



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Kiinteistöpalveluiden aloituksen onnistuminen uudessa kohteessa

Hirvonen, Eija

2014 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Kiinteistöpalveluiden aloituksen onnistuminen uudessa kohteessa

Hirvonen Eija
Hotelli- ja ravintola-alan
liikkeenjohdon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2014

Hirvonen Eija

Kiinteistöpalveluiden aloituksen onnistuminen uudessa kohteessa

Vuosi 2014 Sivumäärä 31

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kiinteistöpalveluiden aloituksen onnistuminen uudessa asiakaskohteessa ja saada kehittämissuhteita palvelun aloitukseen. Uuden palvelusopimuksen alkaessa on erittäin tärkeää, että palvelu alkaa asiakkaan kannalta vaivattomasti.

Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Lassila & Tikanoja Oyj (myöh.L&T), joka on suomalainen ympäristöhuollon ja kiinteistöjen sekä laitosten tukipalvelujen tuottamiseen keskittynyt yritys. Tutkimus tehtiin kiinteistöpalvelujen toimialalle. Kiinteistöpalvelut toimialana on hyvin työvoimavaltainen ja palvelun laatu riippuu hyvin paljon henkilöstön ammattitaidosta, palveluasenteesta, motivaatiosta ja sitoutuneisuudesta sekä halusta perehtyä asiakkuuteen. Palvelualalla on alettu yhä enemmän kiinnittää huomiota henkilöstön työssä viihtyvyyteen ja työhyvinvointiin. Yritykset voivat vahvistaa kilpailukykyään ja erottautumista kilpailijoista kehittämällä henkilöstönsä ja toimintaansa.

Opinnäytetyössä selvitettiin millaisia mielikuvia haastateltavilla oli L&T:n toiminnasta sekä miten heidän mielestään L&T:n tulisi kehittää toimintaansa aloittaessaan uutta kiinteistöpalvelua uudessa kohteessa.

Työn teoreettisessa osuudessa käsiteltiin palvelua ja palvelun laatua. Miten asiakastyytyväisyyteen voidaan vaikuttaa positiivisesti lisäämällä palvelun kehittämistä ja henkilöstön perehdytystä. Kuinka tärkeää on tunnistaa asiakkaiden tarpeet palveluorganisaatioissa. Palveluyrityksen tulee ottaa huomioon viestinnän ja säännöllisen yhteydenpidon merkitys asiakkaalle. Esimiehen rooli on muuttunut tämän päivän työyhteisöissä työympäristön valmentajaksi ja kannustajaksi.

Laadullisena tutkimusmenetelmänä käytettiin temahaastattelua. Haastattelut tehtiin uusissa palvelu kohteissa viidelle sattumanvaraisesti valitulle asiakkaalle, palveluesimiehelle ja siivoojalle. Haastatteluaineisto analysoitiin kohderyhmittäin ja teemoittain. Tuloksista etsittiin yhteisiä tekijöitä asiakaskokemuksen parantamiseksi asiakkaiden, palveluesimiesten ja siivoojien näkökulmasta. Niitä olivat asiakastuntemus ja palvelun laatu, aloitukseen valmistautuminen, perehdytys ja saatava tuki sekä yhteydenpito.

Kehitystoimenpiteenä L&T:llä tulisi varmistaa henkilöstön perehdytys ja valmistautuminen uuden kohteen aloitukseen hyvin varhaisessa vaiheessa ennen sovittua palvelusopimuksen alkamista.

Asiasanat aloitus, asiakaslähtöisyys, asiakastyytyväisyys

Hirvonen Eija

The Success of Introducing Facility Management Services in a New Target Location

Year	2014	Pages	31
------	------	-------	----

The objective of this thesis was to investigate the success of the introduction of facility management services in a new customer target location and to obtain development proposals for the introduction of the service. When a new service agreement begins, it is extremely important that the service is begun smoothly from the point of view of the customer.

The commissioner of the thesis was Lassila & Tikanoja Oyj (L&T) which is a Finnish company that has concentrated on the production of the support services of environment maintenance and facility management and institutions. The study was conducted in the field of facility management services. The facility management services as a branch is very labor-intensive and the quality of the services depends on professional skills, attitude towards service, the motivation and commitment of the staff and the desire to study customerships. Paying attention to the satisfaction and work welfare of the staff within the service branch has been recently more acknowledged. Companies can strengthen their competitiveness and develop their staff and their operations to stand out from the crowd.

In the thesis it was clarified what kind of images the interviewees had of the operations of L&T and how L&T should develop its operations in their opinion when launching a new facility management service in a new location.

In the theoretical section service and quality of services were dealt with. How customer satisfaction can be influenced positively .e. by increasing the degree of developing the service and the orientation of the staff, was also covered. Customers' needs have to be identified in a service organization. The service company has to take the importance of communication and regular communication with the customer into consideration. The superior's role has become a trainer and encourager of the working environment in today's work communities.

Theme interviewings was used as the qualitative research method. The interviews were made in new service locations, with five customers randomly chosen in the locations, a service superior and a cleaner. The interview material was analyzed according to the target group and theme. The results of the interviews were studied for common factors to improve the customer experience. They were customer feeling and the quality of the service, preparing for the start, orientation and help and communication.

The orientation of the staff and preparing for the beginning of the new target location should be secured by L&T before the beginning of the service agreement at a very early stage as a development measure.

Keywords introduction, customer orientation, customer satisfaction

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Toimintaympäristö	7
3	Palvelu	7
3.1	Palvelun laatu	8
3.2	Palvelun kehittäminen ja asiakastyytyväisyyden ylläpitäminen	11
3.3	Henkilöstön perehdytyksen merkitys asiakastyytyväisyyteen	11
4	Kehittämistoimenpiteet L&T:llä asiakaskokemuksen parantamiseksi	14
5	Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus	16
6	Teemahaastattelu	17
6.1	Menetelmän valinta	17
6.2	Käytännön toteutus	18
7	Tutkimuksen tulokset	20
7.1	Asiakaskokemukset aloituksesta	20
7.2	Palveluesimieskokemukset aloituksesta	21
7.3	Siivoojien kokemukset aloituksesta	23
7.4	Tulosten yhteenveto ja tarkastelu	24
8	Johtopäätökset	25
	Lähteet	28
	Kuviot	29
	Taulukot	30
	Liitteet	31

1 Johdanto

Kiinteistöpalvelut toimialana on hyvin työvoimavaltainen, ja palvelun laatu riippuu hyvin paljon henkilöstön ammattitaidosta ja sitoutumisesta. On ymmärretty, että kilpailukykyä ja erottautumista kilpailijoista voidaan vahvistaa henkilöstön ja toiminnan kehittämällä. Voidaan siis todeta, että henkilöstöjohtaminen on avainsana yrityksen kilpailukyvyille. Samanaikaisesti on palvelualalla alettu yhä enemmän kiinnittää huomiota henkilöstön työssä viihtyvyyteen ja työhyvinvointiin.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kiinteistöpalveluiden aloituksen onnistuminen uudessa asiakaskohteessa ja saada siihen kehittämissuhteita. Uuden palvelusopimuksen alkaessa on erittäin tärkeää, että palvelu alkaa asiakkaan kannalta vaivattomasti. Lassila & Tikanoja Oyj:ssä (myöhemmin L&T) haluttiin parantaa asiakaskokemusta keskittymällä toimintoissa niihin kohtiin, jotka ovat kaikkein kriittisimpiä. Asiakkaille halutaan tuottaa ainutlaatuisia ja muista erottuvia kokemuksia. Kilpailukyvyyn kannalta yksi tärkein perusta on jatkuva taito ylittää asiakkaan odotukset ja samalla tuottaa hyviä asiakaskokemuksia. Asiakkaalle merkityksellisten kriittisten pisteiden tunnistaminen mahdollistaa toiminnan suunnittelun ja toteutuksen niin, että panostuksia toimintoissa siirretään asiakkaiden kannalta tärkeisiin asioihin.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Aineistoa kerättiin uusien aloituskohteiden asiakkailta, esimiehiltä ja siivoojilta. Tarkoituksena oli kehittää tulosten perusteella nykyistä toimintamallia paremmaksi ja toimivammaksi. Saaduista vastauksista pyrittiin löytämään ne keskeiset konkreettiset kehityskohdat, jotka olivat kaikille tahoille merkityksellisiä hyvän palvelun saamiseksi ja tuottamiseksi.

Opinnäytetyön teoriaosassa käsitellään palvelua ja palvelun laatua sekä miten asiakastytyväisyyteen voidaan vaikuttaa positiivisesti vahvistamalla ja lisäämällä palvelun kehittämistä sekä henkilöstön perehdytystä. Luvussa neljä käsitellään nykyiset L&T:n määrittelemät kehittämistoimenpiteet siivoojia perehdytettäessä, jotta palvelun aloituksesta syntyisi parempia asiakaskokemuksia. Seuraavassa luvussa käydään läpi tutkimuksen tavoite ja tarkoitus. Luvussa kuusi käsitellään tutkimuksessa käytettyä laadullista teemahaastattelumenetelmää, sen valintaa ja käytännön toteutusta.

Aineistoa analysoitiin haastateltavien ryhmien ja haastatteluteemojen mukaan asiakkaat, palveluesimiehet ja siivoojat. Haastatteluissa tuli esiin kokemuksia aloituksista ja yhteydenpidosta, mielikuvia L&T:n toiminnasta sekä heidän esittämiä näkemyksiä palvelun aloituksen kehittämiseksi. Keskeisiä yhteisiä tuloksia olivat asiakastuntemus ja sen merkitys palvelun laatuun, aloitukseen valmistautuminen, perehdytyksen merkitys ja viestintä.

2 Toimintaympäristö

Lassila & Tikanoja Oyj on suomalainen ympäristöhuollon ja kiinteistöjen sekä laitosten tukipalvelujen tuottamiseen keskittynyt yritys. Yhtiö on merkittävä puupohjaisten biopolttoaineiden, kierrätyspolttoaineiden ja uusioraaka-aineiden toimittaja. L&T toimii Suomessa, Ruotsissa ja Venäjällä. Liikevaihto vuonna 2013 oli noin 668 miljoonaa euroa. Yrityksen toimialat ja niiden osuus liikevaihdosta vuonna 2013 oli Kiinteistöpalvelut 44 %, Ympäristöpalvelut 38 %, Teollisuuspalvelut 10 %, Uusiutuvat energialähteet (L&T Biowatti) 8 %. (L&T 2013.)

Vuoden 2013 loppuun mennessä oli L&T:n palveluksessa noin 9 000 henkilöä, joista Kiinteistöpalveluissa oli noin 5 860 henkilöä ja näistä noin 4 065 siivous- ja tukipalveluissa. Kiinteistöpalvelut toimiala muodostuu neljästä palvelulinjasta: siivous- ja tukipalvelut, kiinteistöhuolto, kiinteistötekniikka ja vahinkosaneeraus. Siivous- ja tukipalvelut tuottaa asiakkaille siivouspalveluiden lisäksi toimiston tukipalveluja kuten aula- ja vastaanottopalveluja, postitus- ja puhelinvaihdopalveluja sekä räätälöityjä palveluratkaisuja asiakkaan toiminnan tukemiseksi esimerkiksi vartiointia, muutto- ja kalustamispalveluja. L&T:n Kiinteistöpalveluiden asiakkaita ovat esimerkiksi valtion ja kuntien virastot ja laitokset, kaupan alan yritykset, majoitus- ja ravitsemisalalan yritykset, terveydenhuollon ja sosiaalialan yritykset, toimisto- ja liikekiinteistöt, teollisuuden tuotantolaitokset, logistiikkayritykset sekä taloyhtiöt. (L&T 2013.)

Siivousalaa ei Suomessa koeta tällä hetkellä houkuttelevaksi ja työntekijöiden vaihtuvuus alalla on suurta. L&T:llä Suomen siivous- ja tukipalveluissa vaihtuvuus oli vuonna 2013 n. 29,7 %. L&T:n työntekijöiden ikäjakauma on poikkeuksellisen laaja, ja tämä kuvastaa sitä, kuinka yrityksen tehtävät sopivat niin osa-aikaista kuin kokoaikaistakin työtä etsiville. Vuonna 2012 oli yritykselle huomionarvoista työntekijöiden keskimääräisen eläköitymisiän nousu 62,9 vuoteen, joka aiemmin vuonna 2005 oli 59,4 vuotta. Yritys on kiinnittänyt huomiota uudelleensijoitusprosessin avulla työkyvyttömyyseläkkeelle joutuvien henkilöiden määrään. Uudelleensijoituksella on pyritty löytämään yrityksestä henkilöille sairauden tai tapaturman alentamaa työkykyä vastaava työtehtävä tai ammatti. (L&T 2013.)

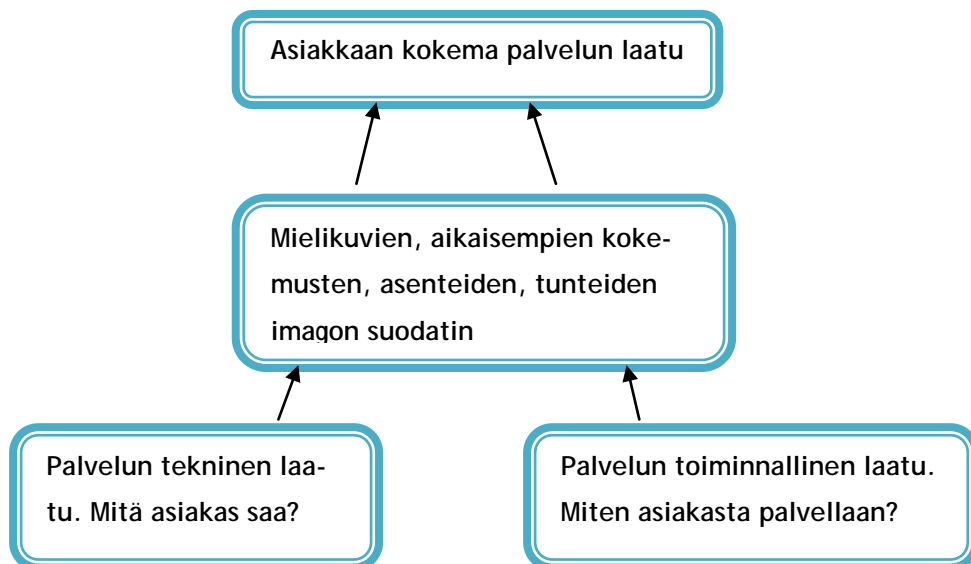
3 Palvelu

Palvelulle ei löydy yhtä selkeää määritelmää, mikä voisi kuvata yksinkertaisesti sen monimuotoisuutta eli kompleksisuutta. Palvelun eri määritelmistä löytyy kuitenkin neljä kohtaa, joiden avulla se voidaan tiivistää seuraavanlaisesti; palvelu ratkaisee asiakkaan ongelman, palvelu on prosessi, palvelu koetaan ja siinä on ihmisten välinen vuorovaikutus. (Tuulaniemi 2011, 59.) Palvelussa sen keskeisin osa on aineeton, koska se tuotetaan ja kulutetaan melkein samanaikaisesti. Tästä johtuen sen vaikutukset voivat olla hyvinkin pitkävaikutteisia, koska sitä ei voida varastoida tai säilyttää varastossa. Palvelu luodaan aina yhdessä asiakkaan kanssa sen

hetkessä palvelutilanteessa. Laadukkaan palvelun aikaansaamiseksi voidaan palveluntuottajalta edellyttää mittavia etukäteispanostuksia. Palvelu tuotetaan asiakkaita varten ja se on parhaimmillaan tuotettu jokaisen asiakkaan omien toiveiden mukaisesti. (Rissanen 2005, 18-19.) Asiakkaat, asiakaspalvelijat sekä palveluun liittyvät esineet, ympäristöt, jotka voivat olla fyysisiä tai virtuaalisia, vaikuttavat aina suoraan palveluiden tuottamiseen. (Tuulaniemi 2011, 66).

3.1 Palvelun laatu

Tämän päivän palvelualoilla on organisaatioiden yhä vaikeampi erottautua kilpailijoista tarjoamansa ydinpalvelun avulla. Eri organisaatioiden kehittämät uudet tuotteet tai palveluratkaisut saavat hyvin pian seuraajia kilpailijoiden taholta. Tästä syystä palvelun laadusta on tullut erittäin merkittävä kilpailukeino myös palvelualan markkinoilla. Palvelun laatu määritteenä voidaan käsittää, miten hyvin tuote tai palvelu vastaa asiakkaan sen hetkisiä odotuksia ja tarpeita (Kuvio1.). Laadulla käsitetään palvelun tai tuotteen onnistuminen. Palveluprosessi, jonka perusteella asiakkaan kokemus laadusta on muodostunut, voidaan kuvata tekniseksi eli lopputuloslaaduksi ja toiminnalliseksi eli prosessilaaduksi. Laatu lähtee jostain prosessista, joka kehittyy kokonaislaaduksi, tuotteeksi tai palveluksi. Myös asiakkaan mielikuvaa organisaatiosta, yrityskuvasta eli imagosta voidaan kutsua laadun osatekijäksi. (Ylikoski 1999, 117-118.)



Kuvio 1: Asiakkaan odottama palvelun laatu (Rissanen 2006, 214)

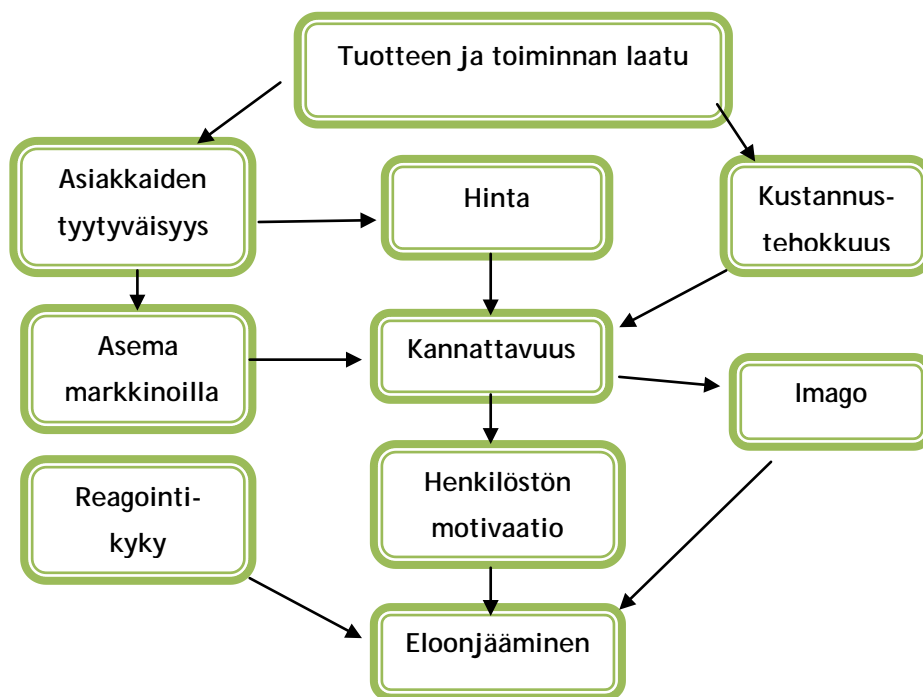
Palvelun laadulta asiakas odotukset voivat vaihdella paljonkin. Asiakas odotukset laadusta ovat usein korkeat ja voi vaatia yritykseltä paljon, mutta ei kuitenkaan mahdottomia. Rissanen (2006, 215) toteaa, että " Palvelun ydinosalta hän odottaa oikeutetusti vähintään hyväksyttävää laadun tasoa. Lievealueiden pienistä laatuongelmista asiakas ei aina murehdi kovinkaan herkästi, jos asiakkuus kokonaisuudessaan toimii hyvin". Asiakkaan käsitys laadukkaasta palvelusta muodostuu seuraavista tekijöistä; pätevyys ja ammattitaito, luotettavuus, uskottavuus, palveluiden saavutettavuus, turvallisuus, kohteliaisuus, palvelualttius, viestintä, asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja ymmärtäminen sekä palveluympäristö. Näiden tekijöiden perusteella voidaan todeta, että palvelutuottajan henkilökunnan tulisi olla osaava ja työssään ammattitaitoinen, jotta asiakkaalle luvattu palveluprosessi sujuisi mahdollisimman vaivattomasti. Asiakas voi yllättyä saamastaan palvelusta, kun asiakaspalvelija tunnistaa ajoissa asiakkaan tarpeet ja osaa huomioida ne palveluprosessin aikana. Tämä luo myös uskottavuutta ja luotettavuutta asiakkaan ja yrityksen välille. On tärkeää osata huomioida palveluiden saatavuus henkilökunnan oikeana resursointina esimerkiksi ruuhka-aikoina. Palveluympäristöllä voidaan vaikuttaa myös palvelun laatuun mm. sen viihtyvyydellä, siisteydellä ja ekologisuudella. (Rissanen 2006, 215-216.)

Asiakkaiden kokema laatu jaetaan kahteen eri tarkasteluosaan. Tekninen laatu eli lopputuloksellinen laatu kuvaa sitä, mitä asiakas saa palvelulta ja toiminnallinen eli prosessin laatu vastaavasti kuvaa miten palvelu tuotettiin. Palvelutuotantoprosessissa tekninen laatu on se, joka jää asiakkaalle mieleen kokemuksen myötä. Toiminnallinen laatu liittyy vastaavasti palveluhetkeen, kuinka palvelu tuotettiin ja kuinka palvelutuottaja toimi palveluhetkellä. Teknistä laatua on palvelutarjoajien helppo mitata. Toiminnallisen laadun mittaaminen vastaavasti on hankalampaa, sillä sitä ei voida mitata yhtä objektiivisesti. (Grönroos 2009, 101-102.)

Palveluyrityksien tukena voi olla palvelustrategia, jonka lähtökohtana on palveluprosessin ja palvelutapahtuman parantaminen. Yritykset voivat saada selkeää kilpailuetua kehittämällä toiminnallista laatuaan, jolla voidaan lisätä asiakkaan kokemaa arvoa. Kilpailijoista voidaan erottautua tarjoamalla asiakkaille enemmän ja parempia palveluja, joissa toiminnallinen laatu tulee esiin. On muistettava pitää yllä myös teknisen laadun näkökohtia ja niitä on hyvä parantaa palvelukilpailussa. Tekninen laatu palveluprosessissa on hyvän laadun edellytys ja sen tulisi olla hyväksyttävää tasoa, joka on yhdessä asiakkaan ja palvelutuottajan kanssa sovittu. On todettu, että kun lopputulos on riittävän hyvä, sen merkitys pienenee. Vaikka tekninen laatu on riittävää, saattavat asiakkaat olla palvelun laadusta eri mieltä. Jotta asiakkaat kokevat koko palvelun laadukkaana, tulee toiminnallisen laadun olla myös hyvä. Tämä tuo haasteita kilpailutilanteissa, sillä kilpailevat yritykset voivat luvata samantasoista lopputulosta tai teknistä laatua. Yritysten todellinen ero tulee näkyviin kilpailutilanteissa yritysten palveluprosesseissa eli toiminnallisessa laadussa. (Grönroos 2009, 104.)

Laatuajattelussa henkilöstön kehittäminen on yksi tärkeä osa-alue asiakassuuntautuneisuuden ja prosessijohtamisen ohella. Yritykset uskovat siihen, että henkilöstöön panostaminen mahdollistaa merkittävimmät laatu- ja tulosparannukset tulevaisuudessa. Oikeanlainen laatu-tietoisuus vaatii henkilöiltä oikealaista asennoitumista ja luopumista vanhoista totutuista toimintamalleista ja uskomuksista. Yrityksissä siirrytään yksilökeskeisyydestä yhteisen edun tavoitteeseen ja menestyjiä tulevat olemaan ne yritykset, jotka ovat parhaiten osanneet hyödyntää henkilöstönsä tiedot ja taidot. (Lecklin 2006, 245-246.)

Laadun merkitys (Kuvio2.) koko yritykselle käsittää mm. virheettömän tuotteen ja mahdollisimman alhaisilla laatu-kustannuksilla jolloin saadaan aikaiseksi kustannustehokkuutta.



Kuvio 2: Laadun merkitys (Lecklin 2006, 25)

Hyvä palvelu ja asiakastyytyväisyys vaikuttavat aina positiivisesti markkinoilla. Hyvä palvelun laatu myös täyttää asiakkaiden odotukset sekä toiveet, ja tästä voi seurata pitkäaikaistakin asiakasuskollisuutta. Hyvän laadun seurauksena myös yrityksen asema markkinoilla vahvistuu ja mikä voi mahdollistaa katteellisempaan hinnoitteluun palveluissa tai tuotteissa. Hyvä laatu merkitsee pitkällä ajalla yrityksen eloonjäämistä ja työpaikkojen säilymistä. (Lecklin 2006, 24-25.)

3.2 Palvelun kehittäminen ja asiakastyytyvyyden ylläpitäminen

Kehityshankkeiden tuella pyritään löytämään uusia palvelutuotteita ja uutta lisäarvoa yrityksen nykyisille ja mahdollisesti jopa tuleville asiakkaille. Kehityshankkeiden onnistuminen on usein hedelmällisintä yhteistyössä asiakkaiden kanssa toteutettuna. Parhaimman tuloksen saavuttamiseen edellytetään palveluntarjoajalta asiakkaan tarpeiden ja odotusten ymmärtämistä sekä tulevien hyötyjen jakamista. (Rissanen 2006, 217.) Palvelu on prosessi, kuten myös palvelumuotoilu. Palvelubisneksen kuvataan olevan prosessi, ei projekti. Siksi tuleekin muistaa, että palvelu ei ole koskaan valmis, vaan sitä tulee kehittää jatkuvasti. (Tuulaniemi 2011, 243.)

Yrityksen tulisi kehittää ja muuttaa vanhoja tapoja parempiin ja innovatiivisempiin toimintatapoihin, jotta menestyisi markkinoilla. Innovointi ja laadun kehittäminen kulkevat koko ajan käsi kädessä. Innovointi kuuluu yrityksen kaikissa organisaatioissa työskentelevien työtehtäviin, ei vain tutkimus- ja kehitysorganisaatioille. Yrityksen tulisi tukea organisaatioita innovoinnissa, jolloin hyvistä ideoista ja aloitteista voidaan palkita. Tämä luo positiivista ilmapiiriä työyhteisöihin ja kannustaa kehittämään palvelua. (Lecklin & Laine 2009, 53-56.)

Laadukas asiakasprosessin kehittäminen muodostuu aina hyvän asiakastyytyvyyden tuloksena. Asiakastyytyvyyden ollessa jo korkealla ja tavoitetulla tasolla on silti tarpeen tehdä kehitystyötä asiakkuudessa. Yrityksen tulee tunnistaa, onko tavoiteltu asiakastyytyvyyden taso ollut sattumanvaraista, vai onko se saavutettu varmallalla ja tehokkaalla tavalla. Toinen syy asiakaskehitystyöhön on turhan sähläämisen minimointi. Sähläämiseksi voidaan kuvata kaikkea turhaa toimintaa, joka voidaan poistaa hyvin suunnitellulla ja organisoidulla toiminnalla. Kolmanneksi kehitystyön perusteeksi on määritelty oman henkilökunnan tyytyväisyys ja sen lisääminen. Syynä henkilökunnan tyytymättömyyteen voi olla myös jatkuva sählääminen ja epävarmuus organisaatiossa. Tämä voi aiheuttaa stressiä ja työmotivaation alenemista ja jos huonosti käy, lähtevät hyvät työntekijät pois. (Pesonen 2007, 15-16.)

Palvelutuottajan voi olla vaikea löytää oikeansuuntaista ja parempaa palvelukykyä asiakkaille. Palvelutuottajat saattavat liian helposti aloittaa omien käsitystensä mukaisia kehitystoimenpiteitä ja todellisuus katoaa. Oppiva organisaatio voi olla yksi tehokas tapa löytää vastauksia palvelun kehittämiseen. Työyhteisölle on sisäistetty yrityksen arvot ja toimintatavat, jotta se kykenee reagoimaan asiakkaan vaatimiin muutoshasteisiin sekä oppimaan asiakkaan ja omasta toiminnasta. (Rissanen 2006, 96.)

3.3 Henkilöstön perehdytyksen merkitys asiakastyytyvyyteen

Palvelun laatu ei muodostu vain hyvästä johtamisesta tai toimivista prosesseista. Laadukkaan asiakaspalvelun takaa motivoitunut, koulutettu ja työhönsä harjaantunut henkilöstö. Yritysten johdon tulisi ymmärtää henkilöstön merkitys laadun tuottamisessa ja voimavarana. Yhteisesti suunnitellut muutokset ja tavoitteet laadun saavuttamiseksi helpottavat myös niiden ymmärrystä ja läpimenoa. Hyvä laatu syntyy yhteistyön seurauksena. Organisaatioiden tulisikin asettaa tavoitteekseen korkea laatutaso ja suhtautua siihen niin, että myös saavutetaan. (Lecklin 2006, 213-214.)

Palvelu on siis tapahtuma, jonka tuottamiseen osallistuu monia ihmisiä. Siksi esimiehen on hyvin tärkeää muistaa, että palvelutapahtumassa tapahtuu erilaista vuorovaikutusta eri osapuolten välillä. Laadukkaan palvelukokemuksen aikaan saamiseksi edellytetään onnistunutta vuorovaikutusta. Palvelutapahtuman onnistumiseen esimies voi vaikuttaa luomalla selkeät toimintatavat ja pelisäännöt, kouluttamalla ja kehittämällä henkilöstön ammattitaitoa. Samalla tulee varmistaa hyvä työskentelyilmapiiri ja kannustava johtaminen. Onnistunut ja laadukas asiakaspalvelukokemus vaatii jatkuvaa osaamisen ja vuorovaikutustaitojen kehittämistä erilaisia asiakaskohtaamisia varten. (Lämsä & Uusitalo 2009, 18-19.)

Vuorovaikutteinen viestintä vahvistaa työntekijän sitoutumista työnantajaan ja vahvistaa työyhteisöllisyyttä. Yrityksen sisäinen viestintä varmistaa organisaatioiden tavoitteiden saavuttamista ja vahvistaa yrityksen kulttuuria. Sisäinen viestintä voidaan jakaa kahteen osaan; operatiiviseen eli toiminnalliseen viestintään ja non-operatiiviseen, joka ei liity välittömästi toimintaan. Operatiivinen viestintä liittyy työntekoon ja on tarpeellinen työn ja yhteistoiminnan sujumisen kannalta. Sen puuttuminen tai virheellinen tieto voi olla jopa vahingollista liiketoiminnalle. Jokaisen työntekijän on saatava tietoa esim. muutoksista palvelukonsepteissa tai tarjouskampanjoista. Non-operatiivinen viestintä vastaavasti syventää operatiivista viestintää. Sen avulla saadaan kerättyä taustatietoa, lisäselvityksiä ja perusteluita sekä se helpottaa ymmärtämään erilaisia kokonaisuuksia. (Eräsalo 2008, 138-139.)

Esimiehen rooli on ollut ja tulee olemaan suuressa murroksessa laatuyrityksissä. On voitu havaita kuinka auktoriteetin, käskijän, työnjohtajan ja valvojan työroolit ovat väistyneet ja esimiehille on tullut uusia vaatimuksia, joita heiltä odotetaan. Tämän päivän laatuyrityksissä esimiesten tulee olla valmentajia, esteiden poistajia, hyviä kommunikoijia, rohkaisijoita sekä esimerkkinä ja kannustajia työympäristössä. Tarvitaan myös kyvykkyyttä ja valmiuksia mukautua muutoksiin, tiimin vetäjän sekä tiimin jäsenenä olemisen taitoja. (Lecklin 2006, 247.)

Tuloksekas toiminta muodostuu yrityksen henkilökunnasta ja on tärkeää muistaa, että palvelun markkinoinnissa on henkilöstön osaamisella, sitoutumisella ja motivaatiolla suuri merkitys. Asiakas huomaa varsin pian palvelua kuluttaessaan, kuinka sitoutunut asiakaspalvelija on omaan työhönsä tai millainen ilmapiiri työyhteisössä on vallalla. Yritysten kyky ennakoita ja

suunnitella toimintojansa on vaikeutunut toimintaympäristöjen monimutkaistumisen myötä. Palvelualoilla työskentelevillä työntekijöillä ja esimiehillä tulee löytyä valmiuksia ja tahtoa olla joustavia moniosaajia. (Lämsä & Uusitalo 2009, 29-30.)

Perehdyttäminen on muuttunut laajemmaksi käsitteeksi, joka on perehdyttämistä yritykseen ja työyhteisöön. Aiemmin työhön opastusta pidettiin riittävänä perehdyttämisenä. Nyt organisaatioiden ja työtehtävien moninaisuudet edellyttävät laajempaa perehdyttämistä ja se on tullut erittäin tärkeäksi osuudeksi perehdytysprosessissa. Tämän päivän työelämässä työntekijän on ymmärrettävä, kuinka organisaatio toimii ja miksi se on olemassa. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

Yrityksessä perehdyttäminen voi olla uuden työntekijän tai koko organisaation osaamisen kehittämistä ja tehtäväkohtaista koulutusta sekä valmennusta. Työntekijöiden perehdytyksen tavoitteena on opastaa uusi työntekijä tulevia työtehtäviä varten ja antaa valmiudet työkokonaisuuksien hallintaan. Voidaan sanoa, että perehdytyksellä vaikutetaan työntekijän tulevaan toimintaan, osaamisen kehittymiseen ja sitä kautta koko yrityksen onnistumiseen ja tulokseen. Hyvä perehdytys tukee onnistunutta rekrytointia. Yritys voi vahvistaa kilpailukykyään laadukkaalla ja tehokkaalla perehdytyksellä. Perehdytys on aina esimiehen vastuulla, mutta hän voi delegoida perehdyttämisen eri osa-alueita eri tahoille. Perehdytyksellä on myönteinen vaikutus työnantajakuvaan ja sitoutumiseen sekä suhtautumisena työhön että työkavereihin. (Eräsalo 2008, 60-62.)

Hyvän laadun saavuttamiseksi on erittäin merkittävää, että työntekijällä on halu tunnistaa asiakkaan tarpeet palvelutilanteessa ja sen tulee olla osa myös perehdytystä. Jokaisen asiakaspalvelussa toimivan tulee tietää ja tuntea oma roolinsa asiakkaalle tuotettavassa palveluprosessissa. Tämä mahdollistaa aidon asiakaskeskeisyyden ja asiakaslähtöisyyden. Organisaatioissa tulisi käydä läpi eri toimenkuvia ja tarkistaa niitä asiakasnäkökulmasta. Kuten aiemmin on todettu, ovat asiakaspalvelunäkemyksen ja asiakaspalvelutaidot omaava henkilöstö yrityksen vahva kilpailutekijä. On muistettava, että koko yrityksen henkilökunta palvelee asiakasta yrityksen toiminnan tukemiseksi. Uuden ajan asiakaspalvelijoista odotetaan seuraavanlaisia positiivisia ilmauksia; asiakassuuntautunut, kehityshakuinen, myönteinen asennoituminen itseensä, työhönsä, ympäristöönsä, hyvä itsetunto, vahva ammattitaito ja asiantuntemus, kyky käsitellä erilaisia ihmisiä ja yhteistyökyky. Mutta tärkein ominaisuus on oikea palveluasenne, halu palvella, halu perehtyä asiakkaaseen. Tällä kaikella on tavoitteena asiakkaan odotuksiin vastaaminen ja niiden ennakointi. Hyvä asiakaspalvelija mittaa palveluaan asiakasuskollisuudella ja tyytyväisyydellä. Hän kehittää asiakassuhdetta ja hoitaa sitä systemaattisesti laadukkaaseen lopputulokseen. Hän luo hyvän luottamussuhteen asiakkaan ja yrityksen välille, on ylpeä työstään asiakaspalvelijana ja tiedostaa oman toimintansa merkityksen yrityksen maineeseen. (Aarnikoivu 2005, 55-59.)

Asiakaspalvelijan työssä tulee löytää erilaisia ratkaisuja asiakkaan tarpeisiin. Joskus voi olla vaikeaa löytää oikeaa ratkaisua nopeasti ja helposti. On tärkeää, että asiakaspalvelijalla on kyky ja mahdollisuus selviytyä haasteellisista tilanteista hyvin. Asiakaspalvelijaa auttaa selviytyä haasteista, kun hänellä on asiantuntemusta, oikeaa asennetta, riittävä ihmistuntemus ja oman mielen hallintaa sekä hyvät vuorovaikutustaidot. (Marckwort 2011, 13.)

Yrityksillä on erilaisia yritysvastuita yhteiskunnassa ja ne ovat kuvattu usein yrityksen toimintaympäristössä. Yritysvastuu koostuu taloudellisesta vastuusta, ympäristövastuusta sekä sosiaalisesta vastuusta. Sosiaalinen vastuu sisältää mm. henkilöstön osaamisen ja hyvinvoinnin huolehtimisesta. Yrityksen kantaessa hyvin yhteiskuntavastuunsa on sillä mahdollisuudet pitkän tähtäimen kannattavuuteen, maineeseen ja yrityskuvan edelleen kehittymiseen. Hyvä yrityskansalainen on yritys, joka on osannut yhdistää liiketoimintatavoitteensa ja vastuulliset toimintatapansa oikein. Kannattava liiketoiminta tukee ja mahdollistaa työntekijöiden oppimista ja kehittymistä omassa työssään. (Kupias & Peltola 2009, 14.)

4 Kehittämistoimenpiteet L&T:llä asiakaskokemuksen parantamiseksi

L&T:llä haluttiin parantaa asiakaskokemusta keskittymällä toiminnoissa niihin kohtiin, jotka ovat kaikkein kriittisimpiä asiakkaan näkökulmasta katsottuna. Asiakkaalle merkityksellisten kriittisten pisteiden tunnistaminen mahdollistaa aina toiminnan suunnittelun ja toteutuksen niin, että panostuksia toiminnoissa siirretään asiakkaiden kannalta tärkeisiin asioihin.

L&T:llä käynnistyi asiakaskokemusohjelma loppuvuodesta 2011, jolloin haastateltiin noin 50 yrityksen asiakasta. Heiltä tiedusteltiin keskeisimpiä asiakasodotuksia: ”Millaista on olla asiakkaamme?” Samanaikaisesti tehtiin myös sähköinen kysely asiakaskokemuksesta osalle L&T:n henkilöstöä, joka toimii päivittäin asiakasrajapinnassa. Saatujen vastausten perusteella yrityksen eri toimialoilla järjestettiin työpajoja, joiden tavoitteena oli tunnistaa oman toimialan asiakaspolku ja siinä asiakaskokemuksen kannalta kriittiset pisteet. Asiakkaalle merkityksellisempien kontaktikohtien löydyttyä kunkin toimialanjohtajat valitsivat näistä kontaktikohdista ne kriittiset pisteet, joiden kehittämiseen paneuduttiin ensin. (L&T 2012.)

Siivous- ja tukipalvelujen toimialalla priorisoitiin yhdeksi kriittiseksi kohdaksi muun muassa uusien kohteiden aloitukset. Kehittäminen aloitettiin nykyisten asiakkaiden haastatteluilta. Haastatteluiden avulla selvitettiin asiakkaiden kokemuksia asiakassuhteen hoidosta ja palvelusta heti yhteistyön alkaessa. Toimialalla haluttiin varmistaa aloitusprosessi ja uusien siivoojien perehdytys, jotta siivouspalvelut ovat uudessa asiakaskohteessa alusta alkaen sovitulla laatutasolla. Samalla palveluesimiehen työaika voidaan kohdistaa enemmän asiakaspalveluun. (L&T 2012.)

Palvelun aloittaminen koostuu muun muassa hankinnoista, henkilöstösuunnittelusta, rekrytoinnista, työntekijöiden perehdytyksistä, tulevaan kohteeseen tutustumisesta. Henkilöstösuunnittelulla varmistetaan tarvittava henkilöstövahvuus palvelun tuottamiseen työkohteissa. Rekrytoinnilla tarkoitetaan uusien työntekijöiden hakemista avointa työtehtävää tai työpaikkaa varten. Hankinnoilla vastaavasti tarkoitetaan työkohteisiin tilattavia aineita, siivousvälineitä ja koneita, joiden avulla sovittua palvelua tuotetaan.

Usein alkavaa palvelusopimusta joudutaan tarkentamaan ja mahdollisesti muuttamaan tai ottamaan huomioon palvelun erityispiirteet heti asiakassuhteen alkuvaiheessa hyvinkin aktiivisesti. Aloituksen kehittämisen tavoitteena on helpottaa L&T:n palveluesimiehen ajankäyttöä uuden palvelusopimuksen alkaessa. Näin palveluesimiehellä olisi käytettävissä enemmän työaikaa uuden ja nykyisten asiakkaiden asiakaspalveluun sekä esimiestyöhön. Palveluesimiehen tehtäväkenttään kuuluu siivoustoiminnan ja muiden tukipalveluiden organisoiminen ja kehittäminen yhdessä asiakkaiden kanssa. Tärkeä tehtävä on myös johtamisen vetovastuu ja henkilöresursseista huolehtiminen. Palveluesimiehiltä tämän päivän palveluyrityksissä odotetaan ja arvostetaan määrätietoista esimiesotetta, tiimityötaitoja ja organisointikykyä sekä asiakaspalvelulähtöistä, tulosorientoitunutta ja joustavaa työskentelyotetta. Palveluesimiehet joutuvat tämän päivän työelämässä työskentelemään sekä suomeksi että englanniksi, ja hänen on hallittava myös perus tietotekniikan taidot.

Siivoojille määriteltiin kolme eri perehdytysmallia heti työsuhteen alkuun. Yritys perusti joillekin paikkakunnille TOP-kohteita (työssäoppimispaikkoja). Ne ovat nykyisiä asiakaskohteita, jotka ovat samalla työssäoppimispaikkoja uusille siivoojille. Toinen vaihtoehto on TOP-henkilö, joka perehdyttää uutta siivoojaa hänen työkohteessaan. Kolmas vaihtoehto on starttiryhmä, joka koostuu useammasta nimetystä perehdyttäjistä, ja he ovat mukana uudessa asiakaskohteessa perehdyttäjinä.

TOP-kohde on L&T:n nykyinen asiakaskohde, jossa tuotetaan siivous- ja tukipalveluja. Kiinteistöpalveluiden uudet siivoojat ovat kaksi päivää perehdytyksessä ennen uuden kohteen palvelusopimuksen alkamista. Perehdytyksen sisältö koostuu mm. siivousmenetelmien, -aineiden, -välineiden ja -koneiden koulutuksesta käytännössä. Heidän kanssa käydään läpi L&T:n palvelumallit, työturvallisuusasiat, asiakaspalvelua sekä L&T:n toimintatavat. TOP-kohteissa on myös jatkuvaa koulutusta erilaisilla teemoilla, työnopastuskoulutuksia ja menetelmäkoulutuksia, joihin voivat kaikki siivoojat osallistua tarpeen mukaan.

TOP-henkilön perehdytysvastuu koostuu myös edellä mainituista osa-alueista. Ennen uuden kohteen aloitusta uusi työntekijä on yhdestä kahteen päivää TOP-henkilön työkohteessa perehdytyksessä työkokemuksesta riippuen. Tarvittaessa TOP-henkilö osallistuu uuden kohteen

aloitukseen uuden siivoojan kanssa ja osallistuu opastuksen ohella siivoukseen opastettavan siivousalueella.

Starttir ryhmä koostuu useammasta perehdyttäjistä. Starttir ryhmä perustetaan aina isoimpiin tai palveluiltaan haastaviin asiakaskohteisiin. Starttir ryhmä antaa käytännön työnopastusta aloituksessa kuten myös edellä mainitut perehdyttäjät. Ennen aloitusta siivoojille pidetään yhden päivän pituinen yhteinen infotilaisuus, jolloin tutustutaan asiakkaan odotuksiin ja sopimuksen sisältöön. Perehdytään kohteessa käytettäviin puhdistusaineisiin, siivousvälineisiin ja -koneisiin sekä siivousmenetelmiin. Opastuksen ohella starttir ryhmäläiset osallistuvat siivoukseen startissa opastettavan siivousalueella. Jokaisella siivoojalla on starttir ryhmäläinen mukana useamman päivän kohteesta riippuen.

Aloituksen onnistumista tukee myös se, että palveluorganisaatio voi tehdä tiettyjä etukäteisvalmisteluja ennen palvelun aloitusta. Yksi aikaa vievin tehtävä on muun muassa hankittujen siivoustarvikkeiden, -aineiden ja koneiden käyttöönotto valmistelut. Tavoitteena on, että uuden kohteen siivoojat ovat edellisenä päivänä mukana valmistelemaan aloituspäivää kohteessa yhdessä esimiehen tai perehdyttäjän kanssa. Tässä yhteydessä heillä on myös usein mahdollisuus tutustua asiakkuuteen ja tulevaan siivousalueeseen.

5 Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää palvelun aloituksen onnistuminen uudessa asiakaskohteessa ja saada kehittämisehdotuksia palvelun aloitukseen. Uuden palvelusopimuksen alkaessa on erittäin tärkeää, että palvelu alkaa hyvin ja vaivattomasti asiakkaan näkökulmasta. Tavoitteena on, että asiakkaan ei tarvitse huolehtia palveluliikkeen vaihtuessa ostetun palvelun toiminnasta. Palveluntuottajalle on aloituksen onnistumisella pitkäaikainen vaikutus. Palveluliikkeen onnistuessa palveluissaan heti asiakassuhteen alkuvaiheessa, on sillä positiivien vaikutus muun muassa siivoojien työssä viihtyvyyteen ja vaihtuvuuteen sekä mahdollisten rekla- maatioiden laatuun että määrään.

Tutkimuksen tavoitteena oli saada vastaus kysymyksiin:

- Miten L&T on valmistautunut aloitukseen?
- Onko yhteydenpito ollut riittävää ja säännöllistä?
- Millainen mielikuva on L&T:n toiminnasta?
- Miten L&T:n toimintaa tulisi kehittää aloituksen yhteydessä?

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella oli tarkoituksena kehittää nykyistä toimintamallia toimivammaksi. Tutkimuksessa saadun aineiston perusteella pyrittiin löytämään ne keskeiset

kehityskohdat, jotka ovat kaikille tahoille merkityksellisiä hyvä palvelun saamiseksi ja tuottamiseksi.

6 Teemahaastattelu

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa määrällisiin eli kvantitatiivisiin ja laadullisiin eli kvalitatiivisiin menetelmiin. Määrällisessä menetelmässä lomakekysely tai -haastattelu on pääasiallinen tiedonkeruumenetelmä, jolloin voidaan kysyä samaa asiaa isommalta joukolta vastaajia ja samassa muodossa. Kyselyn avulla saatua tietoa voidaan analysoida tilastollisin menetelmin. Tässä menetelmässä tutkija on selvästi erillään tutkittavista eikä voi vaikuttaa tutkimuksen kohteeseen. Vastaavasti laadullisia menetelmiä ovat teema-, avoin- ja ryhmähaastattelut sekä havainnointi. Laadullisia menetelmiä käytettäessä on tutkimuksen kohteita huomattavasti vähemmän kuin määrällisessä tutkimuksessa. Tämän menetelmän tavoitteena on löytää ja ymmärtää saatua tietoa paremmin ja kokonaisvaltaisemmin. Tutkimusten tavoitteena on löytää uutta tietoa ja usein teoriat eivät vaikuta laadullisten menetelmien suunnitteluun yhtä paljon kuin määrällisten menetelmien suunnitteluun. On hyvä muistaa menetelmien peruserot ja ymmärtää erilaisten menetelmien erilaiset lähtökohdat ja niiden oikeanlainen käyttö. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä voi määrällisten ja laadullisten menetelmien ero hämärtyä, siksi ne usein ovat väline, joiden avulla kehittämistyössä päästäisiin parhaisiin mahdollisiin käytäntöihin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 93- 94.)

Opinnäytetyöhön valittiin laadullinen tutkimustyyli, koska haluttiin selvittää, kuinka eri haastateltavat tahot kokevat uuden palvelusopimuksen aloituksen ja millaisia näkemyksiä heillä oli toiminnan kehittämiseen. Haastattelun avulla päästiin hyvinkin läheiseen keskusteluyhteyteen haastateltavien kanssa. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan aina kiinnostuneita ihmisten ajatuksista ja arvoista. Määrälliset seikat eivät ole tässä tutkimuksessa merkityksellisiä vaan tarkoituksena on löytää aitoja kehitystoimenpiteitä parempaan toimintaan aloitusten yhteydessä.

6.1 Menetelmän valinta

Haastattelua voidaan pitää tiedonhankinnan yhtenä perusmallina ja se on tutkimusmenetelmistä yksi suosituin. Se voidaan tehdä monista eri syistä ja toteuttaa eri tavoin. Haastattelu soveltuu joustavuutensa ansiosta moniin erilaisiin tarkoituksiin. Sen käytettävyydestä johtuen se on hyvin suosittu lähes kaikkialla ja sen avulla saadaan syvällistäkin tietoa. Keskustelun avulla voidaan saada henkilöiden mielipiteitä esiin, kerätä tietoa, käsityksiä ja uskomuksia. Haastattelusta sanotaan sen olevan metodi, jossa tutkimukseen osallistujat yleensä tuntevat olonsa miellyttäväksi. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 11.)

Haastattelun etuna muihin tiedonkeruumenetelmiin on, että sen avulla voidaan kerättävää aineistoa säädellä tilanteen vaatimalla tavalla vastaajia seuraten. Haastattelussa voidaan aiheiden järjestystä muokata haastattelun edetessä. Haastattelun valintaan tutkimusmenetelmäksi voi vaikuttaa tutkijan halu saada tietoa filosofisista lähtökohdista konkreettisiin lähtökohtiin. Haastattelun valinnan syitä voi olla myös, että haastateltava on tutkimuksessa arvokas ja aktiivinen osapuoli. Haastattelussa voidaan nähdä vastaajan ilmeet ja eleet sekä itse vastaaja. Tutkimuksen aihe voi sisältää moninaisia vastauksia, mutta tutkijalla ei ole tiedossa vastausten peruspiirteitä. Haastattelun avulla voidaan myös selventää ja syventää saatuja vastauksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 204-206.)

Haastattelun etuina voidaan pitää sitä, että yleensä henkilöt, joita on pyydetty haastateluun, ovat mielellään mukana tutkimuksessa sekä sitä, että tarvittaessa heidät voidaan tavoittaa myöhemmin lisä- tai syventävien tietojen keruuta varten. Vastaavasti haastattelun haittana voidaan pitää sitä, että se on aikaa vievä tutkimusmenetelmä. Se vaatii aikaa haastattelun suorittamiseen ja purkamiseen sekä tulosten analysointiin. Haastattelussa myös haastateltava voi kokea olonsa epämukavaksi, jopa pelottavaksi. Haastattelun tuloksia analysoitaessa tulee ottaa huomioon vastausten luotettavuus sekä välttää liiallista yleistämistä. (Hirsjärvi ym. 2010, 206 -207.)

Haastattelumenetelmiä ovat lomake-, teema- ja avoin haastattelu. Tässä tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelu on välimuoto lomakehaastattelusta ja avoimesta haastattelusta. Teemahaastattelun aihepiirit eli teemat ovat etukäteen määriteltä, mutta laadituilla kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa eikä järjestystä. Teemahaastattelun avulla saatuja tuloksia voidaan analysoida ja tulkita eri tavoin. (Hirsjärvi ym. 2010, 208.)

Teemahaastattelun etuna on, ettei se sido haastattelua kvantitatiiviseen tai kvalitatiiviseen tutkimukseen. Se ei myöskään ota kantaa haastattelukertojen määrään tai kuinka tarkentavia kysymyksiä tutkija tekee. Teemahaastattelussa oleellisinta on, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan edetään ennakkolta suunniteltujen teemojen mukaisesti. Tämän johdosta haastateltavat pääsevät ääneen ja voidaan ottaa huomioon haastateltavien tulkinnat asioista sekä heidän ilmaisemansa merkitykset eri asioille. Vuorovaikutus nousee tärkeäksi osaksi teemahaastattelua. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, jossa haastattelun näkökantaa, aiheet ja teema-alueet ovat kaikille haastateltaville samat. Teemahaastattelusta puuttuu tarkat kysymykset ja muoto sekä järjestys, joka on ominaista lomakehaastattelulle. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48.)

6.2 Käytännön toteutus

Teemat pohjautuvat palvelun laatua ja perehdyttämistä käsittelevään teoriaan. Aarnikoivu (2005) sekä Kupiainen ja Pesonen (2009) esittävät näkemyksiä asiakasyymmärryksestä ja asiakkaiden tarpeiden tunnistamisesta sekä työhön perehdyttämisen perustana. Viestinnän ja säännöllisen yhteydenpidon merkitystä asiakkaaseen korostavat Lämsä ja Uusitalo (2009) sekä Eräsalo (2008) asiakastyytyväisyyden perustana. Esimiehen roolia perehdytyksessä käsittelevät Lecklin (2006) ja Eräsalo (2008). Rissanen (2006) ja Grönroos (2009) tuovat esiin työhön perehdyttämisen keskeisiä sisältöjä palvelun laadun ulottuvuuksista. Haastattelujen teemoina olivat asiakaskohteeseen tutustuminen ja asiakasyhteydenpito, esimiehen rooli ja siivoojien perehdytys. Haastatteluteemat ovat liitteenä 1-3. Tutkimusaineiston keruu suoritettiin puhelimitse teemahaastattelurunkojen avulla.

Haastattelut toteutettiin tammikuussa 2014. Haastateltavat valittiin sattumanvaraisesti viidestä eri L&T:n asiakkaista, joiden palvelusopimus oli alkanut syys-marraskuun 2013 välisenä aikana. Asiakkaat olivat eri puolilla Suomea L&T:n eri toiminta-alueilla ja ovat euromääräiseltä kokoluokaltaan erikokoisia. Yrityksistä haastateltiin yhteensä viittä siivouksesta vastaavaa yhdyshenkilöä. L&T:n palveluesimiehistä haastateltiin viittä henkilöä ja sama määrä siivoojista. He kaikki ovat työskennelleet asiakaskohteessa heti yhteistyön alusta alkaen.

Haastattelua varten saatiin L&T:n palvelutuotannon yksikönpäälliköiltä haastateltavat yritykset, joiden palvelusopimus oli vielä uudehko sekä asiakaskohteesta vastaavan palveluesimiehen yhteystiedot. Palveluesimiehet toimittivat asiakkaan yhdyshenkilöiden ja siivoojien yhteystiedot haastattelijalle. Ajankäytön ja haastateltavien maantieteellisen sijainnin takia kaikki haastattelut tehtiin puhelimitse. Haastateltavat asiakkaiden yhteyshenkilöt ja L&T:n palveluesimiehet eivät tieneet haastatteluista etukäteen. Osa siivoojista sai haastattelusta tiedon omalta palveluesimieheltään, mutta suurin osa ei osannut odottaa haastattelua. Haastattelun alussa painotettiin haastattelun luottamuksellisuutta ja haastateltavien anonyymisyyttä ja sitä etteivät haastateltavien kommentit ja mielipiteet tule kuin haastattelijan tietoon. Heille kerrottiin myös, että haastattelun dokumentit hävitetään heti, kun tutkimus on valmis. Tällä asialla tuntui olevan merkitystä haastattelun avoimuudelle ja tiedon saamiselle.

Haastattelut etenivät siten, että ensin haastateltiin palveluesimies ja samalla puhelinoitolla tiedusteltiin heiltä asiakkaan yhteyshenkilön ja siivoojien yhteystietoja. Tämän jälkeen otettiin yhteyttä kohteessa työskentelevään siivoojaan ja asiakkaaseen. Haastattelut kestivät puolesta tunnista noin tuntiin. Haastattelun alkuun kerrottiin, miksi haastattelu tehdään ja mihin se liittyy. Apuvälineenä käytettiin teemahaastattelun runkoja, jotka oli muotoiltu ryhmittäin asiakas (Liite 1), palveluesimies (Liite 2) ja siivooja (Liite 3). Haastattelujen aikana kirjoitettiin haastateltavien vastaukset teemahaastattelurunkoon, joihin oli muotoiltu tukikysymyksiä vastausten kirjaamisen helpottamiseksi. Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen. Litterointia ei tehty sanatarkasti, vaan vastauksista kirjoitettiin

tettiin pääpiirteet muistiin, kuten muissakin haastatteluissa. Koska haastattelun aihepiiri oli haastattelijalle tuttu, oli helppo tehdä täsmentäviä jatkokysymyksiä haastattelun aikana. Näin saatiin mahdollisimman kattava käsitys aina kohteittain aloituksesta ja sen onnistumisesta.

Haastatteluaineistot analysoitiin teemoittain ja haastateltavaryhmittäin. Aineistot tulostettiin paperille, jotta niitä oli helpompi verrata rinnakkain. Tekstit luettiin huolellisesti läpi ja sen jälkeen alettiin vertailla eri haastattelujen sisältöjä keskenään; asiakkaat, palveluesimiehet ja siivoojat. Aineistossa havaittiin yhtäläisyyksiä ja nämä merkittiin muistiin. Teemoittain kirjoitettiin erilliselle paperille haastateltavaryhmittäin yhtenevät kommentit ja ajatukset haastateltavien vastauksista. Aineistosta haettiin asioita, joita asiakkaat, palveluesimiehet ja siivoojat toivat haastatteluissa toistuvasti esiin.

7 Tutkimuksen tulokset

Tutkimustulokset esitellään haastatteluryhmittäin; asiakkaat, palveluesimiehet ja siivoojat. Tuloksissa tuodaan esiin haastateltujen henkilöiden kokemuksia aloituksista ja yhteydenpidosta, mielikuvia L&T:stä sekä haastattelujen kautta saatuja kehitysehdotuksia. Ensin esitetään asiakkaan kokemuksia uuden palveluliikkeen palvelun aloituksesta, toisena palveluesimiesten kokemuksia uuden asiakaskohteen aloituksesta ja kolmantena siivoojien kokemuksia uutena työntekijänä L&T:llä uuden työkohteen palvelun aloituksesta. Lisäksi tuodaan esiin kunkin ryhmän esittämiä näkemyksiä palvelun aloituksen kehittämiseksi.

7.1 Asiakaskokemukset aloituksesta

Asiakkailla on uuden palvelusopimuksen alkaessa aina suuret odotukset. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää asiakkaiden näkökulmasta onnistuneita toimintatapoja ja niitä, mihin tulisi kiinnittää jatkossa enemmän huomiota paremman asiakaskohtaamisen varmistamiseksi. Asiakastyytyväisyydellä on suuri merkitys hyvään yhteistyöhön. Tutkimuksessa haluttiin kokemuksia asiakkaiden näkökulmasta L&T:n valmistautumisesta ja tutustumisesta uuteen kohteeseen, lisätietojen keräämisestä ja yhteydenpidon merkityksestä. L&T:n henkilöstön ulkoisesta olemuksesta ja käyttäytymisestä sekä kehitysehdotuksia L&T:n toimintaan aloitus vaiheessa.

Asiakailta tiedusteltiin, kuinka he kokivat L&T:n valmistautumisen yhteistyön alkamiseen. He olivat kokeneet L&T:n valmistautumisen ja kiinnostuksen tulevaan asiakaskohteeseen kiittävänä. Kaikkien haastateltavien mielestä L&T:stä tuli ammattimainen kuva ja valmistautuminen oli tehty hyvin. Erittäin tärkeänä he pitivät, että käytiin esittäytymässä ja tutustumassa tiloihin, joissakin paikoissa useamman kerran. Kahdessa asiakaskohteessa oli tulevat siivoojat käyneet etukäteen tutustumassa siivottaviin tiloihin ja tätä asiakkaat pitivät hyvänä käy-

täntönä. He kokivat positiivisena L&T:n aktiivisuuden ennen aloitusta ja uskalluksena antaa kehitysehdotuksia asiakkaalle. Asiakkaat kertoivat, etteivät he ole siivousalan ammattilaisia ja eivätkä välttämättä osaa tuoda asioita esiin siivousalan näkökulmasta. Tiedusteltaessa palveluyrityksen aktiivisuutta asiakkaan toimintakäytännöistä koettiin, että L&T oli aktiivinen ja kiinnostunut keräämään tietoa muun muassa hälytysjärjestelmien ja avainten hallinnasta sekä asiakkaan turvallisuuskoulutuksista.

Palveluesimiesten ja muiden L&T:n palvelutuotannon yhteydenpidosta tutkimuksessa oli erilaisia kokemuksia. Joidenkin haastateltavien mielestä yhteydenpito puhelimitse tai sähköpostin välityksellä oli ollut säännöllisten tapaamisten ohella riittävää. Kahden asiakkaan mielestä palveluesimiesten yhteydenpito ei ollut riittävää ja joidenkin asioiden eteenpäin kehittäminen oli jäänyt vähemmälle.

L&T:n henkilöstön ulkoisen olemukseen ja käyttäytymiseen kaikki olivat tyytyväisiä. Siivoajat ja esimiehet tervehtivät reippaasti. Erään kohteen osalta asiakkaalla ja siivoojalla ei ollut yhteistä äidinkieltä ja tämä oli tuottanut alkuvaiheessa vähän väärinkäsityksiä. Työasut olivat olleet asialliset ja siivoajat oli ollut helppo tunnistaa, samoin siivousvaunut olivat olleet siistit. Tutkimuksessa tuli esiin myös asiakkaiden toiveena tervehtiä ja huomioida asiakkaan asiakkaita, varsinkin kun toimitaan palvelualalla.

Asiakkailta saatiin muutamia kehitysehdotuksia. He olivat kokeet L&T:n toiminnan hyväksi ja ammattimaiseksi. Heidän mielestään L&T:llä on selkeä pyrkimys toiminnallaan siihen, mitä asiakas on toivonut palvelulta. Asiakkaat toivoivat avointa keskustelua toiveista ja palvelun toteutumisesta. Yksi kehityskohta oli työntekijöiden perehdytys. Tähän tulisi kiinnittää huomiota, jotta työnjälki olisi hyvä ja palvelun laatu odotusten mukaista. Palveluesimiehen huomattessa, että palvelu ei ole riittävää, tulisi hänen puuttua pikaisesti, jotta reklamaatioilta vältytään. Samoin toivottiin saada mahdollisimman pian palvelusta vastaavien henkilöiden yhteystiedot niin palveluesimiesten kuin siivoojienkin. Asiakkaat toivoivat L&T:n henkilöstön esittäytymistä, jotta he tulisivat tutuiksi. Samoin sairauspoissaolojen tai lomien osalta toivottiin ajan tasalla pitämistä.

7.2 Palveluesimieskokemukset aloituksesta

Kiinteistöpalveluissa on monesti uuden asiakaskohteen aloitus palvelutuotannolle hyvin hektistä aikaa. Samanaikaisesti, kun palvelutuotannolle tulee uusi asiakkuus, ovat edelleen nykyiset asiakkuudet ja siivoajat huomioitava päivittäisessä toiminnassa. Palveluesimiehen tulee vastata kokonaisvaltaisesti hyvästä ja sovitusta palvelusta myös heille. Tutkimuksessa haluttiin saada tietoa siitä, kuinka paljon palveluesimiehillä oli ollut aikaa valmistautua uuden asi-

akkuuden vastaanottamiseen ja siivoojien perehdyttämiseen, sekä miten aloitus onnistui ja mitä he tekisivät toisin.

Haastateltavien valmistautuminen aloitukseen oli ollut hyvin samankaltainen. Kaikkien palveluesimiesten haastatteluissa tuli esiin, että he olivat osallistuneet aloituskokoukseen. Aloituskokoukset olivat kuitenkin olleet hyvin eritasoisia. Aloituskokouksissa myyntiorganisaatio oli luovuttanut palvelutuotannolle tietoa tulevasta asiakkuudesta, palvelun sisällöstä ja asiakkaan odotuksista. Haastatteluissa tuli yhteisenä tekijänä esiin kiire, joka näkyi lyhyenä valmistautumisaikana aloitukseen ja siivoojien rekrytoinnit olivat jääneet myöhäiseen vaiheeseen. Uusien asiakkuuksien aloitukset olivat olleet kiireisiä ja joidenkin mielestä jopa kaoottisia.

Ennen aloitusta oli pyritty järjestämään kohteeseen tutustumisia ja jotkut olivat voineet kiertää kohteessa useampana päivänä ennen starttia. Jokainen haastateltu palveluesimies oli käynyt tutustumassa ennen aloitusta uuteen asiakaskohteeseen myyntineuvottelijan ja suunnittelijan kanssa.

Palveluesimiehet olivat kiinnittäneet huomiota siivoojien perehdytykseen. Siivoojilla oli ollut TOP-henkilö tai starttiryhmä kohteen aloituksessa tukena. Haastateltavista kahdella oli aiempaa kokemusta starttiryhmästä ja siivoojien perehdyttämisestä uuteen asiakaskohteeseen ennen aloitusta. Tämä toimintamalli oli ollut hyvä ja helpottanut palveluesimiehiä aloituksen yhteydessä. He kokivat, että heillä oli jäänyt enemmän aikaa muiden käytännön asioiden järjestelyihin nykyisissä asiakkuuksissa ja siivoojille.

Palveluesimiesten yhteydenpito asiakkaaseen aloituksen yhteydessä oli ollut hyvin eritasoista. Yksi haastateltavista oli ollut hyvin aktiivisesti yhteydessä asiakkaaseen ennen aloitusta. Osalla palveluesimiehistä ei ollut heti tiedossa siivouksesta vastaavaa yhteys henkilöä. Jotkut olivat olleet yhteydessä asiakkaaseen vain puhelimitse tai sähköpostilla. Joidenkin haastateltavien kohdalla oli oltu yhteydessä ensimmäisen kerran asiakkaaseen vasta kahden kuukauden päästä aloituksesta. Lomakausi saattoi osittain vaikuttaa tähän. Yhdellä vastaajista yhteydenpito oli ollut hyvinkin aktiivista lähinnä palvelukuvausten ja siivottavien tilojen varmistamisen takia. Tarjouspyyntö oli ollut vaillinainen, mikä aiheutti tarkennuksia heti yhteistyön alkaessa.

Henkilökunnan ulkoinen olemus ja käyttäytyminen haluttiin myös selvittää. Nämä vaikuttivat olleen kunnossa. Siivoojilla oli L&T:n edellyttämät työasut ja tarvittavat suojaimet, samoin siivousvaunujen siisteyden oli kiinnitetty huomiota. Myös asiakkaiden kommentit L&T:n henkilökunnan olemuksesta ja käyttäytymisestä olivat olleet positiivista. Kaiken kaikkiaan koko-

naiskuva L&T:n toiminnasta aloituksen yhteydessä oli positiivinen. L&T:llä saa tukea ja on mahdollisuus selvittää aloitukseen liittyviä kysymyksiä.

Kehitysehdotuksissa tuli kaikilta palveluesimiehiltä esiin tarve tukeen aloituksissa. Asiakas-kohteeseen tulisi päästä tutustumaan, kiertämään ja tapaamaan asiakasta ennen aloituspäivää. Samoin tulisi selvittää asiakkaalta, kuinka monta päivää aikaisemmin olisi mahdollista toimittaa siivoustarvikkeet ja -koneet kohteeseen sekä laittaa muun muassa siivousvaunut käyttökuntoon aloitusta varten. Heidän mielestään tämä nopeuttaa ja helpottaa aloituspäivää kuin siivoojiakin. Isommissa asiakaskohteissa toivottiin koulutusapua jo ennen aloitusta, jotta aloituspäivä voidaan rauhoittaa siivousalueiden tutustumiseen ja siivoukseen.

7.3 Siivoojien kokemukset aloituksesta

Työntekijöiden perehdyttämisellä on suuri merkitys työssä viihtymiseen, motivaatioon ja alan arvostukseen. Siivousalan houkuttelevaisuus on heikkoa ja tämä näkyy mm. henkilöstön vaihtuvuudessa. Moni saattaa hakea siivousalalta väliaikaista ja osa-aikaista toimeentuloa. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään siivoojien kiinnostusta, arvostusta perehdytykseen, yritykseen ja mitä heidän mielestään voitaisiin tehdä toisin aloitusten yhteydessä.

Lähes kaikki haastateltavat olivat tutustuneet asiakaskohteen tiloihin ennen aloitusta. Joillekin vastaajista asiakkuus oli entuudestaan tuttu. Vain yhdelle vastaajista oli pidetty edellisellä päivänä info-tilaisuus asiakkuudesta ja palvelun sisällöstä. Uuden kohteen aloitus koettiin siivoojien keskuudessa myös hyvin sekavaksi. Tavaratilaukset olivat olleet puutteellisia lähes joka kohteessa. Samoin kohteisiin toimitetut tavaratoimitukset purettiin pääsääntöisesti vasta aloituspäivän aamuna ja nämä edellä mainitut seikat olivat hidastuttaneet työn aloittamista ja suoritusta.

Jokaisella haastateltavalla oli ollut perehdyttäjä ensimmäiset työpäivät kohteessa ja tämän he kokivat erittäin hyväksi asiaksi. Heidän mielestään oli ollut mukavaa ja turvallisenoloista yhdessä tutustua uusiin tiloihin. Myös ennen aloitusta pidetyt perehdytystilaisuudet olivat olleet mielekkäät ja tarpeelliset. Kunnollisen perehdyttämisen avulla työtehtäviin ja yritykseen, he kokivat ymmärtävänsä paremmin yrityksen liiketoimintaperiaatteet ja miten ne ovat osa omaa toimintaa. Mielikuva L&T:n toiminnasta kaiken kaikkiaan oli haastateltavilla positiivinen. He tunsivat, että ympärillä oli asiantuntevaa henkilöstöä ja asioita haluttiin kehittää parempaan suuntaan.

Palveluesimiesten yhteydenpito oli ollut vaihtelevaa. Osa palveluesimiehistä oli ollut aluksi lähes päivittäin yhteydessä siivoojaan ja sen jälkeen harvemmin. Osa haastateltavista oli tavannut esimiestään melko harvoin. He olivat itse soittaneet esimiehelle, jos heillä oli ollut

asiaa. Viidestä vastaajasta yksi oli tavannut esimiestään melko usein, kaksi melko harvoin ja kaksi harvoin.

Siivoajat kokivat myös työsajujen ja suojaimein olevan kunnossa sekä mielekkäät. Asiakkailta ja palveluesimiehiltä he olivat saaneet positiivista palautetta asiakaspalvelusta. Joidenkin haastateltavien työviihtyvyyttä oli lisännyt esimiesten aikainen puuttuminen siivoojien keskuudessa ilmenneisiin henkilökemioihin.

Kehitysehdotuksissa tuli esiin perehdyttämisen tärkeys niin puhdistusaineisiin, siivousvälineisiin kuin asiakaspalveluun. Haastateltavat kertoivat haluavansa tietää asiakkuudesta enemmän, kuin mitä sopimus sisältää. Heitä kiinnostaa tietää mitkä ovat asiakkaan odotukset ja mitä heiltä odotetaan. Samoin he pitivät tärkeänä päästä tutustumaan kohteeseen ennen aloitusta tai vaihtoehtoisesti pidettäisiin info-tilaisuus yhteistyön alkaessa. Haastateltavat toivoivat siivousvälineiden ja -tilojen varustamista ennen aloitusta, jotta he voisivat aloittaa työt mahdollisimman joustavasti aloituspäivänä. Toiveena isommista asiakkuuksissa oli tutustumista työkalvereihin ja heidän työalueisiin esimeikiksi sisäisten kokousten yhteydessä.

7.4 Tulosten yhteenveto ja tarkastelu

Oheisessa haastattelutulosten yhteenvetotaulukossa (Taulukko 1.) on haastatteluista tiivistetty yhteisiä tekijöitä asiakaskokemuksen parantamiseksi asiakkaiden, palveluesimiesten ja siivoojien näkökulmasta.

asiakas	palveluesimies	siivoaja
asiakastuntemus ja palvelun laatu	asiakastuntemus ja palvelu laatu	asiakastuntemus ja palvelun laatu
aloitukseen valmistautuminen	aloitukseen valmistautuminen	aloitukseen valmistautuminen
L&T:n yhteydenpito	perehdytysapu	perehdytys
		palveluesimiehen yhteydenpito

Taulukko 1: Tulosten yhteenveto

Asiakkaat, palveluesimiehet ja siivoajat kokivat haastattelujen perusteella hyvän asiakas tuntemuksen ja sitä kautta paremman palvelun laadun erittäin tärkeäksi palveluprosessissa. Heillä oli tunne siitä, että mitä enemmän heillä on tietoa asiakkuudesta ja asiakkaan odotuksista, sitä paremmin he pystyvät vastaamaan asiakkaan odotuksiin. Asiakkaalle voidaan luoda posi-

tiivinen kokemus Rissasen (2006) mukaan, kun palveluntuottaja tunnistaa ajoissa asiakkaan tarpeet ja osaa huomioida ne palveluprosessin aikana. Tuulaniemen (2011) mukaan palvelulla voidaan ratkaista asiakkaan ongelma, on muistettava että palvelu on aina prosessi ja palvelu koetaan, sillä se on ihmisten välistä vuorovaikutusta. Samoin Ylikoski (1999) toteaa, että nykyisin on vaikeaa yritysten erottautua kilpailijoista tarjoamansa ydinpalvelun avulla ja siksi palvelun laadusta on tullut merkittävä kilpailukeino.

Huolellinen valmistautuminen aloitukseen etukäteen tukee onnistuneen palvelun muodostumista. Kaikki kokivat tärkeäksi asiakaskohteeseen tutustumisen, siivoojien rekrytoinnin ja kaiken mahdollisen muun toiminnallisen valmistautumisen helpottavan varsinaista asiakaskohteen aloitusta. Pesonen (2007) esittää näkemyksen kuinka asiakastyytyväisyys varmistetaan tehokkaalla ja organisoidulla toiminnalla, jolloin voidaan poistaa tai minimoida turha sählääminen. Tällä on myös vaikutusta työntekijöiden pysyvyyteen ja työtyytyväisyyteen sekä työmotivaatioon. Yrityksen maine markkinoilla pysyy hyvänä ja kiinnostavana myös työntekijöiden parissa.

Asiakkaat kokivat säännöllisen yhteydenpidon tärkeäksi ja palvelua tuottavan organisaation henkilöstön tuntemisen. Siivoojat toivoivat esimiesten säännöllistä tapaamista sekä oman työyhteisön tuntemista. Operatiivinen viestintä liittyy työntekoon ja on tarpeellinen työn ja yhteistoiminnan sujumisen kannalta (Eräsalo 2008, 139). Samoin palveluesimiehet ja siivoojat toivat vahvasti esiin haastatteluissa perehdytystä ja perehdytykseen saatavaa lisäapua. Leckelin (2006) käsittelee kirjassaan laatua ja kuinka se on yrityksille kilpailukeino, johon tulisi panostaa kokonaisvaltaisesti. Hänen mukaansa laadukkaan asiakaspalvelun takaa motivoitunut, koulutettu ja työhönsä harjaantunut henkilöstö. Samoilla linjoilla ovat Lämsä & Uusitalo (2009) ja Eräsalo (2008). Heidän mielestään henkilöstön perehdytykseen tulee kiinnittää huomiota ja kuinka asiakas huomaa hyvinkin pian palveluyrityksen henkilökunnan osaamisen, sitoutumisen ja motivaation omaan työtehtävään. Vuorovaikutuksella ja viestinnällä voidaan myös vahvistaa henkilökunnan sitoutumista työnantajaan ja työyhteisöllisyyttä.

8 Johtopäätökset

Onnistunut aloitus luo pohjan hyvälle asiakaskokemukselle L&T:n uusissa alkavissa asiakkuuksissa. Tässä opinnäytetyössä tavoitteena oli tutkia palvelun aloituksen onnistuminen uudessa asiakaskohteessa ja saada kehittämisohjeita palvelun aloitukseen. Tutkimuksessa haluttiin löytää ne kohdat, jotka ovat kriittisimpiä palveluprosessissa asiakkaiden, palveluesimiesten ja siivoojien näkökulmasta uuden kohteen aloituksessa. Tutkimuksessa tuli esiin, että yrityksen lupaukset ja taito lunastaa niitä on jatkuvassa seurannassa asiakaspalvelussa ja sen tuottamisessa. Asiakkaiden pettymykset tulevat esille onnistumisia vahvemmin ja vaativat siksi erityistä painoarvoa jatkuvan suorituskyvyn varmistamiselle.

Haastattelut tehtiin puhelimitse viidelle L&T:n eri asiakkaalle ja viidelle palveluesimiehelle sekä siivoojalle, jotka vastaavat palveluista näissä asiakkuuksissa. Haastatteluilla löydettiin hyvin selkeät yhteiset tekijät, jotka olivat asiakastuntemus, viestintä, perehdyttäminen ja valmistautuminen uuden kohteen aloitukseen. Asiakastuntemuksella on selvä yhteys niin tekniseen kuin toiminnalliseen palvelun laatuun. L&T:n henkilökunta toivoi enemmän mahdollisuuksia tutustua asiakkuuteen ja jopa sopimuksen sisältöön, jotta palvelu vastaisi mahdollisimman hyvin asiakkaan odotuksia ja välttyttäisiin reklamaatioilta. Samoin asiakkaat pitivät hyvänä käytäntönä tutustua asiakkuuteen, L&T:n henkilöstöön ja siivottaviin tiloihin ennen varsinaisen palvelun aloitusta.

Vuorovaikutteisuus ja viestinnän merkitys nousi esiin haastatteluissa. Asiakkaat arvostivat heti yhteistyön alusta alkaen avointa ja säännöllistä viestintää. Tämä voi tapahtua sovituilta säännöllisillä tapaamisilla, puhelimitse tai sähköpostin välityksellä. Tärkeää on, että palvelusta vastaavat henkilöt ovat yhteydessä asiakkaaseen. L&T:n henkilökunnan sisäiset tapaamiset ja viestiminen koettiin myös erittäin tärkeäksi. Siivoajat toivoivat säännöllisempää viestintää ja tapaamisia omassa työyhteisössä. Samoin esimiehiltä toivottiin enemmän palautteen antoa, jotta asiakaspalvelu vastaisi asiakkaan odotuksia.

L&T:n henkilöstön perehdyttäminen ja kokonaisvaltainen valmistautuminen aloitukseen koettiin merkitykselliseksi ja sen onnistumisella voi olla pitkäaikaisia vaikutuksia palvelun laatuun ja asiakastyytyväisyyteen. L&T:n nykyinen toimintamalli uusien työntekijöiden perehdytyksestä sai positiivista palautetta siivoojilta ja palveluesimiehiltä. Hyvä ja asianmukainen perehdytys tuli esiin myös joidenkin kohteiden siivoojien vähäisenä vaihtuvuutena ja positiivisena mielikuvana L&T:stä työnantajana. Rekrytoinnin nopeaan käynnistämiseen varhaisessa vaiheessa ennen aloitusta tulee kiinnittää huomioita, sillä ammattitaitoisen työvoiman saaminen on siivousalalla haasteellista. On erittäin tärkeää saada siivoajat mahdollisimman pian perehdytykseen, jolloin varmistetaan siivousalan osaaminen, hyvä ja toimiva asiakaspalvelu. Perehdytyksessä tulee käydä läpi selvästi mitkä ovat asiakkaan odotukset palvelulta ja mitä palvelu sisältää. Jos mahdollista siivoajat ja palveluesimiehet tutustuvat tulevaan uuteen työkohteeseen ja asiakkuuteen ennen aloitusta. Aloituspalavereissa tuleekin kiinnittää huomiota edellisiin havaintoihin, kun aikataulutetaan ja suunnitellaan eri toimintoja ennen aloitusta. Kaiken kaikkiaan uudenkohteen aloitukseen valmistautuminen tulee aloittaa mahdollisimman pian. Kaikki etukäteisvalmistelut helpottavat aloitukseen osallistuvia varsinaisena aloituspäivänä.

Tämä opinnäytetyön aihe on ollut itselleni mielenkiintoinen ja vahvistanut käsitystäni siitä kuinka voidaan varmistaa hyvä ja laadukas palvelu asiakkaille. Työn aihe on minulle tuttu nykyisestä työstäni, koska olen ollut käynnistämässä projekteja aiheeseen liittyen. Opinnäyte-

työn tuloksia tullaan tarkastelemaan lisää ja kehitystoimenpiteet ottamaan käyttöön mahdollisimman pian. Olen oppinut tutkijan roolissa uusia toimintatapoja ja tämä varmasti helpottaa tulevaisuudessa erilaisten kehitystehtäviin liittyvien toimeksiantojen käsittelyä.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WS Bookwell.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell.
- Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Vantaa: Hansaprint Direct.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Raamatutrukikoda.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes print.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Hämeenlinna: Talentum Media.
- Lecklin, O. & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Hämeenlinna: Talentum Median.
- Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2009. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Prima.
- Marckwort, R & A. 2011. Ole hyvä asiakaspalvelija vaativissa tilanteissa. Helsinki: Yrityskirjat.
- Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1.-2. painos, 2010. Helsinki: Wsoypro.
- Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell.
- Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusyhtiö Pohjantähti.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Karisto Kirjapaino.
- Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? 2. uudistettu painos. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Julkaisemattomat lähteet

- Lassila & Tikanoja Oyj:n sisäiset materiaalit 2012. Luettu 12.2.2014
- L&T Intranet. 2014. Yritysesitys 2013. Luettu 12.2.2014.

Kuviot

Kuvio 1: Asiakkaan odottama palvelun laatu (Rissanen 2006, 214)	8
Kuvio 2: Laadun merkitys (Lecklin 2006, 25).....	10

Taulukot

Taulukko 1: Tulosten yhteenveto	24
---------------------------------------	----

Liitteet

Liite 1 Haastattelukysymykset asiakas	32
Liite 2 Haastattelukysymykset palveluesimies.....	33
Liite 3 Haastattelukysymykset siivooja	34

Liite 1 Haastattelukysymykset asiakas

Haastattelukysymykset ASIAKAS:

1. Miten mielestänne L&T:n valmistautuminen aloitukseen näkyi

yhteydenotossa?
esittäytymisessä?
kohdekäynneissä?
aktiivisessa käytäntöjen tiedustelussa?

•kaiken kaikkiaan asteikolla: kiitettävää
hyvää
tydyttävää
huonoa

2. Miten mielestänne aloitus onnistui?

•kaiken kaikkiaan asteikolla: kiitettävää
hyvää
tydyttävää
huonoa

3. Millaista on ollut L&T:n yhteydenpito?

Miten säännöllistä?
•kaiken kaikkiaan asteikolla: usein
melko usein
melko harvoin
harvoin

4. Millaisen yleiskuvan L&T:n henkilökunta antaa itsestään ulkoisella ilmeellä?

•kaiken kaikkiaan asteikolla: kiitettävää
hyvää
tydyttävää
huonoa

Entä käytöksellään?
•kaiken kaikkiaan asteikolla: kiitettävää
hyvää
tydyttävää
huonoa

5. Millainen mielikuva teillä on L&T:n toiminnasta kokonaisuutena?

•kaiken kaikkiaan asteikolla: kiitettävää
hyvää
tydyttävää
huonoa

6. Miten kehittäisitte L&T:n toimintaa aloituksen yhteydessä?

Liite 2 Haastattelukysymykset palveluesimies

Haastattelukysymykset PALVELUESIMIES:

1. Miten valmistauduit aloitukseen?
2. Miten perehdytit uudet työntekijät uuteen kohteeseen?

Saiko työntekijä perehdytyksen seuraavien vaihtoehtojen mukaisesti:

TOP- paikka
TOP- henkilö
Starttiryhmä
Jollakin muulla tavalla, miksi?

3. Millaista on ollut yhteydenpitosi aloituksen yhteydessä asiakkaaseen?
työntekijään?
Miten säännöllistä?

•kaiken kaikkiaan asteikolla: kiitettävää
hyvää
tydyttävää
huonoa

4. Millaisen yleiskuvan L&T:n henkilökunta antaa itsestään ulkoisella ilmeellä?

•kaiken kaikkiaan asteikolla: kiitettävää
hyvää
tydyttävää
huonoa

Entä käytöksellään?

•kaiken kaikkiaan asteikolla: kiitettävää
hyvää
tydyttävää
huonoa

5. Miten mielestäsi aloitus onnistui?

•kaiken kaikkiaan asteikolla: kiitettävää
hyvää
tydyttävää
huonoa

6. Millainen mielikuva sinulla L&T:n toiminnasta kokonaisuutena?

•kaiken kaikkiaan asteikolla: kiitettävää
hyvää
tydyttävää
huonoa

7. Miten kehittäisit L&T:n toimintaa aloituksen yhteydessä?

Liite 3 Haastattelukysymykset siivooja

Haastattelukysymykset SIIVOOJA:

1. Mitä sinulle esiteltiin tulevasta työkohteesta?

2. Miten sinut perehdytettiin L&T:n toimintatapoihin ennen uuden työkohteen aloitusta?

Saitko perehdytyksen seuraavien vaihtoehtojen mukaisesti:

TOP- paikka

TOP- henkilö

Starttir ryhmä

Joku muu

3. Miten säännöllisesti esimiehesi on ollut yhteydessä sinuun?

- kaiken kaikkiaan asteikolla: usein
melko usein
melko harvoin
harvoin

4. Millaisen yleiskuvan L&T:n henkilökunta antaa itsestään ulkoisella ilmeellä?

- kaiken kaikkiaan asteikolla: kiitettävää
hyvää
tydyttävää
huonoa

Entä käytöksellään?

- kaiken kaikkiaan asteikolla: kiitettävää
hyvää
tydyttävää
huonoa

5. Miten aloitus onnistui?

- kaiken kaikkiaan asteikolla: kiitettävää
hyvää
tydyttävää
huonoa

6. Millainen mielikuva sinulla on L&T:n toiminnasta kokonaisuutena?

- kaiken kaikkiaan asteikolla: kiitettävää
hyvää
tydyttävää
huonoa

7. Miten kehittäisit L&T:n toimintaa aloituksen yhteydessä?