

Antti Viita

Asiamiespostitoiminnan kehittäminen päivittäistavarakaupassa

Case: S-Market kauppakeskus Lehtinen

Opinnäytetyö

Syksy 2017

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tradenomi (AMK), Liiketalous



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Henkilöstöhallinto ja liiketoiminnan kehittäminen

Tekijä: Antti Viita

Työn nimi: Asiamiespostitoiminnan kehittäminen päivittäistavarakaupassa

Ohjaaja: Sami Kautto

Vuosi: 2017

Sivumäärä: 94

Liitteiden lukumäärä: 2

Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda kehitysideoita kohdeorganisaatiolle asiamiespostitoimintansa kehittämiseksi niin asiakkaiden, henkilöstön kuin kaupankin näkökulmasta. Kehitysideoilla annettiin suoritettujen tutkimusten ja teoreettisen viitekehysten pohjalta konkreettisia ohjeita organisaatiolle.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä keskitytään muutosjohtamisen, liiketoiminnan ja palvelun kehittämiseen sekä asiakastytyvyyteen. Näiden teemojen yleisen tarkastelun ohella on tuotu esiin opinnäytetyön tekijän kokemuksia ja mielipiteitä teorian sovellettavuudesta asiamiespostitoimintaan. Teoreettisessa viitekehyksessä toimintaa tarkastellaan sekä kaupan ja sen henkilöstön että asiakkaiden näkökulmasta.

Työn menetelmäosiossa on käytetty sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Kvalitatiivisina menetelminä käytettiin avointa haastattelua ja havainnointia. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa sen sijaan hyödynnettiin asiakaskyselyä. Avoimessa haastattelussa haastateltiin yksikön päällikköä sekä kahta asiamiespostin työntekijää. Havainnointia tehtiin niin asiakaskyselyä tehtäessä kuin tekijän ollessa työsuhteessa kohdeorganisaatiossa. Asiakaskysely kohdistui kyseisessä asiamiespostissa asioiviin henkilöihin. Vastaajia oli 72.

Työn loppuun on luotu tutkimusten tulosten ja teoreettisen osuuden pohjalta kehitysideat kohdeorganisaatiolle asiamiespostitoimintansa kehittämiseksi. Ideat keskittyvät kolmeen esille nousseeseen teemaan: perehdytykseen, henkilökunnan saataavuuteen, ja työkiertoon. Tulosten voidaan nähdä vastaavan opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin ja -ongelmaan.

Avainsanat: asiamiesposti, muutosjohtaminen, kehittäminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Business Management

Specialisation: Human Resource Management and Business Development

Author/s: Antti Viita

Title of thesis: Developing post office operations at a grocery store

Supervisor(s): Sami Kautto

Year: 2017

Number of pages: 94

Number of appendices: 2

The aim of this thesis was to suggest ideas for developing the commissioner organization's post office operations from the customers', personnel's and the store's point of view. Based on an analysis and the theory, concrete instructions were given to the organization.

The theoretical framework focuses on management of change, business and service development, and customer satisfaction. Along with a general look at these themes, the author expresses his own experiences and opinions about the applicability of the theory to post office operations. The theoretical section examines those operations from the perspective of the store, its personnel, and its customers.

Both qualitative and quantitative methods were used in the research part of the thesis. The qualitative methods used were open interview and observation. The quantitative study consisted of a customer inquiry. In the open interview, the manager of the unit and two employees of the post office were interviewed. Observation was done while conducting the customer inquiry, as well as when the author was working for the commissioner organization. The customer inquiry focused on the customers of the post office in question. The customer inquiry got 72 answers.

At the end of the thesis, suggestions for development are presented for the post office operations of the commissioner organization, based on the results of the empirical studies and the theoretical part. The suggestions related to three themes that came up: new employee introduction, availability of personnel, and work rotation. The results provide answers to the research problem and research questions of the thesis.

Keywords: post office, management of change, development

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo.....	6
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	7
1 JOHDANTO.....	8
1.1 Aihe ja toimeksiantaja.....	8
1.2 Työn tausta.....	8
1.3 Liikesalaisuudet.....	9
1.4 Tutkimuskysymykset ja kehittämishankkeen tavoite.....	9
1.5 Opinnäytetyön rakenne.....	9
1.6 Posti yrityksenä.....	10
2 MUUTOSJOHTAMINEN.....	11
2.1 Muutoksen suunnittelu.....	11
2.2 Kotterin kahdeksan vaiheen malli.....	13
2.2.1 Muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen....	13
2.2.2 Perusta ohjaava tiimi.....	15
2.2.3 Vision ja strategian laatiminen.....	17
2.2.4 Muutosvisiosta viestiminen.....	19
2.2.5 Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan.....	20
2.2.6 Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen.....	22
2.2.7 Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen	23
2.2.8 Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin.....	24
2.3 Muutoksen toteutumisen arviointi.....	24
3 LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN.....	26
3.1 Uudistustyön perusteet.....	26
3.2 Kehittämisen osa-alueet.....	28
3.3 Asiakas keskiössä.....	29
3.3.1 Asiakasläheisyys.....	29
3.3.2 Asiakaslupaus.....	32

3.4	Osaamisen kehittäminen	33
3.5	Esimiestyön merkitys	36
4	Palveluiden johtaminen	38
4.1	Palvelun kehityshanke	39
4.2	Työntekijät palvelun toteuttajina.....	42
4.2.1	Työmotivaatio	44
4.2.2	Työhyvinvointi	46
4.3	Asiakastyytyväisyys	47
4.4	Kannattavuutta laadun avulla.....	50
4.5	Asiakastyytyväisyystutkimuksen suunnittelun teoriaa	53
4.6	Asiakastyytyväisyystutkimuksen analysoinnin teoriaa	57
5	TUTKIMUSTEN TOTEUTTAMINEN JA ANALYSOINTI.....	58
5.1	Tutkimusmenetelmien kuvaus.....	58
5.1.1	Laadullinen tutkimus	58
5.1.2	Tilastollinen tutkimus.....	61
5.1.3	Tutkimusten eettisyys	64
5.2	Yksikön päällikön haastattelu.....	64
5.3	Asiamiespostin henkilöstön haastattelu	67
5.4	Asiakaskyselyn analysointi	70
5.5	Tutkimusten ja teorian yhteenveto	76
6	KEHITYSHANKE	78
6.1	Perehdytys.....	78
6.2	Henkilökunnan saatavuus asiamiespostissa.....	81
6.3	Työkierto	83
7	POHDINTA	88
	LÄHTEET	91
	LIITTEET	94

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Asiakastyytyväisyystutkimuksen suunnittelu	57
Kuvio 2. Perehdytyslistan pääkohdat	80
Kuvio 3 Työkierron suunnittelu ja toteutus	87

Käytetyt termit ja lyhenteet

Asiamiesposti	Termi tarkoittaa Postin toimipistettä, joka toimii yleensä jonkin toisen yrityksen yhteydessä, ja asiakaspalvelun hoitaa kyseinen yritys.
Muutosjohtaminen	Termi tarkoittaa organisaation suunnitellun muutoksen järjestelmällistä suunnittelua ja toteutusta.
Ihmisten johtaminen	Termi tarkoittaa johtamistyyliä, jossa keskitytään johdettavien kuuntelemiseen, oikeudenmukaiseen kohteluun, ja luottamuksen rakentamiseen.
Asioiden johtaminen	Termi tarkoittaa johtamistyyliä, jossa keskitytään suorituksen johtamiseen, johon kuuluvat tavoitteiden asettaminen, ohjaaminen, neuvonta, sekä palautteenanto.
Benchmarking	Termi tarkoittaa toisista organisaatioista mallin ottamista toimintaa kehitettäessä.
Työkierto	Termi tarkoittaa toimintatapaa, jossa työntekijä vaihtaa sovituksi ajaksi työtehtävästä toiseen.

1 JOHDANTO

1.1 Aihe ja toimeksiantaja

Tämän opinnäytetyön aiheena on asiamiespostitoiminnan kehittäminen päivittäistavarakaupassa. Toimeksiantaja on Seinäjoen kaupungin keskustassa sijaitseva S-Market kauppakeskus Lehtinen, joka on kaupungin pääpostin lakkautuksen jälkeen harjoittanut asiamiespostitoimintaa syyskuusta 2016 alkaen. Kyseisessä asiamiespostissa on ollut lokakuusta 2016 syyskuuhun 2017 kuukaudessa keskimäärin noin 7140 asiakasta pois lukien joulukuu 2016, jolloin 10417:n asiakasmäärä oli selkeästi enemmän kuin muina kuukausina (Asiakasmäärät 10.2016–9.2017) Päivittäin siis asiakkaita asiamiespostilla on keskimäärin (pois lukien joulukuu) noin 240. Postin ns. sesonkiaikana voidaan pitää joulukuuta joululahjalähetysten ja -tilausten vuoksi. Kyseinen asiamiesposti on avoinna viikon jokaisena päivänä, mutta arkipyhät tekevät joissain tapauksissa poikkeuksen aukioloaikoihin.

1.2 Työn tausta

Aihealue on sikäli merkittävä, että kaupungin pääpostin lakkautus, ja sen toiminnan integroiminen S-Market kauppakeskus Lehtisen yhteyteen on tuonut suuren muutoksen kohdeorganisaatioon. Asiamiespostitoimintaa on harjoitettu kyseisen kaupan yhteydessä vuoden 2016 syyskuusta alkaen. Organisaatiossa on koettu tässä kohtaa jonkinasteinen alkutaival asiamiespostitoiminnan harjoittamisessa, ja nyt onkin tavoitteena saada kehitysaskelia aikaiseksi palvelun laadun parantamiseksi. Kohdeorganisaatio ei ole toteuttanut asiamiespostitoiminnasta minkäänlaisia tutkimuksia, kuten asiakas- tai henkilöstötyytyväisyyskyselyä, joten tätä opinnäytetyötä voidaan pitää suuren muutoksen jälkeisenä ensimmäisenä tutkimustyönä.

Seinäjoen pääpostin lakkautus on osa Postin viimevuosien palveluverkostoonsa kohdistamaa uudistusta, jossa esim. ilmoitettiin vuonna 2015 lakkautettavaksi 77 Postin omaa myymälää. Siirtämällä palveluja kumppaniyritysten hoidettavaksi, Posti tavoittelee mm. laajempia aukioloaikoja ja uusien verkkopalvelujen tarjoamista (Yle uutiset 16.6.2015). Anttila (2015) toteaaakin, että postien lukumäärä on kasvanut

merkittävästi, ja ihmiset haluavat hoitaa postiasioitaan silloin, kun heille itselleen sopii.

Suomessa postilaki määrittelee, että koko maassa tulee olla pysyvästi ja tasapuolisesti postipalvelujen yleispalvelu tarjolla koko maassa (L 29.4.2011/415, 3 luku, 14 §). Postilain määrittämät yleispalvelut sisältävät kirjelähetysten, sekä postipakettien ja -lähetysten tarjoamisen, sekä näiden kirjaamis- ja vakuuttamispalvelut (3 luku, 15 §). Yleispalvelua voi hoitaa asiamiesposti, joka toimii jonkin toisen yrityksen yhteydessä (HE 216/2010, 16 §).

1.3 Liikesalaisuudet

Työhön liittyviä liikesalaisuuksia ovat työssä hyödynnettävät asiamiespostin asiakasmääräraportit.

1.4 Tutkimuskysymykset ja kehittämishankkeen tavoite

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksinä ovat: ”Miltä asiamiespostitoiminnan nykytila näyttää tällä hetkellä?” ja ”Millä tavoin kohdeorganisaatio voi kehittää asiamiespostitoimintaansa asiakkaiden, henkilöstön, ja kaupan näkökulmasta?”.

Kehittämishankkeen tavoitteena on asiamiespostitoiminnan palvelun laadun parantaminen niin asiakkaiden kuin henkilöstönkin näkökulmasta kaupan näkökulma huomioon ottaen.

1.5 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön teoriatausta pohjautuu muutosjohtamiseen, liiketoiminnan kehittämiseen, palveluiden johtamiseen ja asiakastytyväisyyteen. Teoriaosuuden rinnalla tarkastellaan opinnäytetyön tekijän omia ajatuksia teoriasta omiin kokemuksiin peilaten. Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt kohdeorganisaatiossa niin työharjoittelun aikana kuin osa-aikaisenakin opiskelujen ohessa. Tavoitteena on näitä aihealu-

eita tutkimalla muodostaa kuva tutkittavan päivittäistavarakaupan asiamiespostitoiminnan, ja sitä kautta erityisesti tuottaa organisaatiolle merkittävää apua toiminnan kehittämiseksi.

Teoriaosuuden jälkeen käsitellään henkilöstöön kohdistuvia haastatteluita sekä asiakastyytyväisyystutkimusta. Teorian ja tutkimusten pohjalta loppuun rakennetaan asiamiespostitoiminnalle kehityshanke.

1.6 Posti yrityksenä

Posti Group Oyj on kokonaan Suomen valtion omistama yhtiö (Hallinnointi). Posti jakaantuu logistiikka-, posti-, ja taloushallinnon palveluihin, Itella Venäjään ja OpusCapitan taloushallinnon palveluihin (Vuosikertomus 2016, 26), joista merkittävintä alaa liikevaihtoon katsottuna on Posti-, paketti- ja logistiikkapalvelut. Se toimii kaikkiaan kymmenessä eri maassa (s. 1). Postin tavoitteena on Vuosikertomuksen (s. 33) mukaan olla asiakkaalle helppo, nopea, luotettava ja vastuullinen ratkaisu, ja he haluavat kuunnella asiakkaitaan aktiivisesti toiminnan kehittämiseksi.

Yhtiö haluaa vahvistaa palvelujaan, ja se siirtyykin tarjoamaan asiakkaille myös kotipalveluita kuten kotihoitoa, vammaispalveluita, turvapalveluita, ruohonleikkuuta ja haravointia (Vuosikertomus 2016, 35–36). Postin tavoitteena on ylläpitää ja vahvistaa asemaansa Venäjän markkinoilla (s. 15).

2 MUUTOSJOHTAMINEN

Muutos on Nurmen (2012, 12) mukaan kaikille tuttu asia, jossa sellaisenaan jokin vanha loppuu ja jokin uusi alkaa. Muutoksia on hänen mukaansa niin monenlaisia, että sen määrittelemisen on hyvin vaikeaa. Muutosjohtaminen voidaankin käsittää olevan jonkin organisaatiolle tai yksilölle uuden toimintastrategian, -kulttuurin, -ympäristön tai fuusion johtamista kohti asetettuja tavoitteita.

2.1 Muutoksen suunnittelu

Nurmen (2012, 17) mukaan kaksi kolmannesta muutoksesta epäonnistuu, minkä voidaan katsoa aiheutuvan esimerkiksi asetettujen tavoitteiden saavuttamattomuuden, budjetissa pysymättömyyden tai aikataulun viivästymisen vuoksi. Toisaalta hän toteaa, että muutoksessa virheen voi aiheuttaa joko suunnitelma, toteutus tai molemmat. Joskus muutos saatetaan viedä läpi suunnitellusta aikataulusta tai budjetista poiketen, jolloin voidaan Nurmen (s. 18) mukaan pohtia kumpi oli virheellinen; suunnitelma vai toteutus.

Nurmi (2012, 112) korostaa, että suunnittelu on tärkeää asioiden oikeaan suuntaan viemisen vuoksi. Jos suunnitelma puuttuu, väärille raiteille ajautuvaa muutosta on vaikea korjata. Suunnitelman tulisi Nurmen mukaan (s. 123) sisältää ainakin aikataulu, budjetti, kustannusseuranta, osaprojektien toteutussuunnitelma, projektiin kuuluvat henkilöt vastualueineen ja valtuuksineen, sekä viestintä-, riskienhallinta-, ohjaus- ja valvontasuunnitelma. Opinnäytetyön tekijän mielestä asiamiespostitoiminnan suunnittelussa on etukäteen varmasti eniten suunnittelua vaatinut pisteen sijoittuminen kauppakeskukseen, muut logistiset asiat, henkilökunnan riittävyys ja työvuorojen suunnittelu, sillä niillä on eniten ollut vaikutusta organisaation toimintaan.

Viestinnän osalta Nurmi (2012, 113) neuvoo miettimään etukäteen, kelle henkilöille muutoksesta viestitään missäkin vaiheessa ja millä tavoilla. Hänen mukaansa (s. 114) hyvällä viestinnällä saadaan oikeille henkilöille tieto tapahtumista, mutta myös katkaistaan siivet ikäviltä huhupuheilta. Toisaalta pörssiyhtiöillä on tarkat säädökset viestinnän julkistusaikataulusta. Tärkeää on viestittää samanlaista tietoa kaikkien

avainhenkilöiden toimesta, että muutos pysyisi selkeämpänä henkilöstön keskuudessa. Riskienhallintasuunnitelmassa tulee miettiä erilaisia pahimpia vaihtoehtoja, joita muutos saattaa kohdata. Näiden vaihtoehtojen varalle tulee miettiä ehkäisykeinoja, ja miten niistä selvittää.

Nurmi (2012, 20) arvioi, ettei benchmarking, eli toisista organisaatioista mallin ottaminen toimi muutoksen suunnittelussa. Syiksi hän mainitsee organisaatioiden erilaisuuden, toisten kopioimisen huonon menestyksen ja benchmarkingin keskittymisen menneeseen eikä tulevaan. Nurmi esittääkin, että kompleksisuustieteen perusväitteen mukaan tapahtumat ovat hyvin herkkiä lähtökohtatilanteiden eroille. Tällöin pienikin lähtökohtatilanteen ero voi muodostua ajan kuluessa merkittäväksi. Nurmi (s. 21) myös väittää, että benchmarking perustuu muiden kopioimiseen joka ei toimi kovassa kilpailutilanteessa. Samanlaisuus ei johda menestykseen, vaan brändit perustuvat erilaisuuteen. Lisäksi Nurmen (s. 21–22) mielestä benchmarking keskittyy menneeseen, sillä tietoa toisista organisaatioista saadaan usein toimintakertomuksista ja muista lähteistä, jotka kertovat menneestä ajasta. Sen sijaan katse tulisi kiinnittää tulevaisuuden menestykseen. Benchmarking on kuitenkin Nurmen (mp.) mukaan suosittu työkalu sen faktapohjaisuuden, selkeyden ja vakiintuneisuuden vuoksi.

Opinnäytetyön tekijän mielestä benchmarking on kuitenkin oikealla tavalla hyödynnettyä hyvä työkalu toiminnan suunnittelussa. Esimerkiksi kilpailevien yritysten toimintaa voidaan seurata asiakkaana tai sivusta seuraamalla. Tällöin vältytään siltä, että keskityttäisiin menneeseen aikaan, vaan tieto pohjautuu tämän hetken tilanteeseen. Samoin on tärkeää miettiä, mitkä asiat toimisivat omassa organisaatiossa ja mitkä eivät. Tällä tavoin voidaan pienentää lähtökohtatilanteista johtuvien erojen tuottamia erilaisuuksia. Toisaalta Tuominen, Niva ja Malmberg (2011, 11) esittävät, että benchmarkingin avulla organisaatio voi oppia uudella tavalla, ja se saattaa nopeuttaa oppimista merkittävästi.

2.2 Kotterin kahdeksan vaiheen malli

Muutosjohtamisen tunnettu tutkija Kotter (1996, 18–19) on esitellyt kahdeksanvaiheisen prosessin muutoksen toteuttamiseksi. Näitä vaiheita käytetään hyväksi asiamiespostitoiminnan muutoksen johtamista tutkittaessa, sillä kyseistä teosta pidetään yleisesti yhtenä muutosjohtamisen merkittävimpänä, ja kirjan teoria perustuu näihin kahdeksaan vaiheeseen. Vaiheet ovat:

1. Muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen
2. Ohjaavan tiimin perustaminen
3. Vision ja strategian laatiminen
4. Muutosvisiosta viestiminen
5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan
6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen
7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen
8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin

Kotterin (1996, 19) mukaan näistä neljä ensimmäistä paneutuvat luutuneen yrityslan purkamiseen, seuraavissa kolmessa otetaan käyttöön uusia toimintatapoja, ja viimeisessä vaiheessa juurrutetaan muutos yrityksen kulttuuriin, ja tehdään niistä pysyviä. Merkittävän muutoksen läpiviennissä on tärkeää käydä Kotterin mukaan (s. 20) jokainen vaihe läpi ja myöskin esitetystä järjestyksessä. Muuten muutos saattaa kohdata esimerkiksi vastustusta. Usein vaiheiden väliin jättäminen aiheutuu kiireestä saavuttaa tuloksia.

2.2.1 Muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen

Kotterin (1996, 31–32) mukaan menestyvän muutoksen saavuttamiseksi tarvitaan yhteistyötä, jonka syntymisessä ratkaisevan tärkeää on kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen. Monet eivät ymmärrä Kotterin näkemyksen mukaan muutoksen suuruutta, ja muutoksen toteuttamiseksi vaaditaan usean henkilön valtavaa panosta ja uskoa muutoksen tärkeyteen.

Kiireellisyyden ja välttämättömyyden tunteen lisääminen vaatii Kotterin (1996, 37) mielestä tyytyväisyyttä aiheuttavien seikkojen eliminoimista. Tyytyväisyyttä vallitsevaan tilanteeseen organisaatiossa aiheuttavat Kotterin (s. 35) mukaan mm. puutteellinen palaute ulkopuolelta, alhainen suoritusnormisto, ja ylimmän johdon hymistyspuheet.

Kotter (1996, 38) esittää joitakin keinoja, joilla voidaan edistää muutosten välttämättömyyden tuntua. Yritysjohdolla tulisi olla esimerkiksi rohkeutta kirjata tappiollisia tuloksia kirjanpidossa ja osoittaa yrityksen olevan selkeästi alakynnessä kilpailijoihin verrattuna. Taloudelliset tavoitteet kannattaa asettaa myös niin korkeiksi, ettei niiden saavuttaminen onnistu tutuilla toimintatavoilla. Henkilöstön tulisi myös säännöllisesti puhua esim. tyytymättömien asiakkaiden ja tavarantoimittajien kanssa. Sisäinen kommunikointi tulee myös luoda mahdollisimman avoimeksi, ja välttää ns. hymistyspuheita. Konsultteja voidaan hyödyntää kokouksissa asiaankuuluvamman ja rehellisemmän keskustelun aikaansaamiseksi, sekä henkilöstölehdissä tulee kertoa avoimesti yrityksen ongelmista. Tyytymättömien asiakkaiden ajatuksia tullaankin kuulemaan tämän opinnäytetyön tekemisen aikana erityisesti asiakaskyselyn aikana.

Hyvänä keinona muutoksen välttämättömyyden tähdentämiseksi Kotter (1996, 40) esittää näkyvien kriisien merkityksen. Vaikka yrityksellä menisi taloudellisesti hyvin, todelliset johtajat voivat Kotterin mukaan luoda kriisiä yrityksen sisällä informoimalla esim. markkinaosuuden pienenemisestä, kilpailijoiden aktivoitumisesta, tai uusien markkinoiden tai tekniikan hyödyntämisestä. Kriisien vaikutuksesta uusien toimintatapojen luominen ja käyttäminen ovat todennäköisempää. Todelliset kriisit sen sijaan syövät Kotterin (s. 41) mukaan yrityksen voimavaroja ja resursseja uusien hankkeiden toteuttamiseksi, joten on parempi, jos muutosprosessi käynnistyy keinoitekoisen kriisin vaikutuksesta.

Kotter (1996, 41) näkee, että keskijohdon ja alemman tason johtajien asema on tärkein muutoksen välttämättömyyden tähdentämisessä. Tämä kuitenkin vaatii sen, että yksiköt ja nämä johtajat ovat tarpeeksi itsenäisiä kyetäkseen muutokseen.

Opinnäytetyön tekijän mielestä juuri keskijohdon ja alemman tason johtajien joka-päiväinen työskentely alaisten kanssa luo heille tärkeän roolin muutoksen välttämättömyydentunteen rakentamisessa. Muutokset varmastikin aiheuttavat jonkinlaista vastarintaa erityisesti, jos työntekijät kokevat yrityksen menestyvän hyvin, jolloin muutokselle ei välttämättä koeta tarvetta.

2.2.2 Perusta ohjaava tiimi

Kotter (1996, 45–46) näkee, ettei muutos voi onnistua minkäänlaisen ”superihmisen” johtamana. Muutosta ohjaamaan tarvitaan tiimi, jonka kokoonpano on oikea, sen jäsenet luottavat toisiinsa ja heillä on selkeä yhteinen päämäärä. Kotter (s. 46–48) esittää teoksessaan tilanteita, joissa muutoshankkeessa on epäonnistuttu väärinlaisen johtamisen vuoksi. Ensimmäisessä tilanteessa menestyvää yritystä johtaa toimitusjohtaja itsevaltiaan ottein. Tällainen johtamistyyli oli toiminut aikaisemmin hyvin, mutta kun ala muuttui nopeasti ja vaadittiin suuria muutoksia, yksilö ei enää kyennyt hoitamaan suurta päätöksentekovirtaa. Toisessa tilanteessa työryhmää johtaa jokin valittu innokas henkilö, ja ryhmässä on jäseniä eri osastoilta ja ulkopuolisia konsultteja. Ennen pitkää työryhmän jäsenet vetäytyvät toiminnasta syrjemälle, koska eivät usko menestykseen pitkällä aikavälillä. Jossain vaiheessa työryhmä supistuu muutamaankin henkilöön, jolloin ryhmän vaikuttavuus kärsii. Jälkikäteen asiaa tutkittaessa Kotterin mukaan huomataan, ettei ryhmällä ollut selkeää näkemystä yhteisistä tavoitteista ja ongelmista, eikä täten mahdollisuuksia menestyä.

Opinnäytetyön tekijän mukaan ihmisten mieliin nousee esiin esimerkiksi historiasta jonkinlaisia ”superihmisiä”, jotka ovat olleet merkittävässä roolissa jonkin yhteisön hyväksi. Suomessa tällaisia ovat vaikkapa Mannerheim, Kekkonen, ja Teemu Selänne. Yhtään heidän työtään väheksymättä, todella tärkeässä roolissa ovat varmasti olleet myös heidän työskentelykumppaninsa suuria tekoja toteutettaessa. Näiden suurmiesten tarinat vain saattavat ruokkia ”superihmis”-johtamistyyliä esimerkin ansiosta, vaikkei yksinvaltius johda ainakaan Kotterin mukaan hyviin tuloksiin.

Ohjaavan tiimin perustamisessa Kotter (1996, 51) neuvoo ensimmäisenä etsimään oikeat jäsenet. Jäsenillä tulee olla asemaan perustuvaa valtaa, asiantuntemusta,

uskottavuutta sekä johtajuutta. On myöskin löydettävä tasapaino ihmisten ja asioiden johtajien käytössä. Asioiden johtajat ovat Kotterin mukaan huonoja luomaan visioita ja valtuuttamaan ihmisiä, mutta toisaalta kasvava yritys vaatii asioiden johtajia pitämään toiminnan hallinnassa. Kotter korostaa, että tiimi jossa on pelkästään asioiden johtajia ei voi menestyä muutoshankkeen toteuttamisessa. Ohjaavan tiimin onnistuminen riippuu myös organisaation koosta. Menestyvässä muutoshankkeessa on Kotterin (s. 52) mukaan pk-yritysten osalta puolenkymmentä jäsentä, mutta sitä suuremmissa jäseniä voi olla kymmeniä.

Ohjaavan tiimin perustamisessa tulee välttää Kotterin (1996, 52) mukaan kahden tyyppisiä ihmisiä. Henkilöt joilla on niin vahva itsetunto, että he eivät anna muille tilaa, eivätkä näe omia heikkouksiaan, on syytä jättää tiimin ulkopuolelle. Heidän ulkopuolelle jättäminen on kuitenkin vaikeaa, sillä tällaiset henkilöt ovat hyvin usein älykkyytensä, motivoituneisuutensa ja tuotteliaisuutensa ansiosta yltäneet organisaatiossa johtaviin asemiin ja ovat täten hyvin todennäköisiä ehdokkaita ohjaavan tiimin jäseniksi. Toinen vältettävä ihmistyyppi Kotterin mukaan on vastahakoiset toimijat, jotka eivät ole halukkaita osallistumaan tiimiin, vaikka sinne kuuluisivatkin esim. asemansa vuoksi. Heidän ongelmanaan on usein Kotterin (s. 53) mielestä muutoksen välttämättömyyden tiedostamattomuus, mutta myös liiallinen työtaakka. Erityisen vaaralliseksi Kotter näkee ihmistyyppit, joissa yhdistyvät nämä kaksi ominaisuutta. Silloin heidän mukaansa ottaminen tiimiin on välttämätöntä heidän asemansa ja osaamisensa vuoksi, mutta heidän mukana olo saattaa uhata koko uutta strategiaan.

Kotter (1996, 54) korostaa, että toteutettiinpa muutosta tiimissä miten tahansa, luottamusta on aina oltava. Luottamuksen syntymistä vaarantavat eri osastoilla toimivien henkilöiden muodostamat nurkkakunnat, joissa osastojen välillä vallitsee epäluuloisuus mm. puutteellisen viestinnän vuoksi. Nykypäivänä ohjaavaa tiimiä perustettaessa onkin sallittava erilaisuutta ja erilaisia mielipiteitä. Luottamuksen rakentamisessa tulee Kotterin (s. 55) mukaan suunnitellusti johtaa tiimin jäsenten tapaamisia yrityksen ulkopuolella. Hyvänä esimerkkinä Kotter (s. 56) pitää muutamien päivien yhteisiä matkoja, joissa muodostetaan niin tunne- kuin asiakohtaisiakin siteitä

toisiin tiimin jäseniin. Tällaisella toiminnalla johtaja voi onnistua ratkaisemaan haastavia ongelmia, kuten jäsenten omapäisyyttä, itsetietoisuutta, tai erimielisyyttä jäsenten välillä.

Opinnäytetyön tekijän mielestä asiamiespostitoiminnan harjoittamisessa päivittäistavarakaupassa nurkkakuntaisuutta saattaa aiheuttaa työntekijöiden keskittyminen liikaa tietyn osaston toimintaan. Tällaista voidaan ehkäistä vaikkapa työkierrolla, jossa työntekijät saavat tutustua kollegoidensa työtehtäviin, eikä työntekijät kyllästy jatkuvasti suoritettaviin samoihin tehtäviin.

Luottamuksen lisäksi tiimi tarvitsee Kotterin (1996, 56–57) mukaan yhteisen päämäärän, kuten erinomaisten tulosten tavoittelun ja organisaation johtamisen uudelle tasolle. Yhteisessä päämäärässä pysyminen vaatii luottamusta ja kokemusta toiminnan vaikutuksista omaan osastoon, ystäviin ja uraan.

2.2.3 Vision ja strategian laatiminen

Kotter (1996, 60) määrittelee vision seuraavasti: ”Visio on tulevaisuudenkuva, joka antaa suoria tai epäsuoria viitteitä siitä, miksi ihmisten tulisi ponnistella tuon tulevaisuuden toteuttamiseksi”. Visiolla on hänen mukaan myös kolme tärkeää tehtävää: useiden yksityiskohtaisten päätösten yksinkertaistaminen, ihmisten kannustaminen tekemään oikeansuuntaisia päätöksiä, ja yksilöiden toimenpiteiden koordinoiminen.

Vision ansiosta yksityiskohtaisten päätösten yksinkertaistaminen selkiyttää Kotterin (1996, 61) mukaan muutoksen suuntaa. Parhaimmillaan päätöksien vertaaminen laadittuun visioon säästää valtavasti organisaation resursseja, sillä hankkeet jotka eivät ole linjassa vision kanssa, voidaan jättää tekemättä ja ohjata voimavaroja visionmukaisten prosessien toteuttamiseen.

Vision tuoma ihmisten kannustaminen oikeansuuntaisiin päätöksiin taas on Kotterin (1996, 61) mielestä tärkeää ihmisten saamiseksi tekemään muutoksia toteutettaessa sellaisia asioita, jotka eivät välttämättä ole heidän etujensa mukaisia lyhyellä tähtäimellä. Vision avulla ihmiset voivat ymmärtää toiminnan merkittävästi paremmat vaikutukset pidemmällä tähtäimellä ja murtamaan muutosvastaisuutta.

Kotter (1996, 62) esittää, että vision avulla yksilöiden toiminta tehostuu, kun yksilöt voivat toimia ilman toistuvia kokouksia tai kysymättä jatkuvasti esimiehen mielipidettä. Päämäärästä yhteisen selkeän käsityksen omaavan organisaation työntekijät voivat suorittaa tehtäviään vapaammin astumatta kuitenkaan muiden varpaille.

Kotter (1996, 62) huomauttaa, että visio on vain yksi osa suurempaa järjestelmää, johon kuuluvat strategiat, suunnitelmat ja budjetit. Vision rooli on kuitenkin äärimmäisen tärkeä, sillä se antaa selkeän yhtenäisen suunnan koko toiminnalle (s. 63).

Kotter (1996, 63) hahmottelee toimivaa visiota kuuden tunnuspiirteen varaan; Vision on oltava kuviteltavissa oleva, haluttava, toteutettavissa oleva, hyvin rajattu, joustava ja viestittävässä oleva. Vision muodostaman tulevaisuudenkuvan tulee Kotterin (s. 64) mukaan tyydyttää kaikkia sidosryhmiä, kuten henkilöstöä, johtoa, omistajia, asiakkaita sekä tavarantoimittajia. Kaikilla sidosryhmillä on keinonsa luoda vastarintaa muutokselle, jos visio ei ole heidän etujensa mukainen pitkällä tähtäimellä.

Vision tulee olla Kotterin (1996, 66) mukaan myös toteuttamiskelpoinen. Vaikka visio olisikin kunnianhimoinen, pystyy vakuuttava johtaja luomaan tulevaisuudenkuvasta realistisen. Realistisuutta ei tule kuitenkaan hakea liian matalilla tavoitteilla, sillä silloin ihmisten ei tarvitse venyä toiminnassaan, vaan visiossa tulee etsiä tarpeeksi haastavat muttei liian optimistiset tavoitteet. Järjenmukainen visio vaatii myös syvää ymmärrystä organisaatiosta, toimintaympäristöstä ja tulevaisuuden kehityssuunnista. Strategiatyön merkitys asioiden ymmärtämisessä on ensiarvoisen tärkeää.

Vision rajaus puolestaan auttaa ymmärtämään Kotterin (1996, 67) mielestä paremmin mitä muutoksella tarkalleen ottaen tavoitellaan. Rajaus tulee kuitenkin olla tarpeeksi löyhä, jotta tilaa jäisi henkilöstön omalle ajattelulle ja olosuhteiden muuttumiselle. Erityisesti johtajat arvostavat Kotterin (mp.) mukaan visiossa sen viestittävyttä, sillä hienonkin vision viestiminen suurelle työntekijäjoukolle saattaa olla hyvin haastavaa. Opinnäytetyön tekijän mielestä henkilöstön omalle ajattelulle tilan jättäminen on taitolaji. Toisaalta kun työntekijä kokee, että visiossa näkyy hänen oman kädenjälkensä, toimii se varmasti myös hyvänä motivaattorina muutoksen to-

teuttamisessa. Toisaalta taas henkilöstö saattaa vaihtuakin osittain kesken muu-
tosta, joten muutoksessa tulisi painottua erityisesti omistajien ja yhtiön hallituksen
tavoitteet toiminnasta.

Vision laadintaan Kotter (1996, 69–72) antaa ohjeita oman, yritysten muutosta seu-
raamalla hankitun, kokemuksensa perusteella. Ensiksi vision laatimisen prosessi
käynnistyy usein yhden ihmisen luonnoksella markkinoiden tilasta ja hänen omista
toiveistaan. Näitä ajatuksia jatkojalostetaan ohjaavassa tiimissä, tai sitä suurem-
massa ryhmässä, jolloin luonnos joiltain osin tarkentuu, joitain osia poistetaan, ja
joiltain osin tulee lisäyksiä. Kaiken kaikkiaan onnistunut vision laadinta vaatii tarkkaa
pohjatyötä niin muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentämisessä,
kuin ohjaavan tiimin perustamisessakin.

2.2.4 Muutosvisiosta viestiminen

Kotter (1996, 73–74) näkee, että viestimisessä kohdataan usein kaksi virhettä.
Johto joko viestii niin monesta asiasta kovaan tahtiin, ettei alaiset pysty sisäistä-
mään niiden merkityksiä ja sisältöjä, tai viestinnän sisältö on ontuvaa ja vaikeasti
ymmärrettävää, vaikka visio sinänsä olisikin hyvin laadittu.

Kotterin (1996, 77) mukaan tehokas visiosta viestiminen edellyttää yksinkertai-
suutta. Monimutkaisen ammattisanaston käyttäminen toimii silloin, kun kaikki ovat
alan ammattilaisia, mutta erityisesti suurissa yrityksissä toimii niin monen ammatin
edustajia, että kaikille tehokkaan viestimisen perustana on helppo ja ymmärrettävä
kieli. Liian monimutkainen sanasto saattaa myös osoittaa viestijän pelkoja haavoit-
tuvuudesta, sillä vaikeaselkoisuus toimii ns. suojakilpenä puhujalle. Kotter (s. 78–
79) neuvoo myös käyttämään värikkäitä kielikuvia, vertauksia ja esimerkkejä vies-
tinnässä. Tällöin visiosta viestittäessä sanoma jää paremmin ihmisten mieleen suu-
ressa informaatiotulvassa, jota johto vyöryttää henkilöstölle.

Kotter (1996, 79–80) esittää myös, että viestinnän tulee tapahtua monia kanavia
pitkin, jolloin eri kanavien kautta vastaanotetut viestit vastaavat ihmisten mielissä eri
kysymyksiin. Tällöin mahdollistuu myös Kotterin (mp.) neuvoma asioiden toistami-

nen, jolloin välttyään siltä virheeltä, että tärkeä viesti jäisi muun informaation jalkoihin. Ihmiset alkavat lisäksi hyväksymään vision sekä tunnepohjaisesti, että älyllisesti.

Kotter (1996, 81) korostaa, että johdon tulee toimia vision mukaisesti esimerkiksi antaen eikä vain viestiä uudistuksesta alaisille. Tällöin henkilöstökin uskoo visioon paremmin. ”Esimerkillä johtaminen” tehoaa Kotterin (s. 82) mukaan kyynikkoonkin sanoja paremmin. Opinnäytetyön tekijän mielestä erityisesti Suomessa arvostetaan esimerkillään johtavia esimiehiä. Tavalliselta ihmisiltä tuntuvat esimiehet ovat ihailtuja aina Tuntemattoman sotilaan Koskelasta lähtien.

Henkilöstön mielissä syntyviin ristiriitoihin tulee Kotterin (1996, 84) mielestä johdon puuttua aktiivisesti, ja niistä on puhuttava avoimesti ja koruttomasti. Joskus visioon suhteutettuna ristiriitaiselta vaikuttava seikka saattaa olla avainasemassa jonkin toisen merkittävän toiminnan toteuttamisessa. Tällöin johdon tulee avoimesti viestiä henkilöstölle mistä on kysymys, ja yritykseen luottava ihminen hyväksyy ja ymmärtää asian.

Kaksisuuntainen keskustelu auttaa Kotterin (1996, 84–85) mukaan erityisesti koulutettuja ihmisiä hyväksymään uusi visio asian kanssa painiskelun ja aiheesta heräävistä kysymyksistä keskustelun kautta. Vision laatijat usein kaihtavat kaksisuuntaista viestintää sen aikaa vievän luonteensa vuoksi, mutta myös siinä pelossa, että visio ei kestä moninkertaista tarkastelua. Kaksisuuntainen viestintä kuitenkin Kotterin mukaan auttaa näkemään visiota monelta eri kantilta. Loppujen lopuksi, vaikka visio useiden keskustelujen pohjalta osoittautuisikin huonoksi, on vision muokkaaminen ja omien virheidensä myöntäminen parempi vaihtoehto, kuin jatkaminen väärään suuntaan liian pitkään.

2.2.5 Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan

Mittava uudistus ei tapahdu Kotterin (1996, 87) mukaan ilman laajojen valtuuksien antamista henkilöstölle, sillä ilman sitä laajan ihmisjoukon myötävaikutus uudistukselle jää saavuttamatta. Kotter (mp.) väittää, etteivät työntekijät kykene myötävaikutukseen ilman kokemusta riittävästä valtuuksista.

Ensimmäinen asia johon Kotter (1996, 88) neuvoo kiinnittämään huomiota henkilöstön valtuuttamisessa ovat organisaation rakenteet. Henkilöstö törmää uudistusta toteuttaessaan monesti organisaation juurtuneisiin rakenteisiin, jotka haittaavat visionmukaisen toiminnan suorittamista. Esimerkiksi haitallisista rakenteista ovat resurssien ja vastuiden hajallisuus sekä keskijohdon jälkikäteinen neuvominen ja arvostelu. Ajan mittaan ihmiset saattavat Kotterin (s. 91) mukaan kyllästyä organisaatorakenteisiin niin pahoin, että menettävät uskonsa ja halunsa koko uudistamishanketta kohtaan.

Opinnäytetyön tekijä näkee, että koko Postin rakenne aiheuttaa asiamiespostitoimintaan jäykkyyksiä. Toimintaohjeet ja -säännöt tulevat asiamiespostiin jostain ylempää, ja esimerkiksi asiakkaiden erilaisten tarpeiden tyydyttäminen saattaa joskus olla mahdotonta haastavissa tilanteissa, ja asiamiespostissa toimivalle henkilölle saattaa välillä olla vaikeaa hahmottaa mm. mistä erilaiset postinjakelun ongelmat voisivat johtua.

Organisaation tulee myöskin huolehtia Kotterin (1996, 91) mielestä henkilöstön valmentamisesta, ja tarvittavien taitojen hallitsemisesta. Parin päivän kurssitus esimerkiksi uusista käyttöön otettavista teknologioista ei Kotterin (s. 93) mukaan murra henkilöstön vuosikymmenten aikana oppimia toimintatapoja, mutta ihmisten asenteisiin vaikuttava valmennus saattaa olla ratkaiseva tekijä taitojen oppimisessa.

Organisaatiojärjestelmät toimivat monesti Kotterin (1996, 95) näkemyksen mukaan uudistuksen jarruna. Esimerkiksi henkilöstöjärjestelmät ovat vanhanaikaisia tai pureutuvat uudistuksen kannalta haitallisiin asioihin, kuten virheiden välttämiseen hyödyllisten muutosten tavoittelun sijasta. Johdon, mm. henkilöstöhallinnon, tulisi keskittyä ihmisten johtamisen kehittämiseen järjestelmien muokkaamiseksi uudistuksen mukaisiksi.

Henkilöstön valtuuttamisen jarruna saattavat olla Kotterin (1996, 96) mukaan käskemiseen ja valvontaan tottuneet esimiehet, jotka eivät ymmärrä työntekijöiden innovatiivisuudessa piileviä voimavaroja. Tällaisten esimiesten toimintaa puuttumattomuus saattaa johtua ylempien esimiesten pelosta oman asemansa puolesta, tai

läheisiksi muodostuneista ihmissuhteista ongelmana oleviin henkilöihin. Kotter toteaa lopuksi (s. 99), ettei huonoa esimiestä pahempaa ihmisten valtuuttamisen esettä olekaan.

2.2.6 Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen

Kotter (1996, 102-103) uskoo vahvasti, että muutoshanke vaatii uskottavuutensa vuoksi lyhyen aikavälin onnistumisia, jotka näkyvät muuten pitkän hankkeen matkan varrella selkeinä kaikille. Lyhyen aikavälin onnistumisten merkitys on Kotterin (s. 106) mukaan tärkeä myös siksi, että ne antavat luottoa hankkeen onnistumisesta ja uhrausten kannattavuudesta sekä mahdollistaa esimiesten tuen hankkeelle. Onnistumiset antavat lisäksi työrauhaa hankkeen vastustajien väitteiltä, ja mahdollisuuden muokata strategioita.

Kotter (1996, 105) määrittelee, että lyhyen aikavälin onnistumisten tulee olla näkyviä, kiistattomia ja niiden tulee liittyä muutoshankkeeseen. Useimmiten lyhyen aikavälin onnistumiset vaativat ohjaavalta tiimiltä aktiivista suunnittelua niiden saavuttamiseksi (s. 103). Yrityksen koosta riippuen ensimmäiset lyhyen aikavälin tulokset tulisi ajoittaa 0,5–1,5 vuoden päähän hankkeen aloittamisesta (s. 105). Kotter (s. 108) kumoaa väitteen, jonka mukaan lyhyen ja pitkän aikavälin suunnittelu ja tekeminen eivät voisi onnistua saman aikaisesti, vaan johdon tulisi tehdä kompromisseja nimenomaan aikavälien välillä.

Kotter (1996, 110) esittää myös, että lyhyen aikavälin onnistumisten tavoittelu ja vaatiminen lisäävät työntekijöiden paineita. Paineet koetaan monesti negatiivisena asiana, mutta ne kuitenkin ovat hyvänä lisämotivaationa tulosten tavoittelussa. Henkilöstö suorittaa tällöin myös tehtäviään tehokkaammin, mikä on tärkeää esim. aika-
taulujen pitävyyden kannalta.

Lyhyen aikavälin tulosten saavuttaminen pidemmän muutoshankkeen aikana vaatii Kotterin (1996, 111) mukaan sekä asioiden, että ihmisten johtamista. Kotterin mielestä (s. 112–113) karismaattisinkaan ihmisten johtaja ei pitemmällä aikavälillä saa hyviä tuloksia aikaan tasaiseen tahtiin ilman liiketoiminnallista asioiden johtamisen hallintaa.

2.2.7 Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen

Muutoshanke saattaa pysähtyä Kotterin (1996, 116) kokemusten perusteella paljon ennen päätepistettään monista eri syistä. Organisaatiota saattaa kohdata esimerkiksi johtajien uupumus, muutosagenttien poistuminen yrityksestä tai huono onni. Vaikka aiemmin kerrotut lyhyen aikavälin onnistumiset ovat tärkeitä, niitä ei Kotterin mukaan (mp.) tule juhlistaa liikaa, ettei liiallinen tyytyväisyys tukahduta muutoshanketta ja vanhat tottumukset ala ottamaan valtaa ihmisissä.

Kotter (1996, 116) kertoo, että muutoshanketta uhkaa jatkuvasti myös sitä vastustavien henkilöiden vastarinta. Erityisesti he saattavat iskeä silloin, kun juhlistetaan liiaksi lyhyen aikavälin voittoja, jolloin he tuottavat ihmisten mieliin ajatuksen koko projektin onnistumisesta omalta osalta. Otteen herpaantuessa menetetään merkittävästi hankkeen liikevoimaa, joka on saatu aikaan vakuutettua ihmiset muutoksen kannattajiksi (s. 117).

Uusien muutosten toteuttaminen on Kotterin (1996, 117–118) mukaan erityisen vaikeaa nykypäivän kilpaillussa ympäristössä siksi, että organisaatioiden eri toiminnot ovat hyvin vahvasti linkittyneinä toisiinsa. On vaikea muuttaa jotain tiettyä osaa ilman, että muuttaa kaikkia. Esimerkiksi myynti-, tuotekehitys-, tekniikka-, ja valmistusosastot ovat niin vahvasti sidoksissa toisiinsa, että jokin päätös myyntiosastolla vaikuttaa muidenkin osastojen toimintaan. Kotter toteaa (s. 121), että tällaisissa organisaatioissa tärkeää on tehdä muutoksen pohjatyö kunnolla, ja suunnitella ja tutkailla tarkasti mitä asioita kannattaa tehdä ensimmäisenä.

Muutoshankkeita on organisaatioiden sisäisen keskinäisen riippuvuuden vuoksi Kotterin (1996, 123) mukaan käynnissä samanaikaisesti useita, jolloin johdon päätehtävänä on keskittyä koko hankkeen ihmisjohtamiseen ja delegoida asijahtaminen ja yksityiskohtainen ihmisjohtaminen mahdollisimman alas organisaatiossa. Tällöin onnistutaan johtamaan koko hanketta oikeaan suuntaan, mutta myös vetämään siihen kuuluvia pienempiä osahankkeita menestyksekkäästi alemman organisaatiotason toimesta.

Kotter (1996, 125) kehottaa poistamaan organisaatiosta tarpeetonta keskinäistä riippuvuutta, jotka ovat uudistumisen esteinä. Tällaisia tarpeettomia riippuvuuksia

ovat esimerkiksi jatkuva raportit ylimmälle johdolle vanhojen tottumusten ja kokemusten vuoksi.

2.2.8 Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin

Yrityksen toimintakulttuuri on niin vahva asia, että on se Kotterin (1996, 131-132) mukaan merkittävästi vaikuttamassa miten uudet tavat juurtuvat organisaatioissa. Kulttuuri on vahva mm. siksi, että rekrytoinneissa valitaan parhaiten organisaatiokulttuuriin sopivia henkilöitä, kulttuuri toteutuu merkittävän ihmisjoukon toteuttamana, ja usein kulttuuri on näkymätöntä ja tiedostamatonta, jolloin sitä on hyvin vaikea muuttaa. Kotter korostaa (s. 128), että uusien tapojen juurruttamisesta tuleekin huolehtia päivittäin johtajien toimesta, jolloin pikkuhiljaa vanhat tavat jäävät pois käytöstä, ja uusista tavoista tulee normeja. Opinnäytetyön tekijän mielestä oikeanlaisten ihmiset etsiminen työntekijöiksi saattaa olla haitaksi menestystä haettaessa. Erilaisuus on nimittäin monesti rikkaus organisaatioissa, jolloin erilaiset ajattelu- ja toimintatavat tuovat uusia näkemyksiä toimintaan. Näitä näkemyksiä hyödyntämällä saatetaan löytää aivan uusia menestysmahdollisuuksia.

Kulttuurin vahvan vaikutuksen vuoksi Kotter (1996, 136) kehottaa ensimmäisenä muuttamaan normeja ja arvoja, joiden tuomat hyödyt pitkällä aikavälillä muuttavat myös yrityskulttuuria. Kulttuuria ei siis voi muuttaa ensimmäisenä, vaan se muuttuu kuin itsestään ihmisten toimiessa ja ajatellessa uudella tavalla.

2.3 Muutoksen toteutumisen arviointi

Nurmen (2012, 60) mukaan muutoksen onnistumista arvioivat eri tahot omasta näkökulmastaan. Niin asiakkaat, omistajat, johto, henkilöstö, kuin muutkin muutosta ajaneet ja sen kohdanneet reagoivat muutokseen eri tavoin. Asiakkaiden on usein helppo tuoda esiin oma näkemyksensä onnistumisesta. He joko ostavat tai eivät yrityksen tuotteita. Johdolla taas arvioinnissa painavat usein oma asema ja tavoitteet hyvien tulosten aikaansaamiseksi (s. 61). Henkilöstön arvioinneissa vaikuttavat usein muutoksen aikana koituneet lisätyöt ja -kuormitus, mutta heillä on myös oma-

kohtaista kokemusta muutoksen läpiviennistä ja sujuvuudesta (s. 61–62). Henkilöstön palaute on usein myöskin hyvin konkreettista, mikä auttaa jokapäiväisen toiminnan ymmärtämisessä. Tärkeää on huomioida muutoksessa mukana ja sen kohteena olleiden ihmisten tuntemuksia ja mielipiteitä muutoksen onnistumisesta, sillä heillä kaikilla on varmasti mielipide asiasta. Muutoksen onnistumista olisi Nurmen mielestä (s. 19) paras arvioida silloin, kun muutos on tapahtunut, tai silloin kun sen olisi suunnitelman mukaan pitänyt olla valmis.

Opinnäytetyön tekijän mielestä asiamiespostitoiminnan onnistumistakin voidaan katsoa monesta näkökulmasta riippuen katsojasta. Kaupparyhmän johto, ja kyseisen yksikön johto ovat varmasti kiinnostuneita asiamiespostitoiminnan suorista taloudellisista hyödyistä, mutta myös mahdollisesti lisääntyvästä asiakasvirrasta ja kaupan lisääntyvästä myynnistä. Kaupan asiakkaat taas tutkailevat tilannetta parantuneena palveluvalikoimana, mutta varmasti huomaavat myös epäkohtia, joita asiamiesposti on mahdollisesti tuonut tullessaan kaupan arkeen. Toisaalta postin puolella asioivat tutkailevat toiminnan sujuvuutta ja suoritusvarmuutta verraten erityisesti aikaisemmin toimineeseen pääpostiin. Henkilöstö taas pohtii oman osaamisensa, työn sisällön sekä työmotivaationsa ja -hyvinvointinsa kehitystä asiamiespostitoiminnan myötä. Posti sen sijaan tutkailee asiamiespostia esimerkiksi sen toimivuuden ja asiakasvirran kannalta.

3 LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Liiketoiminnan kehittämisen lähtökohtana tulee olla Länsisalmen (2013, 22–23) mukaan aina asiakkaiden tarpeiden mukainen ja asiakkaille sopivan palvelun kehittäminen. Hän kertoo, että yritysmaailma on täynnä esimerkkejä, joissa on suurella innolla luotu uusia palveluita tai tuotteita, mutta loppukäyttäjä, asiakas, on jäänyt suunnittelutyössä huomiotta. Monet yritykset lähtevät kehittämisessä liikkeelle suoraan ongelman ratkaisemisesta, kun menestymiseen tarvittaisiin ensin asiakkaiden ongelmien tutkimista, ja asiakkaiden halukkuutta ostaa ratkaisua ongelmaan juuri kyseiseltä yritykseltä.

Liiketoiminnan kehittämiseen liittyy vahvasti termi innovaatio. Länsisalmen (2013, 13–14) mukaan innovaatiosta tulee ihmisille mieleen useimmiten ideointi, joka on kuitenkin vain osa innovointia. Innovoinnissa tulee täytyä neljä kriteeriä: uutuus (uusi tuote, palvelu tai toimintamalli markkinoilla), viety käytäntöön (vasta tämä tekee ideasta innovaation), tuo hyötyä (täytyy mennä kaupaksi ja tuoda hyötyä ihmisille ja yrityksille) ja tarkoituksenmukaisuus (innovaatio syntyy pitkäjänteisen työn kautta eikä vahingossa).

Pine II ja Gilmore (2011, 241) myös painottavat, että pelkät tuotteet ja palvelut eivät enää riitä, vaan ihmiset haluavat kokemuksia. Tämäkään ei kuitenkaan riitä, vaan ihmiset haluavat muuttaa itseään toisenlaiseksi ja kehittää itseään. Esimerkiksi salilla käynti ei sinällään ole Pine II:n ja Gilmoren (s. 243) mielestä kokemushakuista, vaan ihmiset haluavat paremman fyysisen hyvinvoinnin, ja nuoret jotka hakeutuvat kalliisiin yliopistoihin haluavat itselleen paremman ammatillisen ja taloudellisen hyvinvoinnin. Kursseilla käymällä haetaan siis jotain toivottavampaa ja arvokkaampaa kuin pelkkä kokemus.

3.1 Uudistustyön perusteet

Saarelaisen (2013, 89) mukaan yritykset voidaan jakaa kahteen ryhmään: liiketoimintansa kauan aikaa samanlaisena säilyttäneisiin, ja toimintansa kokonaan uudistaneisiin yrityksiin. Uudistusta voidaan tehdä joko tarjoamalla uusia tuotteita ja palveluita tai hakeutumalla kokonaan uusien asiakkaiden pariin. Näiden yhtäaikainen

toteuttaminen on selkeästi haasteellisempaa. Pidemmällä aikavälillä uudistus voi tapahtua myös vaihtamalla kokonaan uuteen liiketoimintaan. Tällöin puhutaan transformaatiosta. Kokonaan uuteen liiketoimintaan siirtyminen esimerkiksi yritystalon kautta tapahtuu vanhan toiminnan harjoittamisen rinnalla, jolloin vanha liiketoiminta luo taloudelliset edellytykset uuden harjoittamiseen. Opinnäytetyön tekijän mukaan Posti elää jonkinlaista murrosvaihetta. Tähän asti se on toteuttanut vuosikymmenet liiketoimintanaan lähetyksen kuljettamista paikasta a paikkaan b, mutta nyt se on ottanut rinnalle myös esimerkiksi puutarhanhoitopalveluja sekä hoiva-alan palveluja. S-Market kauppakeskus Lehtisen kohdalla sen sijaan voidaan puhua uusien palveluiden tarjoamisesta asiamiespostin avulla.

Saarelainen (2013, 91–92) esittelee lyhyesti Suomen vanhimpia yrityksiä, joiden mukana ovat mm. Fiskars, Yliopiston apteekki ja Finlayson. Näistä vanhimmista, jopa satoja vuosia vanhoista yrityksistä, suurin osa on säilyttänyt saman toimialan koko ikänsä, ja kehitys on tapahtunut markkinoita, tuotevalikoimaa ja brändiä uudistamalla. Saarelainen (s. 93) toteaa, että näin pitkän menestyvän liiketoiminnan onnistuminen vaatii hyvän liikeidean, liiketoimintamallin, ainutlaatuisen vahvan markkina-aseman sekä ymmärryksen omista menestystekijöistä.

Saarelainen (2013, 94) korostaa, että omaa liiketoimintaa tulee arvioida kriittisesti. Tehtävän hankaluus piilee siinä ajatuksessa, että asioiden sujuessa ei kannata läheteä toimintaa muuttamaan. Yrityksien kuihtuminen perustuukin aikaisemmin oikeina asioina pidettyjen tapojen tekemiseen liian pitkään. Usein liiketoimintaa lähdetäänkin arvioimaan yrityskauppojen, kriisien, huonojen tulosten tai huonon palautteen kohdatessa.

Saarelainen (2013, 94) neuvoo tarkastelemaan kriittisellä otteella vuosittain yrityksen ympäristöä, toimintatapoja, tavoitteita, organisoitua, asiakkaiden näkemyksiä, osaamisalueita ja taloudellista tilaa. Saarelainen (s. 95) korostaa, että kaiken kaikkiaan uudistamistyö vaatii rohkeutta, ongelmiin varautumista ja jatkuvuuden varmistamista ja sitoutumista pitkään prosessiin. Menestyksen kohdatessa tulee tarkastella entistä tarkemmin omaa ympäristöä.

3.2 Kehittämisen osa-alueet

Menestyvää liiketoimintaa kehitettäessä, ja innovointia johdettaessa, on Länsisalmen (2013, 19) mukaan nähtävillä erilaisia menestystekijöitä. Kehittämisen tulee kytkeytyä yrityksen strategiaan, jolloin kehittäjienkin on helpompi lähteä innovoimaan, jos on olemassa jokin selkeä tuote- tai palvelustrategia. Länsisalmi (s. 20) korostaa, että strategian tulee vastata kysymyksiin kenelle, mitä ja miksi, jotta tavoitteet eivät jää liian väljiksi. Liian väljästi määritelty strategia nimittäin johtaa huonoon kaupalliseen menestykseen, vaikka tarvittavaa osaamista ja resursseja löytyisikin.

Uudistamisen alkumetreillä tulee myöskin Länsisalmen (2013, 19) mukaan tunnistaa ja määritellä oikea ongelma. Ongelman määrittely on merkittävä ja usein koko prosessin vaikein tehtävä. On tiedettävä selvästi mitä tehdään, kenelle ja mihin ongelmaan halutaan kehittämisellä löytää ratkaisu.

Länsisalmi (2013, 19) korostaa, että kehittämistyössä ja innovoinnissa tulee olla myöskin selkeä visio siitä, millainen lopputulema muutoksella on asiakkaan tai lopputuottajan näkökulmasta. Hyvä ja selkeä visio auttaa erityisesti prosessin alkuvaiheessa, jossa yleensä on sekalainen tunnelma. Samalla tavalla myös intohimoisesti muutosta eteenpäin vievät ihmiset toimivat kehittämisen moottoreina selkeän vision lisäksi.

Länsisalmi (2013, 24) painottaa vision tunteisiin vetoavuuden merkitystä. Tämä vaikuttaa erityisesti siihen, miten ihmiset hyväksyvät uudet toimintatavat. Länsisalmi esittää (s. 25), että joskus muutokset aiheuttavat ihmisissä pelkoa oman asemansa ja omien arvojensa yhteensopivuudesta yrityksen arvoihin myös tulevaisuudessa. Hänen mukaansa (s. 26) sopivalla tunteisiin vetoavalla tarinalla voidaan onnistua myös säilyttämään ihmisten mielissä merkitys juuri käsillä oleviin tehtäviin, jotka eivät välttämättä tunnu olevan linjassa uuden vision kanssa.

Uuden kehittämisessä tulee Länsisalmen (2013, 28) mukaan huomioida ihmisymmärrys, joka auttaa ymmärtämään kohderyhmän tarpeita ja toiveita. Ihmisymmärrystä voidaan toteuttaa esimerkiksi tuottamalla palveluita tai tuotteita itselle tutulle kohderyhmälle tai kerätä ja analysoida systemaattisesti tietoa eri kohderyhmistä.

Myötäelämistä, eli empatiaa, taas voidaan Länsisalmen (s. 29) mukaan toteuttaa asettumalla konkreettisesti kohderyhmän asemaan. Kohderyhmänä voi olla niin asiakkaat, joille palveluita tuotetaan, tai organisaation työntekijät, joihin kohdistuu esimerkiksi uusi työvuorojärjestelmä.

Länsisalmi (2013, 29) näkee, että asiakkaiden tutkiminen sekä tuotteiden ja palveluiden kehitystyöhön mukaan ottaminen auttaa ymmärtämään ihmisten tarpeita ja ongelmia paremmin. Toisaalta Länsisalmen (s. 30) mukaan on tärkeää, että on olemassa jo jokin visio ja ajatus siitä, mitä ollaan kehittämässä, ja vasta sitten voidaan ottaa asiakkaat mukaan. Muuten kehittäminen muuttuu liian väljäksi, jolloin lopputulos ei ole menestyksekkäs.

Toimintatapoja kehitettäessä Länsisalmi (2013, 32) muistuttaa, että huomio tulee kiinnittää myös muutosten kanssa toimiviin työntekijöihin huomio. Työntekijät eivät motivoitu muutoksesta, jos he eivät koe uudistuksen muokkaavan heidän työskentelyään paremmaksi (s. 33).

Innovoinnissa tulee Länsisalmen (2013, 33–34) mukaan myös jättää tilaa unelmille uusien menestystarinoiden luomisen mahdollistamiseksi. Tässäkään ei ole kyse sooloilusta vaan yhdessä tekemisestä visionmukaista maalia kohden.

3.3 Asiakas keskiössä

3.3.1 Asiakasläheisyys

Helander ym. (2013, 29–30) esittävät, että kilpailun kiristyessä, sekä asiakkaiden vaatimustason, odotusten ja ymmärryksen kasvaminen palvelutarjonnasta asettavat painetta yrityksille asiakkaiden entistä laaja-alaisempaan ja syvällisempään tuntemiseen. Tämä vaatii asiakasläheisyyden ymmärtämistä asiakaslähtöisyyden lisäksi. Helander ym. (s. 29) määrittelevät asiakaslähtöisyyden perinteiseksi toimintakulttuuriksi, joka mahdollistaa asiakastarpeiden selvittämisen ja niiden tyydyttämisen. Asiakasläheisyys taas määritellään enemmänkin asiakkaan kanssa yhteistyössä toimintaan yksilöllisten palveluratkaisujen luomiseksi tyydyttäen sekä julki-tuotuja että piileviä asiakastarpeita.

Helander ym. (2013, 30) kertovat, asiakasläheisyyden tavoitteena on panostaa pitkäaikaisiin kannattaviin asiakassuhteisiin, eikä pelkästään maksimoida yksittäisten myyntitapahtumien voittoja. Asiakasläheisyydessä lisäksi huomioidaan yrityksen ja asiakkaan prosessien keskinäinen sopusointu. Asiakasläheinen toimintakulttuuri näkyy koko yrityksen toiminnassa, arvoissa, normeissa ja palvelujen tuotanto- ja kehittämisprosesseissa. Asiakasläheisyyttä kannattaa lähteä kokeilemaan Helanderin ym. (s. 32) mukaan tuttujen ja luotettavien kumppaneiden kanssa suurempien ristiriitojen välttämiseksi.

Helander ym. (2013, 31) huomauttavat, että asiakasläheisyyden tavoitteena on tuottaa molemmille osapuolille arvoa, eikä asiakastytyvääsyyttä tavoitella hinnalla millä hyvänsä. Tyytyväinen asiakas ei aina tarkoita samaa kuin kannattava asiakas, sillä asiakkaat eivät aina edes osaa vaatia parempaa palvelua, tai he eivät tiedä mitä haluavat, jolloin asiakastytyvääsyyden vallitessa ei ymmärretä kehittää yrityksen toimintaa, eikä sille ole painetta. Opinnäytetyön tekijän mielestä Posti voidaan nähdä hyvin vahvana toimijana markkinoilla, jolle ei ole asiakkaiden kannalta paljoo kilpailijoita tarjolla, joten uudistusten toteuttaminen on saattanut olla Postissa hyvin maltillista. Lisääntyvä kilpailu markkinoilla voisikin painostaa Postiakin enemmän kehittämään toimintaansa entisestään. Toisaalta viime vuosina esimerkiksi ihmisten verkkokauppaostosten lisääntyminen on varmasti pakottanut Postin tarjoamaan uudenlaisia palveluja, kuten yleensä kauppojen yhteydessä olevia pakettiautomaatteja.

Helanderin ym. (2013, 33) mielestä arvon luomisen analysoinnissa kannattaa keskittyä aluksi kannattavimpiin asiakkaisiin, joiden kautta on järkevä lähteä kehittämään koko asiakkuusstrategiaa. Asiakassuhteiden kannattavuutta vertailtaessa tulee kiinnittää Helanderin ym. (s. 34) mukaan huomiota niin suoriin, kuin epäsuoriinkin arvoa tuottaviin toimintoihin. Suorat toiminnot luovat selkeästi rahallista arvoa, ja ne syntyvät asiakkaan ja yrityksen välisessä kanssakäymisessä. Epäsuorat toiminnot taas vaativat kolmannen osapuolen osallisuutta, eikä niiden rahallinen arvo ole niin selkeästi mitattavissa. Suorista toiminnoista mainitaan voitto, volyyymi ja varmuus sekä epäsuorista toiminnoista innovaatiot, markkinat, tiedustelu ja sisäänpääsy. Näitä toimintoja analysoidessa yrityksen tulee Helanderin ym. (s. 36) mukaan miettiä niiden merkitystä ja painotetaanko joitain osa-alueita muita enemmän.

Kun on saatu selville, mitkä asiakassuhteet ovat kannattavimpia, tutkitaan Helanderin ym. (2013, 36) mukaan miten yritys voi tuottaa näille asiakkaille parhaiten arvoa. Tämän prosessianalyysin lähtökohtana on asiakkaan näkökulmasta katsottu arvonluontiprosessi, joka on samalla yrityksen toiminta-ajatuksen toteuttamisen prosessi.

Helander ym. (2013, 37) esittävät, että arvonluomisen prosessianalyysissa voidaan havaita neljä eri vaihetta. Ensimmäinen näistä on tarpeen tunnistamisvaihe, jota jokaisen palveluyrityksen tulisi tukea. Tässä vaiheessa asiakas tunnistaa oman palvelutarpeensa, usein hyvin hankalankin prosessin kautta. Toista vaihetta kutsutaan hankintavaiheeksi, jossa asiakas tutkailee erilaisia mahdollisuuksia palveluntarjoajiksi. Tämän vaiheen keston vaikuttavat ostettava palvelu ja mm. millainen historia heillä on eri palveluntarjoajien kanssa. Ostopäätös ja sopimuksen syntyminen päättävät hankintavaiheen, jonka jälkeen siirrytään toteuttamisvaiheeseen, jonka toteutustavat ja aika riippuvat palvelun luonteesta. Viimeisenä vaiheena on hyödyntämismisvaihe, joka on erityisesti asiakkaan näkökulmasta kaikkein tärkein, sillä tässä vaiheessa palvelun hyödyt realisoituvat. Hyödyntämismisvaiheessa tutkaillaan palvelusta saavutettujen hyötyjen ja uhrausten välistä eroa, ja tämän avulla voidaan tulevaisuudessa tehdä helpommin päätöksiä palvelun hankinnan osalta. Tutkimista voidaan hyödyntää myös oman toiminnan kehittämisessä.

Opinnäytetyön tekijän mielestä asiamiespostitoiminnassa yksittäisen asiakkaan palvelun toteuttamis- ja hyödyntämismisvaiheet ovat usein melko lyhyitä. Palvelun voidaan katsoa toteutuneen lähetettyjen tai tilattujen lähetysten kulkeuduttua oikeaan paikkaan, ja vastaanottaja on vastaanottanut lähetysten. Hyödyntämismisvaiheessa asiakas saattaa tutkailla palvelun onnistuneisuutta, ja tutkia olisiko jokin toinen palveluntarjoaja saattanut olla parempi toteutuksessa.

Näiden vaiheiden jälkeen yrityksellä on Helanderin ym. (2013, 37) mukaan selkeä käsitys arvokkaimmista asiakassuhteistaan ja työkaluja paremman palvelun tarjoamiseksi sekä arvon luomiseksi yhteistyössä asiakkaan kanssa. Tämän lisäksi yritys kykenee Helanderin ym. (s. 38) mielestä segmentoimaan asiakkaitaan arvoperusteisesti, eikä pelkästään demografisten tekijöiden mukaan.

3.3.2 Asiakaslupaus

Saarelainen (2013, 41) määrittelee asiakaslupauksen yhteistyöstä asiakkaan saamiksi keskeisiksi toimenpiteiksi ja arvoksi. Asiakaslupauksella voidaan johtaa niin asiakkaiden odotuksia, kuin organisaation sisäistäkin toimintaa organisaation toiminnan päämäärän ollessa lupauksen lunastaminen (s. 42). Sisäistä toimintaa voidaan ohjata Saarelaisen (s. 46) mukaan hyvin tehokkaasti esimerkiksi julkistamalla asiakaslupaus avoimesti asiakkaillekin. Tällöin syntyvä ulkoinen paine asiakaslupauksen toteuttamiseksi saattaa parantaa toimintaa tehokkaasti. Saarelainen (s. 49) korostaa, että asiakaslupauksen tulee olla linjassa organisaation arvojen kanssa.

Asiakaslupausta rakennettaessa Saarelaisen (2013, 50) neuvoo pohtimaan asiakkaiden tarpeita, toiveita, odotuksia ja motiiveita, jotka vaihtelevat kohderyhmien mukaan. Esimerkiksi yritysasiakkailla ja kuluttaja-asiakkailla on erilaiset toiveet asiakaslupauksen suhteen. Asiakaslupaus voidaan lopuksi kiteyttää sloganin muotoon. Slogan sisältää asiakaslupauksen ja sen konkreettisen toteutustavan.

Saarelainen (2013, 42) kertoo, että asiakaslupauksen teoreettisen taustan muodostavan käyttäytymistieteen mukaan ihminen toistaa toimintaa, joka on tuottanut tälle positiivisia kokemuksia, ja jopa suosittelee sitä muille. Aikaisempia kokemuksia, viestinnästä muodostuneita mielikuvia ja yleistä käsitystä peilataan asiakaskokemukseen. Asiakaskokemus muodostuu Saarelaisen (s. 44) mukaan kolmessa eri kohtaamisessa: viestintäkohtaamisessa (markkinointi, mainonta, julkisuus), palvelukohtaamisessa (palvelu- ja vuorovaikutustilanteet) ja käyttökohtaamisessa (tuotteen tai palvelun toimivuus). Näiden kohtaamisten yhdistelmä muodostaa käyttökokemuksen, jossa teot ovat puhetta merkittävämpiä maineen rakentumisessa (s. 45). Viestinnän haasteellisuus piilee asiakkaiden suuremmassa luottamuksessa muiden asiakkaiden kokemuksiin ja tarinoihin, kuin itse organisaatioon.

Asiakaslupauksessa näkyvä kilpailustrategia korostaa Saarelaisen (2013, 43) mukaan joko operatiivista tehokkuutta, tuotejohtajuutta tai asiakassuuntautuneisuutta. Näistä mitään ei voi jättää kokonaan pois, mutta menestykseen vaaditaan johonkin keskittymistä. Operatiivista tehokkuutta korostetaan Saarelaisen mukaan usein edullisten hintojen tilanteessa, tuotejohtajuudessa tavoitellaan uusien tuotteiden

lanseerausta ja tuotteiden käytettävyyttä, ja asiakassuuntautuneisuutta korostetaan erityisesti palvelualoilla tuotteiden ja palveluiden ollessa melko samanlaisia. Opin- näytetyön tekijän mielestä asiamiespostin asiakaslupaus ei voi liittyä tuotejohtajuuteen, sillä uudet tuotteet ja palvelut määritellään hyvin pitkältä Postin toimesta. Sen sijaan operatiivista tehokkuutta tai asiakassuuntautuneisuutta haettaessa voidaan hyödyntää esimerkiksi keskeisen sijainnin tai päivittäistavarakaupan yhteydessä toimivan toimipisteen tuomaa asiointin sujuvuutta.

Asiakaslupauksen toteuttamiseksi vaaditaan Saarelaisen (2013, 65) mielestä vahvaa ymmärrystä organisaation voimavaroista. Pitkällä aikavälillä tärkein menestystekijä organisaatiossa on osaaminen, jota Saarelainen (s. 67) neuvoo jatkuvasti kehittämään ympäristön muuttuessa. Toimialan dynaamisuus sen sijaan vaikuttaa Saarelaisen (s. 69) mukaan siihen, kuinka nopeasti erilaisia muutoksia tulee. Organisaatiolle olennaisen osaamisen tutkiminen alkaa ympäristön tarkastelulla. Useassa paikassa tarvitaan markkinointi-, myynti- ja johtamisosaamista. Saarelainen (s. 68) huomauttaa myös, että on syytä tutkia, mikä osaaminen luo kilpailuetua ja mistä mahdollisesti kannattaisi luopua. Erityisen tärkeää on tiedostaa osaamisen laajuus, ettei toiminta perustu vain muutamien henkilöiden osaamiseen.

3.4 Osaamisen kehittäminen

Helanderin ym. (2013, 43) mukaan asiakasläheisessä toimintatavassa yrityksen osaamisen tunnistaminen muuttuu. Osaamista tulisi kirjoittajien (mp.) mukaan miettiä asiakkaan tarpeiden mukaan, ja innovatiivinen yritys pyrkii ennakoimaan myös tulevia tarpeiden muutoksia. Asiamiespostin asiakkaiden tarpeisiin lukeutuu opin- näytetyön tekijän mielestä varmastikin lähetysten toimitusvarmuus, asiointin sujuvuus ja helppous sekä kohtuulliset hinnat.

Helander ym. (2013, 43) näkevät, että pienessäkin yrityksessä, jossa tunnetaan oman henkilöstön osaaminen, tulee uusia palveluita kehitettäessä kartoittaa osaamista palvelun kehittämisen parantamiseksi. Tällöin voidaan Helanderin ym. (s. 44) mukaan luoda myös tulevaisuudelle osaamisen kehittämissuunnitelmia asiakkaiden

tulevien tarpeiden mukaan. Yrityksen tulee huomioida myös hiljaisen tiedon säilyminen esimerkiksi työntekijöiden eläköityessä, ettei toiminta tulevaisuudessa vaarantuisi tiedon puuttuessa.

Palveluyritykset toimivat Helanderin ym. (2013, 44) mielestä dynaamisessa ympäristössä, jossa yritystoiminnan kehittäminenkin on jatkuvaa ja uudet tilanteet tulevat eteen nopeastikin. Tästä syystä on parempi muodostaa yrityksen osaamisesta kokonaiskuva, jota voidaan sitten tilanteen mukaan hyödyntää ja täsmentää. Tällöin välttyään jatkuvalta osaamiskartoituksen tekemiseltä eri näkökulmista. Helanderin ym. (s. 46) mukaan yrityksen ei ole viisasta tehdä mahdollisimman kattavaa osaamisen kartoitusta vaan määritellä millainen olisi omiin tarpeisiin riittävä.

Helander ym. (2013, 44) esittävät, että osaamisen tunnistamisen haasteet johtuvat osaamisen moninaisesta luonteesta. Osaamista on sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Yksilötason osaaminen erottuu eri työtehtävissä, kun taas organisaatiotason osaaminen liittyy Helanderin ym. (s. 44–45) mukaan yksilöiden yhteisesti jaettuihin käsityksiin ja näkemyksiin yritystoiminnan tärkeistä asioista sekä omaksuttuihin toimintatapoihin, -prosesseihin ja -kulttuuriin. Erityisesti organisaatiotason osaamisen syntymisestä ja kehittymisestä tulee huolehtia yrityksen kilpailijoista erottuvuuden vuoksi. Osaaminen jakautuu myös täsmälliseen ja hiljaiseen tietoon. Täsmällinen tieto on kerrottavissa sanoin ja kirjoittamalla, kun taas hiljainen tieto karttuu kokemuksen kautta havainnoimalla, kokeilemalla ja harjoittelemalla. Näiden yhdistelmää, kokonaisosaamista, kutsutaan know-how'ksi, jossa täsmällinen tieto yhdistyy hiljaiseen.

Opinnäytetyön tekijän kokemusten ja havainnoiden mukaan tutkittavassa asiamiespostissa työntekijöiden osaaminen on hyvin eriytynyttä, sillä toiminnassa eniten mukana olleet ovat selkeästi osaavampia postin toiminnoissa, mikä näkyy erityisesti ongelmanratkaisutilanteissa. Tätä yksilöosaamista voidaan kuitenkin jakaa organisaation osaamiseksi esimerkiksi osaavampien työntekijöiden ohjeistaessa muita työntekijöitä ongelmatilanteissa eikä ainoastaan ratkaisemalla niitä itse.

Osaamisen tunnistamisessa Helander ym. (2013, 46) opastavat keskittymään yritykselle keskeisimpien osaamisten tutkimiseen, jottei kartoituksesta tulisi liian raskas ja vaikeasti ylläpidettävä. Asiakasläheisyyteen perustuen on syytä huomioida

osaamisen kartoittamisessa myös asiakkaiden tulevaisuuden tarpeet. Kartoituksessa arvioidaan sekä osaamisen tärkeyttä, nykytilaa että tavoitetilaa. Henkilöstön keskuudessa saattaa esiintyä epäluuloisuutta osaamiskartoitusta kohtaan, mutta tätä voidaan ennaltaehkäistä esimerkiksi rakentavalla viestinnällä.

Osaamisen kehittämisen Helander ym. (2013, 48) jakavat nykyisen osaamisen kehittämiseen ja osaamisen täydentämiseen. Nykyisen osaamisen kehittäminen on useimmille yrityksille ensisijainen ratkaisu, ja se tapahtuu kehittämistoimenpiteillä yksilötasolla ja organisaatiotasolla tietoa jaettaessa (s. 48–49). Osaamista voidaan taasen täydentää joko palkkaamalla uusia työntekijöitä, ulkoistamalla toimintoja tai pyrkiä tuottamaan palvelua verkostojen avulla. Uuden työntekijän rekrytointi on usein erityisesti pk-yritykselle Helanderin ym. (s. 50) mukaan suuri ponnistus ja riskin, mikäli erityisosaaminen on pelkästään tämän yhden työntekijän varassa. Opinnäytetyön tekijän mielestä päivittäistavarakaupoilla onkin pienenevien katteiden vuoksi varmistettava toimintansa tehokkuus, jolloin jokainen rekrytointi tulee perustella tarkoin. Verkostojen hyödyntäminen Helanderin ym. (mp.) mukaan sen sijaan tarjoaa syvällisemmän yhteistyön mahdollisuuden, kun taas alihankinta on oiva tapa, mikäli on mahdollisuus siirtää jokin osa palveluprosessista osaavan alihankkijan toteutettavaksi.

Nykyisen osaamisen kehittämistä voidaan Helanderin ym. (2013, 49) mukaan suorittaa joko järjestetysti tai työn ohessa. Järjestetty osaamisen kehittäminen voi tapahtua esimerkiksi koulutuslaitoksessa tarjoamalla henkilöstölle oman erikoisalan ammattitutkinnon suorittamista tai liittojen kautta. Työn ohella tapahtuva kehittyminen on usein huomaamatonta mm. asiakaskontakteissa tapahtuvan kehityksen myötä. Myös työkierto, mentorointi ja järjestetyt kokemustenjakohetket ovat Helanderin ym. (mp.) mukaan mahdollisuuksia työn ohessa kehittymiselle.

Erityisesti pk-yrityksissä osaamisen kehittämisen haasteena Helander ym. (2013, 49) näkevät resurssien rajallisuuden. Myös esimerkiksi työntekijöiden hajallaan olominen vaikeuttaa kehittymiselle tärkeän kokemusten ja kertomusten jakamista erityisesti, jos yrityksessä ei ole voimakasta sisäistä toimintakulttuuria. Tällaista tilannetta voidaan Helanderin ym. mukaan (s. 49–50) parantaa mm. virtuaalista työskentelyä ja kommunikaatiota helpottavien laitteiden käyttöönotolla, mutta myös jär-

jestämällä kahvipöytäkeskusteluja tai viikkopalavereja, joissa henkilöstöllä on mahdollisuus keskustella kokemuksistaan ja näkemyksistään. Opinnäytetyön tekijän kokemusten mukaan kohdeorganisaatiossa käytetään tehokkaasti hyödyksi kommunikaatiovälineitä osaamisen jakamisessa. Erityisesti ongelmatilanteissa asiamiespostityöskentelyssä kokemattomimmat työntekijät voivat ottaa yhteyttä viestisovelluksen kautta muihin työntekijöihin, jotka ovat usein valmiita auttamaan vapaa-ajalankin ongelmien selvittämisessä.

3.5 Esimiestyön merkitys

Kalliomaan ja Kettusen (2010, 134) mukaan strategian onnistunut toteuttaminen vaatii hyvää ihmisten johtamista, jonka peruskulmakivi on luottamus. Luottamus esimiestyöhön syntyy avoimella ja jatkuvalla molemminpuolisella viestinnällä. Ihmisten johtajuuden epäonnistuessa saattaa organisaatioon rakentua pelisääntöjen ja toimintatapojen selkeyden puutteessa piilostrateginen johtamissuunnitelma, joka voi toki muodostua hyväksikin toimintatavaksi, mutta pahimmillaan Kalliomaan ja Kettusen (s. 135) mukaan aiheuttaa tehottomuutta ja sisäisiä ristiriitoja. Parhaiten johtaminen tapahtuu silloin, kun tietoa voidaan jakaa henkilökohtaisesti.

Kalliomaan ja Kettusen (2010, 136) mukaan luottamuksen rakentumisesta vastaa organisaation ylin johto, joka omilla kasvoillaan sitoutuu ja tukee organisaation toimintaa. Heidän ei tule kuitenkaan jaella käskyjä ohi henkilöstön lähimpien esimiesten, vaan Kalliomaa ja Kettunen (s. 137) esittävät, että ohjeet ja neuvot tulee antaa alempien esimiesten kautta.

Kalliomaa ja Kettunen (2010, 109) kertovat, että luottamuksen syntyminen ja ylläpitäminen vaativat myös esimerkillisyyttä johtajalta, sillä johtajan toimintatavat edustavat organisaatiota, ja johtajan antama malli siirtyy myös muiden hyväksymäksi. Esimerkillisyys ilmenee Kalliomaan ja Kettusen (s. 110) mielestä kaikissa tilanteissa, olivatpa ne sitten muodollisia tai epämuodollisia, eikä esimies voi kokonaan päästää irti johtajan roolistaan missään organisaation tapahtumissa ja tilanteissa.

Johtajan esimerkillisyyteen liittyy Kalliomaan ja Kettusen (2013, 112–114) mukaan myös oikeudenmukaisuus, joka voidaan nähdä henkilöstön asemasta kaikkien tasavertaisena kohteluna, päätöksien puolueettomuutena, henkilökohtaisten etujen purkamisena ja kaikkien kuulemisena yhteisissä asioissa. Toisaalta joskus toisia työntekijöitä saatetaan kohdella eri tavoin esimiehen ja alaisen välisen henkilökohtaisen suhteen syvyyden vuoksi, jolloin kohtelu ei välttämättä ole muiden silmissä epäoikeudenmukaista, mikäli puhutaan avoimesti miksi toimittiin kyseisellä tavalla.

Kalliomaa ja Kettunen (2013, 114) toteavat esimiehen esimerkilliseen rooliin kuuluvan jatkuvan oman osaamisen kehittämisen olosuhteiden ja ympäristön muuttuessa. Itseään tulee kehittää Kalliomaan ja Kettusen (s. 115) mielestä niin muutostilanteiden vuoksi, kuin ylipäättäänkin johtamistaitojen osalta.

Kalliomaa ja Kettunen (2013, 122) korostavat, että virheistä opitaan, ja ilman niitä ei organisaatio mene eteenpäin. Johdon tulisi siis hyväksyä virheitä ja myöntää myös omat virheensä. Toisaalta Kalliomaa ja Kettunen (s. 123) esittävät, ettei innottomuudesta ja huolimattomuudesta johtuvat virheet tarvitse olla hyväksytyjä. Virheiden hyväksyminen ja niiden analysointi vahvistavat kirjoittajien (s. 124) mukaan yrityskulttuuria ja luottamusta. Opinnäytetyön tekijän mielestä erityisesti liiketoiminnan muutostilanteissa saattaa tapahtua paljonkin virheitä kokemuksen puuttuessa. Virheet kuitenkin kartuttavat kokemusta, ja niiden avulla on mahdollista oppia jotain uutta koko toiminnasta tai sen osasista.

Luovuuden mahdollistaminen parantaa Kalliomaan ja Kettusen (2013, 127) mukaan esimiehen ja alaisten välistä luottamusta. Alaisten rohkeudesta erilaisuuteen johtaa uusiin parempiin toimintatapoihin, joista koituvat tulokset parantavat entisestään ilmapiiriä ja rohkaisevat entisestään innovointiin. Uudet menestyvät innovaatiot parantavat yrityksen kannattavuutta ja työmotivaatiota. Avainasemassa tässä ovat Kalliomaan ja Kettusen (s. 126) mielestä ihmisten erilaisuus, ja erilaisuuden hyödyntämisen mahdollistaminen esimiehen toimesta.

4 Palveluiden johtaminen

Rissanen (2005, 15) määrittelee palvelun seuraavasti: ”Palvelu on vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta, suoritus tai valmius, jolla asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelman ratkaisuna, helppoutena, vaivattomuutena, elämyksenä, nautintona, kokemuksena, mielihyvä, ajan tai materiaalin säästönä jne.” Palvelu luodaan useimmiten vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Joskus palvelu tapahtuu hyvinkin nopeasti ja joskus taas hyvin pitkänkin ajan kuluessa. Palvelun onnistuminen määräytyy asiakkaan palvelusta saamien kokemusten mukaan. Jälkitekollisessa palveluyhteiskunnassa hyvä palvelu on Rissanen (s. 17) mukaan erittäin tärkeässä roolissa lisäarvon tuottamisessa.

Rissanen (2005, 21) jakaa palvelun kolmeen eri osaan: aitoon ydintuotteeseen, muodolliseen tuotteeseen sekä laajennettuun tuotteeseen. Aito ydintuote on juuri se asia, johon asiakas hakee ratkaisua. Muodollinen tuote muodostuu näkyvästä osasta, johon kuuluvat mm. brändi, laatu, hinta, ominaisuudet ja lisäpalvelut. Rissanen mukaan nykyaikainen markkinointi ja viestintä perustuvat pitkälti juuri tämän osan ominaisuuksiin erityisesti niiden tunteisiin vetoavan vaikutuksen vuoksi. Laajennettu tuote taas tarkoittaa mm. takuuta, jälkimarkkinointia ja tuotteen toimitusta.

Opinnäytetyön tekijä jakaa asiamiespostin palvelut edellä esitetyn mukaan. Aito ydintuote on lähetysten kuljettaminen haluttuun paikkaan halutun palvelun mukaisesti. Muodollisena tuotteena on esimerkiksi lisäpalveluna lähetystunnus, jonka avulla asiakas voi seurata lähetysten kulkua netissä. Laajennettuna tuotteena on esimerkiksi kuljetuksen takuu, jolloin kuljetuksessa tapahtuvat Postin aiheuttamat vahingot lähetykselle korvataan tarvittaessa asiakkaalle.

Markkinat voidaan jakaa Rissanen (2005, 23) mukaan yhteisö- ja kuluttajamarkkinoihin. Yhteisömarkkinat, johon kuuluvat yritykset, valtio, kunnat jne. ostavat Rissanen mukaan 2/3 koko markkinoiden volyymista. Kuluttajamarkkinoilla sen sijaan on hänen mielestään näkyvämpi rooli palvelumarkkinoilla, vaikka sen osuus kaupallisesti on pienempi.

Palvelua kehitettäessä on Rissasen (2005, 119) mielestä erittäin usein sopivaa muodostaa noin 5–12 henkinen tiimi, joka hoitaa selkeän ja mittavan haasteen toteuttamista. Tiimin jäsenillä tulisi olla toisiaan täydentäviä taitoja, joita he tehokkaasti hyödyntävät, sekä selkeä yhteinen päämäärä, johon jäsenet ovat sitoutuneet ja ymmärtävät yhteisvastuunsa palvelun toteuttamisessa ja kehittämisessä. Opinnäytetyön tekijä huomauttaa, että myös muutosjohtamista tutkinut Kotter (1996, 52) neuvoo perustamaan tällaisen ohjaavan tiimin muutoshankkeen vetämiseen.

Onnistuneen tiimityön perustana on Rissasen (2005, 120) mukaan selkeät ja mitattavat tavoitteet. Tiimityö vaatii kuitenkin opiskelua, ja hyvän tiimin muodostuminen vaatii Rissasen mielestä 2–3 vuotta aikaa, joten suuren haasteen ja uudenlaisen tiimityön opettelu ei ole yhtäaikaisesti kovinkaan mielekäästä.

Tiimin kehittyminen menestyväksi vaatii Rissasen (2005, 125) mukaan niin esimiehen valmiuksien kehittymistä, kuten motivoinnin, muutoksen ohjaamisen, ja vuorovaikutustaitojen kehittymistä, kuin tiimiläistenkin kehittymistä mm. yhdessä suunnittelun, luottamuksen, auttamisen ja itsensä johtamisen saralla.

Grönroos (2009, 252–253) kirjoittaa strategisesta johtamisansasta, jossa palveluyritystä johdetaan kuin teollisuusyritystä. Hänen mukaansa palveluyrityksissä harvoin kustannustason alentaminen ja tuotannon tehostaminen tuovat hyviä lopputuloksia. Tehokkuus voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen tehokkuuteen. Sisäiseen tehokkuuteen liittyvät yrityksen toimintatavat sekä työvoiman ja pääoman tuottavuus. Ulkoinen tehokkuus taas kertoo sen, miten asiakkaat kokevat yrityksen toiminnan ja tuotoksen.

Grönroosin (2009, 25) mukaan on huomioitavaa, että asiakkaat eivät osta niinkään tuotetta tai palvelua vaan ratkaisua ongelmiinsa. Arvo ei siis synny tehtaissa eikä toimistoissa vaan asiakkaan hyödyntäessä tarjottua ratkaisua.

4.1 Palvelun kehityshanke

Rissasen (2005, 156) mukaan yrityksessä toteutettavat kehityshankkeet ovat usein erittäin keskeisessä roolissa koko liiketoiminnan ydintä. Kehittämishankkeelle on tyypillistä, että sillä on projektipääällikkö ja johtoryhmä. Hankkeella tulee olla viisas

tavoite ja yritysjohdon tuki onnistuakseen sekä aikataulu, milloin hankkeen tulisi olla valmis.

Rissanen (2005, 157) kertoo, että kehityshankkeen jokapäiväinen johtaminen muodostuu kolmesta eri tasosta: strategisesta, taktisesta ja operatiivisesta. Strategisessa johtamisessa tehdään päätöksiä hankkeen tavoitteista, teknologisista ja teoreettisista valinnoista, ja verkostoihin liittyvistä valinnoista. Taktiseen tasoon voidaan katsoa kuuluvan mm. hankkeen ajatuksen, idean ja tehtävän määrittely, avainhenkilöiden valinta, sekä suunnittelun ja budjetoinnin johtaminen. Operatiivisessa tasossa taas johdetaan hankkeen jokapäiväistä toimintaa, seuranta ja verkostoitumista.

Strategisessa johtamisessa asiamiespostin kohdalla voidaan opinnäytetyön tekijän mielestä keskittyä esimerkiksi myynnin tai asiakasmäärien kuukausitavoitteisiin ja asiain sujuvuuden helpottamiseen. Asiain sujuvuuteen vaikuttavat mm. auto- paikoitus, asiakkaiden jonottaminen, henkilöstön saatavuus postipisteessä sekä pakkausmateriaalien ja lähetystarvikkeiden saatavuus. Taktisessa tasossa taas voidaan keskittyä mm. työvuorosuunnitteluun. Operatiivisessa johtamisessa keskitytään esimerkiksi reklamaatioiden käsittelyyn ja asiakasmäärien sekä myynnin päivittäiseen seurantaan.

Yksinkertaistettuna johtaminen on Rissanen (2005, 158) mukaan päätöksentekoa ja toimeenpanovalvontaa. Vaikeaksi sen kuitenkin tekee päätöksentekoon liittyvät monimutkaiset asiat, kuin myös erilaiset sosiaaliset suhteet niin yrityksen ulko-, kuin sisäpuolellakin.

Kehityshankkeen suunnittelussa tulee Rissanen (2005, 166) mielestä olla perusasioiden kunnossa. Ilman tavoitteita, lähtökohdan arviointia ja resurssien mitoitusta, ei voida menestyä. Tavoitteet täytyy uskaltaa asettaa ja määrittellä (s. 165). Niiden tulee myöskin olla Rissanen (s. 156) mukaan tarpeeksi haasteellisia, mutta kuitenkin saavutettavissa olevia. Tavoitteet vaihtelevat niin euromääräisistä tai muista määrällisistä tavoitteista strategisiin organisaation hahmotelmiin. Rissanen (s. 162) korostaa, että koko toiminnan lähtökohtana taas tulee olla organisaation sisällä vallitsevat ainakin jokseenkin yhteneväiset arvot. Resurssiarvioinnissa sen sijaan määrittellään eri alueilla tarvittavat voimavarat, joiden avulla tavoitteet Rissanen (s. 165–

166) näkee mahdolliseksi saavuttaa. Tässä täytyy huomioida, että resurssien arviointi ei perustu pelkästään rahalliseen ajatteluun, vaan esimerkiksi henkiset resurssit on huomioitava. Rissanen (s. 166) huomauttaa, että suunnittelussa on huomioitava myös riskienhallinta, jossa varaudutaan mm. virheisiin, esteisiin ja vaaroihin.

Suunnittelussa kannattaa Rissanen (2005, 178) mukaan luoda myös välitavoitteita, joita mittaamalla voidaan huomata mahdollisia korjauksia vaativia kohtia. Toisaalta korjaustoimenpiteet voivat tapahtua myös kilpailun tai asiakkaiden vaatimuksesta. Välitavoitteet toimivat lisäksi sopivana motivaatiotekijänä kehityshankkeessa.

Rissanen (2005, 166) toteaa, että suunnittelu on myöskin hyvä tilaisuus hankkeeseen osallistuvien motivointiin. Johtamiseen keskittyvien rationaalisten seikkojen ja ihmisten henkisen sisällön tunnesidonaisuus johtavat Rissanen (s. 169) mielestä ristiriitaan, jonka vuoksi ihmiset käyttävät tavoitteen saavuttamiseen vain pienen osan mahdollisuuksistaan heikon motivaation vuoksi. Työntekijöiden saaminen motivoituneiksi vaatii huomion lähtökohdaksi heidän tarpeensa, joita voidaan Rissanen (s. 170) mukaan tarkastella Maslow'n tarvehierarkian pohjalta. Alimpana tasona ovat fysiologiset tarpeet, joka työelämässä tarkoittaa esimerkiksi kohtuullista palkkausta. Seuraavana tasona on turvallisuuden tarve, kuten rehellisyys ja avoimuus. Tämän jälkeen on liittymisen tarve esimerkiksi ryhmään tai tiimiin. Näitä ensimmäisiä voidaan pitää tarvehierarkiassa perustekijöinä. Seuraava taso on arvostuksen liittyvä tarve, joka ilmenee usein haluna kantaa vastuuta. Tätä tasoa voidaan pitää sekä perustekijöihin, että motivaatiotekijöihin kuuluvana. Viimeisenä tasona, joka merkittävimmin vaikuttaa motivaation kautta suorituksiin, on itsensä toteuttamisen tarve esimerkiksi hyvän palvelun kautta.

Motivaatiota luodaan Rissanen (2005, 173) mukaan myös avoimella ja säännöllisellä tiedonkululla. Säännöllisyys vaihtelee muutaman kerran vuodessa pidettävistä koko tulosyksikön kattavista kokouksista, aina viikoittaisiin johtoryhmän kokouksiin ja viikkotiedotteisiin (s. 173–174).

Rissanen (2005, 194) määrittelee johtoryhmän keskeisimpiä tehtäviä. Johtoryhmä vastaa projektin edistymisen seurannasta, ja hyväksyy niihin mahdollisesti tehtävät

muutokset arvioinnin ja tavoitteiden tarkistuksen perusteella. Johtoryhmä myös liittyy projektin ympäristöönsä, ja välittää tietoa verkostoilleen. Sen tehtäviin kuuluu myös projektipäällikön ja koko projektin tukeminen.

Rissanen (2005, 180) kertoo, että johtoryhmätyöskentelyä vetää puheenjohtaja, joka voi olla kiertävä tai pysyvä. Johtoryhmän kokouksista on Rissanen (s. 181) korostaa, että on syytä pitää pöytäkirjaa, josta tulee ilmetä aika, paikka, läsnäolijat, päätökset toteuttamisaikatauluineen, vastuuhenkilöt, laatijan allekirjoitus sekä tiedoksi jakelu. Pöytäkirjaa voidaan harkinnan mukaan käyttää avainhenkilöiden informoimiseen.

Projektipäällikön merkittävimmäksi tehtäväksi Saarelainen (2005, 191–192) arvioi projektin tavoitteeseensa saattamisen, johon hän tarvitsee mm. hyviä sosiaalisia taitoja, sitkeyttä, ennakointia, varsinkin pienemmässä organisaatiossa asiaosaamista ja kyvyn tuomaan projektin tavoite selkeästi ja kannustavasti esille.

4.2 Työntekijät palvelun toteuttajina

Mudien ja Pirrien (2006, 131) mielestä tulevaisuudessa yritysten menestys riippuu organisaation tunnepitoisen pääoman kyvykkyydestä. Tätä ovat muodostamassa voimakkaasti asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt, jotka vaikuttavat asiakkaiden kokemuksiin palvelusta kolmella tavalla: tarjoamalla vinkkejä asiakkaiden monimutkaisiin tilanteisiin, luovat ensivaikutelmia ja luovat kognitiivisia kehyksiä palvelun arvioimisen ja tulkinnan tukemiseksi. Asiakaspalvelijoiden merkitys palvelun laadun kokemisessa vaihtelee Mudien ja Pirrien (s. 132) mukaan sen perusteella, miten vakioitua palvelut ovat. Esimerkiksi elokuvateatterin kassatyöntekijän rooli palvelukokemuksessa on vähäinen, kun taas hääsuunnittelijan vaikutus on vahva johtuen kustomoinnin määrästä. Vaikka asiakaspalveluammatit ovat hyvin erilaisia keskenään, Mudie ja Pirrie korostavat, että kaikilta odotetaan nykyään asiakaspalvelun ydinosoamisen hallintaa. Opinnäytetyön tekijän mielestä asiamiespostissa työskentelevien asiakaspalvelijoiden rooli palvelun laadun kokemisessa asiakkaan näkökulmasta on jokseenkin merkittävä. Asiakaspalvelijan tulee osata mahdollisimman hyvin esitellä ja valita asiakkaalle tämän tarpeita parhaiten vastaavat palvelut ja auttaa asiakasta valitsemaan niistä parhain tilanteesta riippuen. Asiakaspalvelijan

toiminnan tulee muutenkin olla asiakkaan silmissä osaavaa ja sujuvaa. Muutoin asiakaspalvelijasta riippumattomissakin virhetilanteissa asiakkaan luottamus kyseistä asiamiespostipistettä kohtaan saattaa heiketä oleellisesti.

Mudien ja Pirrien (2006, 133) mukaan yrityksiin halutaan työntekijöitä, joilla on kyky eläytyä asiakkaiden tunteisiin. Tunteita täytyy osata ilmaista sekä pintapuolisesti, että syvällisesti. Työntekijöiden empatiakyvyn ja yrityksen myynnin välillä uskotaan olevan yhteys. Mudie ja Pirrie kuitenkin kertovat, että mikäli työntekijöiden todelliset tunteet ovat ristiriidassa ilmaistavien tunteiden kanssa, heille muodostuu stressiä, työtyytyväisyys alenee ja aiheutuu tunnepohjaista väsymystä. Tämä saattaa Mudien ja Pirrien (s. 134) mielestä ilmetä haitallisena toimintana organisaatiota kohtaan, kuten aggressioina, sabotointeina, varkauksina tai tuotoksen häirintänä tai antisosiaalisina ilmiöinä kuten sääntöjen vastustamisena, impulsiivisuutena, syrjäytymisenä ja sosiaalisena tunnottomuutena. Ristiriitaisuuden tunnetta voidaan ehkäistä suunnittelemalla uusia työskentelytapoja.

Työntekijöiden valtuuttamisen uskotaan Mudien ja Pirrien (2006, 135) mukaan parantavan sekä asiakastyytyväisyyttä, että työntekijöiden sitoutumista. Valtuuttaminen on helpompaa, kun palveluiden toimitusprosessi on kustomoitua, jossa on vain vähän sääntöjä joita noudattaa. Työntekijöiden valtuuttaminen nopeuttaa mm. rekламаatioiden käsittelyä, ja asiakkaiden ongelmien ratkaisua. Valtuutus sisältää valtan, tiedon, osaamisen ja palkkion, jolloin yhden näistä puuttuessa valtuutus ei ole onnistunut. Valtuuttamisen etuna on myöskin työntekijöiltä kumpuavat ideat palvelun kehittämiseksi.

Valtuuttamisen onnistumiseksi Mudien ja Pirrien (2006, 136–137) mielestä johtamisen tulee keskittyä luomaan valtuuttamisen kulttuuri, jossa jaetaan samanlaiset käsitykset odotuksista, tuesta ja palkitsemisesta. Tällaisessa tapauksessa tulee johdon varmistua, että organisaatioon myöskin rekrytoidaan samanlaisia arvoja omaavia henkilöitä.

Mudie ja Pirrie (2006, 137) jakavat työn suunnittelun kahteen osaan: työn laajentamiseen ja työn rikastamiseen. Työn laajentamisessa annetaan työntekijöille enemmän työntehtäviä tehtäväksi. Johdon tulee myös miettiä muita näkökantoja kuten

työn erittelyä, koulutusta ja kehitystä, työskentelyolosuhteita, arviointisysteemeitä, ylennysmahdollisuuksia sekä palkkoja ja etuja.

4.2.1 Työmotivaatio

Latham (2007, 194) esittää, että asetetut tavoitteet ovat lähtökohtana ihmisten toiminnalle. Kun on asetettu oppimistavoitteet, työntekijöiden suoritukset ovat Latham (s. 195) mukaan useimmiten parempia, kuin jos on annettu tarkka suoritus-tavoite tai pelkästään kannustettu tekemään parhaansa.

Mudien ja Pirrien (2006, 144) mukaan työntekijöiden motivaatio saattaa heiketä jokapäiväisessä työskentelyssä asiakaspalvelutehtävissä. Motivaation heikentymistä voidaan ehkäistä monella tapaa, mutta aina täytyy muistaa palvelun toteuttamisen laadun ja asiakastyytyväisyyden tärkeys sekä ylimmän johdon osallisuus palveluiden toteuttamisessa niin puheiden, kuin tekojenkin kautta. Motivaatiota pitkällä aikavälillä edistävät suorituksista tunnustuksen saaminen, työ itsessään, vastuu sekä kasvu ja edistyminen.

Palautteenantoa työntekijöille Mudie ja Pirrie (2006, 146) pitävät tärkeänä. Työntekijöiden täytyy tietää miten he ovat menestyneet työssään. Vaikka työntekijöiden palkitseminen hyvistä suorituksista on tärkeää, palautetta tulisi kuitenkin antaa muulloinkin kuin palkitessa. Palautteenanto tulisi nähdä kolmivaiheisena prosessina ulkoisten asiakkaiden, alaisten ja johdon välillä pelkän johdolta työntekijälle tulevan palautteen sijaan.

Latham (2007, 210) mukaan palautteenanto ja tavoitteiden asettaminen liittyvät toisiinsa, sillä palaute tekee tavoitteiden saavuttamisen todennäköisemmäksi. Yksilöt haluavat Latham (s. 211) mielestä palautetta, sillä se on apuna tavoittellessa tavoitteita ja hyviä suorituksia, palaute tukee ja edistää egoa, ja se vaikuttaa myös toisten mielikuviin henkilöstä. Kulttuuri vaikuttaa siihen, mistä halutaan palautetta kuulla. Yksilökeskeisissä kulttuureissa toivotaan palautetta erityisesti onnistumisista, kun taas yhteisökeskeisissä kulttuureissa etusijalla on joukkoon sopeutuminen ja virheistäkin palautteen saaminen.

Mudie ja Pirrie (2006, 147) luettelevat useita syitä, joiden vuoksi työntekijät ovat tyytymättömiä. Näitä ovat roolien monimutkaisuus, ristiriitaisuus ja ylikuormitus, työntekijän yhteensopimattomuus työhön, suoritusten arviointi määrällä eikä laadulla, sekä valtuuttamisen, yhteisen päämäärän ja johdon sitoutumisen vajavaisuus. Roolien monimutkaisuutta, ristiriitaisuutta ja ylikuormitusta voidaan Mudien ja Pirrien (s. 147–148) mukaan ehkäistä selkeillä työohjeilla, ja niihin kouluttamalla, antamalla työtä henkilön osaamisalueelta, jakamalla tehtäviä ja määritellä niitä asiakkaiden toiveiden mukaisesti, opettamalla ajanhallintaa työntekijöille sekä jatkuvasti arvioimalla työn ylikuormittavuuden riskiä. Työntekijöiden yhteensopimattomuutta työhön johto taasen voi välttää keskittymällä rekrytoinneissa löytämään henkilöitä, joiden ominaisuuden sopivat työhön. Yhteisen päämäärän puuttumattomuuden tilannetta voidaan Mudien ja Pirrien (s. 149) mukaan parantaa esimerkiksi kannustamalla työntekijöitä kohtelemaan kollegoitaan kuin he olisivat asiakkaita. Johdon sitoutumista voidaan vahvistaa ohjaamalla heitä osallistumaan enemmän tekemään asioita, eikä pelkästään puhumaan niistä.

Työntekijöiden tyytymättömyys saattaa Mudien ja Pirrien (2006, 150) mukaan ilmetä korkeana työntekijöiden vaihtuvuutena. Johdon kuitenkin tulisi välttää tällaista ilmiötä monesta syystä. Ensinnäkin tällöin yritys on tehoton, kun johdon tulee jatkuvasti ratkaista ongelmia tulevaisuuden suunnittelun sijaan. Myös asiakaspalvelu kärsii, sillä työntekijät ovat usein tietämättömiä yrityksen arvoista ja tuotteista, sekä heidän osaamisensa ja itseluottamuksensa eivät ole kovin hyvällä tasolla. Työntekijöiden vaihtuvuus aiheuttaa kustannuksia yritykselle rekrytointiin, hallintoon ja peruskoulutukseen. Uusien työntekijöiden valinta ja koulutus ovat kallista, sekä aiheuttaa tuottavuusongelmia ennekuin uudet työntekijät pääsevät vauhtiin. Uudet työntekijät toki tuovat uusia ajatuksia ja uutta energiaa toimintaan, joten työntekijöiden vaihtuvuus on sen puolesta hyvä asia. Vaihtuvuus on hyväksi myös silloin, jos työntekijä ei sovi työhön, jolloin on parempi päästää hänet menemään, kuin väkisin pitää vaihtuvuus matalalla.

Latham (2007, 215) mielestä itsesäätely vaikuttaa joko edistäen tai rajoittaen yksilön työskentelyä ja tavoitteiden saavuttamisen tavoittelua. Itsensä johtamista voidaan harjoitella esimerkiksi itsensä seurannassa, muokkaamisessa ja palkitsevuus-

dessa, joiden saralta ollaan Latham (s. 215–216) mukaan saatu hyviä tutkimustuloksia suoritusten paranemisessa. Yksilöt sääntelevät myös omia tavoitteitaan ajan mittaan palautteen mukaan. Negatiivista palautetta saadessaan yksilö laskee tavoitteitaan, kun taas positiivisen palautteen tilanteessa nostaa niitä.

Mudie ja Pirrie (2006, 152) toteavat, että organisaation sisällä tulee ymmärtää sisäisen asiakkuuden malli. Työntekijöiden tulee kohdella muita työntekijöitä asiakkaina. Tämän kerrotaan olevan myös yksi ratkaisu liialliseen työntekijöiden vaihtuvuuteen.

4.2.2 Työhyvinvointi

Manka (2011, 75) esittelee kokonaisvaltaisen työhyvinvointimallin, joka yhdistelee eri tieteenalojen hankkimaa tietoa työhyvinvoinnista. Mallin tarkoituksena on selvittää mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvoinnin ja tuloksekkaan toiminnan yhtäaikaisten esiintymisen. Kokonaisvaltaiseen työhyvinvointimalliin kuuluvat Mankan (s. 76) mukaan organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työ ja yksilö. Koska työhyvinvointiin vaikuttavat vahvasti myös työntekijän itsensä yksilölliset piirteet, saattaa työntekijöiden kokema hyvinvointi vaihdella suuresti.

Organisaation vaikutus työhyvinvointiin muotoutuu Manka (2011, 78) mukaan muuttaman tekijän pohjalta. Tavoitteellisuus ilmenee Mankan (s. 79) mielestä selkeänä visiona, ja strategisena toimintasuunnitelmana. Manka (s. 83–84) esittää, että organisaation joustava rakenne taas mahdollistaa toiminnan tehokkuuden työntekijöiden tehdessä päätöksiä omalla alueellaan, mutta se vaatii toimiakseen kaikille yhteiset pelisäännöt. Muuttuvassa työympäristössä vaaditaan jatkuvaa osaamisen kehittämistä, joka on linjassa myös organisaation tavoitteiden kanssa. Mankan (s. 85) mukaan työympäristön toimivuutta kehitettäessä tulee sen sijaan keskittyä ensimmäisenä työntekijöiden kiireellisimpiin toiveisiin. Vasta kun fyysinen työympäristö on kunnossa, voidaan kehittää muita osa-alueita kuten vuorovaikutusta.

Toisena työhyvinvoinnin tekijänä on johtaminen, jonka Manka (2009, 111) näkee muuttuvan jatkuvasti kokonaisvaltaisempaan suuntaan. Moderni johtajuus käsittää

Mankan (s. 112) mielestä nykyään monia tekijöitä. Esimiehen on oltava reilu, esimerkillinen, tunneälykäs ja alaisiaan tukeva, huolehtiva, valtuuttava, inspiroiva sekä optimismia työyhteisöön luova. Kaikkia näitä ei kuitenkaan tarvitse hallita, vaan työryhmä voi kompensoida johtajan puutteita. Toimivan työyhteisön rakentamiseen Manka (s. 138) antaa joitakin vinkkejä; positiivinen ja avoin vuorovaikutus, työyhteisötaidot, erilaisuuden hyväksyminen, sekä nollatoleranssi kiusaamisen suhteen mahdollistavat työpäivästä nauttimisen.

Manka (2009, 146) esittää itse työn vaikutusmahdollisuuksia työhyvinvointiin. Työn suunnittelun kautta voidaan vaikuttaa esimerkiksi tavoitteiden ymmärtämiseen. Työyhteisön tuen, palautteenannon ja tehtävien haasteellisuuden kautta mahdollistetaan oppimista, sekä oman ja toisten työn arvostamista. Lisäksi jokaisella työntekijällä tulisi olla sananvaltaa työtapoihin vaikuttamisessa.

Työntekijän itsensä vaikutus työhyvinvointiin rakentuu Mankan (2009, 199) mukaan monesta tekijästä. Asenne omaa työtä kohtaan ja stressi toimivat joko positiivisena tai negatiivisena tekijänä hyvinvointiin. Stressi parhaimmillaan valmistaa työntekijää huippusuoritukseen, mutta liiallinen johtaa työuupumukseen. Työstä päivittäinen palautuminenkin niin fyysisellä kuin henkiselä tasolla on tärkeässä roolissa.

4.3 Asiakastyytyväisyys

Rust, Zahorik ja Keiningham (1996, 228) esittävät, että ymmärtääkseen asiakastyytyväisyyttä tulee ymmärtää, miten tyytyväisyys toimii. Tavoitteena on saada Rustin ym. (s. 227) mukaan asiakas ostamaan uudelleen. Tähän vaikuttavat niin järki-, kuin tunneperäisetkin syyt, ja asiakas vertailee näitä omiin odotuksiinsa.

Rust ym. (1996, 228) kertovat, että asiakkaiden käsitykset palvelusta määrittävät sen laadun, eikä näiden käsitysten ja objektiivisen laadun välisiä eroavaisuuksia ole aina mielekästä johtaa. Esimerkkinä he nostavat amerikkalaiset automarkkinat. Amerikkalaiset ihmiset pitävät japanilaisia autoja laadukkaampina kuin kotimaisia. Amerikkalainen autovalmistaja Chrysler toi markkinoille täysin vastaavan auton kuin japanilainen, mutta silti asiakkaat arvioivat Chryslerin tuotteen laadun huonommaksi.

Objektiivisen laadun ollessa tärkeä, ja kun siitä tullaan tietoisiksi, asiakkaiden käsitykset laadusta Rustin ym. (1996, 229) mukaan pitkällä aikavälillä lähenevät sitä. Tämä ilmiö on nähtävissä erityisesti, kun vuorovaikutustilanteet ovat toistuvia ajan saatossa. Asiakkaiden käsityksen muodostuminen laadusta riippuu vahvasti palvelun mukaan, joten on nykykäsityksen mukaan mahdotonta luoda yhtenäistä listaa niihin vaikuttavista tekijöistä, jotka olisivat käyttökelpoisia kaikilla aloilla ja kaikkialla.

Rust ym. (1996, 229) määrittelevät asiakkaan käsityksen palvelusta rationaaliseksi, kun taas tyytyväisyys on tunnepohjainen reaktio, joka voi olla esimerkiksi yllättyneisyys, nautinto tai helpotus. Vaikka koettu laatu olisi korkea, esimerkiksi huippuautoa ostettaessa, voi tyytyväisyys kuitenkin olla matala vaikkapa autossa olevan pienen naarmun vuoksi. Asiakkaiden odotukset vaikuttavat tyytyväisyyteen. Monet yrityksen kokevat nykyään, ettei pelkkä tyytyväisyys ja ongelmien ratkaisu riitä, vaan täytyy pyrkiä kohti asiakkaiden ilahduttamista.

Asiakkaiden ilahtuneisuus on Rustin ym. (1996, 229) mukaan tyytyväisyyden korkein taso, joka johtaa parhaimpiin tuloksiin esimerkiksi asiakkuuksien säilymisen saralla. Rust ym. (s. 230) korostavat, että ilahtuneisuuteen ei riitä pelkkä asiakkaiden ongelmien ratkominen. Ilahtuneisuus syntyy positiivisista yllätyksistä, mutta sitä ei voida saavuttaa, mikäli tyytyväisyys ei ole vakiintunut. Ongelmia ratkottaessa tyytyväisyys paranee aluksi voimakkaasti, mutta vakiintuu sen jälkeen samalle tasolle, kunnes positiivinen yllätys kasvattaa sitä edelleen ilahtuneisuudeksi, jolla on positiivisempi vaikutus luottamusta ja kiintymystä rakennettaessa kuin pelkkä tyytyväisyys.

Asiakkaiden odotuksiin vaikuttavat Rustin ym. (1996, 232) mielestä kokemukset, mainonta, kuulopuhe ja henkilökohtaiset rajoitukset. Odotuksilla on erilaisia tasoja, joista alimmassa tasossa tapahtuu kaikkein pahin mahdollinen. Siitä ylöspäin mentäessä palvelu voi ylittää asiakkaan odotukset, jotka ovat rakentuneet tiedon perusteella keskimääräisestä laadusta. Odotukset voivat olla myös ajatuksia, joita asiakas kokee ansaitsevansa. Tämä taso on usein korkeampi, kuin mitä asiakkaat odottavat saavansa. Ihanneodotuksissa odotetaan parasta mahdollista mitä vallitsevissa olosuhteissa voi tapahtua, ja tämä taso on hyödyllinen mittari erinomaisuudelle.

Reinboth (2008, 23) toteaa, ettei ole helppoa ylittää asiakkaiden odotuksia. Usein ongelmana on, ettei yritys muista määritellä, mitä odotusten ylittäminen tarkoittaa, eikä miten sitä toteutetaan ja mitataan. Asiakkaalla on myös usein jonkinlainen odotustaso, jonka täytyessä asiakas ei välttämättä arvosta sen ylittävää osuutta, eikä tuon odotusarvon ylittäminen ole aina helppoa ilman kustannuksia.

Ihmisten käsitykset hyvästä palvelusta vaihtelevat Reinbothin (2008, 59) mielestä kulttuurin ja toimialan mukaan. Esimerkiksi aasialaiseen kulttuuriin kuuluu, että kaikkia asiakkaita kohdellaan samalla tavalla, eivätkä yksittäiset asiakkaat odota saavansa erityiskohtelua. Sen sijaan länsimaisessa kulttuurissa yksittäiset asiakkaat odottavat erityiskohtelua ja tunnetta omasta tärkeydestään. Toimiala määrittelee myös vahvasti asiakaspalvelutyyliä, mutta alan sisällä se saattaa vaihdella yritysten liikeideoiden ja tavoiteltujen kohderyhmien mukaan. Reinboth (s. 60) esittää, että asiakaspalvelutyylin valinta muodostuu neljän eri vaiheen kautta. Näitä ovat asiakaskunnan määrittely, mitä halutaan tuottaa asiakkaille, millainen yrityskuva halutaan asiakkaiden mieliin, ja palvelukonseptin rakentaminen.

Palvelu- ja tuotantoketjun avulla voidaan paikantaa Reinbothin (2008, 77) mukaan asiakaspalvelun kehityskohteita. Palveluketju kuvaa asiakkaan kokeman palvelureitin vaihe vaiheelta, kun taas palvelun tuotantoketjussa tutkitaan yrityksen työvaiheita palvelun toteuttamiseksi. Ketjuja analysoidaan aluksi kokonaisuutena, jossa tarkastellaan mm. ketjun kestoa, mahdollisia niissä tapahtuvia virheitä, sekä henkilökunnan toimia. Tämän jälkeen ketjun jokaista palasta tarkastellaan erikseen esimerkiksi asiakkaiden toimia, tarvittavia tekniikoita, ja henkilökunnan toimintaa miettimällä.

Virhetilanteita kohdatessaan yrityksellä on Reinbothin (2008, 102) mukaan oppimisen mahdollisuus. Virhetilanteessa yritys kokee Reinbothin (s. 97) mielestä omassa toiminnassaan olevan virheitä, vaikka asiakkaat eivät välttämättä aina olisikaan tyytymättömiä. Reinboth (s. 102) esittää, että työntekijöitä kannattaa kannustaa kertomaan kohtaamistaan virheistä muille työntekijöille ja analysoida heidän kanssaan mitä tapauksesta voitaisiin ottaa opiksi. Yrityksen tulee myös kiinnittää huomiota mm. perehdytykseen, ohjenuoriin ja itsearviointeihin virheiden ennaltaehkäisemiseksi. Asiakkaat antavat palautetta hyvin harvoin, vaikka olisivatkin tyytymättömiä, joten heitä tulee Reinbothin (s. 102–103) mukaan kannustaa palautteenantoon.

kysymällä häneltä asiasta palvelutapahtuman aikana ja kehottaa häntä antamaan palautetta puutetta kohdatessaan.

Asiakkaiden ollessa yleisesti tyytyväisiä, saattaa selittämättömän yksittäisen tyytymättömyystapauksen hoitaminen osoittautua Reinbothin (2008, 99) mukaan haastavaksi. Tilanteita varten tulee miettiä etukäteen, miten toimitaan. Asiakkaalle hyvitusten antaminen tai kohtuuttomiinkin vaatimukseen suostuminen tekee asiakkaasta tyytyväisen, mutta vaarana on, että hän vaatii samanlaista palvelua myös seuraavillakin kerroilla. Virheiden hyvittäminen taas johtaa helposti negatiiviseen yrityskuvaan asiakkaan kertoessa tyytymättömyydestään julkiseksi. Jos tällaiset ongelmat tuntuvat jonkin asiakkaan kohdalla toistuvilta, saattaa jonkin toisen palveluntarjoajan suosittelu asiakkaalle johtaa parhaaseen lopputulokseen.

Opinnäytetyön tekijän kokemuksen mukaan asiamiesposti voi hyvittää virheensä asiakkaalle rahallisesti tilanteissa, joissa virhe on selkeästi johtunut asiamiespostin toiminnasta. Muissa tapauksissa asiakas ohjataan reklamoimaan ja vaatimaan hyvitystä Postin asiakaspalvelun puoleen. Tällöin asiakkaalle saattaa jäädä silti negatiivinen kuva asiamiespostista, vaikka virhe ei olisikaan ollut asiamiespostista johtuva.

Jos asiakastyytymättömyys tuntuu yleiseltä suuntaukselta, esittää Reinboth (2008, 98) kaksi vaihtoehtoa. Ensimmäisessä vaihdetaan asiakkaita, jos nykyisten asiakkaiden palveleminen ei ole kannattavaa. Tällöin täsmennetään laatua, sekä tarkistetaan hintaa suhteessa kustannuksiin, ja etsitään uudet asiakkaat, jotka ovat tyytyväisiä hinta-laatu -suhteeseen. Toisessa vaihtoehdossa nostetaan laatua nykyisten asiakkaiden tyydyttämiseksi. Tällöin selvitetään asiakkaiden odotukset, ja kehitetään niiden pohjalta omaan toimintaa.

4.4 Kannattavuutta laadun avulla

Grönroos (2009, 174) kertoo, että usein väitetään asiakkaiden olevan haluttomia maksamaan palveluiden laadun paranemisesta, sillä he haluavat maksaa vain ydintuotteesta tai -palvelusta. Tällaisessa tapauksessa Grönroosin (s. 175) mukaan on

useimmiten syynä se, ettei yritys ole onnistunut vakuuttamaan asiakkailleen palvelun hyödyistä ja pitkän aikavälin kustannusvaikutusten tärkeyteen ostokriteerinä verrattuna hintaan, palvelu ei ole tarpeeksi asiakaslähtöinen tai asiakkaat vain yksinkertaisesti ovat kiinnostuneita ainoastaan ydinpalvelusta.

”Laatu on ilmaista” on tuttu lause, joka Grönroosin (2009, 176) mukaan perustuu laadun puutteen ja virheiden korjaamisen merkittäviin kustannuksiin. Laadun parantaminen esimerkiksi kouluttamalla työntekijöitä sekä kehittämällä virheettömiä ja asiakaskeskeisiä järjestelmiä ei lisää kustannuksia, vaan vähentää niitä. Samalla yritysten tuotot todennäköisesti kasvavat parantuneen laadun aiheuttaman myynninlisäyksen ansiosta.

Grönroos (2009, 177) esittää, että asiakastyytyväisyydellä ja uusintaostojen todennäköisyydellä on selkeä yhteys. Uusintaostoaikella ja suositteluhalukkuudella on kuitenkin merkittävä ero tyytyväisten ja erittäin tyytyväisten asiakkaiden välillä. Vain erittäin tyytyväiset tekevät merkittäviä uusintaostoja ja suosittelevat palvelua muillekin. Tällaisen tilanteen vallitessa Grönroos (s. 178) ehdottaa, että yritysten tulee siis tarjota hyvin laadukkaita ja yllättäviä ratkaisuja asiakkaille uusintaostoja ja suositteluja tavoitellessaan. On myöskin erittäin oleellista tehdä tutkimuksissa ero tyytyväisten ja erittäin tyytyväisten asiakkaiden välille nimenomaan uusintaosto- ja suositteluhalukkuuden vuoksi.

Grönroos (2009, 180) kertoo, että yritykselle uskolliset asiakkaat ovat merkittäviä voittojen kannalta monella tavalla. Asiakkaiden tehdessä uusintaostoja, heidän ostoksensa Grönroosin (s. 181) mielestä yleensä kasvavat, jolloin mitä pidempi asiakassuhde on, sitä enemmän liikevaihto asiakasta kohden kasvaa. Uusien asiakkaiden hankinta on myös merkittävän kallista verrattuna nykyisten asiakkaiden säilyttämiseen, jolloin asiakassuhteiden ylläpidon merkitys korostuu. Lisäksi pidemmissä asiakassuhteissa myyjä ja asiakas oppivat toimimaan paremmin yhteistyössä, jolloin palveluprosessi sujuu kitkattomammin. Tällöin asiakasta kohden koituvat kulut laskevat lisäten kannattavuutta. Näiden lisäksi pitkäaikaisten tyytyväisten asiakkaiden harjoittama yrityksen suosittelu muille ihmisille vähentää uusien asiakkaiden hankinnan kustannuksia. Uusille asiakkaille annettavat alennukset eivät useinkaan koske pitkäaikaisia asiakkaita, joten pitkät asiakassuhteet ovat tästäkin syystä kannattavia. Toisaalta jotkin asiakkaat ovat saattaneet saada Grönroosin (s. 181–182)

mukaan erityisaseman sosiaalisten suhteiden kautta, jolloin he voivat neuvotella itselleen alhaisia hintoja.

Tarkasteltaessa asiakkuudesta koituvia kustannuksia asiakkaan kannalta, Grönroos (2009, 182–183) erottelee kustannuksia lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Hinta on kustannuskomponentti, joka muodostaa asiakkaan tekemän uhrauksen lyhyellä aikavälillä. Pitkän aikavälin kokonaisuhraus puolestaan aiheutuu hinnasta, sekä suhdekustannuksista, jotka muodostuvat lisäkustannuksista suhteen aikana. Suhdekustannukset jaetaan välittömiin, välillisiin ja psykologisiin kustannuksiin.

Välittömät suhdekustannukset muodostuvat Grönroosin (2009, 183) mukaan sisäisistä järjestelmistä, joita tulee pitää yllä ostetun palvelun vuoksi. Grönroos (s. 184) esittää, että nämä kustannukset voidaan laskea joko välittöminä brutto- tai nettokustannuksina molempien tuottaessa saman tuloksen. Bruttokustannukset tarkoittavat ratkaisusta koituvia kokonaiskustannuksia, kun taas nettokustannukset ovat ratkaisusta aiheutuvia lisäkustannuksia, jotka eivät ole asiakkaan kannalta optimaalisia. Nettokustannuksiin kuuluvat esimerkiksi huolto- ja henkilöstökustannukset, joiden tutkiminen on hyödyllistä erityisesti kilpailevia mahdollisuuksia vertailtaessa.

Grönroos (2009, 184) kertoo, että välilliset suhdekustannukset liittyvät ongelmatilanteisiin, joiden ratkomiseen asiakas joutuu käyttämään aikaa ja resursseja. Resursseja kuluu Grönroosin (s. 185) mukaan mm. odotteluun, viivästyksiin, heikkolaatuisista palveluista reklamointiin ja korjaamiseen, sekä asiakirjojen jatkuvaan tarkastamiseen. Yritys joka kykenee vakuuttamaan asiakkaat ja toteuttamaan palvelut sujuvasti, ja tätä kautta mahdollisimman vähän välillisiä kustannuksia aiheuttaen, tarjoaa asiakkaalle pitkällä aikavälillä kilpailijoitaan enemmän arvoa.

Psykologiset suhdekustannukset taas johtuvat Grönroosin (2009, 185) mielestä asiakassuhteen henkisestä kuormittavuudesta. Palveluiden toimivuudesta johtuvat epävarmuustilat ja luottamuspula aiheuttavat Grönroosin (s. 186) näkemyksestä lisäkustannuksia asioiden varmuuden vuoksi tarkastamisten ym. vuoksi. Tämä aiheuttaa myös muiden tehtävien lykkäytymistä ja mm. ylityökustannuksien kasvamista.

Grönroos (2009, 186) väittää, että yritykset keskittyvät usein pelkästään yksittäisen vaihdannan hintaan, vaikka pitkällä aikavälillä tulisi huomio kiinnittää suhdekustannuksiin. Hinta on pitkällä aikavälillä huono päätöksentekokriteeri, sillä suhdekustannukset saattavat nostaa halvalla saadun palvelun kokonaiskustannukset suuriksi. Tästä syystä Grönroos (s. 188) kehottaa myyjänkin miettimään asiakkaalle koituvia kokonaiskustannuksia, jolloin tämän on helpompi perustella hyvästä palvelusta perittävää hintaa.

Palvelun toimittajalle koituvat suhdekustannukset voidaan Grönroosin (2009, 190) mukaan jakaa samalla tavoin kuin asiakkaidenkin. Asiakassuhteiden toteuttamiseen vaadittavien järjestelmien ylläpito, asiakaskoulutukset jne. aiheuttavat toimittajalle välittömiä suhdekustannuksia. Välillisiä suhdekustannuksia Grönroosin (s. 190–191) mielestä taas aiheuttavat esimerkiksi reklamaatioiden käsittely, ongelmien ratkominen ja sähköposteihin vastaaminen työtaakan ja työntekijätarpeen kasvaessa. Psykologisiakin kustannuksia syntyy samoin kuin asiakkaidenkin kohdalla.

Hyvä palvelu pienine suhdekustannuksineen on Grönroosin (2009, 191) mielestä kannattavaa sekä toimittajalle että asiakkaalle. Toimittajalla on mahdollisuus periä markkinahintaa korkeampaa hintaa, ja sen tuotantokustannukset laskevat. Asiakkaan puolestaan ei tarvitse etsiä uusia palveluntarjoajia, ja samassa toimittajassa pysyminen vähentää ylläpitokustannuksia.

4.5 Asiakastytyväisyystutkimuksen suunnittelun teoriaa

Rust ym. (1996, 240) esittelevät erään mallin, jonka avulla voidaan melko helposti suunnitella käyttökelpoinen tutkimus. Aluksi täytyy miettiä, minkä vuoksi asiakastytyväisyystutkimusta tehdään (s. 241). Pelkkä ajatus asiakkaiden kuuntelemisesta tai muiden matkimisesta ei ole hyvä syy tutkimukselle.

Seuraavaksi Rustin ym. (1996, 242) mukaan tulee varmistaa ylimmän johdon tuki tutkimukselle. Ylimmän johdon täytyy hyväksyä tutkimuksen tavoitteet ja menetelmät. Tämä voidaan saavuttaa esimerkiksi ottamalla johto mukaan tutkimuksen suunnitteluun, ja antaa heidän vaikuttaa kysymyksiin. Tutkimuksen alusta loppuun

saakka tulee ottaa työhön mukaan myös asiakaspalvelutehtävissä toimivat työntekijät, joilla on suuri vaikutus suoraan asiakkaisiin. Tämän lisäksi tulee tuntea asiakkaiden toiveet ja tarpeet.

Etukäteistutkimuksen tekeminen seuraavassa vaiheessa varmistaa Rustin ym. (1996, 242) mielestä, että kysymykset ovat relevantteja asiakkaille. Kysymysten hahmottelulla pyritään kattamaan Rustin ym. (s. 243) mukaan palveluprosessi, mutta huomioimaan myös asiakkaiden mielissä olevat asiat.

Kun etukäteisvalmistelut on saatu valmiiksi, on Rustin ym. (1996, 243) mukaan aika siirtyä suunnittelemaan näytteenottoa. Tutkimuksen kohderyhmänä voi olla tutkimuksen tavoitteiden perusteella joko nykyiset asiakkaat, entiset asiakkaat, kilpailijoiden asiakkaat tai potentiaaliset asiakkaat. Nykyisten asiakkaiden tutkiminen on hyvä lähtökohta, sillä heitä on usein helppo kontaktoida esimerkiksi päivittäistavarakaupan alalla. Toisaalta joillain aloilla nykyisten asiakkaiden määrittäminen on hyvin haastavaa, joten tiedonkeruu tällöin vaatii enemmän luovuutta. Pelkästään nykyisten asiakkaiden tutkiminen saattaa antaa kuitenkin liian ruusuisen kuvan toiminnasta, jolloin entiset asiakkaat ovat hyvä tiedonlähde. Heiltä saadaan selville missä ollaan epäonnistuttu. Rust ym. (s. 244) korostavat kuitenkin, että tutkimuksia tehtäessä sekä omien että kilpailijoiden asiakkaisiin kohdistuen, tulee huomioida asiakasryhmien erilaisuus. Asiakkaat saattavat erottua toisistaan mm. kansallisuutensa tai ikänsä vuoksi, jolloin heillä on erilaisia vaatimustasoja palveluista. Tällöin voidaan tulla harhaanjohtetuksi esimerkiksi tilanteessa, jossa kilpailijan luotettavuus on tutkimuksen mukaan pienempi kuin itsellä, vaikkei todellisuudessa näin olisi-kaan. Eron saattaa selittää asiakkaiden erilainen vaatimustaso. Potentiaalisia asiakkaita haastatellessa ei voida saada vastauksia tyytyväisyyteen, sillä tyytyväisyys rakentuu kokemusten mukaan. Sen sijaan voidaan saada tietoa arvioidessa markkinoinnin mahdollisuuksia ja heikkouksia mm. imagosta.

Seuraavana vaiheena Rust ym. (1996, 244) esittelevät otannan suunnittelun, jossa pohditaan, miten haastateltavat valitaan. Haastateltavan ryhmän täytyy valikoitua tieteellisesti. Olennaista on, että kenellä tahansa tutkittavasta kohderyhmästä on mahdollisuus olla haastateltavana. Yleensä valikoituminen kannattaa tehdä sattumanvaraisesti esimerkiksi luomalla asiakkaista lista, ja valikoimalla sieltä satunnai-

sesti haastateltavat henkilöt. Rust ym. (s. 245) täsmentävät, ettei tieteellisessä valikoinnissa saa käyttää ns. kiintiöotantaa. Tällöin asiakkaat jaetaan erilaisiin ryhmiin esim. iän tai sukupuolen mukaan. Tällaisessa tapauksessa joillain ihmisillä on suurempi todennäköisyys valikoitua tutkittavaksi kuin toisella, mikä ei ole tieteellistä otantaa.

Otannan suunnittelun jälkeen Rust ym. (1996, 245) neuvovat suunnittelemaan, miten tiedonkeruu toteutetaan. Jokaiseen tiedonkeruutapaan liittyy omat hyvät ja huonot puolensa, jotka johtuvat usein sen aiheuttamista kustannuksista tai vääristymistä. Lopuksi Rustin (s. 246) mukaan täytyy myös pohtia, kuka kyselyä hallinnoi. Tieteellisesti paras tulos Rustin (s. 247) mielestä saadaan, kun käytetään ulkopuolista esteetöntä tutkijaa. Ulkopuolinen tutkija tuottaa usein suurempia kustannuksia kuin sisäisen tutkijan käyttäminen, mutta se lisää tutkimuksen puolueettomuutta ja ammattimaisuutta.

Tiedonkeruutavasta päättämisen jälkeen Rust ym. (1996, 247) esittävät seuraavaksi vaiheeksi pohtia kysymysten sanamuotoa, joka on hyvin kriittisenä osana kysymyslomakkeen onnistumisessa. Tärkeää on kysyä asiakkaiden käyttämällä kielellä, eikä esimerkiksi työntekijöiden keskuudessa käytettyä slangia. Asiakkaiden käyttämää kieltä voidaan tutkia mm. syöttämällä tietokoneelle asiakkaiden puhetta, jolloin tietokoneohjelma voi analysoida millaisia sanoja asiakkaat käyttävät. Tutkimusta varten tulee myös päättää, käytetäänkö monivalinta- vai avoimia kysymyksiä. Monivalintakysymykset ovat nopeampia ja helpompia vastata ja analysoida, joten avoimet kysymykset kannattaa karsia minimiin. Loppuun kannattaa kuitenkin jättää pari avointa kysymystä, joihin vastaaminen on vapaaehtoista. Monivalintakysymykset tulee muodostaa Rustin ym. (s. 248) mukaan hyvin samanlaisiksi, jolloin vain käsiteltävä aihe muuttuu. Rust ym. (s. 248-249) nostavat esiin, että laadusta kysyttäessä tulee päättää, halutaanko tietää asiakkaiden ajatuksia yrityksestä yleensä, vai selvittää kyseisen palvelutapahtuman onnistuneisuutta, samoin kun tyytyväisyyttä tutkittaessa suositellaan tekemään kysymyksen asettelulla ero tyytyväisten ja ilahtuneiden asiakkaiden välille.

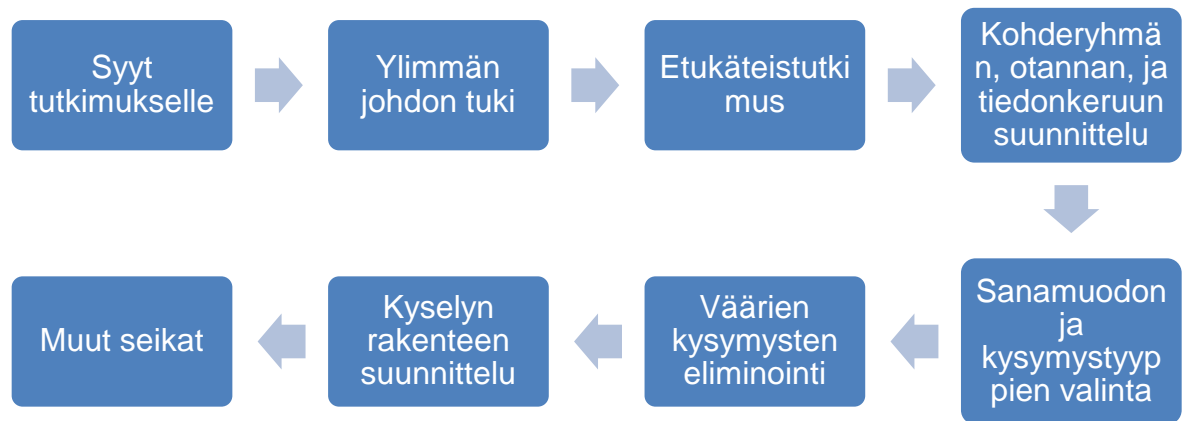
Tutkimuksessa tulee välttää Rustin ym. (1996, 249) mukaan tarpeettomia kysymyksiä, jotka asiakastyytyväisyyskyselyissä tavallisesti koskevat odotuksia ja jonkin

asian tärkeyttä. Tyytyväisyyden tapauksessa ideana on selvittää odotuksien ja suorituksen välistä erotusta erikseen vertaamalla niitä toisiinsa, mutta nopeampaa ja tilastollisesti luotettavampaa olisi tutkia niiden välistä eroa suoraan. Tärkeystään esitettävistä kysymyksistä Rust ym. (s. 250) sanovat suoraan, etteivät ne toimi. Määriteltäessä, millä laatutekijöillä on vaikutusta, voidaan selvittää tehokkaammin tyytyväisyyteen liittyvillä kysymyksillä.

Rust ym. (1996, 250) väittävät, että kaikkein tärkein osa tehokasta kysymyslomakkeen suunnittelua on sen rakenteen suunnittelu. Ensimmäisenä osana on pikaiset kysymykset, jotka ovat linkitetty kokonaisvaltaisen tyytyväisyyden kysymyksiin jokaisesta eri prosessista. Nämä kysymykset taas ovat linkitetty tyytyväisyyteen eri prosessin ulottuvuuksista. Tällä tavalla saadaan rakennettua kysymyslomake prosessien ympärille, mutta prosessien sisällä tarkastellaan asiakkaiden tärkeinä pitämiä asioita. Rust ym. (s. 251–252) ehdottavat, että ensimmäisen osan kysymykset liittyvät kokonaisvaltaiseen tyytyväisyyteen palvelusta, aikomukseen ostaa uudelleen ja aikomukseen suositella palvelua muille. Seuraavassa vaiheessa tutkitaan Rustin (s. 253) mukaan eri prosessien kokonaisarvostelua, ja niiden osasten arvostelua. Loppuun lisätään vastaajien segmentoimiseksi lajittelukysymyksiä, joissa selvitetään esimerkiksi vastaajan demografisia ominaisuuksia ja palvelun kulutustarvetta.

Rust ym. (1996, 253) kertovat myös muista asioista, jotka ovat tärkeitä ottaa huomioon suunnittelussa. Yksi seikka on kyselyn pituus. Liian pitkä kysely heikentää vastausprosenttia. Sopivana pituutena pidetään noin kahta sivua. Toinen seikka on tutkimustiheys, johon vaikuttaa vahvasti budjetti. Nyrkkisääntönä voidaan pitää, että kyselytiheys olisi sama kuin uudistusten läpivientiin menevä aika. Kyselyjä suunniteltaessa Rust ym. (s. 254) esittävät, että tulee valita myös kyselyjen anonyymiyden ja luotettavuuden väliltä. Jos valitaan anonyymiyden, kyselyihin vastataan ilman nimeä. Valitessa luotettavuus, kyselijä tietää kuka on vastaaja, muttei kerro sitä eteenpäin. Valinta näiden väliltä tulee tehdä selväksi myös vastaajalle.

Seuraavassa kuviossa esitellään asiakastyytyväisyystutkimuksen rakenne edellä esitellyn teorian pohjalta.



Kuvio 1. Asiakastyytyväisyystutkimuksen suunnittelu

4.6 Asiakastyytyväisyystutkimuksen analysoinnin teoriaa

Rustin ym. (1996, 257) mukaan asiakastyytyväisyystutkimuksen analysoinnin tarkoituksena ei ole pelkästään selvittää kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat, vaan myös paikantaa asiakastyytyväisyydestä alueita, joilla on toivottu vaikutus asiakkaiden käyttäytymiseen, kuten asiakkuuksien säilymiseen.

Rust ym. (1996, 257) kertovat, että asiakkaiden uusintaostoaikeilla on usein suora yhteys asiakkuuksien säilymiseen. Tarkastellessa tietoja prosenttiosuuksina, voidaan niillä nähdä olevan suora yhteys markkinaosuuteen ja kannattavuuteen. Mutta nuo prosentit eivät aina pidä paikkansa, sillä esimerkiksi kaikki eivät palaa asiakkaista, jotka kertovat tulevansa uudelleen 100%:n todennäköisyydellä.

Opinnäytetyössä suoritettavan asiakaskyselyn validiteettia ja reliabiliteettia on käsitelty työn pohdintaosiossa kappaleessa 7.

5 TUTKIMUSTEN TOTEUTTAMINEN JA ANALYSOINTI

5.1 Tutkimusmenetelmien kuvaus

Kokonaisuudessaan suoritettavien tutkimusten tavoitteena on selvittää asiamiespostitoiminnan nykytilaa niin esimiehen, henkilöstön kuin asiakkaidenkin näkökulmasta. Tutkimusten pohjalta on mahdollista laatia organisaatiolle kehitysideoita toiminnan kehittämiseksi. Opinnäytetyössä on käytetty myös Pitkärannan (2014, 90) esittelemää havainnointia, eli observointia. Havainnointia on harjoitettu opinnäytetyön tekijän toimesta noin puolen vuoden ajan työskennellessä osa-aikaisesti kohdeorganisaatiossa asiamiespostissa.

5.1.1 Laadullinen tutkimus

Opinnäytetyössä tullaan käyttämään niin laadullista tutkimusta asiamiespostin henkilökunnan haastatteluissa, joissa keskitytään postitoiminnassa eniten mukana olleisiin, sekä yksikön päällikköön. Haastattelut tullaan äänittämään, ja sen jälkeen äänite puretaan kirjoitettuun muotoon.

Haastattelun etuja ovat Pitkärannan (2014, 91) mukaan joustavuus haastattelutilanteessa. Siinä haastattelija voi tarkentaa tai muokata kysymyksiä tilanteen mukaan sopiviksi. Tällaisia keinoja ei pystytä käyttämään kyselyissä. Haastatteluissa onkin tavoitteena saada mahdollisimman paljon tietoa valituilta henkilöiltä. Haastattelyyppinä tässä opinnäytetyössä on teemahaastattelu, jossa Pitkärannan (s. 92) mukaan edetään ennalta suunniteltujen teemojen ja kysymysten parissa. Teemahaastattelussa pyritään Pitkärannan (s. 93) mielestä selvittämään esimerkiksi ihmisten tulkintoja ja heidän asioilleen antamia merkityksiä. Kysymyksiä voidaan tilanteen mukaan muokata sopiviksi sanamuodoiltaan ja järjestykseltään. Teemahaastattelua käytetään tässä tutkimuksessa sen vuoksi, että opinnäytetyön tekijä pystyy varmemmin pitämään aiheen oikeassa teemassa. Esimerkiksi yksikön päällikköä haastattellessa liiallinen haastattelun avoimuus saattaa johtaa turhaan rönsyilyyn, sillä haastateltavan mielissä asiamiespostitoimintaan liittyvät niin monet organisaation

toiminnot. Haastattelun tarkoituksena on kuitenkin tuottaa arvokasta tietoa opinnäytetyön valittuihin aiheisiin liittyen, joten teemahaastattelu on sen vuoksi käytännöllisempi. Teemahaastattelun voidaan nähdä sopivan paremmin myös suhteellisen kokemattoman haastattelijan käyttöön avoimemman haastattelun lisäksi. Avoimemmassa haastattelussa haastattelun pitäminen halutussa aiheessa saattaisi olla vaikeaa.

Yksikön päällikköä haastatellaan yksilöhaastattelussa, jossa Pietilän (2010, 219) mukaan on usein johdonmukainen rakenne. Opinnäytetyön tekijä näkee, että aiheissa joihin halutaan saada vastauksia, vaaditaan selkeää rakennetta aiheiden liityessä moneen eri asiaan. Toisaalta myös tutkittaviin asioihin odotetaan olevan juuri yksikön päälliköllä kaikkein kattavin tieto, sillä hän esimerkiksi oli vastuussa toiminnan suunnittelusta kaupan osalta. Aho ja Paavilainen (2017, 301) kertovat, että yksilöhaastattelun hyvänä puolena on sen intiimiys. Opinnäytetyön tekijä uskoo, että jos haastatteluun otettaisiin mukaan esimerkiksi kaupan henkilöstöä, haastattelun taso saattaisi kärsiä, sillä tutkittaviin aiheisiin ei henkilöstön läsnäolo toisi lisäarvoa. Samoja teemoja kuitenkin käsitellään henkilöstön näkökulmasta ryhmähaastattelussa.

Työntekijöitä haastatellaan ryhmähaastattelussa. Ryhmähaastattelussa tarkoituksena on Pietilän (2017, 95) mukaan saada haastateltavat keskustelemaan aiheesta monipuolisesti. Opinnäytetyön tekijä uskookin saavansa esiin parhaiten ideoita ja ajatuksia keskustelun kautta toiminnan kehittämiseksi. Yksikön päällikköä haastatellaan yksilöhaastattelussa, jossa keskitytään tutkimaan, miksi asiamiespostitoimintaa ryhdyttiin harjoittamaan tässä organisaatiossa, miten muutos on tähän mennessä johdettu, millaisia tavoitteita on luotu, miten asiamiespostitoimintaa toteutetaan käytännössä, ja mitä ongelmia ja haasteita esiintyy toiminnassa. Tällaisilla kysymyksillä saadaan hyvin selville kokonaisvaltaisesti, miten päällikkö esimiehen roolissa kokee toiminnan sujuvan. Lisäksi vielä tässä kohtaa kartoitetaan, onko esimiehellä joitain asioita, mitä hän haluaa tutkijan selvittävän työntekijöitä haastatellaan tai asiakastytyväisyyskyselyssä.

Henkilöstöstä haastatellaan kahta asiamiespostitoimintaan keskittynyttä työntekijää ryhmähaastattelussa. Ryhmähaastattelun ongelmana Pietilä (2017, 103) näkee haastateltavien tekevän tulkintoja ryhmässä vallitsevasta yleisestä mielipiteestä.

Opinnäytetyön tekijän mielestä tämä saattaa johtaa tilanteeseen, jossa esimerkiksi toinen haastateltavista ei uskalla tuoda eriäviä mielipiteitä ja ajatuksia esiin, jos toinen on dominoivampi osapuoli. Toisaalta opinnäytetyön tekijän omien havaintojen perusteella kohdeorganisaation ilmapiiri on avoin ja toiset huomioon ottava, mikä ehkäisee ryhmähaastattelun ongelmia. Haastateltavat ovat myöskin työskennelleet yhdessä useamman vuoden ajan, ja heidän voidaan olettaa tuntevansa sen verran hyvin toisensa tuodakseen omia mielipiteitään julki. Ryhmähaastattelussa keskitytään nimenomaan henkilöstön näkemyksiin asiamiespostitoiminnasta. Keskeisiä teemoja ovat työntekijöiden osallistuminen asiamiespostitoiminnan suunnitteluvaiheeseen, heidän roolinsa ja vastuunsa toiminnassa, millainen suhde heillä on esimieheen, millaiseksi he kokevat oman työmotivaationsa ja -hyvinvointinsa, ja millaisia haasteita ja ongelmia he kohtaavat asiamiespostitoiminnassa. Tällaisilla teemoilla saadaan selville, miten asiamiespostin työntekijät ovat kokeneet muutoksen, mikä on todella tärkeää työssä esitettyjen teorioiden pohjalta, sillä juuri nämä työntekijät ovat jokapäiväisessä toiminnassa asiamiespostissa.

Laadullisen tutkimuksen analysoinnissa haastattelut litteroidaan Ruusuvuoren ja Nikanderin (2017, 367) esittelemällä tavalla, jossa keskitytään puheen sisältöön, eikä niinkään puhetyyliin. Tämä litterointimenetelmä on valittu sen vuoksi, että analysoinnissa pääpaino olisi asian sisällössä. Litteroinnin jälkeen opinnäytetyön tekijä käyttää hyväksi värikoodausta, jolloin on mahdollista helposti havaita aiheet, jotka nousevat mahdollisesti usein esille. Aiheet väritetään eri väreillä siten, että samaan aiheeseen liittyvät väritetään keskenään samalla värillä, ja ne ovat erotettavissa toisista aiheista. Koodauksessa Jolankin ja Karhusen (2010, 399) mukaan tarkoituksena on nostaa esiin tutkimukselle oleellisia seikkoja.

Värikoodauksen heikkoutena voidaan nähdä Ruusuvuoren, Nikanderin ja Hyvärisen (2010, 21) mukaan tutkijan keskittymisen pelkästään ns. herkkupaloihin, jotka tukevat analyttisiä päätelmiä. Tällöin saattaa jäädä huomiotta seikat, jotka ovat ristiriidassa tehtyihin päätelmiin.

5.1.2 Tilastollinen tutkimus

Tilastollinen tutkimus taas kohdistuu asiamiespostissa asioiviin henkilöihin. Asiakailta tarkoituksena on saada näkemystä asiakastytyväisyydestä heidän kokemuksensa perusteella kyseisen asiamiespostin toiminnasta asiakaskyselyn avulla. Hyvät kyselyssä esitetyt kysymykset ja niiden vastaukset ovat Leinosen, Otonkorpi-Lehtorannan ja Heiskasen (2010, 70) mukaan mahdollisimman yksiselitteisiä. Tilastollista tiedonkeruuta hyödyntäen on mahdollista saavuttaa laaja näkemys suhteellisen suuresta asiakaskunnasta. Heikkilän (2014, 15) mukaan tilastollisen tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa olemassa olevaa tilannetta, mutta sen avulla ei pystytä selvittämään syitä ilmiöille. Opinnäytetyön tekijä analysoikin tilastojen takana olevia syitä omien kokemuksensa ja henkilöstön ja yksikön päällikön haastatteluun perustuen, mutta myös asiakaskyselyn aikana asiakkaiden antaman suullisen palautteen perusteella.

Tavoitteena on saada vähintään sadalta asiakkaalta vastaus kysymyksiin. Kyselyä kerätään sekä aamulla, päivällä että iltapäivällä, jotta saavutettaisiin mahdollisimman laaja asiakaskunta. Opinnäytetyön tekijä pyytää kyselyä kerätessään jokaista asiamiespostissa asioivaa henkilöä vastaamaan pikaiseen kyselyyn. Otannan suhteen ei siis käytetä jaottelua, vaan tavoitteena on saada mahdollisimman laajasti vastauksia erilaisilta ihmisiltä. Yksikön päällikön (2017) haastattelussa kävi ilmi, että aamupäivän asiakaskunta koostuu vanhemmasta väestä, jolloin kaupassa ei työntekijöillä ole esimerkiksi kovin kova kiire asiakaspalvelun toteuttamisen suhteen. Iltapäivällä ja illalla asiakaskunta painottuu nuoreen ja työikäiseen väestöön, jolloin liiketiloissa on kovempi kiire myös asiakaspalvelijoilla. Opinnäytetyön tekijä on itse henkilökohtaisesti keräämässä kyselyä, jotta kyselytilanteesta tulisi mahdollisimman henkilökohtainen. Heikkilän (2014, 18) esittämästä taulukosta käy ilmi, että mitä henkilökohtaisempi kysely on, sitä korkeampi on usein vastausprosentti.

Kysymykset painottuvat kohdeorganisaation toiveen mukaan asiamiespostissa asioimisen sujuvuuteen ja helppouteen, sekä toiminnan luotettavuuden arviointiin. Tutkimuksessa on sekä strukturoituja, että avoimia kysymyksiä. Pääpaino on kuitenkin strukturoiduissa kysymyksissä, sillä niitä on Rustin ym. (1996, 247) mukaan tehokkaampi käsitellä ja analysoida, kun otanta on laaja. Avoimilla kysymyksillä pyritään

hakemaan asiakkailta ehdotuksia asiamiespostitoiminnan kehittämiseksi, sekä mahdollistamaan asiakkaille palautteenanto.

Asiakaskyselyn strukturoituja kysymyksiä analysoidaan muodostamalla prosenttiosuudet, miten kuhunkin kysymykseen on vastattu. Tällöin on mahdollista selvittää parhaiten, mitkä tekijät nousevat mahdollisesti esiin hyvinä tai huonoina puolina. Tutkimuksen kautta niihin voidaan tarttua, ja suunnitella kehitysaskelleita. Prosenttiosuuksia laadittaessa on toki mahdollista, että tapahtuu Heikkilän (2014, 176) esittelemiä tutkimusaineiston käsittely- ja mittausvirheitä. Näitä on pyritty ehkäisemään opinnäytetyön tekijän toimesta laskemalla prosenttiluvut kahteen kertaan. Kyselyssä asiakkaita käsitellään anonyymeinä, sillä tutkimuksen luonne ei vaadi tarkempien henkilötietojen keräämistä ja käsittelyä. Heikkilä (mp.) kertoo myös, että vaikka tarjolla on paljon erilaisia tilasto-ohjelmia tulosten analysoimiseksi, tulee tutkijan käyttää vain hallitsemiaan menetelmiä. Tässä opinnäytetyössä asiakaskysely on suoritettu paperiversiona, sillä esimerkiksi sähköpostikyselyn teettäminen on vaikeaa asiakasrekisterin puuttumisen vuoksi. Paperilla olevien vastausten tilastointiseksi opinnäytetyön tekijä näki parhaimmaksi vaihtoehdoksi tässä tapauksessa tilastojen laatimisen itse käsin vastaukset laskemalla.

Asiakaskyselyn suunnittelussa on käytetty Rustin ym. (1996, 240–254) esittelemää mallia. Tutkimuksen tekemisen syynä on organisaation ja opinnäytetyön tekijän halu saada informaatiota asiakkailta heidän tyytyväisyydestään asiamiespostin palveluun. Palautetta käytetään hyväksi palvelun kehityshankkeen ideoinnissa.

Ylimmän johdon tuki on varmistettu esittelemällä tutkimusidea ja -menetelmät keskustelussa yksikön päällikölle, jota voidaan pitää ylimpänä johtona, sillä hän toimii opinnäytetyön toimeksiantajaorganisaation päällikkönä. Päällikön toiveet on otettu huomioon asiakaskyselyn suunnittelussa.

Etukäteistutkimuksessa on hahmotettu ns. asiakkaan matka asiamiespostissa. Reinboth (2008, 77) neuvoo, että kehityskohteita voidaan löytää jakamalla palvelu- ja tuotantoketjun osiin. Tutkimuksessa päätettiin keskittyä asiamiespostin nykyisiin asiakkaisiin, sillä esimerkiksi entisten asiakkaiden tavoittaminen olisi hyvin vaikeaa, sillä asiamiespostilla ei ole kerättynä asiakasrekisteriä tai muuta vastaavaa. Nykyisiltä asiakkailta voidaan opinnäytetyön tekijän mielestä myöskin selvittää, miksi he

valitsivat tämän asiamiespostin, ja miten heidät saadaan säilymään asiakkaina jatkossakin. Kyselyyn vastaavat asiakkaat valikoituvat opinnäytetyön tekijän pyytessä paikan päällä jokaista asiamiespostissa asioivaa vastaamaan pikaiseen kyselyyn. Vastaajia ei ennakoon valikoida mitenkään, vaan otantaan halutaan mahdollisimman monenlaisia vastaajia. Tällä tavalla toteutettiin myös Rustin (1996, 244) esittelemää tutkimuksen tieteellistä otantaa.

Kysymysten sanamuoto pidetään yksinkertaisena, niin että jokainen asiakas varmasti ymmärtää, mitä kysymyksillä haetaan. Tyytyväisyyttä tutkittaessa pyritään tekemään ero tyytyväisten ja erittäin tyytyväisten sekä ilahtuneiden asiakkaiden välille, jotta saataisiin paremmin esiin, kuinka suuri osa asiakkaista on kyseiselle asiamiespostille uskollisia ja todennäköisesti suosittelevat sitä muille. Kyselystä on pyritty karsimaan tarpeettomiksi koetut kysymykset pois, kuten asioiden tärkeyteen liittyvät kysymykset, sillä ne eivät Rustin ym. (s. 250) mukaan ole toimivia.

Kysely on rakennettu siten, että alkuun on sijoitettu pikaiset kokonaisvaltaiseen tyytyväisyyteen liittyvät kysymykset. Tämän jälkeen on jaettu tutkittavat aiheet pienempiin palasiin, joista on esitetty omat kysymyksensä. Tällöin on mahdollista saada esille, miten hyvin on onnistuttu eri palveluprosessin vaiheissa.

Loppuun on vielä sijoitettu kysymyksiä tämänkertaisen palvelutapahtuman onnistuneisuudesta, sekä kysymys asiakkaan iästä, ja asiamiespostin kulutustottumuksista. Ikää kysytään sen vuoksi, että on mahdollista verrata analysoinnissa luotujen asiakasryhmien ikäkeskiarvoja. Muiden demografisten kysymysten esittämistä ei pidetä tässä kyselyssä oleellisena asiana, sillä asiamiespostitoiminnassa ei palvelua voida kohdentaa esimerkiksi sukupuolen mukaan, vaan sitä tulee kehittää kaikki huomioon ottaen. Kulutustottumuksia kysymällä saadaan selville asiakkaiden asiomistiheyttä, ja syytä miksi valitsivat tämän asiamiespostin. Tällöin palvelua voidaan kehittää erityisesti kannattavimpien asiakkaiden vastausten mukaan, sillä heistä on Helanderin ym. (2013, 33) mukaan hyvä lähteä liikkeelle. Kyselyn pituudeksi muodostuu hieman alle kaksi sivua, mikä on Rustin ym. (s. 253) mukaan hyvä pituus.

5.1.3 Tutkimusten eettisyys

Kehittämistyössä tulee Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014) mukaan noudattaa eettisiä sääntöjä, ja niitä tullaankin tutkimuksia tehdessä noudattamaan. Ojasalo ym. (s. 49) neuvovat tutkijan varmistumaan mm. tutkimusten rehellisyydestä, tarkkuudesta ja huolellisuudesta, tiedonhankinnan ja arviointimenetelmien eettisyydestä, sekä kerätyn tiedon luottamuksellisuudesta.

Haastateltaville kerrotaan Ojasalon ym. (s. 48) ohjeen mukaisesti, että kyseessä on opinnäytetyö, jonka tarkoituksena on tutkimustulosten ja teorian pohjalta luoda kehityssuunnitelma kohdeorganisaatiolle. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista, ja haastateltavia käsitellään anonyymisti, sillä heidän henkilötietonsa eivät ole oleellisia tutkimusten kannalta. Ainoastaan asema työyhteisössä kerrotaan, ja asiakastytytyväisyystutkimuksessa kysytään vastaajan ikää, jotta saadaan selville tutkimukseen vastanneiden ikäjakaumaa.

Tutkimusten tarkkuutta, huolellisuutta, luottamuksellisuutta ja arviointimenetelmiä on käsitelty tarkemmin työn pohdintakappaleessa 7.

5.2 Yksikön päällikön haastattelu

Ensimmäisenä haastateltavana oli S-Market kauppakeskus Lehtisen yksikön päällikkö. Yksikön päällikön (2017) mukaan kauppa, tai kauppaketju ei aktiivisesti tässä tapauksessa hakenut asiamiespostipistettä itselleen, vaan aloite tuli kauppaketjulle Postin suunnalta. Kohdeorganisaatio oli kuitenkin halukas hänen mukaansa tarttumaan tilaisuuteen, sillä asiamiespostilla koettiin olevan positiivinen vaikutus kilpailuasemaan. Sen lisäksi kyseinen kauppakeskus koettiin myös luontevaksi paikaksi kuluttajan kannalta Postin pisteeksi, sillä se sijaitsee lähellä vanhaa pääpostia.

Suurin avustus yksikön päällikön (2017) mukaan suunnittelussa tuli Postin suunnalta, jolla on valmiina raamit, joiden puitteissa toimintaa tulee harjoittaa. Kaupan tehtäväksi jäi esimerkiksi toimitilan suunnittelu ja toteuttaminen asiamiespostitoimintaa varten. Benchmarkingia harjoitettiin siten, että käytiin tutustumassa toimintaan

suurin piirtein saman kokoisessa asiamiespostipisteessä, mutta heitä ei lähdetty kopiaimaan, vaan lopullinen toteutus oli hyvinkin poikkeava kuin tutustumiskäynnin kohteena olevassa pisteessä.

Yksikön päällikön mukaan (2017) asiamiespostitoiminnan suunnitteluvaiheessa myymäläpuolen suunnittelun hoiti hyvin pitkälti hän itse. Kauppaketjun kaupallisen johdon puolelta luotiin raamit, miten toiminta tulisi ketjun näkökulmasta hoitaa. Teknisen puolen suunnittelun, kuten kaupan ja Postin kassajärjestelmien suunnittelun, hoiti kauppaketjun ja Postin IT-asiantuntijat. Varsinaista roolitusta ja vastuualueita ei jaettu suunnitteluvaiheessa, mutta suunnittelu oli silti hyvin selkeä.

Yksikön päällikkö (2017) kertoo, että kaupan henkilökunnalle informoitiin asiamiespostitoiminnan aloittamisesta noin puoli vuotta etukäteen, kun asia oli varmistunut. Aiemmin ei haluttu lähteä asiasta kertomaan, jotta välttyttäisiin turhalta spekuloinnilta kulisseyksissä. Henkilökunta osasi suhtautua tulevaan muutokseen hyvin eikä vastarintaa esiintynyt, sillä yksikön päällikön mielestä he ovat tottuneita jatkuviin muutoksiin. Muutoksesta viestittiin henkilöstölle positiivisten asioiden kautta, kuten työtuntien kasvuna, työtehtävien monipuolistumisena sekä kaupallisen menestyksen paranemisen mahdollisuutena.

Selkeitä tavoitteita ei ole yksikön päällikön (2017) mukaan määritelty asiamiespostitoiminnalle, mutta aluksi lähtökohtana oli, että toiminta kattaa siitä aiheutuvat kulut. Posti maksaa asiamiespostille provisiota toiminnasta. Synergiaetujen avulla tavoitteeksi asetettiin myös päivittäistavarakaupan puolen myynnin kasvattaminen kuukausitasolla 15 prosentilla verrattuna aikaisempaan vuoteen, jolloin ei asiamiespostia ollut. Tämä tavoite on ylitettykin ensimmäisen vuoden aikana.

Toiminnan valvonnasta yksikön päällikkö (2017) kertoo, että Posti valvoo virheellisten toimintojen syntymistä, ja niistä tulee palautetta sähköpostin tai puhelimen kautta. Kaupan osalta valvontaa tapahtuu asiakaspalvelun tasoa, ja asioinnin sujuvuutta tutkien, ja yksikön päällikkö onkin kertomansa mukaan pyrkinyt panostamaan näiden seikkojen seuraamiseen läheltä.

Yksikön päällikkö (2017) näkee, että alun stressin jälkeen asiamiespostitoiminta on jo rutinoitunutta ja arkipäiväisempää. Hän näkeekin, että sekä taloudellisiin että mui-

hinkin tavoitteisiin on päästy, ja toiminta on pelkästään positiivista kaupan näkökulmasta. Hän kokee, ja on kehityskeskusteluissakin huomannut, että työyhteisö on hyvin motivoitunut työhönsä, ja suhtautuu asiamiespostiinkin hyvin positiivisella asenteella.

Yksikön päällikön (2017) mukaan asiamiespostille ei luotu omaa visiotaan, vaan toiminnassa pyritään panostamaan samoihin teemoihin, kuin päivittäistavarakaupan puolella asiakaspalvelun laatuun keskittyen. Postilla toki on hänen mielestään omat visionsa, mutta niistä ei ole tarkemmin asiamiespostille viestitty.

Varsinaisessa asiamiespostitoiminnassa vastuualueet on jaettu yksikön päällikön (2017) mukaan siten, että kaksi asiamiespostissa eniten työskentelevää työntekijää hoitavat tavaroiden tilauksia, ja pääsääntöisesti vaativimpia tehtäviä, kuten kuormien oikeaoppista hyllyttämistä, ja ongelmatilanteiden ratkomista. Hän painottaa, että asiamiespostilla on oma roolinsa postitoiminnassa, jossa se hoitaa lähinnä lähetysten lähettämistä ja luovuttamista. Posti sen sijaan varsinaisesti hoitaa lähetysten kuljettamisen ja vaativamman logistiikan.

Henkilöstö sai yksikön päällikön (2017) mielestä ennen postitoiminnan aloitusta jonkin verran koulutusta. He kävivät päivän tutustumassa toisen asiamiespostin toimintaan, ja saivat siinä samalla koulutusta Postin kouluttajalta. Toiminnan alkaessa kohdeorganisaatiossa paikalla oli kahden viikon ajan kaksi Postin kouluttajaa tukena, mutta tuon jälkeen varsinaista koulutusta ei Postilta ole tullut. Uusien työntekijöiden koulutus asiamiespostiin taas aiheuttaa kovan perehdytystarpeen kaupalle. Perehdytyksen toteuttamista on myöskin päällikön mukaan kovasti pohdittukin työyhteisössä. Pohdinnoissa on tultu siihen lopputulokseen, ettei kaikkien tarvitse osata kaikkia asiamiespostin toimia, vaan keskeisimpiin muutamaan asiaan perehdyttämällä ja toistoja tekemällä päästään hyvään lopputulokseen. Perehdytyksen hän näkeekin yhdeksi suurimmaksi haasteeksi, eikä kauppaan voida ketjun ruuhkaavustakaan ottaa asiamiespostiin perehtymätöntä henkilöä sairaustapauksissa tai muissa poikkeustilanteissa. Tähän saakka on kuitenkin selvitty hyvin, sillä reservistä löytyy innokkaita asiamiespostinkin osaavia henkilöitä.

Asiamiespostitoiminnan suurimmiksi haasteiksi yksikön päällikkö (2017) näkee työvuorosuunnittelun, jossa on täytynyt kovasti pohtia, että työntekijöiden tunnit on kohdennettu oikeisiin ajankohtiin ja paikkoihin. Haastetta on myös riittävän osaamistason varmistamisessa joka paikassa, erityisesti lomakausina tai sairaustapauksissa. Myöskin ylipäättään toiminnan tehokkuuden ja kannattavuuden kehittamisestä ja valvonnasta on tullut jonkin verran haasteellisempaa asiamiespostitoiminnan kautta. Työntekijöiden kohtaamista haasteista yksikön päällikkö kertoo, että yllätyksellisiä tilanteita ei enää niinkään tule verrattuna toiminnan alkuaikoihin. Esimerkiksi haasteita aiheuttaa varmastikin erityislaatuisten pakettien hyllyköinnissä ja käsittelyssä, mutta hänen mukaansa työntekijät saavat Postilta usein hyvän avun suoraan puhelimitse erityistapauksissa.

5.3 Asiamiespostin henkilöstön haastattelu

Laadullisessa tutkimuksessa haastateltiin yksikön päällikön lisäksi kahta asiamiespostissa eniten työskennellyttä henkilöä. Heitä voidaan pitää kohdeorganisaatiossa selkeästi osaavimpina henkilöinä asiamiespostin osalta. Työntekijöiden (2017) haastattelussa tuli ilmi, että molemmat ovat työskennelleet yli viisi vuotta kohdeorganisaatiossa, joten voidaan ajatella, että heille on kehittynyt selkeä kuva organisaation toiminnasta vuosien varrella. Molemmat ovat työskennelleet asiamiespostissa sen aloittamisesta, syyskuussa 2016, lähtien.

Työntekijöiden (2017) mukaan asiamiespostitoiminnan aloittamisesta viestittiin henkilöstölle joitakin kuukausia etukäteen. Toinen haastateltavista kertoi lisäksi lukeensa asiasta paikallislehdestä. Asiasta oli viestitty aluksi kaikille yleisesti, mutta tämän lisäksi oli käyty asiasta jokaisen työntekijän kanssa kahden kesken palaveri. Haastattelun mukaan henkilöstössä ei ilmennyt vastarintaa asialle, vaan enemmänkin innostusta uuteen asiaan. Kysymyksiäkin heräsi mm. siitä, miten ja miksi toimintaa lähdetään harjoittamaan.

Työntekijöiden (2017) haastattelussa tuli ilmi, että yksikön päällikkö ja kakkosvas-
taava olivat pohtineet keskenään henkilöstönsä ominaisuuksia ja sopeutuvaisuutta asiamiespostitoimintaan. Näiden pohdintojen pohjalta he olivat ehdottaneet haastateltaville kahdelle työntekijälle ryhtymistä vakituisiksi osastoksi asiamiespostiin.

Molemmat olivat halukkaita oppimaan uutta ja laajentamaan toimenkuvaansa. Asiamiespostissa toimimisen kerrottiin myös sopivan paremmin elämäntilanteeseen. Asiamiespostin työvuorot eivät esimerkiksi sijoitu varhaiseen aamuun, eikä myöhäiseen iltaan.

Asiamiespostitoiminnan suunnitteluvaiheeseen työntekijät (2017) eivät haastattelun mukaan osallistuneet, mutta ovat ajan mittaan tuoneet esiin toiminnan kehittämiseksi omia ideoitaan, joita on myöskin toteutettu. Toimintaan kouluttautuminen tapahtui tutustumispäivällä kaupungin eräässä pienemmässä asiamiespostissa, jossa Postin kouluttaja kertoi ja opasti käytännön asioissa ja asiamiespostin perustehtävissä. Tämän lisäksi työntekijät suorittivat verkkokoulutuksen aiheesta, ja parin ensimmäisen viikon aikana asiamiespostissa oli Postin henkilökuntaa tukemassa toimintaa. Koulutus koettiin työntekijöiden mielestä toimivaksi, mutta oltaisiin kaivattu myöskin selkeämpää kuvaa siitä, mitkä asiat kuuluvat asiamiespostin hoidettaviksi ja mitkä voidaan sysätä Postin asiakaspalvelun huoleksi. Haastattelun perusteella asiamiespostitoiminnassa on valtavasti asiaa ja hoidettavaa, joten roolien selkeyteen olisi kaivattu enemmän ohjeistusta.

Varsinaisessa asiamiespostitoiminnan toteuttamisessa työntekijät (2017) kokevat toimintakulttuurin avuliaaksi ja toimivaksi. Esimerkiksi haastavissa tilanteissa on apu useimmiten helposti saatavilla joko Postin asiakaspalveluun soittamalla tai asiakaspalveluchattiin yhteyden ottamalla. Toisinaan näihin muodostuu kuitenkin todella pitkät jonot, mikä aiheuttaa ongelmia, kun samalla täytyisi palvelulla asiakasta mahdollisimman hyvin. Työntekijöiden mukaan näihin yhteydenottokanaviin on tulossa jonkinlaisia muutoksia, mutta he toivovat avunsaannin säilyvän helposti tavoitettavana myös jatkossa. Lisäksi asiamiespostilla on käytössään sähköinen Postin käsikirja, jota tutkimalla ongelmat usein ratkeavat.

Työntekijät (2017) ovat haastattelun mukaan tyytyväisiä nykyisiin valtuuksiinsa asiamiespostitoiminnassa. Heillä on valtuudet ratkaista esimerkiksi tietynlaisia reklamaatiotilanteita annettujen raamien puitteissa, ja ovat mielestään saaneet organisaatiossa oman äänensä kuuluviin. Toisaalta koko Postiorganisaation sisällä he kokevat mielipiteensä olemattomiksi.

Suurimmat haasteet kohdataan työntekijöiden (2017) haastattelun mukaan asiakaspalvelutilanteissa. Osa ihmisistä ei ole esimerkiksi tottunut vielä siihen, että asiamiespostin henkilökunnalla ei ole samanlaisia valtuuksia ja työkaluja hoitaa asiakkaiden asioita, kuin Postin omien myymälöiden työntekijöillä, kuten vanhassa pääpostissa, jonka toiminnan loputtua Postin piste siirtyi kohdeorganisaatioon. Asiakkailta tulee myöskin suuri määrä negatiivista palautetta asiamiespostin työntekijöille koskien Postin palveluita. Asiamiespostit toimivat kuitenkin kaupan alaisuudessa, eivätkä asiamiespostit vastaa eivätkä tiedä esimerkiksi postinjakelun ongelmien syistä. Haastattelun mukaan monet asiakkaat siis rinnastavat asiamiespostin ja Postin samaksi organisaatioksi, jolloin kirjeiden tai lähetysten katoamisesta ym. Postin ongelmista palaute kohdistuu useimmiten väärään paikkaan. Tällaisten tapausten varalle työntekijät toivovat jonkinlaista palautekanavaa, jota pitkin asiakkaiden Postin palveluista antama palaute asiamiespostin työntekijöille voitaisiin ohjata sitä koskevalle taholle. Työntekijät huomauttavat myös, että Postin viimeaikainen huono maine ruokkii entisestään asiakkaiden epäluuloja ja negatiivista ilmapiiriä palveluja kohtaan.

Työntekijät (2017) kokevat voivansa toteuttaa asiamiespostitoiminnassa organisaationsa visiota, joka keskittyy mahdollisimman hyvän asiakaspalvelun tarjoamiseen. Asiamiespostitoiminnassa korostuu mahdollisimman sujuvan ja asiantuntevan palvelun tarjoaminen asiakkailleen laajojen aukioloaikojen lisäksi.

Suhdettaan esimiehenä toimivaan yksikön päällikköön työntekijät (2017) kuvailevat hyväksi ja avoimeksi. Tiedonkulku on avointa, ja työntekijät kokevat saavansa tarpeeksi sekä negatiivista että positiivista palautetta. Välillä toivotaan kuitenkin suurempaakin palautetta esimiehen suunnalta.

Työmotivaatiotaan työntekijät (2017) kuvailevat asteikolla yhdestä viiteen arvostusasteikolla 3+ ja 4. Työmotivaatiota heikentää välillä esiintyvä todella kova kiire, jolloin ruokataukojenkin pitäminen aiheuttaa hankaluuksia. Motivaatiota heikentää myös asiakkailta tuleva kovakin palaute, joka ei kuitenkaan koske asiamiespostin työntekijöitä millään tavalla, mutta palaute kuitenkin kohdistuu heihin. Toinen työntekijöistä kuvailee lisäksi itseään perfektionistiksi, joka haluaisi tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla, mutta kokee asiakkaiden asenteen estävän tuota toimintatapaa.

Työhyvinvointiaan työntekijät (2017) kuvailevat varsin hyväksi. Koska he ovat työskennelleet organisaatiossa jo pidemmän aikaa, heidän kokemuksiansa mukaan pidemmän päälle asiamiespostin työtehtävät koetaan henkisesti raskaammiksi kuin tavallisemmat päivittäistavarakaupan tehtävät. Työhyvinvointi ei ole kuitenkaan haastattelun mukaan ainakaan parantunut postin tulon myötä. Asiamiespostissa työskennellessä auttaa kuitenkin haastavissa tilanteissa hyvä huumorintaju, jonka työntekijät kokevat jakavan keskenään.

5.4 Asiakaskyselyn analysointi

Suoritetusta asiakaskyselystä laaditut tilastot ovat nähtävillä liitteessä 1 opinnäytetyön lopussa. Tilastoissa näkyvät myös esitetyt kysymykset ja vastausvaihtoehdot. Tässä alaluvussa tehdään havaintoja vastauksista ja pohditaan syitä ilmiöille. Tämän lisäksi esitetään olennaiseksi koettuja ajatuksia, joita tuli esiin vastaajien, ja muiden asiakkaiden keskustellessa opinnäytetyön tekijän kanssa kyselyä kerätessä. Kysely on suoritettu 26.10.2017.

Tilastot on jaettu sen mukaan, miten vastaajat ovat vastanneet kysymykseen ”asioin tässä asiamiespostissa”, jolla selvitettiin vastaajan asioimistiheyttä kyseisessä asiamiespostipisteessä. Tämän avulla voidaan painottaa erityisesti kannattavimpien asiakkaiden mielipiteitä palvelusta, joiden mielipiteestä on Helanderin ym. (2013, 33) mukaan hyvä lähteä liikkeelle. Kannattavimpina asiakkaina voidaan opinnäytetyön tekijän mielestä pitää asiamiespostin tapauksessa niitä, jotka asioivat useimmin pisteessä. Tällöin useista tapahtumista kertyvät Postin maksamat provisiot tuovat lisätuloja kaupalle. Ainakin osan näistä asiakkaista voidaan olettaa käyttävän hyväkseen usein myös asiamiespostitoiminnan ja kaupan synergiaetua, jolloin samalla reissulla asiakas voi käydä ruokakaupassa ja hoitaa postiasioinnin.

Kiinnitetään aluksi huomiota asiakasryhmien keski-ikään. Useammin asioivien vastaajien keski-ikä on selkeästi korkeampi kuin harvemmin asioivien. Tähän syynä saattaa olla esimerkiksi se, että nuoremmat käyttävät enemmän Postin mobiilissa ja verkossa tarjoamia palveluita, kun taas vanhempi ikäpolvi pitää enemmän perin-

teisemmästä palvelusta. Toisaalta kohdeorganisaation päivittäistavarakaupan asiakaskuntakin on melko iäkästä, joten se varmastikin heijastuu myös asiamiespostin asiakaskunnan ikäjakaumaan.

Kyselyn kolme ensimmäistä kysymystä koskevat asiakkaiden yleistä tyytyväisyyttä eri kyselyn osa-alueisiin, joista haluttiin saada selvyyttä kyselyllä. Niissä vallitsevana teemana näyttää olevan se, että mitä harvemmin asiakas asioi toimipisteessä, sitä tyytyväisempi hän on palveluun. Erityisesti useamman kerran viikossa asioivien tilastossa asiointin sujuvuudessa ja helppoudessa vaikuttaisi olevan eniten parannettavaa. Poikkeuksen tähän vallitsevaan teemaan näyttäisi tekevän kysymys, joka koskee toiminnan luotettavuutta, kuten lähetysten toimitusvarmuutta, jossa tyytyväisyyttä harvemmin asioivien ryhmässä pienentää ”en osaa sanoa” -vaihtoehdon korkea vastausprosentti. Tämä johtunee siitä, ettei harvemmin asioivilla ole muodostunut selkeää käsitystä toiminnan luotettavuudesta verrattuna useammin asioiviin.

Harvemmin asioivien suurempi tyytyväisyys kyselyn mukaan saattaa johtua muutamista syistä. Ensinnäkin, useammin asioivat ovat seuranneet toimintaa enemmän, ja he ovat kriittisellä silmällä arvioineet asiamiespostin toimintaa. Joskus palvelutilanteissa saattaa tapahtua jotain odottamatonta tai toiminta voi vaikuttaa osaamattomalta, jolloin asiakkaat kiinnittävät jatkossa entistä enemmän huomiota virheisiin. Nykyaikana asiakkaiden odotukset ja toiveet palveluiden tasosta ovat kasvaneet, joten tapahtuneet virheet tai ongelmat jäävät mieleen. Useammin asioivat saattavat kokea palvelun myös itselleen tärkeämmäksi kuin harvemmin asioivat, joten heillä on halu nostaa esiin parannuskohteita palvelun kehittämisen mahdollistamiseksi. Toisena syynä ilmiölle saattaa olla se, että harvemmin asioivat asiakkaat saattoivat suhtautua kyselyyn välinpitämättömämmin. Tällöin vastauksien antaminen saattoi tapahtua palvelun laatua kummemmin pohtimatta, ja kysymyksiin vastattiin herkemmin nopeasti tyytyväisyyttä ilmaisevat vaihtoehdot valitsemalla. Harvemmin asioivilla ei välttämättä myöskään ole niin suuret kriteerit palvelun suhteen, sillä palvelua ei pidetä kovin tärkeänä itselle.

Joka tapauksessa yleinen tyytyväisyys eri osa-alueilla vaikuttaa olevan kuitenkin hyvällä tasolla. Niin jokaisen kolmen ensimmäisen kysymyksen kohdalla, kuin jokaisessa eri tutkitussa asiakasryhmässä, yli puolet vastaajista kertovat olevansa tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä.

Kyselyn seuraavassa osiossa selvitettiin tyytyväisyyttä eri osa-alueisiin selvitettävien teemojen sisältä. Asioinnin sujuvuuden ja helppouden teemassa pyrittiin jakamaan osiin asiakkaan matka asiamiespostiasioinnissa. Vastauksissa eniten pettymystä asiakkaiden keskuudessa esiintyi odotetuista seikoista, joiden epäiltiin nousevan esiin opinnäytetyön tekijän ja yksikön päällikön keskustellessa asiasta etukäteen. Ne liittyvät autojen parkkeeraukseen, liikekiinteistön sijaintiin postiasioinnin kannalta, ja asiamiespostipisteen sijaintiin liikekiinteistössä. Tällä hetkellä parkkipaikalla on tunnin ilmainen pysäköintiaika, jota varten asiakkaan tulee noutaa lip-puautomaatista itselleen pysäköintilipuke. Tästä käytännöstä on yksikön päällikön (2017) haastattelun mukaan tullut aiemminkin palautetta asiakkailta, jotka kokevat toimintatavan huonoksi. Asian voisi tietysti nostaa esiin paikoituksesta vastaavan tahon kanssa, ja esittää kyselyn tuloksia perusteluiksi toimintatavan muuttamiseksi. Esimerkiksi tunnin parkkilipukkeen vaihtaminen puolen tunnin tai tunnin ilmaiseksi pysäköinniksi parkkikiekolla voisi nopeuttaa ja sujuvoittaa asiointia. Asiamiespostipiste sen sijaan sijaitsee liikekiinteistössä kauppakeskuksen käytävän varrella, mikä saattaa asiakkaiden kannalta tuntua ahtaalta varsinkin aiemman avaramman pää-postin jälkeen selittäen pettuneiden osuutta vastaajista.

Edellä esitellyissä kolmessa kysymyksessä toistui pääosin sama ilmiö, kuin yleistä tyytyväisyyttä käsitellessä kohdissakin. Huomioitavaa kuitenkin oli se, että viikoittain asioivat henkilöt näyttävät olevat parkkeeraukseen ja postin sijaintiin selkeästi tyytymättömämpiä kuin useamman kerran viikossa asioivat. Tässä tapauksessa viikoittain asioivat saattavat pitää kyseisessä asiamiespostissa käyntiä ns. välttämättömänä pahana esimerkiksi työasioidensa vuoksi. Sen sijaan useamman kerran viikossa asioivat aidosti pitävät toimipisteen sijaintia ja muita mainittuja seikkoja hyvänä keskittäen useat käyntinsä samaan asiamiespostiin.

Seuraavat kolme asioinnin sujuvuuteen ja helppouteen liittyvää kysymystä käsittelivät selkeästi palvelun sujuvuutta ja helppoutta asiamiespostipisteellä. Näihin seikkoihin olivat kaikkein tyytyväisimpiä asiointitiheyksien ääripäät, eli useimmin ja harvimminkin asioivat vastaajat. Toki jonottamisen sujuvuuteen ja henkilökunnan toiminnan sujuvuuteen pettuneitä löytyi myös kaikkein kannattavimpien asiakkaiden, useamman kerran viikossa asioivien, joukosta. Jonottamisen sujuvuuteen vaikuttavat

niin opinnäytetyön tekijän, haastatellun henkilöstön ja johdon, kuin asiakkaiden kirjallisen palautteen perusteella pakkauspöydän sijainti samalla puolella käytävää, kuin missä jono sijaitsee. Tähän on kuitenkin postin aluepäällikön (2017) kanssa käydyn keskustelun perusteella tulossa muutos, ja pakkauspöytä siirretään toiselle puolelle käytävää häiritsemästä jonotusta. Jonotuspaikka on rajattu käytävällä nauhoihin, jottei jonottajat häiritse kauppaikäytävällä liikkuvia. Toiminnan alkukuukausina nauhaa ei ollut, mikä teki jonottamisesta aika-ajoin epäselvää ja jono häiritsi käytävällä liikkuvia asiakkaita. Asiakaspalautteen perusteella jonot venyvät ruuhka-aikoina välillä turhan pitkiksi, kun tarpeeksi henkilökuntaa ei ole saatavilla. Toisaalta myös henkilökunnan toiminnan tulisi olla mahdollisimman sujuvaa, jottei jono pääsisi kasvamaan.

Pakkauspöydän lisäksi jonottamiseen sujuvuuteen vahvasti vaikuttavat kaksi jälkimmäistä kohtaa. Ne käsittelivät asiamiespostin henkilökunnan saatavuutta Postin pisteellä, sekä henkilökunnan toiminnan sujuvuutta. Näiden vastausten osalta ei ole nähtävissä kovin merkittäviä eroavaisuuksia. Erityisesti useimmin asioivien ryhmässä saatiin hyvät tulokset sen osalta, että pettyneitä vastaajia oli melko vähän. Harvimmassa asioivien ryhmässä selkeästi suurin osa oli vastannut kohtaan ”tyytyväinen”, mikä alleviivaa aiempaa esiteltyä analyysia siitä, ettei näille henkilöille ole muodostunut kovin selkeää kuvaa toiminnan tilasta. Muissa ryhmissä nimittäin vastaukset jakautuivat enemmän muihinkin vaihtoehtoihin, ja erityisen hyvä tulos saatiin viikoittain ja kuukausittain asioivien ryhmässä, joissa merkittävä osuus ilmaisi olevansa erittäin tyytyväisiä.

Henkilökunnan saatavuuteen asiamiespostissa vaikuttaa opinnäytetyön tekijän mukaan muutama seikka. Ensinnäkin töissä on oltava paikalla tarpeeksi monta posti-asiaa osaavaa henkilöä, joita voidaan ruuhka-aikoina hälyttää apuun asiakaspalveluun. Toiseksi työvuorot tulisi suunnitella siten, että odotettujen ruuhka-aikojen kohdalla toiminnan taso säilyisi niin päivittäistavarakaupan kuin asiamiespostinkin puolella hyvänä. Henkilökunnankin täytyy kantaa vastuu siitä, että esimerkiksi asiamiespostivuoroa tekevä kertoo ja ohjeistaa selkeästi taukojensa alussa muille työntekijöille, milloin heidän tulee reagoida postin hälytyskelloon. Tällä tavalla tauot pystytään pitämään sujuvasti, kun taukoa pitävän ei tarvitse rynnätä ruuhka-avuksi postiin. Henkilökunnan ja työvuorojen laatijan tulee kiinnittää huomiota myös siihen, että

taukoja pidettäisiin mahdollisimman vähän ruuhka-aikoina, jolloin on tarpeeksi tekijöitä niin kaupassa kuin postissakin.

Näiden edellisten kolmen kysymyksen osalta on jälleen oleellista pohtia, miksi viikoittain asioivat vastaajat ovat kyselyn perusteella kaikkein tyytymättöimpiä. Yhtenä syynä saattaa olla se, että he hoitavat esimerkiksi työpaikkansa postiasioita aina suurin piirtein samaan aikaan päivästä tietyinä arkipäivinä, jolloin he osuvat pahimpaan ruuhka-aikaan, jolloin varsinkin jonot kasvavat pidemmiksi. Tällainen hetki saattaa olla vaikkapa torstai- tai perjantai-iltapäivät, jolloin hoidetaan viikon aikana kertyneet postiasiat kerralla. Toisaalta viikoittain asioivien vastauksissa tuli myös kiitettävä määrä vastauksia kohtaan ”erittäin tyytyväinen” henkilökunnan toiminnan sujuvuudesta kysyttäessä. Useamman kerran viikossa asioivat taas näyttävät olevan varsin tyytyväisiä kysytyihin osa-alueisiin. Heidän asiointinsa saattaa tapahtua eri vuorokaudenaikoihin, jolloin heille kertyy enemmän näkökulmaa erilaisista tilanteista, eivätkä mielipiteet ja tuntemukset aiheista kärjisty pettymykseksi niin pahasti.

Kyselyn seuraavat kolme kysymystä koskivat toiminnan luotettavuutta. Näissä kysymyksissä vaikuttaa jatkuvan samantapainen trendi kuin joissain aikaisemmissakin teemoissa. Mitä useammin vastaaja asioi, sitä enemmän he ovat palveluun pettuneitä, ja sitä vähemmän heissä on palveluun erittäin tyytyväisiä. Erityisesti henkilökunnan osaamiseen ja toiminnan luotettavuuteen oltiin pettuneitä viikoittain tai useammin asioivien keskuudessa. Harvimmin asioivien keskuudessa esiin nousi korkea vastausprosentti kohtaan ”en osaa sanoa”, sillä heille ei varmastikaan ole kertynyt kokemusta toiminnasta tarpeeksi vastataksaan kysymyksiin tarkemmin. Henkilökunnan osaaminen nousi esiin myös sekä kirjallisessa, että suullisessa asiakaspalautteessa, ja ongelma oli tiedostettu myös haastattelun perusteella yksikön päällikön (2017) toimesta. Tähän haetaan apuvälineitä opinnäytetyön viimeisessä luvussa olevassa kehityshankkeessa. Kysymys joka koskee lähetysten toimitusvarmuutta, liittyy pääsääntöisesti itse Postin toimintaan. Posti hoitaa lähetysten kuljettamisen, lajittelun ja muun vaativamman logistiikan, joissa monesti saattaa tapahtua virheitä johtaen lähetysten viivästymisiin ja muihin ongelmiin. Asiamiesposti voi kuitenkin omalta osaltaan vaikuttaa toimitusvarmuuteen huolellisella työskentelyllä. Henkilökunnan tulee huolehtia, että esimerkiksi osoitteet ja lähetystunnukset

ovat asiallisesti ja oikein esillä lähetyksissä. Lähetykset tulee myöskin huolehtia oikeaan paikkaan, kuten oikeisiin laatikoihin ja rullakoihin. Saapuneiden lähetysten hyllyköintikin vaatii ammattitaitoa ja huolellisuutta erityisesti ulkomaanpakettien osalta, joissa saattaa olla monta erilaista koodia näkyvissä. Koodeja lukiessa niistä tulee osata valita oikea, jottei pakettien luovutuksessa asiakkaille ilmene ongelmia.

Seuraavassa kysymyksessä selvitettiin, miten tämänkertainen asiointi täytti asiakkaan odotukset. Tulokset olivat varsin hyviä jokaisessa asiakasryhmissä sen suhteen, että odotusten alittumista esiintyi hyvin vähän tai ei ollenkaan. Tässä opinnäytetyössä esitetyn teorian mukaan asiakkaiden ilahtuneisuus johtaa varmemmin uusintaostoihin, kuin pelkkä odotusten täytyminen. Ilahtuneisuutta esiintyikin kaikissa muissa ryhmissä paitsi useamman kerran viikossa asioivien kohdalla. Asiakkaiden ilahduttaminen voidaan nähdä hyvin haastavana asiamiespostityyppisessä palvelussa, jossa palvelutilanteessa ei voi antaa esimerkiksi kovin paljoa erityishuomiota asiakkaan toiveille, vaan postin palvelut ovat jokseenkin rajattuja. Toisaalta ilahtuneisuutta saattaa aiheuttaa asiakkaan ongelman ratkeaminen, kuten kadonneen paketin löytyminen. Kaikkein eniten vastaukset jakautuivat viikoittain asioivien vastaajien ryhmässä, mikä alleviivaa jo aiemminkin huomattua ryhmän erikoisuutta verrattuna muihin ryhmiin. Toisaalta tuossa ryhmässä oli selkeästi kaikkein eniten asiointikerrasta ilahtuneita.

Seuraavan kysymyksen perusteella jokaisen asiakasryhmän kohdalla selkeästi suurempi osa oli valmis suosittelemaan kyseistä asiamiespostia muillekin, kuin jättää suosittelematta. Vähiten suositteluhalukkuutta osoitti kyselyn perusteella useammin kuin kerran viikossa asioivat vastaajat.

Syy jonka vuoksi vastaaja oli valinnut kyseisen postin toimipisteen, oli useimmiten joko sijainti, tai lähetyksen saapuminen pisteeseen. Odotetusti sijainnin merkitys oli vahvempi useammin asioivilla kuin harvemmin asioivilla. Asiamiespostin hyvä palvelukin kerrottiin syyksi kaikissa ryhmissä paitsi useammin kuin kerran viikossa asioivien kohdalla.

Kyselyn perusteella useammin asioivat vastaajat kävivät samalla myös ostoksilla kohdeorganisaation päivittäistavarakaupan puolella todennäköisemmin kuin harvemmin asioivat. Tämä voidaan nähdä kaupan kannalta taloudellisesti hyvänä

asiana, sillä useasti asiamiespostissa asiointiin, ja sieltä kaupalle muodostuvan provision lisäksi asiakas tuo tuloja myös päivittäistavarakaupan puolelta. Kaupan kannattavuuden kannalta tämä ilmiö on selkeästi positiivinen asia. Kuukausittain tai sitä harvemmin asioivien keskuudessa suurempi osa asioi pelkästään asiamiespostissa.

Viimeinen kysymys ennen avointa kysymystä, johon vastaaja sai jättää palautetta toiminnasta, koski mitä palvelua useimmiten vastaaja käyttää asiamiespostissa. Kaikissa asiakasryhmissä järjestys oli sama, ja oikeastaan odotettukin. Eniten haettiin saapuneita paketteja ja muita lähetyksiä, toiseksi eniten lähetettiin paketteja ja muita lähetyksiä, ja kolmanneksi eniten lähetettiin kirjeitä tai ostettiin postimerkkejä. Lähetysten vastaanottaminen on varmastikin lisääntynyt merkittävästi verkkokauppojen yleistyessä.

5.5 Tutkimusten ja teorian yhteenveto

Tutkimusten ja opinnäytetyön oman kokemuksen pohjalta kohdeorganisaation asiamiespostipalvelu voidaan nähdä Reinbothin (2008, 39) esittämistä kolmesta asiakaspalvelutyylisestä ystäväpalveluna. Kohdeorganisaation tavoitteena on panostaa hyvään asiakaspalveluun, ja asiamiespostin toiminnalla haetaan asiakkaalle luottamusta ja turvallisuuden tunnetta siihen, että hänen ongelmansa ratkaistaan. Kyseessä ei useinkaan ole niinkään ongelma, vaan tarve saada tavaroita ja tilattuja tuotteita liikkumaan paikasta A paikkaan B turvallisesti ja luotettavasti. Asiamiespostilla on tarjota asiakkaalle tarpeiden mukaan räätälöityjä ratkaisuja konseptinsa puitteissa. Tarjolla on esimerkiksi kirjeiden osalta postivakuutettuja, kirjattuja ja pikaominaisuudella varustettuja mahdollisuuksia, joista asiakaspalvelijan ammattitaidolla pystytään löytämään asiakkaalle kaikkein paras vaihtoehto. Nämä teemat tulevat esiin Reinbothin (s. 40–41) analyysissä ystäväpalvelusta.

Yksikön päällikön haastattelussa selvitettiin asiamiespostitoiminnan tuoman muutoksen suunnitteluvaihetta. Opinnäytetyön tekijän mukaan toiminnasta viestittäessä oltiin onnistuttu varsin hyvin, sillä vastarintaa asialle ei kehittynyt haastateltujen työntekijöidenkään mielestä. Kotterin kahdeksan vaiheen mallissa esitettyä ohjaa-

vaa tiimiä ei varsinaisesti oltu perustettu. Toimintaa kuitenkin suunniteltiin sovelletusti niin Postin toimesta, kuin päivittäistavarakaupan johdon osalta tiimissä. Henkilöstön valtuuttamisessa voidaan nähdä olevan selkeät linjat, ja henkilöstön haastattelun mukaan työntekijät kokevat valtuutensa olevan toiminnassa riittävät. Uusien toimintatapojen juurruttamisessa yritykseen voidaan nähdä onnistuneen myös hyvin, sillä henkilöstö vaikuttaa kokevan asiamiespostitoiminnan vahvana osana koko kauppaa.

Asiakaskyselyn tulokset, asiakkaiden suullinen palaute sekä suoritettut haastattelut osoittavat, että asiakkaiden ja henkilöstön näkemykset palvelun toimivuudesta ovat melko samankaltaisia. Tällöin voidaan soveltaa Reinbothin (2008, 96–97) esittämää tilannetta, jossa asiakkaat ovat tyytyväisiä ja yrityksen mukaan laatu on kunnossa. Hänen mukaansa tällaisessa tilanteessa laatua tulee kehittää pienin askelin ja keskittyä virheinen ennaltaehkäisy menetelmiin. Myös henkilökunnan motivaatiosta ja onnistumisista oppimiseen tulee kiinnittää huomiota. Satunnaisesti saatu kielteinen palaute kannattaa hyödyntää nopeasti toiminnan kehittämiseksi. Näitä Reinbothin ohjeita tullaan noudattamaan myös opinnäytetyössä esitettyjen kehitysideoiden laadimisessa.

6 KEHITYSHANKE

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on muodostaa kehityssuunnitelma kohdeorganisaatiolle haastattelujen ja kyselyn pohjalta saatujen tietojen pohjalta. Tavoitteena on antaa konkreettisia eväitä yksikön johdolle ja esimiehelle, miten voitaisiin kehittää erityisesti henkilöstön osaamista ja asiakastyytyvyyttä asiamiespostin osalta.

6.1 Perehdytys

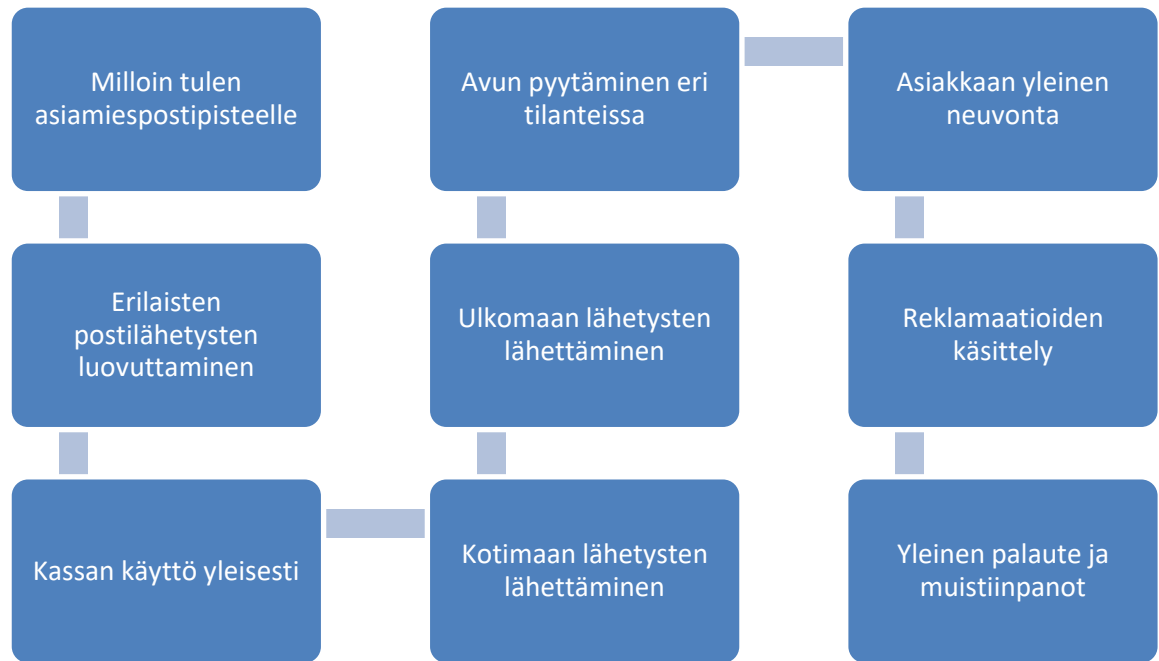
Yhtenä merkittävänä teemana haastatteluissa, ja asiakaskyselyssä nousi esiin tarvittavan laajan osaamisen varmistaminen kohdeorganisaatiossa asiamiespostitoimintoja varten. Tällä hetkellä osaaminen on hyvällä tasolla, ja henkilöstössä on kaksi ns. syväosaajaa, jotka ovat perehtyneet asiamiespostitoimintaan kaikkein eniten ja myöskin työskentelevät merkittävimmän osan ajasta asiamiespostin puolella. Osaaminen täytyy myöskin varmistaa ns. reuna-aikojen osalta, kuten aamulla ja illalla sekä viikonloppuisin, sillä noina aikoina ei välttämättä nämä syväosaajat ole työpaikalla, vaan asiamiespostia hoitaa muiden tehtävien ohessa muut työntekijät. Nykytilanteessa nämä muut työntekijät suoriutuvat hyvin, mutta erityisesti kun kohdeorganisaatioon tulee uusia työntekijöitä, on heidän perehdyttämisenä asiamiespostiin osoittautunut haasteelliseksi. Kohtalaisen riskin osaamisen tasossa tulevaisuudessa aiheuttaa myös se, että kohdeorganisaation henkilöstö on melko nuorta ikäluokkaa varsinkin iltaisin ja viikonloppuisin, joten heidän elämäntilanteensa muutokset, kuten opiskelujen takia paikkakunnalta poismuutto, saattaa muodostaa tarpeen rekrytoida uutta henkilöstöä ja voi aiheutua osaamisvajetta.

Asiakaskyselyssä sen sijaan osittain pinnalle nousi henkilöstön ajoittainen osaamattomuus. Erityisesti aukiolon reuna-aikoina, kuten aamulla ja illalla, mutta myös viikonloppuisin asiamiespostissa työskentelee usein muita työntekijöitä kuin kohdeorganisaation postiasioiden syväosaajia. Toki asiamiespostissa eniten työskennelleekin työntekijät (2017) kertoivat haastattelussa, että aika-ajoin tulee vastaan heillekin uusia tilanteita, jolloin asiakkaat voivat kokea tilanteen osaamattomuudeksi. Tällaisissa tilanteissa opinnäytetyön tekijä neuvoo työntekijää kertomaan selkeästi asiakkaalle, että tilanne on hänelle hyvin harvinainen ja uusi, vaikka on ollut mukana

postitoiminnassa jo yli vuoden, joten asian hoitaminen vaatii selvittelyä. Tämän lisäksi uudet syväosaajien kohdalle osuvat tilanteet ovat varmastikin harvinaisia, joten tätäkin on syytä painottaa asiakkaalle. Suurin osa asiakkaista varmasti ymmärtää selkeän perustelun jälkeen, minkä vuoksi tilanteen ratkaiseminen vie normaalia kauemman aikaa.

Perehdyttämällä tavoitellaan Viitalan (2013, 156) mukaan uuden työntekijän auttamista, jotta hänestä tulisi mahdollisimman nopeasti tehokas työntekijä, joka pääsee myöskin työyhteisöön sisälle. Perehdyttäminen koostuu mm. palkkaukseen, työaikoihin, vastuisiin ja työturvallisuuteen liittyvistä asioista, joita ei tässä opinnäytetyössä lähdetä käsittelemään tarkemmin, koska halutaan keskittyä nimenomaan asiamiespostiin tehtävän perehdytyslistan laatimiseen. Viitalan (s. 157) esittelemä työnopastus sen sijaan on käyttökelpoisempi tässä työssä. Työnopastus liittyy tarkemmin itse työsuoritukseen perehdyttämiseen. Siinä opastetaan työntekijää mm. työn sisältöön, opastetaan hyvään ja menestyvään työsuoritukseen sekä neuvotaan tarvittavien laitteiden käytössä.

Kohdeorganisaatiolla ei ole yksikön päällikön (2017) haastattelun perusteella olemassa selkeää perehdytysuunnitelmaa olemassa asiamiespostin osalta, vaan tietoa siitä, mitä tulee perehdyttää, on enemmänkin vastuuhenkilöiden pään sisällä. Yksikön päällikön kanssa keskustellessa esille nousi ajatus kirjallisen perehdytysuunnitelman teosta. Tuon suunnitelman avulla vältetään monia riskejä. Esimerkiksi kausi-influenssan aikoihin talvisin saattaa organisaatiota kohdata työntekijöiden sairastumisalto, joka voi uhata myös asiamiespostiosaamista. Kirjallisen perehdytysuunnitelman avulla pystytään suorittamaan esimerkiksi jonkinasteinen pikaperehdytys muidenkin työntekijöiden, kuin vain asiamiespostin syväosaajien tai yksikön päällikön toimesta. Perehdytysuunnitelma voidaan antaa myös perehdytettävän käyttöön, jota hän voi hyödyntää oman osaamisensa seuraamisessa. Perehdytettävä voi esimerkiksi merkitä listasta ne asiat, jotka hän kokee osaavansa tarpeeksi hyvin ja listan avulla pyytää lisäkoulutusta sitä vaativiin tehtäviin. Kehityshankkeeseen opinnäytetyön tekijä päätti luoda perehdytyksen tarkistuslistan, josta on siis hyötyä niin perehdyttäjille, kuin perehdytettävällekin. Laadittu perehdytyksen tarkistuslista on nähtävillä opinnäytetyön liitteessä 2. Seuraavassa kuviossa on esiteltyä laadittua perehdytyslistan pääkohdat.



Kuvio 2. Perehdytyslistan pääkohdat

Perehdytyslistan laatiminen ehkäisee Reinbothin (2008, 82) esittelemiä kahta tyyppistä virhettä, joita perehdytyksessä tehdään. Toinen niistä on se, ettei perehdytykselle koeta olevan tarpeeksi aikaa. Kiireessä muut työntekijät eivät ehdi neuvoa, jolloin uudelle työntekijälle saattaa tulla vaikutelma, ettei hän olisi tervetullut. Toinen esitelty virhe koskee perehdytyksen sisältöä. Perehdytys yritetään hoitaa kerralla pois alta, ja perehdytettävälle kerrotaan kaikki mahdollinen työhön liittyen. Perehdytys kannattaisikin jakaa selkeiksi kokonaisuuksiksi, ja esittää perehdytettävälle asiat sekä suullisesti, että kirjallisesti. Tällaisessa tilanteessa varmastikin perehdytettävän on haastavaa päästä työhön käsiksi yrittäessään sisäistää valtavan määrän informaatiota, ja olennaisimpien asioiden hahmottaminen on vaikeaa.

Kohdeorganisaation asiamiespostin vastuuhenkilöiden lisäkouluttamista ei sen sijaan voida harjoittaa enää niinkään organisaation omien resurssien turvin. Tarvittavaa ylempää osaamista ei ole tarjolla kohdeorganisaatiosta. Sen sijaan tarvittaessa voidaan keskustella Postin kanssa mahdollisen lisäkoulutuksen saamisesta. Haastattelujen pohjalta tällaiseen ei kuitenkaan ole tällä hetkellä tarvetta. Postin aluepäällikön (2017) kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta ei lisäkoulutukselle nähdä perusteita syväosaajien kohdalla.

6.2 Henkilökunnan saatavuus asiamiespostissa

Kyseinen teema ei noussut merkittävästi esille asiakaskyselyssä vastaajien pettymyksen osalta, mutta joiltakin asiakkailta tuli aiheesta suullista palautetta opinnäytetyön tekijän kerätessä asiakaskyselyvastauksia. Erityisesti arkipäivien ruuhka-ajat koettiin välillä asiakkaiden puolelta ongelmallisiksi. Kohdeorganisaation asiamiespostipisteellä keskimäärin eniten asiakkaita asioi noin klo 15 ja 16.30 välisenä aikana (Asiakasmäärät 10.2016–9.2017). Tämä tilanne luonnollisesti aiheuttaa haastetta asiakaspalvelun suhteen, sillä normaalisti arkipäivien ruuhka-aika osuu juuri samaan kohtaan. Kaupan johdon täytyy punnita tilannetta toisaalta asiakaspalvelun laadun suhteen mutta toisaalta kaupan kannattavuuden edellytyksiä.

Tämän opinnäytetyön kappaleessa 4.4 käsitellään kannattavuuden ja palvelun laadun välistä suhdetta. Grönroosin (2009, 176) mukaan laadun puute johtaa yrityksissä merkittäviin kustannuksiin, eikä laadun parantaminen johda kustannusten kasvuun vaan pienenemiseen.

Opinnäytetyön tekijän mielestä yrityksissä perustellustikin vältetään ilman painavia perusteita työvoiman kalleuden vuoksi uusien työntekijöiden palkkaamista tai työvuorojen lisäämistä. Kohdeorganisaation asiamiespostissa työskentelee juuri asiakasmäärätilaston (Asiakasmäärät 10.2016–9.2017) mukaisen ruuhka-ajan aikana kaksi työntekijää, joiden ensisijaisena tehtävänä on toimia asiakaspalvelussa erityisesti ruuhka-aikoina. Kuitenkin, koska asiamiespostipisteellä on kaksi asiakaspalvelutiskiä, ei varsinaiseen asiakkaiden parissa työskentelyyn ole mahdollista tuoda lisää työntekijöitä.

Opinnäytetyön tekijä ehdottaa kuitenkin, että asiamiespostipisteelle klo 15 ja 16.30 väliseksi ajaksi sijoitetaan yksi lisätyöntekijä, joka toimisi pakettien ja muiden lähetysten noutajana hyllystä tilanteissa, joissa asiakas on tullut noutamaan lähetystä. Näitä asiakkaita on kuitenkin eittämättä selkeästi eniten. Tällöin kaksi henkilöä voisi toteuttaa asiakkaiden palvelua, kuten henkilöllisyystodistusten tarkastamista ja allekirjoitusten keräämistä, ja lähetykset noutava työntekijä voisi sillä välin hakea lähetysten asiakkaalle. Tällä tavoin yksittäiset asiakaspalvelutilanteen hoituisivat aiem-

paa ripeämmin, eikä ruuhka-aikoinakaan jonot pääsisi venymään pitkiksi. Asiamiespostitoiminnalla tavoiteltu asiakkaiden asioimisen helppous paranisi täten entisestään.

Niin sanotuksi lähetysten noutajaksi voisi sijoittua esimerkiksi illan kassavuoroon saapuva työntekijä, joka normaalisti aloittaa työvuoronsa klo 16. Iltakassavuorolainen tulisikin töihin jo klo 15, ja toimisi lähetysten noutajana noin 16.30 saakka, jonka jälkeen siirtyisi kassatyöskentelyyn. Tämän jälkeen kassalla työskennellyt ns. osastoilta-vuorolainen siirtyisi työskentelemään osastolle, ellei asiamiespostipisteellä tai kassalla tilanne muuta vaadi.

Opinnäytetyön tekijä uskoo, että tällaisen lisätyöntekijän kokeilu asiamiespostipisteessä sujuvoittaa asiakkaiden asiointia entisestään, sillä asiakkaiden palvelu tapahtuu ripeämmin. Muihin asioinnin sujuvuutta ja toiminnan laatuun vaikuttaviin tekijöihin haetaan ratkaisua kahdessa muussa kehityshankkeen osassa.

Opinnäytetyön tekijä huomauttaa myöskin, että työntekijöiden tulisi välttää lakisääteisten taukojensa pitoa ruuhka-aikoina, jotta asiakkaiden palvelu toimisi mahdollisimman sujuvasti. Jos tauko kuitenkin jostain syystä täytyy pitää ruuhka-aikaan, tulee tauolle menevän varmistaa erityisellä huolellisuudella, että asiamiespostin ja kassan ruuhka-apuun on olemassa tietty henkilö taukojenkin aikana.

Asiamiespostin lisätyöntekijän tuominen ruuhkahuippuihin voidaan katsoa opinnäytetyön tekijän mielestä pienentävän asiakkaan välillisiä kustannuksia. Grönroosin (2009, 185) mukaan niitä kastattavat mm. odottelut ja viivästykset. Lisäksi asioinnin sujuvuus pienentää varmasti myös asiakkaan psykologisia suhdekustannuksia, sillä Grönroosin (mp.) esittelemä asiakassuhteen henkinen kuormittavuus pienenee. Ruuhkahuippuina henkistä kuormitusta voidaan opinnäytetyön tekijän mukaan ajatella aiheutuvan mm. jonotuksen pitkittymisestä ja ruuhkasta aiheutuvasta hälinästä. Asiamiespostin ruuhkahuippujen aikana ihmisillä on usein kiire muutenkin esimerkiksi lasten hoidosta haun ja harrastusten vuoksi, joten mitä vähemmän stressiä asiointi aiheuttaa, sitä todennäköisemmin asiakkaat tulevat uudelleen. Grönroos (mp.) nimittäin kertoo, että sujuvasti palvelut toteuttava yritys tuottaa pitkällä aikavälillä asiakkaalle kilpailijoitaan enemmän arvoa. Lyhyellä aikavälillä lisätyöntekijöiden aiheuttama muutamien tuntien lisä kaupan palkkakustannuksiin on varmastikin

opinnäytetyön tekijä mielestä suurempi kuin siitä aiheutuva hyöty, mutta Grönroosin (s. 176) mukaan yrityksen tuotot todennäköisesti kasvavat laadun parantumisesta aiheutuvan myynninlisäyksen vuoksi.

6.3 Työkierto

Niin henkilökunnan (2017), kuin yksikön päällikönkin (2017) haastatteluissa tuli ilmi, että asiamiespostitoiminnan vastuuhenkilöiden osalta on nähtävillä vaaraa työmotivaation ja -hyvinvoinnin heikkenemisestä. Näitä osa-alueita heikentäviksi tekijöiksi kerrottiin mm. aika-ajoin ilmenevä kova kiire ja vaikeat asiakastilanteet. Jollain tasolla yksikön päällikön mukaan asiamiespostin henkilöstö on osoittanut halua lisätä työvuoroja päivittäistavarakaupan puolella. Ongelman laatu ei vaikuta tässä vaiheessa kovin suurelta eikä merkittävältä, mutta motivaation ja hyvinvoinnin heikkenemisen ehkäisemiseksi voidaan kehittää keinoja. Työmotivaation heikkeneminen on huono tilanne organisaatiolle, sillä Mudien ja Pirrien (2006, 150) mukaan tällainen voi johtaa työtekijöiden vaihtuvuuteen aiheuttaen kustannuksia ja tehottomuutta. Heikentyneen työmotivaation ja -hyvinvoinnin voidaan opinnäytetyön tekijän mielestä nähdä lisäävän sairauspoissaoloja, lisäävän virheitä ja muutenkin heikentävän työsuoritusta sekä asiakaspalvelun laatua.

Mudien ja Pirrien (2006, 147–148) mukaan mm. ylikuormitusta voidaan ehkäistä esimerkiksi jakamalla tehtäviä ja kouluttamalla työntekijöitä niihin. Opinnäytetyön tekijän ehdotus asiamiespostihenkilöstön työhyvinvoinnin ja -motivaation heikkene-
misen ehkäisemiseksi on harjoittaa kohdeorganisaatiossa työkiertoa. Tällä tavoin asiamiespostin aiheuttamaa työn kuormittavuutta voidaan jakaa useammalle henkilölle ja lisätä työn mielekkyyttä monipuolistamalla työnkuvaa. Työkierron käyttöönotolla on mahdollisuus vaikuttaa myös aiemmin esiteltyyn osaamisen tason varmistamiseen liittyvän uhan ehkäisemiseen. Onnistuneen työkierron vaikutuksesta asiamiespostiosaaminen jakautuu vankemmin useammalle henkilölle organisaatiossa, jolloin esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuuden tai sairauspoissaolojen kohdatessa osaaminen ei heikkene oleellisesti. Tarkoituksena on kuitenkin säilyttää edelleen nykyisten kahden asiamiespostivastaavan vankka osaaminen ja tieto. Heidän osaamisen ja tiedon tasolle kehittyminen vaatisi muilta työntekijöiltä arviolta noin puolen

vuoden keskittymistä asiamiespostiin, joten tarkoituksena ei ole kehittää muista yhtä vankkoja osaajia. Kahden syväosaajan osaaminen tulee kuitenkin säilyttää vahvana, sillä on hyvä, jos asiamiespostista löytyy pari henkilöä, joilla on selkeästi vahvin osaaminen haastavimpien tilanteiden ratkaisemiseksi.

Työkierron ja työvuorojen suunnittelun voidaan nähdä liittyvän Rissasen (2005, 157) esittelemään kehityshankkeen taktisen suunnittelun osaan, sillä nämä osa-alueet liittyvät esimerkiksi jollain tasolla avainhenkilöiden valintaan. Työkierron etukäteissuunnittelussa voidaan samaten käyttää hyväksi Rissasen (2005, 238–239) ohjeita hankkeen suunnittelusta ja toteuttamisesta, jotka noudattelevat myös Kotterin (1996, 18–19) näkemyksiä muutoksien läpiviennistä.

Opinnäytetyön tekijä ehdottaa, että organisaatiossa työkierron lisäämisestä informoidaan koko henkilöstölle pidettävässä kokouksessa, jossa idean esittelijänä toimii yksikön päällikkö. Kokouksessa on tärkeää tuoda esiin asiakaskyselyn pohjalta tehty analyysi, sekä haastatteluiden pohjalta syntynyt idea niin osaamisen tason varmistamisen ja työn kuormittavuuden kriittisyydestä organisaation toiminnan kannalta. Henkilöstölle tulee esittää myös innostava ajatus työn monipuolistumisesta ja mahdollisuudesta oman osaamisen kehittymiseen. Asiamiespostivuorojen selkeä lisääminen yksittäisten henkilöiden tapauksessa tulee perustumaan vapaaehtoisuuteen, jottei kukaan koe asemaansa pakotetuksi. Näillä keinoin pyritään noudattamaan Kotterin (1996, 31–32) ohjeita muutoksen tärkeyden tähdentämisestä henkilöstölle.

Seuraavana Kotter (1996, 45–46) neuvoo perustamaan ohjaavan tiimin, joka ottaa vastuun hankkeen etenemisestä. Kohdeorganisaation tapauksessa ohjaavaan organisaatioon tulisi kuulua opinnäytetyön tekijän mukaan yksikön päällikkö, yksikön kakkosvastaava, sekä toinen asiamiespostivastaavista. Tällöin tiimillä on sekä asemaansa, että osaamiseensa perustuvaa valtaa ja osaamista hankkeen johtamiseksi. Tiimin tehtäväksi tulee suunnitella työkierron käytännön asiat, kuten minä päivinä ja vuoroina kukin halukkaista hoitaa varsinaisia asiamiespostivuoroja, ja mitä vuoroja sen sijaan asiamiespostivastaavat tekevät päivittäistavarakaupan puolella. Ohjaavan tiimin tulee kuitenkin opinnäytetyön tekijän mukaan ensin pohtia asiamiespostitoimintaan osittaiseen siirtymiseen halukkaiden työntekijöiden soveltuvuutta toimintaan. Opinnäytetyön tekijä ehdottaa, että työkiertohanke on aluksi

kahdeksan viikon mittainen, jona aikana kumpikin asiamiespostivastaava tekee ensimmäisen neljän viikon aikana yhden vuoron viikossa enemmän päivittäistavara-kaupan puolella, ja jälkimmäisinä neljänä viikkona kaksi vuoroa viikossa. Asiamiespostivuorot näillä henkilöillä vähentyvät samalla tavalla kokeilujakson aikana, ja nuo vuorot tekevät asiamiespostivuroja enemmän haluavat ja toimintaan soveltuvat henkilöt.

Suunnittelussa täytyy huomioida se, että asiamiespostin vuoroja tekeville kokemattomammille työntekijöille on saatavilla apua ja neuvoa haastavissa tilanteissa. Luonnollisesti ensimmäisinä päivinä apua tarvitaan enemmän, mutta taitojen ja tiedon karttuessa avuntarve vähenee. Oleellista on kuitenkin se, että uudet henkilöt tekisivät itse tehtävistä mahdollisimman paljon, jolloin heidän osaamisensaakin paranee tehokkaammin.

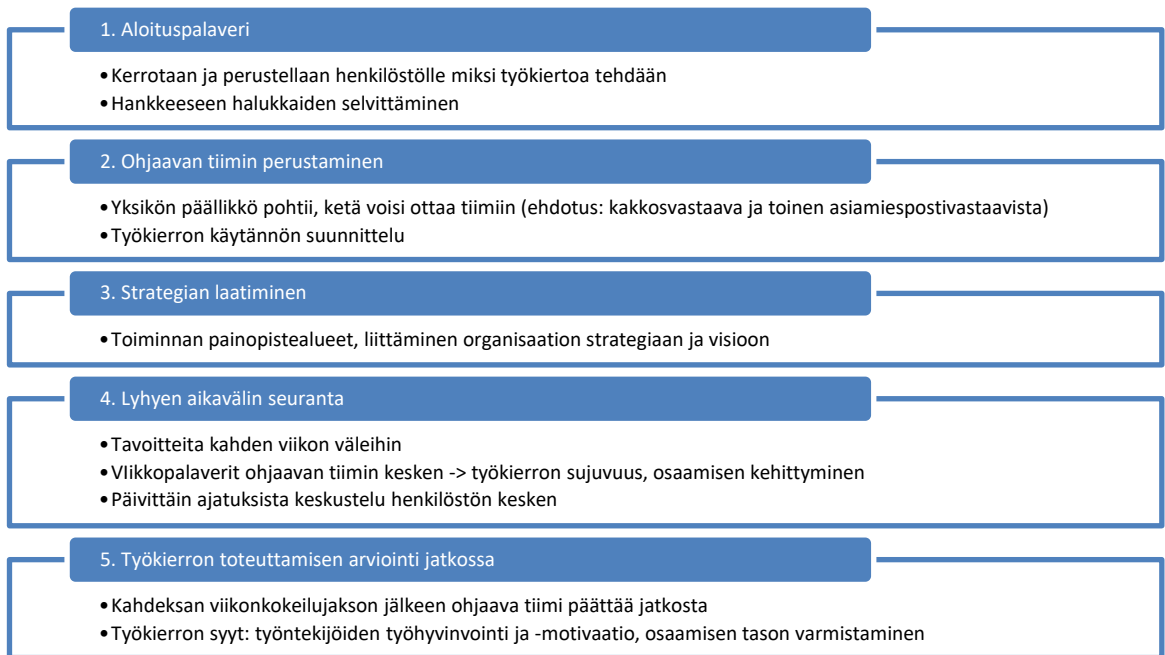
Työkierto voidaan nähdä olevan yksi osa-alue kohdeorganisaation strategiaa, joten varsinaista laajaa strategiakirjaa tai vastaavaa ei ole tarkoituksena tehdä hankkeen osalta. Tiimi pohtii keskenään painopistealueita, joihin heidän mielestään tulee hankkeen aikana keskittyä. Visio voidaan kiteyttää nykyiseen organisaation visioon, joka keskittyy asiakaspalvelun laatuun ja varmistamiseen. Asiakaspalvelun laatu voidaan taata jatkossakin asiansa osaavilla ja hyvinvoivilla työntekijöillä. Jokapäiväisessä tekemisessä, neuvonnassa ja palvelussa tulee ohjaavan tiimin muistaa painottaa hankkeessa mukana oleville niitä hyviä puolia, joita hankkeella pyritään saavuttamaan.

Lyhyellä aikavälillä hankkeen etenemistä seurataan opinnäytetyön tekijän ehdotuksesta johtavan tiimin toimesta viikoittain palaverissa, jossa käydään läpi tiimiläisten näkemyksiä työkierron sujumisesta, ja osaamisen kehittymisestä. Kohdeorganisaation avoimen ilmapiirin avulla työntekijöiden on mahdollista kertoa tuntemuksistaan myös päivittäin toisilleen, mikä auttaa toiminnan kehitystyössä. Rissanen (2005, 178) neuvoo, että välitavoitteiden asettaminen mahdollistaa korjauksien tekemisen matkan varrella. Suunnittelussa tiimin kannattaakin asettaa konkreettisia välitavoitteita esimerkiksi kahden viikon väleihin asiamiespostissa aiempaa enemmän työkentelevien henkilöiden osaamisen suhteen. Näiden tavoitteiden etenemistä seurataan viikkopalavereissa, ja silloin on myös mahdollista tehdä korjauksia toimintatapoihin.

Työkierron suunnittelu on opinnäytetyön tekijän mielestä haasteellista jo sen vuoksi, että työvuorojen laatijan tulee varmistaa riittävä osaaminen jokaiseen työvuoroon. Jokainen työvuoro taas on linkittyneinä toisiinsa, sillä vuorojen yhteispelin toimivuus on olennainen osa tekemisen toimivuutta ja asiakaspalvelun laatua. Työkierrosta voidaan kuitenkin jo tämän kahdeksan viikon kokeilujakson aikana saada näkemystä siitä, kuinka paljon sitä kannattaa harjoittaa. Olennaista on muistaa työkierron aloittamisen syyt: työntekijöiden työhyvinvointi ja -motivaatio, sekä osaamisen tason varmistaminen jatkossakin.

Työkierron harjoittaminen kahdeksan viikon kokeilujakson jälkeen tulee ohjaavan tiimin uudelleenarvioitavaksi. Opinnäytetyön tekijä ehdottaa, että arvioinnissa keskitytään kolmeen seikkaan: työskentelyn sujuvuuteen, työntekijöiden osaamiseen, sekä työhyvinvointiin ja -motivaatioon. Työskentelyn sujuvuudessa pohditaan sitä, miten esimerkiksi työvuorojen toteutus on onnistunut verrattuna työkiertoa edeltävään aikaan. Pohdittavia seikkoja ovat esimerkiksi tarvittavien työtehtävien toteuttamisen onnistuneisuus ja onko asiakaspalvelun toteuttamisessa koettu arvaamattomia ongelmia. Työntekijöiden osaamisessa keskitytään nimenomaan asiamiespostivuoroja aikaisempaa enemmän tehneisiin henkilöihin. Osaamista voidaan mitata Postin extranetissä olevan oppaan avulla. Oppaassa tulee ilmi kaikki erilaiset normaalit tilanteet ja tehtävät, joita varsinaisissa asiamiespostivuoroissa tulee osata ja miten ne toteutetaan oikeaoppisesti. Tämä vaatii noin puolen tunnin keskusteluhetken työntekijän kanssa, tai vastaavasti opas voidaan antaa työntekijälle kotiin tutkittavaksi ja kommentoitavaksi omaan osaamiseensa peilaten. Nykyisten asiamiespostivastaavien työhyvinvointia ja -motivaatiota voidaan sen sijaan mitata esimerkiksi hyödyntämällä tässä opinnäytetyössä käytettyä henkilöstöhaastattelupohjaa, jossa kahdessa kysymyksessä pyydettiin kuvailemaan mainittuja seikkoja. Mielenkiintoista on tietää, miten työhyvinvointi ja -motivaatio ovat kehittyneet työkierron vaikutuksesta. Jatkossa työhyvinvointia ja -motivaatiota voidaan mitata kuten kohdeorganisaatiossa aiemminkin kehityskeskusteluissa ja henkilöstökyselyillä.

Seuraavassa kuviossa on esitetty työkierron suunnittelu ja toteutus pääpiirteissään.



Kuvio 3 Työkierron suunnittelu ja toteutus

7 POHDINTA

Tässä opinnäytetyössä yhtenä merkittävimpänä teorialähteenä on John P. Kotterin muutosjohtamisen kahdeksan vaiheen malli. Siinä muutokset nähdään olevan suunniteltuja, mutta totuus on opinnäytetyön tekijän mielestä usein hyvin toisenlainen. Muutoksia voidaan joutua johtamaan hyvinkin sekavissa tunnelmissa ilman, että olisi aikaa suunnitella sen läpivientiä. Kotterin kahdeksan vaiheen malli kuitenkin sopi opinnäytetyön tekijän mielestä työhön asiamiespostitoiminnan suunnittelu- vaiheen tutkimisessa, sillä kohdeorganisaatio on ennen asiamiespostitoiminnan aloittamista saanut hyvin aikaa toiminnan suunnitteluun, eikä muutos tapahtunut yllättäen.

Kirjoittaja hyödynsi myös kehitysideoissaan muutosjohtamisen kahdeksan vaiheen mallia. Lähdekirjallisuudessa keskitytään kuitenkin suuriin ja toimintaa mullistavien muutosten johtamiseen, kun taas siinä ei ohjata pienempien organisaatioiden osalueiden muutosjohtamiseen. Opinnäytetyön tekijä kuitenkin koki, että mallia voidaan käyttää sovellettuna myös työssä esitellyn työkierron suunnittelun osalta. Eri-tyisesti ohjaavan tiimin perustamisen, vision ja strategian yhteensopivuuden, sekä lyhyen aikavälin suunnitelmien osalta mallia voidaan pitää hyvänä pienemmissäkin hankkeissa

Opinnäytetyössä suoritetun asiakaskyselyn tulosten reliabiliteettia voidaan kriti- soida. Kysely on suoritettu asiakkaille, jotka ovat juuri asioineet tutkittavassa asia- miespostissa. Heikkilän (2014, 28) mukaan tutkimusten tulokset tulee olla toistetta- via. Palvelussa tapahtuneet asiakkaan kannalta epämiellyttävät tilanteet, tai asiak- kaan mieliala ylipäättään saattavat vaikuttaa opinnäytetyön tekijän mielestä vastauk- siin. Kyselyn reliabiliteettia voitaisiin lisätä esimerkiksi suorittamalla sama kysely vii- kon kuluttua uudelleen. Tällöin tasoitettaisiin asiakkaan mielialasta johtuvaa tulos- ten vääristymää. Toisaalta reliabiliteettia lisää se, että käsiteltäviä teemoja on käsi- teltäviin yksikön johdon, henkilöstön kuin asiakkaidenkin näkökulmasta. Heikkilän (mp.) mukaan nimittäin tutkittavaa ilmiötä tulee tarkastella montaa eri ryhmää tut- kien. Reliabiliteettia olisi voitu parantaa myös keskittymällä enemmän avoimenkin palautteen saamiseksi. Tällöin olisi ollut luotettavampaa tehdä analyysia asiakasky-

selyn tilastojen taustoista. Lisäksi joissain tilastoissa luoduista asiakasryhmistä vastaajia oli melko vähän, joten yksittäisen henkilön vastaukset nousivat merkittävämpään asemaan kuin muissa ryhmissä.

Suoritetun yksikön päällikön haastattelun reliabiliteettiakin voidaan kyseenalaistaa joiltain osin. Esimerkiksi toiminnan suunnitteluvaiheesta on kulunut haastatteluhetkellä jo yli vuosin, joten jotkin asiat ovat saattaneet päästä unohtumaan haastateltavalta tai muistikuvat suunnittelusta ovat saattaneet muuttua. Luotettavampaa olisi ollut, jos suunnitteluvaihetta olisi päästy tutkimaan jo suunnitteluvaiheen aikana. Reliabiliteetille asettaa haasteen myös se, että haastateltava saattaa kaunistella tai peitellä organisaatiossa piileviä ongelmia. Samantyyppisen ongelman nostaa esiin myös Pietilä (2010, 225), jonka mukaan haastateltavat tapaavat antaa yksilöhaastatteluissa vastauksia, jollaisia hän ajattelee haastattelijan odottavan. Toisaalta yksikön päälliköllä oli opinnäytetyön tekijän mielestä tätä tutkimusta kohtaan selkeä halu saada kehitysideoita tutkijalta, joten sen suhteen voidaan olla luottavaisia haastateltavan luotettavuuteen. Samalla tavalla myös työntekijöitä haastateltaessa vastaajat saattoivat esittää vastauksia, jotka eivät välttämättä edustaneet heidän todellisia mielipiteitä. Toisaalta vastauksissa tuli esiin melko rehellisesti joitain ongelmia esiin, joten haastattelua voidaan pitää niin luotettavana kuin tässä tapauksessa oli mahdollista.

Tutkimuksen validiteettisuus on pyritty varmistamaan huolellisella kysymysten suunnittelulla, ja kysymykset pyrittiin pitämään vahvasti kiinni tutkittavissa teemoissa. Asiakaskyselyn validiteettia vastausprosentin näkökulmasta voidaan pitää varsin hyvänä. Vastauksia saatiin kaikkiaan 72. Asiakkaita asiamiespostilla on päivittäin keskimäärin noin 240 (Asiakasmäärät 10.2016–9.2017). Heikkilä (2014, 27) kertoo validiteetista myös, että tutkimukselle tulee asettaa selkeät tavoitteet, jottei keskityttäisi väriin asioihin. Tätä ohjetta noudatettiin myös tässä opinnäytetyössä, jonka tavoitteet ovat esitettynä tutkimusten yhteydessä.

Tutkimuksen tavoitteena oli luoda kohdeorganisaatiolle kehitysideoita asiamiespostitoiminnalleen asiakkaiden, henkilöstön ja kaupan näkökulmasta. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys painottuu näihin näkökulmiin ja antaa kattavat eväät aiheisiin. Tutkimuksen menetelmäosiossa otetaan kaikki nämä näkökulmat huomioon, ja haastatteluiden sekä kyselyn perusteella on luotu kohdeorganisaatiolle selkeät ja

hyödynnettävät ohjeet toiminnan kehittämiseksi. Oleellista ideoissa on se, että asiakkaiden, henkilöstön tai kaupan näkökulmaa ei voida kehittää vain yhteen näkökulmaan keskittyen, vaan ne ovat tiiviisti toisiinsa vaikuttavia tekijöitä. Opinnäytetyön tekijä on tutkiessaan ja ideoinnissaan joutunut tosissaan pitämään kaikki nämä langat käsissään, jotta kehityshankkeesta tulisi mahdollisimman realistinen. Sen vuoksi tämän opinnäytetyön tekeminen on ollut kovin kiinnostavaa ja antoisaa.

LÄHTEET

- Aho, A. & Paavilainen, E. 2017. Kriisitilanteessa olevien ihmisten haastattelu. Teoksessa: Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino. [Viitattu 15.11.2017]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Anttila, T. 29.09.2015. [Verkkosivu] Posti. [Viitattu 4.10.2017]. Saatavana: <http://www.posti.fi/yritysassiakkaat/posti-palvelee/ajankohtaista/julkaisut/posti-tuli-kauppoihin-jaadakseen.html>
- Asiakasmäärät 10.2016–9.2017. Ei julkaisuaikaa. Salattu.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 6. p. Helsinki: Talentum.
- Hallinnointi. [Ei päiväystä]. [Verkkosivu]. Helsinki: Posti Group Oyj. [Viitattu 12.10.2017]. Saatavana: <https://www.posti.com/hallinnointi/hallinnointi/omistaja/>
- HE 216/2010. Hallituksen esitys Eduskunnalle postilaiksi sekä Maailman postiliiton yleissopimuksen hyväksymiseksi ja laiksi sen lainsäädännön alaan kuuluvien määräysten voimaansaattamisesta.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. [Verkkokirja]. Helsinki: Edita. [Viitattu 8.11.2017]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelma. Vaatii käyttöoikeuden.
- Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen: Uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. Tampere: Tampere University Press.
- Jolanki, O. & Karhunen, S. 2010. Renki vai isäntä? Analyysiohjelmat laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa: Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) Haastattelun analyysi. [Verkkokirja]. Tampere: Vastapaino. [Viitattu 8.11.2017]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYpro.
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Suomentaja Maarit Tillmann. Helsinki: Rastor.
- L 29.4.2011/415. Postilaki.
- Latham, G. 2007. Work motivation: History, theory, research, and practice. 2.p. Thousand Oaks: SAGE Publications.

- Leinonen, M., Otonkorpi-Lehtoranta, K. & Heiskanen, T. 2010. Kyselyhaastattelu. Teoksessa: Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. [Verkkokirja]. Tampere: Vastapaino. Saatavana Ellibs-e-kirjakoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Länsisalmi, H. 2013. Uudista liiketoimintaa. Helsinki: Sanoma Pro.
- Manka, M. 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro.
- Mudie, P. & Pirrie, A. 2006. Services marketing management. Burlington: Butterworth-Heinemann.
- Nurmi, K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet: Kohti parempia muutoksia. Helsinki: Infor.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Pietilä, I. 2010. Ryhmä- ja yksilöhaastatteluiden diskursiivinen analyysi. Kaksi aineistoa erilaisina vuorovaikutuksen kenttinä. Teoksessa: Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) Haastattelun analyysi. [Verkkokirja]. Tampere: Vastapaino. [Viitattu 15.11.2017]. Saatavana Ellibs-e-kirjakoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Pietilä, I. 2017. Ryhmäkeskustelu. Teoksessa: Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. [Verkkokirja]. Tampere: Vastapaino. Saatavana Ellibs-e-kirjakoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Pine II, B. & Gilmore, J. 2011. The experience economy. Boston: Harvard business review press.
- Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Työkirja ammattikorkeakouluun. [Verkkokirja]. Jokioinen: e-Oppi. [Viitattu 8.11.2017]. Saatavana Ellibs-e-kirjakoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Postin aluepäällikkö. 2017. Aluepäällikkö. Keskustelu 26.10.2017.
- Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi
- Rissanen, T. 2005. Hyvän palvelun kehittäminen. Kustannusosakeyhtiö Polestar Ltd.
- Rust, R., Zahorik, A. & Keiningham, T. 1996. Service Marketing. New York: HarperCollins College Publishers.

- Ruusuvuori, J., Nikander, P. 2017. Haastatteluaineistojen litterointi. Teoksessa: Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. [Verkkokirja]. Tampere: Vastapaino. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) Haastattelun analyysi. [Verkkokirja]. Tampere: Vastapaino. [Viitattu 8.11.2017]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Saarelainen, E. 2013. Kohti menestyvää liiketoimintamallia. Helsinki: Suomen liikekirjat.
- Tuominen, K., Niva, M. & Malmberg, L. Benchmarking in Practice. Self-assessment Work Book. [Verkkokirja]. Turku: Benchmarking Ltd. [Viitattu 1.11.2017]. Saatavana ProQuest Ebook Central. Vaatii käyttöoikeuden.
- Työntekijät. 2017. Myyjä. Haastattelu 25.10.2017.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. [Verkkokirja]. Helsinki: Edita Publishing Oy. [Viitattu 24.10.2017]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Vuosikertomus 2016. [Ei päiväystä]. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Posti Group Oyj. [Viitattu 12.10.2017]. Saatavana: http://annualreport2016.posti.com/file-bank/800-Posti_VSK16_FI.pdf
- Yksikön päällikkö. 2017. Marketpäällikkö. Haastattelu 18.10.2017.
- Yle uutiset. 16.6.2015. [Verkkosivu]. Helsinki: Yle uutiset. [Viitattu 11.6.2017]. Saatavana: <https://yle.fi/uutiset/3-8079141>

LIITTEET

Liite 1. Asiakaskyselyn tilastot

Liite 2. Asiamiespostin perehdytyslista

LIITE 1. Asiakaskyselyn tilastot

Ryhmä: Asioi useamman kerran viikossa.
Vastausten prosenttiosuudet
Vastausten lukumäärä 9

Yleiseen tyytyväisyyteen liittyvät kysymykset (alleiviivaa omaa mielipidettäsi lähinnä oleva vaihtoehto):

Tämän asiamiespostin yleisarvosana:

Hyvin pettynyt	Pettynyt	En osaa sanoa	Tyytyväinen	Erittäin tyytyväinen
0	22	0	67	11

Asiainnituksen sujuvuuden ja helppouden yleisarvosana:

Hyvin pettynyt	Pettynyt	En osaa sanoa	Tyytyväinen	Erittäin tyytyväinen
0	33	12	33	22

Toiminnan luotettavuuden yleisarvosana (lähetyksen lähettäminen, vastaanottaminen, lähetyksen toimitusvarmuus ym.):

Hyvin pettynyt	Pettynyt	En osaa sanoa	Tyytyväinen	Erittäin tyytyväinen
0	11	22	56	11

Ympyröi jokaisen kysymyksen oikealta puolelta numero, joka vastaa parhaiten mielipidettäsi omasta tyytyväisyydestäsi S-Market Lehtisen asiamiespostia kohtaan.

Kysymys	Arvosana				
	Hyvin pettynyt	Pettynyt	En osaa sanoa	Tyytyväinen	Erittäin tyytyväinen
Asiainnituksen sujuvuus ja helppous:					
Kliintelstön sijainti postiasioinnin kannalta	11	0	0	67	22
Auton parkkeeraus/Polkupyöräparkkien helppous	11	11	0	67	11
Asiamiespostin sijainti liikekiinteistössä	11	22	0	45	22
Jonottamisen sujuvuus	0	11	11	56	22
Henkilökunnan saatavuus Postin pisteillä	0	0	0	67	33
Henkilökunnan toiminnan sujuvuus	0	11	0	56	33
Toiminnan luotettavuus:					
Lähetysten kulkeminen ajallaan, ja oikeaan paikkaan	0	11	11	67	11
Asiamiespostin henkilökunnan osaamisen ja toiminnan luotettavuus	0	22	22	45	11
Asiakaspalvelun laatu ylipäätään	0	11	11	45	33

Vielä lopuksi:

Millainen oli tämänkertainen asiointikokemuksesi tässä asiamiespostissa?

Allitti odotukseni	Täytti odotukset	Iahduttava
0	100	0

Voisitko suositella kyseistä asiamiespostia muillekin?

Kyllä	Ei
77	33

Mikä oli syynä, että valitsit juuri tämän Postin pisteen? Voit valita useamman vaihtoehdoista:

Sijainti	Sinulle oli saapunut lähetyks tänne	Hyvä palvelu	Sattuma
55	45	0	0

Asioitko samalla kerralla myös S-Marketin puolella?

Kyllä	Ei
77	33

Taustakysymykset:

Ikä keskiarvo: 56,5

Asioin tässä asiamiespostissa (alleiviivaa paras vaihtoehto):

Useamman kerran viikossa	Viikollain	Kuukausittain	Harvemmin
--------------------------	------------	---------------	-----------

Useimmiten käytän seuraavista palveluista:

Kirjeiden lähettäminen/Postimerkkien osto	33	Muiden lähetysten (paketit, kirjatut kirjeet, pikakirjeet ym.) lähettäminen	45
-------------------------------------------	----	-----------------------------------------------------------------------------	----

Pakettien/muiden lähetysten vastaanotto	Joku muu, mikä?
67	0

Vapaa sana. Kehitysehdotuksia toimintaan? Risuja, ruusuja ym:

Suuret kiitokset vastauksistasi! Mukavaa syksyn jatkoa!

Ryhmä: Asioi viikoittain.
Vastausten prosentiosuudet
Vastausten lukumäärä 20

Yleiseen tyytyväisyyteen liittyvät kysymykset (alleiviivaa omaa mielipidettäsi lähinnä oleva vaihtoehto):

Tämän asiamiespostin yleisarvosana:

Hyvin pettynyt	Pettynyt	En osaa sanoa	Tyytyväinen	Erittäin tyytyväinen
0	20	0	50	30

Asiainnituksen sujuvuuden ja helppouden yleisarvosana:

Hyvin pettynyt	Pettynyt	En osaa sanoa	Tyytyväinen	Erittäin tyytyväinen
0	20	0	50	30

Toiminnan luotettavuuden yleisarvosana (lähetyksen lähettäminen, vastaanottaminen, lähetyksen toimitusvarmuus ym.):

Hyvin pettynyt	Pettynyt	En osaa sanoa	Tyytyväinen	Erittäin tyytyväinen
0	25	10	30	35

Ympyröi jokaisen kysymyksen oikealta puolelta numero, joka vastaa parhaiten mielipidettäsi omasta tyytyväisyydestäsi S-Market Lehtisen asiamiespostia kohtaan.

Kysymys	Arvosana				
	Hyvin pettynyt	Pettynyt	En osaa sanoa	Tyytyväinen	Erittäin tyytyväinen
Asiainnituksen sujuvuus ja helppous:					
Kiinteistön sijainti postiasiainnituksen kannalta	5	25	5	40	25
Auton parkkeeraus/Polkupyöräparkkien helppous	5	20	10	35	30
Asiamiespostin sijainti liikekiinteistössä	5	20	5	45	25
Jonottamisen sujuvuus	0	15	5	70	10
Henkilökunnan saatavuus Postin pisteellä	0	20	10	50	20
Henkilökunnan toiminnan sujuvuus	0	10	0	35	55
Toiminnan luotettavuus:					
Lähetysten kulkeminen ajallaan, ja oikeaan paikkaan	5	5	10	50	30
Asiamiespostin henkilökunnan osaamisen ja toiminnan luotettavuus	0	20	5	30	45
Asiakaspalvelun laatu ylipäätään	0	10	0	35	55

Vielä lopuksi:

Millainen oli tämänkertainen asiointikokemuksesi tässä asiamiespostissa?

Alitti odotukseni	Täytti odotukset	Isehuttava
15	45	40

Voisitko suositella kyseistä asiamiespostia muillekin?

Kyllä	Ei
90	10

Mikä oli syytä, että valitsit juuri tämän Postin pisteen? Voit valita useamman vaihtoehdoista:

Sijainti	Sinulle oli saapunut lähetyks tänne	Hyvä palvelu	Sattuma
65	20	20	0

Asioitko samalla kerralla myös S-Marketin puolella?

Kyllä	Ei
55	45

Taustakysymykset:

Ikä keskiarvo: 56

Asioin tässä asiamiespostissa (alleiviivaa paras vaihtoehto):

Useamman kerran viikossa	Viikoittain	Kuukausittain	Harvemmin
--------------------------	-------------	---------------	-----------

Useimmiten käytän seuraavista palveluista:

Kirjeiden lähettäminen/Postimerkkien osto	30	Muiden lähetysten (paketit, kirjatut kirjeet, pikakirjeet ym.) lähettäminen	35
-------------------------------------------	----	-----------------------------------------------------------------------------	----

Pakettien/muiden lähetysten vastaanotto	Joku muu, mikä?
55	0

Vapaa sana. Kehitysehdotuksia toimintaan? Risuja, ruusuja ym:

Suuret kiitokset vastauksistasi! Mukavaa syksyn jatkoa!

Ryhmä: Asioi kuukausittain.
Vastausten prosenttiosuudet
Vastausten lukumäärä 29

Yleiseen tyytyväisyyteen liittyvät kysymykset (alleiviivaa omaa mielipidettäsi lähinnä oleva vaihtoehto):

Tämän asiamiespostin yleisarvosana:

Hyvin pettynyt	Pettynyt	En osaa sanoa	Tyytyväinen	Erittäin tyytyväinen
0	3	3	66	28

Asioiden sujuvuuden ja helppouden yleisarvosana:

Hyvin pettynyt	Pettynyt	En osaa sanoa	Tyytyväinen	Erittäin tyytyväinen
0	10	0	66	24

Toiminnan luotettavuuden yleisarvosana (lähetyksen lähettäminen, vastaanottaminen, lähetyksen toimitusvarmuus ym.):

Hyvin pettynyt	Pettynyt	En osaa sanoa	Tyytyväinen	Erittäin tyytyväinen
0	7	14	52	27

Ympyröi jokaisen kysymyksen oikealta puolelta numero, joka vastaa parhaiten mielipidettäsi omasta tyytyväisyydestäsi S-Market Lehtisen asiamiespostia kohtaan.

Kysymys	Arvosana				
	Hyvin pettynyt	Pettynyt	En osaa sanoa	Tyytyväinen	Erittäin tyytyväinen
Asioiden sujuvuus ja helppous:					
Kilistelön sijainti postiasioinnin kannalta	3	10	7	59	21
Auton parkeeraus/Polkupyöräparkkien helppous	3	18	3	55	21
Asiamiespostin sijainti liikekilistelössä	0	10	10	55	25
Jonottamisen sujuvuus	7	10	3	63	17
Henkilökunnan saatavuus Postin pisteellä	0	17	3	55	25
Henkilökunnan toiminnan sujuvuus	0	7	0	55	38
Toiminnan luotettavuus:					
Lähetyksen kulkeminen ajallaan, ja oikeaan paikkaan	3	20	25	28	24
Asiamiespostin henkilökunnan osaamisen ja toiminnan luotettavuus	0	14	7	35	44
Asiakaspalvelun laatu ylipäätään	0	0	3	59	38

Vielä lopuksi:

Millainen oli tämänkertainen asiointikokemuksesi tässä asiamiespostissa?

Aiitti odotuksen	Täytti odotukset	Ilehduttava
3	69	28

Voisitko suositella kyseistä asiamiespostia muillekin?

Kyllä	Ei
97	3

Mikä oli syynä, että valitsit juuri tämän Postin pisteen? Voit valita useamman vaihtoehdoista:

Sijainti	Sinulle oli saapunut lähetyks tänne	Hyvä palvelu	Sattuma
34	55	17	3

Asioitko samalla kerralla myös S-Marketin puolella?

Kyllä	Ei
41	59

Taustakysymykset:

Ikä keskiarvo: 46

Asioin tässä asiamiespostissa (alleiviivaa paras vaihtoehto):

Useamman kerran viikossa	Viikoittain	Kuukausittain	Harvemmin
--------------------------	-------------	---------------	-----------

Useimmiten käytän seuraavista palveluista:

Kirjeiden lähettäminen/Postimerkkien osto	Muiden lähetyksen (paketit, kirjatut kirjeet, pikakirjeet ym.) lähettäminen
28	38

Pakettien/muiden lähetyksen vastaanotto	Joku muu, mikä?
58	3

Vapaa sana. Kehitysehdotuksia toimintaan? Risuja, ruusuja ym:

Suuret kiitokset vastauksistasi! Mukavaa syksyn jatkoa!

Ryhmä: Asioi harvemmin kuin kuukausittain.
Vastausten prosenttiosuudet
Vastausten lukumäärä 14

Yleiseen tyytyväisyyteen liittyvät kysymykset (alleviivaa omaa mielipidettäsi lähinnä oleva vaihtoehto):

Tämän asiamiespostin yleisarvosana:

Hyvin pettynyt	Pettynyt	En osaa sanoa	Tyytyväinen	Erittäin tyytyväinen
0	0	0	79	21

Asiainn sujuvuuden ja helppouden yleisarvosana:

Hyvin pettynyt	Pettynyt	En osaa sanoa	Tyytyväinen	Erittäin tyytyväinen
0	0	7	72	21

Toiminnan luotettavuuden yleisarvosana (lähetyksen lähettäminen, vastaanottaminen, lähetyksen toimitusvarmuus ym.):

Hyvin pettynyt	Pettynyt	En osaa sanoa	Tyytyväinen	Erittäin tyytyväinen
0	0	28	44	28

Ympyröi jokaisen kysymyksen oikealta puolelta numero, joka vastaa parhaiten mielipidettäsi omasta tyytyväisyydestäsi S-Market Lehtisen asiamiespostia kohtaan.

Kysymys	Arvosana				
	Hyvin pettynyt	Pettynyt	En osaa sanoa	Tyytyväinen	Erittäin tyytyväinen
Asiainn sujuvuus ja helppous:					
Kilinteistön sijainti postiasiamiespostin kannalta	0	0	21	79	0
Auton parkeeraus/Polkupyöräparkkien helppous	0	7	14	72	7
Asiamiespostin sijainti liikekilinteistössä	0	0	7	93	0
Jonottamisen sujuvuus	0	0	14	79	7
Henkilökunnan saatavuus Postin pisteellä	0	14	0	79	7
Henkilökunnan toiminnan sujuvuus	0	0	7	79	14
Toiminnan luotettavuus:					
Lähetyksen kulkeminen ajallaan, ja oikeaan paikkaan	0	7	29	64	0
Asiamiespostin henkilökunnan osaamisen ja toiminnan luotettavuus	0	0	22	71	7
Asiakaspalvelun laatu ylipäätään	0	0	0	93	7

Vielä lopuksi:

Millainen oli tämänkertainen asiointikokemuksesi tässä asiamiespostissa?

Alitti odotukseni	Täytti odotukset	Iahduttava
0	86	14

Voisitko suositella kyseistä asiamiespostia muillekin?

Kyllä	Ei
100	0

Mikä oli syynä, että valitsit juuri tämän Postin pisteen? Voit valita useamman vaihtoehdoista:

Sijainti	Sinulle oli saapunut lähetyks tänne	Hyvä palvelu	Sattuma
29	50	7	14

Asioitko samalla kerralla myös S-Marketin puolella?

Kyllä	Ei
43	57

Taustakysymykset:

Ikä (keskiarvo): 42

Asioin tässä asiamiespostissa (alleviivaa paras vaihtoehto):

Useamman kerran viikossa	Viikoittain	Kuukausittain	Harvemmin
--------------------------	-------------	---------------	-----------

Useimmiten käytän seuraavista palveluista:

Kirjeiden lähettäminen/Postimerkkien osto	21	Muiden lähetyksen (paketit, kirjatut kirjeet, pikakirjeet ym.) lähettäminen	36
-------------------------------------------	----	-----------------------------------------------------------------------------	----

Pakettien/muiden lähetyksen vastaanotto	50	Joku muu, mikä?	0
-----------------------------------------	----	-----------------	---

Vapaa sana. Kehitysehdotuksia toimintaan? Risuja, ruusuja ym:

Suuret kiitokset vastauksistasi! Mukavaa syksyn jatkoa!

LIITE 2. Asiamiespostin perehdytyslista

Perehdytettävän nimi:

Asiamiespostin perehdytyslista

Perehdytettävät asiat listattuna

Tehtävä	Työntekijä: Koen osaavani	Muistiinpanot, kysymykset, epäselvyydet	Selvennys
Milloin tulen asiamiespostipisteelle?			Käydään läpi, milloin on syytä tulla pisteeseen palvelemaan. Esim. iltakassa, osastoiltavuoroissa.
Tavallisen postipaketin luovuttaminen			Seurantakoodin/Hyllypaikan lukeminen eri tilanteissa. Miten löydän lähetyksen hyllyistä/kaapeista. Henkilöllisyyden tarkastaminen ja käsittely, mikäli tarpeen.
Henkilökohtaisesti luovutettavien lähetysten luovuttaminen			Nimien täsmäämisen tarkistus. Miten mahdollisia valtakirjoja käsitellään?
Postiennakkolähetysten luovuttaminen			Summien täsmäämisen tarkistus. Tietojen lisääminen, jos puuttuvat koneelta.
Kassan käyttö yleisesti			Miten postin ja kaupan kassoja käytetään rinnakkain. Mitä pistoolia käytetään missäkin tilanteessa koodin lukemiseksi.
Kirjeiden lähettäminen			Lähetyksen punnitus, kohdemaan muokkaaminen, kirjeluoan valitseminen. Postimerkkien ja lämpötarrojen myymisen eroavaisuus. Minne laatikoon mikäkin kirje kuuluu

Lisäpalvelun sisältävien kirjeiden lähettäminen (kirjalut, pika, postivakuutetut, postiennakko, saantitodistus, lauantajajakelu)			Mitä nämä tarkoittavat? Millaisissa tapauksissa mikäkin on paras vaihtoehto?
Pakettien lähetykset kotimaassa			Punnitus, paketin tyyppin valinta (normaali-, vai ovella-paketti), lähettäjän ja vastaanottajan tietojen syöttäminen, mahdollisen postiennakon syöttäminen, tarrojen tulostus, ja rahastus
Pakettien ja maksikirjeiden lähetykset ulkomaille			Maksikirjeen ja paketin erot, milloin maksikirjeen voi lähettää, lisäys ylempään: kohdemaan valinta, kiellettyjen lähetysten tarkistaminen, tietojen tulostaminen paperille ja paperin täyttö, paperin lisääminen pakettiin mukaan.
Mistä saan apua, missä tilanteissa?			Postin asiakaspalvelu (Chat, tai puhelin), muut paikalla olevat työntekijät, työntekijöiden messenger-ryhmä.
Asiakkaan yleinen neuvonta			Kerro palvelutilanteesta eri lähetysvaihtoehdoista: mitä maksaa, kuinka nopeasti, miten vastaanotto tapahtuu, haluaako lähetystunnusta. Reklamaatiotilanteissa ohjata Postin asiakaspalveluun (tai kysy Postivastaavilta).

Yleinen palaute/muistiinpanot

[Aloita tekstin kirjoittaminen tästä.]