä. Palvelulupausta ei ollut täten käyty kovinkaan säännöllisesti tai johdonmukaisesti läpi kaikkien kuljettajien osastojen kanssa yrityksen johdon tai esimiesten toimesta.

4.3.3 Eri asiakasryhmät ja asiakasarvo

Kuten case-yrityksen kuvauksesta käy ilmi, se palvelee useita erilaisia asiakasryhmiä henkilökuljetuspalveluissa. Myös haastatteluista nousi selkeästi esiin yrityksen erilaiset asiakasryhmät ja heidän ominaispiirteensä. Vastauksissa huomiota herätti kuitenkin se, että haastateltavat hahmottivat yrityksen eri asiakasryhmiä pitkälti oman työnkuvansa perusteella. Erityisesti palveluhenkilöstön kokonaiskuvaa erilaisista asiakasryhmistä määrittä pitkälti henkilön työtehtävät ja millaisten erilaisten asiakkaiden tai asiakasryhmien kanssa he olivat työssään olleet tekemisissä, eikä asiakasryhmiä hahmotettu niinkään yrityksen näkökulmasta. Asiakaspalvelijat olivat olleet työssään tekemisissä kaikkien henkilökuljetuspalveluiden asiakasryhmien kanssa.

“On ihan selkeästi yritysasiakkaat, että kuljetetaan jotain toimitusjohtajia ja tällästä, jotka on valmiita myös maksamaan siitä, että ajetaan esimerkiksi ilman taksikupua. Että se on ihan business-kyyttä. Sitten on ihan peruskuluttajia, joille riittää että auto tulee ja vie paikasta a paikkaan b. Sitten on tietysti koulukuljetukset erikseen.” (AP2)

Asiakasryhmiä eroteltiin asiakaspalvelussa myös tilauksen kiireellisyyden perusteella:

“Mun mielestä on pikkasen erilaiset lupaukset ehkä ihan näille asiakkaille, jotka vaan soittaa ja tilaa taksin, joita me kutsutaan hetikyty-tilauksiksi. Ja sitten näillä tilausajokuljetuksilla. Niillä on ehkä pikkasen erilainen se niinkun kuvio miten toimitaan.” (AP1)

Myös kuljettajat hahmottivat yrityksen eri asiakasryhmiä eri tavalla, riippuen siitä millaisia asiakkaita he olivat työssään palvelleet. Taksiliikenteessä toiminut ja pääasiassa yrityksen omia Hetikytyi -tilauksia suorittanut kuljettaja jakoi yrityksen asiakasryhmät “yrityksen omiin asiakkaisiin” ja “muihin asiakkaisiin”. Toinen sekä taksi- että tilausliikenteessä toiminut kuljettaja jaotteli asiakasryhmiä asiakkaan matkan tarkoituksen tai kyydin kontekstin perusteella:

“Tottakai eri ryhmiä on juuri niinkun ikähaarukan tai taksimatkan tarkoituksen tähden. Että onko justiin niinkun firmasta tai niinkun lentokentältä hotellille, rautatieasemalta jonnekin firmaan tutustumaan tai muuta vastaavaa, tällöstä niinkun työmatkaa, vai onko sitten ihan vapaa-ajan käyttöä.”

(KU2)

Henkilöstön keskuudessa tunnistettiin, että vaikka yrityksen palvelulupaus oli kohdistettu pääasiassa kaikille asiakasryhmille, oli eri asiakasryhmillä erilaisia odotuksia palveluita kohtaan. Lisäksi haastatteluista nousi esiin, että henkilöstö koki eri asiakasryhmien arvostavan tai priorisoivan erilaisia tekijöitä yrityksen tarjoamissa palveluissa. Yritysassiakkaiden koettiin muun muassa arvostavan palvelukokonaisuuksia, jossa palveluntarjoaja pystyi kuljetusten tuottamisen lisäksi säästämään ostajan aikaa esimerkiksi auttamalla häntä suunnittelutyössä.

“...sit sellaset niinkun missä asiakas sanoo, että kivaa on se, että hän saa teiltä koko palvelun. Että hänen pitää järjestellä usean ihmisen menot ja tulot. Ja kun hän lähettää meille tiedot missä ihmisten pitää olla milloinkin, niin meiltä tulee se suunnitelma, että millaisella kalustolla ja millaisilla odotusajoilla se asiakkaiden toiveiden mukaisesti pystytään hoitamaan, jolloin se säästää asiakkaalta hirveästi aikaa. Että hän voi ostaa meiltä ikään kuin avaimet käteen –periaatteella.” (YJ2)

Lisäksi yritysasiakkaiden odotukset tai vaatimukset erityisesti täsmällisyyttä sekä palvelun ja kaluston laatua kohtaan nähtiin olevan korkeammat kuin muilla asiakasryhmillä. Tämän nähtiin johtuvan muun muassa siitä, että asiakasyritys hankki palveluita myös omille asiakkailleen, jolloin case-yritys oli vahvistamassa asiakasyrityksen imagoa tai osaltaan edustamassa asiakasyritystä.

“Yrityksillä varmaan enemmän on se, että kuljetukset tosiaan on silloin kun pitää, ja sitten jos halutaan sitä esimerkiksi jotain vieraita tai joitain kyydittää, niin silloin halutaan mahdollisimman laadukas siitä yleisilmeestä. Elikkä että on laadukas välineistö ja asiansa osaava kuljettaja, joka pystyy luomaan hyvän kuvan myöskin siitä palvelua ostavasta yrityksestä.” (KU3)

Yksityisasiakkaiden odotukset palvelulta koettiin henkilöstön keskuudessa ristiriitaisena. Toisaalta tärkeimpänä tekijänä yksityisasiakkaille koettiin muun muassa olevan palvelun nopeus, tilauksen helppous sekä hinta. Osa henkilöstöstä kuitenkin koki, että myös yksityisasiakkaille kaluston korkealaatuisuus oli tärkeä arvotekijä.

“No yksityisasiakkaalla prioriteetit on ehkä enemmän siellä, että kyyti tulee nopeasti ja että se on kohtuullisen halpa, tällä hetkellä nyt tietysti taksit on aina saman hintaisia.” (KU2)

“No kyllä ne aika selviä siitä meidän kalustosta, ja haluaa sen aika usein että sanookin sinne puhelimeen että musta mersu on se mitä halutaan. On tyytyväisiä, että kalusto on kunnossa. Se on varmaan se juttu se kalusto. Ja sitten kuljettajatkin on tyylikkäästi ja asianmukaisesti pukeutuneita, ehkä ykkösenä tulee kuitenkin se kalusto mitä mä oon ymmärtänyt, että ne on siistissä kunnossa.” (KU1)

Yhteiskunnallisten asiakkaiden ja koulukuljetusasiakkaiden koettiin eroavan muista asiakasryhmistä erityisen paljon. Tämän voidaan nähdä johtuvan pitkälti siitä, että kyseinen asiakasryhmä ei ollut itse palvelun maksaja. Käytännössä varsinainen asiakas oli palvelua ostava julkinen taho, jonka asiakkaille, tietyille kuntalaisille tai kaupunkilaisille, palvelu konkreettisesti tuotettiin. Varsinaisen asiakkaan tärkeimpänä yksittäisenä arvotekijänä koettiin olevan kustannustehokkuus sekä palveluun hyvin soveltuva kalusto. Asiakkailla, joille palvelua tuotettiin, ei koettu olevan kovin korkeita vaatimuksia palveluiden suhteen, sillä he eivät itse olleet palvelun maksajia tai ostopäätöksen tekijöitä. Haastatteluista kuitenkin ilmeni, että heille pyrittiin tuottamaan turvallista ja ystävällistä palvelua.

4.4 Lupausten mahdollistaminen case-yrityksessä

Haastateltavien vastausten perustella pyrittiin muodostamaan mahdollisimman kattava yleiskuva siitä, mitä heidän mielestään case-organisaatiolta tai sen henkilöstöltä edellytetään,

jotta asiakkaille annetut lupaukset on mahdollista lunastaa. Samalla pyrittiin kartoittamaan suurimpia ongelmia tai haasteita annettujen lupauksen lunastamisessa sekä lupauksen mahdollistamisen nykytilaa etukäteen valittujen yhdeksän sisäisen markkinoinnin toiminnon osalta. Tällä pyrittiin pääsemään käsiksi koettuun toimintaedellytysten tilaan case-yrityksessä sekä tunnistamaan tärkeimpinä koettuja edellytyksiä case-yrityksen toiminnan kannalta. Aineistoa ja tutkimuksen tuloksia peilattiin tämän jälkeen tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen tulosten jäsentelemiseksi. Haastatteluissa esiin nousseet toiminnan edellytykset pyrittiin sijoittamaan strategiselle ja taktiselle tasolle.

4.4.1 Strategisen tason edellytykset lupauksen lunastamiseksi

Vaikka haastatteluissa korostuivat erityisesti organisaation taktisen tason edellytykset lupauksen lunastamiseksi, ilmeni vastauksista myös muutamia strategisen tason teemoja. Yhtenä tärkeänä edellytyksenä lupauksen lunastamiselle koettiin olevan henkilöstön sitoutuminen case-yrityksen asiakas- ja palvelukeskeiseen strategiaan. Tämä tunnistettiin myös kehityskohteeksi organisaatiossa.

“...jos sanon sen niin päin, että mikä eniten vaatii kehittämistä, on sen palvelun mitä halutaan, sen strategianmukaisen palvelun, tai itse kokonaisuudessaan strategian jalkauttaminen, että koko henkilöstö tietää että millaseen palveluun [yrityksen nimi] haluaa erikoistua, ja sen vahvistaminen.”

(YJ1)

Haastatteluista nousi myös esiin, että useimmiten yritykseen rekrytoitavilla kuljettajilla ei ollut aikaisempaa työkokemusta asiakaspalvelutehtävistä. Tämän vuoksi heidän käsityksensä kuljettajan tehtävänkuvasta tuli pystyä muuttamaan heidän tullessaan case-yrityksen palvelukseen, ja heidät tulisi pystyä sitouttamaan noudattamaan toiminnassaan yrityksen strategiaa.

“...kuskit on aika pitkälti sellaisia, että ei välttämättä oo niin kauheesti työkokemusta tai varsinkaan asiakaspalvelukokemusta. Ja oikeastaan liittyen myös siihen, että kun kuskit tulee meille ajaleen, niin käsitys on se tässä vaan ajetaan autolla ja kaikki muut ei oo mitään merkitystä. Niin se muuttaminen siihen, että joo autolla ajetaan, mutta oikeestaan kaikki muut merkitsee paljon enemmän.” (EM2)

Haastatteluissa korostui myös, että palveluhenkilöstön keskuudessa tuli vallita vahva luottamus palvelutyöntekijöiden välillä. Luottamuksen koettiin syntyvän sen kautta, että jokainen palveluhenkilöstöön kuuluva tiedosti yrityksen strategian ja oli sitoutunut noudattamaan sitä toiminnassaan.

“Sitten kuljettaja joka on fiksu ja ymmärtää, että [yrityksen nimi] arvostetaan sitä palvelun laatua, että hän tulee mielellään vaihtamaan sen auton. ...että mä pystyn luottamaan niihin kuljettajiin sen verran, että se hoituu... Mä odotan, että ne ottaa aina [yrityksen nimi] kautta tulleet tilaukset ensin. Ja että hoitaa ne varmasti, eikä todellakaan käy sellaista, että ottaa tilauksen vastaan eikä koskaan mene paikalle. Mun pitää pystyä luottamaan niihin kuljettajiin.”
(AP2)

Henkilöstön sitoutumiseen yrityksen strategiaan liittyi vahvasti myös asiakassuhteiden tärkeyden tunnistaminen. Toisin sanoen yrityksessä koettiin tärkeäksi edellytykseksi, että työntekijät tiedostaisivat ja tunnistaisivat asiakassuhteiden sekä palvelulupauksen lunastamisen merkityksen yrityksen liiketoiminnan kannalta. Haastatteluista nousi myös esiin, että henkilöstön ollessa pääsääntöisesti nuorta ja kokemattonta organisaatiossa tulisi nähdä paljon vaivaa palvelulupauksen tärkeyden painottamisessa henkilöstölle.

“...mutta tietenkin pyrkimys on siihen, ylipäätensä että se niinkun kantojen omaksumien siihen nähden, että kaikilla on tiedossa että mihin pyritään ainakin. Että on ne välineet millä hetkellä mitkä hyvänsä, niin pyrkimys on siihen että saadaan asiakkaalle se paras mahdollinen lopputulos, on tilanne sitten mikä hyvänsä.” (EM2)

Henkilöstön sitoutumisen yrityksen strategiaan ja asiakassuhteiden tärkeyden tiedostamisen lisäksi vastauksissa korostui organisaation ja henkilöstön kyky kehittyä ja oppia virheistä. Koska kyseessä oli vahvasti kehittyvä kasvuyritys, haastateltavat kokivat, että organisaation tulisi jatkuvasti pystyä kehittymään toiminnassaan. Tämän perusteella myös organisaation oppimista voitaisiin pitää yhtenä sisäisen markkinoinnin strategisen tason edellytyksistä case-yrityksessä. Yhtenä edellytyksenä haastatteluissa nousi esiin myös henkilöstön tyytyväisyys ja ylpeys työtään kohtaan, jonka perusteella myös henkilöstön korkeaa työtyytyväisyyttä ja -motivaatiota voidaan ajatella yhtenä strategisen tason edellytyksenä case-yrityksessä.

4.4.2 Taktisen tason edellytykset lupauten lunastamiseksi

Haastatteluiden vastauksissa korostuivat erityisesti taktisen tason edellytykset ja vaatimukset organisaatiolta sekä henkilöstöltä. Selkeästi tärkeimpänä edellytyksenä lupauten onnistuneelle lunastamiselle koettiin esimiesten sekä palveluhenkilöstön osaaminen ja tietotaito. Esimiesten kohdalla tärkeimpänä osaamisalueena pidettiin tuotannollista taustatyötä, johon lukeutui muun muassa ajo- ja työvuorojen sekä tulevien palvelutapahtumien suunnittelu. Koska liikkuminen oli yksi työn ominaisuuspiirteistä yrityksessä ja yrityksen toiminta pyöri vuorokauden jokaisena aikana myös viikonloppuisin, koettiin etukäteen tehtävän tuotannollisen taustatyön merkityksen ja haastavuuden korostuvan entisestään.

“Se mikä siinä tuo haastetta, on se että toimitaan 24/7 ajatuksella, ja välttämättä aina kun on se palvelua tuottava henkilö töissä, niin sillä ei välttämättä oo silloin esimies samaan aikaan läsnä tai saatavilla, jolloinka se pitää etukäteen valmistella niitä ehkä parinkin päivän päähän, niitä palvelutapahtumia, tai tulevia palveluita ja mitä niissä on... ja sitten kun palveluita, tuotettavia palveluita, elikkä yksittäisiä kuljetustapahtumia on päivässä useita kymmeniä, niin sen järkevä johtaminen niin tuo siihen haastetta.” (YJ1)

“Se ei oo niin yksinkertaista kun ollaan liikkuvassa työssä, niin sitten ilman kunnollista niinkun tuotannollista taustatyötä niin ei välttämättä oo niinkun itsestäänselvyys, että auto liikennemuuttokista ynnä muista johtuen on aina varmasti asiakkaalla tiettyyn aikaan.” (YJ1)

Palvelutuotannon tuli olla varautunut 24/7 pyörivään toimintaan. Toisin sanoen asiakkaan tilaukseen, teki asiakas sen millä tilauskanavalla tai mihin kellonaikaan tahansa, tuli pystyä reagoimaan ja palvelu hänelle tuottamaan. Esimiesten koettiin olevan esimerkiksi työvuorosuunnittelun myötä vastuussa siitä, että palveluhenkilöstöllä oli mahdollisuudet tuottaa asiakkaalle palvelu jokaisena ajankohtana. Lisäksi esimiehiltä edellytettiin tietynlaista laadunvarmistamista sen suhteen, että kuljettajat ja kalusto vastasivat yrityksen palvelulupausta. Tähän kuului myös yrityksen yhteistyökumppanin koordinoiminen, joka huolehti kaluston siisteydestä ja puhtaudesta. Haastatteluiden perusteella esimiehiltä vaadittavaan osaamiseen ja tietotaitoon kuului myös taito havainnoida ja kuunnella alaisia sekä asiakkaita.

“No tietyllä tapaa mun mielestä sitä kuljettajien havainnointia ja toisaalta sitä kuljettajien lukemista sen suhteen, että onko joku nyt tyytymättömän näköinen johonkin. Toisaalta tietysti niiden kuuntelemista, jos niillä on jotain kerrottavaa tai ei halua ajella jonkun tyyppisiä ajoja, tai haluaisi jotain muuta, tai haluaa muutosta johonkin. Että toisaalta kuljettajien kuuntelemista, mutta toisaalta asiakkaista tulevan palautteen kuulemista sen suhteen, että pystyttäisiin kehittämään se oma organisaatio sellaiseksi, että se palvelis parhaiten sitä mitä ne asiakkaat sitten haluaa.” (EM2)

Tämä asiakasrajapinnasta niin asiakkailta kuin palveluhenkilöstöltä saatu tieto tuli pystyä saattamaan organisaation kehittämisen ja päätöksenteon tueksi, jossa esimiesten koettiin olevan tärkeässä roolissa. Koska esimiehet olivat pääasiassa vastuussa palveluhenkilöstön osaamisesta, esimiehiltä vaadittavaan osaamiseen lukeutui myös kyky ohjeistaa ja kehittää alaisiaan. Tärkeänä edellytyksenä koettiin myös esimiesten johtamisosaaminen, johon kuului vahvasti palveluhenkilöstölle viestiminen ja heidän ohjaaminen.

“...se tietysti lähtee hirveän vahvasti sieltä meidän johtamisesta. Siitä, että miten me meidän ihmisiä ohjeistetaan, miten he tietävät mitä he ovat tekemässä milläkin hetkellä, mitä heiltä odotetaan siinä tilanteessa.” (YJ2)

Toiseksi merkittäväksi taktisen tason edellytykseksi koettiin case-yrityksessä palveluhenkilöstön osaaminen ja tietotaito. Haastatteluiden perusteella lupauksen lunastamisen kannalta palveluhenkilöstön yhdeksi tärkeimmistä taidoista koettiin kyky tunnistaa ja profiloida asiakas. Palveluhenkilöstöltä edellytettiin kykyä tunnistaa mihin asiakasryhmään kyseinen asiakas kuuluu, millainen hänelle annettu palvelulupaus on, sekä tietoa siitä, miten kyseisen asiakkaan kanssa tulisi toimia. Case-yrityksessä koettiin, että palveluhenkilöstön, erityisesti kuljettajien, tuli pystyä toimimaan ikään kuin erilaisissa rooleissa, sen perusteella millaista asiakasryhmää he olivat palvelemissa.

“...odotukset on erilaisia suhteessa meidän eri asiakasryhmiin. Niin se on niinku se, että meidän kuljettajan täytyy tietää, että mitä asiakasryhmää mä olen palvelemissa. ...se on kuitenkin kulttuuriltaan määräävä se niinkun yhteiskunnallinen puoli, ja sitten sieltä tulee niin se vahva historia, ja sitten kun meillä on kuitenkin samoja ihmisiä (palvelutyöntekijöitä) joitten pitäisi osata ottaa tietyllä tavalla erilainen hattu päähän, kun ne lähtee meidän omiin asiakkaisiin. Niin siinä se niinkun tietyllä tavalla, sen hatun vaihtaminen, sen

roolin vaihtaminen, että nyt mä oonkin niinkun näissä vetimissä ja nyt mä oonkin tällä toisella puolella näissä vetimissä. Että se on itellä selkeänä.” (YJ2)

Erityisesti asiakaspalvelijoilla asiakkaiden tunnistamiseen liittyi myös laajempi tietoisuus kyseisistä asiakkuuksista. Asiakaspalvelijoilla tuli olla tietoisia tai pystyä hankkimaan nopeasti tietoa muun muassa asiakkaan tilauksesta, tilaukseen tai asiakkaaseen liittyvistä erityishuomioista, asiakkaalle annetuista hinnoista ja lupauksista sekä tilausprosessin etenemisestä, jota he pystyivät välittämään edelleen tuotantoon, joko suoraan kuljettajille tai ajojärjestelyyn.

“...kun asiakkuuksia on monenlaisia, niin asiakkaan profiloiminen, että millaista palvelua ollaan tuottamassa tän kyseisen tilauksen aikana. Mitä erityishuomioita siinä on, mihin pitää kiinnittää huomio. Ja sen viestiminen sinne tuotantoon. Paljon se on esimerkiksi tällaisessa tapauksessa sen tilauksen vastaanottajan osaamisesta kiinni, että tunnistetaan se asiakkuus ja asiakas, jolloinka siihen pystytään sitten antaa lisätietoa välitettäväks sille kuljettajalle. Että paljon tosiaan palvelun onnistumisessa on siitä henkilöstä kiinni, joka sen tilausvaiheessa sen ensikontaktin siihen asiakkaaseen luo.” (YJ1)

Lisäksi asiakaspalvelijoilla tuli olla taito hankkia täsmälliset ja tarvittavat tiedot asiakkaalta, jotta asiakkaalle jäisi asiakaspalvelijasta ammattimainen kuva ja palveluntuotanto pystyttiin hoitamaan mahdollisimman korkealaatuisesti. Kerätyt tiedot tuli taas pystyä välittämään mahdollisimman nopeasti, tarkasti ja ymmärrettävästi tuotantoon.

Myös palveluhenkilöstön hyvien sosiaalisten ja vuorovaikutustaitojen koettiin olevan edellytys yrityksen antamien lupauten lunastamiselle. Tämän koettiin tarkoittavan konkreettisesti muun muassa henkilökohtaista ja yksilöllistä kohtaamista asiakkaan kanssa, kykyä keskustella, avoimuutta ja helposti lähestyttävyyttä, asiakkaiden kohtelemista ystävällisesti, kohteliaasti tai miellyttävästi sekä kykyä kuunnella heitä.

“Kaikin puolin, miten mä sanoisin, ihmistaitoja, sosiaalisia taitoja. Siis juurikin se, että on niin avoin ja sosiaalinen, helposti lähestyttävä. On niinkun sellanen yks olennainen osa, että osaa myöskin sitten nähdä nää eri ihmisryhmät, että mitä he haluavat tältä taksimatkalta... Jos niin voi sanoa, niin henkilökohtainen tai ihmisläheinen lähestyminen asiakkaaseen, niin on poikanut positiivista palautetta. Että riippuen asiakkaasta niin, täytyy suhtautua

oikein. Että on eri kuskata ja jutustella viiskymppisen businessmiehen kanssa kun sitten parikymppisen viihteeltä kotiin palaavan nuoren kanssa. Että tavallaan yksilöllinen kohtaaminen niinsanotusti, niin sen olen havainnut tärkeäksi.” (KU2)

Myös työnkuvaan liittyvä asiakaspalveluosaaminen koettiin tärkeäksi palveluhenkilöstön osaamisalueeksi. Kuljettajien kohdalla tämä tarkoitti muun muassa miellyttävää käyttäytymistä, kuten hymyilemistä, asiakkaille, auton ulkopuolella asiakkaan odottamista, asiakkaalle oven avaamista, sekä matkatavaroiden kanssa auttamisesta. Haastatteluista nousi esiin myös palveluhenkilöstön tilannetajun ja palvelualltiuden merkitys osaamisen kannalta. Erityisesti palvelutapahtumien aikana palvelutyöntekijän hyvällä tilannetajulla koettiin olevan suuri vaikutus asiakkaan palvelukokemukseen.

“...siitä henkilöstä ketä sen palvelun tuottaa ja sen osaamisesta ja tilannetajusta. Oikeastaan tilannetajusta tulee eniten ne palvelulupausten tai asiakkaan odotusten ylittäminen. ...esimerkiksi on ollut sadepäivä kun asiakasta on kuljetettu, ja sitten tätä asiakasryhmää palvelevalla kuljettajalla on välähtänyt, että hän käy tarjoamassa sinne pääovelle asiakkaille sateenvarjot, että ne pääsee autoon, kun autoa ei saa oven eteen. Että ilman tätä asiakkaat olisivat kastuneet, ja semmonen on sitten jäänyt asiakkaalle mieleen että oli niin huippu palvelu, että kuljettaja otti tämmösetkin asiat huomioon.” (YJ1)

Haastatteluissa korostui palveluhenkilöstön paikallistuntemus sekä kuljetuskohteiden ja reittien tunteminen. Erityisesti kuljettajien tulisi pyrkiä jo etukäteen olemaan tietoisia tarkoista kuljetuskohteista ja reiteistä voidakseen palvella ammattimaisesti ja sujuvasti asiakkaita. Asiakaspalvelijoiden kohdalla erityistä osaamista vaadittiin myös odotus- ja matkustusaikojen arvioimisesta. Haastatteluista nousi myös ilmi, että erityisesti asiakaspalvelijoilta edellytettiin kykyä kartoittaa omaa tietotaitoaan jatkuvasti heidän työskennellessään useiden erilaisten asiakasryhmien ja tuotantoyksiköiden välissä.

Esimiesten ja palveluhenkilöstön osaamisen ja tietotaidon lisäksi haastatteluista nousi esiin eri osastojen välisen yhteistyön merkitys.

“Vaatii ensinnäkin yhteistyötä eri osastojen välillä. Sitä että meillä liikkuu tieto koska meillä on kerran eri yksiköt, jotka vastaavat omasta osastaan sitä

asiakasprosessia sitä palvelulupauksen lunastamista. Niin vaatisi ainakin sen, että yhteistyö toimii eri osastojen välillä.” (YJ2)

Eri osastojen välinen yhteistyö korostui myös aiemmin läpi käydyssä luottamuksessa palveluhenkilöstön välillä. Asiakaspalvelukeskuksen ja tuotantoyksikön välinen yhteistyö koettiin välttämättömänä, jotta koko palveluprosessi voisi toimia sujuvasti ja asiakkaita oli mahdollista palvella joustavasti. Tähän koettiin liittyvän vahvasti myös tehokas sisäinen viestintä ja tiedonkulku organisaation sisällä ja eri yksiköiden välillä.

4.4.3 Haasteet lupauksen lunastamisessa case-yrityksessä

Haastatteluiden perusteella case-yrityksestä oli mahdollista tunnistaa tiettyjä toistuvia teemoja, jotka aiheuttivat haasteita lupauksen lunastamisessa. Selkeästi useimmin palvelulupauksen tai asiakkaille annettujen lupauksen rikkomisen tai lunastamatta jättämisen koettiin olevan seurausta palveluhenkilöstön osaamisen ja tietotaidon puutteesta, tai hänen heikosta sitoutumisestaan yrityksen toimintatapoihin sekä asiakas- ja palvelukeskeiseen strategiaan. Ongelmia oli aiheuttanut konkreettisesti muun muassa kuljettajien puutteellinen asiakaspalveluosaaminen, asiakkaan epäonnistunut tunnistaminen ja asiakkaalle annettu virheellinen aika-arvio. Joissain tapauksissa palveluhenkilöstön koettiin laiminlyöneen työnsä laatuvaatimuksia ollessaan negatiivisessa tai ärsyntyneessä mielentilassa, jonka koettiin useimmiten olevan seurausta tietyistä henkilön työpäivään tai henkilökohtaiseen elämään liittyvästä negatiivisesta asiasta. Puutteet palveluhenkilöstön osaamisessa tai tietotaidossa koettiin kuitenkin olevan tietyissä tilanteissa seurausta epäonnistuneesta johtamisesta tai puutteista esimiesten osaamisessa. Tällaisissa tilanteissa palvelutyöntekijällä ei ole ollut päätöksenteonsa tueksi tarpeeksi tietoa esimerkiksi asiakkaiden odotuksista, palvelun vaatimuksista tai yrityksen toimintatavoista, jonka nähtiin osittain johtuneen esimiehen heikosta ohjeistuksesta tai ohjauksesta.

“...ihan selkeästi niinku tiedonpuute, sen niinku johtamisen puute siinä mielessä, että meidän niinku henkilöillä jotka tekevät päätöksen siinä tilanteessa, että miten he jotka palvelee asiakasta, niin heillä ei ole ollut riittävästi työkaluja tehdä sitä päätöstä oikein. Vaan he on tehneet sen nimenomaan niinkun ajatuksella sinne taksimailmaan, mikä ei oo meidän palvelulupaukseen kuuluva asia. Niin he on tehneet sen päätöksen, he on tehneet sen ihan oikein siinä tilanteessa sillä tiedolla mikä heillä on, mutta

heillä ei oo ollu riittävästi työkaluja tai tietoa tehdä sitä päätöstä oikein, jotta he olisivat ymmärtäneet sen, että miks tehdä päätös jollakin toisella tavalla.”

(YJ2)

Toinen esiin noussut haasteita aiheuttanut teema oli puutteellinen tai virheellinen viestintä. Useimmissa tilanteissa lupauksen epäonnistuneeseen lunastamiseen johti asiakkaisiin tai heidän tilauksiinsa liittyvien tietojen virheellisyys tai puutteellisuus. Tämän koettiin pääasiassa johtuneen palveluhenkilöstön osaamisen tai tietotaidon puutteesta, inhimillisestä virheestä tai tieto- ja tukijärjestelmien heikkoudesta. Tiedonvälityksen oikeellisuus ja täsmällisyys palveluprosessin onnistumiseksi koettiin olevan vahvasti palveluhenkilöstön oman muistin ja viestinnän varassa, koska tuki- ja tietojärjestelmät koettiin osaltaan puutteellisiksi.

“...meillä ei ole tarpeeksi hyvät prosessit siinä asiakaspalvelun ja sen tuotannon välillä. Et ne on pitkälti sähköpostien varassa ja sitten taas ihan henkilökohtaisen muistin varassa. Että mun mielestä siihen tarvittais tueksi joku järjestelmä, joka niinku vähä pitäis myös huolta. Kun inhimillisiä virheitä sattuu kuitenkin jokaisella, että se ei olis ihan sillä tasolla, vaan siinä olisi joku järjestelmä tukemassa sitä.” (AP2)

Joissain tapauksissa myös tieto- ja tukijärjestelmien virheellinen käyttäminen vääristi palveluhenkilöstön käytettävissä olevaa tietoa ja aiheutti haasteita palvelulupauksen lunastamisessa.

4.4.4 Lupauksen mahdollistamisen nykytila case-yrityksessä

Haastatteluaineiston avulla pyrittiin muodostamaan yhteenveto lupauksen mahdollistamisen nykytilasta case-yrityksessä. Haastatteluiden lisäksi aineistona käytettiin case-yrityksessä hiljattain tehtyä hyvinvointikartoitusta. Nykytilaa pyrittiin kartoittamaan etukäteen muodostetun sisäisen markkinoinnin toimintojen viitekehyksen avulla (kuvio 6). Valitut yhdeksän sisäisen markkinoinnin toimintoa muodostivat kolme osakokonaisuutta: rekrytoinnin, kehittämisen ja tukemisen sekä säilyttämisen. Tulosten analysoinnissa ja raportoinnissa palveluhenkilöstö eriytettiin asiakaspalvelijoihin ja kuljettajiin, sillä he sijoittuivat case-yrityksessä eri yksiköihin.

Rekrytointi

Case-yrityksen työnantajakuva työmarkkinoilla koettiin palveluhenkilöstön mielestä melko tuntemattomaksi. Ennen työsuhteen alkamista suurin osa ei ollut kuullut case-yrityksestä, ja työhön oltiin hakeuduttu suurimmalta osin löydetyn työpaikkailmoituksen perusteella tai yrityksessä työskentelevän tuttavien kautta. Kaksi haastateltavaa mainitsi kuulleensa ennen työsuhteensa alkamista hieman negatiivisia, lähinnä työsopimukseen ja palkkaukseen liittyviä, asioita työnantajasta. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että yrityksen kilpailevat toimijat ja heidän työntekijänsä olivat pyrkinet aggressiivisesti vaikuttamaan case-yrityksen työnantajakuvaan negatiivisesti kohdatessaan case-yrityksen työntekijöitä. Rekrytointiprosessia kuvailtiin kohtalaisen yksinkertaiseksi ja nopeaksi, joka koostui käytännössä yhdestä haastattelusta, jossa tiedusteltiin hakijan aiemmasta työkokemuksesta ja asiakaspalveluosaamisesta. Tutkijan esiyttäytymisen perusteella voidaan todeta, että case-yrityksellä on ollut haasteita työvoiman saatavuuden ja työntekijöiden vaihtuvuuden suhteen, mikä on osaltaan vaikuttanut yrityksen rekrytointivaatimukseen laskevasti.

Asiakaspalvelukeskuksen osalta työtehtäviin perehdyttäminen koettiin riittävän hyvänä. Haastatteluissa nousi esiin, että kaikkia työtehtäviä ja niihin vaadittavaa tietotaitoa oli käytännössä mahdoton oppia perehdytysjakson aikana. Perehdytyksen päällimmäisenä tavoitteena koettiin olevan edellytysten luominen itsenäiselle työskentelylle, jonka myötä työntekijällä oli mahdollisuus kehittyä edelleen ja kartoittaa työssä vaadittavaa tietotaitoa. Työtehtäviin perehdyttämistä ei tehty yksikön esimiehen toimesta, vaan tehtävään oli nimetty yksi osa-aikaisena työskentelevä kokenut asiakaspalvelija. Myös muut kollegat auttoivat tarvittaessa uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Tämä asetelma koettiin osaltaan negatiivisena.

“No mun mielestä niinkun huonoa ehkä siinä on se, että niinkun siis nimenomaan tää että, meidän kouluttaja ei oo meidän esimies. Siis tavallaan, että jos tulee joku tilanne niin meidän esimies ei välttämättä osaa auttaa siinä tilanteessa. Ja sitten juurikin tää, että meidän kouluttaja sitten taas on, tekee ensisijaisesti koulua ja toissijaisesti tätä hommaa. Niinniin, se voi, tai ainakin jos mä olisin ite aloittaisin ja mulla ois sellanen tilanne, niin vois tuntua vähän ahdistavalta tai jopa pelottavalta, koska ensisijaisesti sun pitäis pystyä luottamaan siihen esimiehees ja saada siltä kaikki tiedot. Ja varsinkin siinä alkuaikana tulee paljon kysymyksiä ja tämmösiä mieleen, niin olis hyvä jos

siinä olis sellanen henkilö ainakin niinkun muutaman viikon ellei jopa kuukaudenkin ajan, joka pystyisi vastaamaan aina silloin kun se uus henkilö on töissä, niihin kaikkiin kysymyksiin.” (AP1)

Kuljettajien kohdalla perehdytys oli kaksijakoinen. Ennen työsuhteen alkamista kuljettajien oli suoritettava hyväksytysti julkisen tahon järjestämä taksinkuljettajan koe sekä paikallistuntemuskoe saadakseen luvan ammattia varten. Näissä kokeissa painotettiin kyseisessä ammatissa vaadittavaa osaamista ja tietotaitoa. Kuljettajat olivat siis suorittaneet taksinkuljettajan ammattiajolupaansa tähtäävän koulutuskurssin, jonka perusteella heillä tuli olla yleisen tason valmiudet työtehtävissä toimimiseen. Tämän jälkeen kuljettajat olivat aloittaneet työtehtävät case-yrityksessä. Kurssin jälkeisen tarkemman työtehtäviin perehdyttämisen kuljettajat kokivat ristiriitaisesti. Toisaalta perehdytys koettiin vajavaisena ja työn aloittaminen hankalana. Haastateltavat kokivat, ettei heille ollu nimetty erikseen perehdyttämisestä vastaavaa henkilöä.

“No siinä oli ehkä ainoa miinus siihen alkuun, koska.. määhän olisin ehkä itte jakanu sellatteen listan missä kerrotaan [yrityksen nimi] toimintatavoista ja tälleen ja tälleen tulee toimia näissä tilanteissa. Kun se taksikurssi on kuitenkin vaan niinkun et miten pääsee siitä kokeesta läpitte ja silleen. Mut ei ollu mitään sellasta tuntia, että miten [yrityksen nimi] toimitaan. ...ois voinu olla joku semmonen, että kun tuut tänne töihin niin tee näin ja näin näissä tilanteissa. Että, semmonen musta vähän puuttu siitä. ... määhän oon ymmärtäny että taksissa on aika suuri toi vaihtuvuus noissa kuljettajissa. Että ehkä osakseenkin siitäkin syystä, että alkuun oli vähän vaikeeta.” (KU1)

Haastatteluissa ilmeni, että kuljettajat olivat saaneet tarvittavat yksityiskohtaisemmat tietotaidot itsenäisesti työkokemuksen kautta. Kehitysmahdollisuuksina nousi haastatteluissa esiin muun muassa työsuhteen alussa käytävät keskustelut työssä esiintyneistä haasteista, erilaisten kirjalliset toiminta-ohjeet erilaisia työtilanteita varten sekä erikseen nimetty perehdyttämisestä vastaava henkilö. Toisaalta osa haastateltavista koki koulutuskurssin työtehtävän vaatimukseen nähden riittävänä, eikä yksityiskohtaisempaa perehdytystä koettu välttämättömänä.

Kehittäminen ja tukeminen

Asiakaspalvelijat kokivat, että perehdytyksen ja työtehtävien oppimisen jälkeen täydentävä asiakaspalvelukoulutus voisi tukea heidän työtään ja yrityksen palvelulupauksen lunastamista. Perehdytysjaksossa yleistä asiakaspalveluosaamista ei käsitelty tarkemmin. Muunlaiseen jatko- tai lisäkouluttamiseen ei koettu olevan tarvetta. Uusien toimintatapojen tai asioiden kouluttaminen koettiin asiakaspalvelijoiden keskuudessa eri tavoin. Toisaalta kouluttaminen koettiin epäjärjestelmällisenä joko työn lomassa tai sähköpostitse tapahtuvana asioiden yksisuuntaisena viestimisenä, ja uusien asioiden, toimintatapojen tai muutosten sisäänviemistä kaivattiin toteutettavan jäsennellymmiin. Toisaalta taas uusien asioiden kouluttaminen koettiin tehokkaana, ja että koulutettavat asiat käytiin läpi kirjallisesti, suullisesti kasvotusten sekä yhteisesti tiimikohtaisissa palaverissa. Tästä voidaan päätellä, ettei uusien asioiden kouluttaminen ole kaikkien tiimin jäsenten välillä samanlaista eikä koulutusprosessia ole vakioitu.

Kuljettajien haastatteluista nousi ilmi, että viimeisten vuosien aikana työssä käytettävät tekniset järjestelmät ovat osittain vaihtuneet ja kehittyneet. Koulutusta uusista järjestelmistä, lukuunottamatta yhtä suurempaa työnvälitysjärjestelmää, ei oltu kuitenkaan aina saatu. Yhden haastateltavan kanssa uusia järjestelmiä oli käyty työn ohessa nopeasti läpi, mutta toinen haastateltava oli puolestaan joutunut opettelemaan uuden järjestelmän itsenäisesti oman henkilökohtaisen tiedonhaunsa varassa.

“Sitten tässä kuuden vuoden aikanahan on tullut noita, tietojärjestelmät vaihtunu ja nyt tuli vähän aikaa sitten uusia mittareita mistä esim. ei ollu pidetty ainakaan mulle näin osa-aikaisena kuljettajana mitään perehdytystä ja siinä sitten käytännössä puhelimella etsin käyttöohjeet netistä ja opettelin. Ja silloin itse asiassa samalla vuorolla joku vanhempi kuski, en muista nimeä nyt, ihmetteli kanssa, että mikä tää uus mittari on ja eihän täällä oo mitään ohjeita. Ja vaikutti, että hänelle tää oli vielä kovempi haaste kun mulle.” (KU3)

Haastatteluista ilmeni myös, että uusista toimintatavoista tai muutoksista ilmoitettiin useimmiten kirjallisilla viesteillä, jotka eivät välttämättä aina palvelleet parhaalla mahdollisella tavalla uusien asioiden oppimista. Teknisiä järjestelmiä lukuunottamatta muunlaiselle lisä- tai jatkokoulutukselle ei koettu kuljettajien keskuudessa olevan tarvetta. Myös hyvinvointikartoituksen tulokset tukivat henkilöstön hyvänä koettua osaamistasoa.

Raportissa yhtenä vahvuusalueena erityisesti kuljettajien osalta oli henkilöstön tyytyväisyys osaamisestaan suhteessa työn vaatimuksiin.

Sekä asiakaspalvelijat että kuljettajat kokivat, että heillä oli työssään paljon liikkumatilaa ja mahdollisuuksia tehdä itsenäisiä päätöksiä. Vaikka tietty osa työstä suoritettiin tarkkojen toimintaohjeiden ja -prosessien mukaan, tuli työssä eteen paljon tilanteita, joissa palveluhenkilöstö teki itsenäisiä päätöksiä ja ratkaisuja parhaaksi näkemällään tavalla. Asiakaspalvelijat kokivat, että tällaisissa tilanteissa heidän päätöksentekoon ajoi vahvasti asiakkaan etu. Esimiesten ja yrityksen johdon koettiin tukevan sellaista luovia ratkaisuja työssä, joiden myötä asiakkaat olisivat mahdollisimman tyytyväisiä.

“No aika paljon mun mielestä, että kyllä mä niinkun saan silleen päättää mikä mun mielestä on paras mahdollinen ratkaisu. Että on tietenkin tietyt tavat, joiden mukaan toimitaan tietyissä tilanteissa, mutta sitten niinkun on hyvin paljon asioita jotka mä päätän parhaaks näkemälläni tavalla ja pyrin järjestämään nimenomaan asiakkaan näkökulmasta parhaalla mahdollisella tavalla.” (AP1)

Kuljettajien haastatteluista nousi esiin, että itsenäisen päätöksenteon valtuuksista ei kuitenkaan ollut tarkemmin esimiesten tai johdon kanssa puhuttu ja ne koettiin *“veteen piirrettyinä viivana”*. Haastatteluista kävi ilmi, että esimiehiltä tai johdolta olisi voinut saada tarkemmat ohjeet ja rajoitukset siihen, miten erilaisissa itsenäisissä tilanteissa voi ja saa toimia. Kuljettajat eivät kokeneet saaneensa tarkkaa linjausta siihen, minkä perusteella tai kenen edun mukaisesti itsenäisiä päätöksiä työssä tulisi tehdä. Useimmiten päätöksiä pyrittiin tekemään asiakkaan etujen mukaisesti, mikäli se ei ollut erityisen haitallista yritykselle. Päätöksiä pyrittiin tekemään kuitenkin pitkälti tilannekohtaisesti.

“No esimerkiksi joku sellanen tilanne, että pitäis esimies saada kiinni ja kysyä jostain asiasta tarkempaa tietoa tai muuten että onkin muuttunut tilanne. Että asiakkaan lentokone on myöhässä tai muuten, että mitä tehdään, onko lisätietoa, tällaista näin. Eikä sitten ookkaan saanut sitä kiinni samantien. Että sitten on täytynyt tehdä omia päätöksiä siinä tilanteessa. Että se on oikeastaan niin kovin tapauskohtaista, että mitä siinä tilanteessa, miltä se tilanne näyttää, että mitä sää sitten päätät. Että mennäänkö tavallaan asiakkaan edun vai firman edun mukaan, mutta usein se asiakkaan etu on se firman etu, koska se antaa taas asiakkaalle hyvän kuvan, että meidän päästä joustetaan.” (KU2)

Itsenäinen päätöksenteko koettiin koko palveluhenkilöstön keskuudessa pääasiassa positiivisena asiana, koska sen nähtiin muun muassa rohkaisevan itsenäiseen ajatteluun ja luoviin ratkaisuihin sekä heijastelevan luottamuksesta työntekijöitä kohtaan ja ymmärryksestä itsenäisessä työnkuvassa vaadittavaan joustamiseen.

“Se on siis ehdottomasti positiivinen asia. Tavallaan voisi sanoa, että muhun luotetaan sen verran paljon, että annetaan tehdä itsenäisiä päätöksiä. Että ei olla niisanotusti kokoajan niskaan huohottamassa ja valvomassa, katsomassa ihan kaikkea mitä sää teet. Vaan niinkun myöskin ymmärretään se, että kun ihmisten kanssa ollaan tekemisissä, niin se on elävä tilanne kaikin puolin. Että asiat muuttuu, ja sen mukaan joustetaan.” (KU2)

Toisaalta jos osaaminen tai tietotaito itsenäisen päätöksenteon tueksi oli puutteellista, koettiin tarkkojen toimintaohjeiden ja -prosessien puuttumisella voivan olla myös negatiivisia vaikutuksia työtyytyväisyyteen. Asiakaspalvelijat olivat saaneet niin positiivista kuin negatiivista palautetta tekemisistään itsenäisistä ratkaisuista, riippuen tilanteen lopputulemasta. Kuljettajista yksikään ei ollut kokenut saaneensa palautetta itsenäisesti tehdyistä päätöksistä.

Haastatteluiden perusteella asiakaspalvelijat kokivat esimieheltä saatavan tuen pääasiassa positiivisena ja riittävänä. Esimies työskenteli myös myynnin parissa, minkä nähtiin toisaalta hankaloittavan osaltaan asiakaspalvelijoiden lähiesimiehenä toimimista. Esimiehen ammattitaitoa itse asiakaspalvelutehtävistä ei koettu kovin vahvana, mutta henkinen tukeminen, kannustaminen ja auttaminen epäselvissä tilanteissa koettiin hyvänä. Asiakaspalvelijoiden ja esimiesten välinen suhdetta ei koettu kovin hierarkista, vaan esimiehen nähtiin olevan *“osa tiimiä”*. Esimiehen johtamistyyli koettiin rentona ja rehellisenä, minkä nähtiin soveltuvan ja tukevan hyvin asiakaspalvelutiimin työtä. Myös yrityksen muiden yksiköiden esimiehiltä ja johtajilta koettiin saatavan apua ja tukea sitä tarvittaessa, ja ilmapiiri koettiin avoimena. Lisäksi asiakaspalvelijat kokivat roolinsa yrityksessä selkeänä, ja yrityksen strategiaa ja toimintaa ohjaavia arvoja oli käyty heidän kanssaan läpi yhteisissä palavereissa.

Kuljettajien haastatteluissa kävi ilmi, että esimiehen rooli koettiin epäselvänä, eikä selkeää tietoisuutta lähiesimiehestä ollut. Kaikki haastateltavat nimesivät kuitenkin lopulta saman henkilön todennäköiseksi esimiehekseen.

“Mää en edes tiedä kuka mun esimies tällä hetkellä on, mutta ehkä sekin kertoo jotain. Mutta en mä oo oikestaan kenenkään muun kanssa ollu erityisesti tekemisissä paitsi sitten [henkilön nimi].” (KU1)

“...on vähän kyseenalaista, että kuka tällä hetkellä on lähiesimies tai oma esimies. Periaatteessa mä ehkä koen sen olevan [henkilön nimi], koska se on kumminkin minun, jos näin voi sanoo niin, eniten esimiesasteella oleva työhenkilö. ...[henkilön nimi] tekee kaikenlaisia hommia pääosin näin niinkun työvuoroihin ja muuten näihin... suunnittelua, toimistotyötä, mutta aina sillontällöin aina ajelee ihan itsekin taksia.” (KU2)

“[henkilön nimi] kanssa mä oon lähinnä tässä toiminnassa, että eiköhä se mun sellanen lähin esimies oo.” (KU3)

Nimetty henkilö itse asiassa oli kuljettajien lähiesimies, mutta kuljettajat eivät olleet tästä tietoisia. Jatkokysymyksissä kyseistä henkilöä kuitenkin arvioitiin omana esimiehenä. Esimiehen koettiin helposti lähestyttäväksi ja hänen johtamistyyliinsä rennoksi ja ihmisläheiseksi, minkä nähtiin tukevan hyvin kuljettajan työtä. Haastatteluissa ilmeni, että esimies oli lähes aina tavoitettavissa ja häneltä sai lähes jokaisena vuorokauden aikana apua ja tukea työssä ilmenneisiin haasteisiin, mikä koettiin positiivisena. Tämän myötä myös esimiehen työmotivaatio nähtiin todella korkeana, koska hänen koettiin työskentelevän myös toimisto-aikojen ulkopuolella *“epäinhimillisiin kellonaikoihin”*.

Kuljettajat kokivat omaavansa kohtalaisen hyvät tiedot yrityksen toiminnasta ja kokonaiskuvasta henkilöliikenteen osalta. Jokainen haastateltava koki oman roolinsa yrityksessä selkeänä, mutta tietoisuus yrityksen strategiasta tai toiminnan arvoista koettiin ristiiriitaisena. Yhden haastateltavan kanssa oli käyty yrityksen nykytilaa, strategiaa ja arvoja läpi yhteisessä tuotantojohtajan, esimiehen ja kuljettajien välisessä palaverissa. Muut haastateltavat kokivat, ettei heille ole viestitty kyseisistä asioista esimiehen tai yrityksen johdon toimesta. Paikallisen arvomaailman koettiin kuitenkin välittyvän työympäristön ja työn kautta. Haastateltavilla ei kuitenkaan ollut tietoisuutta muun muassa yrityksen Internet-sivuilla mainittavista yrityksen toiminnan arvoista.

Haastatteluaineistossa erityisesti kuljettajien osalta esiin nousseet epäkohdat heijastuivat myös yrityksen työhyvinvointikartoituksen tuloksissa. Raportin tuloksissa korostui kuljettajien matala tyytyväisyys esimiestyöhön ja johtamiseen. Kehityskohteina koettiin työn parempi ja

selkeämpi organisoiminen sekä työnantajan ja esimiesten välittäminen henkilöstön hyvinvoinnista ja sen tukeminen. Esimiehen alaistensa oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu koettiin vertailuryhmään nähden heikompana.

Asiakaspalvelijat käyttivät työssään useita erilaisia teknisiä tieto- ja tukijärjestelmiä. Tämänhetkisten teknisten järjestelmien koettiin mahdollistavan asiakaspalvelutyön, mutta tietyissä tilanteissa niiden nähtiin heijastuvan negatiivisesti palvelemisen nopeuteen, tehokkuuteen ja helppouteen. Haastateltavat kokivat yrityksen asiakas- ja tilaustietojärjestelmän joissain tapauksissa vaikea- ja hidaskäyttöiseksi. Tämän nähtiin olevan seurausta myös järjestelmien käyttäjien toimintatavoista. Järjestelmään kerätut tai kootut tiedot eivät useimmiten noudattaneet johdonmukaista rakennetta tai nimeämistä, joka hankaloitti vaadittavien tietojen helppoa ja nopeaa löytämistä muiden käyttäjien osalta. Toisinaan järjestelmästä ei löytynyt tietoja, joita olisi vaadittu asiakkaan palvelemiseen, jolloin tietoa piti pyrkiä hankkimaan muun muassa kollegoilta tai esimiehiltä.

“Mutta tota mun mielestä ois tarve jollekin crm:lle, että ne asiat olisi oikeasti helpommin ja jäsenellymin löydettävissä. Ja sitten tuota tarjous/tilaus tuotantoprosessia ajatellen, että se olis aina kaikille selvä että missä mennään. Että se ei oo sen yhen myyjän tai kenen vastuulla se asia onkaan. Että yleensä esimies tietää missä mennään, sit siltä joudutaan kysymään asioita. Että ois helpompi jos se ois jossain järjestelmässä, ja kaikki sitten pääsis katsomaan, olis kokoajan niinkun tilanteen tasalla. Ja sit myös asiakkaita pystyttäisiin palveleen helpommin ja nopeemmin ja tehokkaammin. ...hakukenttään avainsanoja syöttämällä mä lähen aina liikenteeseen. Siellä on ihan kansiorakenne myös, mutta oikeastaan siellä on niin paljon erilaisia filejä jotka ei oo mitenkään nimetty millään johdonmukaisella tavalla, että niistä on tosi vaikea lähteä kaivelemaan sitä tietoa.” (API)

Käytössä olevan kyydinvälitysjärjestelmän koettiin muuten palvelevan hyvin asiakaspalvelutyötä, mutta myös sen kohdalla haasteeksi muodostui aika ajoin muiden käyttäjien, lähinnä kuljettajien, toimintatavat.

“...saattaa olla sellaisia tilanteita esim. kattoo tilannetta, mikä näkyy siellä meidän järjestelmässä Taxi Callerissa mistä me nähdään, että onko kuljettajat vapaana ja niiden sijainti. Niin jos joku tilaa keskusta-alueelta auton, ja sitten sä katot, että tuolla on auto vapaana ja sanot asiakkaalle et menee

maksimissaan 10 minuuttia, jonka jälkeen välität kyydin ja kuljettaja hylkää sen ja merkitsee itsensä varatuksi. Että se oli tavallaan unohtanut merkitä sen, että se on varattu, ja me taas oletettiin asiakaspalvelussa, että se on vapaana ja kerrottiin sen perusteella lupaus asiakkaalle, joka tietysti luottaa meihin. Ja sitten siinä käykin sillälaila, että ei oookkaan muita kuljettajia mailla halmeilla ja sitten oot vähän silleen että mitäs nyt tehdään. Että silloin tietysti kun joutuu soittamaan asiakkaalle takaisin, että meneekin pikkasen kauemmin kun lupasin, niin sillon se palvelulupaus ei oo tietenkään täyttynyt.” (AP2)

Käytössä olevien teknisten järjestelmien koettiin siis luovan lähtökohtaisesti hyvät edellytykset palvella asiakkaita, mutta käyttäjien epäjohtonmukainen, virheellinen tai vaihteleva tapa käyttää järjestelmiä aiheutti ajoittain haasteita palvelutyössä. Toisaalta vaihtoehtoisten parempien tai kehittyneempien järjestelmien koettiin mahdollistavan tehokkaampi ja laadukkaampi asiakkaiden palveleminen erityisesti tarjous/tilausprosessien suhteen.

Asiakaspalvelijoiden haastatteluissa ilmenneet kyydinvälitysjärjestelmän käyttöön liittyvät haasteet nousivat esiin myös kuljettajien haastatteluissa. Kuljettajat eivät aina käyttäneet järjestelmää tehokkaasti ja oikein, jos järjestelmä ei toiminut heti moitteettomasti tai sen käyttö ei ollut sujuvaa. Tämä aiheutti ajoittain ongelmia palveluprosessissa, kun reaaliaikaisena pidetty tieto kuljettajien ja asiakaspalvelijoiden välillä ei kuvannutkaan todellisuutta. Kuljettajat kokivat eri järjestelmien päällekkäisyyden ja yrityksen oman kyydinvälitysjärjestelmän ajoittaisen takkuilun negatiivisena, mikä heijastui negatiivisesti myös heidän tapaansa käyttää kyydinvälitysjärjestelmää. Yksi haastateltava tunnisti kuitenkin myös itse, että virheellisellä järjestelmän käytöllä oli negatiivinen vaikutus koko palveluprosessiin sekä asiakaspalvelijoiden ja hänen omaan työhönsä.

Kyydinvälitysjärjestelmän lisäksi kuljettajat käyttivät työssään myös muita teknisiä järjestelmiä, joiden koettiin toimivan hyvin ja tukevan palvelutyötä. Erityisesti kyydinvälitysjärjestelmään yhdistettävissä oleva hands free koettiin tukevan ja parantavan edellytyksiä asiakkaiden palvelemiseen. Kuljettajat ottivatkin henkilökohtaisesti asiakkaisiin yhteyttä, mikä koettiin heidän mukaansa niin kuljettajien kuin asiakkaiden mielestä erittäin positiivisena asiana. Haastatteluista nousi myös ilmi, että palvelutapahtuman aikana käytettävien järjestelmien, kuten auton teknisten järjestelmien tai maksupäätteen, oli toimittava moitteetta, jotta asiakkaalle voitiin taata positiivinen palvelukokemus.

“...tietyllä tapaa ei ole mitään nolompaa kuin se, että jos jokin laite jostain syystä ei toimikkaan ja itse siihen henkilökohtaisesti pysty vaikuttamaan, eikä varsinkaan asiakas. Niin siitä tulee myöskin sitten vähän sellanen turhautunut olo, että kuinkas tässä nyt sitten. Nyt kaikki ei sujunutkaan niin mallikkaasti.”

(KU2)

Palvelutapahtumien aikana käytettyjen järjestelmien toimimattomuus koettiin vaikuttavan negatiivisesti myös kuljettajien omaan motivaatioon palvella asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla.

Säilyttäminen

Henkilöstön työhyvinvointia ja -tyytyväisyyttä oli mitattu yrityksessä kahteen kertaan viimeisen kolmen vuoden aikana. Uusin työhyvinvointikysely oli suoritettu loppuvuoden 2014 aikana, jonka tuloksia hyödynnettiin myös tässä tutkimuksessa. Kyselyyn vastanneet jaoteltiin asiakaspalveluun ja henkilöliikenteen kuljettajiin, kuten myös tässä tutkimuksessa. Asiakaspalvelijoista kyselyyn vastanneita oli 10 ja kuljettajia 36. Yrityksen tuloksia verrattiin raportissa keskimääräisiin tuloksiin yleisesti palvelualalla (n=3689). Raportissa käsiteltiin kolmea osa-aluetta: henkilöstötuottavuutta, työtä, työyhteisöä ja esimiestyötä sekä henkilökohtaista hyvinvointia. Henkilöstötuottavuus kartoitti henkilöstön koettua työkykyä, työn kuormitusta, työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota. Työ, työyhteisö ja esimiestyö koostui puolestaan koetusta työn hallinnasta, osaamisen tasosta, työn imusta, työhyvinvointia tukevasta johtamisesta sekä työyhteisöstä. Henkilökohtaisen hyvinvoinnin osalta tarkasteltiin henkilöstön terveyttä, henkistä hyvinvointia ja elämäntapoja, jotka jätetään tässä tutkimuksessa tarkastelun ulkopuolelle.

Työkyky, työn kuormitus, työtyytyväisyys ja -motivaatiota koettiin asiakaspalvelijoiden keskuudessa samalle tasolle vertailuryhmän kanssa, ja kuljettajien keskuudessa hieman keskimääräistä tasoa alhaisemmaksi. Vertailuryhmään nähden positiivisempana nähtiin kuljettajien keskuudessa erityisesti työn kuormittavuus ja määrä, jotka koettiin olevan kohtalaisen matalia. Asiakaspalvelijat kokivat puolestaan työmäärän ajoittain korkeana, sillä he joutuivat usein luopumaan tauoistaan työmäärän vuoksi. Kuljettajat kokivat työmotivaationsa ja työtyytyväisyydensä yrityksessä hieman matalampana kuin yleisesti palvelualalla, kun taas asiakaspalvelijat kokivat sen olevan samalla tasolla vertailuryhmän kanssa. Selvästi suurimpana kehityskohteena niin asiakaspalvelijoiden kuin kuljettajien

kohdalla nousi esiin työssä asetettujen tavoitteiden saavuttaminen, joka koettiin selvästi negatiivisimpana vertailuryhmään nähden. Tämän voidaan nähdä olevan seurausta siitä, ettei palveluhenkilöstössä koettu olevan tietoisia oman työnsä tavoitteista. Tämä nousi esiin myös myöhemmissä raportin tuloksista sekä tutkimuksen haastatteluaineistosta.

Työtä, työyhteisöä ja esimiestyötä koskevat vastaukset erosivat suuresti asiakaspalvelijoiden ja kuljettajien välillä. Asiakaspalvelijat kokivat esimiestyöskentelyn ja johtamisen sekä työn imun vertailuryhmää positiivisempina, kun taas kuljettajat kokivat molemmat osa-alueet selvästi vertailuryhmää heikompana. Selkeinä kehityskohteina molempien henkilöstöryhmien osalta koettiin työn tavoitteiden määrittely ja tieto suoritettujen työn laadusta. Tämä korostui myös haastatteluaineistossa.

Uusimman työhyvinvointikartoituksen perusteella voidaan täten todeta, että merkittävimpiä negatiivisesti työhyvinvointiin ja -tyytyväisyyteen vaikuttavia kehityskohteita ovat case-yrityksessä työhyvinvointia ja -tyytyväisyyttä tukeva esimiestyö ja johtaminen sekä työn tavoitteiden ja laadun määrittely ja mittaaminen, joita käsitellään seuraavaksi.

Myös haastatteluissa kävi ilmi, että asiakaspalvelijat eivät kokeneet työnsä olevan kovin tavoitteellista. Työn yleisenä tavoitteina nähtiin muun muassa hyvä asiakastytyväisyys ja tarjouspyyntöjen saattaminen tilauksiksi mahdollisimman tehokkaasti, mutta konkreettisempia tavoitteita ei heidän työllensä ollut määritelty. Haastateltavat kuitenkin kokivat, että tavoitteiden asettaminen sekä työsuoritusten mittaaminen voisivat vaikuttaa hyvinkin positiivisesti heidän henkilökohtaiseen sekä koko asiakaspalvelutiimin työmotivaatioon.

“Kyllä varmasti, kyllä ne motivoi joka tapauksessa kun näkee missä menee ja onko kehittynyt, ja että ollaanko päästy ryhmänä parempiin tavoitteisiin. Ja jos niissä on joku porkkana vielä, että joku rahallinen tai mikä ikinä se tota palkinto tai tavoite onkaan, niin kun päästään tavoitteisiin niin varmasti se motivois koko tiimiä. En siis kuitenkaan koe että motivaatio olisi huono tehdä työtä, mutta kun kuitenkin myynnin kanssa kun ollaan tekemisissä, niin ehkä siihen sais vielä enemmän draivia siihen clousaamiseen niin sanotusti.” (AP1)

Tällä hetkellä tieto työn suorittamisen tasosta tai työssä onnistumisesta koettiin saatavan pitkälti satunnaisen palautteenannon myötä suoraan asiakkailta tai esimieheltä ja yrityksen johdolta. Varsinaista palkitsemisjärjestelmää ei yrityksessä ollut käytössä, mutta

onnistuneesta työstä tai hyvistä asiakaspalautteista voitiin työntekijöitä satunnaisesti palkita muun muassa elokuvalipuilla.

Myöskään kuljettajat eivät kokeneet, että heidän työnsä olisi asetettu tietynlaisia konkreettisia tavoitteita. Kuten asiakaspalvelijoidenkin kohdalla, yleiset yrityksen tavoitteet tiedostettiin, mutta yksityiskohtaisemmalla työn tasolla tavoitteista ei oltu tietoisia. Osa haastateltavista oli asettanut itse itselleen tavoitteita muun muassa siitä, kuinka paljon työvuoron aikana tulisi saada ajettuja kyytejä ja kerättyä rahaa kassaan. Konkreettisten työn tavoitteiden asettaminen koettiin kuitenkin työnkuvan vuoksi haasteelliseksi. Kuljettajilla oli käytössä provisiopalkkaus, jonka koettiin osittain toimivan palkitsemisjärjestelmän tavoin. Mitä enemmän rahaa kassaan kuljettajat saivat kerättyä, sitä enemmän he saivat myös työstään palkkaa. Muilta osin työssä suoriutumisen tasoa ei koettu mitattavan. Numeerista dataa kuljettajien rahallisesta suoriutumisesta työssään yrityksessä kuitenkin kerättiin, mutta tätä dataa ei oltu tehty kuljettajille näkyväksi. Kuljettajat kokivat, että työn mittaaminen ja tieto työssä suoriutumisesta olisi mielenkiintoista ja mahdollisesti motivoivaa. Esimerkiksi numeerisen datan perusteella työssä suoriutuminen suhteessa muihin kuljettajiin koettiin erityisen mielenkiintoisena. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että mittareiden perusteella parhaiten suoriutuvat kuljettajat voisivat mahdollisesti auttaa myös muita kuljettajia kehittymään työssään.

“Uskoisin, että ei se välttämättä auttais, mutta saattais se motivoida ja olis se ainakin mielenkiintoista. Nähdä ja tietää konkreettisemmin sitä faktaa omasta työstään, että mitä on saanut aikaiseksi niinsanotusti. Tavallaan se, no siinä mielessä motivois, että on hienoa nähdä työnsä jälki. Että henkilökohtaisesti mä sen niinku enemmänkin nään tyytyväisenä asiakkaina jotka muistaa minut, tai henkilökohtaisesti kun tilaa meiltä kyytiä, niin henkilökohtaisesti kysyy mua kuskiksi. Tai tälleen. Mutta myöskin sitten se, että mitä mä olen tavallaan firmalle tehnyt, olisi ihan mielenkiintoista nähdä.” (KU2)

Myös kuljettajat kokivat saavansa tiedon työssä onnistumisesta tai suoriutumisesta satunnaisen asiakkailta ja esimiehiltä saadun palautteenannon myötä. Lisäksi haastatteluista kävi ilmi, että hyvästä työstä palkitsemista tai palautteenantoa saisi olla enemmän. Haastatteluissa korostuivat tilanteet, joissa työntekijät osoittivat erityistä joustavuutta yrityksen edun mukaisesti. Jo pienetkin symboliset eleet, joilla työntekijöille osoitettaisiin

arvostusta heitä kohtaan hyvin tehdystä työstä, koettiin vaikuttavan positiivisesti työmotivaatioon.

Sisäinen viestintä

Asiakaspalvelijoiden osalta yksikön sisäinen viestintä koettiin tehokkaana ja avoimena, mutta yleisesti yrityksen sisäinen viestintä koettiin osaltaan vajavaisena. Asiakaspalvelijat kuvailivat, että sisäinen viestintä toteutetaan case-yrityksessä on suurelta osin sähköisessä muodossa. Yritystä ja sen muita yksiköitä koskevan tiedon koettiin tulevan pitkälti esimiehen henkilökohtaisen viestinnän kautta. Haastateltavat kokivat, että yritystä ja muita yksiköitä koskevaa tietoa voisi olla hyvä saada enemmän, sillä asiakaspalvelukeskus on vastuussa suuresta osasta yrityksen asiakasviestintää ja sen toiminta on vahvasti liitoksissa myös tuotantoyksiköihin.

Asiakaspalvelijat kokivat viestivänsä itse monipuolisesti erilaisista asioista muille yrityksen tahoille. Yksikön sisällä pyrittiin niin kollegoille kuin esimiehelle viestimään avoimesti ja tehokkaasti erilaisista päivittäisistä asioista, jotta *”kaikki tietäisivät oikeasti missä mennään”* eikä päällekkäistä työtä tiiminjäsenten välillä tehtäisi. Lisäksi asiakaspalvelijat viestivät vahvasti asiakkailta saatua tietoa esimiehelleen muun muassa koskien sitä, miten asiakkaat suhtautuvat erilaisiin muutoksiin. Esimiehelle viestittävään tietoon, toiveisiin tai ehdotuksiin koettiin huomioitavan ja reagoitavan hyvin ja nopealla aikataululla, erityisesti jos kyseiset asiat eivät vaatineet *”suurempia muutoksia tai toimenpiteitä”*.

Kuljettajat kertoivat haastatteluissa saavansa mielestään riittävästi tietoa yrityksestä ja heidän työtään koskevista asioista. Haastatteluista kävi myös ilmi, että kuljettajat eivät kokeneet sisäistä viestintää itselleen kovinkaan tarpeellisena tai edes mielenkiintoisena, jos kyseessä ei ollut konkreettisesti heidän työnkuvaansa tai toimintatapoihinsa vaikuttava asia. Sisäisen viestinnässä koettiin aiemmin olleen haasteellista ja osittain puutteellista, mutta sen nähtiin viime vuosien aikana kehittyneen paremmaksi.

Tällä hetkellä eniten käytettyjä sisäisen viestinnän kanavia oli ilmoitustaulu ja kuljettajien henkilökohtaisiin lokeroihin jaettavat paperiset tiedotteet. Lisäksi esimiehen kanssa käytiin satunnaisia keskusteluja kasvotusten. Yhdellä tilausajaja ajaneella kuljettajalla oli käytössään myös älypuhelimella käytettävä pikaviestiohjelma sähköiseen ryhmäviestintään ja kollegoiden väliseen viestimiseen. Kaikki haastateltavat kokivat käytössä olevien kanavien toimivan kohtalaisen tai riittävän hyvin. Erilaiset sähköiset viestintäkanavat nähtiin kuitenkin

potentiaalisesti parempina tai tehokkaampina, erityisesti akuuttien asioiden viestimisessä. Tietynlainen sähköinen viestintäjärjestelmä tai -kanava koettiin erityisen potentiaalisena myös työvuoroihin, niiden toiveisiin ja suunnitteluun liittyvässä sisäisessä viestinnässä.

“...en mää nyt välttämättä lisää kaipaa. Mutta ehkä joku, jos voisin toivoo sitä järjestelmää, että nää vuorotoiveet ja muut sais vähän kätevämmiin esim. sähköisesti ja joustavasti läheteltyä. Niin sinne sitten tietysti vois tällaisille tiedotteille tehdä myös oman paikkansa. Ja ehkä niitäkin pystyis sitten kohdistamaan paremmin niille tietyille kuljettajille, jotka niitä tarvii.” (KU3)

Kuljettajat eivät kokeneet itse juurikaan viestivän tai välittävän tietoa muille organisaation jäsenille. Viestittävästä asioista haastatteluissa nousivat esiin kalustoa tai järjestelmiä koskevat vikailmoitukset sekä satunnainen kollegoita heidän työssään auttava informaatio, kuten erilaiset tapahtumat. Kollegoille viestimistä ei kuitenkaan pidetty johdonmukaisena, vaan satunnaisten tapaamisten yhteydessä tapahtuvana kasvokkaisen viestintänä. Esimiehelle välitettävään informaatio koettiin huomioitavan ja siihen reagoitavan hyvin.

Haastatteluissa tiedusteltiin myös palveluhenkilöstön tietoisuutta yrityksen ulkoiseen markkinointiin. Yleisesti palveluhenkilöstö ei kokenut olevansa kovinkaan tietoisia yrityksen markkinoinnista. Yrityksen internet-sivut olivat kuitenkin jossain määrin kaikille tutut, ja osa haastateltavista oli törmännyt sattumalta mainoksiin muun muassa sosiaalisessa mediassa. Myös toimitiloissa sijaitseva markkinointimateriaali oli noteerattu.

5 Yhteenveto, johtopäätökset ja pohdinta

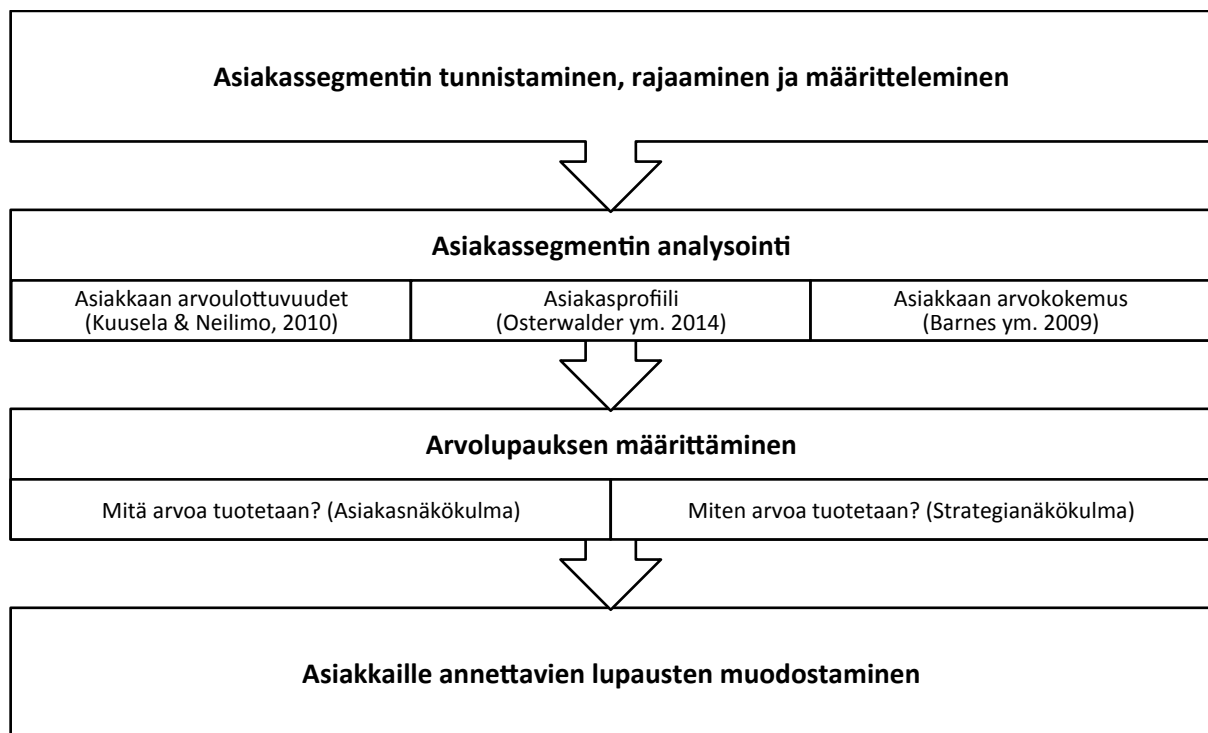
Tässä luvussa esitetään yhteenvedot tutkimuksesta ja tutkimuskohteen nykytilasta sekä tutkimuksen johtopäätökset. Lisäksi luvussa esitetään pohdintaa tutkimuksen kontribuutiosta tieteelle ja käytännön liike-elämälle sekä tuodaan ilmi erilaisia jatkotutkimusmahdollisuuksia. Kappale 5.1 käsittelee tutkimuksen yhteenvetoa, jossa pyritään vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin teoreettisen viitekehyksen sekä empiirisen tutkimuksen avulla. Kappaleessa 5.2 tarkastellaan tutkimuskohteen nykytilaa teoreettisen viitekehyksen läpi. Tutkimuksen johtopäätökset esitetään kappaleessa 5.3, jossa tutkimuskohteesta tunnistettuihin johtamiseen ja organisaatioon liittyviin haasteisiin tai kehityskohteisiin pyritään esittämään erilaisia ratkaisu- tai kehitysehdotuksia tutkimuksessa muodostetun asiakaslähtöisen lupauksen johtamisen mallin avulla. Kappaleessa 5.4 pohditaan tutkimuksen kontribuutiota tieteeseen sekä käytännön liike-elämään, ja kappaleessa 5.5 esitetään tämän tutkimuksen perusteella tunnistettuja mielekkäitä jatkotutkimusmahdollisuuksia.

5.1 Tutkimuksen yhteenveto

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli selvittää, miten palveluyritys voi muodostaa asiakkaille antamia lupauksia asiakaslähtöisesti. Asiakaslähtöisen lupauksen muodostamisen keskiössä on yrityksen arvolupauksen määrittäminen, jonka voidaan nähdä toimivan yrityksen keskeisimpänä toimintaa ohjaavana periaatteena. Jotta palveluyritys voi lähtökohtaisesti onnistua uusien asiakassuhteiden luomisessa, tulisi sen pyrkiä antamaan asiakkaille heidän näkökulmastaan mahdollisimman arvokkaita ja mielekkäitä lupauksia. Tällaisten lupauksen muodostaminen vaatii kuitenkin tarkkaa asiakassegmentointia sekä vahvaa asiakasyymmärrystä, joka voidaan saavuttaa asiakkaiden odotuksien, preferenssien, päivittäisten toimintojen ja arvонуontiprosessien huolellisella analysoinnilla. Ymmärrys asiakkaiden arvopreferensseistä ja heidän tärkeiksi kokemistaan arvoelementeistä tulisi toimia yrityksen arvolupauksen ja yksityiskohtaisempien asiakkaille annettujen lupauksen muodostamisen pohjana.

Kuvio 9 mallintaa asiakaslähtöistä lupauksen muodostamista. Arvolupaus voidaan nähdä tärkeimpänä yksittäisenä yleisen tason lupauksena siitä, millaista arvoa yritys pyrkii valitsemalleen asiakassegmentille tuottamaan. Yksityiskohtaisempien asiakkaille annettujen lupauksen tulisi olla linjassa arvolupauksen kanssa, jotta yritys voi onnistuneesti luoda asiakkailleen mahdollisimman selkeän ja tarkan kuvan tuottamastaan arvosta ja hyödyistä

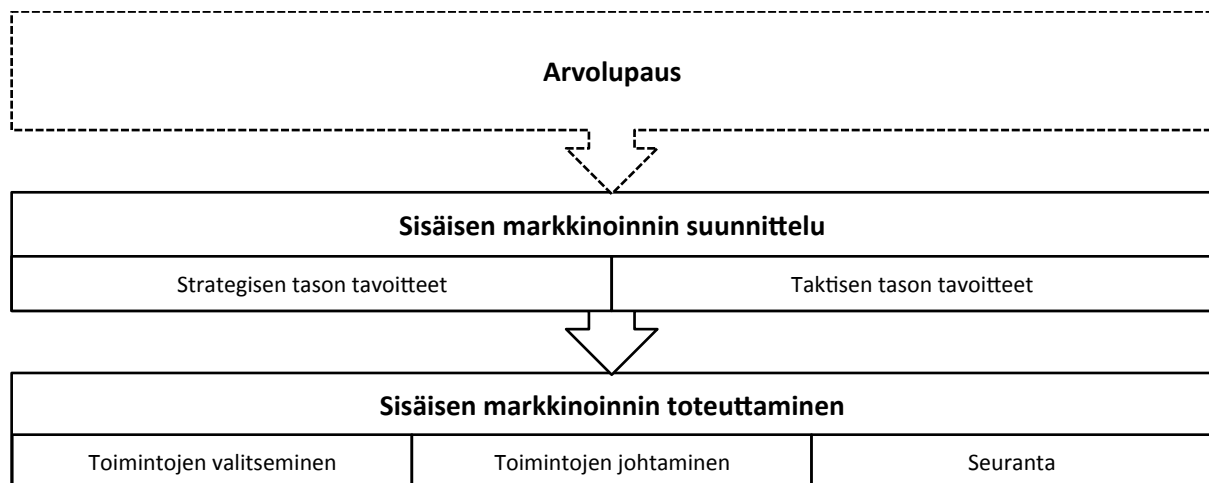
sekä positioitua markkinakentässä muihin toimijoihin nähden. Samalla arvolupaus toimii yrityksen strategisen johtamisen elementtinä, joka kuvaa sitä, miten yritys pyrkii valitsemaansa arvoelementtiä tai arvoelementtien yhdistelmää asiakassegmentille tuottamaan. Toisin sanoen yrityksen tulee arvolupausta muodostaessaan pohtia myös erilaisia strategisia vaihtoehtoja tai valintoja koskien sitä, millä keinoilla tai tavoilla se mahdollistaa valittujen arvoelementtien tuottamisen asiakkaalleen.



Kuvio 9 Asiakaslähtöinen lupauksen muodostaminen

Tutkimuksen tavoitteena oli myös selvittää, millä tavoin palveluyritys voi mahdollistaa asiakkaille antamiensa lupauksen lunastamisen. Tähän pyritään vastaamaan sisäisen markkinoinnin avulla, jota hahmotetaan tässä tutkimuksessa yrityksen keskeisimpänä sisäisenä johtamisprosessina, jonka avulla mahdollistetaan yrityksen arvolupauksen sekä yksityiskohtaisempien asiakkaille annettujen lupauksen lunastaminen henkilöstövaltaisessa palveluyrityksessä. Toisin sanoen sisäistä markkinointia soveltamalla palveluyritys voi luoda tai kehittää organisaationsa toimintaedellytyksiä. Sisäisen markkinoinnin konseptin laajuudesta ja monipuolisuudesta johtuen sitä on mahdollista soveltaa useissa erilaisissa liiketoimintaympäristöissä ja organisaatioissa.

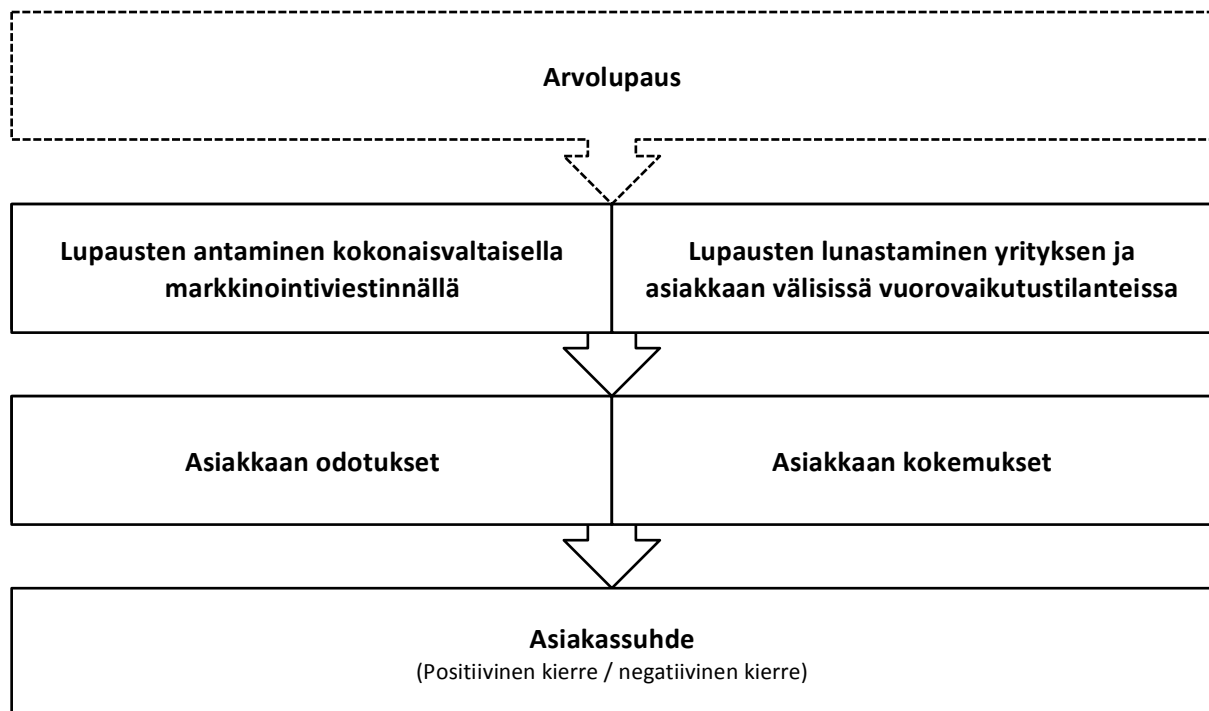
Sisäisen markkinoinnin tavoitteet tulisi niin ikään määrittää yrityksen arvolupauksen perusteella. Tällä voidaan varmistaa, että sisäinen markkinointi on linjassa yrityksen strategisten valintojen kanssa ja että se tukee valittujen arvoelementtien tuottamista asiakkaille. Sisäisen markkinoinnin suunnittelussa voidaan määrittää niin strategisen kuin taktisen tason tavoitteet. Näitä tavoitteita voidaan pyrkiä saavuttamaan useilla erilaisilla sisäisen markkinoinnin toiminnoilla, joilla viitataan yrityksen erilaisiin, muun muassa viestintään, koulutukseen, johtamiseen, henkilöstöhallintaan tai palkitsemiseen liittyviin, kontrolloitaviin toimintoihin tai elementteihin. Tutkimuksesta tunnistettiin erityisesti henkilöstövaltaisen palveluliiketoiminnan kannalta yhdeksän keskeistä sisäisen markkinoinnin toimintoa, joita tarkasteltiin lähemmin. Valittujen toimintojen joukkoa tulisi johtaa kokonaisvaltaisesti ja yhtenäisesti yrityksen johdon toimesta, sillä erilliset toiminnot ovat usein vahvasti toisistaan riippuvaisia. Yrityksen johdon tulisi myös aktiivisesti johtaa kaikkia organisaation eri osastoja ja henkilöstöryhmiä tukemaan sisäistä markkinointia omassa työssään. Erityisesti esimiehillä on tärkeä rooli sisäisen markkinoinnin toimintojen toteuttamisessa ja tavoitteiden saavuttamisessa. Seuraamalla sisäisen markkinoinnin vaikuttavuutta ja tavoitteiden saavuttamista voidaan tilanteen mukaan tehdä muun muassa tavoitteiden uudelleenmäärittelyä tai tarvittavia muutoksia sisäisten markkinoinnin toimintoihin tai toteuttamistapaan. Kuvio 10 mallintaa lupauksen mahdollistamista palveluliiketoiminnassa.



Kuvio 10 Lupauksen mahdollistaminen palveluliiketoiminnassa

Lisäksi tutkimuksessa pyrittiin selvittämään lupauksen roolia palveluyrityksen asiakassuhteissa (kuviot 11). Kuten teoreettisessa ja empiirisessä tarkastelussa tunnistettiin,

lupaukset välittyvät asiakkaille monimuotoisesti niin suunniteltujen markkinointi- ja myyntitoimenpiteiden kuin suunnittelemattoman viestinnän, kuten asiakasvuorovaikutuksen ja asiakkaiden välisen suusanallisen viestinnän, kautta. Tämä korostaa markkinointiviestinnän kokonaisvaltaisen johtamisen tärkeyttä, jotta eri kanavia pitkin ja eri vuorovaikutustilanteissa asiakkaille välittyvät lupaukset olisivat mahdollisimman yhteneväisiä. Lupausten yhteneväisyyden kautta myös eri asiakkaiden odotukset yritystä ja sen tarjoomaa kohtaan muokkaantuvat samankaltaisemmiksi. Tällöin yrityksellä voidaan nähdä olevan lähtökohtaisesti paremmat edellytykset vastata tarjoomallaan asiakkaiden odotuksiin, mikä voi taas johtaa positiivisempiin palvelukokemuksiin sekä asiakassuhteiden jatkumiseen. Kuten lupausten muodostamisen yhteydestä ilmenee, kokonaisvaltaisen markkinointiviestinnän yhteneväisyyttä voidaan edesauttaa sitomalla kaikkien erillisten asiakkaihin kohdistuvien viestien sisältö yrityksen arvolupaukseen. Tällöin yrityksen arvolupaus toimii kaiken markkinointiviestinnän suunnittelun lähtökohtana, jolloin kaikki asiakkaille annetut lupaukset linkittyvät tavalla tai toisella siihen, millaista ylivertaista arvoa yritys pyrkii asiakkailleen tuottamaan.



Kuvio 11 Lupausten rooli palveluyrityksen asiakassuhteissa

Niin teoreettinen kuin empiirinen tarkastelu tukevat palveluhenkilöstön roolin korostumista lupausten lunastamisessa. Asiakkaille annettujen lupausten lunastaminen tapahtuu lopulta

asiakkaan ja yrityksen välisissä vuorovaikutustilanteissa, jotka heijastuvat suoraan yrityksen ja asiakkaan väliseen suhteeseen ja sen kehittymiseen. Niin palveluhenkilöstön kuin koko muunkin organisaation tulisi myös olla tietoisia yrityksen ja asiakkaan välisten vuorovaikutustilanteiden, eli niin kutsuttujen totuuden hetkien, merkityksestä yrityksen liiketoiminnan ja asiakassuhteiden jatkuvuuden kannalta. Koko palveluyrityksen toiminnan onnistuminen kulminoituu käytännössä näihin totuuden hetkiin, jotka voivat saada aikaan niin positiivisen kuin negatiivisenkin kierteen yrityksen asiakassuhteissa. Onnistuneiden vuorovaikutustilanteiden myötä yritys voi saada aikaan positiivinen kierteen, joka muun muassa sitouttaa asiakasta, lisää tilausmääriä ja vahvistaa positiivista suusanallista viestintää. Positiivisen kierteen myötä yrityksen nykyisten asiakassuhteiden voidaan nähdä vahvistuvan ja uusasiakashankinnan edellytysten paranevan. Epäonnistuneet vuorovaikutustilanteet voivat puolestaan aiheuttaa negatiivisen kierteen, jolla voi asiakassuhteen loppumisen ja negatiivisen suusanallisen viestinnän myötä olla kauaskantoisikin haitallisia vaikutuksia yrityksen maineeseen ja uusasiakashankintaan.

Täten yrityksen investoiminen palveluhenkilöstöön sekä heidän osaamiseensa ja sitoutumiseensa yrityksen antamien lupauksen lunastamiseen voivat vahvistaa yrityksen kykyä vaalia ja hankkia uusia asiakassuhteita. Lisäksi yrityksen johdolla ja palveluhenkilöstön esimiehillä on merkittävä rooli lupauksen lunastamisessa, sillä lähtökohtaisesti heillä on vastuu siitä, että palveluhenkilöstöllä on vaadittavat toimintaedellytykset lunastaa lupaukset onnistuneesti. Heillä on myös vastuu siitä, että kaikki palveluhenkilöstöön kuuluvat tiedostavat, mitä yritys ja ennen kaikkea asiakkaat heiltä odottavat.

5.2 Yhteenveto tutkimuskohteen nykytilasta

Tutkimuksessa tarkasteltiin myös empiirisesti käytännön liike-elämän palveluyritystä. Tutkimuskohteesta pyrittiin keräämään monipuolista tutkimusaihetta koskevaa empiiristä aineistoa, jota käytettiin asiakaslähtöisen lupauksen johtamisen mallin muodostamisen tukena sekä sen soveltamisen kohteena. Kerätyn tutkimusaineiston perusteella on mahdollista muodostaa yhteenveto tutkimuskohteen nykytilasta.

Tutkimuksessa tunnistettiin, että case-yrityksessä asiakassegmenttejä hahmotettiin eri tavalla riippuen siitä, mihin organisaation positioon henkilöt sijoittuivat. Tästä voidaan päätellä, että organisaatiossa ei ole yhtenäistä näkemystä asiakkaiden jakautumisesta tai rajautumisesta erilaisiin asiakassegmentteihin tai kohderyhmiin. Erityisesti palvelutyöntekijät olivat

muodostaneet kuvan yrityksen eri asiakasryhmistä pitkälti oman työnkuvansa ja -tehtäviensä, eivätkä niinkään yrityksen näkökulman, perusteella. Samaan henkilöstöryhmään kuuluvien palvelutyöntekijöiden näkemyksissä erilaisista asiakasryhmistä oli kuitenkin eroavaisuutta. Yleisimmäksi koettu näkemys case-yrityksessä oli asiakkaiden jakautuminen yksityisiin kuluttaja-asiakkaisiin, yritysasiakkaisiin sekä yhteiskunnallisiin asiakkaisiin.

Yksityiset kuluttaja-asiakkaat nähtiin kovin heterogeenisenä asiakasryhmänä, jonka keskeisimpinä arvoelementteinä koettiin olevan taloudellinen ja toiminnallinen arvo. Toisin sanoen yksityisasiakkaat nähtiin hintatietoisina kuluttajina, jotka tavoittelivat useimmiten mahdollisimman nopeaa, helppoa ja edullista tapaa matkustaa eri kohteiden välillä. Toisaalta taas tietyille yksityisasiakkaille kaluston ja kuljettajien korkealaatuisuus, edustavuus ja tyylikkyys olivat tärkeitä tekijöitä, jolloin näiden asiakkaiden kohdallaan korostuivat erityisesti emotionaalisten ja symbolisten arvoelementtien tärkeys. Tämän perusteella on mahdollista todeta, että asiakassegmentin rajaaminen yleisesti yksityisiin kuluttaja-asiakkaisiin ei määrittele asiakasryhmää riittävän tarkasti, jotta sille voitaisiin muodostaa tarkka yhtenäinen arvolupaus. Yksityisasiakkaat olisi mahdollista segmentoida edelleen tarkempiin asiakasryhmiin, joka voisi myös selkeyttää case-yritykselle sen eri asiakasryhmiä sekä heidän odotuksiaan ja toiveitaan palvelulta. Yritysasiakkaiden tärkeimpinä arvoelementteinä koettiin puolestaan ensisijaisesti toiminnalliset ja emotionaaliset arvotekijät, mutta tiettyjen asiakkaiden kohdalla myös symbolinen arvo. Toiminnalliset arvoelementit liittyivät erityisesti tilauksen helppouteen ja vaivattomuuteen, millä asiakas sai säästettyä omaa aikaansa. Tällöin yritysasiakkaille koettiin olevan tärkeitä, että heillä on mahdollisuus hankkia esimerkiksi laajempia palvelukokonaisuuksia, joihin sisältyi logistista suunnittelua palveluntarjoajan toimesta. Myös emotionaalisten ja symbolisten arvotekijöiden koettiin korostuvan erityisesti yritysasiakkaiden kohdalla, sillä palvelu toivottiin toteutettavan korkealaatuisesti ja edustavasti. Yhteiskunnallisten asiakkaiden kohdalla koettiin korostuvan ensisijaisesti taloudellinen arvo, sillä palvelut hankittiin julkisen tahon toimesta. Myös toiminnalliset arvoelementit koettiin tärkeiksi tekijöiksi näissä asiakassuhteissa, sillä alhaisesta hintatasosta huolimatta palvelulta vaadittiin muun muassa turvallisuutta ja palveluprosessien toimivuutta.

Erilaisista asiakasryhmistä huolimatta case-yrityksellä oli käytännössä yksi arvolupaus kaikille asiakkaille. Arvolupausta ei ollut kuitenkaan määritelty yhtenäisestä ja selkeästi, vaan se koostui useista erilaisista yrityksen tarjoamaa ja sen ominaisuuksia kuvailevista lupauksista. Arvolupausta tulkittiin yrityksessä kapeasti, ja se koettiin lähtökohtaisesti yrityksen

palveluita ja niiden sisältöä kuvaavana lupauksena asiakkaille. Vaikka toimihenkilötasolla tunnistettiin, että yrityksen arvolupauksen yhtenä tavoitteena on auttaa sitä differoittamaan markkinakentässä ja pyrkiä kertomaan asiakkaille miksi heidän tulisi hankkia palvelu juuri kyseisestä yrityksestä, painottui case-yrityksen arvolupaus vahvasti sen oman tarjooman kuvailemiseen. Vaikka organisaation sisällä yrityksen koettiin tarjoavan asiakkailleen enemmän tai parempaa kuin muut toimijat, ei tämä konkretisoitunut selvästi yrityksen arvolupauksessa tai ulkoisessa markkinointiviestinnässä. Täten merkittävää eriytymistä muista kilpailevista toimijoista ei case-yrityksen kohdalla tunnistettu.

Taulukko 7 Koetut lupauksen lunastamisen edellytykset case-yrityksessä

Strateginen taso	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstön sitoutuminen yrityksen strategiaan • Asiakassuhteiden ja palvelulupauksen lunastamisen tiedostaminen • Organisaation oppiminen • Korkea työtyytyväisyys ja –motivaatio
Taktinen taso	<ul style="list-style-type: none"> • Esimiesten osaaminen ja tietotaito <ul style="list-style-type: none"> - Tuotannollinen taustatyö ja suunnittelu - Laadunvarmistaminen - Alaisten ohjaaminen ja ohjeistaminen - Alaisten ja asiakkaiden kuuntelu ja havainnointi • Palveluhenkilöstön osaaminen ja tietotaito <ul style="list-style-type: none"> - Asiakkaan tunnistaminen ja asiakastieto - Sosiaaliset ja vuorovaikutustaidot - Asiakaspalveluosaaminen ja tilannetaju - Paikallis- ja reittituntemus - Kyky kartoittaa tietotaitoa • Eri osastojen välinen yhteistyö • Tehokas sisäinen viestintä ja tiedonkulku

Case-yrityksestä pyrittiin tunnistamaan myös tiettyjä organisaation ja henkilöstön toimintaan liittyviä edellytyksiä, jotta yrityksen olisi mahdollista lunastaa arvolupaustaan ja yksityiskohtaisempia asiakkaille annettuja lupauksia. Lisäksi organisaation nykytilaa pyrittiin kartoittamaan yhdeksän etukäteen valitun sisäisen markkinoinnin toiminnon suhteen. Keskeisimpinä edellytyksinä arvolupauksen lunastamiselle koettiin case-yrityksessä palveluhenkilöstön sekä esimiesten osaaminen ja tietotaito, mutta haastatteluiden perusteella

oli mahdollista tunnistaa myös muita edellytyksiä. Taulukko 7 kokoaa yhteen tutkimusaineistosta tunnistetut arvolupauksen lunastamisen edellytykset case-yrityksessä, jotka on jaoteltu teoreettisen viitekehyksen mukaisesti strategiselle ja taktiselle tasolle.

Lisäksi tutkimuksessa tunnistettiin erilaisia organisaation ja henkilöstön toimintaan liittyviä haasteita, joiden voitiin nähdä heikentävän case-yrityksen kykyä lunastaa antamiaaan lupauksia. Eniten haasteita koettiin case-yrityksessä aiheuttavan palveluhenkilöstön puutteellinen osaaminen tai tietotaito, esimiesten epäonnistunut alaistensa ohjeistus tai ohjaus sekä puutteelliset tieto- ja tukijärjestelmät. Organisaation nykytilaa kartoitettaessa nousi esiin useita potentiaalisia kehityskohteita. Henkilöstön rekrytoinnin näkökulmasta case-yrityksen työnantajakuva ei pidetty kovinkaan tunnettuna tai työnhakijoita houkuttelevana. Myös työntekijöiden perehdytyksestä löytyi kehitettävää. Työtehtävissä tarvittavat yleiset tiedot ja taidot oli perehdytyksen myötä annettu, mutta case-yrityksen omia toimintatapoja, arvoja tai strategiaa ei oltu tuotu esiin, minkä voidaan nähdä heijastuvan negatiivisesti palveluhenkilöstön sitoutumiseen yrityksen strategiaan ja arvolupauksen lunastamiseen. Yrityksen tulisi pystyä painottamaan näitä asioita henkilöstölle niin työsuhteen alussa kuin myöhäisemmissäkin vaiheissa. Henkilöstön kehittämisen ja tukemisen näkökulmasta korostui muun muassa vakioimaton koulutusprosessi, jonka seurauksena eri palvelutyöntekijöille koulutettiin tai tiedotettiin uusia asioita ja toimintatapoja hyvinkin vaihtelevasti. Tämän voidaan nähdä aiheuttavan eroavaisuuksia osaamisen ja tietotaidon tasossa eri palvelutyöntekijöiden välillä. Lisäksi organisaatiossa vallitsi erityisesti kuljettajien keskuudessa suurta epätietoisuutta lähimmästä esimiehestä ja hänen roolistaan. Tämän voidaan puolestaan nähdä heijastuvan henkilöstön keskuudessa osittaisena tyytymättömyytenä esimiestyöhön ja johtamiseen sekä työn organisoimiseen. Yrityksen tieto- ja tukijärjestelmät nähtiin tietyiltä osin vajavaisina, mutta tutkimusaineistosta korostui erityisesti henkilöstön kykyjen, käytötapojen ja motivaation merkitys kyseisten tietojärjestelmien käytössä, joilla koettiin olevan huomattava vaikutus lupauksen lunastamisen kannalta. Henkilöstön säilyttämisen näkökulmasta suurimmat kehityskohteet case-yrityksessä sijoittautuivat palveluhenkilöstön työn tavoitteiden määrittämiseen sekä työn laadun mittaamiseen, joita ei koettu toteutettavan organisaatiossa.

Lupauksen antamisen näkökulmasta tunnistettiin, että yksittäisten asiakkaiden odotuksissa case-yrityksen tarjoomaa kohtaan oli paljon vaihtelevuutta. Tämän voidaan nähdä johtuneen yrityksen useista erilaisista asiakasryhmistä koostuvasta asiakaskunnasta, mutta myös tavasta, jolla lupauksia asiakkaille annettiin. Eri asiakasryhmille annettiin lähtökohtaisesti samanlaisia

lupauksia, joissa korostuivat muun muassa palvelun korkea laatu ja toiminnan asiakaslähtöisyys, jolloin niitä voidaan pitää kovin tulkinnanvaraisina. Se mitä korkealaatuinen tai asiakaslähtöinen palvelu konkreettisesti tarkoittaa, voi vaihdella asiakaskohtaisesti hyvinkin paljon. Tämä voi heikentää case-yrityksen kykyä tunnistaa ja määrittellä tarkasti asiakkaidensa odotuksia palvelulta, ja täten vastata niihin onnistuneesti. Asiakkaille annettujen lupauksen tulkinnanvaraisuudella olikin ollut negatiivisia vaikutuksia yhteen case-yrityksen yritysasiakassuhteeseen, sillä asiakkaan odotukset olivat olleet ristiriidassa case-yrityksen antamien lupauksen kanssa. Tämä korostaa mahdollisten implisiittisten lupauksen tunnistamisen tärkeyttä. Jos yrityksen eksplisiittisesti viestitetyt lupaukset eivät ole riittävän tarkkoja, kasvattaa se asiakkaan mahdollisuutta tulkita lupauksia implisiittisesti, mikä voi johtaa vääristyneisiin odotuksiin yrityksen palveluita kohtaan. Tutkimusaineistosta tunnistettiin, että myös toimialalle vakiintuneilla standardeilla tai normeilla voi olla vahva vaikutus siihen, miten asiakkaat implisiittisesti tulkitsevat yritysten antamia lupauksia. Jos yrityksen differoiminen muista toimijoista ei ole riittävän selkeä, aikaisemmat kokemukset toimialalta ja muista toimijoista voivat vaikuttaa suuresti odotusten muodostumiseen.

5.3 Johtopäätökset

Tutkimuksen tulosten myötä esiinnousseita haasteita ja kehityskohteita voidaan pyrkiä case-yrityksessä ratkaisemaan asiakaslähtöisen lupauksen johtamisen mallin avulla. Tutkimuksen yhtenä johtopäätöksenä on, että case-yrityksen asiakassegmenttejä ja palvelualueita tulisi selkeyttää huomattavasti. Onnistuneen asiakassegmentoinnin ja segmenttikohtaisen asiakkaiden analysoinnin avulla yrityksen on mahdollista löytää tietyt asiakasryhmät, joille se kokee pystyvänsä tuottamaan ylivertaista arvoa suhteessa muihin kilpaileviin toimijoihin. Anderson ym. (2006) korostavat, että yrityksen tulisi pyrkiä profiloitumaan muutamaankin tiettyyn asiakkaan näkökulmasta tärkeäksi koettuun arvotekijään, vaikka sen resurssit mahdollistaisivatkin asiakasarvon tuottamisen usealla eri arvoulottuvuudella. Case-yrityksen laajan arvotarjooman voidaan nähdä heikentävän sen kykyä tuottaa ylivertaista arvoa ja erottautua suhteessa muihin toimijoihin. Tällä hetkellä yritys palvelee useita huomattavan heterogeenisiä asiakasryhmiä samalla arvolutapauksella. Tämä puolestaan heikentää sen kykyä viestiä eri asiakasryhmille, millaista merkittävää arvoa yritys juuri kyseisen asiakasryhmän näkökulmasta tuottaa. Toisin sanoen yrityksen arvolutaus jättää hyvin paljon asiakkaan oman tulkinnan varaan havainnollistamatta tarkasti, millaista ylivertaista arvoa yritys asiakkaalleen

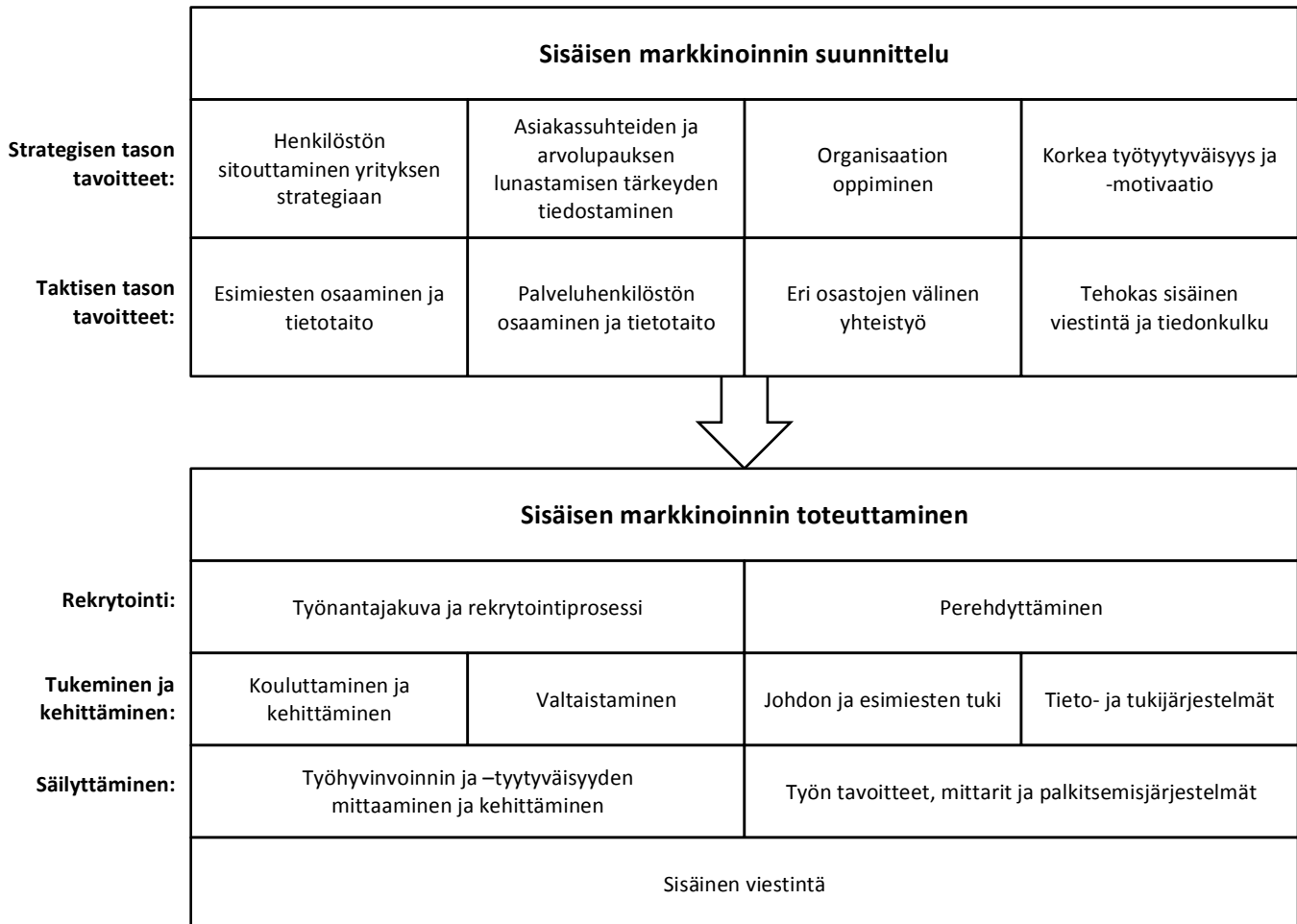
tuottaa tai millä tietyillä osa-alueilla se eroaa kilpailijoistaan. Soveltamalla merkityksellisen fokuksen tapaa arvolupauksen muodostamisessa, case-yrityksen olisi mahdollista selkeyttää omaa arvolupaustaan asiakasryhmäkohtaisesti ja vahvistaa eriytymistään kilpailevista toimijoista.

Lähtökohtaisesti yrityksen on mahdollista kehittää toimintaansa esimerkiksi karsimalla toimintansa piiristä pois tiettyjä asiakasryhmiä ja keskittymällä tiettyyn tai tiettyihin tarkasti määriteltyihin asiakassegmentteihin. Tämä voisi myös selkeyttää yrityksen strategiaa, sillä tällä hetkellä yritys joutuu laajan arvotarjoomansa vuoksi soveltamaan toiminnassaan kolmea eri strategista vaihtoehtoa samanaikaisesti: alhaisiin hintoihin ja kustannustehokkuuteen perustuvaa strategiaa; palvelunäkökulmaan ja asiakaskohtaisiin kokonaisratkaisuihin perustuvaa strategiaa sekä imagonäkökulmaan ja asiakaskokemukseen perustuvaa strategiaa. Vaihtoehtoisesti yritys voisi pyrkiä eriyttämään ja selkeyttämään palvelualueitaan eri asiakassegmenttien mukaan. Tällöin yritys säilyttäisi lähtökohtaisesti tämänhetkisen asiakaskuntansa, mutta se voisi pyrkiä määrittämään jokaiselle eri asiakasryhmälleen oman arvolupauksen, joka toimisi yksittäisen palvelualueen toimintaa ja kehittämistä ohjaavana periaatteena.

Myös henkilöstöryhmiä olisi mahdollista jakaa asiakassegmentti- tai palvelualuekohtaisesti. Tällä hetkellä yrityksen palveluhenkilöstö palvelee useita erilaisia asiakasryhmiä tiedostamatta välttämättä tarkalleen mitä yritys kullekin asiakasryhmälle lupaa tai millaiset ovat heidän odotuksensa palvelulta. Jos kuitenkin yritys haluaa palveluhenkilöstönsä toimivan monipuolisesti erilaisten asiakasryhmien kanssa, tulisi henkilöstölle selkeyttää jokaiselle eri asiakasryhmälle annettava arvolupaus ja asiakasryhmän odotukset palvelulta. Palveluhenkilöstön tulisi myös tiedostaa, millaisia vaatimuksia erilaisten arvolupausten lunastaminen asettaa heidän työlleen.

Kuviosta 12 käy ilmi lupauksen mahdollistamisen osalta case-yritykseen sovellettu asiakaslähtöinen lupauksen johtamisen malli, jota case-yrityksessä voidaan hyödyntää sisäisen markkinoinnin kehittämisessä tai sisäisen markkinointiohjelman muodostamisessa. Case-yrityksen tulisi pyrkiä saavuttamaan sisäisen markkinoinnin strategiset ja taktiset tavoitteet hyödyntämällä erilaisia sisäisen markkinoinnin toimintoja. Tiettyjen toimintojen voidaan nähdä palvelevan eri tavoin tiettyjen tavoitteiden saavuttamista. Esimerkiksi henkilöstön sitoutumista yrityksen strategiaan voidaan edesauttaa lähes kaikilla erillisillä toiminnoilla, mutta niin esimiesten kuin palveluhenkilöstön osaamisen ja tietotaidon saavuttamisessa

korostuvat erityisesti rekryointiprosessi, työntekijöiden perehdyttäminen, kouluttaminen ja kehittäminen, johdon ja esimiesten tuki sekä työn tavoitteet, mittarit ja palkitsemisjärjestelmät. Eri osastojen välistä yhteistyötä ja tehokasta viestintää tukee puolestaan ensisijaisesti sisäisen viestinnän, johdon ja esimiesten tuen sekä tieto- ja tukijärjestelmien toiminnot.



Kuvio 12 Lupausten mahdollistaminen case-yrityksessä

Koska palveluhenkilöstön ja esimiesten puutteellinen osaaminen tai tietotaito aiheutti yrityksessä ajoittain haasteita lupauksen lunastamisessa, tulisi yrityksen panostaa erityisesti henkilöstön perehdyttämiseen sekä kouluttamiseen ja kehittämiseen. Tätä ennen case-yrityksen tulisi kuitenkin määrittää tarkalleen ne keskeisimmät taidot ja tiedot, joita henkilöstöltä vaaditaan lupauksen lunastamiseksi. Tutkimuksen perusteella case-yrityksessä esimiesten tärkeimpiä osaamisalueita oli muun muassa tuotannollinen taustatyö ja suunnittelu, laadunvarmistus sekä alaisten kuuntelu, ohjaaminen ja ohjeistaminen, kun taas palveluhenkilöstöltä vaadittiin ensisijaisesti sosiaalisia ja vuorovaikutustaitoja,

asiakaspalveluosaamista ja tilannetajua. Kouluttamalla ja kehittämällä johdonmukaisesti näitä taitoja henkilöstön keskuudessa yritys voisi vahvistaa kykyään lunastaa asiakkaille annettuja lupauksia. Lisäksi palveluhenkilöstöltä vaadittua kykyä tunnistaa asiakas ja häneen liittyvää asiakastietoa olisi mahdollista kehittää muun muassa aiemmin mainitulla asiakasryhmien selkeyttämisellä, eri asiakasryhmiin liittyvien odotusten ja vaatimusten kouluttamisella ja ohjeistamisella sekä tieto- ja tukijärjestelmien kehittämällä.

Esimiehet ovat keskeisessä roolissa palveluhenkilöstön sitouttamisessa yrityksen strategiaan sekä asiakassuhteiden ja arvolupausten lunastamisen tärkeyden painottamisessa palveluhenkilöstölle. Tämän vuoksi voidaan pitää lähes hälyttävänä, etteivät kaikki palveluhenkilöstöön kuuluvat tiedosta selkeästi omia esimiehiään organisaatiossa. Case-yrityksen tulisi täten ehdottomasti selkeyttää organisaatorakennettaan esimiesten ja heidän rooliensa suhteen. On ensisijaisen tärkeää, että esimiehet tunnistavat asemansa tärkeyden yrityksen arvolupausten lunastamisen kannalta ja että he ovat itse sitoutuneita yrityksen strategiaan. Lisäksi yrityksen johdon on varmistettava, että myös esimiehillä on vaadittavat edellytykset toimia keskeisessä asemassaan onnistuneesti ja että he saavat työhönsä riittävästi tukea ja ohjeistusta.

Henkilöstön sitouttamiseen yrityksen strategiaan liittyy vahvasti myös tiimi- ja yksikkökeskeinen tavoitteiden asettaminen sekä työn mittaaminen. Työntekijöillä tulisi olla oman työnsä kannalta mielekkäitä, keskeisiä ja saavutettavissa olevia tavoitteita, joiden tulisi tukea yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamista. Vaikka case-yrityksestä voitiin tunnistaa tiettyjä strategisen tason tavoitteita, ei näitä oltu tuotu osaksi palveluhenkilöstön arkea ja käytännön työtä. Tämä voi osaltaan heikentää henkilöstön sitoutumista yrityksen strategiaan.

Lupausten antamisen suhteen voidaan päätellä, että case-yrityksen tulisi kiinnittää huomioita asiakkaille annettujen lupausten tulkinnanvaraisuuteen. Koska tiettyjen yrityksen asiakkaiden odotusten voitiin nähdä muodostuvan myös alan standardien ja muiden toimijoiden lupausten perusteella, olisi case-yrityksen lupauksista hyvä käydä eksplisiittisesti ilmi millä tietyillä osa-alueilla yritys differoituu alan muista toimijoista. Tämän myötä yritys pystyisi luomaan asiakkailleen mahdollisimman realistisia odotuksia sen palveluita kohtaan, minkä voidaan nähdä toimivan edellytyksenä onnistuneelle lupausten lunastamiselle.

5.4 Tutkimuksen kontribuutio tieteeseen ja käytännön liike-elämään

Tässä tutkimuksessa pyrittiin tarkastelemaan abduktiivisen päättelyn avulla käytännön liike-elämästä tunnistettua tutkimustehtävää. Tutkimuksen suurin tieteellinen kontribuutio voidaan nähdä muodostuvan eri liiketaloustieteiden alojen, kuten yrityksen strategisen johtamisen, henkilöstöjohtamisen ja markkinoinnin, laajasta tarkastelusta ja niissä esiintyvien erilaisten näkökulmien sovittamisesta yhteen empiirisen ongelman ratkaisemiseksi. Teoreettisessa tarkastelussa huomattiin, että liiketaloustieteiden eri alojen tutkijat hahmottavat usein liiketoimintaa ja sen keskeisimpiä käsitteitä ja konsepteja erilaisista näkökulmista ja lähtökohdista. Tämä voi tehdä yritystoiminnan kokonaisvaltaisen tarkastelun tieteellisen tutkimuksen perusteella erittäin haastavaksi, sillä samojakin käsitteitä ja konsepteja voidaan tulkita alasta riippuen monellakin eri tavalla. Erityisesti markkinoinnin ja liikkeenjohdon teoriakenttää selkeyttävälle ja yhteenkokoavalle tutkimukselle voisi täten olla tarvetta. Liiketaloustieteiden teoreettisesta kentästä huomattiin myös, että tieteellinen tarkastelu keskittyy vahvasti suurille ja kompleksisille yrityksille tai organisaatioille relevantteihin haasteisiin tai tutkimusongelmiin. Tämän tutkimuksen teorettinen viitekehys on rakennettu vahvasti pienten ja keskisuurten yritysten näkökulmasta, jolloin tutkimuksen teorettiseen viitekehukseen on valittu useisiin erilaisiin ja erikokoisiin yrityksiin ja organisaatioihin sovellettavissa olevia teorioita. Tutkimus pyrkii täten kokoamaan yhteen erilaisia skaalautuvia konsepteja, joita voidaan soveltaa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti yritysten strategisessa, taktisessa tai operatiivisessa johtamisessa organisaation koosta riippumatta. Tästä voidaan myös päätellä, että liiketaloustieteellistä tutkimusta olisi mahdollista kohdentaa yhä enemmän pienten ja keskisuurten yritysten sekä kasvuyritysten konteksteihin.

Tutkimusta ja sen tuloksia voidaan hyödyntää myös käytännön liike-elämässä. Tutkimuksessa muodostettua asiakaslähtöistä lupauksen johtamisen mallia on mahdollista soveltaa empiirisesti useisiin erilaisiin ja eri kokoisiin yrityksiin ja organisaatioihin. Se tarjoaa pragmaattisen ja helposti ymmärrettävän normatiivisen kuvauksen yrityksen kokonaisvaltaisesta asiakaslähtöisestä johtamisesta, erityisesti palveluliiketoiminnan kontekstissa. Lisäksi tutkimuskohteeksi valitun yrityksen on mahdollista hyödyntää tutkimuksen johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia liiketoimintansa kehittämisessä. Tutkimusprosessissa syntyi myös kokonaisvaltaisesti tietoa tutkimuskohteen nykytilasta, jota case-yrityksen on mahdollista hyödyntää tarvittavien kehitys- tai muutostyömenpiteiden toteuttamisessa.

5.5 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksen teoreettista tarkastelua olisi mahdollista laajentaa edelleen sisällyttämällä lupausten johtamisen viitekehykseen myös yrityksen muita sidosryhmiä. Nykypäivän yritysten toimiessa vahvasti osana laajempia verkostoja arvolupausten lunastamiseen ja niiden mahdollistamiseen liittyy olennaisesti muun muassa kumppanuus- ja toimittajaverkostojen johtaminen, joiden sisäistä dynamiikkaa olisi mielekästä tarkastella lupausten näkökulmasta. Tällöin fokus siirtyisi yksittäisen yrityksen johtamisesta ja arvontuottamisesta kohti laajempia arvoverkostoja ja niiden johtamista.

Käytännön liike-elämän näkökulmasta tutkimusta olisi mahdollista jatkaa myös case-yrityksessä. Mielekästä olisi syventää ymmärrystä muun muassa yrityksen eri asiakasryhmien tärkeimmiksi koetuista arvoelementeistä ja hyödyistä. Tämän myötä case-yritykselle olisi mahdollista tuottaa tarkempaa tietoa eri asiakasryhmien arvopreferensseistä. Tätä tietoa olisi mahdollista hyödyntää yrityksen arvolupauksen tai -lupausten ja liiketoimintastrategian kehittämisessä sekä taktisen tai operatiivisen johtamisen tukena. Tuotetun asiakastiedon perusteella voitaisiin soveltaa tutkimuksessa esiteltyjä arvolupauksen muodostamisen malleja case-yrityksen arvolupauksen tai -lupausten määrittämisessä. Tutkimusta olisi myös mahdollista laajentaa lupausten antamiseen liittyviin erilaisiin markkinointikanaviin ja -keinoihin, jolla voitaisiin tehostaa lupausten antamisen vaikuttavuutta yrityksen näkökulmasta. Molemmat näistä jatkotutkimusmahdollisuuksista laajentaisivat tutkimusta yrityksen sisäisestä tarkastelusta asiakkaiden ja markkinakentän tarkasteluun, mitä aidosti asiakaslähtöisessä liiketoiminnan johtamisessa voidaan pitää erittäin tärkeänä. Lisäksi case-yrityksen ja sen toimialan kulttuurin syvällisempi tarkastelu voisi olla mielekästä. Tässä tutkimuksessa tarkasteltuja henkilöstön johtamiseen liittyvät teemoja voidaan pitää vahvasti sidonnaisina yrityksen kulttuurillisiin elementteihin. Tutkimalla ja analysoimalla henkilöstön toimintatapoja ohjaavia yrityksen tai toimialan kulttuurillisia tekijöitä olisi mahdollista tuottaa merkittävää ja olennaista tietoa organisaation toiminnan kehittämisen tueksi.

Lähdeluettelo

Kirjallisuus

- Aaker, D. A. (2005). *Strategic market management*. Hoboken: Wiley.
- Åberg, L. (2000). *Viestinnän johtaminen*. Helsinki: Inforviestintä.
- Ahmed, P. K., Rafiq, M., & Saad, N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221–1241.
- Ahmed, P. K. & Rafiq, M. (2002). *Internal marketing: Tools and concepts for customer-focused management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.
- Anderson, J. C. & Narus, J. A. (1998). Business marketing: Understand what customers value. *Harvard Business Review*, 76(6), 53–67.
- Anderson, J. C., Narus, J. A. & Van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*, 84(3), 90.
- Anderson, J. C., Narus, J. A. & Narayandas, D. (2009). *Business market management: Understanding, creating, and delivering value*. Upper Saddle River: Pearson.
- Ballantyne, D., Frow, P., Varey, R. J. & Payne, A. (2011). Value propositions as communication practice: Taking a wider view. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 202–210.
- Ballantyne, D. & Varey, R. J. (2006). Creating value-in-use through marketing interaction: The exchange logic of relating, communicating and knowing. *Marketing Theory*, 6(3), 335–348.
- Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. (1993). *Suhdemarkkinointi: asiakassuhteet strategisena kilpailukeinona*. Espoo: Weilin + Göös.
- Barnes, C., Blake, H. & Pinder, D. (2009). *Creating and delivering your value proposition: Managing customer experience for profit*. London: Kogan Page Limited.
- Berry, L. L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 3(1), 33–40.
- Berry, L.L. & Parasuraman A. (1991). *Marketing Services: Competing through Quality*. New York: The Free Press.
- Berry, L. L., Wall, E. A. & Carbone, L. P. (2006). Service clues and customer assessment of the service experience: Lessons from marketing. *The Academy of Management Perspectives*, 20(2), 43–57.
- Bitner, M. J. (1995). Building service relationships: It's all about promises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 246–251.

- Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R. & Zeithaml, V. A. (1993). A dynamic process model of service quality: From expectations to behavioral intentions. *Journal of Marketing Research*, 30(1), 7–27.
- Brown, S. W., Webster Jr., F. E., Steenkamp, J. E. M., Wilkie, W. L., Sheth, J. N. & Sisodia, R. S. (2005). Marketing renaissance: Opportunities and imperatives for improving marketing thought, practice, and infrastructure. *Journal of Marketing*, 69(4), 1–25.
- Bruhn, M. (2001). *Orienting toward clients – the base for a successful business*. Bucharest: Economic Publishing.
- Calonius, H. (1984). *The promise concept*. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration.
- Calonius, H. (2006). Contemporary research in marketing: A market behaviour framework. *Marketing Theory*, 6(4), 419.
- Carbone, L. P. (2004). *Clued in: How to keep customers coming Back again and again*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Catalin, M. C., Andreea, P. & Adina, C. (2014). A holistic approach on internal marketing implementation. *Business Management Dynamics*, 3(11), 9–17.
- Davis, T. R. (2001). Integrating internal marketing with participative management. *Management Decision*, 39(2), 121–132.
- Dev, C. S. & Schultz, D. E. (2005). In the mix: A customer-focused approach can bring the current marketing mix into the 21st century. *Marketing Management*, 14(1), 16–22.
- Dubois, A. & Gadde, L. (2014). Systematic combining – A decade later. *Journal of Business Research*, 67(6), 1277–1284.
- Duncan, T. & Moriarty, S. (1997). *Driving brand value – Using integrated marketing to manage profitable stakeholder relationships*. New York: McGraw-Hill.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. London: Sage.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Fabien, L. (1997). Making promises: The power of engagement. *Journal of Services Marketing*, 11(3), 206–214.
- Flint, D. J. & Mentzer, J. T. (2006). Striving for integrated value chain management given a service-dominant logic for marketing. Teoksessa Lusch, R. & Vargo, S. (toim.) *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions* (ss. 139–149). New York: Routledge.
- Flipo, J. (1986). Service firms: Interdependence of external and internal marketing strategies. *European Journal of Marketing*, 20(8), 5–14.
- Gale, B. T. (1994). *Managing customer value: Creating quality and service that customers can see*. New York: The Free Press.

- George, W. R. (1990). Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, 20(1), 63–70.
- George, W. R. (1977). The retailing of services – A challenging future. *Journal of Retailing*, 53(3), 85–98.
- Ghobadian, A., Speller, S. & Jones, M. (1994). Service quality. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 11(9), 43–66.
- Glaser, S. (2006). The value of the manager in the value chain. *Management Decision*, 44(3), 442–447.
- Grönroos, C. (1981). Internal marketing – an integral part of marketing theory. Teoksessa Donnelly, J. H. & George, W.R (toim.) *Marketing of services* (ss. 236–238). Chicago: American Marketing Association.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36–44.
- Grönroos, C. (1985). Internal marketing – theory and practice. Teoksessa Bloch, T. M., Upah, G. D. & Zeithaml, V. A. (toim.) *Services Marketing in a Changing Environment* (ss. 41–47). Chicago: American Marketing Association.
- Grönroos, C. (2006). On defining marketing: Finding a new roadmap for marketing. *Marketing Theory*, 6(4), 395–417.
- Grönroos, C. (2007). *Service management and marketing: Customer management in service competition*. Chichester: Wiley.
- Grönroos, C. (2009). Marketing as promise management: Regaining customer management for marketing. *Journal of Business & Industry Marketing*, 24(5), 351–359.
- Grönroos, C. (2001). *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. Helsinki: WSOY.
- Grönroos, C. (2009). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Helsinki: WSOYpro.
- Gummesson, E. (1987). Using internal marketing to develop a new culture – the case of ericsson quality. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2(3), 23–28.
- Gummesson, E. (2008). *Total relationship marketing*. Amsterdam: Elsevier.
- Gummesson, E. (2000). *Qualitative methods in management research*. Thousand Oaks: Sage.
- Gummesson, E., & Grönroos, C. (2012). The emergence of the new service marketing: Nordic school perspectives. *Journal of Service Management*, 23(4), 479–497.
- Gwinner, K. P., Gremler, D. D. & Bitner, M. J. (1998). Relational benefits in services industries: The customer’s perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), 101–114.
- Hallowell, E. M. (1999). The human moment at work. *Harvard Business Review*, 77(1), 58–66.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hope, J. & Hope, T. (1997). *Competing in the third wave: The ten key management issues of the information age*. Boston: Harvard Business School Press.
- Huber, F., Herrmann, A. & Morgan, R. E. (2001). Gaining competitive advantage through customer value oriented management. *Journal of Consumer Marketing*, 18(1), 41–53.
- Isohookana, H. (2007). *Yrityksen markkinointiviestintä*. Helsinki: WSOYpro.
- Johlke, M. C. & Duhan, D. F. (2000). Supervisor communication practices and service employee job outcomes. *Journal of Service Research*, 3(2), 154–165.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87–104.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. S. (2004). *Strategiakartat: Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi*. Helsinki: Talentum.
- Khalifa, A. S. (2004). Customer value: A review of recent literature and an integrative configuration. *Management Decision*, 42(5), 645–666.
- Kohli, A. K. & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal Of Marketing*, 54(2), 1–18.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kuusela, H. & Neilimo, K. (2010). *Kauppan strategiaosaaminen*. Helsinki: Edita.
- Kuusela, H. & Rintamäki, T. (2002). *Arvoa tuottava asiointikokemus: Hyödyt ja uhraukset henkilökohtaisen ja sähköisen asioinnin kehittämisessä*. Tampere: Tampere University Press.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. (2001). *Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet*. Tampere: Avaintulos.
- Lanning, M. (1998). *Delivering Profitable Value: A Revolutionary Framework to Accelerate Growth, Generate Wealth, and Rediscover the Heart of Business*. New York: Perseus Publishing.
- Lanning, M. & Michaels, E. (1988). *A business is a value delivery system*. McKinsey Staff Paper. New York: McKinsey & Company Inc.
- Lehmann, D.R. & Winer, R. (2008). *Analysis for Marketing Planning*. Burr Ridge: Irwin.
- Levitt, T. (1981). Marketing intangible products and product intangibles. *Harvard Business Review*, 59(3), 94–102.

- Little, V., Motion, J., Brodie, R. & Brookes, R. (2006). Turning marketing promises into business value: The experience of an industrial SME. *University of Auckland Business Review*, 8(1), 25–36.
- Monroe, K.B. (1991). *Pricing – Making profitable Decisions*. New York: McGraw-Hill.
- Osterwalder, A., Pigneur, A., Bernarda, G. & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. Hoboken: Wiley.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Parasuraman, A. (2004). Assessing and improving service performance for maximum impact: Insights from a two-decade-long research journey. *Performance Measurement Metric*, 5(2), 45–52.
- Payne, A. (2006). *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Payne, A. & Frow, P. (2014). Developing superior value propositions: A strategic marketing imperative. *Journal of Service Management*, 25(2), 213–227.
- Rafiq, M. & Ahmed, P. K. (1993). The scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, 9(3), 219–232.
- Rafiq, M. & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449–462.
- Rappaport, A. (1997). *Creating Shareholder Value: A Guide for Managers and Investors*. New York: Free Press.
- Rawson, A., Duncan, E. & Jones, C. (2013). The truth about customer experience. *Harvard Business Review*, 91(9), 90–98.
- Rintamäki, T., Kanto, A., Kuusela, H. & Spence, M. T. (2006). Decomposing the value of department store shopping into utilitarian, hedonic and social dimensions. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34(1), 6–24.
- Rintamäki, T., Kuusela, H. & Mitronen, L. (2007). Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17(6), 621–634.
- Sasser, W. E. & Arbeit, S. P. (1976). Selling jobs in the service sector. *Business Horizons*, 19(3), 61–65.
- Schultz, D. E. (2004). Papers: Building an internal marketing management calculus. *Interactive Marketing*, 6(2), 111–129.
- Sheth, J. N., Newman, B. I. & Gross, B. L. (1991). Why we buy what we buy: A theory of consumption values. *Journal of Business Research*, 22(2), 159–170.
- Siukosaari, A. (2002). *Yhteisöviestinnän opas: Yrityksen, järjestön, laitoksen, julkishallinnon yksikön ja muun yhteisön yhteydenpito ja tiedotustoiminta*. Helsinki: Tietosanoma.

- Slater, S. F. & Narver, J. C. (1994). Market orientation, customer value, and superior performance. *Business Horizons*, 37(2), 22–28.
- Slåtten, T., Svensson, G. & Sværi, S. (2011). Service quality and turnover intentions as perceived by employees: Antecedents and consequences. *Personnel Review*, 40(2), 205–221.
- Smith, G. E., & Nagle, T. T. (2005). A question of value. *Marketing Management*, 14(4), 38–43.
- Tansuhaj, P., Wong, J. & McCullough, J. (1987). Internal and external marketing: Effects on consumer satisfaction in banks in thailand. *International Journal of Bank Marketing*, 5(3), 73–83.
- Thompson, T. W., Berry, L. L. & Davidson, P. H. (1978). *Banking tomorrow: Managing markets through planning*. New York: Van Nostrand Reinhold Company.
- Treacy, M. & Wiersema, F. (1993). Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard Business Review*, 71(1), 84–93.
- Tronvoll, B., Brown, S. W., Gremler, D. D. & Edvardsson, B. (2011). Paradigms in service research. *Journal of Service Management*, 22(5), 560–585.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Turley, L. W. & Milliman, R. E. (2000). Atmospheric effects on shopping behavior: A review of the experimental evidence. *Journal of Business Research*, 49(2), 193–211.
- Van der Aa, Z., Bloemer, J. & Henseler, J. (2012). Reducing employee turnover through customer contact center job quality. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(18), 3925–3941.
- Varey, R. J. & Lewis, B. R. (2002). *Internal marketing: Directions for management*. London: Routledge.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
- Webster, F. E. (1994). Defining the new marketing concept. *Marketing Management*, 2(4), 22–31.
- Webster, F. E. (2002). *Market-driven management: How to define, develop, and deliver customer value*. Hoboken: Wiley.
- Wieseke, J., Ahearne, M., Lam, S. K. & Dick, R. (2009). The role of leaders in internal marketing. *Journal of Marketing*, 73(2), 123–145.
- Wieseke, J., Kraus, F., Alavi, S. H. & Kessler-Thones, T. (2011). How leaders' motivation transfers to customer service representatives. *Journal of Service Research*, 14(2), 214–233.
- Winter, J. P. (1985). Getting your house in order with internal marketing: A marketing prerequisite. *Health Marketing Quarterly*, 3(1), 69–77.

- Woodruff, R. B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139–153.
- Woodruff, R. B. & Gardial, S. (1996), *Know Your Customer: New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*. Blackwell, Oxford.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1993). The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(1), 1–12.
- Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J. (2003). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. New York: McGraw-Hill.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. & Gremler, D. D. (2009). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. Boston: McGraw-Hill.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. New York: Free Press.

Muut lähteet:

- Barbus Oy. (2015) Internet-sivut. Viitattu 12.4.2015. <http://www.barbus.fi/>
- Buxi Oy. (2015) Internet-sivut. Viitattu 12.4.2015. <http://www.buxi.fi/>
- OP-Pohjola. (2014) Hyvinvointikartoitus –raportti case-yrityksessä. Tampere.
- Pirkanmaan Tilausliikenne Oy. (2015). Internet-sivut. Viitattu 12.4.2015. <http://www.pirtil.com/>
- Tekes. (2014). Serve-ohjelman kuvaus. Viitattu 8.12.2014. <http://www.tekes.fi/ohjelmat-ja-palvelut/ohjelmat-ja-verkostot/serve/>
- Tilausliikenne Atro Vuolle Oy. (2015) Internet-sivut. Viitattu 12.4.2015. <http://www.atrovuolle.fi/>
- VTT. (2014). Palvelut muokkaavat kaikkia toimialoja – Palveluliiketoiminnan toimialakohtaiset tiekartat. Viitattu 8.12.2014. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2009/T2508.pdf>

Liitteet

LIITE 1: Yrityksen johdon ja esimiesten haastattelurunko

Teema	Peruskysymykset	Jatkokysymykset
Taustatiedot	<ul style="list-style-type: none">- Nimi- Työtehtävä / titteli- Kertoisitko työstäsi henkilöliikenteen parissa?	
Palvelulupauksen käsitys ja merkitys työssä	<ul style="list-style-type: none">- Miten määrittelisit tai mitä mielestäsi tarkoittaa palvelulupaus?- Kenelle [yrityksen nimi] pyrkii antamaan lupauksia?- Miten [yrityksen nimi] antamat lupaukset liittyvät omaan työhösi / näkyvät omassa työssäsi?	<ul style="list-style-type: none">- Miksi juuri heille ?
Lupausten antaminen	<ul style="list-style-type: none">- Mitä [yrityksen nimi] lupaa (asiakkailleen) / Millaisia lupauksia [yrityksen nimi] antaa?- Miksi juuri tällaisia lupauksia pyritään antamaan? / Mitä lupauksilla tavoitellaan?- Kuka/ketkä, mikä tai minkä välityksellä lupauksia annetaan?- Tunnistatko joitakin haasteita lupausten antamisessa?- Annetaanko/luvataanko asiakkaille jonkunlaisia takuita siitä ettei lupauksia pidetä?	<ul style="list-style-type: none">- Mitkä merkittävimpiä ?- Esimerkkitalanteet, jotka aiheuttaneet ongelmia/haasteita?- Miksi näin menetellään?
Lupausten lunastaminen	<ul style="list-style-type: none">- Kuka/ketkä lunastavat asiakkaille annettuja lupauksia?- Mitä mielestäsi ihmisiltä tai organisaatiolta vaaditaan, että annetut lupaukset pystytään lunastamaan tai asiakkaan odotuksiin vastaamaan?	<ul style="list-style-type: none">- Osaamista, resursseja, toimintatapoja, prosesseja, jotain muuta?

	<ul style="list-style-type: none"> - Miten mielestäsi näitä vaadittavia asioita pyritään yrityksessä edesauttamaan? - Tunnistatko joitain erityisiä haasteita lupauksen lunastamisessa tai asiakkaiden odotuksiin vastaamisessa? - Onko sattunut tilanteita, joissa annettuja lupauksia ei olla pystytty lunastamaan tai asiakkaiden odotuksiin ei olla pystytty vastaamaan? - Miten näihin tilanteisiin reagoidaan tai on reagoitu? - Onko sattunut tilanteita, joissa lupaukset on pystytty lunastamaan erityisen onnistuneesti tai asiakkaan odotukset pystytty ylittämään? - Millä tavoin tai minkä välityksellä lupauksia lunastavat ja niitä antavat henkilöt ovat yhteydessä toisiinsa? 	<ul style="list-style-type: none"> - Mitkä merkittävimmät? - Mistä tämä mielestäsi johtuu? - Kertoisitko mitä tapahtui? - Miksi näin mielestäsi tapahtui? - Millaisia seuraamuksia tai vaikutuksia tällä oli? - Onko aiheuttanut toimenpiteitä sisäisesti tai ulkoisesti? - Miten asiakkaan kanssa on menetelty? - Kertoisitko mitä tapahtui? - Miksi näin mielestäsi tapahtui? - Millaisia seuraamuksia tai vaikutuksia tällä oli?
Yleinen	<ul style="list-style-type: none"> - Jos voisit, mikä olisi yksi asia, jonka haluaisit muuttaa yrityksen asiakassuhteissa tai asiakkaiden kanssa toimimisessa? - Mainitsitko yhden asian, josta olet todella ylpeä yrityksen asiakassuhteissa tai asiakkaiden kanssa toimimisessa? - Jotain muuta kommentoitavaa tai ajatuksia aiheesta? 	<ul style="list-style-type: none"> - Mikä vaatii mielestäsi eniten kehittämistä? - Mikä toimii hyvin / missä ollaan onnistuttu ?

LIITE 2: Palveluhenkilöstön haastattelurunko

Teema	Peruskysymykset	Jatkokysymykset
Taustatiedot	<ul style="list-style-type: none"> - Nimi - Työtehtävä / titteli - Kertoisitko työstäsi henkilöliikenteen parissa? 	
Lupausten antaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Mitä sinulle tulee mieleen tai mitä mielestäsi tarkoittaa palvelulupaus? - Mitä mielestäsi [yrityksen nimi] lupaa asiakkailleen / Millaisia lupauksia [yrityksen nimi] antaa asiakkailleen? - Annetaanko eri asiakkaille tai asiakasryhmille mielestäsi erilaisia lupauksia? Vai koskevatko annetut lupaukset kaikkia asiakkaita? - Kuka/ketkä, mikä tai minkä välityksellä lupauksia annetaan? - Onko [yrityksen nimi] palvelulupausta käyty mielestäsi läpi työntekijöiden kanssa? 	<ul style="list-style-type: none"> - Jos kyllä, kenen kanssa ja miten? - Jos ei, miten työntekijät ovat mielestäsi tietoisia yrityksen palvelulupauksesta?
Lupausten lunastaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Kuka, ketkä tai mikä mielestäsi lunastaa [yrityksen nimi] asiakkailleen antamia lupauksia? - Miten [yrityksen nimi] asiakkailleen antamat lupaukset liittyvät omaan työhösi / näkyvät omassa työssäsi? - Miten omassa työssäsi tulisi toimia, jotta asiakkaille annetut lupaukset lunastetaan tai asiakkaiden odotuksiin vastataan? - Millaisia ... mielestäsi tarvitset, jotta sinun on mahdollista toimia työssäsi siten, että asiakkaille annetut lupaukset lunastetaan tai asiakkaiden odotuksiin vastataan? 	<ul style="list-style-type: none"> - Konkreettisia esimerkkejä? - Taitoja? - Tietoja? - Työvälineitä?

	<ul style="list-style-type: none"> - Miten [yrityksen nimi] tukee sinua edellä mainittujen asioiden kehittämisessä / ylläpidossa? - Miten mielestäsi [yrityksen nimi] voisi auttaa sinua lunastamaan paremmin asiakkaille annettuja lupauksia tai vastaamaan heidän odotuksiinsa? 	
<p>Rekrytointi, työnantajakuva ja perehdytys</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Millainen työnantajakuva mielestäsi [yrityksen nimi] on (työntekijämarkkinoilla)? - Miten kuvailisit itse [yrityksen nimi] työnantajana? - Miten kuvailisit työtehtäviin perehdyttämistä yrityksessä? - Onko perehdytystä mielestäsi riittävästi? - Mitä hyvää perehdytyksessä mielestäsi oli? Entä mitä huonoa? 	<ul style="list-style-type: none"> - Miten perehdytys on järjestetty? - Kuka/ketkä perehdyttivät? - Miten perehdytystä voisi mielestäsi kehittää?
<p>Johtaminen ja esimiesten tuki</p>	<p>Millaista tukea saat työhösi esimieheltäsi ja/tai yrityksen johdolta?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Miten kuvailisit tai arvioisit omaa esimiestäsi ja hänen johtamistyyliään? - Millaisena koet esimiehesi työmotivaation? - Saatko tarvittaessa ohjeistusta tai tukea esimieheltäsi ja/tai yrityksen johdolta esim. ongelmatilanteissa? - Onko yrityksen sisällä eri osastoilta ja muilta työyhteisön jäseniltä helppo pyytää ja saada apua? 	<ul style="list-style-type: none"> - Saatko mielestäsi riittävästi tukea? - Millaista tukea kaipaisit ehkä lisää? - Tukeeko se mielestäsi työtäsi?
<p>Koulutus ja kehitys</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Järjestetäänkö henkilöstölle koulutusta/koulutuksia? 	

	<ul style="list-style-type: none"> - Kaipaisitko tietynlaista kouluttamista/koulutuksia, jotka tukisivat työtäsi? - Millainen kokonaiskuva sinulla on yrityksen toiminnasta? - Oletko tietoinen yrityksen strategiasta tai arvoista? - Koetko oman roolisi yrityksessä selkeänä? 	<ul style="list-style-type: none"> - Millaista?
Tieto- ja tukijärjestelmät	<ul style="list-style-type: none"> - Millaisia teknisiä järjestelmiä käytät työssäsi? - Palvelevatko käytössä olevat järjestelmät mielestäsi työtäsi hyvin? - Miten nykyisiä järjestelmiä voisi mielestäsi parantaa tai kaipaako käytössä olevien rinnalle joitain uusia järjestelmiä? - Osaatko mielestäsi käyttää järjestelmiä hyvin? 	<ul style="list-style-type: none"> - Jos ei, miksi? - Osaavatko kollegasi mielestäsi käyttää järjestelmiä hyvin?
Valtaistaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Millaiset mahdollisuudet tai valtuudet sinulla on tehdä itsenäisiä päätöksiä työssäsi tai joustaa asiakkaiden toiveiden mukaan? - Miten esimiehesi/yrityksen johto suhtautuu itsenäisesti tehtäviin päätöksiin/ratkaisuihin työssäsi? - Millaiset valmiudet sinulla on mielestäsi tehdä itsenäisiä päätöksiä/ratkaisuja työssäsi? - Minkä perusteella mielestäsi itsenäisiä ratkaisuja tulisi tehdä? - Miten itse koet itsenäisen päätöksenteon työssäsi? 	<ul style="list-style-type: none"> - Konkreettisia esimerkkitalanteita? - Tiedot, osaaminen, välineet? - Positiivisena? Negatiivisena? Vaikutus työmotivaatioon?
Työn tavoitteet, mittaaminen ja palkitsemisjärjestelmät	<ul style="list-style-type: none"> - Mitä/millaisia asioita sinulta mielestäsi odotetaan työssäsi? 	

	<ul style="list-style-type: none"> - Millaisia tavoitteita työllesi on asetettu? - Mitataanko näiden tavoitteiden saavuttamista jollain tavalla? - Saatko tietoa työsi tuloksista/suoriutumisestasi? - Palkitaanko työntekijöitä hyvin tehdystä työstä tai tavoitteiden saavuttamisesta? 	<ul style="list-style-type: none"> - Miten? - Miten?
Sisäinen viestintä	<p>Saatko mielestäsi riittävästi tietoa työtäsi ja yritystä koskevista asioista?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Miten kuvailisit yrityksen sisäistä viestintää? - Onko viestintä ja tiedotus mielestäsi hyvää tai tehokasta? Onko sitä riittävästi? - Mitä/millaista tietoa itse välität eteenpäin kollegoille/esimiehille/yrityksen johdolle? - Oletko tietoinen yrityksen asiakkaille kohdistetuista markkinointikampanjoista tai mainoksista? 	<ul style="list-style-type: none"> - Miten/kenen kautta tieto liikkuu? - Tarvitsisitko mielestäsi enemmän tietoa tietyistä asioista? - Otetaanko nämä tiedot/toiveet/ehdotukset mielestäsi huomioon? - Jos kyllä, mistä sait tiedon?
Esimerkkitalanteet/ tapahtumat	<ul style="list-style-type: none"> - Onko sattunut tilanteita, joissa annettuja lupauksia ei olla pystytty lunastamaan tai asiakkaiden odotuksiin ei olla pystytty vastaamaan? - Onko sattunut tilanteita, joissa lupaukset on pystytty lunastamaan erityisen onnistuneesti tai asiakkaan odotukset pystytty ylittämään? 	<ul style="list-style-type: none"> - Kertoisitko mitä tapahtui? - Miksi näin mielestäsi tapahtui? - Millaisia seuraamuksia tai vaikutuksia tällä oli? - Kertoisitko mitä tapahtui? - Miksi näin mielestäsi tapahtui? - Millaisia seuraamuksia tai vaikutuksia tällä oli?
Yleinen	<ul style="list-style-type: none"> - Jos voisit, mikä olisi yksi asia, jonka haluaisit muuttaa yrityksen asiakassuhteissa tai asiakkaiden kanssa toimimisessa? 	<ul style="list-style-type: none"> - Mikä vaatii mielestäsi eniten kehittämistä?

	<ul style="list-style-type: none">- Mainitsisitko yhden asian, josta olet todella ylpeä yrityksen asiakassuhteissa tai asiakkaiden kanssa toimimisessa?- Jotain muuta kommentoitavaa tai ajatuksia aiheesta?	<ul style="list-style-type: none">- Mikä toimii hyvin / missä ollaan onnistuttu ?
--	---	---