JOHTAMISEN VAIKUTUKSET ASIAKASKOKEMUKSEN LUOMISESSA

Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Kandidaatintutkielma

2021

Milja Airio
Johtaminen
Emilia Kangas

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Milja Airio	
Työn nimi Johtamisen vaikutukset asiakaskokemuksen luomisessa	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Kandidaatintutkielma
Aika (pvm.) 30.11.2021	Sivumäärä 26

Tiivistelmä – Abstract

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kuinka suuri merkitys työntekijöiden johtamisella on merkityksellisen asiakaskokemuksen luomisessa. Tutkimuksessa pohdittiin sitä mistä asiakaskokemus koostuu ja millä konkreettisilla tavoilla case-yrityksen, Musiikkitalon työntekijöitä johdetaan saavuttamaan oma potentiaalinsa ja luomaan merkityksellinen asiakaskokemus. Tutkimuksen pohjana oli Musiikkitalon Palveluakatemia niminen työntekijöiden koulutusohjelma, jonka avulla osoitettiin miten Musiikkitalo kouluttaa työntekijöitään luomaan palvelukokemuksen asiakkailleen.

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus, jossa tehtiin puolistrukturoidut haastattelut Musiikkitalon työntekijöille ja tapahtumanjärjestäjille. Case-yrityksen strateginen materiaali toimi tärkeänä osana empiiristä tutkimusta. Teoreettinen viitekehys rakentui palveluidentiteetin ja sisäisen markkinoinnin ympärille.

Tulokset osoittivat, että esihenkilötyön merkitys organisaation arvojen ja toimintatapojen jalkauttamisessa työntekijöille on elintärkeää. Organisaation arvojen sisäistäminen muodostaa työntekijöiden palveluidentiteetin lähtökohdan ja palveluidentiteetti on avainasia merkityksellisen kokemuksen luomisessa. Sisäisen markkinoinnin ja tunnelmamuotoilun keinoin työntekijöitä autetaan ymmärtämään asiakaskokemusta sekä työnantajan strategisia tavoitteita. Musiikkitalon Palveluakatemia on onnistunut hyvin antamaan työkaluja työntekijöilleen oman palveluidentiteetin luomiseen ja opettamaan tapoja, joilla Musiikkitalossa kohdataan asiakas. Sekä työntekijät että tapahtuman järjestäjät kokevat, että toiminta Musiikkitalossa nostaa henkilökunnan ja asiakkaan arjen yläpuolelle.

Kiinnostava ajatus jatkotutkimuksia varten olisi tutkia Musiikkitalon Palveluakatemian jalkauttamien käytäntöjen yleistettävyyttä muihin organisaatioihin ja yhteyksiin.

Asiasanat: asiakaskokemus, palvelujen johtaminen, asiakaskokemuksen johtaminen, palveluidentiteetti

Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu (JSBE)

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ ... 2

1 JOHDANTO ... 5
1.1 Käsitteet ... 5
1.2 Tutkimuksen tavoite ... 6

2 KOKEMUKSEN LUOMISEN PERUSTA ... 8
2.1 Sisäinen markkinointi ... 8
2.2 Palveluidentiteetti ... 9
2.3 Tunnelmamuotoilu ... 10

3 CASE-YRITYS ... 12
3.1 Musiikkitalo Oy ... 12
3.2 Musiikkitalon Palveluakatemia ... 12

4 METODOLOGIA ... 15
4.1 Menetelmä ... 15
4.2 Aineiston kerääminen ... 16
4.3 Aineiston luotettavuus ... 17
4.4 Aineiston analysointi ... 17

5 TULOKSET ... 19
5.1 Tulokset strategisen materiaalin mukaan ... 19
5.2 Tulokset haastattelukysymysten teemojen mukaan ... 19

6 POHDINTAA JA JOHTOPÄÄTÖKSET ... 21

LÄHTEET ... 23
LIITTEET

1 JOHDANTO

Nykyisessä palveluiden maailmassa merkityksellinen asiakaskokemus on ajankohtainen käsite. Merkittävin asia asiakaskokemuksen polulla on kontakti toiseen ihmiseen. Pienikin negatiivinen tunnelma sosiaalisessa kontekstissa voi romuttaa koko kokemuksen kun taas huomaavainen käyttäytyminen jää mieleen ja siitä kerrotaan eteenpäin. Asiakkaan kulkema reitti palvelukokonaisuuden parissa, ja kaikki matkan varrella heränneet tiedostetut ja tiedostamattomat tunteet ja ajatukset, luovat kokemuksen. Musiikkitalossa kokemus tarkoittaa unohtumatonta konserttia sekä kaikkia oheispalveluita kuten, ravintolapalveluita ja järjestyksenvalvontaa. Riittävä, iloinen ja selkeä tiedonsaanti, ammattimainen suhtautuminen asiakkaaseen sekä tunnelmallinen sisääntulo, jossa asiakas huomataan kuuluvat asiakaskokemukseen Musiikkitalolla. Tämän kokemuksen onnistumisessa henkilökunnalla on ratkaiseva merkitys. Esihenkilötyö on kaiken lähtökohta sillä johtamiskulttuuri näkyy suoraan työntekijöiden käyttäytymisessä. Mikäli esihenkilötyö ei tue asiakaskokemuksen kehittämistä, yksittäisen työntekijän toimet jäävät heikoiksi. Koko organisaation tulee allekirjoittaa asiakaskokemuksen strategiset linjaukset sillä asiakkaan kohtaaminen ei kuulu vai osalle organisaatiosta eikä ole erillinen toiminto kunkin työntekijän ydintyöstä.

Miten sitten johdetaan kokemusta ja ihmisiä, jotka kokemuksia luovat? Ensimmäinen asia on olla kiinnostunut asiakkaasta, kokemuksen pariin tulevasta ihmisestä. Tunnelmamuotoilun keinoin voidaan ymmärtää mikä kaikki voi vaikuttaa kokemukseen ja miksi hyvä kokemus tarkoittaa eri asioita eri ihmisille. Toinen asia on tiedostaa työntekijän merkitys kokemuksen luomisessa. Sisäinen markkinointi auttaa työntekijää ymmärtämään työnantajansa strategiset tavoitteet ja kokemaan tyytyväisyyttä omasta työstään, jolloin asiakkaan kohtaaminen merkityksellisesti on mahdollista. Kolmas asia on tarjota työntekijälle käytännön työkaluja kokemuksen luomiseen. Auttamalla työntekijää ymmärtämään oma merkityksensä palvelukokonaisuudessa, työntekijän on mahdollista luoda oma palveluidentiteetti ja tukea omalta osaltaan palveluorganisaation toimintaa. Palveluidentiteetin muodostaminen auttoi Musiikkitaloa saamaan ansaitsemansa maineen.

1.1 Käsitteet

Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Asiakaskokemus ei siis ole rationaalinen päätös. Yritykset voivat valita millaisia kokemuksia ne pyrkivät asiakkailleen luomaan.(Löytänä &Kortesuo 2011.)

Asiakaskokemuksen johtaminen (CEM = customer experience management)
Asiakaskokemuksen johtaminen vaatii vahvaa visionääristä johtamista, systemaattisempaa ja holistisempaa lähestymistä kuin asiakassuhdejohtaminen. Tavoitteena on luoda asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia ja siten lisätä asiakkaille tuotettua arvoa ja yrityksen tuottoja. (Löytänä & Kortesuo 2011.)

Organisaatiokulttuuri on käsitteenä abstrakti ja sitä on vaikea selittää. Organisaatiokulttuurin voi sanoa olevan kuin liima, joka sitoo yhteisön jäsenet yhteen. Sen avulla voidaan luoda sitoutumista, ilmaistaan tapa johtaa yhteisöä, oikeutetaan toimintatapoja, motivoidaan ja sosiaalistetaan yhteisön jäseniä. (Gröönroos 2009.)

Palveluidentiteetti
Yksittäisen työntekijän tapa toteuttaa yrityksen perustehtävää ja arvoja. Palveluidentiteetti luodaan syvällisen asiakasymmärryksen pohjalta. (Rantanen 2016.)

Palveluorganisaatio on organisaatio, joka on valinnut liiketoimintalogiikakseen palvelulähtöisyyden eli palveluiden tuottamisen (Gröönroos 2009).

Palveluiden johtaminen on palvelukeskeinen lähestymistapa johtamiseen. Palvelujohtamisessa on kyse siitä, miten liiketoimintaa johdetaan kilpailutilanteessa, jossa markkinoilla menestyminen riippuu ennen kaikkea palveluista. (Grönroos 2009.)

Palvelumuotoilu
Uusien ideoiden muokkaaminen asiakkaiden kanssa tehdyn luovan prosessin pohjalta. Palvelumuotoilussa muotoilualan menetelmien käyttö toimii tärkeänä linkkinä eri toimijoiden välillä. (Miettinen 2011.)

Sisäinen markkinointi
Johtamisstrategia, joka tarkoittaa työntekijöiden kohtelemista asiakkaina. Sisäisessä markkinoinnissa on kaksi prosessia: asennejohtaminen ja viestintäjohtaminen. (Grönroos 2009.)

Tunnelmamuotoilu
Tunnelmamuotoilu on ajattelufilosofia, joka tarjoaa ymmärtämisen, suunnittelun ja tuottamisen työkaluja ja välineitä. Tunnelmamuotoilu auttaa ymmärtämään miten kokemuksia johdetaan. (Rantanen 2016.)

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kuinka suuri merkitys työntekijöiden johtamisella on asiakaskokemuksen luomisessa.

Tutkimusongelmaksi muodostui se miten yrityksen johto voi toimia niin, että työntekijät osaavat luoda merkityksellisiä asiakaskokemuksia. Tutkimusongelmaa avaava tutkimuskysymys oli, mikä vaikuttaa merkityksellisen asiakaskokemuksen syntymiseen. Tutkimuksen pohjana oli Musiikkitalon Palveluakatemia niminen työntekijöiden koulutusohjelma, jonka toimintaan tutustumalla perehdyttiin siihen miten Musiikkitalo kouluttaa työntekijöitään luomaan palvelukokemuksen asiakkailleen. Tämä tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus, jossa haastateltiin Musiikkitalon työntekijöitä ja tapahtumanjärjestäjiä. Case-yrityksen strateginen materiaali toimi tärkeänä osana empiiristä tutkimusta. Tutkijan oma työsuhde case-yrityksessä innosti perehtymään aiheeseen. Teoreettinen viitekehys rakentui sisäisen markkinoinnin ja palveluidentiteetin rakentamisen ympärille.

2 KOKEMUKSEN LUOMISEN PERUSTA

2.1 Sisäinen markkinointi

Kamenskyn (2015) mukaan, asiakaskokemuksen luominen lähtee työntekijöistä. Gröönroos (2006) tarkentaa, että asiakaskokemuksen luomisessa sisäinen markkinointi työntekijöiden keskuudessa on kantava ajatus sillä sisäisen markkinoinnin johtaminen on asiakassuhteiden hallinnan edellytys. Löytänä & Kortesuo (2011) syventyvät asiakaskokemuksen johtamiseen ja kertovat, että asiakaskokemuksen johtaminen, CEM (customer experience management), on bisneskielen uusi tulokas, CRM:n (customer relationship management) seuraaja ja sillä on edeltäjäänsä laajempi näkökulma asiakkaan ja yrityksen välisiin suhteisiin. Asiakaskokemuksen johtaminen on kokonaisvaltainen ajattelutapa, joka huomioi kaikki yrityksen osa-alueet (Löytänä & Kortesuo 2011). Löytänä & Kortesuo (2011) kertovat, että asiakaskokemuksen johtaminen maksimoi yrityksen asiakkailleen tuottaman arvon luomalla asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia (Löytänä & Kortesuo 2011). Rantasen (2016) mukaan johtamiskulttuuri näkyy henkilökunnan tavassa toimia, ottaa asiakkaita vastaan ja palvella. Se näkyy myös sisäisessä palvelussa eli siinä miten ihmiset kohtelevat toisiaan. (Rantanen 2016.) Gröönroos (2006) kertoo sisäisestä markkinoinnista johtamisfilosofiana, jonka mukaan työntekijöitä tulisi kohdella kuin asiakkaita. Sisäisessä markkinoinnissa on kaksi tärkeää näkökulmaa: asennejohtaminen eli työntekijöiden motivointi ja viestintäjohtaminen, joka tarjoaa työntekijöille tietoa palvelujen piirteistä, työrutiineista, lupauksista.(Gröönroos 2006.) Sisäisen markkinoinnin vaikutuksesta palvelukulttuuriin kirjoittaa myös Elina Tiainen vakuuttavasti pro gradu tutkielmassaan. Tiainen kertoo, että sisäisillä prosesseilla on vaikutusta siihen kuinka asiakkaille annettu arvolupaus lunastetaan (Tiainen 2015). Tiainen (2015) jatkaa, että sisäinen markkinointi syntyy erilaisten johtamistekniikoiden yhteisvaikutuksesta. Esimerkiksi suhdelähtöisessä sisäisessä markkinoinnissa organisaatio saavuttaa henkilöstön näkökulmasta suurempaa sitoutumista, luottamusta ja velvollisuutta tuottaa hyvää palvelua. (Tiainen 2015.) Gröönroosin mukaan sisäisen markkinoinnin menestystekijöitä ovat sisäisten suhteiden rakentaminen, osastojen sisäinen ja osastojen välinen yhteistyö, sisäiset viestintäjärjestelmät, palveluhenkilöstön kouluttaminen ja kehittäminen.

Kamensky (2015) kertoo, että merkityksellisen asiakaskokemuksen luomiseen tarvitaan tietämystä myös perinteisistä johtamisstrategioista. Kaplan & Norton (2004) muistuttavat, että organisaatio, joka on valinnut liiketoimintalogiikakseen palveluiden tuottamisen tarvitsee muiden organisaatioiden lailla strategian, joka ohjaa toimintaa ja jonka avulla työntekijät toteuttavat asiakkaille annettua arvolupausta. Kaplanin&Nortonin (2004) strategiakartta auttaa ymmärtämään kuinka strategiakartan arvolupaus ohjaa palveluorganisaatiota. Arvon

tuottaminen vaatii aineettoman pääoman kehittämistä kuten työntekijöiden kouluttamista. (Kaplan & Norton 2004).
Kokemuksen johtamisen asiantuntija Bruce Temkin (2015) The Temkin Group yrityksestä esittää, että asiakaskokemusta tutkittaessa huomion tulisi kääntyä yritykseen itseensä. The Temking group on tutkinut tuhansia amerikkalaisia työntekijöitä ja selvittänyt asenteita, jotka korreloivat sitoutumisen kanssa. Jos työntekijä ymmärtää yrityksen olemassaolon tarkoituksen, saa palautetta työstään ja häntä koulutetaan on aito sitoutuminen organiaatioon mahdollista. (Temkin 2015.) Sitoutuneet työntekijät saavat suuremmalla todennäisyydellä hyvää aikaiseksi vaikka heiltä ei odotettaisi sitä (Temkin 2015). Temkin Groupin oivallus työntekijöiden sitouttamisesta kiteytyy viiteen vaiheeseen: inform = tarjoa tietoa, inspire = saa työntekijät kokemaan ylpeyttä ja ymmärtämään, että organisaation arvoilla ja toimintatavoilla on merkitystä, instruct = tarjoa koulutusta ja valmennusta, involve = ota työntekijä mukaan työn suunnitteluun, incent = mittaa ja palkitse, jotta työntekijät pääsevät parhaimpaan suoritukseensa (Temkin 2015.) Kun tavoite on saada uskollisia asiakkaita ovat yrityksen työntekijät huomion keskipisteessä tämän tavoitteen saavuttamisessa (Temkin 2015).

2.2 Palveluidentiteetti

Autio (2012) painottaa, että yksittäisen työntekijän merkitys palveluprosessissa ja kokemuksen luomisessa on ydintärkeää, ja se miten henkilöstö toteuttaa yrityksen perustehtävää ja arvoja on palveluidentiteetin lähtökohta. Aution (2012) mukaan palveluidentiteetti luodaan syvällisen asiakasymmärryksen pohjalta, ja asiakkaalle palveluidentiteetti ilmenee palvelueleiden kautta, jotka parhaimmillaan saavat aikaan Vau-elämyksen. Rantasen (2016) mukaan esihenkilön tehtävänä on osata viestiä yrityksen palvelulupaus niin että henkilöstö näkee itsensä osana sitä. Rantanen (2016) kertoo Helsingin Kasinon asiakaskokemuksen johtajan Olli Heinosen näkemyksen esimiestyön merkityksestä yksittäisen työntekijän palveluidentiteetin rakentamisessa: keskustelu, sparraus ja kyky pystyä välittämään välittämisen tunnetta sekä luoda luottamuksellista ilmapiiriä ovat avainasioita. (Rantanen 2016.) Rantanen (2016) muistuttaa, että työntekijän ollessa innostunut, päästään lähelle asiakasta - sitä, jolle kokemus luodaan. Stand up komiikasta voidaan ammentaa tekniikkaoppeja asiakasrajapinnassa työskenteleville, ja palvelumuotoilun tavoin tehdään testausta asiakkaan ymmärtämiseksi. Vuorovaikutus ja oppien soveltaminen yli toimialojen on avainasia. Niin tapahtuu parasta kehittymistä. (Rantanen 2016.)

Rantanen (2016) sanoo, että kokemuksen luominen ja kokemuksen johtaminen ovat tarinankerrontaa ja esihenkilö on tarinan ohjaaja (Rantanen 2016). Rantanen (2016) jatkaa, että esihenkilönä oleminen vaatii ennen kaikkea rohkeutta. Pitää ylittää odotukset, jotta saa muut ylittämään odotukset. (Rantanen 2016.) Vuorovaikutusjohtaja Ira Koivu väittää, että johtajuudessa on kyse sisäisestä

voimasta ja vaikuttamisesta, ei niinkään ulkoisista tekijöistä (Viestintätoimisto Muna vai Kana). Koivu sanoo, että johtaminen on päämäärän määrittelyä ja sitä, että saa johdettavansa työskentelemään tämän päämäärän saavuttamiseksi (Viestintätoimisto Muna vai Kana). Rantanen (2016) toteaa, että esihenkilö vaikuttaa kokemuksiin omalla esimerkillään ja ensisijaisen tärkeää on, että esihenkilö on halukas kehittämään itseään ja alaisiaan. (Rantanen 2016.) Rantanen (2016) tiivistää, että kaiken ytimessä on hyvä kommunikaatio, joka lisää motivaatiota, luovuutta ja tuottavuutta. Miettinen (2011) muistuttaa, että on esihenkilöiden vastuulla pitää huolta organisaation yhteisistä arvoista. Palvelukulttuuri rakentuu yhteisistä ajattelu- ja työskentelytavoista ja kiinnostus asiakkaita kohtaan lähtee johdolta, jonka tulee kannustaa henkilöstöä palveluhenkisyyteen. (Miettinen 2011.)

2.3 Tunnelmamuotoilu

Miettisen (2011) mukaan kohtaamiset ja kokemukset ovat aineettomia ja ajassa tapahtuvia prosesseja. Siksi niiden suunnittelu ja johtaminen on haastavaa. (Miettinen 2011.) Asiakaskokemuksen kannalta kriittisiä hetkiä ovat kohtaamiset asiakaspolulla. Sujuva asiointi, työntekijöiden tapa toimia tilanteessa, lämpötila, valoisuus, aisteja stimuloivat asiat, asioiden sijoittelu, ärsykkeiden määrä, kohtaamisten ohjaaminen ovat asioita, joita asiakas kohtaa polullaan. Tiettyjen asioiden toteutuessa kohtaamiselle syntyy arvoa. Jotta asiakkaan polku onnistuisi parhaalla mahdollisella tavalla ja syntyisi asiakkaalle erityinen kokemus, tulisi liiketoimintaa tärkeämpi tavoite olla asiakkaan tunne. Tämän tavoitteen toteutumiseksi tarvitaan riittävästi aikaa ja ymmärrystä asiakkaasta. (Rantanen 2016.) Rantanen (2016) kertoo kolme peruselementtiä tunnelman luomiseen: ympäristö, tapa toimia ja vuorovaikutus. Tapa, jolla kommunikoimme muille ja itsellemme luo suurimman ja tärkeimmän tunnelman elementin. Ihmisten välinen vuorovaikutus luo elämyksiä paremmin kuin mikään muu keino. (Rantanen 2016.)

Rantasen (2016) mukaan tunnelmamuotoilu on ajattelufilosofia, joka tarjoaa kokemuksen ymmärtämisen, suunnittelun ja tuottamisen työkaluja ja välineitä. Teorioiden ymmärtäminen on tärkeää, jotta ymmärretään mistä kokemukset ja tunnelma syntyvät. Työkaluja ja ajattelumalleja hyödynnetään suunnittelun ja kommunikoinnin avuksi, ja haluttuja kokemuksia työstetään työkalujen avulla. Tunnelmamuotoilu tuo palvelukokemukseen uuden ulottuvuuden ja auttaa ymmärtämään miten kokemuksia luodaan ja johdetaan. (Rantanen 2016.) Kokemusten ja tunnelman johtamisen yhtenä työkaluna toimii Rantasen (2016) mukaan 4T malli, jossa yhdistyy teoria, työkalut, työstö ja tuotos. Rantanen (2016) kertoo, että mallin avulla voidaan valmentaa johtoa ja henkilöstöä, suunnitella ja kehittää palvelua tai kohtaamisia. Rantasen (2016) mukaan mallin teoria osuus tarkoittaa kaikkea tietoa siitä mistä kokemukset syntyvät. Pääasiassa tämä tarkoittaa asiakkaan ymmärtämistä esimerkiksi asiakaskyselyiden avulla.

Kokemusten ja tunnelman johtamisen ymmärtämisen taustalla voi olla tiedostettuja asioita tai tiedostamattomia, kaikille yhteisiä asioita. (Rantanen 2016.) Rantasen (2016) mukaan työkaluilla 4T mallissa tarkoitetaan kaavioita, matriiseja ja ajattelumalleja, joiden avulla kerätään tietoa. Rantanen (2016) antaa esimerkiksi Blueprint mallinnuksen kokemuksesta tai kuvauksen asiakkaan asiointipolusta. Rantanen (2016) kertoo mittareiden olevan tärkeitä työkaluja. Niiden avulla saadaan tietoa siitä olemmeko päässeet tavoitteeseen. (Rantanen 2016.) Työstö on Rantasen (2016) mukaan 4T mallin tärkeä osa kokemusten johtamisessa, ja vaihe, jossa synnytetään jotain konkreettista on 4T mallissa nimeltään tuotos. Ystävällinen teko ja huolenpito, elämys, muisto – jotain fyysistä tai aineetonta. Tuotos on se osa, joka tuo arvoa. (Rantanen 2016.) Miettisen (2011) mukaan tunnelmamuotoilua ennen on puhuttu palvelumuotoilusta, joka on vakiinnuttanut asemansa menetelmänä palveluiden ja palveluliiketoiminnan kehittämisessä. Palvelua muotoilemalla varmistetaan merkityksellinen asiakaskokemus sillä ydinpalvelun muuttaminen ei aina ole tarpeellista. Palvelumuotoilun guru Mikko Koivisto kertoo, että palvelumuotoilu on palvelujen muotoilua teollisen muotoilun menetelmiä käyttäen. (Miettinen 2011.)

3 CASE-YRITYS

3.1 Musiikkitalo Oy

Tämän tutkimuksen case-yritykseksi valitsin entisen työnantajani Musiikkitalo Oy:n. Helsingin Musiikkitalo on konserttitalo, kohtauspaikka ja maamerkki Kansalaistorin laidalla. Vuonna 2019 Musiikkitalossa järjestettiin 1234 julkista tapahtumaa, noin 250 yksityistilaisuutta ja 152 esittelykierrosta ryhmille. Musiikkitalon päätoimijoita ovat Radion sinforniaorkesteri (RSO), Helsingin Kaupunginorkesteri (HKO) ja Sibelius Akatemia (SiBa). Oma kolmivuotinen työsuhteeni Musiikkitalolla innosti tutkimaan asiakaskokemuksen johtamista, ja näin käytännössä kuinka palveluorganisaatio parhaimmillaan toimii. Halusin ymmärtää ja kuvata kuinka Musiikkitalon työntekijöiden koulutusohjelma auttaa asiakaskokemuksen luomisessa.

3.2 Musiikkitalon Palveluakatemia

Musiikkitalo Oy:n strategisen materiaalin mukaan Palveluakatemia on Musiikkitalon sisäinen valmennusjärjestelmä, jonka tavoitteena on nostaa palvelun laatua ja kehittää asiakaspalvelutoimintoja. Valmentajina toimivat Musiikkitalon henkilökunta, ja valmennettavana ovat kaikki Musiikkitalon asiakasrajapinnassa työskentelevät työntekijät, joita on noin 200. Palveluakatemian valmennus tapahtuu työpajoissa. Musiikkitalon Palveluakatemia on perustettu syksyllä 2015, ja ensimmäiset työpajat pidettiin vuoden 2016 keväällä. Työpajoja on pidetty tähän mennessä yli 50. Asiakastyytyväisyydessä on ollut merkittävää kehitystä Akatemian olemassaolon aikana. Palveluakatemia on tärkeä osa Musiikkitaloa, jossa on monen eri yrityksen työntekijöitä asiakasrajapinnassa. Palveluakatemiassa jaetaan kokemuksia työntekijöiden kesken, parannetaan kommunikaatioita eri sidosryhmien kesken ja taistellaan asiakaspalvelutyölle ominaista taantumista vastaan. Palveluakatemiassa ei keksitä pyörää uudelleen vaan aktivoidaan jo olemassa olevaa osaamista. Musiikkitalon Palveluakatemian kolme tärkeää arvoa ovat *asiakkaaseen keskittyvä*, *ammattitaitoinen* ja *unohtumaton elämys*.

Musiikkitalon Palveluakatemia visualisoi ja nimeää asiakaspalvelun ja asiakkaan kohtaamisen vaiheet palvelulupaukseksi, jossa asiakkaan kohtaamisen vaiheita ovat oikea asenne, tervehtiminen, kuunteleminen ja asiakkaaseen keskittyminen, asioiden ratkaiseminen ammattitaidolla, kiittäminen ja asiakastyytyväisyyden varmistaminen jatkossa.

Kaavio 1: Musiikkitalon Palvelupaus (Musiikkitalon strateginen materiaali Wennström & Norros)

Työpajojen tarkoituksena on oppia hyödyntämään palvelulupausta omassa työssä. Työpajojen aiheina uusille työntekijöille ovat esimerkiksi: Musiikkitalon tapa kohdata asiakas, sisäinen asiakaspalvelu, odotusten ylittäminen ja palveluidentiteetti. Kokeneiden työntekijöiden työpajoissa käydään läpi klassikkopalautteita, haastavia asiakastilanteita, vastaväitteiden käsittelyä ja palveluidentiteettiä. Tyypillisessä Palveluakatemian työpajassa aikaa on noin tunti ja osallistujia 6-10 henkilöä. Kullekin työpajalle annetaan yhdessä nimi kuten ”Tärkein asiakkaani on työkaverini” ja määritellään työpajan tavoite, kuten: hyvä fiilis, avoimuus, yhteistyö. Työpajoissa valmennus lähtee positiivisesta avauksesta, ja aiheen tärkeyttä painotetaan. Työpajan aikana pyritään osoittamaan kuinka Palveluakatemian toiminta kytkeytyy kokonaiskuvaan ja käydään läpi asiakkaan palvelun laadun odotuksia. Tärkeää on myös kuulla osallistujien taustoista ja odotuksista. Työpajojen aiheita ovat mm. sisäinen asiakaspalvelu, ja kuinka voi vaikuttaa työkaverin päivään sekä kuinka voi ylittää asiakkaan odotukset. Työpaja päätetään tekemällä lupaukset kuinka hyödyntää palvelulupausta omassa työssä ja kuinka parantaa sisäistä palvelua heti valmennuksen jälkeen.

Palveluakatemian vuosikello kulkee tammikuusta marraskuuhun niin että alkuvuodesta suunnitellaan kevään valmennukset, jotka toteutuvat helmi-huhtikuussa sekä uusille työntekijöille että pitkään Musiikkitalossa työssä olleille. Toukokuussa on valmentajien oma valmennuspäivä ja virkistysilta, elokuussa suunnitellaan tulevaa syksyä. Joulukuussa on koko Musiikkitalon juhla, jossa palkitaan asiakaspalvelijoita. Palveluakatemian haasteita ovat ihmisten houkutteleminen paikalle, työvuorosuunnittelun kanssa kommunikointi, valmentajien suunnitteluun varaama aika, kiinnostavien aiheiden löytäminen, yhteishengen ylläpitäminen ja palveluntuottajien johdon sitouttaminen. Palveluakatemian työn onnistuessa asiakastyytyväisyys kasvaa, osallistujilta ja valmentajilta tulee hyvää palautetta, talon yhteishenki vahvistuu, valmentajat saavat paljon merkitystä omaan työhönsä ja akatemian tunnettuus leviää talossa.

Tulevaisuudessa Akatemia pyrkii osallistamaan Musiikkitalon päätoimijoita ja helpottamaan tiedonvälitystä ja opastuksia, jalkauttamaan palveluidentiteettiä, monistamaan tekoja ja levittämään hyviä käytänteitä sekä saamaan uusia valmentajia mukaan. (Musiikkitalon strateginen materiaali Wennström & Norros.)

4 METODOLOGIA

4.1 Menetelmä

Kananen (2013) kertoo, että tutkimuksessa on aina tutkimusongelma, joka ratkaistaan erilaisilla tutkimusmenetelmillä. Laadullinen ja määrällinen tutkimus ovat kaksi perinteistä jaottelua. Case-, kehittämis- ja toimintatutkimusta ei ajatella erillisinä menetelmäkokonaisuuksina sillä näillä menetelmillä ei ole omaa metodologiaansa. (Kananen 2013.) Tämän tutkimuksen tutkimusstrategiaksi valittiin tapaustutkimus. Kanasen (2013) mukaan tapaustutkimukselle on tyypillistä monimenetelmäisyys ja tutkimusongelman moniulottuvaisuus. Tutkimus hyödyntää monia tietolähteitä holistiseen tapaan. Kananen (2013) kertoo, että tapaustutkimus on lähinnä laadullista tutkimusta, mutta hyödyntää myös määrällisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä. Hirsjärvi ym. (2008) muistuttaa, että tapaustutkimus ei pyri yleistämään vaan ymmärtämään ilmiötä ja sille on tyypillistä, että tutkimuskohteeksi valitaan jokin tutkittavan organisaation prosessi, toiminto, osasto tai tapahtumasarja. Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteeksi valittiin palveluorganisaation työntekijöiden sisäinen valmennusmenetelmä.

Valli (2018) kertoo, että tapaustutkimus on laadullisen tutkimuksen alalaji. Laadullista tutkimusta voi luonnehtia prosessiksi sillä tutkimusongelma ei ole välttämättä täsmällisesti ilmaistavissa tutkimuksen alussa vaan tutkimusongelma täsmentyy koko tutkimuksen ajan. (Valli 2018.) Näin myös tässä tutkimuksessa case-yrityksen strateginen materiaali johdatti asian ytimeen, palveluidentiteetin luomiseen ja tutkimusongelma tarkentui muutamaan kertaan. Valli (2018) toteaa, että laadullisessa tutkimuksessa keskeistä on löytää tutkimuksen kuluessa ne johtavat ideat, joihin nojaten tutkimuksellisia ratkaisuja tehdään. Valli (2018) muistuttaa myös, että laadullisessa tutkimuksessa on tarpeen korostaa tutkimusasetelmia koskevan rajaamisen välttämättömyyttä. Rajaamisessa on kyse toisaalta mielekkään ja selkeästi rajatun ongelmanasettelun löytymisestä. Toisaalta kyse on myös tulkinnallisesta rajauksesta. (Valli 2018.) Vallin (2018) mukaan tutkijan omat intressit ja tarkastelunäkökulmat vaikuttavat aineiston keruuseen ja kerääntyvän aineiston luonteeseen. Laadullinen aineisto ei siis sellaisenaan kuvaa todellisuutta, vaan todellisuus välittyy meille tulkinnallisten prismojen tai tarkasteluperspektiivien välittämänä. (Valli 2018.) Hirsjärvi ym. (2009) kertovat, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkoituksena on kuvata tiettyä ilmiötä ja pyrkiä ymmärtämään sitä. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen sisältäen ajatuksen, että todellisuus on moninainen, mutta kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, todellisissa tilanteissa. (Hirsjärvi ym. 2009.) Tämän tutkimuksen tavoitteena oli luoda ymmärrys tutkittavan organisaation keinoista johtaa työntekijöitään kohti merkityksellisen asiakaskokemuksen luomista pohjaten organisaation sisäiseen koulutusmenetelmään ja työntekijöiden

kokemuksiin. Valli (2018) kertoo kokemusten merkityssisällön ja rakenteen olevan tutkimuksen keskiössä, kun tutkitaan kokemuksia. Hirsjärvi ym. (2008) kertovat, että tutkimuksella on aina jokin tarkoitus tai tehtävä, jota luonnehditaan neljän piirteen perusteella. Ennustava, selittävä, kartoittava ja kuvaileva. (Hirsjärvi ym. 2008.) Tämä tutkimus on kartoittava ja selittävä sillä tutkimus selvittää miten Musiikkitalon sisäinen koulutusjärjestelmä toimii ja tunnistaa valmennuksen taustalla vaikuttavia asenteita.

4.2 Aineiston kerääminen

Hiltunen (2017) kertoo, että tutkimusaineisto on empiirisen tieteellisen tutkimuksen perusta. Tutkittavan aineiston valinnan tulee olla harkittua ja tutkimusongelmaan sopivaa. Tutkimusaineisto voi koostua valmiiksi olemassa olevista dokumenteista tai aineisto voidaan koostaa tutkimuksen kuluessa. Valmiit dokumentit voivat olla esim. kirjoja, kuvia, kirjeitä, mediatekstejä tai yrityksen strategista materiaalia. Tutkimusaineiston ei tarvitse olla suuri, jotta voi tehdä päteviä tulkintoja. (Hiltunen 2017.) Hiltusen (2017) mukaan case-tutkimus käyttää tiedonkeruumenetelmiä monipuolisesti, jotta saadaan syvällinen kuva tutkittavasta asiasta. Kirjalliset dokumentit, havainnointi, tallenteet, kyselyt ovat tapaustutkimukselle tyypillisiä tiedonkeruumenetelmiä. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarvitaan juuri sen verran kuin tutkimusaiheen kannalta on välttämätöntä. Aineistoa on tarpeeksi kun uudet tapaukset eivät enää tuo tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. (Hiltunen 2017.)

Hiltunen (2017) kertoo, että perinteisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelu ja havainnointi. Menetelmiä on mahdollista valita useampikin, kuten kertomukset, kokeet, seuranta, arkistot ja kokoelmat. Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista käyttää myös määrällisen tutkimuksen menetelmiä. (Hiltunen 2017.)
Tämän tutkimuksen aineiston yksi osa koostui Musiikkitalon työntekijöille ja tapahtuman järjestäjille tehdyistä puolistrukturoiduista haastatteluista. Eskola & Suoranta (1998) kertovat, että puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille osanottajille esitetään samat kysymykset samassa järjestyksessä, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei anneta. Tässä tutkimuksessa haastateltavina olivat yksi esimies, kaksi työntekijää ja kaksi tapahtumanjärjestäjää. Otos oli pieni, mutta riittävä tähän tarkoitukseen. Haastattelukysymykset lähetettiin sähköpostilla vallitsevan koronatilanteen takia. Tarkoitus oli tehdä haastattelut mahdollisimman helpolla tavalla, joka ei veisi vastaajilta paljon aikaa. Haastattelukysymysten avulla selvitettiin mitä kokemus ja sen luominen tarkoittaa Musiikkitalon työntekijöille ja tapahtuman järjestäjille, miten Palveluakatemiassa tehtävä työ auttaa työntekijöitä löytämään oman palveluidentiteettinsä ja mikä merkitys työntekijöillä ja esihenkilöillä on kokemuksen luomisessa. Teemat käsittelivät Musiikkitalon Palveluakatemiaa,

esimiestyötä, asiakaskokemuksen ja palveluorganisaation merkitystä. Kysymykset valittiin niin, että ne avaisivat tutkimusongelmaa ja kuvaisivat palveluakatemian toimintaa ja Musiikkitalon palvelualttiutta tapahtuman järjestäjille. Haastateltaviksi valittiin harkiten tutkittavan ilmiön omakohtaisesti tuntevia ihmisiä ja lupa kysymysten lähettämiseen varmistettiin ensin Musiikkitalon Palvelupäälliköltä. Toinen tutkimuksessa käytetty aineisto oli case-yrityksen strateginen materiaali. Musiikkitalon Palveluakatemian esimiehille tarkoitettu koulutusmateriaali sisälsi kattavan kuvauksen Palveluakatemian toiminnasta käytännön tasolla ja toiminnan taustalla vaikuttavista periaatteista.

4.3 Aineiston luotettavuus

Hirsjärven ym. (2009) mukaan kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Käytettyjen menetelmien on oltava valideja eli on voitava tutkia sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoitus tutkia. Tulokset eivät siis saa olla sattumanvaraisia. Mittaustulosten on myös oltava toistettavia eli reliaabeleja. Käytettyjen käsitteiden on sovittava tutkimusongelman ja aineiston sisältöihin. (Hirsjärvi ym. 2009, Kananen 2013.) Kananen (2013) kertoo, että luotettava case-tutkimus on arvioitavissa, sisäisesti validi, vahvistettavissa, siirrettävissä ja eikä toista itseään (Kananen 2013). Kanasen (2013) mukaan arvioiminen voi tapahtua esimerkiksi tutkimukseen liittyvän toiminnan kirjausten avulla. Kananen (2013) lisää, että tulkinnan ristiriidattomuus eli sisäinen validiteetti tarkoittaa monipuolista aineistoa ja oikeita syy-seuraus suhteita ja tutkimuksen vahvistettavuus tarkoittaa esimerkiksi aineiston luetuttamista sillä jota se koskee. Case-tutkimuksessa paras vahvistus on tutkimukselle luonteenomainen piirre, monilähteisyys. Aineisto ei toista itseään mikäli uusia havaintoyksikköjä otetaan mukaan niin kauan kuin ne tuovat jotain uutta tutkimukseen. Siirrettävyys tarkoittaa tutkimustulosten pitävyyttä vastaavanlaisissa tilanteissa. Yrityskohtaisissa tutkimuksissa siirrettävyyden arvioinnissa on syytä huomioida yrityksen toimiala, koko, liikevaihto ja työntekijämäärä. (Kananen 2013.) Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty kahta erilaista ja monipuolista lähdettä sillä aineisto koostuu sekä haastatteluista että yrityksen strategisesta materiaalista. Aineisto on riittävä ja tutkimuksessa selvinneitä asioita voi hyödyntää myös muissa tilanteissa tai organisaatioissa.

4.4 Aineiston analysointi

Koskisen ym. (2005) mukaan kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko on tutkimuksen ydinasia. Hirsjärvi (2009) kertoo, että aineistosta haetaan selitystä ilmiölle, tyypillistä kertomusta, toiminnan logiikkaa, samanlaisuutta tai erilaisuutta. Aineiston analyysi saattaa olla tiukasti ohjattua

riippuen siitä minkälaiset tutkimusongelmat tutkimuksen alussa on määritetty (Hirsjärvi 2009.) Koskinen ym. (2005) toteaa, että analyysivaiheessa voi myös selvitä, että miten tutkimusongelmat olisi pitänyt asettaa. Kananen (2013) kertoo, että case-tutkimuksella ei ole omia analyysimenetelmiä, sillä case-tutkimus pohjautuu hyvin pitkälle laadulliseen tutkimukseen. Koskinen ym. (2005) muistuttaa, että on tärkeää tehdä selkeitä tulkintoja, jotta analyysivaihe ei jäisi pelkästään kuvailemisen tasolle. Kanasen (2013) mukaan kirjallisen aineiston sisältöanalyysissa aineisto pilkotaan ja yhdistellään uudeksi johtopäätökseksi. Aineisto hajotetaan asiasisällöiksi ja sitten asiasisällöt yhdistetään uudelleen tutkijan näkemykseksi ja hyväksi kuvaukseksi ilmiöstä. (Kananen 2013.) Hirsjärvi ym. (2009) kertoo, että aineistoa voidaan analysoida selittävään tai ymmärtävään tapaan. Selittävä lähestymistapa käyttää tilastollista analyysia ja päätelmien tekoa. Ymmärtävä lähestymistapa analysoi aineistoa laadullisen analyysin ja päätelmien kautta. Menetelmiä aineiston analysoimiseksi ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi. (Hirsjärvi ym. 2009.) Hirsjärvi ym. (2009) antavat aineiston analyysille seuraavanlaisen kaavan; ensin aineiston tiedot tarkistetaan, tietoja täydennetään ja aineisto järjestään ja litteroidaan. Laadullisessa tutkimuksessa tämä on usein työläs vaihe. (Hirsjärvi ym. 2009.) Koskinen ym. (2005) kertovat laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysin alkavan siten, että ensin silmäillään aineisto läpi useaan kertaan. Sitten tutustutaan aineistoon ja tehdään alustava teemoittaminen, jonka jälkeen seuraa analyyttisempi vaihe. Aineiston koko ja rakenne vaikuttavat analyysityöhön ja siihen miten nopeasti analyysi etenee. (Koskinen ym. 2005.)

Tämän tutkimuksen yksi aineisto oli puolistrukturoidut haastattelukysymykset, jotka tehtiin Musiikkitalon neljälle työntekijälle ja kahdelle tapahtuman järjestäjälle. Haastattelukysymysten teemat käsittelivät Musiikkitalon Palveluakatemiaa, esimiestyötä, asiakaskokemusta sekä palveluorganisaation merkitystä. Kysymykset valittiin niin, että ne avaisivat tutkimusongelmaa ja kuvaisivat palveluakatemian toimintaa ja Musiikkitalon palvelualttiutta tapahtuman järjestäjille. Haastattelukysymykset lähetettiin toukokuussa 2021, ja viimeisetkin vastaukset saatiin syyskuussa 2021. Analyysi sisälsi teemoittelua ja sisällönanalyysia ja eteni niin, että haastattelukysymysten vastaukset luettiin läpi, etsittiin vastauksista toistuvia teemoja, vertailtiin vastauksia ja etsittiin avainasioita, jotka liittyivät Palveluakatemian merkitykseen palveluidentiteetin vahvistajana. Tärkeää oli erotella vastauksista tutkimuksen kannalta olennaiset asiat. Tutkimuksen toinen aineisto oli case-yrityksen strateginen materiaali, joka koski Musiikkitalon Palveluakatemiaa. Aineiston analyysi tarkoitti materiaalin lukemista useaan kertaan, Palveluakatemian toiminnan tarkoituksen sisäistämistä ja avainasioiden etsimistä teemojen mukaan. Työtä helpotti ja nopeutti huomattavasti haastatteluiden tekeminen sähköisesti, joka oli tarkoituksenmukainen tapa kerätä aineistoa korona pandemia aikana. Tutkimuksen analyysia ohjasi kirjallisuus palveluidentiteetin muodostamisesta ja tunnelmamuotoilusta.

5 TULOKSET

5.1 Tulokset strategisen materiaalin mukaan

Case-yrityksen strategisen materiaalin mukaan Musiikkitalon palveluakatemia luo yhteiset palveluidentiteetit kaikille Musiikkitalon palvelurooleissa työskenteleville työntekijöille. Palveluakatemian käytännönläheinen ja valmentava ote luo, vahvistaa ja jalkauttaa Musiikkitalon toimintatapoja. Palveluakatemia pitää omalta osaltaan huolta Musiikkitalon korkeasta asiakaspalvelun laadusta ja täten sillä on iso merkitys myös positiivisen asiakaskokemuksen luomisessa. Palveluakatemia sitouttaa työntekijöitä ja luo Musiikkitalosta positiivista työntekijäkokemusta työpaikkana. Tutkimuksen tulosten kannalta tärkeä huomio on, että Akatemia antaa käytännön työkaluja asiakaskokemuksen luomiseen. Palveluakatemiaan on luotu yhteisesti kolme arvoa, joiden avulla jokainen työntekijä Musiikkitalossa voi vaikuttaa asiakaskokemuksen luomiseen. Nämä arvot ovat asiakkaaseen keskittyvä, ammattitaitoinen ja vau! – unohtumaton elämys. *Asiakkaaseen keskittyvä* tarkoittaa Musiikkitalossa sitä, että pyritään aidosti ymmärtämään asiakkaan tarpeet ja tekemään jokaisesta palvelukokemuksesta mahdollisimman hyvä. Se tarkoittaa ystävällisyyttä, kohteliaisuutta ja aitoa auttamishalua. *Ammattitaitoinen* tarkoittaa sitä, että on työssään hyvä. Se tarkoittaa varmuutta ja asiantuntevuutta. Se tarkoittaa työn korkeaa laatua ja yksityiskohtien huolellista huomioimista. *Vau! Unohtumaton elämys* tarkoittaa klassisen musiikin isoimpia brändejä ja unohtumattomia hetkiä kansainväliset huippustandardit täyttävissä puitteissa. Palveluakatemian työpajojen avulla saadaan nämä palveluidentiteetin arvot elämään sanoista tekoihin eli annetaan työkaluja ja houkutellaan jokaista palveluakatemian työpajoihin osallistuvaa työntekijää miettimään omassa työvuorossaan, että mitä hän voisi tehdä, jotta nämä arvot toteutuisivat käytännön asiakastilanteissa ja kohtaamisissa.

5.2 Tulokset haastattelukysymysten teemojen mukaan

Puolistrukturoidut haastattelukysymykset Musiikkitalon työntekijöille ja tapahtuman järjestäjille käsittelivät teemoja asiakaskokemus, esimiestyö, palveluorganisaatio ja Musiikkitalon Palveluakatemia. Kysymyksistä tuli positiivista palautetta vastaajilta, pohdittavien asioiden äärelle oli vastaajien mielestä mielenkiintoista jäädä. Vastauksista kävi myös ilmi arvostus valmennusmenetelmää kohtaan. Haastateltavien mukaan Musiikkitalon asiakaskokemukseen vaikuttavat seikat syntyvät asiakkaiden mielikuvista ja asioista, jotka tapahtumat ennen taloon saapumista esimerkiksi verkkosivut, ostamisen helppous, hinnat ja tiedonkulku. Haastateltavat kertovat, että Musiikkitalon Palveluosakeyhtiöllä on suuri vaikutus asiakaskokemuksen

syntymiseen vaikuttavista vuorovaikutuksellisista ja rakenteellisista kohtaamispisteistä ja siksi niiden tunnistaminen ja niihin vaikuttaminen on tärkeää. Paikan päällä asiakaskokemukseen vaikuttavat kaikki vuorovaikutukselliset palvelutilanteet, mutta myös ympäristö yleisesti esimerkiksi arkkitehtuuri ja sen toimivuus ja houkuttelevuus, sosiaaliset suhteet, jopa sääolosuhteet ja tietysti itse tapahtumakokemus ja sen synnyttämät tunteet. Haastateltavien mukaan asiakaskokemus on sekoitus tunnetta, tietoa ja toimintaa sekä asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutuksessa syntyviä asioita. Tapahtumanjärjestäjät vastasivat oman kokemuksensa tapahtuman järjestäjänä muodostuvan kokonaisuuden hyvästä hallinnasta, aina tavoitettavissa olevista nimetyistä henkilöistä ja tyytyväisestä yleisöstä. Tärkeä osa tätä tutkimusta oli pohtia miten esimiestyöllä vaikutetaan asiakaskokemuksen syntyyn. Haastateltavien mukaan esimiestyöllä vaikutetaan ratkaisevasti työyhteisön kulttuuriin ja hyvinvointiin, mikä välittyy suoraan asiakkaille ja siten asiakaskokemukseen. Haastateltavien mukaan työntekijän käyttäytymisellä on merkittävä vaikutus asiakaskokemukseen. Musiikkitalon tehtävä palveluorganisaationa on luoda erilaisia korkeatasoisia elämyksiä asiakkaiden saataville mahdollisimman mutkattomasti. Haastateltavien mukaan Musiikkitalon on palveluorganisaatio, jonka toiminnan päähuomio on palveluissa. ” On seinät ja puitteet, mutta talo kaikuu tyhjänä jos palvelua ei tarjottaisi”(H2). Haastatteluissa käsiteltiin myös Musiikkitalon mainetta tapahtumanjärjestäjien keskuudessa. Musiikkitalo on tapahtumajärjestäjän näkökulmasta parasta a-luokkaa. Haastateltavien mukaan Musiikkitalon tapahtumia on helppo markkinoida, sillä talo itsessään tarjoaa juhlavat puitteet isohkoille konserteille. Musiikkitalo ikään kuin kohottaa arjen yläpuolelle. Musiikkitalon Palveluakatemiaa haastateltavat pitävät tärkeänä ja kertovat Palveluakatemian vaikuttavan asiakaskokemuksen luomiseen. Haastateltavien mukaan Palveluakatemia antaa työkaluja työntekijälle oman palveluidentiteetin luomiseen ja opettaa tapoja, joilla Musiikkitalossa kohdataan asiakas.

6 POHDINTAA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kuinka suuri merkitys työntekijöiden johtamisella on asiakaskokemuksen luomisessa. Tutkimusongelmaksi muodostui se miten yrityksen johto voi toimia niin, että työntekijät osaavat luoda merkityksellisiä asiakaskokemuksia. Tutkimusongelmaa avaava tutkimuskysymys oli se mikä vaikuttaa merkityksellisen asiakaskokemuksen syntymiseen. Tutkimusstrategiaksi valittiin tapaustutkimus ja tutkimuksen pohjana oli Musiikkitalon henkilökunnan valmennusmenetelmä.

Kirjallisuuskatsauksessa tutkimusongelmaa lähestyttiin käymällä läpi kokemuksen luomiseen vaikuttavia teoreettisia viitekehyksiä; sisäisen markkinoinnin merkitystä ja palveluidentiteettiä. Tunnelmamuotoilu käsitteen avulla pohdittiin yrityksen kykyä ymmärtää ja oppia tuntemaan asiakas ja asiakkaan tarpeet. Asiakaskokemuksen luomiseen käytännön tasolla tutustuttiin Musiikkitalon Palveluakatemian toiminnan kautta. Teorian perusteella sisäinen markkinointi auttaa työntekijöitä ymmärtämään ja hyväksymään työnantajansa strategiset tavoitteet ja palveluidentiteetti kertoo siitä miten yksittäinen työntekijä toteuttaa yrityksen arvoja ja toimintataoja.

Tutkimuksen empiirinen aineisto lähestyi tutkimusongelmaa Musiikkitalon työntekijöiden ja tapahtuman järjestäjien kokemusten ja käsitysten pohjalta sekä Musiikkitalon Palveluakatemian strategisen materiaalin perusteella. Empiirisen aineiston perusteella kokemus on kokonaisuus, johon vaikuttavat ydinpalvelun lisäksi oheispalvelut ja tilat, tuoksut, ilmeet, eleet. Kokemuksen luomisessa henkilöstöllä on ratkaiseva merkitys ja esihenkilötyöllä on merkittävä vaikutus työntekijöihin. Näin ollen johtamistyö vaikuttaa merkittävästi asiakaskokemukseen. Palveluakatemian toiminnan voidaan todeta olevan tehokasta, koska organisaation visio ja missio on osattu viestiä ja jalkauttaa asiakasrajapinnassa työskenteleville. Myös sisäisen asiakkuuden menetelmien voidaan sanoa olevan aktiivisesti käytössä Musiikkitalossa.

Palvelulähtöisessä organisaatiossa asiakas on keskiössä ja henkilöstö ymmärtää organisaation toiminta-ajatuksen. Esihenkilöiden tuki on välttämätöntä kun kehitetään ja pidetään yllä henkilöstön osaamista. Musiikkitalon perustama oma sisäinen valmennus Musiikkitalon Palveluakatemia toteuttaa näitä palvelulähtöisen organisaation tavoitteita hyvin. Musiikkitalon Palveluakatemiassa esihenkilöt ja työntekijät kohtaavat, ja Musiikkitalon missio tulee konkreettisemmaksi työntekijöille sekä auttaa työntekijöitä löytämään oman paikkansa organisaation tarinan kerronnassa. Palveluidentiteetin muodostaminen on tämän tutkimuksen mukaan pohja merkityksellisen asiakaskokemuksen rakentamisessa. Palveluidentiteetin löytäminen ja vahvistaminen on Musiikkitalon Palveluakatemian tärkeä tehtävä.

Tulevaisuudessa olisi kiinnostavaa tutkia yleistettävyyttä eli sitä miten Musiikkitalon Palveluakatemian jalkauttamat käytännöt toimisivat muissa yhteyksissä ja organisaatioissa.

LÄHTEET

Alasuutari, P. (2011) Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino.

Autio, N.(2012). Finnairin uusi palveluidentiteetti. UAS.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Grönroos, C. (2010). Palvelujen markkinointi. Juva: WS Bookwell Oy.

https://www.haaga-helia.fi/fi/ajankohtaista/artikkelit/palveluidentiteetin-muodostaminen-auttaa-musiikkitaloa-saamaan
(luettu 9.8.2021)

Hiltunen, L.(2017). Opinnäytteen aineiston hankinta. Opintomateriaali. Jyväskylän Yliopisto. Pdf-tiedosto. Saatavissa: https://docplayer.fi/423762-Opinnaytteen-aineiston-hankinta.html (Viitattu 24.11.2021)

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjanpaino Oy.

Kamensky, M. (2015). Menestyksen timantti. Talentum Media Oy.

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

Kaplan, R. S. & D. P. Norton (2004). Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Koskinen, I., Alasuutari, P.&Peltonen, T. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Löytänä J, Kortesuo K. (2011). Asiakaskokemus. Talentum Media Oy.

Miettinen, S. (2011). Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiateollisuus ry.

https://munavaikana.fi/uutiset/opitaan-hevosilta-johtamisesta-osa-2-johtaja-tieda-minne-olet-menossa/ (luettu 23.8.2021)

Rantanen, M. 2016. Tunnelmamuotoilu. Talentum Media Oy.

Temkin, B. To improve customer experience, engage your employees. https://www-proquest-com.ezproxy.jyu.fi/docview/1683186971?pq-origsite=primo (luettu 4.6.2021)

Tiainen E. (2015) ”Tää on palvelutyötä omalle organisaatiolle. Tapaustutkimus sisäisen markkinoinnin vaikutuksesta palvelukulttuuriin osana strategian toteuttamista”. Pro gradu tutkielma. Vaasan yliopisto.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Valli, R. (2018). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Valli, R.(2018). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

LIITTEET

LIITE 1: Haastattelukysymykset Musiikkitalon työntekijöille

Kandidaatintutkielmassani pohdin sitä, miten yrityksen johto voisi toimia niin että työntekijät ymmärtävät asiakaskokemuksen luomisen merkityksen yrityksen liiketoiminnalle.

Oheiset kysymykset auttavat tutkimukseni etenemisessä, kiitos että vastaat!

Tutkimuksen kannalta tärkeitä kysymyksiä ovat:
1. Mistä asiakaskokemus koostuu?
2. Millä konkreettisilla tavoilla Musiikkitalon työntekijöitä opastetaan luomaan merkityksellinen asiakaskokemus?

Esitiedot
1. Ikä
2. Sukupuoli
3. Oma työtehtäväsi
4. Aika työsuhteessa
5. Oletko Musiikkitalon Palveluakatemian jäsen?

Asiakaskokemus
1. Mitä mielestäsi tarkoittaa asiakaskokemus?
2. Vaikuttaako työntekijän käyttäytyminen asiakaskokemuksen syntymiseen? Jos vastauksesi on kyllä, kerro vielä miksi?
3. Mitä mielestäsi tarkoittaa palveluorganisaatio?
4. Onko Musiikkitalo Oy palveluorganisaatio? Jos vastauksesi on kyllä, kerro vielä miksi?

Esimiestyö/Johtaminen
1. Ymmärrätkö työpaikkasi mission?
2. Tarjoaako työnantajasi riittävästi koulutusta?
3. Pyytääkö työnantaja sinulta palautetta ja toimii sen mukaan?
4. Vaikuttaako esimiestyö mielestäsi asiakaskokemuksen syntymiseen? Jos vastauksesi on kyllä, kerro vielä millä tavoin?

Palveluakatemia
1. Mikä on Musiikkitalon Palveluakatemia?
2. Onko Akatemia tärkeä? Jos vastauksesi on kyllä, kerro vielä miksi?
3. Sitouttaako Akatemia työntekijöitä?
4. Innostaako Akatemia työntekijöitä?
5. Auttaako Akatemia ymmärtämään organisaation missiota?

6. Antaako Akatemia työkaluja asiakaskokemuksen luomiseen? Jos vastauksesi on kyllä, kerro vielä miten?

LIITE 2: Haastattelukysymykset Musiikkitalon tapahtuman järjestäjille

Yleiset
- Tapahtumajärjestäjän nimi
- Kuinka monta kertaa vuodessa järjestät tapahtuman Musiikkitalolla?
- Onko sinulla henkilökohtainen yhteyshenkilö Musiikkitalon puolesta?

Palveluorganisaatio
- Mitä mielestäsi tarkoittaa palveluorganisaatio?
- Pidätkö Musiikkitaloa palveluorganisaationa?
- Minkälainen maine Musiikkitalolla on mielestäsi?
- Koetko, että Musiikkitalolla on tapahtumasi järjestämisen kannalta sopivat tilat?

Tapahtuman järjestäminen
- Koetko toiminnan Musiikkitalolla helppona ja sujuvana?
- Onko tapahtumasi järjestämisessä Musiikkitalolla selkeä polku esimerkiksi suunnittelu, markkinointi, lipunmyynti, tapahtuman toteutuminen ja lopputyöt kuten tilitys?
- Koetko, että Musiikkitalon henkilökunta osaa myötäelää kanssasi läpi koko tapahtuman järjestämisen?
- Koetko saavasi palvelua ja onnistuneen kokemuksen?
- Mistä konserttikävijän asiakaskokemus mielestäsi muodostuu?
- Mistä tapahtumanjärjestäjän asiakaskokemus mielestäsi muodostuu?
- Mikä merkitys Musiikkitalon henkilökunnalla on tapahtumasi onnistumisessa?
- Tuoko Musiikkitalo kohtaamispaikkana mielestäsi lisäarvoa tapahtumallesi?
- Vapaa kommentti liittyen tapahtuman järjestämiseen Musiikkitalolla

LIITE 3: Haastateltavien esitiedot

Musiikkitalon työntekijät	IKÄ	SUKUPUOLI
H1	43	nainen
H2	35	nainen
H3	26	nainen
H4	29	mies
ASEMA	PALVELUAKATEMIAN JÄSEN	AIKA TYÖSUHTEESSA
esimies	Kyllä	10V
työntekijä	kyllä	10V
työntekijä	kyllä	4v 9kk
työntekijä	kyllä	10V
Musiikkitalon tapahtumanjärjestäjät	Tapahtumia /vuosi	
H1	6-7 kpl	
H2	8-10 kpl	
Onko henkilökohtainen yhteyshenkilö Musiikkitalolla		
Kyllä		
Kyllä		