

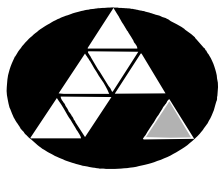
POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU

Ympäristötekniikan koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Satu Leskinen

ENON ENERGIAOSUUSKUNNAN
SISÄINEN ASIAKASTYYTYVÄISYYS

Opinnäytetyö
Joulukuu 2011



POHJOIS-KARJALAN
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

Joulukuu 2011

Ympäristötekniikan koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Sirkkalantie 12 A

80100 Joensuu

p. (013) 260 6900

Tekijä(t)

Satu Leskinen

Nimeke

Enon energiaosuuskunnan sisäinen asiakastyytyväisyys

Toimeksiantaja

Enon energiaosuuskunta

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella sisäistä asiakkuutta ja sen merkitystä Enon energiaosuuskunnassa. Käsiteltävä aineisto perustuu Enon energiaosuuskunnan jäsenistön keskuudessa vuonna 2009 suoritettuun kirjalliseen ja nauhoitettuun haastattelututkimukseen.

Opinnäytetyön sisäinen asiakastyytyväisyys rakentuu kolmen tukipilarin varaan, jotka ovat sisäinen asiakkuus, asiakastyytyväisyys ja verkostoituminen. Kirjallisuuden pohjalta perehdytään peruskäsitteisiin ja sisäisen asiakastyytyvyyden aiheisiin. Tutkimusaineiston pohjalta saatua tietoa verrataan kirjallisuudessa käsiteltyihin asioihin. Näiden perusteella nostetaan pohdinnassa esiin kehityskohteita, joihin tulevaisuudessa kannattaa kiinnittää erityistä huomiota.

Verkostoitumisosiossa painopiste on verkostoitumisen motiiveissa ja tavoiteltavissa hyödyissä. Työssä esitellään pienen yrityksen kannalta keskeiset verkostojen tuomat hyödyt. Tähän kuuluu myös opinnäytetyön yhteydessä tehty nauhoitettu haastattelututkimus, jossa kyseltiin mielipidettä verkostoitumisesta, yritysmuototyypistä ja siitä millainen johtamistyyli soveltuisi parhaiten käytäntöön.

Kieli

Suomi

Sivuja 58

Liitteet 3

Liitesivumäärä 4

Asiasanat

sisäiset asiakkaat, sisäisen asiakkuuden merkitys, verkostoituminen



NORTH KARELIA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

THESIS
December 2011
**Degree Programme in Environmental
Technology**
Master's Thesis
Sirkkalantie 12 A
FIN 80100 Joensuu
FINLAND
Tel. +358 (013) 260 6900

Author(s)
Satu Leskinen

Title
Customer Satisfaction inside the Energy Cooperative of Eno

Commissioned by
The Energy Cooperative of Eno

Abstract

The purpose of this thesis was to examine the internal customership and its role in the Eno Energy Cooperative Society. The material was based on a written and taped interview research among the members of the Eno Energy Cooperative Society carried out in 2009.

Internal customer satisfaction in this thesis was based on three pillars, namely: internal customership, customer satisfaction and networking. Based on literature, the basic concepts and internal customer satisfaction issues are focused on. Information based on the research material is compared with the issues dealt with in the literature. Based on these reflections some areas of development are highlighted, to which special attention should be paid in the future.

On the networking section the focus is on motives for networking, and on the aspired benefits. The work presents the key benefits of the networks in a small company. This thesis includes also the taped interview study where the opinions were asked of networking, business type and the management style which would be the most appropriate in practice.

Language
Finnish

Pages 58
Appendices 3
Pages of Appendices 4

Keywords
internal customers, the importance of internal customer services, networking

SISÄLTÖ

1	Johdanto	6
1.1	Opinnäytetyön tausta.....	6
1.2	Arvotuotanto keskeisenä käsitteenä asiakkuusajattelussa	7
2	Enon energiaosuuskunta	9
2.1	Historia	9
2.2	Hakelämmityksen hyödyt Enossa.....	10
2.3	Lämpölaitokset	13
2.3.1	Enon alakylän lämpölaitos	13
2.3.2	Enon yläkylän lämpölaitos.....	14
2.3.3	Uimaharjun lämpölaitos.....	15
3	Sisäinen asiakkuus	16
3.1	Sisäisen asiakkuuden merkitys.....	17
3.2	Sisäinen viestintä osana asiakaspalvelua.....	18
3.3	Sisäiset asiakkaat	19
4	Asiakastyytyväisyys	21
4.1	Asiakastyytyväisyyden muodostuminen	22
4.2	Asiakastyytyväisyyteen vaikuttaminen.....	24
4.3	Asiakastyytyväisyyden tutkiminen	26
5	Verkostoituminen	28
5.1	Verkostoitumisen motiivit ja riskit.....	30
5.2	Verkostoitumisella tavoiteltavia hyötyjä	31
6	Tutkimusmenetelmät	32
6.1	Tutkimustehtävä	32
6.2	Tutkimustyön toteutus.....	33
6.2.1	Kvantitatiivinen tiedonkeruumenetelmä.....	33
6.2.2	Kvalitatiivinen tiedonkeruumenetelmä.....	34
6.3	Tutkimusmenetelmän valinta	35
6.4	Aineistona kyselyt ja haastattelut.....	36
6.5	Kirjekysely	37
6.6	Enon energiaosuuskunnan rivijäsenten haastattelut	38
6.7	Aineiston analysointi	38
7	Tulokset	39
7.1	Taustatiedot.....	39
7.2	Tyytyväisyystekijät.....	40
7.2.1	Raaka-aineen hankinta	40
7.2.2	Ostotoiminta	41
7.2.3	Haketus ja maantiekuljetuspalvelut.....	42
7.2.4	Lämpölaitosten hoito	42
7.2.5	Hallintopalvelut.....	43
7.2.6	Sihteeri ja tilitoimisto	43
7.2.7	Hallitus ja osuuskuntakokous.....	44
7.2.8	Osuuskunnan imago	45
7.2.9	Uusien lämmityskohteiden liittäminen	45

7.2.10 Jäsenyys	47
8 Pohdintaa ja kehitysehdotuksia	48
8.1 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.....	50
8.2 Tutkimuksen eettisyys	51
8.3 Kehitysehdotuksia	53
Lähteet.....	56
Liitteet	
Liite 1	
Liite 2	
Liite 3	

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta

Sisäiset asiakassuhteet ovat usein melko monimutkaisia: osapuolet palvelevat toisiaan ja toiminnot riippuvat toisista toiminnoista. Laadun tuottamisen ei siis pitäisi olla vain niiden toimintojen tai ihmisten vastuulla, jotka ovat ulkoisten asiakkaiden näkyvissä. Asiakkaan kokema laatu on riippuvainen myös varaston ja tuotannon työpanoksesta sekä kyseisten henkilöiden palveluhenkisydestä ja asiakaskeskeisyydestä. Tämän vuoksi halukkuuden palvella asiakkaita hyvin pitäisi levitä koko organisaatioon. (Grönroos, C. 2001, 405,433,436.)

Asiakastyytyväisyys on yksi yrityksen kilpailukeinoista. Asiakastyytyväisyyttä tutkimalla ja sitä parantamalla voidaan saavuttaa merkittävä kilpailuetu. Tässä tutkimuksessa on tarkoituksena vastata seuraaviin kysymyksiin: mitkä tekijät vaikuttavat sisäiseen asiakastyytyväisyyteen ja miten siihen voidaan vaikuttaa. Sisäisellä asiakkaalla tarkoitetaan jokaista yrityksen työntekijää, joka käyttää yrityksen toisen työntekijän palveluita omassa työtehtävässään. (Grönroos, C. 2001, 405,433,436.) Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millä tasolla sisäinen asiakastyytyväisyys on tänä päivänä Enon energiaosuuskunnassa. Kirjekyselyjen ja haastatteluiden avulla pyrittiin kartoittamaan, millaisia parannus- ja kehitysideoita sisäisiltä asiakkailta tulee, jotta asiakastyytyväisyyden tasoa saadaan kehitettyä tarpeiden mukaan.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista menetelmää toteuttamisen edullisuuden ja nopean palautteen saamisen vuoksi. Kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmuotoa toteutettiin haastatteluiden muodossa. Haastatteluiden avulla tutkimukseen saatiin sisäisiltä asiakkailta huomattavasti lisää syvyyttä ja laajempaa näkökulmaa. Tutkimuksen edetessä esille nousi useita hyviä kehitysideoita, joiden avulla Enon energiaosuuskunta voi myös saavuttaa entistä paremman yrityskuvan sekä tehostaa omaa sisäistä viestintäänsä.

1.2 Arvotuotanto keskeisenä käsitteenä asiakkuusajattelussa

Asiakkuudella pyritään rakentamaan yhteistyössä kestävää asiakassuhdetta, josta syntyy molemmille osapuolille arvoa. Kyseessä on siis tilanne, jossa kumpikin voittaa. Asiakkuusajattelussa ei riitä se, että asiakkaan tarpeet tyydytetään tai asiakas on tyytyväinen. Asiakkuusajattelussa kilpailu ei ole hintaperusteista, vaan se perustuu yrityksen kykyyn auttaa asiakastaan arvon tuottamisessa. (Storbacka, K. & Lehtinen, J. 1998, 19–31.)

Asiakkuus on vuorovaikutuksesta muodostuva prosessi, joka välittää tavaraa, tietoa ja tunnetta osaksi asiakkaan arvotuotantoa. Asiakkuusajattelu eroaa perinteisestä markkinointiajattelusta siten, että asiakkuussuhteessa arvoa syntyy sekä asiakkaalle että yritykselle. Asiakkuuden arvon mittareita yritykselle ovat kannattavuus, rahallinen volyyymi ja asiakkaan lujuus. Asiakkuuden lujuus sisältää asiakastyytyväisyyden, sillä sitoutunut asiakas on usein myös tyytyväinen. (Storbacka, K. & Lehtinen, J. 1998, 19–31.)

Asiakkuus perustuu resurssien vaihdantaan, joita ovat tunne, tieto ja teot. Periaatteena voidaan pitää, että näiden resurssien vaihdanta toimii hierarkkisesti sekä asiakkaan että yrityksen osalta. Tietoa tarvitaan päätöksen tekemiseen, mutta sen lisääminen ei vielä auta ostopäätöksen tekemisessä. Tunne ohjaa tietoa ja tieto ohjaa tekoja. Usein rationaaliselta näyttävän toiminnon takana on tunne. Yrityksen kilpailukyky tunnetaan tiedon ja tekojen yhtälönä. Tunne syntyy vuorovaikutuksesta sekä tekojen kautta. Tunne onkin yrityksen tärkeä resurssi, jonka avulla asiakkuuteen saadaan referenssiarvoa. Riittävän voimakas tunne asiakkuussuhteessa johtaa luottamukseen, jolloin säästytään usein monimutkaisilta sopimuksilta ja muilta kirjallisilta dokumenteilta. (Storbacka, K. & Lehtinen, J. 1998, 34–48.)

Asiakkaan ostokäyttäytymistä voidaan ohjailta antamalla tietoa siitä, millä tavalla yrityksen osaamisen käyttäminen auttaa asiakasta arvon tuottamisessa. Yrityksen viestimällä tiedolla autetaan asiakasta käyttämään tuotetta tai palvelua sekä erottamaan muun viestinnän joukosta yrityksen asiakkuuden tarjoama arvo. Tekoja vaihtamalla asiakas saa yritykseltä tavaraa tai palvelua osaksi omaa arvotuotantoaan. (Storbacka, K. & Lehtinen, J. 1998, 34–48.)

Taulukko 1. Asiakkuuden sidokset perustuvat tekoihin, tietoon ja tunteeseen. (Storbacka, K. & Lehtinen, J. 1998, 105.)

TEKOPOHJAISET	TIETOPOHJAISET	TUNNEPOHJAISET
tuotteeseen tai prosessin liittyvät	lait ja sopimukset	sosiaaliset suhteet
maantieteellinen sijainti	teknologia	arvoyhteensopivuus
aikarajoitteet	osaaminen	ideologinen yhteensopivuus
”osuus lompakosta”	”osuus ajatuksista”	”osuus sydämestä”

2 Enon energiaosuuskunta

2.1 Historia

Lämpörittäjäyttä vuodesta 1999

Puuhakkeeseen perustuvan lämmitysmuodon käyttöönotto on vaatinut Enossa pitkän kypsyttelyn niin kunnan päättäjien kuin metsänomistajienkin keskuudessa. Lähtötilanteessa kunnassa käytettiin hake-energiaa vain muutamalla maatilalla. Ensimmäisen kerran asiasta pidettiin yhteistä palaveria helmikuussa 1996. Naapurikuntien rohkaisevalla esimerkillä on ollut asiaa edistävä vaikutus. (Enon Energia, 9.9.2011.)

Kannattavuustutkimuksia ja selvittelytyötä ovat helpottaneet Metsäkeskus Pohjois-Karjalan vetämät energiapuun käytön ja lämpörittämisen edistämiseen tarkoitetut kehittämishankkeet Metka ja ROIHU. Ratkaisevana tekijänä on ollut Enon kunnan viranhaltijoiden ja päättäjien myönteinen suhtautuminen paikallisen ja uusiutuvan energian käyttämiseen. Myös ELY-keskuksen (aiemmin TE-keskus) tuki laitosten rakentamiseen on ollut välttämätön. (Enon Energia, 9.9.2011.)

Enon energiaosuuskunnan perustava kokous pidettiin Enon Osuuspankin tiloissa 15. syyskuuta 1999 ja perustajajäseniä oli 12, tällä hetkellä jäseniä on 52. Osuuskunta on merkitty kaupparekisteriin 28.12.1999. Varsinainen toiminta alkoi kunnan vuonna 2000 rakentamassa yläkylän lämpölaitoksessa, jossa edelleen hoidetaan raaka-aineen toimitus ja laitoksen hoito. Joensuun kaupunki myi yläkylän laitoksen lämpöverkkoineen osuuskunnalle syyskuussa 2010. Osuuskunnan rakentama ja omistama Uimaharjun aluelämpölaitos valmistui syksyllä 2002 ja vuonna 2004 rakennettiin samalla periaatteella Enon alakylälle 2 MW:n laitos ja aluelämpöverkko. (Enon Energia, 9.9.2011.)

2.2 Hakelämmityksen hyödyt Enossa

Toimintamuotoina ovat hakepuun hankinta, haketus sekä alue- ja pellettilämpölaitosten hoito. Osuuskunta toimii pääasiassa entisen Enon kunnan alueella. Osuuskunta omistaa Enossa kolme hakelämpölaitosta lämpöputkistoineen. Lisäksi osuuskunta hoitaa lämmitystyön Kontiolahden aluelämpölaitoksessa sekä laitoshoidon ja haketoimituksen Kontioniemen hakelämpölaitoksessa. Uimaharjussa osuuskunta huolehtii Hoitokoti Tuuliharjun kiinteistön pellettilämmityksestä. Osuuskunnan hoidossa on kaikkiaan kahdeksan biokattilaa yhteisteholtaan noin 9,66 MW ja lämmöntuotoltaan noin 25 000 MWh. Vuotuinen liikevaihto on reilut 800 000 euroa. (Enon Energia, 9.9.2011.)

Aluetalouteen hakkeen käyttö tuo lisärahaa, sillä lähes kaikki eurot jäävät omaan kuntaan. Lämmön ostaja saa lämpöenergiansa halvemmalla kuin esimerkiksi öljystä. Energian hinta pysyy vakaana, koska hinta on sidottu tuotekoriin, jossa mukana ovat tuontiöljyn lisäksi kotimaiset koko maan palaturpeen ja polttihakkeen keskihinnat. Polttihakkeen hankinta työllistää metsissä työskenteleviä yrittäjiä ja metsänomistajia, haketus- ja kuljetusyrittäjän sekä laitoksen hoidosta huolehtivia henkilöitä pysyvästi. (Enon Energia, 9.9.2011.)

Ympäristön- ja metsänhoidolliset hyödyt ovat myös suuret. Hiilidioksidipäästöt vähenevät, kun öljy korvataan puulla. Puun polttamisessa hiilidioksidipäästöihin ei synny nettolisäystä, vaan kasvavat metsät (hiilinielut) sitovat saman verran hiilidioksidia kuin polttamisessa tai vaihtoehtoisesti metsään lahoamisessa vapautuu. Metsien ja maisemien hoito tehostuu, kun taimikoiden ja nuorten metsien harvennuksissa kertyvälle pienpuulle saadaan käyttökohde. (Enon Energia, 9.9.2011.)

Lämmitettävät kohteet Enon yläkylällä ovat ala- ja yläasteiden kiinteistöt, kirjasto, liikuntahalli, rivi- ja kerrostalokiinteistöt sekä lisäksi seurakuntatalo asuinrakennuksineen. Enon alakylällä kohteina ovat kunnan virastotalo, terveysasema, paloasema, Osuuspankin kiinteistö, K-market Hiltunen, liikekiinteistöt Sampo ja Ysi, Enon Toimistotalot, vanhainkoti ja palvelutalo sekä kolmetoista rivitaloyhtiötä. (Enon Energia, 9.9.2011.)

Lämmityskohteina Uimaharjussa ovat ala- ja yläasteiden kiinteistöt, terveysasema, keväällä 2002 valmistunut kunnan lähipalvelukeskus, jossa on mm. S-market liikehuoneisto sekä seurakunnan kiinteistö. Lisäksi mukana on yhdeksän rivitaloyhtiötä. Lämmitettävää tilavuutta on yhteensä noin 266 300 rakennuskuutiota. Lämmitysenergiaa tarvitaan Enon yläkylällä vuosittain noin 2500 MWh, mikä tarkoittaa noin 4 200 irtokuution hakemäärää. (Enon Energia, 9.9.2011.)

Uimaharjussa energian vuotuinen tarve on noin 6 000 MWh ja haketta kuluu n. 10 300 irtokuutiota. Alakylällä myytävä energiamäärä on noin 7 500 MWh ja haketta käytetään noin 12 700 irtokuutiota vuodessa. Lämpöverkkojen yhteispituus on noin 8 700 metriä. (Enon Energia, 9.9.2011.)

Vuonna 2011 arvioidaan kolmen laitoksen energiantarpeeksi noin 16 000 MWh ja hakkeen käyttöksi noin 27 000 irtokuutiota. Laitosten yhteinen energiankäyttö vastaa noin 800 omakotitalon vuotuista energiantarvetta. Vuosittain noin 1,9 miljoonaa litraa öljyä korvataan paikallisella ympäristöystävällisellä puuenergialla. Siitä seuraava hiilidioksidipäästöjen vähenemä on vuosittain reilut neljä miljoonaa kiloa. Enon hakelaitosten työllistävä vaikutus metsässä, haketuksessa, kuljetuksessa, laitosten hoidossa sekä taloushallinnossa on vuonna 2011 noin viisi henkilötyövuotta. Lisäksi merkittävä työpanos syntyy toiminnan välillisistä vaikutuksista, jolloin kokonaistyöllistävyydeksi arvioidaan 7-10 henkilötyövuotta. (Enon Energia, 9.9.2011.)



Kuva 1. Hakelaitoksen raaka-ainetta. (Kuva: Urpo Hassinen.)

Raaka-aineita saadaan Enon hakelaitoksille riukumetsien harvennuksesta ko-
netyönä noin 70 %, riukumetsien harvennuksesta miestyönä noin 15 % ja avo-
hakkuiden latvusmassasta noin 15 %. (Enon Energia, 9.9.2011.)

Taulukko 2. Puuenergian vertailusuhteet (Enon Energia, 9.9.2011.)

Kiintokuutiometri [k-m ³]	Pinokuutio [p-m ³]	Irtokuutiometri [i-m ³]
0,4	0,6	1
0,67	1	1,67
1	1,5	2,5

Taulukko 3. Puuenergian ja öljyn kulutuksen vertailu. (Enon Energia, 9.9.2011.)

1 i-m ³ haketta	= 90 l öljyä
10 kg pellettejä	= 5 l öljyä
1 p-m ³ polttopuukoivua	= 170 l öljyä

2.3 Lämpölaitokset

2.3.1 Enon alakylän lämpölaitos



Kuva 2. Enon alakylän lämpölaitos. (Kuva: Urpo Hassinen.)

Käyttöönotto: 2004

Omistaja: Enon energiaosuuskunta

Lämmitettävät kohteet: kunnan virastotalo, terveysasema, paloasema, vanhainkoti, liikekiinteistöjä ja 13 rivitaloyhtiötä.

Rakennuskuutiot: n. 122 835 r-m³

Lämpöverkosto: 3 950 m

Biokattilat: 0,8+1,2 MW, isomassakattilassa öljypoltin varavoimana

Öljykattila: 1 MW

Polttoainevarasto: 300 i-m³

Laitevalmistaja: Vaasan kuljetuskanavat Oy

Vuosittainen energian myynti: 7 500 MWh

Polttoaineen kulutus: n. 12 700 i-m³ haketta

Polttoaineet: Metsähake, turve, kevyt polttoöljy (varalla)

Hallinta: Automaattinen GSM-hälytys ja -etähallinta verkon välityksellä.

(Enon Energia, 9.9.2011.)

2.3.2 Enon yläkylän lämpölaite



Kuva 3. Enon yläkylän lämpölaite. (Kuva: Urpo Hassinen.)

Käyttöönotto: 2000

Omistaja: Enon energiaosuuskunta

Lämmitettävät kohteet: kirkonkylän ala- ja yläaste, kirjasto, liikuntahalli, kerros- ja rivitalokiinteistöt ja seurakuntatalo

Rakennuskuutiot: n. 52962 r-m³

Biokattila: 0,8 MW, koulukiinteistön öljykattila varavoimana

Lämpöverkosto: 1 940 m

Vuosittainen energianmyynti: 2 500 MWh

Polttoainekulutus: noin 4 200 i-m³haketta

Polttoaineet: Metsähake, turve, kevytpolttoöljy(varalla)

Laitevalmistaja: Vaasan kuljetuskanavat Oy

(Enon Energia, 9.9.2011.)

2.3.3 Uimaharjun lämpölaitos



Kuva 4. Uimaharjun lämpölaitos. (Kuva: Urpo Hassinen.)

Käyttöönotto: 2002

Omistaja: Enon energiaosuuskunta

Lämmitettävät kohteet: Uimaharjun ala- ja yläaste, terveysasema, lähipalvelukeskus, seurakunnan kiinteistö sekä yhdeksän rivitaloyhtiötä.

Rakennuskuutiot: n. 90 500 r-m³

Biokattila: 1 MW+1 MW

Öljykattila: 1 MW

Lämpöverkosto: 2 800 m

Laitevalmistaja: Vaasan kuljetuskanavat Oy

Vuosittainen energian myynti: 6 000 MWh

Polttoaineen kulutus: n. 10 300 i-m³ haketta

Polttoaineet: Metsähake, turve, pelletti ja kevyt polttoöljy (varalla)

TE-keskus (nyk. ELY-keskus) ovat tukeneet rakennusinvestointeja.

(Enon Energia, 9.9.2011.)

3 Sisäinen asiakkuus

Sisäinen asiakkuus on yrityksen tai organisaation sisällä tapahtuvaa asiakkuutta. Yksi työvaihe, osasto tai esimerkiksi tiimi tuottaa tuotteen tai palvelun, joka on edellytys seuraavan vaiheen tekemiselle. Sisäinen asiakas on myös asiakas, jolla on omat tarpeensa. (Kookas Inc. 2010, 9.9.2011.)

Sisäiset asiakassuhteet ovat usein melko monimutkaisia: osapuolet palvelevat toisiaan ja toiminnot riippuvat toisista toiminnoista. Laaduntuottamisen ei siis tule olla vain niiden toimintojen tai ihmisten vastuulla, jotka ovat ulkoisten asiakkaiden näkyvissä. Asiakkaan kokema laatu on riippuvainen myös varaston ja tuotannon työpanoksesta sekä kyseisten henkilöiden palveluhenkisyydestä ja asiakaskeskeisyydestä. Tämän vuoksi halun palvella hyvin asiakkaita tulisi leviätä koko organisaatioon. (Grönroos, C. 2001. 405, 433, 436.)

Sisäiseen asiakkuuteen liittyy keskeisesti organisaation toimintaketju. Kun tunnistamme toimintaketjumme ja sen luonnolliset rajapinnat, tunnistamme samalla sisäisten asiakkuuksien rajapinnat. Jotta loppuasiakkaamme saisi haluamiaan tuotteita ja palveluja, tulee koko ketjun toimia mahdollisimman kitkattomasti. Tässä kohtaa astuu kuvaan sisäiset asiakkuudet. Mikäli sisäinen asiakkuus toimii, koko ketju toimii aina loppuasiakkaalle saakka. (Quality KnowHow Karjalinen 2006, 9.9.2011.)

Ulkoisen asiakkaan palvelemiseksi mahdollisimman hyvin ei riitä vain se, että lopputulos eli asiakkaan saama tuote tai palvelu on lopputarkastuksessa hyväksytty. Itse asiassa se, että tuijotetaan ulosmenevään tuotteeseen tai palveluun, on täysin väärä suhtautumistapa asiakastyytyväisyyteen. Kun toimintaketjumme sisäiset asiakkuudet sekä prosessit ovat kunnossa, saavat loppuasiakkaat laadukkaita heidän tarpeitaan ja odotuksiaan palvelevia tuotteita ja palveluja. (Quality KnowHow Karjalinen 2006, 9.9.2011.)

3.1 Sisäisen asiakkuuden merkitys

Asiakas voi olla suora, epäsuora, sisäinen tai ulkoinen. Suora asiakas toimii suoraan yrityksen (tai yksityishenkilön) kanssa. Yksinkertaisin tapaus on tuotteen tai palvelun tilaaja. Epäsuora asiakas käyttää tuotetta tai palvelua, vaikkei ole suorassa yhteydessä toimittajan kanssa. Tuote voidaan myydä asiakkaalle tukku- tai vähittäisliikkeen kautta.

Vaikka asiakas olisi epäsuora, asiakkaan mielipide täytyy aina ottaa huomioon. Menekki kuihtuu erittäin nopeasti, jos ainoastaan tukun tyytyväisyydestä ollaan kiinnostuneita. Ulkoinen asiakas on yrityksen ulkopuolelta suora tai epäsuora asiakas. Sisäinen asiakas on yrityksen sisällä. (Wikipedia vapaa tietosanakirja, 9.9.2011.)

Yrityksissä ei aina tulla ajatelleeksi, minkälaisia vaatimuksia sisäinen asiakas asettaa esimerkiksi tuotekehitykselle. Tuotekehitys vaikuttaa suuresti siihen, miten helppo tuote on toteuttaa eri työvaiheissa ja miten edulliseksi tai kalliiksi sen toteuttaminen tulee. Sisäisestä asiakkuudesta huolehtimalla yritys saavuttaa toiminnan tehostumista, kulujen pienenemistä ja esimerkiksi ilmapiirin paranevista. Pahimmat ilmapiiriongelmat sijaitsevat usein juuri osastojen tai työvaiheiden välillä, jos yhteistyön onnistumiselle ei ole mahdollisuuksia. (Kookas Inc. 2010, 9.9.2011.)

Sisäisellä asiakkaalla tarkoitetaan jokaista yrityksen työntekijää, joka käyttää yrityksen toisen työntekijän palveluita omassa työtehtävässään. Erityisen tärkeitä ovat ne palveluketjut, joihin asiakaspalvelutehtävissä toimivat osallistuvat. Sisäinen asiakaspalvelu edellyttää sopimuksia ja pelisääntöjä, joita noudatetaan. Hyvä sisäinen palvelu on hyvän ulkoisen palvelun edellytys. (Opetushallitus 2011, 9.9.2011.)

3.2 Sisäinen viestintä osana asiakaspalvelua

Sisäinen asiakkuus tahdotaan usein yritysmaailmassa unohtaa. Kuitenkin kaikki organisaation työntekijät ovat toistensa asiakkaita, joita ilman ei yritys toimisi. Myös sisäisiin asiakkaisiin pätee samat lainalaisuudet ja käyttäytymissäännöt kuin ulkoisiin asiakkaisiin. Hyvä asiakaspalvelu onkin tiimityötä, joka muodostuu organisaation henkilökunnan yhteispelistä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Huono yhteishenki vaikuttaa myös ulkoiseen asiakkaaseen. (Grönroos, C. 2001, 283–287.)

Yhteishengen luomisesta puhuttaessa käytetäänkin usein termiä sisäinen markkinointi, jonka päätehtävä on asiakaskeskeisyyden kehittäminen työntekijöiden joukossa. Sisäisellä markkinoinnilla motivoidaan henkilökuntaa toteuttamaan yrityksen periaatteita ja vahvistamaan yrityksen imagoa sekä houkuteluaan tulevia työntekijöitä yritykseen. Tätä toteutetaan sekä tehokkaalla sisäisellä viestinnällä että asennejohtamisella. (Heinonen–Salakka, J. 2004, 133–138.)

Sisäisen viestinnän tehtävänä on informoida henkilökuntaa tulevista muutoksista ja johdon odotuksista heitä kohtaan. Sisäisellä viestinnällä on myös mahdollista kerätä palautetta henkilökunnan keskuudesta ja näin saada heidät sitoutumaan yrityksen toimintaan ja imagoon entistä paremmin. Sisäisellä viestinnällä pyritään siihen, että henkilökunta ymmärtää tavoitteet, joihin pyritään ja tietää käytettävät keinot, joita käytetään sekä tuntee oman roolinsa organisaatiossa. (Heinonen–Salakka, J. 2004, 133–138.)

Tällaisen sisäisen viestinnän pitäisi olla jatkuvaa ja avointa. Sen toteutustavat ovat moninaisia: joissain yrityksissä sisäiseksi viestinnäksi koetaan viikoittaiset tiedotteet tai henkilöstöjulkaisut joko printtinä, sähköpostina tai ilmoitustauluilla, toisissa yrityksissä se on viikkokokous tai osastopalaveri. Oikeastaan kuitenkin kaikki viestintä, niin esimies-alaisväleissä kuin työtoverienkin kesken, on sisäistä viestintää. Sisäinen viestintä on myös aina kahdensuuntaista. (Heinonen–Salakka, J. 2004, 133–138.)

Sisäisessä viestinnässä pätee onnistuakseen samat lainalaisuudet ja haasteet kuin asiakasviestinnässäkin: jokainen henkilö on yksilö, jolle on viestittävä omalla tavallaan. Hyviä tuloksia ei voida vaatia, jos ei kerrota työntekijöille, mihin pyritään, missä mennään, mitkä ovat tulokset ja miten kukin osa ja henkilö liittyvät kokonaisuuteen. (Heinonen–Salakka, J. 2004, 133–138.)

3.3 Sisäiset asiakkaat

Sisäisiä asiakkaita ovat kaikki työyhteisön jäsenet: työkaverit, esimies, alaiset. Sisäisiksi asiakkaiksi lukeutuvat usein myös sellaiset ulkoiset yhteistyötahot, joiden kanssa yhteistyö on jo kumppanuuden tasolla. Sisäisten asiakkaiden palvelemiseen ja yhteistyön kehittämiseen liittyvät aivan samat lainalaisuudet kuin ulkoistenkin asiakkaiden kanssa. Toimiakseen yhteistyö vaatii aktiivisuutta, määrämuotoisuutta, vuorovaikutusta sekä palautteen antamista puolin ja toisin. (Anondo Oy 2010, 9.9.2011.)

Sisäinen asiakkuus tarkoittaa sitä, että yrityksen sisällä kaikki yksiköt ja työntekijät näkevät toisensa asiakkaina, hankkijoina ja tavarantoimittajina. Koko henkilöstöllä on tavoitteena ilahduttaa omaa asiakastaan ja vaatia hyvää työtä myös muilta. Tämän vuoksi yksilöt, ryhmät ja yksiköt käyvät jatkuvaa vuoropuhelua, vaihtavat mielipiteitä, tietoa ja toiveita, neuvottelevat, tekevät sopimuksia sekä antavat palautetta vastaanottamistaan tavaroista ja palveluista. (Niukkanen, M. 2006.)

Sisäisestä asiakkaasta tulee tärkein kohderyhmä, mutta tavarantoimittajia pitää kunnioittaa, sillä heilläkin on omat tarpeensa ja oikeutensa. Oma laadukas työ edellyttää laadun vaatimista myös omilta toimittajilta. Omien asiakkaiden tyydyttäminen edellyttää hyvien suhteiden rakentamista omiin tavarain tai palveluiden toimittajiin. Jokaisen pitää tiedostaa yrityksen tarpeet kokonaisuutena, näin voidaan saada aikaan paras kokonaissuoritus. (Niukkanen, M. 2006.)

Loppuasiakkaan saama laatu riippuu siis sisäisten asiakkuuksien toteutumisesta. Jos tuo toimintaketju sisäisine asiakkuuksineen toimii moitteettomasti, saa loppuasiakas automaattisesti kaipaamansa tuotteen tai palvelun. Niinpä johtamisessa on kaksi keskeistä asiaa, joihin tulee kiinnittää huomiota:

1. organisaation toimintaketjun eli prosessin tunteminen
2. sisäisen asiakkuuden toteutuminen (Niukkanen, M. 2006.)

Kun toimintaketju on hallinnassa ja toimii moitteettomasti sekä sisäiset asiakkuudet on oikein ymmärretty ja ne toimivat, on luotu vankka pohja loppuasiakkaan tyytyväisyydelle, Laadun tekemisen ja johtamisen sekä asiakastyytyväisyyden haasteet eivät ole loppuasiakkaassa vaan omassa toiminnassa. Kun toiminta on kunnossa, siitä seuraa automaattisesti, että asiakas on tyytyväinen ja tuotteen tai palvelun laatu on asiakkaan haluama. (Rope, T. & Pöllänen J. 1994, 144.)

4 Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyys on yrityksen kilpailukeino, jolla voidaan vaikuttaa asiakkuuden lujuuteen. Asiakastyytyväisyys on riippuvainen arvosta, jonka asiakas tuntee saavansa asiakkuudesta. Asiakas vertaa kokemaansa arvoa tekemäänsä panostukseen. Vähän panostanut voi olla huonompaan tasoon tyytyväinen, jos panostus ja koettu arvo ovat tasapainossa. Tyytyväinen asiakas ostaa yrityksen tuotteita ja palveluita uudelleen ja on todennäköisesti ostouskollinen. (Storbacka, K. & Lehtinen, J. 1998, 104–105.)

Tyytyväinen eli ostouskollinen asiakas alentaa myös markkinointikuluja, sillä hän toimii hyvänä suosittelijana. Tyytyväinen asiakas suosittelee yritystä jatkuvasti, eikä vain kausiluontoisesti. On kuitenkin muistettava, että yritystä vaihtanut asiakaskin voi olla tyytyväinen, sillä hän on voinut vaihtaa pelkästä kokeilun halusta. Yrityksen ei pidä pyrkiä täydelliseen asiakastyytyväisyyteen, sillä sen tavoittelu on kallista. Asiakkaan ollessa kutakuinkin tyytyväinen, hänellä ei ole syytä vaihtaa yritystä. (Storbacka, K. & Lehtinen, J. 1998, 104–105.)

Tyytymätön asiakas on yritykselle riski. Tyytymätön asiakas on jo usein valinnut kilpailevan yrityksen, jota ”aikoo äänestää jaloillaan”. Tyytymätön asiakas voi karkeasti luokiteltuna käyttäytyä kolmella tavalla. Ensinnäkin hän voi siirtyä kilpailijan asiakkaaksi tai muuten lopettaa asioinnin yrityksessä, johon on tyytymätön. Toiseksi hän voi valittaa eli puhua suunsa puhtaaksi, jolloin tilanne voidaan joissakin tapauksissa vielä korjata. (Gummesson E. 2000, 126–134.)

Kolmanneksi hän voi olla uskollinen vaihtoehtoisen toimittajan puutteen, vaihtokustannusten suuruuden, ideologian tai muiden syiden takia. Tyytymätön asiakas kertoo negatiivisia mielipiteitään usein myös muille. Tyytymätön asiakas on siis yhtä suuri tai suurempi yritysimgon pilaaja kuin tyytyväinen asiakas on yritysimgon nostaja. (Gummesson E. 2000, 126–134.)

4.1 Asiakastyytyväisyyden muodostuminen

Asiakastyytyväisyys muodostuu asiakkaan ennako-odotuksista ja palvelukokemuksista. Asiakas on joko tyytyväinen tai tyytymätön. Asiakas on tyytyväinen silloin, kun ennako-odotukset ja kokemus ovat tasapainossa sekä asiakkaan kokema arvo ja asiakkaan panostus ovat tasapainossa. Asiakas on tyytymätön, kun ennako-odotukset alittuvat tai panostus ja saatu arvo eivät ole tasapainossa. Jokaisella asiakkaalla on jonkinlainen ennako-odotus yrityksestä ja sen tarjoamista palveluista, eli käsitys siitä, millä tavalla mahdollisesta asiakkuudesta saa arvoa. (Rope, T. & Pöllänen, J. 1994, 29–34; Storbacka, K. & Lehtinen, J. 1998, 54; Jokinen, T. & Heinämaa, L. & Heikkonen, I. 2000, 228.)

Asiakkaan odotukset ovat muodostuneet markkinoinnin luomasta mielikuvasta, asiakkaan yrityksestä kuulemista mielipiteistä, asiakkaan edellisistä kokemuksista yrityksestä ja asiakkaan kokemuksista kilpailevissa yrityksissä verrattuna kyseessä olevaan yritykseen. Asiakkaat muodostavat tyytyväisyyden eri tavalla asiakkuuden eri vaiheissa. Pitkään asiakkaana ollut saattaa sietää huomattavasti enemmän puutteita ennen kuin se vaikuttaa hänen ostokäyttäytymiseen. (Rope, T. & Pöllänen, J. 1994, 29–34; Storbacka, K. & Lehtinen, J. 1998, 54; Jokinen, T. & Heinämaa, L. & Heikkonen, I. 2000, 228.)

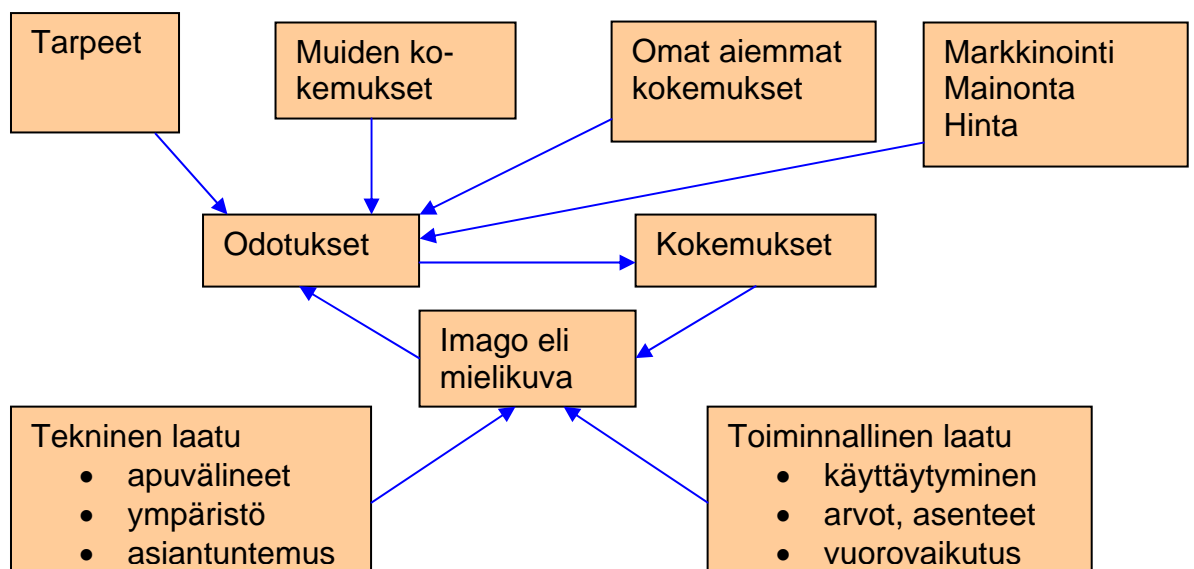
Asiakastyytyväisyys ilmaisee kokonaisuudessaan asiakkaan palveluun kohdistuvien odotusten ja kokemusten suhdetta. Asiakkaat ostavat yleensä ensimmäisen kerran lähinnä odotustensa perusteella. Jotta yritys pystyisi pitkäaikaisiin ja kestäviin kanta-asiakassuhteisiin, on asiakkaan kokemusten oltava jatkuvasti hyviä, palvelipa häntä kuka tahansa. Asiakastyytyväisyys ennustaa yrityksen tulevaa menestymistä parhaiten. (Lahtinen, J. ja Isoviita, A. 2001, 44.)

Asiakastyytyväisyys on laatukäsite, joka tuottaa asiakkaalle tyytyväisyyden tunteen niistä kokemuksista, joita hänelle on yrityksen muodostunut yrityksen toiminnasta. Laatukäsite kattaa kaikki ne osa-alueet, joista asiakkaan tyytyväisyys muodostuu. (Rope, T. & Pöllänen, J. 1994, 162.)

Taulukko 4. Tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden aiheet. (Rope 1998, 87.)

Tyytyväisyystekijät	Tyytymättömyystekijät
poikkeuksellisen hyvä palvelu	sovittujen asioiden pettäminen: aikataulu, toimitusvarmuus
asiakkaan ongelmatilanteen hoitaminen	epätasainen toimintataso (alle imagon)
poikkeuksellisen hyvin hoidettu valitus	asiakkaalle ilmi tulleet hinnan nousut laskutuksen yhteydessä
asiakkaalle neuvon antaminen ongelmatilanteen hoitamiseksi	asiakkaan pyyntöihin, esim. soittoon reagoimattomuus

Asiakkaat odottavat perusasioita. He haluavat tilaamansa tuotteen tai palvelun ilman mitään ihmeellisyyksiä. He siis odottavat yrityksen tekevän mitä pitääkin tehdä. Odotuksiin vaikuttaa myös hinta. Mitä kalliimpi tuote tai palvelu on, sitä parempaa palvelua ja lopputulosta asiakas odottaa. Keskeiset odotukset kohdistuvat palveluun. Tuote voi olla hyvä, mutta asiakkuus ei tuota arvoa. Asiakas voi myös olla tyytymätön palvelukohtaan, mutta silti tyytyväinen kokonaisuuteen. (Storbacka, K. & Lehtinen, J. 1998, 54; Korkeamäki, A. & Pulkkinen, I. & Selinheimo, R. 2000, 22–23.)

**Kuva 5. Asiakkaan kokema palvelunlaadun muodostuminen.** (Korkeamäki, A. ym. 2000, 24.)

4.2 Asiakastyytyväisyyteen vaikuttaminen

Kolme keskeisintä tekijää, joilla asiakastyytyväisyyteen voidaan vaikuttaa, ovat asiakkaan kokema laatu, arvo sekä panostus. Asiakastyytyväisyyteen voidaan siis vaikuttaa palvelun laadun (asiakkaan kokema laatu), tavaroiden laadun ja hinnan kautta. Nämä kolme tekijää muodostavat asiakkaan kokeman arvon. (Storbacka, K. & Lehtinen, J. 1998, 103–105; Ylikoski, T. 1999, 152–153.)

Asiakastyytyväisyys on riippuvainen arvosta, jonka asiakas kokee saavansa asiakkuudesta. Tyytyväisyyteen vaikuttavat myös erilaiset asiakkaat. On asiakkaita, joille asiakkuus on merkityksetöntä, jolloin he voivat olla tyytymättömiä ja olla vaihtamatta silti yritystä. Tämä voidaan perustella sillä, ettei asiakas pidä asiaa niin merkityksellisenä, että jaksaisi nähdä vaivaa uuden asiakkuuden luomiseen joten tyytyykin vanhaan. Tyytyväisyyttä mitattaessa on siis otettava huomioon myös yksilölliset tekijät, kuten elämäntilanne, persoonallisuus, ikä ja sukupuoli. (Storbacka, K. & Lehtinen, J. 1998, 103–105; Ylikoski, T. 1999, 152–153.)

Asiakastyytyväisyyteen voidaan vaikuttaa yritysimgon avulla. Imago eli maine on asiakkaan kokonaiskuva yrityksestä, se muodostuu rationaalisista ja emotionaalisista tekijöistä. Rationaalisia tekijöitä ovat tuotteiden ja palvelun laatu, toiminnan luotettavuus, ammattitaito, hinta ja osaaminen. Emotionaalisia tekijöitä ovat kirjava joukko, kuten muutoshalukkuus, inhimillisyys, eettisyys jne. Imagoon vaikuttaa myös se kuinka tunnettu yritys on omien sidosryhmien joukossa. (Storbacka, K. & Lehtinen, J. 1998, 103–105; Ylikoski, T. 1999, 152–153.)

Hyvä imago antaa virheille varaa. Yritys, jolla on hyvä imago voi selvitä vaikeasta tilanteesta maineensa avulla paremmin, kuin korkean imagotason omaava yritys. Huonon imagon omaava yritys voi helposti ylittää odotukset, mikä ei välttämättä silti anna hyvää kokonaislaatukuvaa. (Grönroos, C. 2000, 67; Lotti, L. 2001, 75–76.). Laaduksi voidaan luokitella kaikki ne palvelun ominaisuudet, jotka täyttävät asiakkaiden odotukset.

Palveluorganisaatiossa laatua voidaan mitata kahdella tavalla: asiakkaan ja henkilöstön tyytyväisyydellä. Palvelun sisältämä laatutavoite on saavutettu silloin, kun asiakas on joka suhteessa tyytyväinen tuotteeseen, saamaansa palveluun sekä kaikkeen, mitä niihin liittyy. (Grönroos, C. 2000, 67; Lotti, L. 2001, 75–76.)

Asiakassuuntautuneelle palveluorganisaatiolle ominaisia piirteitä ovat hyvä työilmapiiri, sisäinen asiakkuus, henkilöstön vastuunotto ja organisaation joustavuus. Organisaation ulkoiseen kuvaan vaikuttaa asiakkaan kokema palvelun tai tuotteen laatu, kun taas yrityksen sisäiseen yhteisökuvaan vaikuttaa henkilöstön kokema sisäisten palvelujen laatu. (Pesonen, H-L. ym. 2002: 95.)

Sisäisen markkinoinnin yksi tärkeä väline on työntekijöiden palkitseminen hyvästä palvelusta. Työntekijöiden tulisi olla tietoisia, että yrityksessä arvostetaan hyvää palvelua ja palkitsemisjärjestelmän tulisi olla sen mukainen. Yrityksissä tuodaan enemmän esille kustannustehokkuutta sekä muita sisäisen tehokkuuden keinoja kuin asiakaspalvelun laadun tärkeyttä. (Grönroos, C. 2001: 449.)

Organisaation sisäinen kehittäminen parantaa asiakaspalvelua ja markkinointia. Kehittämisprosessissa on ensiarvoisen tärkeää edistää henkilöstön kokemusta työnsä merkityksestä eli konkretisoida henkilön työpanoksen ja organisaation menestyksen välinen yhteys. Tavoitteena on, että henkilö kokee olevansa oikeasti merkittävä ja hyödyllinen yritykselle. (Pesonen, H-L. ym. 2002: 7.)

4.3 Asiakastyytyväisyyden tutkiminen

Asiakastyytyväisyystutkimukset ovat yleinen ja luotettava tapa kerätä tietoa asiakkaista. Tietojen saamiseksi asiakastyytyväisyys tulisi selvittää laajasti. Tyytyväisyydestä saadaan tietoa jo pelkästään asiakaspalautteista, mikäli niitä osataan hyödyntää. Palautteiden lisäksi suoritetaan tutkimuksia. Voidaan siis puhua toimituksiin liittyvistä suorista palautteista ja asiakastyytyväisyysmittauksista. Tutkimuksia tulee suorittaa jatkuvasti, sillä vastaajan mielipide on sen hetkinen ja voi muuttua nopeastikin. (Rope, T. 1998, 222; Lecklin, O. 2006, 106, 112.)

Yrityksen on tärkeää tietää palvelujen laatu pohtiessaan, mitä asiakkaat odottavat ja mitä he arvioivat. Tämän jälkeen he voivat kehittää palvelujen johtamisen ja markkinoinnin malleja. Yrityksen tulisi selvittää palveluajatuksen, asiakkaille tarjottavan palvelun ja asiakkaan saamien hyötyjen keskinäinen suhde. (Grönroos, C. 2001, 98.)

Osa-aikaista markkinointia ja palvelukeskeistä työntekoa kohtaan olevia asenteita selvittäessä on mahdollista käyttää sekä ulkoista, että sisäistä markkinatutkimusta. Markkinasegmentointia voidaan käyttää oikeanlaisten ihmisten löytämiseen organisaation eri tehtäviin. (Grönroos, C. 2001, 451.) Asiakassuhteiden analysointi osoittaa, miten monet teot ja palvelutapaamiset vaikuttavat laadun pitkäaikaiseen muodostumiseen. Tämän tulisi muistuttaa johtajia monenlaisten asiakaskontaktien hallinnan tarpeesta. (Grönroos, C. 2001, 129.)

Hyvin suunniteltu ja oikein toteutettu tuottavuuden hallinta voi taata palveluyritykselle pysyvän kilpailuedun. (Ojansalo, K. 2000: 56–57, 61–63.) Kokonaisvaltainen laadunhallinta tulee olemaan osana yrityksiä tulevaisuudessakin. Laatu on ja pysyy yrityksen menestystekijänä, ainoastaan toteuttamiskeinot sekä nimitykset muuttuvat ja kehittyvät. Laatu tulee integroitumaan muuhun toimintaan yhä enemmän ja tällöin erilisiä laatuasiantuntijoita tai -osastoja ei enää tarvita. (Lecklin, O. 2006: 21.)

Tulevaisuudessa menestyvä laatuyritys on nopealiikkeinen ja joustava. Tämä tarkoittaa sitä, että tällöin organisaatiotasoja on vähän ja johtajia ja esimiehiäkin on nykyistä vähemmän. Lisäksi pääosa henkilöstöstä työskentelee tiimeissä. Asiakkaat, toimittajat ja tiimit ovat yhä kiinteämmin osana yrityksen prosesseja. Lisäksi asiakaskeskeisyys vaikuttaa koko organisaatiossa, kaikissa työtehtävissä. (Lecklin, O. 2006: 22.)

Markkinoilla on nykyään useampia samoja palveluja tarjoavia yrityksiä. Yrityksiltä vaaditaan oma-aloitteisuutta ja erinomaista palvelua, jotta he voivat erottua kilpailijoista. (Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2005: 14.) Yksi tärkeä kilpailuvaltti on palvelun tason selvittäminen. Mikäli yrityksen johto on tietoinen palvelun epäkohdista ja asiakkaiden tuntemuksista liikkeessä asioidessaan, on heidän paljon helpompi kehittää palveluaan ja pysyä mukana kilpailussa. (Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2005: 29.)

5 Verkostoituminen

Verkostoituminen voidaan ymmärtää monella tavalla. Paul Lillrank (1999) määrittelee sen niin, että aikaisemmin irrallaan ja erillisinä markkina-auktoreina vaikuttaneet toimijat löytävät toisensa ja alkavat tehdä yhteistyötä. Toinen verkostoitumisen muoto on, että aikaisemmin hierarkkisesti toiminut organisaatio ulkoistaa joitakin toimia ja ohjaa niitä verkostomaisesti. Järjestöjen kohdalla kysymys on organisatorisista verkostoista eli organisaatioiden ja niissä toimivien ihmisten välisistä yhteistyö- ja vuorovaikutussuhteista.

Kaikki yritykset ovat enemmän tai vähemmän verkostoituneita, toisin sanoen niissä toimii lukuisa joukko yrityksiä tai niiden osastoja tai yksiköitä. Niiden välillä toimii tiedon siirtoon soveltuva verkko. Tieto kulkee tosijassa. Mikä tahansa kokemusta ja ainutlaatuisia taitoja omaava ryhmä voi muodostaa tällaisen verkoston. (Opetushallitus, 2.11.2011.)

Yritysten välinen avoin yhteistyö luo synergiaa eli yhteisvaikutusta ja taloudellista lisäarvoa mutta edistää myös verkon tuomaa suuruuden etua. Tällöin eri yrityksiin kertynyt kokemus ja osaaminen koituvat yhteiseksi eduksi. Eri yritysten erikoiskoneita ja laitteita hyödynnetään. Mahdollisuudet paranevat, yhteistyötä tehostetaan. Verkostoja rakennetaan yrityksen sisälle ja sen lisäksi tietysti myös yhteistyökumppaneiden välille. (Opetushallitus, 2.11.2011.)

Niemelä (2002, 13) kuvaa verkostoitumista monenkeskiseksi yhteistyöksi ja mainitsee esimerkkinä yritysten muodostaman tuotanto - ja yritysverkoston. Yritykset hakevat yhteistyön avulla ratkaisuja ongelmiin ja haasteisiin, joihin niiden omat voimavarat eivät riitä. Tässä prosessissa verkottuminen, tietoverkot ja liikenne ovat uusien ratkaisujen yksi väline ja mahdollistaja. Tietoverkot ovat verkostoyhteiskunnan alusrakenne, mutta pelkällä yritysverkostolla ei rakenneta toimivaa yritysverkostoa.

Toivola (2006, 17–18) kuvaa verkostoitumista prosessiksi, jossa yritysten arvot, tieto ja osaaminen yhdistetään lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi. Yritysten verkostoituminen tähtää pidemmällä aikavälillä kilpailukyvyyn edistämiseen. Verkostoitumisen voidaan sanoa olevan strategista kumppanuutta, joka on tavanomaista yhteistyötä monitasoisempaa ja syvempää. Strategisessa kumppanuudessa yritysten toiminnalliset rajat ovat varsin häilyviä. Yhteistyösuhteen kehityessä kumppanuustyypiksi verkostoksi sen keskeiseksi tekijäksi nousee molemminpuolinen luottamus.

Organisaatiossa esiintyviä epävirallisia verkostoja on yleisesti jaettu kolmeenlaisiin verkostoihin: Neuvontaverkostot, joissa palveluorganisaation osapuolet voivat ottaa yhteyttä palveluihin liittyvissä tai yleisissä asioissa organisaation tekniisiin asiantuntijoihin tai palveluasiantuntijoihin. Luottamusverkostot, joissa osapuolet voivat helposti jakaa arkaluontoista informaatiota ja tukeutua toistensa neuvoihin kriisitilanteissa. Kommunikointiverkostot, joissa osapuolet ovat automaattisesti koottu yhteen keskustelemaan organisaation toimintaan liittyvistä asioista. (Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry, 2.11.2011.)

Yritysten muodostamat toimijaverkostot eri muodoissaan ovat yleistyneet viimeisen vuosikymmenen aikana kilpailukyvyyn ajamana. Aiempi kahden toimijan väliseen toiminnan kehittämiseen keskittyminen on osoittautunut liian hitaaksi ja irralliseksi tuotteen tai palvelun koko arvoketjun kehittämisen kannalta. Tuotteen tai palvelun arvoketjussa nopeus ja joustavuus, alhaiset kustannukset sekä toiminnan kitkattomuus ovat verkostojen menestystekijöitä. (KeuLink Oy 2008, 9.9.2011.)

Kuitenkin jokainen verkosto perustuu edelleen kunkin verkostotoimijan omaan toimintaan sekä huolellisesti määriteltyihin kahden toimijan välisiin verkostosuhteisiin, prosesseihin ja vuorovaikutteiseen tiedonkulkuun. Siten kaikki aiemmin tehty yritysکوhtainen kehitystyö, kuten yrityksen prosessien laatu- ja tuottavuuskehittäminen, palvelevat verkostojen toimivuutta. (KeuLink Oy 2008, 9.9.2011.)

Monen toimijan välinen verkostoyhteistyö on paljon haasteellisempaa kuin kahden välille sovittu ja on siten suunniteltava huolellisesti. Usein on tarpeen määrittellä ja organisoida alusta alkaen verkoston johtaminen. Yhteinen toiminnan suunnittelu ja kirjalliset verkostotoimintasuunnitelmat ovat niin ikään tarpeen. Suunnittelu ja toimiminen näiden suunnitelmien mukaan kasvattavat luottamusta ja luovat ajan myötä toimijoille verkosto-osaamista jota ei voi muuten saada. (KeuLink Oy 2008, 9.9.2011.)

5.1 Verkostoitumisen motiivit ja riskit

Rannan mukaan (1998, 3) yritykset hakevat verkostoitumisella tapaa hallita nopean muutoksen ja kasvun vaatimia aineellisia ja henkisiä resursseja. Yritysten välisellä yhteistyöllä tavoitellaan hyötyjä verrattuna tilanteeseen, jossa yritykset jatkavat toimintaansa yksin. Yhteistyöllä haetaan verkoston kokonaisuhyödyn lisäystä, jossa kaikki osapuolet hyötyisivät. Olennaista yritysten välisissä verkostoissa ja verkoissa on se, että jokaiseen verkkoon liittyneen tulee tuntea saavansa siihen kuulumisesta jotakin lisäarvoa. Muutoin verkostoon kuulumisen ei ole yksittäisille jäsenille kannattavaa.

Vakaslahden mukaan (2004, 34) kumppanuussuhteet vähentävät usein yksittäisen jäsenen liiketoiminnallista riskiä. Se jakautuu osapuolten kesken ja toisaalta jäsenet tasaavat myös yksittäisen jäsenen heikkouksia ja vahvuuksia. Yhteistoiminnan avulla voidaan luoda myös tilanteita, joissa kumppaneilla on yhteinen projekti yritysten omien hankkeiden rinnalla.

Vastavuoroisuus ja luottamus ovat verkostoitumisen avainsanat. Lehdon ja Valkokarin (2003, 6) mukaan verkostoituminen on aina riski, sillä yksikin toimija, joka ei ymmärrä yhteistyön periaatteita, voi saada aikaan paljon haittaa. Verkoston perimmäisenä ajatuksena on luoda yhteistyösuhteet, jotka mahdollistavat kaikkien kehittymisen ja menestymisen muuttuvan toimintaympäristön uusien vaatimusten mukana. Luottamuksen rakentaminen on pitkäjänteinen ja vaativa prosessi. Keinoina ovat oikeastaan vain avoimuuden jatkuva lisääminen ja se, että menestys ja vastoinkäymiset, molemmat jaetaan yhdessä.

5.2 Verkostoitumisella tavoiteltavia hyötyjä

Toivola (2005, 67) on koonnut väitöstyöhönsä usean eri näkökulman pohjalta pienen yrityksen kannalta keskeiset verkostojen tuomat hyödyt ja tiivistää ne seuraavasti:

- verkostoilla saavutetaan resursseja, joihin muuten ei olisi mahdollisuutta
- verkostot parantavat yrityksen sisäistä tehokkuutta ja suorituskykyä
- verkostojen avulla voidaan keskittyä kilpailukyvyn kannalta keskeisiin toimintoihin
- verkot edistävät uuden yrityksen kasvua ja kykyä pysyä joustavana
- verkostoissa yritykset voivat täydentää toistensa osaamista
- verkostot luovat oppimisen ja uuden tiedon hankkimisen mahdollisuuksia
- verkostot voivat parantaa mahdollisuuksia uusille markkinoille pääsyssä, parantaa yrityksen kilpailukykyä ja nopeuttaa uusien markkinoiden oppimista

6 Tutkimusmenetelmät

6.1 Tutkimustehtävä

Opinnäytetyössä käsitellään sisäistä asiakastyytyväisyyttä, jonka selvittäminen oli työntilaajan kannalta oleellisin asia. Tutkimustehtävä tarkastelee palvelun merkitystä, markkinointia kilpailukeinojen kautta sekä yrityskuvan merkitystä luottamuksen saamiseksi. Sisäistä asiakastyytyväisyyttä tarkastellaan hallinnon, lämpöyrittäjien, raaka-aineen toimittajien, kuljetusyrittäjän sekä ”rivijäsenten” näkökulmasta.

Sisäistä asiakastyytyväisyyttä selvittämällä pyrittiin saamaan kokonaiskuva siitä, onko osuuskunnan nykyinen toimintatapa paras mahdollinen. Voidaanko mahdollisesti tehostaa ja muokata omaa sisäistä toimintamallia? Kuinka joustavasti ja tehokkaasti sisäinen viestintä toimii?

Kirjekyselyissä ja haastatteluissa nostettiin esille kysymys, millaisia mahdollisuuksia tarjoaa esim. verkostoituminen muiden toimijoiden kanssa. Sisäisen asiakastyytyväisyystason määrittämistä pidettiin tarpeellisena, sillä sitä ei ole aiemmin tutkittu osuuskunnan jäsenistön keskuudessa. Vuonna 2008 on tehty tutkimus asiakastyytyväisyydestä, joka on kohdistettu hakelämmön saajiin eli osuuskunnan ulkopuolisiin asiakkaisiin. (Koistinen, T. & Hartikainen J. 2008.)

Voidakseen palvella asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla on tiedettävä, mitkä asiat ovat hyvin ja missä on selviä kehittämiskohteita. Sisäistä asiakastyytyväisyyttä tarkasteltaessa on pohdittava palvelun ja markkinoinnin merkitystä tyytyväisyystekijöinä. Asiakas ei ole tyytyväinen, jos kokonaisuus ei ole kunnossa. (Grönroos, C. 2001, 405,433,436.)

6.2 Tutkimustyön toteutus

Asiakastytyväisyyden mittaustekniikat jakautuvat kahteen ryhmään: kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin tutkimuksiin. Kvantitatiivisella tutkimuksella saadaan numeerisia tuloksia esimerkiksi pyytämällä vastaajaa arvioimaan yritystä yleisarvosanalla yhdestä viiteen. Tutkimuksiin sisällytetään usein myös avoimia kysymyksiä. Kvalitatiivinen on ns. laadullinen tutkimus. Siihen kuuluvat haastattelut ja ryhmäkeskustelut. Kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät ovat edullisia toteuttaa ja palaute saadaan usein nopeasti. (Lecklin, O. 2006, 107.)

6.2.1 Kvantitatiivinen tiedonkeruumenetelmä

Kvantitatiivista tiedonkeruumenetelmää käytettiin energiaosuuskuntien jäsenille suunnatussa kyselytutkimuksessa, joka suoritettiin kokonaistutkimuksena. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2007, 190) esittävät kyselytutkimusten eduksi muun muassa, että niiden avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Kyselymenetelmä säästää myös tutkijan aikaa ja vaivannäköä ja on näin ollen tehokas. Vastaustilanteessa tutkijalla ei ole vaikutusta vastaajaan ja vastaaja pystyy vastaamaan silloin, kun hänelle itselleen parhaiten sopii. Jos lomake on suunniteltu huolellisesti, aineiston tallennus ja analysointi voidaan suorittaa nopeasti.

Kyselytutkimuksen haittoiksi Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2007, 190) mainitsevat muun muassa aineiston mahdolliset analysointivaikeudet sekä aineiston mahdollisen pinnallisuuden. Tutkijan on myös vaikea tietää, miten vastaajat ovat suhteutuneet kyselyyn eli miten huolellisesti ja rehellisesti kyselyyn on vastattu. Myös kysymysten väärinymmärryksiä on vaikea kontrolloida. Tutkija ei myöskään voi tietää, miten selvillä tai perehtyneitä vastaajat ovat kyselyn alueesta. Kato on kyselytutkimusten yksi suurimmista haittapuolista. Kuinka suureksi kato muodostuu, riippuu tutkimuksen aihepiiristä ja vastaajajoukosta.

Kvantitatiivisiin menetelmiin luetaan muun muassa havainnointitutkimukset, kyselytutkimukset sekä kokeelliset tutkimukset. Kvantitatiivisen menetelmän avulla saadaan selvitettyä lukumäärät, prosenttiosuudet ja eri muuttujien väliset riippuvuudet. (Lahtinen, J. ym. 1995, 54,91–93.). Aineiston keruussa käytetään yleensä standardoituja tutkimuslomakkeita, joissa vastausvaihtoehdot ovat jo valmiina. Tuloksia havainnollistetaan taulukoin ja asioita kuvataan numeeristen suureiden avulla. (Heikkilä, T. 2005, 16.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeisiä piirteitä ovat muun muassa johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiemmat teoriat, käsitteiden määrittely sekä muuttujien muodostaminen taulukkomuotoon ja aineiston saattaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon (Hirsjärvi, S. ym. 2007, 136). Haastateltavien vastauksia tarkasteltiin sisäiseen asiakastytyväisyyteen liittyvien teorioiden kautta. Kyselytutkimuksesta edellä esitetyt hyöty- ja haittatekijät soveltuivat myös tähän tutkimukseen. Etuina kyselytutkimuksen käyttämisessä olivat muun muassa nopeus ja vaivaton aineiston saanti laajalta joukolta.

6.2.2 Kvalitatiivinen tiedonkeruumenetelmä

Kvalitatiivista tiedonkeruumenetelmää käytettiin energiaosuuskuntien ”rivijäsenille” suunnatussa tutkimushaastattelussa, joka toteutettiin teemahaastatteluna. Teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Haastattelut toteutettiin, kun jäsenien kyselylomakkeet oli saatu, tallennettu ja tuloksista tehty alustava yhteenveto. Näin tutkija pystyi tarkentamaan haastateltaville esitettyjä kysymyksiä. Kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käytettiin tässä tutkimuksessa rinnakkain täydentämään tutkimuksen tulosta. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 30–32) mukaan menetelmiä voidaan käyttää ajallisesti rinnakkain.

Hirsjärven ja Hurmeen (2000) mukaan teemahaastattelu on lomake- ja strukturoimattoman haastattelun välimuoto, puolistrukturoitu tai puolistandardoitu haastattelu. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa kysymykset ovat kaikille samat, vaikka vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat vastata omin sanoin. (Hirsjärvi, S. ja Hurme, H. 2000, 45–47.)

Teemahaastattelussa edetään tiettyjen teema-alueiden varassa. Haastateltavien omat tulkinnat asioista ja niiden merkityksestä tulevat paremmin esille kuin lomakehaastattelussa. Teemahaastattelua käytetään niin kvalitatiivisen, kuin kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmänä. (Hirsjärvi ym. 2007, 203–204.). Kvalitatiivinen tutkimusote soveltuu tutkimusotteeksi silloin, kun halutaan vastauksia kysymyksiin Miksi? Miten? Millainen?

Kyseinen tutkimusote soveltuu tutkimusotteeksi silloin, kun ilmiötä yritetään ymmärtää ns. pehmeän tiedon pohjalta. Laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään sen käyttäytymisen ja päätösten syytä. Tutkittavat valitaan usein harkinnanvaraisesti eikä pyritäkään tilastollisiin yleistyksiin. Laadullinen tutkimus sopii hyvin myös toiminnan kehittämiseen. (Heikkilä, T. 2005, 16–17.)

6.3 Tutkimusmenetelmän valinta

Empiirinen tutkimus eli kokemuseräinen tutkimus perustuu tutkimuskohteen havainnointiin tai mittaamiseen. Se eroaa siis teoreettisesta tutkimuksesta, jossa tutkimuksen kohteeseen perehdytään ajatusrakennelmien ja niiden tarkastelun avulla. Useimmiten käytännön tutkimuksessa yhdistetään kumpaakin: käytännön esimerkit sitovat teoreettisen tarkastelun todellisuuteen ja aiheen teoreettinen tarkastelu puolestaan vahvistaa empiirisen aineiston käyttökelpoisuutta. Tutkimuksen empiria voi syntyä monella tavalla. Usein toisistaan erotellaan kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus. Empiirinen tutkimus kohdistuu sekä toistettaviin että ainutkertaisiin tapahtumiin; edellisiä tutkitaan usein luonnontieteessä, jälkimmäisiä käyttäytymistieteissä. (Wikipedia vapaa tietosanakirja, 9.9.2011.)

Tutkimus toteutettiin kirjekyselyjen sekä haastatteluiden osalta syyskuussa 2009. Kirjekyselyjen, 20 henkilön vastaukset analysoitiin numeerisella arvosteluasteikolla (1-5) käyttäen apuna Excel- taulukkolaskentaohjelmaa. Kymmenen henkilön haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanasta sanaan kolmesta kuteen sivua haastateltavaa kohden. Tämän jälkeen tulokset analysoitiin numeerisella arvosteluasteikolla (1-5) käyttäen apuna Excel- taulukkolaskentaohjelmaa.

6.4 Aineistona kyselyt ja haastattelut

Tutkimuksen empiirisenä aineistona ovat Enon energiaosuuskunnan jäsenten kirjekyselyt sekä satunnaisotannalla valikoidun kymmenen henkilön haastattelut. Aineiston keräämiseen kirjekyselyinä päädyttiin siksi, että ajallisesti ei olisi ollut mahdollista haastatella kaikkia energiaosuuskunnan jäseniä. Kymmenen hengen haastatteluotanta antoi tutkimustuloksiin huomattavasti lisää aineistoa ja syvyyttä, sillä viitaten kvalitatiivisen tiedonkeruun menetelmään kyselytutkimuksen haitoista Hirsjärvi ym. (2007, 190) mainitsevat muun muassa aineiston mahdolliset analysointivaikeudet sekä aineiston mahdollisen pinnallisuuden. Tutkijan oli myös vaikea tietää, miten vastaajat ovat suhteutuneet kyselyyn eli miten huolellisesti ja rehellisesti kyselyyn oli vastattu. Myös kysymysten väärintymmärryksiä oli vaikea kontrolloida.

Tutkija ei myöskään voi tietää, miten selvillä tai perehtyneitä vastaajat ovat kyselyn alueesta. Kato on kyselytutkimusten yksi suurimmista haittapuolista. Kuinka suureksi kato muodostuu, riippuu tutkimuksen aihepiiristä ja vastaajajoukosta. Haastattelun etu muihin tiedonkeruumuotoihin verrattuna on se, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti, halutaan selventää saatavia vastauksia tai haastattelun aikana voidaan syventää saatavia tietoja. Haastattelun etuna on myös se, että vastaajiksi suunnitellut henkilöt saadaan yleensä mukaan tutkimukseen. (Hirsjärvi ym. 2007, 190.)

Haitoiksi Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2007, 200–201) listaavat puolestaan, että haastattelu vie aikaa niin valmistautumisessa kuin haastattelua tehtäessä, haastatteluun katsotaan myös sisältyvän monia virhelähteitä, jotka aiheutuvat niin haastattelijasta kuin haastateltavastakin sekä haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää se, että haastattelussa on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia.

6.5 Kirjekysely

Tutkimus toteutettiin osoitteellisena kirjekyselynä lähettämällä energiaosuuskuntien jäsenille (41 kpl) kyselylomakkeet, joissa käytettiin avoimia kysymyksiä. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa. Kyselylomakelähetys sisälsi saatekirjeen (liite 1), kyselylomakkeen (liite 2) ja palautuskuoren, jossa oli valmiiksi maksettu postimaksu.

Enon energiaosuuskunnan sisäisessä asiakastyytyväisyys tutkimuksessa oli mukana kaikkiaan 51 henkilöä. Sisäistä asiakastyytyvääisyyttä selvitettiin kirjekyselyillä, joka lähetettiin kaikkiaan 41 henkilölle ja vastauksia saatiin 20 henkilöltä. Syvempi tarkastelu suoritettiin kymmenen hengen henkilökohtaisella haastattelulla. Tällä tavoin saatiin laajempi ja perusteellisempi näkökulma esitettyihin kysymyksiin.

Kokonaistarkastelumäärä saatujen kirjekyselyiden ja suoritettujen haastatteluiden pohjalta on 30 henkilöä eli noin 60 %:a koko jäsenmäärästä. Tulosten vastauksia tarkasteltiin seuraavanlaisella asteikolla: erittäin hyvä (5), hyvä (4), tyydyttävä (3), huono (2), erittäin huono (1). Kyselyn eri teema-alueet olivat: 1. Jäsenyys, 2. Ilmapiiiri, 3. Raaka-aineen hankinta, 4. Lämpölaitosten hoito, 5. Hallintopalvelut, 6. Osuuskunnan imago, 7. Uusien lämmityskohteiden liittäminen, 8. Vapaat mielipiteet (tulevaisuuden näkymät), 9. Rooli osuuskunnan toiminnassa.

6.6 Enon energiaosuuskunnan rivijäsenten haastattelut

Enon energiaosuuskunnan rivijäsenten kymmenen hengen haastattelu toteutettiin syyskuussa 2009. Aikatauluehdotukset ja haastatteluajat sovittiin puhelimitse. Yksikään haastatteluun pyydyistä ei kieltäytynyt haastattelusta. Haastateltaville lähetettiin samoja kysymyksiä sisältänyt lomake ennen haastattelua, kuin kirjekyselyn saaneillekin.

Valmis haastattelurunko oli tarpeen, jotta keskustelu pysyi oikealla tavalla rajattuna tutkimusongelmiin nähden. Toisaalta haastateltaville haluttiin antaa mahdollisimman paljon tilaa omille ajatuksille. Haastateltavilla oli mahdollisuus tutustua kysymyksiin ennen haastattelua. Tutkimuksen kannalta on tärkeää, että haastatteluissa saadaan mahdollisimman paljon tietoa. Siksi on perusteltua antaa kysymykset haastateltaville jo etukäteen. (Tuomi, S. 2002, 75.) Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Litteroitua tekstiä tuli noin kolmesta kuteen sivua/haastattelu.

6.7 Aineiston analysointi

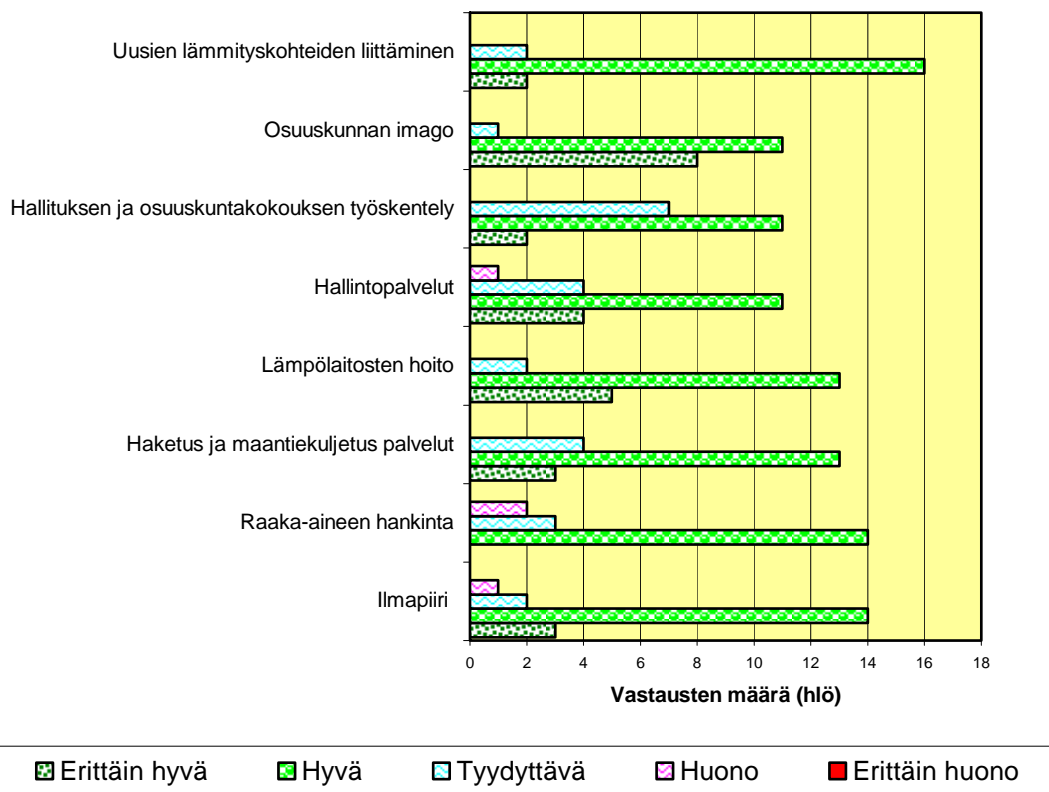
Avoimien kysymysten vastauksia ryhmiteltiin ja samansisältöisiä yhdistettiin raportointivaiheessa. Tulosten analysointivaiheessa aineistoa tarkasteltiin; jäsenyyden, ilmapiirin, raaka-aineen hankinnan, lämpölaitosten hoidon, hallintopalveluiden, osuuskunnan imagon, uusien lämmityskohteiden liittämisen ja vapaiden mielipiteiden osalta.

Rivijäsenten haastattelut nauhoitettiin ja haastatteluaineisto litteroitiin eli puhtaaksi kirjoitettiin sanasta sanaan. Haastatteluissa käytiin läpi kyselylomake (liite 2.) läpi numerojärjestyksessä yhdestä yhdeksään alakohdittain. Lisäksi lisäaineistona käytettiin tutkijan laatimaa listaa ”tarkentavat kysymykset haastatteluun” (liite 3). Aineisto jaettiin tutkimuskysymysten mukaisesti niin, että kuhunkin kysymykseen liittyvät osat poimittiin haastattelusta aina kyseisen ”otsikon” alle, esimerkiksi Jäsenyys.

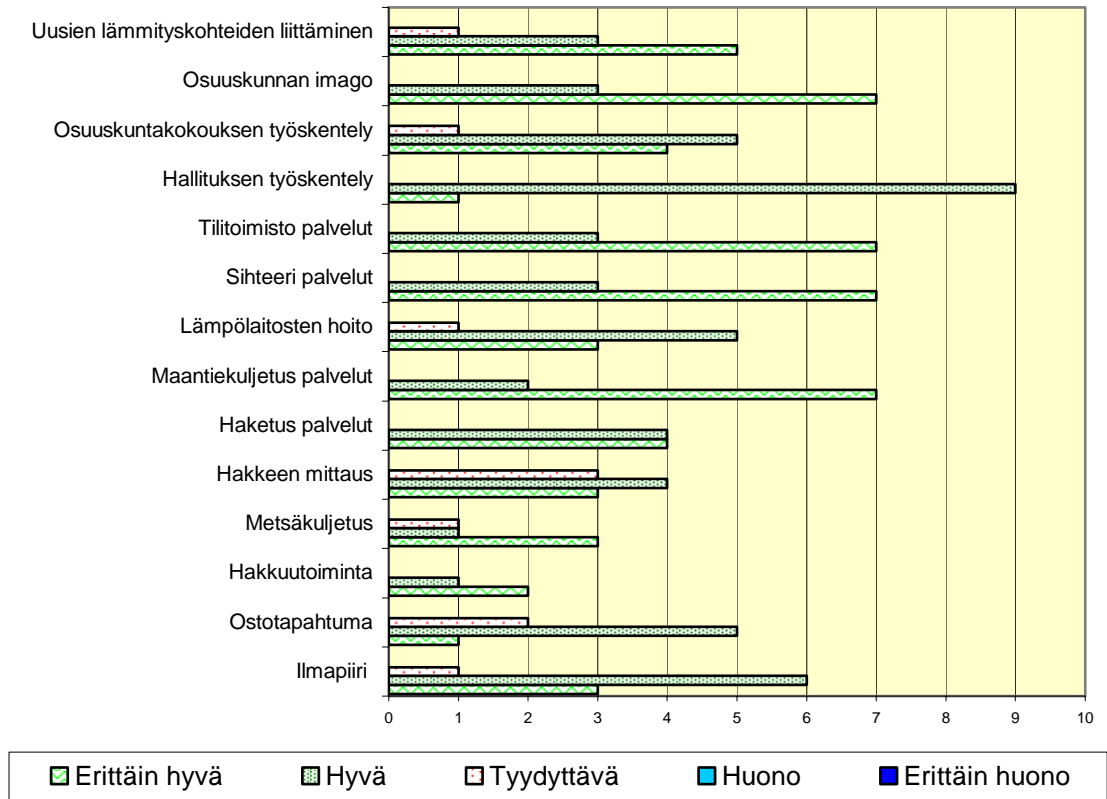
7 Tulokset

7.1 Taustatiedot

Enon energiaosuuskunnan sisäisessä asiakastytyväisyys tutkimuksessa oli mukana kaikkiaan 51 henkilöä. Sisäistä asiakastytyväisyyttä selvitettiin kirjekyselyillä, joka lähetettiin kaikkiaan 41 henkilölle ja vastauksia saatiin 20 henkilöltä,. Syvempi tarkastelu suoritettiin kymmenen hengen henkilökohtaisella haastattelulla. Tutkija valitsi haastateltavat osuuskunnan jäsenten nimilistaluetelosta satunnaisesti. Haastatteluaiakataulut sovittiin haastateltavien kanssa etukäteen. Haastatteluiden avulla saatiin kysymyksiä selkeyttävämpää ja laajempaa näkökulmaa sekä syvyyttä kirjekyselyssä esitettyihin kysymyksiin.



Kuvio 1. Kirjekyselyn vastaukset



Kuvio 2. Haastatteluiden vastaukset

7.2 Tyytyväisyystekijät

7.2.1 Raaka-aineen hankinta

Raaka-aineen hankinnassa ilmeni parannettavaa ostotoiminnoissa mm. seuraavien osioiden suhteen. Ostotoimintojen tulee olla ajan tasalla kentän tilanteesta eli missä ja millaista raaka-ainetta on saatavilla. Tieto raaka-aineen saatavuudesta tulee siirtyä reaaliajassa lämpölaitosten tarpeista ostoon, ostosta korjuuseen ja lopulta haketukseen niin, että ketjutus toimii katkoitta.

Raaka-ainevarojen kartoitus- ja päivitys tulee saattaa ajan tasalle. Osuuskunnan antamaa palveluiden kokonaistarjontaa tulee entistä tehokkaammin markkinoida osuuskunnan ulkopuolisille metsänomistajille. Talviaikainen metsäteiden aurauspalvelun kytkeminen haketustoiminnan yhteyteen helpottaisi haketuksen ja kuljetuksen logistiikkaa lämmöntuotantoketjussa.

7.2.2 Ostotoiminta

Ostosta lähtevää tiedonsiirtoa tulee nopeuttaa. Tällöin ketjutus toimisi vähemmillä häiriöillä oston, korjuun, haketuksen ja laitosten raaka-ainetarpeiden osalta. Aikatauluista tulisi pitää kiinni ja asiapaperit (puunmyyntiä koskevat asiakirjat, tilitykset) tulee toimittaa sovitun aikataulun mukaisesti eteenpäin. Tällä tavoin vältyttäisiin tietokatkoksilta sekä epäselvyyksiltä tiedon sisällön suhteen. Raaka-aineen toimittajat ovat joutuneet kyselemään hakeurakoitsijalta toimittamiaan raaka-ainemäärien tietoja.

Kaikenlaiset tietokatkokset, epäselvyydet viestinnässä sekä sovittujen aikataulujen huomioimatta jättäminen tilitysten ja asiakirjojen toimituksissa luovat turhaa negatiivisuutta ilmapiiriin. Raaka-aineen myyjät toivoivat tiedotusta milloin osuuskunnalle myydystä raaka-aineesta suoritetaan maksu. Asia voidaan järjestää ottamalla käyttöön esim. säännölliset maksupäivät ns. tilipäivät.

Hakkuujälkeen tulee kiinnittää huomiota esim. pienemmät koneet, jotka vaurioittavat vähemmän puustoa. Kuskien vaihtuvuus koettiin myös suurena ongelmana (hakkeen mukana tulevat epäpuhtaudet) metsäkuljetuksen työnjäljen kannalta. Tilannetta voitaisiin parantaa esim. käyttämällä ammattitaitoisia kuljettajia. Energiapuukasojen peittäminen tulisi suorittaa ajoissa, keliolosuhteet ja vuodenajat huomioiden. Kasvotusten tapahtuvan viestinnän avulla eli panostamalla hakkuutyömailla ja asiakkaiden luona käynteihin saadaan selvyttä esim. kohteen kaatotavasta, kiireellisyydestä ja kuinka kohteen jälkihoito tapahtuu.

Ongelmia on tiedostettu ja niitä on osittain aloitettu korjaamaan mm. tehostamalla sovitusta aikatauluista kiinnipitämistä hakkuutyömaiden kartoituksessa sekä asiapapereiden toimittamista eteenpäin asiakkaille ja tilitoimistolle mahdollisimman pian sovittujen raaka-ainekauppojen jälkeen.

7.2.3 Haketus ja maantiekuljetuspalvelut

Mittaustulosten tarkkuutta tulee parantaa ostotapahtuman aikana. Vaakamittauksen epätarkkuus on tiedossa niin asiakkailta kuin hakettajallakin. Mittaustulosten luotettavuuteen vaikuttaa vielä nykyisin riittämätön käytännön kokemus. Varastointi järjestelmän käyttöönotto tulee ajankohtaiseksi, mikäli varastokapasiteetti tulee kasvamaan. Haketus- ja maantiekuljetuspalveluissa nousi esille oman ammattinsa arvostaminen. Tuloksena tästä on hyvä, siisti työnjälki sekä positiivinen asiakaspalaute haketus- ja maantiekuljetuspalveluista.

7.2.4 Lämpölaitosten hoito

Kokonaisuutta tarkasteltaessa laitoksista huolehdittiin hyvin. Siisteyteen sekä työturvallisuusasioihin tulee jokaisen kiinnittää huomiota yhä enemmän tulevaisuudessa. Lämpölaitosten hoidossa olisi hyvä ottaa käyttöön yhtenäiset käytännöt ja toimintatavat.

Osuuskunnan lämpölaitosten, oston, ja haketuspalveluiden välillä tapahtuva yhteistoiminta, viestintä tulisi saada mahdollisimman joustavaksi ja tehokkaaksi, koskien laitosten käyntiastetta ja raaka-aine tarpeita. Sovituilla yhtenäisillä toiminta ja työskentelytavoilla voidaan välttää turhat viestintää koskevat katkokset sekä säilyttää hyvä työskentelyilmapiiri. Hyvällä keskinäisellä yhteistoiminnalla ja viestinnällä voidaan myös parantaa työmotivaatiota koko organisaatiossa.

Nuorempaa henkilöstöä tulisi kouluttaa jo nyt laitosten hoitajiksi tulevaisuutta ja sairastapauksia ajatellen. Ennakkohuolloille laitosten tekniikan ja automaatiopuolen osalta tulisi luoda määräaikaishjärjestelmä niin, että laitteet ja tekniikka toimivat mahdollisimman hyvin vuodenaajat ja sääolosuhteet huomioiden.

Sähkö- ja laitetekniikassa löytyy osaamista osuuskunnan sisältä eli kaikkea ei tarvitse hankkia ulkopuolelta. Osuuskunta on myös osittain verkostoitunut Kontiolahden osuuskunnan kanssa laitosten hoidossa ja raaka-aineen toimituksessa. Nämä ovat asioita, jotka auttavat saamaan aikaan selviä kustannussäästöjä.

7.2.5 Hallintopalvelut

Hallintopalveluiden kokonaisuus toimii tehokkaasti. Määräaikaisuus nähdään hyvänä hallintotyöskentelyssä. Se antaa mahdollisuuksia uusille näkökulmille ja ideoille. Verkostoituminen koetaan pääsääntöisesti positiivisena vaihtoehtona periaatteella, että jokaiselle osuuskunnalle (Eno, Kontiolahti, Tuupovaara ja Kiihtelysvaara) tulisi oma johtoryhmänsä. Tulevaisuuden visio on, että osuuskuntien johtoryhmistä koottaisiin ydinjohtoryhmä, joka vastaisi hallinnollisesta kokonaisuudesta. Hallintopalveluiden toiminnasta saatiin kirjekyselyn ja haastatteluiden perusteella positiivinen palaute sisäiseltä asiakaskunnalta.

7.2.6 Sihteeri ja tilitoimisto

Asiakkaiden mielestä tilitoimistopalveluiden toiminta on melko hyvällä tasolla. Pientä mainintaa esiintyi tiedottamisen osa-alueella, sillä mm. verotuksessa on ollut sekaannuksia osalla jäsenistöä. Tarpeellisena koettiin myös tilitoimistopalveluiden kilpailuttaminen kustannussäästöjä ajatellen. Sihteeripalvelussa mm. tiedottaminen on toiminut selkeästi ja sovitussa aikataulussa. Palvelun laatu on sisäisten asiakkaiden mielestä erittäin hyvällä tasolla.

7.2.7 Hallitus ja osuuskuntakokous

Osuuskunnassa on vahva hallinnollinen osaaminen, joka on muodostunut ajan ja kokemuksen myötä. Hallitus on keskusteleva ja asioita eteenpäin vievä. Hallinnon edustus koostuu eri puolilta Enon ja lähiympäristön aluetta sekä maantieteellisesti, että ammatillisesti erilaisista henkilöistä. Hallintotyöskentely ja yrittäjänä toimiminen koettiin tietyllä tapaa ristiriitaiseksi tilanteeksi, mutta se antaa myös laaja-alaisempaa näkökantaa osuuskunnan toimintaan ”jääviys” näkökannasta huolimatta.

Haastattelututkimuksessa tuotiin esille määräaikaisuusmenettely hallitustyöskentelyssä eli hallituksen kokoonpano uudistettaisiin esim. kahden vuoden välein. Tällä tavoin jokaisella jäsenellä on mahdollisuus oppia tiedollisesti ja taidollisesti uusia asioita. Hallitukseen saadaan myös uusia näkökantoja ja mielipiteitä asioista ja niiden käsittelymenetelmistä.

Osuuskuntakokouksien sisältöön kaivattiin ”uusia tuulia” niin, että jäsenistöä saataisiin aktiivisemmin osallistumaan kokouksiin. Kokousten sisältöön kannattaisi esim. ottaa mukaan jokin tietty käsiteltävä teema, joka koskisi koko jäsenistöä. Osuuskuntakokousten päätöksistä nykyisellään koettiin saatavan liian vähän tiedotusta. Tämä on mahdollista korjata ns. sisäisellä kaikille yhtenäisesti jaettavalla sähköpostilla. Muutoin niin hallituksen kuin osuuskuntakokousten toimintaan oltiin suhteellisen tyytyväisiä.

7.2.8 Osuuskunnan imago

Osuuskunnan imago nähdään Pohjois-Karjalassa, Suomessa ja maailmalla erittäin hyvänä. Osuuskunnan oman sisäisen positiivisuuden kehittäminen ja ylläpitäminen on vienyt myös ulospäin positiivista viestiä. Enon energiaosuuskunta on omalla aktiivisuudellaan ja innovatiivisuudellaan saanut itsensä tunnetuksi maailmalla.

Myönteinen yrityskuva helpottaa toimintaa ja luo uskottavuutta. Onnistuneen yrityskuvan rakentamisen perusedellytys on, että sekä yritysjohtolla että henkilökunnalla on selkeä ja yhtenevä näkemys siitä, mitä liiketoiminta pitää sisällään ja kuinka sitä tulisi kehittää eteenpäin sekä mitkä ovat liiketoiminnan menestystekijät. (Siukosaari, A. 1999, 207.)

Lämmön toimitusvarmuus ja luotettavuus ovat antaneet positiivisen imagon maankunnallisesti. Hake on lämmitysmuotona taloudellinen ja toimiva, helposti lähialueelta saatava bioenergian raaka-aine. Aluetaloudellinen kehitys on parantunut ja työllisyys lisääntynyt. Osuuskunta on kehittyvä yritys. Tämä näkyy osuuskunnan toiminnoissa, innovaatiokokeiluissa ja hankeyhteistöissä eri tahojen kanssa sekä kasvavissa kotimaisten ja ulkomaalaisten vierailijaryhmien kävijämäärissä.

7.2.9 Uusien lämmityskohteiden liittäminen

Uusien lämmityskohteiden suhteen laituskapasiteettia on vielä käyttämättä, mutta lämmitysverkoston rakentamiskustannukset rajoittavat esim. yksityistalojen liittymismahdollisuuksia. Pyrkimyksenä on käyttää pääsääntöisesti oman kunnan alueella olevaa työvoimaa. Tarkastelun alla ovat olemassa olevien laitteiden mahdollisuudet laajentamiseen sekä uusien lämpölaitosten paikkojen kartoitus. Raaka-aineen saanti tulee varmistaa mahdollisen laituskapasiteetin kasvaessa. Markkinointia ja näkyvyyttä tulee kasvattaa, mikäli halutaan pysyä kovenevassa kilpailussa mukana.

Toimitusvarmuuden varmistaminen ja hinnan kehitysseuranta siitä, millä tasolla liikkuvat raaka-ainemarkkinat kontra tuotetun lämmön hinta. Sähköisen kartan rakentaminen Joensuun kaupungin kanssa kaukolämpöputkistoista helpottaisi tulevaisuudessa huolto- ja uudelleenrakennustöitä. Aikataulutukset tulee laatia tarkasti liittämisprosessin eri vaiheille, valvontatöitä joudutaan tehostamaan: mm. taloyhtiöiden päätökset ja aliurakoitsijoiden aikataulut.

Enon alueella taloudellisesti järkevimmin hyödynnettävissä olevat suuremmat lämmityskohteet ovat jo hakelämmitysjärjestelmän piirissä. Lämmityskohteiden eri osa-alueilla käytettävää työvoimaa on pyritty työllistämään mahdollisimman laajasti oman kunnan ja lähiympäristön alueilta. Enon ala- ja yläkylän laitosten välille tulisi rakentaa yhdysputki, tällä tavoin voidaan hyödyntää laitosten minimi ja maksimitehot eri vuodenaikoina.

Paikallisella bioenergialla toimitetusta lämmöstä on enemmänkin kysyntää, mutta lämmitysverkoston rakentamiskustannukset nousevat vielä liian korkeiksi yksityistalouksille. Ne sisäiset asiakkaat, joilla on ollut mahdollisuus liittyä paikallisella bioenergialla tuotettuun lämpöön, ovat olleet tyytyväisiä lämmön toimitusvarmuuteen ja hintatasoon.

7.2.10 Jäsenyys

Osuuskuntaan on ollut helppo liittyä, sillä se ei ole aiheuttanut suurta riskinottoa. Omistusmuotona osuuskunta saa aikaan myös riskittömän liittymismuoton kautta helppouden pysyä passiivisen omistajan roolissa. Tätä tilannetta kannattaa miettiä osuuskunnan sisällä eli kuinka saadaan passiivisessa omistajan roolissa olevat henkilöt aktivoitumaan osuuskunnan toimintaan mukaan.

Jäsenyys antaa tiettyjä etuisuuksia bioenergian myynnin osalta; hakkeesta saatava parempi hinta ja metsätaloudellinen hyöty. Jäsenenä oleminen kannustaa myös yhteisen hyödyn ja hyvän ajatteluun. Jäsenet saavat tietoa olemassa olevista ja tulevista bioenergiatoimintamuodoista.

Raaka-aine on osuuskunnan "omaa", sillä se tulee omalta paikkakunnalta, niinpä jäsenistö haluaisi osingon maksua saaduista voitoista ja hakkeelle parempaa hintaa. Yleisiin asioihin, kuten raaka-aineen hinnan muodostumiseen, verotukseen ja tuleviin tapahtumiin, kaivattiin tehokkaampaa tiedotusta hallitukselta jäsenistölle.

Jäsenistöllä on yleinen kiinnostus bioenergian käyttöä ja kehittämismuotoja kohtaan. Taustalla ovat myös luonnonarvostukselliset näkökohdat; kotimaisen uusiutuvan polttoaineen käyttö, saasteettomuus ja ympäristölle riskittömämpi vaihtoehto verrattuna öljylämmitykseen. Metsänomistajat arvostavat metsänraivauksellista sekä pienimuotoisen taloudellisen hyödyn näkökulmaa.

8 Pohdintaa ja kehitysehdotuksia

Bioenergia on energian tuottamista kasvi- tai eläinperäisistä uusiutuvista luonnonvaroista. Bioenergian käyttö on kestävän kehityksen periaatteiden mukaista ja se vähentää fossiilisten polttoaineiden käyttöä. Sitä kautta se vähentää myös energiantuotannon kasvihuonekaasupäästöjä.

Suomessa käytettyjä biopolttoaineita ovat esimerkiksi puu, turve, lietteet ja bio-kaasut, kierrätyspolttoaineet sekä peltobiomassa. Suomeen on nousemassa myös biodiesellaitoksia. Koelaitos on jo esim. Varkaudessa. Bioenergian kanssa työskentelevä ala on ottanut vasta ensi askeleita kokonaisketjun hiomisessa. Toimijoiden yhteistyössä ja ylipäänsä toimintatavoissa on kehitettävää. Esimerkiksi suuret lämpövoimalat eivät ole halukkaita ostamaan polttoainetta pieneltä toimijalta. He haluavat asioida ainoastaan isojen, valtakunnallisesti merkittävien toimittajien kanssa.

Bioenergian käyttöä ja tuotantoa ohjataan tarpeettoman paljon politiikalla ja verotuksella, minkä seurauksena tehtävät työt eivät aina perustu todelliseen tarpeeseen tai kustannustehokkuuteen. Tukipolitiikka ja verohyödyt ratkaisevat paljolti eri polttoaineiden käyttömahdollisuudet energiantuotannossa. Sen vuoksi jostakin energialähteestä voidaan keinotekoisesti tehdä muita edullisempi vaihtoehto.

Aloittaessani tutkimuksen Enon energiaosuuskunnan sisäisestä asiakastytyväisyydestä syksyllä 2009 oli itselläni henkilökohtaisesti hyvin vähäinen tieto osuuskunnasta sen toiminnasta ja laatukuvasta. Aiemmin osuuskunnan toiminnasta saamani tieto oli pääosin paikallisia lehdistötiedotteita, jotka liittyivät bioenergiaan. Ylipäänsä tietoni bioenergian tuotantoon liittyen olivat hyvin vähäiset. En ollut osannut kuvitellakaan, miten paljon erilaisia toimintoja bioenergialla tapahtuvaan lämmöntuotantoon liittyy.

Myöhemmin olen todennut, että bioenergia on nykypäivänä suosittu puheenaihe kahvipöytäkeskusteluissa. Aiemmin olin onnistunut välttämään ko. keskustelut tai sulkemaan niiltä korvani. Asiantuntijoita näyttää olevan yhtä monta kuin on keskustelijoitakin. Haastattelututkimusta tehdessäni pääsin tutustumaan asioihin ns. kannonjuurelta katsottuna ja sain paljon arvokasta kokemuseräistä tietoa biotuotannon alkulähteiltä.

Tutkimuksen ensimmäinen vaihe, kirjekyselylomakkeen laadinta, opetti miettimään lomakkeen sisältö- ja sivumäärän rakentamista sellaiseksi, että vastaaja kiinnostuu sisällöstä ja jaksaa vastata kaikkiin lomakkeen sisältämiin kysymyksiin. Tutkimusmielessä sisäisen asiakastyytyvyyden määrittämiseksi haastattelututkimus antoi huomattavasti laaja-alaisemman ja syvemmän näkökulman kuin kirjekyselytutkimus.

Haastattelututkimuksen etuina pidän myös henkilökohtaisen kontaktin luomista haastateltavan kanssa. Niin kuin yleensä asioidessa erilaisten henkilöiden kanssa on pyrittävä keskustelemaan ”samalla” kielellä, jotta asioiden tulkinta olisi mahdollisimman yhtenevää. Haastatteluiden kautta opin uusia asioita itse osuuskunnan toiminnasta ja siitä, millaisista eri vaiheista hakkeella tuotettavan lämpöenergian toimitus asiakkaalle muodostuu. Molemmat tutkimusmuodot avasivat myös syitä, miksi osuuskunnan jäsenet ovat liittyneet osuuskunnan toimintaan mukaan.

8.1 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimus on **reliabeli** (luotettava) silloin, kun kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen tai kun tutkimuksen kautta saadaan samanlaiset tulokset tutkimusta toistettaessa samalle tai vastaavalle koehenkilöryhmälle (Hirsjärvi ym. 2007, 226). Olisivatko analyysin tulokset samanlaiset, mikäli joku toinen tutkija suorittaisi kyselyn tai haastattelun saman aineiston pohjalta? Reliabiliteettia ei voida tämän tutkimuksen yhteydessä todeta, koska tutkimus on sellaisenaan toistettavissa vain tietyn ajan.

Tutkimuksen **validiteetilla** (pätevyys) tarkoitetaan tutkimuksessa käytetyn mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Hirsjärven ym. (2007, 226) mukaan esimerkiksi kyselylomakkeiden kysymyksiin saadaan vastaukset, mutta vastaajat ovat saattaneet käsittää monet kysymykset aivan toisin kuin tutkija on ajatellut. Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä pohdittiin jo kyselylomakkeen suunnitteluvaiheessa. Uhkana tutkimuksessa oli, että kirjekyselyä käytettäessä vastaajat saattaisivat ymmärtää kysymykset väärin. Kysymykset pyrittiin kuitenkin luomaan mahdollisimman ymmärrettäviksi ja selkeiksi, jotta kyselyn vastaukset olisivat olleet mahdollisimman yleistettäviä ja luotettavia. Myös kysymysten määrää kyselylomakkeessa mietittiin.

Kyselylomakkeen toimivuuden käytännössä testasivat bioenergia-alan asiantuntija sekä diplomi-insinöörin tutkinnon ja opettajakoulutuksen suorittanut henkilö. Kyselylomaketta korjattiin saatujen kommenttien perusteella. Osassa vastauksia oli selkeästi nähtävissä, että kysymyksiä ei välttämättä ollut ymmärretty niin kuin tutkija oli ne tarkoittanut ymmärrettävän. Analysoitaessa tutkimuksen tuloksia väittämät analysoitiin ainoastaan haastateltavien osalta, koska heidän kanssaan sisäisestä asiakastyytyväisyydestä sekä verkostoitumiskäsitteistä keskusteltiin laajemmin. Väittämät oli tiivistetty kyselylomakkeessa niin, että ne olivat ymmärrettävissä usealla eri tavalla tai jopa ymmärrettävissä väärin.

Haastattelutilanteessa pyrittiin olemaan vaikuttamatta haastateltavien vastauksiin. Tutkija pysyi haastattelurungossa ja lisäkysymyksissä, joten haastateltavien vastauksiin ei vaikutettu. Haastateltavat olivat hyvin valmistautuneita ja he pohtivat kysymyksiä useasta eri näkökulmasta. Tutkimuksen vastausprosentti oli kohtuullisen hyvä (60 %). Tutkimustulokset ovat tutkijan mielestä yleistettäviä, koska kyselyyn vastasi se joukko, joka on kohtuullisen aktiivisesti energiaosuuskunnan toiminnassa mukana ja näin ollen perillä energiaosuuskunnan toiminnasta. Lisäksi tulosten luotettavuutta vahvistaa se, että tulokset vastasivat pitkälti alan teoreettista kirjallisuutta.

8.2 Tutkimuksen eettisyys

Käytännössä tutkimuksen tekeminen lähti liikkeelle kirjekyselylomakkeen sisällön laadinnasta. Lomakkeen sisältämät kysymykset laadittiin yhteistyössä Enon energiaosuuskunnan sihteerin Urpo Hassisen kanssa. Lähtökohtana lomakkeen tekemiselle oli selkeäkielisyys ja kohtuullinen sivumäärä. Lomakkeen sisältöä ja kysymysten asettelua tarkastettiin useampaan kertaan eri henkilöiden toimesta. Tällä tavoin lomakkeesta karsiutui pois turhia tai väärin aseteltuja kysymyksiä ja kysymysten määrä pysyi sisällöllisesti tiiviissä paketissa.

Ennen kirjekyselylomakkeiden postitusta valittiin osoitetiedostojen perusteella satunnaisotanta menetelmällä 10 henkilön haastatteluryhmä. Näille henkilöille soitettiin ja sovittiin alustavasti heidän kanssaan henkilökohtaisesta haastattelusta, joka nauhoitetaan. Kaikki haastateltaviksi valitut henkilöt suostuivat haastatteluun.

Lomakkeen sisällöllisen tarkastuskierroksen jälkeen kirjekyselyt postitettiin Enon energiaosuuskunnan 41 jäsenelle. Kyselylomakelähetys sisälsi saatekirjeen (liite 1), kyselylomakkeen (liite 2) ja palautuskuoren, jossa oli valmiiksi maksettu postimaksu. Lomakkeen sisältämiin kysymyksiin ja vapaaseen kommentointiin annettiin vastausaikaa kaksi viikkoa. Vastauksia kirjekyselyyn tuli määräaikaan mennessä 20 kappaletta.

Saatujen vastausten tarkastamisen jälkeen näin tarpeelliseksi laatia lisäkysymyslomakkeen, jonka avulla pystyin tarkentamaan ja täsmentämään kysymysten sisältöä ennen haastattelututkimuksen suorittamista. Henkilökohtaiset haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin kirjalliseen muotoon. Litteroitujen tekstiosuuksien pituus oli sanasta sanaan noin kolmesta kuuteen sivua haastateltavaa kohti.

Haastattelututkimus osoittautui tässä tutkimustyössä erittäin tarpeelliseksi, sillä haastatteluiden ja niistä saatujen vastausten avulla tutkimukseen saatiin kvantitatiivisesti riittävän suuri otanta. Haastattelut antoivat myös kvalitatiivista laadullisuutta tutkimuksen sisältöön, sillä haastatteluissa tuli esille erittäin hyviä ja konkreettisia kehitysehdotuksia osuuskunnan toimintojen kehittämiseksi ja sisäisen asiakastyytyvyyden parantamiseksi. Tallennettu sanallinen viesti on sisällöllisesti laaja-alaisempaa, monimuotoisempaa kuin numeraalisesti annettu arviointi tai kirjallinen kommentti.

Tutkimus pyrittiin toteuttamaan mahdollisimman eettisin perustein. Energiaosuuskunnan jäsenten osoitteet saatiin energiaosuuskunnan hallituksen sihteeriltä ja niitä käytettiin ainoastaan tutkimustarkoitukseen. Vastaukset saapuivat suoraan tutkijan kotiosoitteeseen. Vastaajien henkilöllisyys ei ollut edes tutkijan tiedossa, koska kyselyyn vastattiin nimettömästi. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista. Tutkimustulokset esitetään tässä tutkimuksessa siten, ettei yksittäisen vastaajan henkilöllisyys tule esille. Tutkimustyöni valmistuttua tuhosin kirjekyselyvastaukset sekä haastatteluiden nauhoitukset. Näillä toimenpiteillä varmistin, ettei kenenkään tutkimukseen osallistuneen henkilöllisyys tule esille ja luottamuksellinen tieto joudu väärin käsiin.

8.3 Kehitysehdotuksia

Yhteistä tämän päivän menestyville yrityksille on hallittu muutosprosessi, ihmisten arvostus ja jatkuvan oppimisen tärkeys. Hyvinvoiva henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara ja sen osaamisesta huolehtiminen on yksi yrityksen kilpailuvaltti. Jokainen kokee tärkeäksi arvostamansa asiat, niin myös yritykselle arvot ovat tärkeä osa sen toimintatapaa. Siksi jokaisen on pystyttävä sitoutumaan yrityksen arvoihin. Tyytyväinen asiakas on menestyvän yrityksen yksi tärkeimmistä arvoista. Asiakastyytyväisyyden saamme aikaiseksi mm. valmistamalla laadukkaita tuotteita. Jokainen työntekijä ei ole suoraan vaikuttamassa valmistettavan tuotteen laatuun, mutta oman työn laadusta hän on vastuussa. Kun jokainen hoitaa oman osansa laadukkaasti, niin myös lopputulokselta voidaan odottaa laatua.

Analysoidessani tuloksia syksyllä 2009 tuli esille useita kehitysehdotuksia, joiden avulla voidaan kehittää osuuskunnan sisäistä viestintää sekä ulospäin suuntautuvaa markkinointia ja tehostaa osuuskunnan toimintatapoja.

1. Toivottiin lisäkoulutusta laitostenhoidon käytäntöjen yhtenäistämiseksi sekä mahdollisimman tehokkaan oman osaamisen hyödyntämiseksi (putki- ja hitsaustyöt). Lisäkoulutus mahdollisuus avautui vuonna 2010, kun aloitettiin kansainvälisen pienhitsaajan koulutus johon osallistui Enon energiaosuuskunnasta neljä henkilöä. Tulevaisuudessa tavoitteena on varmistaa osuuskunnan putkitöiden ym. hitsaustöiden hoitaminen mahdollisimman paljon omin voimin.
2. Esille nousi myös tarve rakentaa yhdysputki Enon ylä- ja alakylän välille. Toimenpiteellä mahdollistettaisiin laitospasiteettien minimi- ja maksimiten hyödyntäminen vuodenaikojen mukaan. Joensuun kaupunki möi Enon osuuskunnalle omistamansa Enon yläkylän lämpölaitoksen syyskuun lopulla 2010. Laitoskaupan yhteydessä päädyttiin ylä- ja alakylän laitosten verkostojen yhdistämiseen, joka toteutettiin 2011.

3. Kirjekyselyjen ja haastatteluiden pohjalta saaduista kehitysehdotuksista toteutui siis käytännössä kahden seuraavan vuoden aikana pienhitsaaja koulutus sekä Enon ylä- ja alakylän lämpölaitosten välisen yhdysputken rakentaminen. Vuoden 2010 aikana tehtiin Enon energiaosuuskunnassa mittavia investointeja ja suoritettiin myös naapuriosuuskuntien kanssa yhteistyömahdollisuuksien kartoitusta sekä saatiin aikaan uusia innovaatioita.
4. Osuuskunnan hyvän imagon myötä vierailijamäärät ovat kasvaneet vuosittain. Vierailijoiden tarpeiden sekä kentällä tapahtuvien päivittäisten työtehtävien ja niiden hoitamisen huomioimiseksi kannattaisi miettiä erilaisia ja eritavoin hinnoiteltuja pakettivaihtoehtoja vierailuryhmille. Kuukausikohtainen vierailijakalenterin käyttöönotto selkeyttäisi käytännön toimintaa ja aikataulutusta.
5. Laitosten prosessista tulisi kehittää "animaatio" vierailijoita varten, tämä avaisi ja selkeyttäisi prosessin kulun ymmärtämistä. Avoimien ovien päivä tapahtumien järjestäminen esim. kahden vuoden välein toisi lisää tunnettavuutta osuuskunnalle paikallisesti sekä maakunnallisesti. Tapahtuman myötä toiminta avautuisi entistä paremmin kaikille bioenergiasta kiinnostuneille. Tämä olisi myös mahdollisuus uusien asiakassuhteiden luomiselle.
6. Sisäistä viestintää ja asiakastyytyvää helpottamaan ja selkeyttämään kannattaisi luoda "tietopankkijärjestelmä". Tietopankista eli sisäisestä intranetistä löytyisivät mm. kauppakirjapohjat, verotusta koskevat asiapaperit, tilitystiedot, bioenergiaa koskevat raaka-aineiden hintatiedot, vierailijakalenteri, tulevien osuuskuntakokousten asialistat lisättynä ajankohtaisella teemalla sekä hallituksen kokouspäätökset ym. ajankohtaiset tiedotteet.

7. Sisäisen intranetin kautta kaikilla osuuskunnan jäsenillä on mahdollisuus saada itseään kiinnostavista ja ajankohtaisista aiheista tieto nopeasti ja vaivattomasti ”omalla kotisohvalla” vuorokaudenajasta riippumatta. Tieto kulkisi reaaliajassa ja kaikilla olisi mahdollisuus tasapuoliseen tiedon saantiin.



Kuva 6. Bioenergiaa (Kuva: Urpo Hassinen)

Lähteet

Anondo Oy. 2010. Ketkä ovat sisäisiä asiakkaitani? (<http://www.anondo.fi/uutiset.html?13>) 9.9.2011

Enon Energia Enon energiaosuuskunta vuonna 2011. (<http://www.enonenergia.fi/node/2>.)

Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. WS Bookwell Oy Porvoo 2001.

Gummesson, E. 2000. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Heikkilä, T. 2005 Tilastollinen tutkimus. Tarja Heikkilä ja Edita Publishing Oy. 5.- 6. painos. Helsinki: Edita Prima Oy

Heinonen–Salakka, J. Yritys on me – ei ole palvelua ilman ihmistä. Kirjasta Design management. 2004, 133 - 138. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisu. Sarja A. oppimateriaali. Nro 6.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki University Press ja tekijät. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S. , Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Tekijät ja kirjajayhtymä Oy, 1997. 13., osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

KeuLink Oy. 2008. Opas verkostoitumiseen. (http://www.keulink.fi/filelibrary/dokumentit/verkosto_opas_09.pdf), 9.9.2011.

Jokinen, T. & Heinämaa, L. & Heikkonen, I. 2000. Tervetuloa asiakas. Helsinki: Oy Edita Ab.

Korkeamäki, A. & Pulkkinen, I. & Selinheimo, R. 2000. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Koistinen, T. & Hartikainen, J. 2008. Asiakastytyväisyys tutkimus Enon energiaosuuskunnalle Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu

Kookas Inc. 2010. Sisäinen asiakas. (<http://www.kookas.fi/articles/read/254>) 9.9.2011

Lahtinen, J. & Isoviita, A. & Hytönen, K. 1995. Markkinoinnin kilpailukeinot. Kokkola: Graafinen palvelukeskus KP Paino.

- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Lehto, T. , Valkokari, K. 2003. Verkoston kehittämisen työkalupakki. Helsinki.
- Lillrank, P. 1999. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Lotti, L. 2001. Tehokas markkina-analyysi. Juva: WS Bookwell Oy.
- Markkanen, T-R. 1999. Yrityksen identiteetin johtaminen. Tulkintaa, viestintää ja sitoutumista. Porvoo: WSOY
- Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Niukkanen, M. 2006. Sisäisen asiakaspalvelun laatu ja sen kehittäminen. Tampereen ammattikorkeakoulu.
- Ojansalo, K. 2000: Palveluyrityksen tuottavuuden tehostaminen – resurssien minimoinnista asiakasajatteluun. Teoksessa Grönroos, C. & Järvinen, R. (toim.) Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä, Helsinki: Kauppakaari, 56–65.
- Opetushallitus. Verkostoituminen.
<http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/puutuoteteollisuus/yrittaminen/liiketoimintaprosessi/verkostoituminen.html>, 2.11.2011
- Opetushallitus. 2011. Asiakaspalvelun virtuaalikoulu, asiasanasto.
(http://aspal.innofocus.fi/aspal_ops/asiasanasto.html#s) 9.9.2011
- Pesonen, H-L. & Lehtonen, J. & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaiikutuksena. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Quality Knowhow Karjalainen Oy. 2006. Asiakastyytyväisyys kaiken perusta.
(<http://www.qk-karjalainen.fi/?sivu=Artikkelit&id=64#top>) 9.9.2011.
- Ranta, J 1998. Verkostoyritykset. Kirjassa ollus. M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. (toim.) 1998: Verkostojen vallankumous. Miten johtaa verkostoyritystä? Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Rope, T. & Pöllänen, J. 1994. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. Juva:WSOY.
- Rope, T. 1998. Business to business – markkinointi. Porvoo: WSOY.
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2005. Myynnin lyhytterapia – sanoista tekoihin. Helsinki: Oy Imperial Sales AB.
- Storbacka, K., Lehtinen, J. 1998. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. WSOY –Kirjapainoyksikkö Porvoo 1998

Siukosaari, A. 1999. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Hakapaino.

Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry. Verkostoitumisen määrittelyä.
http://www.kansalaisfoorumi.net/sivu.php?artikkeli_id=173, 9.9.2011.

Toivola, T. 2005. Yrittäjyys verkostotaloudessa. Yksin tekemisestä verkostomaiseen toimintaan. Väitöskirja. Acta Wasaensia. 144. Vaasan yliopisto.
Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys: strategiana kumppanuus. Helsinki Edita Prima.

Tuomi; S. 1998. Lämpöyrittäminen. Työtehoseuran julkaisuja 364. Helsinki: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Wikipedia vapaa tietosanakirja. 2011. Empiirinen tutkimus.
(http://fi.wikipedia.org/wiki/Empiirinen_tutkimus), 9.9.2011

Vakaslahti, P. 2004. Jalosta liikesuhde kumppanuudeksi. Alihankinnasta yhdessä tekemiseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Enon energiaosuuskunnan sisäinen asiakastyytyväisyys

Hei!

Olen Satu Leskinen ja suoritan työni ohella ylempää ammattikorkeakoulututkintoa ympäristöteknologiasta Pohjois-Karjalan Ammattikorkeakoulussa Utrassa. Opintoihini liittyen teen opinnäytetyönäni Enon Energia Osuuskunnan sisäisen asiakastyytyväisyys tutkimuksen.

Tarkoituksena on kartoittaa, kuinka tyytyväisiä omistajajäsenet ovat nykyiseen asiakkuuteen Enon Energia Osuuskunnassa. Kyselylomakkeella on kahdeksan kysymystä, joihin toivon teidän vastaavan millainen on oma asiakastyytyväisyyttenne kyseiseen asiaan tällä hetkellä. Jatkaa tarvittaessa vastauksianne lomakkeen kääntöpuolelle.

Kohtaan "kehittämistarpeet" voitte kirjata mitä/ millaisia muutoksia, parannuksia haluaisitte kyseiselle asialle. Tämän opinnäytetyön aiheen sekä tausta materiaalit ja tiedot olen saanut Enon energiaosuuskunnan Teuvo Hirvoselta, Urpo Hassiselta ja Tuomo Tanniselta.

Vastaukset palautetaan nimettöminä ja lomakkeiden vastaustiedot tulevat ainoastaan minun käyttöni. Tietojen luovutus eteenpäin tapahtuu yhteenvetona. Näin ollen vastaajien henkilötiedot eivät tule minun lisäksi muiden tietoon. Käsittelyn jälkeen tuhoan saamani vastauslomakkeet asianmukaisella tavalla tietosuojan huomioiden.

Toimittakaa vastauksenne maksetussa ja osoitteellani varustetussa vastauskuoressa mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään 28.8.2009 mennessä. Mikäli ilmenee kysyttävää, ottakaa yhteyttä minuun puhelimitse tai sähköpostilla. sähköposti: satu.leskinen@gmail.com
puhelin: 045 1272067

Vastauksistanne kiittäen, ystävällisin terveisin

Satu Leskinen

Enon energiaosuuskunnan sisäinen asiakastyytyväisyyskysely

1. Jäsenyys

1.1 Mikä sai liittymään jäseneksi ja mitä odotit jäsenyydeltä (raaka-aineen parempi hinta, ympäristöasioista huolehtiminen, tuloksellisuus jne.)?

–
–

1.2 Kehittämistarpeet:

–
–

2. Ilmapiiri

2.1 Millaisena koet osuuskunnan sisäisen ilmapiirin (avoimuus ja rehellisyys yhteistyössä, töiden sujuvuus, vastuunkanto tehtävien suorittamisesta jne.)?

Erittäin hyvä (5) Hyvä (4) Tyydyttävä (3) Huono (2) Erittäin huono (1)

2.2 Kehittämistarpeet:

–
–
–

3. Raaka-aineen hankinta

3.1 Millainen on ostotoiminnanlaatu (ostotapahtuma, hakkuutoiminta, metsäkuljetus ja mittaus)?

Erittäin hyvä (5) Hyvä (4) Tyydyttävä (3) Huono (2) Erittäin huono (1)

3.2 Millainen on haketus/ maantiekuljetuspalveluidenlaatu?

Erittäin hyvä (5) Hyvä (4) Tyydyttävä (3) Huono (2) Erittäin huono (1)

3.3 Kohtien 3.1 ja 3.2 kehittämistarpeet:

–
–
–

4. Lämpölaitosten hoito

4.1 Millainen on lämpölaitosten hoidonlaatu (kattilasäädöt, hälytykset, nuohous, laitosten siisteys jne.)?

Erittäin hyvä (5) Hyvä (4) Tyydyttävä (3) Huono (2) Erittäin huono (1)

4.2 Kehittämistarpeet:

–
–
–

5. Hallintopalvelut

5.1 Millainen on sihteeri- ja tilitoimisto palveluidenlaatu (avoimuus, aikataulujen pitävyys, tavoitettavuus, raportointi, sisäinen ja ulkoinen tiedottaminen jne.)?

Erittäin hyvä (5) Hyvä (4) Tyydyttävä (3) Huono (2) Erittäin huono (1)

5.2 Millainen on osuuskunnan hallitus- ja osuuskuntakokouksen työskentelynlaatu (avoimuus, tuloksellisuus, tavoitettavuus, työskentelyn tehokkuus jne.)?

Erittäin hyvä (5) Hyvä (4) Tyydyttävä (3) Huono (2) Erittäin huono (1)

5.3 Kohtien 5.1 ja 5.2 kehittämistarpeet:

–
–

6. Osuuskunnan imago

6.1 Millainen on mielestäsi yrityksen imago (yrityskuva, luotettavuus, arvot, näkyvyys jne.)?

Erittäin hyvä (5) Hyvä (4) Tyydyttävä (3) Huono (2) Erittäin huono (1)

6.2 Kehittämistarpeet:

–
–
–

7. Uusien lämmityskohteiden liittäminen

7.1 Miten arvioit uusien lämmityskohteiden liittämisen prosessin laadun (suunnittelu, laskelmat, tarjousmenettely, sopimukset, yrittäjien kilpailutus, käytännön rakentaminen, valvontatyöt jne.)?

Erittäin hyvä (5) Hyvä (4) Tyydyttävä (3) Huono (2) Erittäin huono (1)

7.2 Kehittämistarpeet:

–
–

8. Vapaat mielipiteet (esim. tulevaisuuden näkymät)

–
–
–

9. Vastaajan tausta: Mikä on roolisi osuuskunnan toiminnassa?

hallituksen jäsen/ vara jäsen muu jäsen sopimus yrittäjä (haketus, laitosten hoito, taloushallinto).

Ilmapiiri:

2.1 Töiden sujuvuus, tiedonkulku (avoimuus) metsänomistajan ja ostopuolen kanssa esim. (hakepinojen mittaus)?

Raaka-aineen hankinta:

3.1 Mihin osa-alueeseen kohdistuu tyytymättömyys; ostotapahtuma, hakkuutoiminta, metsäkuljetus, mittaus?

Lämpölaitosten hoidonlaatu:

Kuinka tulee kehittää puunhankinnan ja lämpölaitosten välistä yhteistyötä? Raaka-aineen sujuva saatavuus, laitosten tarpeen mukainen tuotanto?

Hallintopalvelut:

5.2 ”Veren vaihtoa” hallituksen kokoonpanoon.
Mikäli osakas on hallituksessa ja samalla yrittäjänä onko hän mielestäsi jäävi toimimaan hallituksessa?

Imago:

6.1 Mitä osa-aluetta tulee kehittää (yrityskuva, luotettavuus, arvot, näkyvyys)? Olisiko mielestäsi hyvää mainosta (mahdollisia uusia asiakkaita) järjestää ns. avoimien ovien päiviä koko kansalle ei pelkästään jäsenistölle?

Uusien lämmityskohteiden liittäminen:

Mitä osa-aluetta tulee kehittää tai muuttaa (suunnittelu, laskelmat, tarjousmenettely, sopimukset, yrittäjien kilpailutus, käytännön rakentaminen, valvontatyöt)?

Vapaat mielipiteet:

- verkostoituminen
- millainen yritysmuoto soveltuisi toiminnalle parhaiten (osuuskunta, osakeyhtiö, kommandiittiyhtiö)?
- pitäisikö olla toimitusjohtaja tai vastaava toiminnan pääorganisaattori?