



Vastuullinen asiakaslähtöisyys ja sen johtaminen Yritys X:n toimitilapalveluissa

Katja Ahtiala

Julkaisuvuosi **Laurea**



Laurea-ammattikorkeakoulu

Vastuullinen asiakaslähtöisyys ja sen johtaminen Yritys X:n toimitilapalveluissa

Katja Ahtiala
Kestävän kasvun ja yhteiskuntavas-
tuun johtaminen
Opinnäytetyö
Syyskuu, 2023

Katja Ahtiala

Vastuullinen asiakaslähtöisyys ja sen johtaminen Yritys X:n toimitilapalveluissa

Vuosi 2023

Sivumäärä 64

Toimitilapalvelut on tiukkaan kilpailtu ala erityisesti julkisella sektorilla. Kilpailutukset tuovat mukanaan uusia vaatimuksia ja paineita tuottaa palvelua kannattavasti. Asiakkuuksien johtaminen vastuullisesti ja asiakaslähtöisesti on aina vain tärkeämpää, sillä asiakkaat odottavat räätälöityjä palveluita.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää miten organisaatorakenne vaikuttaa palvelusopimusten johtamiseen. Yksittäisillä esihenkilöillä on johdettavanaan useita, jopa kymmeniä asiakkuuksia ja palvelusopimuksia. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää tukeeko nykyinen organisaatorakenne palvelusopimusten johtamista asiakaslähtöisesti ja vastuullisesti ja miten rakennetta voisi kehittää niin, että johtaminen sujuvoituisi ja selkeytyisi.

Palveluesihenkilöiden esihenkilöinä toimivat aluepäälliköt. He ovat vastuussa oman alueensa esihenkilötyöstä. Asiakkuuksien johtaminen on jaettu asiantuntijoille, jotka tekevät sitä muiden tehtäviensä ohessa. Tässä opinnäytetyössä tutkittiin myös sitä, onko asiakkuuksien hoito järjestetty järkevällä ja kaikkia hyödyttävällä tavalla.

Opinnäytetyön tietoperustassa käsitellään organisaatiokulttuuria, asiakaslähtöisyyttä ja vastuullista johtamista. Opinnäytetyö on luonteeltaan tapaustutkimus. Tutkimuksessa käytetyt tiedonkeruumenetelmät olivat kysely, haastattelut ja dokumenttianalyysi. Kyselyn kohderyhmänä olivat palveluesihenkilöt ja haastattelujen aluepäälliköt. Dokumenttianalyysin avulla selvitettiin asiakkuuksien tämänhetkinen koko ja määrä alueittain. Analyysin tuloksia vertailtiin haastatteluissa saatuihin tietoihin.

Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että nykyinen organisaatorakenne ei tue vastuullista ja asiakaslähtöistä johtamista parhaalla mahdollisella tavalla. Johto ei välttämättä tunne palvelusopimuksia ja asiakkuuksia riittävän hyvin, ja lisäksi rooleissa on epäselvyyttä. Asiakkuudet on tällä hetkellä jaettu maantieteen perusteella, mikä viittaa siihen, että jako on tehty enemmän yrityksen sisäisten tarpeiden kuin asiakaslähtöisyyden kannalta.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi ehdotus uudeksi organisaatorakenteeksi toimitilapalveluihin. Uuden organisaation lähtökohtana on asiakas. Aluepäällikön rooli muuttuisi enemmän avainasiakaspäällikön suuntaan, jolloin hänellä olisi vastuu sekä asiakasyhteistyöstä että operatiivisesta toiminnasta. Toimitilapalveluiden johto olisi jaettu avainasiakaspäällikköalueisiin, jolloin korkeintaan kolmea suurempaa asiakkuutta hoitaisi tiimi, joka koostuu avainasiakaspäälliköstä ja 3-5 palveluesihenkilöstä. Tiimin sisällä palveluesihenkilöt voisivat keskittyä eri osa-alueisiin, kuten henkilöstöjohtaminen, laskutus, laadunhallinta ja perehdytys. Kukin tiimi voisi luoda itsenäisesti asiakkaan kanssa yhteistyössä parhaan mahdollisen tavan hoitaa asiakkuutta ja johtaa palvelusopimusta.

Tämä malli voisi toimia laajemminkin Yritys X:n muissa liiketoiminnoissa ja edesauttaa asiakaslähtöistä ja vastuullista johtamista.

Asiasanat: asiakaslähtöisyys, vastuullinen johtaminen, organisaatorakenne, toimitilapalvelut

The field of facility services is fiercely competitive, particularly in the public sector. The introduction of bidding processes brings forth fresh demands and the need to deliver services in a profitable manner. It is increasingly crucial to have responsible and customer-centric customer management, as clients anticipate personalized services.

The objective of this thesis was to examine the impact of organizational structure on the management of service contracts. Individual supervisors are responsible for overseeing multiple customer accounts and service contracts. The aim was to determine whether the existing organizational structure effectively supports customer-oriented and responsible management of service contracts, as well as to explore possibilities for improving the clarity and efficiency of management.

Regional managers play the role of supervisors for service supervisors, overseeing the front-line operations in their respective areas. Customer management is delegated to experts who handle it alongside their other responsibilities. The thesis also investigated the organization of customer care to assess its rationality and benefits.

The thesis delves into topics such as organizational culture, customer orientation, and responsible management. It adopts a case study approach, utilizing data collection methods such as questionnaires, interviews, and document analysis. The survey targeted service supervisors, while interviews were conducted with regional managers. Document analysis was employed to determine the current size and distribution of clients across different regions. The analysis results were then compared with the information obtained from the interviews.

The research findings indicate that the current organizational structure does not optimally support responsible and customer-oriented management. Management may lack sufficient knowledge of service contracts and customer relationships, and role ambiguity is also present. The current division of clients based on geographical regions suggests that the division is more internally driven rather than customer-oriented.

As a result of the thesis, a proposal was developed for a new organizational structure for facility services, with customer-centricity as the foundation. The role of regional managers would evolve into that of key account managers, assuming responsibility for both customer collaboration and operational activities. Facility services management would be divided into key account manager areas, where each team comprising a key account manager and 3-5 service supervisors would handle a maximum of three larger customers. Within the team, service supervisors would specialize in different areas such as personnel management, invoicing, quality management, and orientation. Each team would have the autonomy to collaborate with the customer and devise the most effective approach for customer handling and service contract management.

This proposed model could be implemented more broadly across other businesses within Company X, contributing to a customer-oriented and responsible management approach.

Keywords: customer orientation, responsible management, organizational structure, facility services

Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto | 7 |
| 1.1 | Tavoitteet ja tarkoitus | 8 |
| 1.2 | Tutkimuskysymykset ja rajaukset | 8 |
| 2 | Tietoperusta..... | 9 |
| 2.1 | Organisaatiokulttuuri | 9 |
| 2.1.1 | Ilmenemisen tavat..... | 9 |
| 2.1.2 | Erlaisia organisaatiokulttuureja | 12 |
| 2.2 | Organisaatiokulttuurin johtaminen..... | 13 |
| 2.2.1 | Analysointi ja arviointi..... | 14 |
| 2.2.2 | Muuttamistarpeen tunnistaminen..... | 15 |
| 2.2.3 | Muutoksen johtaminen | 16 |
| 2.3 | Asiakaslähtöinen palveluiden tuottaminen..... | 19 |
| 2.3.1 | Asiakaslähtöinen ajattelu | 20 |
| 2.3.2 | Asiakkaiden sitoutuminen ja asiakaskokemus..... | 21 |
| 2.3.3 | Asiakaslähtöinen johtaminen | 22 |
| 2.3.4 | Itseohjautuvat tiimit asiakaslähtöisyyden pohjana | 23 |
| 2.4 | Vastuullinen johtaminen | 24 |
| 2.5 | Tietoperusta taustana tutkimukselle..... | 26 |
| 3 | Menetelmälliset ratkaisut | 27 |
| 3.1 | Kysely, haastattelu ja dokumenttianalyysi..... | 28 |
| 3.1.1 | Aineiston analysointi | 30 |
| 3.1.2 | Tulosten tulkinta ja johtopäätökset | 30 |
| 3.1.3 | Tutkimuksen luotettavuusarviointi | 30 |
| 4 | Tulokset..... | 31 |
| 4.1 | Yhteenveto esihenkilöille tehdyn kyselyn tuloksista..... | 31 |
| 4.2 | Aluepäälliköiden haastattelut..... | 34 |
| 4.2.1 | Organisaatiokulttuuri | 34 |
| 4.2.2 | Asiakaslähtöisyys | 35 |
| 4.2.3 | Johtaminen | 35 |
| 4.3 | Dokumenttianalyysin tulokset..... | 37 |
| 4.4 | Tulosten yhteenveto | 40 |
| 5 | Johtopäätökset ja kehittämissuositukset..... | 41 |
| 5.1 | Onko Yritys X:n toimitilapalveluiden kulttuuri tällä hetkellä asiakaslähtöinen? .. | 42 |
| 5.2 | Mahdollistaako nykyinen organisaatorakenne asiakaslähtöisen johtamisen toimitilapalveluissa? | 42 |

| | | |
|-----|--|----|
| 5.3 | Miten asiakaslähtöisempi organisaatiokulttuuri helpottaisi palvelusopimusten johtamista? | 43 |
| 5.4 | Kehittämisehdotus | 44 |
| 5.5 | Tutkimusetiikka ja tietosuoja | 49 |
| 5.6 | Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys..... | 50 |
| 5.7 | Pohdinta | 51 |
| 6 | Lähteet..... | 54 |
| 7 | Kuviot | 59 |
| 8 | Taulukot | 59 |
| 9 | Liitteet | 60 |

1 Johdanto

Toimitilapalvelut on tiukkaan kilpailtu ala erityisesti julkisella sektorilla. Kilpailutukset tuovat mukanaan uusia vaatimuksia ja paineita tuottaa palvelua kannattavasti. Uudet sopimukset ovat pitkiä ja monimutkaisia kymmenine liitteineen. Niiden tunteminen on välttämätöntä, jotta ymmärretään mitä asiakkaalle on luvattu.

Tämä opinnäytetyö on tapaustutkimus, joka tehtiin toimeksiantona Yritys X:lle Laurean YAMK:n kestävän kehityksen ja yhteiskuntavastuun ohjelmassa. Yritys X toimi aiemmin kaupungin liikelaitoksena. Se yhtiöitettiin vuoden 2015 alussa, mutta tuotti edelleen aluksi palveluita lähinnä kaupungille. Vuosien 2018-2022 aikana kaupunki kilpailutti kaikki liikelaitokselta siirtyneet sopimukset, jolloin myös sopimusten sisältö muuttui. Yhtiöittämisen jälkeen Yritys X sai myös muita asiakkaita ja toiminta laajentui. Kaikista näistä muutoksista huolimatta toimitilapalveluiden (Topa) organisaatorakenne ja -kulttuuri on säilynyt pitkälti samana kuin liikelaitoksen aikana. Palveluesihenkilöiden alueet on jaettu maantieteen perusteella. Tämä oli toimiva ratkaisu silloin, kun asiakkaita oli käytännössä vain yksi, mutta aiheuttaa nykyisin ongelmia, kun yhdellä palveluesihenkilöllä saattaa olla kymmeniä asiakkuuksia ja sopimuksia johdettavanaan.

Tässä opinnäytetyössä selvitin toimiiko nykyinen Yritys X:n toimitilapalveluiden organisaatiokulttuuri asiakaslähtöisesti tämänhetkisessä tilanteessa. Tavoitteena oli selvittää miten hyvin palveluesihenkilöt tuntevat asiakkuudet, joiden toteutumisesta he ovat vastuussa.

Selvitin myös kokevatko he, että heillä on tosiasiallinen mahdollisuus johtaa sopimuksia asiakaslähtöisesti ja vastuullisesti. Selvityksen jälkeen pohdin millainen organisaatorakenne toimisi mahdollisesti paremmin ja lasken liikevaihtoja hyödyntäen, miten organisaation voisi järjestää uudelleen niin, että asiakkuuksien hoito helpottuisi ja sopimustuntemus paranisi.

Palveluesihenkilöiden lähiesihenkilöinä toimivat aluepäälliköt. He ovat vastuussa oman alueensa esihenkilötyöstä. Asiakkuuksien johtaminen on jaettu asiantuntijoille, jotka tekevät sitä muiden tehtäviensä ohessa. Tutkin tässä opinnäytetyössä myös sitä, onko asiakkuuksien hoito järjestetty järkevällä ja kaikkia hyödyttävällä tavalla. Tutkimuksen pohjalta ehdotan uudenlaista asiakkuudenhoitojärjestelyä.

Tässä työssä keskeisessä asemassa ovat organisaatiokulttuurin, asiakaslähtöisyyden ja vastuullisen johtamisen käsitteet. Näitä käsitellään kappaleessa kaksi, opinnäytetyön tietoperusta. Kappaleessa kolme kuvataan tutkimusasetelma, sen tavoitteet ja tutkimusmenetelmät.

Kappaleessa neljä kuvataan kyselytutkimus, puolistrukturoidut haastattelut ja dokumentti-analyysi sekä niiden tulokset. Kappaleessa viisi esitellään kehittämisehdotus uudeksi organisaatorakenteeksi sekä asiakkuuksien johtamiseksi. Kappaleessa kuusi on pohdinta sekä jatkokehitysehdotukset.

1.1 Tavoitteet ja tarkoitus

Tämä opinnäytetyö on tapaustutkimus. Tapaustutkimuksen tavoitteena on tuottaa yksityiskoh- taista tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014, luku 3). Tapaustutkimus pyrkii vastaamaan kysymyksiin mitä, miten ja miksi, eli kuvaamaan tapauksen, selittämään sen ja ymmärtämään sitä. Tapaustutkimuksen kohde ei voi olla keinotekoinen, vaan sen pitää ilmetä luonnostaan todellisuudessa. Tapauksen kykyyn selittää tutkittavaa ilmiötä vaikuttaa se, miten tapaus on kehystetty ja rajattu. Tapausta verrataan ja peilataan olemassa oleviin teorioihin ja käsitteisiin ja tämän avulla lisätään ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tapaus- tutkimus soveltuu sekä määrälliseen että laadulliseen tutkimukseen ja sitä voi hyödyntää myös monimenetelmällisessä tutkimuksessa. Monimenetelmällinen eli triangulaatiotutkimus yhdistää useita eri tutkimusmenetelmiä samaan tutkimukseen. Monimenetelmällisyyden ta- voitteenä on vahvistaa tapauksen yleistettävyyttä. (Vilkkä, Saarela, Eskola 2018, osa 2.) Ta- voitteenä on aluksi ymmärtää Yritys X:n nykyistä toimintaa ja luoda tämän ymmärryksen poh- jalta kehittämisehdotus. Tutkimuksen kohteena ovat Yritys X:n toimitilapalveluiden esihenki- löt ja aluepäälliköt.

1.2 Tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tutkimuskysymykset, joihin tämä opinnäytetyö vastaa ovat:

K1 - Onko Yritys X:n toimitilapalveluiden kulttuuri tällä hetkellä asiakaslähtöinen?

K2 - Mahdollistaako nykyinen organisaatorakenne asiakaslähtöisen johtamisen toimitilapalve- luissa?

K3 - Miten asiakaslähtöisempi organisaatiokulttuuri helpottaisi palvelusopimusten johtamista?

Esihenkilöt ja aluepäälliköt ovat vastuussa sopimuksen toteuttamisesta ja palvelun toimivuus- desta. Tämän vuoksi keskityn johtajuuteen ja tutustun teoreettisessa viitekehityksessä palve- luiden johtamiseen.

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa kaikkeen yrityksen tekemiseen. Tutkin tässä työssä organisa- tiokulttuuriin johtamista organisaatorakenteen avulla. Pyrin selvittämään miten nämä näky- vät Yritys X:n toimitilapalveluiden operatiivisessa johtamisessa.

Otan huomioon asiakkaan siltä osin kuin sopimus määrittelee, eli mitä on ostettu ja vaadittu esimerkiksi koulutusten osalta. Rajaan ulkopuolelle muut osapuolet, kuten esimerkiksi tavarantoimittajat, jotka eivät ole suoraan sopimusosapuolina palvelusopimuksessa.

2 Tietoperusta

Seuraavissa kappaleissa esitän tämän opinnäytetyön tietoperustan. Tarkastelen organisaatiokulttuuria eri näkökulmista sekä asiakaslähtöistä palvelua ja vastuullista johtajuutta. Esitelmäni teoria pohjautuu tieteelliseen kirjallisuuteen ja tutkimusartikkeleihin.

2.1 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurilla on suuri vaikutus työntekijöiden käyttäytymiseen, työsuoritukseen, asenteeseen ja tuottavuuteen (Cherian, Gaikar, Paul & Pech 2021, 1). Organisaatiokulttuuri on kuin liima, joka sitoo kaikki organisaation jäsenet yhteen, se on tapa tehdä asioita ja yhteinen näkemys siitä mihin kaikki uskovat (Zaman 2023). Organisaatiokulttuurin voi nähdä olevan samantapainen muuttuja, kuin vaikkapa yrityksen koko tai organisaation rakenne. Tällöin kulttuuri on konkreettinen, muokattavissa oleva ilmiö, johon johtajat voivat vaikuttaa. Toisaalta kulttuurin voi myös nähdä metaforana, jolloin yritys on yhtä kuin sen kulttuuri ja kaikki voivat vaikuttaa siihen. Tällöin johdolla on vähemmän mahdollisuutta vaikuttaa kulttuurin kehitykseen. Kulttuurin voi kokea olevan myös näiden kahden yhdistelmä, jolloin kaikki voivat vaikuttaa sen syntyyn, mutta ajan myötä siihen muodostuu vakiintuneita rakenteita. Tällaiseen dynaamisesti rakentuneeseen kulttuuriin voi vaikuttaa lähinnä ylin johto, sillä heillä on asemansa vuoksi eniten vaikutusvaltaa. (Sackmann 2021, 17-22.)

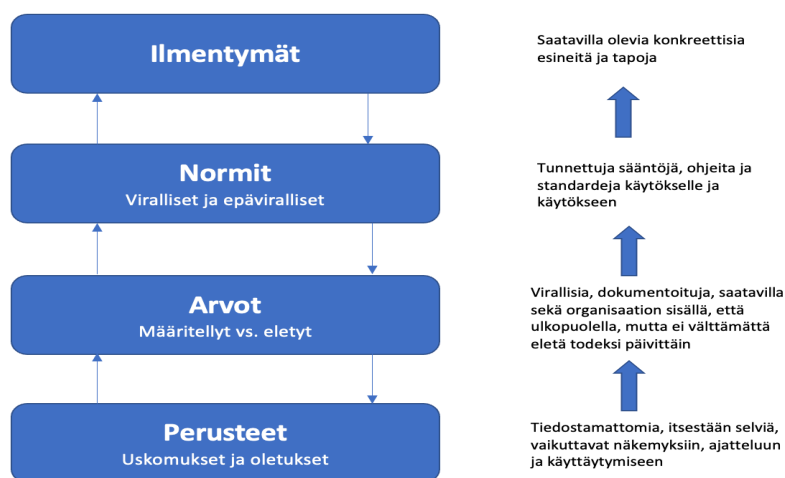
Kulttuurin tehtävä on tukea yrityksen pitkän aikavälin strategiaa. Se edistää niitä ajattelumalleja, jotka tuovat menestystä ja kannustaa hankkimaan niitä osaamisia ja kehittämään niitä toimintatapoja, joita tarvitaan myös tulevaisuudessa. Yrityksen tämän hetken kulttuuri on sen historian tulos, jälki kaikesta menneestä johtamisesta. (Rosendahl 2019, 23.) William Wofram (Luukka 2019, osa 1) määrittelee organisaatiokulttuurin kaikkena sinä, mitä tapahtuu, kun kukaan ei ole katsomassa. Kulttuurin vahvuus on siis se, että se ohjaa ihmisten tekemistä ja kulttuurin tavoite on saada kaikki toimimaan toivotulla tavalla (Luukka 2019, osa 1).

2.1.1 Ilmenemisen tavat

Organisaatiokulttuuri muodostuu yhteisen oppimisen kautta. Yhdessä tekemällä löydetään parhaat toimintatavat, joista ajan myötä kehittyy rutiineja, jotka opetetaan myös uusille työntekijöille. (Schein & Schein 2016, 6.) Organisaatiokulttuuri on siis jaettu ilmiö, se ei

koskaan ole vain yhden jäsenen ominaisuus. Kulttuuri muodostuu vasta, kun riittävän moni organisaation jäsen näkee asiat samoin. Tämän vuoksi organisaatiokulttuuria ei voi tutkia tutkimalla yksilöä. Varsinkin suurissa organisaatioissa saattaa olla samanaikaisesti useita alakulttuureja, jotka voivat erota toisistaan hyvinkin paljon. Alakulttuurit voivat työskennellä hyvin yhdessä, tai niiden välillä voi esiintyä konflikteja. Organisaatiokulttuuria voi muuttaa vain, jos muutokselle merkityksellisen ryhmän jäsenet muuttuvat, yksilön muuttuminen ei riitä. (Sackmann 2021, 23-25.) Grahamin ym. (2022) tutkimuksen mukaan johtajat kokevat, että yrityksen nykykulttuurin muodostumiseen eniten vaikuttaneita tekijöitä ovat johtaminen sekä yrityksen maine markkinoilla. Nykykulttuuriin ovat vaikuttaneet myös omistajat, yrityksen perustajat sekä muut aiemmat johtajat. (Graham, Grennan, Harvey & Rajgopal 2022, 561, 569).

Kulttuuri voi ilmetä konkreettisesti ja näkyvästi esimerkiksi erilaisten esineiden, kuten sopimuslomakkeiden avulla tai käytetyn ammattislangin kautta. Kulttuuri on myös perusoletuksia ja rutiineja, kuten pitkään käytössä olleita työtapoja ja päätöksentekotapoja. Kulttuuriin kuuluvat lisäksi organisaation perusrakenne ja organisaation tarkoitus. (Sackmann 2021, 25-26; Schein ym. 2016, 18.) Kulttuurin normit ovat sääntöjä, ohjeita ja standardeja siitä miten organisaatiossa tulee käyttäytyä. Normeja on sekä virallisia dokumentoituja että epävirallisia, jotka siirtyvät työntekijältä toiselle. Arvot voivat olla organisaation määrittelemiä, silloin ne ovat usein kaikkien, myös organisaation ulkopuolisten saatavilla. Nämä määritellyt arvot ovat usein yrityksen tahtotila, eivät todellisia elettyjä arvoja. Aidot, olemassa olevat arvot voivat erota määritellyistä arvoista. Nämä arvot näkyvät työntekijöiden jokapäiväisessä työssä ja heidän päätöksenteossaan. (Sackmann 2021, 33-36.) Alla olevassa kuviossa on esitetty nämä ilmenemismuodot.



Kuvio 1: Organisaatiokulttuurin neljä tasoa (mukaillen Sackmann 2021, 32)

Organisaatiokulttuuri on kuin linssi, jonka läpi arvioidaan organisaation toimintaa. Kulttuuri vaikuttaa siihen, mitä huomioidaan tai jätetään huomioimatta sekä siihen, miten saatua informaatiota tulkitaan. (Sackmann 2021, 39.) Rakenteiden ja prosessien kautta on vaarallista tehdä oletuksia organisaation kulttuurista. Tällöin on vaarana, että tarkkailijan oma kulttuurista vaikuttaa hänen arviointiinsa. Esimerkiksi uusi työntekijä saattaa kokea organisaation virallisuontoisen kulttuurin jäykäksi ja epäinnovatiiviseksi, jos on aiemmin tottunut vähemmän viralliseen kulttuuriin. (Schein ym. 2016, 18.)

Ajan myötä toimivista käyttäytymismalleista tulee rutiineja, joita toistetaan automaattisesti ilman tietoista ajattelua. Malleista voi tulla niin voimakkaita, että organisaation jäsenet kokevat muunlaiset toimintamallit mahdottomiksi. (Schein ym. 2016, 21-22). Nämä mallit siirretään uusille työntekijöille virallisten prosessien, kuten perehdytysohjelmien avulla sekä epävirallisesti työnteon yhteydessä. (Sackmann 2021, 41.)

Kulttuuri on kestävä, se siirtyy sukupolvelta toiselle, vaikka sen aikanaan synnyttänyt ilmiö olisi jo poistunut tai menettänyt merkityksensä. Myöskään johdon vaihtuminen tai yrityksen koon kasvaminen ei välttämättä muuta kulttuuria. Kulttuuri vahvistaa itseään myös uusien työntekijöiden rekrytoinnin kautta. Ihmiset hakeutuvat yleensä töihin yrityksiin, joiden kulttuuriin he sopeutuvat, lisäksi yritykset pyrkivät palkkaamaan ”meille sopivia” henkilöitä ja sopeutumattomat poistuvat vapaaehtoisesti. Mitä vahvempi kulttuuri, sitä tehokkaammin se hylkii muutosta ja ulkoisia vaikutteita. Kun työntekijöiden monimuotoisuus vähenee kulttuuriin sopivien henkilöiden rekrytoinnin kautta, samalla heikkenee myös yrityksen innovointi- ja suorituskyky. (Kulmala & Rosvall 2022, osa 1)

Kulttuuriin sopivien ihmisten rekrytointi on ongelmallista, sillä silloin kulttuuri nähdään muuttumattomana. Toisaalta on myös turhaa palkata yhteisöön ihmisiä erilaisista taustoista, jos heidän ei anneta tosiasiallisesti vaikuttaa yrityksen kulttuuriin. Aidosti monimuotoinen työyhteisö sallii kulttuurin kyseenalaistamisen, se myös mahdollistaa työvälitteet vastata uudenlaisiin uhkiin ja mahdollisuuksiin. (Vaisto 2022, 22-23.) Uusi työntekijä alkaa käyttää organisaation ammattikieltä noin viikossa ja mukautuu uuden työpaikan kulttuuriin puolessa vuodessa. Hänestä tulee kulttuurin lähettiläs, joka toimii kaikessa työssään organisaation kulttuurin mukaisesti. (Sackmann 2021, 79-80.)

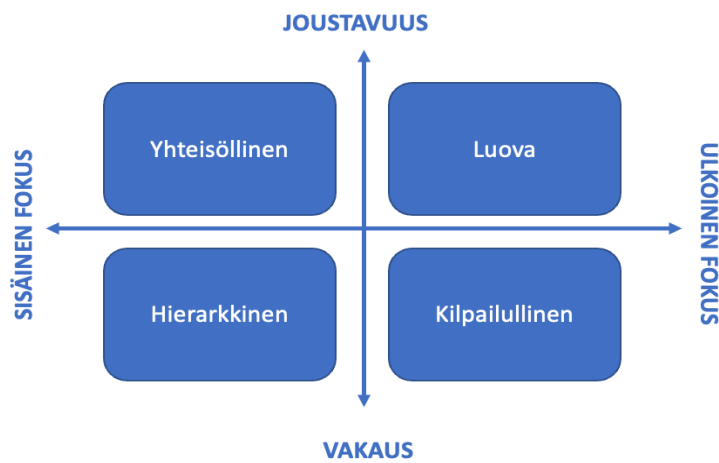
Liian vahva yhtenäinen kulttuuri ei välttämättä ole etu organisaatiolle, se voi estää luovaa ajattelua ja olla varsinkin nopeasti muuttuvilla aloilla este menestymiselle. Usein tarvitaan erilaisuutta ja monipuolista ajattelua, jonka liian yhtenäinen kulttuuri voi tuhota. (Sackmann 2021, 51.) Scheinin (1990, 111) analyysin mukaan organisaation kulttuuri voi jäädä kiinni meneeseen menestykseen ja tämän vuoksi se ei kehity riittävästi selvitäkseen uudenlaisista

haasteista. Esimerkiksi aiemmin toiminut malli jää yrityksessä vallitsevaksi toimintatavaksi, vaikka se ei enää olisikaan tarkoituksenmukainen.

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa vahvasti myös yrityksen strategiatyöhön. Yritysten strategian luovat sen jäsenet, jotka elävät kulttuurin keskellä. Tämä vaikuttaa heidän näkemyksiinsä ja muokkaa heidän asenteitaan esimerkiksi muutostilanteissa. Kulttuuri tuottaa näköisensä strategian sitä luovien henkilöiden kautta. (Sackmann 2021, 81-85.) Kun kulttuuri ja strategia ovat keskenään linjassa yritys on tuottavampi ja kannattavampi. Ymmärtämällä yrityksen kulttuuria voidaan siis luoda strategia, jonka avulla yritys toimii parhaalla mahdollisella tavalla. (Thakur, Hale & AlSaleh 2018, 387.) Olemassa olevaa kulttuuria pitää verrata siihen mihin yritys haluaa strategiallaan pyrkiä. Mikäli nykytilan ja toivotun tulevaisuuden välillä on suuri ero, nykyinen kulttuuri ei tue yrityksen strategisia pyrkimyksiä. (Sackmann 2021, 193.) On myös varmistettava, että yrityksen kulttuuri on kaikkien tiedossa. Liian usein johto puhuu tavoitetilasta ja työntekijät todellisesta nykykulttuurista. (Luukka 2019, osa 1.) Organisaation rakenne muokkautuu johtavassa asemassa olevien päätösten mukaiseksi. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa näihin päätöksiin sillä se muokkaa päättäjien uskomuksia siitä, mikä on toimivaa ja kannattavaa. (Sackmann 2021, 86.) Organisaatiokulttuuri vaikuttaa myös johtamisjärjestelmien, kuten IT-systeemien valintaan. Nämä systeemit mahdollistavat rutiinitoimien, kuten laskituksen, hoitamisen automaattisesti niin, että työntekijöiden aikaa jää enemmän luoviin, kehittäviin tehtäviin. (Sackmann 2021, 90.)

2.1.2 Erilaisia organisaatiokulttuureja

Organisaatiokulttuureja on luokiteltu useilla eri tavoilla. Yksi tunnettu malli on Quinnin ja Rohrbaughn 1980-luvulla kehittämä kilpailevien arvojen viitekehys. He tunnistivat kaksi kulttuuriin voimakkaasti vaikuttavaa tekijää, vakauden ja fokuksen. Vakauden muuttujien ääripäät ovat vakaus, ennustettavuus ja yhtenäisyys toisessa päässä sekä epävakaus, joustavuus ja omaehtoisuus toisessa päässä. Fokus taas voi keskittyä joko yrityksen ulkoiseen tai sisäiseen toimintaympäristöön. (Kulmala & Rosvall 2022, osa 1.) Näistä ääripäistä muodostuu neljän tekijän kenttä. Joustava ja ulkoiseen toimintaympäristöön keskittyvä kulttuuri on luova, se arvostaa innovatiivisuutta ja muutosvalmiutta. Joustava ja sisäiseen toimintaympäristöön keskittyvä kulttuuri taas on yhteisöllinen ja vaalii ihmisten välisiä suhteita. Vastaavasti vakaa ja ulkoiseen toimintaympäristöön keskittyvä kulttuuri on kilpailullinen ja markkinalähtöinen. Vakaa ja sisäiseen toimintaympäristöön keskittyvä kulttuuri taas on hierarkkinen, se suosii järjestelmällisyyttä ja hallintaa. (Kulmala & Rosvall 2022, osa 1) Alla olevassa kuviossa on esitetty nämä neljä tekijää.



Kuvio 2: Kilpailevien arvojen viitekehys (mukaiillen Kulmala & Rosvall 2022, osa 1.)

2.2 Organisaatiokulttuurin johtaminen

Organisaatiokulttuuri kehittyy johtamisen avulla, johtajat ohjaavat toimintaa haluamaansa suuntaan ja onnistuneista toimintamalleista tulee ajan myötä osa yrityksen kulttuuria. Kulttuurissa näkyy myös yrityksen johtamisen historia. (Schein ym. 2016, 6-14.) Organisaation kulttuuri määrittää pitkälti millaisia johtajia valitaan. Se kuvaa millaisia ominaisuuksia ja taitoja johtajalla pitää olla sopeutuakseen yritykseen ja vaikuttaa suoraan siihen keitä yritys pystyy rekrytoimaan. (Schein & Schein 2019, 56.)

Epäpätevyys ja ylipätevyys vaikuttavat molemmat negatiivisesti työsuorituksiin. Toisaalta myös liiallinen työkuorma tai liian vähäiset haasteet työssä saattavat aiheuttaa stressiä. Kulttuuri myös kertoo miten johtajaksi valikoidutaan, vaaditaanko tiettyä koulutusta tai kokemusta ja miten esimerkiksi hakijan ikä vaikuttaa valintaan. Organisaatio antaa ulkoisten sidosryhmien jäsenille selviä signaaleja siitä millaista johtajuutta organisaatiolta voidaan odottaa. Nämä signaalit vaikuttavat sekä johtajien että muiden työntekijöiden toimintaan. (Sackmann 2021, 92-112.)

Johtajuutta voidaan arvioida organisaation luomien kirjallisten ohjeistusten avulla tai mikäli tällaisia ei ole seuraamalla hierarkiassa nousevien johtajien toimintaa ja käytöstä. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa myös siihen mitä johtamisessa painotetaan, esimerkiksi johtamistaitoja, ihmissuhdetaitoja vai teknistä osaamista. Organisaatiot korostavat eri asioita riippuen kulttuurista, hyvää ja huonoa johtajuutta arvioidaan kulttuurin asettamien odotusten kautta. Johtajuuden pitää olla linjassa organisaation kulttuurin kanssa, kulttuurin vastaista johtajuutta ei pitäisi sallia, sillä tämä vahingoittaa kulttuuria ja sen jäseniä. (Sackmann 2021, 93-102.)

Organisaatiokulttuuri voi vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen tiimi- ja organisaatiotasolla. Tämä vaikutus voi olla positiivista tai negatiivista. Kulttuuri muodostaa kontekstin, jonka puitteissa työtä tehdään. Tämä konteksti voi olla inspiroiva, neutraali tai jopa motivaatiota heikentävä. Oman työn näkeminen osana suurempaa kokonaisuutta lisää motivaatiota ja parantaa tyytyväisyyttä sekä työ- että henkilökohtaisessa elämässä. Johdon rooli on tärkeä työntekijöiden motivoinnissa, johdon pitää arvostaa työntekijöitä ja heidän tekemäänsä työtä sekä osata kommunikoida tämä arvostus työntekijöille. (Sackmann 2021, 107-109.)

2.2.1 Analysointi ja arviointi

Organisaation kulttuuria voi olla tarpeen arvioida. Kulttuurin ymmärtämistä ja analysointia voidaan tarvita mm. silloin kun organisaatio kasvaa nopeasti tai kun kasvu on pysähtynyt, silloin kun ylin johto vaihtuu tai strategiaan on tarpeen tehdä suuria muutoksia. Kulttuurin ymmärtäminen on välttämätöntä, jotta osataan tehdä oikeita toimia jatkon kannalta. Sackmannin (2021) luoma viitekehys antaa pohjan kulttuurin analysoinnille esittelemällä neljä tiedon tasoa: sanakirja (dictionary), hakemisto (directory), resepti (recipe) ja aksiomaattinen (axiomatic). Sanakirjatieto sisältää kunkin ryhmän käyttämät termit ja määritelmät. Hakemistotason tieto kertoo miten työt tehdään, mitkä ovat kulttuurin määäämät prioriteetit sekä millaisia standardeja työhön liittyy esimerkiksi laadun, täsmällisyyden ja siisteyden suhteen. Tämä tieto määrittelee myös, miten työyhteisön jäsenten kesken toimitaan, miten esimerkiksi käyttäytyään hierarkiassa ylemmällä tasolla olevan seurassa. Reseptitason tiedon avulla määritellään mitä pitää tehdä toivottujen tulosten saavuttamiseksi ja mitä pitäisi parantaa tai muuttaa. Aksiomaattinen tieto vastaa neljään kysymykseen: mikä on organisaation tarkoitus, mikä on sen strategia, mikä on paras mahdollinen tapa järjestäytyä ja millaisia työntekijöitä organisaatio haluaa palkata. (Sackmann 2021, 173-176.)

Kulttuuri on aina ryhmän ominaisuus, tämän takia sitä ei voi analysoida yksittäisen työntekijän vastausten pohjalta. Tarvitaan aina useampia vastauksia, joita vertailtaessa löydetään ryhmän yhteiset uskomukset. Kulttuuri muuttuu myös ajan myötä rutiineiksi, joita ei enää tiedosteta, jotta kulttuuria voi analysoida nämä tiedostamattomat rutiinit pitää nostaa esiin. (Sackmann 2021, 176.)

Kulttuuria voi tutkia deduktiivisesti tai induktiivisesti. Deduktiivisessa tutkimuksessa tutkija tekee oletuksia kulttuurista ennen datan keräämistä, nämä oletukset perustuvat teoreettisiin malleihin ja konsepteihin. Tietoa kerätään standardoitujen kyselyjen avulla. Deduktiivisen metodin etuna on mahdollisuus analysoida suuriakin määriä dataa tilastollisesti. Toisaalta haittana on, että etukäteen valitut lähestymistavat ja kysymykset eivät välttämättä kuvasta yrityksen kulttuuria kokonaisuutena, vaan keskittyvät vain joihinkin sen osiin tutkijan

ennakkokäsitysten mukaisesti. Induktiivisessa tutkimuksessa tutkija on vuorovaikutuksessa tutkimansa organisaation jäsenten kanssa. Hypoteesit ja lähestymistavat löytyvät näiden vuorovaikutusten kautta, eikä tutkijalla ole ennako-odotuksia. Tämän tavan etuna on, että tutkimus paljastaa kunkin kulttuurin erityispiirteet ja asiat, jotka ovat todella merkityksellisiä kulttuurille. Riskinä on, että tutkija joutuu liian lähelle tutkinnan kohdetta, jolloin hänen puolueettomuutensa voi joutua haastetuksi. Tämän vuoksi induktiivisessa tutkimuksessa käytetään pääasiassa ulkopuolisia tutkijoita ja tulokset esitellään aluksi pienelle ryhmälle, jolla on mahdollisuus haastaa ne. (Sackmann 2021, 177-178.)

Kulttuuria analysoitaessa on muistettava ottaa huomioon, että kaikki havaittu ei välttämättä ole ominaista juuri tutkitulle organisaatiolle. Osa havainnoista saattaa selittyä yleisen toimintaympäristön, kuten maan tai laajemman alueen kulttuurin avulla. Myös yrityksen toimiala vaikuttaa sen kulttuuriin. (Sackmann 2021, 189.)

2.2.2 Muuttamistarpeen tunnistaminen

Organisaatiokulttuuri voi vaikuttaa yrityksen tulokseen positiivisesti tai negatiivisesti. Jos kulttuuri ei ole linjassa yrityksen toiminnan kanssa, se voi johtaa sitoutumisen ja motivaation vähentymiseen ja tätä kautta työntekijöiden vaihtuvuuden lisääntymiseen. (Cherian ym. 2021, 3) Organisaatiokulttuuria voi olla tarpeen muuttaa myös, jos se ei enää tue liiketoiminnan tavoitteita. Pieniä muutoksia voi olla helppoakin saada aikaan, riittää kun nostaa toivotunlaista toimintaa esiin ja toimii itse esimerkkinä. Suurempia muutoksia kulttuuriin voidaan tarvita esimerkiksi, kun kohdataan muutoksia yrityksen toimintaympäristössä, kun yritys kasvaa voimakkaasti, kun yritykset yhdistyvät tai kun nykykulttuuri ei enää ole tarkoituksenmukainen. (Kulmala & Rosvall 2022, osa 1.)

Yrityksellä on aina perustehtävä, syy miksi se on olemassa. Tämä perustehtävä muuttuu harvoin ja yleensä hitaasti. Perustehtävän muuttamiseen voi tulla paineita ympäröivästä yhteiskunnasta esimerkiksi ilmastokriisin tai muuttuneiden kulutustottumusten kautta. Mikäli perustehtävää pyritään muuttamaan liian radikaalisti tai liian nopeasti, se voi olla haitallista yrityksen toiminnalle varsinkin, jos ratkaisut ovat lyhytnäköisiä ja sirpaleisia. (Kulmala & Rosvall 2022, osa 1.)

Yrityksen kasvu toimii myös kulttuurin muutoksen ajurina. Kulttuuri, joka toimii hyvin muuttaman työntekijän yrityksessä ei välttämättä enää toimi muutaman sadan työntekijän yrityksessä. Kasvu vaatii johdolta myös kykyä tukea rakenteita, johtajuutta ja merkityksellisyyttä. Lisäksi tarvitaan osaamista selkeyttää kasvun mukanaan tuomaa monimutkaisuutta. (Kulmala & Rosvall 2022, osa 1.)

Erilaisissa organisaatioissa kulttuurin muutostarpeet johtuvat eri asioista. Nuorena, muuttaman työntekijän yrityksessä, muutostarve lähtee yleensä tarpeesta luoda yhtenäinen kulttuuri aloittelevalle organisaatiolle. Myöhemmin yrityksen kasvaessa voi olla tarpeen yhdistää muodostuneet kilpailevat alakulttuurit ja yrityksen vakiintuessa etsitään keinoja innostaa työntekijöitä innovoimaan, jotta yritys ei juuttuisi paikalleen ja muuttuisi apaattiseksi. Kulttuuria ei kuitenkaan voi muuttaa nopeasti esimerkiksi muuttamalla yrityksen missiota vaan tarvitaan paljon aikaa, jotta syvään juurtuneet toimintatavat muuttuvat. Ongelmana on, että maailma yrityksen ympärillä muuttuu niin nopeasti, että kulttuurin muutos ei ehdi pysyä mukana. Tarvitaankin jatkuvaa muutosta, jolla ei ole selvää alkua tai loppua, vaan joka etenee aaltoilevana, jatkuvana prosessina. (Schein & Schein 2019, 57.)

Kulttuurin jotkin osa-alueet ovat aina ärsytyksen aiheita osalle työntekijöistä. Johdon pitääkin miettiä mitä asioita on tarkoituksenmukaista muuttaa, ja mitkä ovat vain ohimeneviä ongelmia. Kulttuuri voi kuitenkin pahimmassa tapauksessa ajautua toksiseksi. (Sull, Sull, Cipolli & Brighenti 2022.) Toksinen kulttuuri on suurin yksittäinen tekijä irtisanoutumisissa. Tärkeimmät tekijät, jotka luovat toksista kulttuuria ovat epätasa-arvoisuus ja epäeettisyys. (Sull, Sull & Zweig 2022). Toimimattoman kulttuurin voi tunnistaa myös ongelmista laadussa, arvonluonnissa ja asiakastyytyväisyydessä. Ongelmallinen kulttuuri voi johtaa pelon ilmapiiriin. Tällaisessa ympäristössä ei uskalleta myöntää virheitä, ei tehdä parannusehdotuksia eikä koeta voidaan luottaa johtoon. Jos arvot ja arjen toimintatavat eivät kohtaa ja lisäksi tilanteeseen ei puututa, työntekijät voivat menettää luottamuksensa yrityksen johtoon. Tätä pahentaa vielä, mikäli asetetut tavoitteet eivät ole realistisia ja tarpeeksi selkeästi määriteltyjä. Kulttuuria ei saisi ohjata yrityksen sisäinen politiikka. (Kulmala & Rosvall 2022, osa 1.)

2.2.3 Muutoksen johtaminen

Muutoksen johtaminen on kykyä nähdä, luoda ja toteuttaa uusia ja parempia tapoja tuottaa mm. palveluita, tehdä päätöksiä ja kehittää yrityksen strategiaa (Schein & Schein 2019, 54). Organisaatiokulttuuria johdetaan auttamalla yhteisöä toimimaan tavoilla, jotka vievät sitä kohti yhteistä visiota, samalla kannustaen kaikkia toimimaan omien vahvuksiensa mukaan (Kulmala & Rosvall 2022, 9). Johtamisessa on tärkeää ymmärtää nykyisen kulttuurin vahvuuksia ja hyödyntää niitä muutosten johtamisessa. (Katzenbach, Steffen & Kronley 2012, 113). Kulttuuria johdettaessa tarvitaan ymmärrystä menneisyydestä, selkeä käsitys nykypäivästä ja kirkas visio tulevaisuudesta. Tietoisuus yrityksen historiasta ja sen arvostaminen lisää edellytyksiä saada ihmiset mukaan muutokseen. Nykyisen kulttuurin on näyttyädyttävä samanlaisena kaikille, sekä yrityksen työntekijöille että eri sidosryhmille, eli puheiden ja tekojen on oltava linjassa. Tulevaisuuden menestys vaatii, että maailmaa tarkkaillaan aktiivisesti ja tapahtuviin muutoksiin reagoidaan joustavasti. (Kulmala & Rosvall 2022, osa 1.)

Johtajat pitävät kulttuuria tärkeimpänä yrityksen arvoon vaikuttavana yksittäisenä tekijänä (Graham ym. 2022, 553). Heskettin (2021) tutkimuksen mukaan yli 90 % johtajista uskoo, että yrityksen kulttuurin parantaminen lisää yrityksen arvoa. Samalla vain 16 % johtajista koki, että heidän johtamansa yrityksen kulttuuri on juuri sellainen kuin pitäisi. Graham ym. (2022, 579-580) havaitsivat tutkimuksessaan suurimman osan johtajista kokevan, että johdon pitäisi panostaa enemmän kulttuurin johtamiseen. Syitä miksi kulttuurin johtamiseen ei kuitenkaan panosteta on useita. Kulttuuria voi olla hankala analysoida, jos tarvittavat mittarit puuttuvat. Yrityksellä ei välttämättä ole käytössään puuttumiskeinoja kulttuurin vastaiseen toimintaan. Johto voi myös kokea, että yrityksen työntekijöiden kesken ei ole tarpeeksi avoimuutta ja luottamusta. Suuri syy panostuksen puuttumiseen on myös yritykseen sijoittaneiden tahojen toiminta. Sijoittajat eivät aina ymmärrä kulttuuriin merkitystä yrityksen toiminnalle, eivätkä osaa arvostaa siihen tehtyjä investointeja. Monet johtajat näkevät myös itsensä esteenä kulttuuriin keskittymiselle, he kokevat, että kulttuuriin panostaminen on riskialtista ja kestää kauan ennen kuin tulokset näkyvät. (Graham ym. 2022, 569.) Yrityksen kulttuurin muuttaminen voi olla vaikeaa, yrityskulttuurin konsultit arvioivat, että vain yksi kolmesta yrityskerrasta onnistuu. Tämä johtuu osin arviointikriteerien puuttumisesta, miten esimerkiksi määritellään muutoksen yritys ja miten määritellään onnistuminen tai epäonnistuminen. (Heskett 2021.)

Organisaatiokulttuurin muuttaminen nähdään monimutkaisena operaationa, sillä se koskee kaikkia yrityksen toimintoja ja vaikuttaa tapaan organisoida työtä. Kulttuurin muuttaminen voi viedä kauan, joten muut asiat ajavat usein muutostyön ohi. Tärkeintä onnistuneelle organisaatiokulttuurin muutokselle on, että sillä on johdon tuki ja kiinnostus puolellaan. Johdon sitoutuneisuus vaikuttaa suoraan työntekijöiden sitoutuneisuuteen ja tämä on kriittisen tärkeää kulttuurin muutoksen onnistumiselle. (Heskett 2021.) Kulttuuria ei myöskään kannata yrittää muuttaa kerralla liikaa, vaan johdon pitäisikin etsiä kulttuurista asioita, jotka toimivat ja käyttäviä niitä hyödykseen, kun etsitään kilpailullisia etuja. Yritys voi siis muokata tavoitteitaan kulttuurin mukaiseksi ja täten vahvistaa strategiaansa. (Katzenbach ym. 2012, 113-114.)

Kulttuurin muuttaminen kannattaa aloittaa kysymällä, miten yritys voisi tuottaa palveluja asiakaslähtöisemmin. Tämän selvittämiseksi on hyvä tunnistaa yrityksestä henkilöitä, jotka toimivat tiimien motivoijina ja innostajina. Heidän kanssaan käydyissä keskusteluissa etsitään keinoja kannustaa muita asiakaslähtöisempään toimintaan. Nämä ratkaisut eivät välttämättä ole suuria muutoksia, mutta selkeinä toimintamalleina niillä voi olla suuri vaikutus asiakastytyväisyyteen. (Katzenbach ym. 2012, 115-116.)

Kulttuurin analysoiminen tuottaa tietoa sekä kulttuurin heikkouksista että sen vahvuuksista. Näitä vahvuuksia kannattaa pyrkiä hyödyntämään esimerkiksi etsimällä tapoja, joilla ne voidaan ottaa osaksi yrityksen strategiaa. Kun uusista toimintatavoista on päätetty, ne täytyy

saada osaksi arkea. Tämä voi tapahtua virallisten kanavien, kuten esimerkiksi raportointipohjien avulla tai epävirallisten kanavien kautta, kuten vapaamuotoisten keskustelujen välityksellä. Uusien toimintatapojen vaikutuksia pitää myös seurata. On tärkeää tietää muuttuvatko mittarit haluttuun suuntaan ja toimivatko työntekijät sovittujen sääntöjen mukaisesti. Mittarit pitää kuitenkin osata valita oikein, esimerkiksi asiakaskeskeisyyttä ei voi mitata vain lasemalla asiakkaille soitettujen puheluiden määriä. (Katzenbach ym. 2012, 115-116.)

Johdon halu ottaa työntekijät mukaan ratkaisemaan ongelmia osoittaa työntekijöille, että johto välittää heistä. Tämä auttaa luomaan miellyttävän ja avoimen työilmapiirin, jossa johdon ja työntekijöiden välinen kuilu madaltuu. (Koščiarová, Kádeková & Štarchoň 2021, 7.) Kaikkien työntekijöiden pitäisi voida tuntea olonsa niin turvalliseksi yrityksessä, että he voivat sanoa suoraan, mikäli jokin ei toimi ja osoittaa johtajuutta, jos löytävät paremman tavan toimia (Schein & Schein, 2019, 55). Yrityksen pitäisi myös pyrkiä kouluttamaan työntekijöitään muissakin kuin vain suoraan työntekoon liittyvissä asioissa. (Koščiarová, Kádeková & Štarchoň 2021, 21).

Yrityksillä on erilaisia rakenteita, joita muokkaamalla voidaan vaikuttaa organisaatiokulttuuriin. Yksi rakenteista on työn organisointi, eli se, kuka tekee mitä ja kuka on vastuussa mistä. Organisaatorakenne kuvaa yrityksen sisäistä työnjakoa ja johdettavia kokonaisuuksia. Tämän rakenteen avulla voidaan tunnistaa osaamisen aukkoja ja määritellä eri tehtävien vastuut. Pelkkä rakenne ei kuitenkaan riitä, vaan on tärkeää, että kaikki lisäksi ymmärtävät oman roolinsa yrityksen strategian toteuttamisessa. (Kulmala & Rosvall 2022, osa 1.) Nopeasti muuttuvassa maailmassa tiukat rakenteet hidastavat ja estävät välttämätöntä muutosta. Tarvitaan jatkuvasti muuttuvia tiimejä, jotka pystyvät reagoimaan muutoksiin nopeasti. Lisäksi on tärkeää, että tiimit jakavat oppimaansa muille, tällöin tieto liikkuu läpi koko yrityksen ja on kaikkien hyödynnettävissä. (Schein & Schein 2019, 56-58.)

Päätöksenteko on valintojen tekemistä eri vaihtoehtojen välillä. Päätöksenteon rakenteita ovat kyky ja nopeus tehdä ja priorisoida valintoja sekä työntekijöiden osallistaminen. Toimiva päätöksenteko vaatii avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Päätöksenteon prosessi testaa yrityksen kulttuuria, se paljastaa mahdolliset ongelmat tiedonkulussa ja osallistamisessa sekä epäselvät vastuut. (Kulmala & Rosvall 2022, osa 1.)

Henkilöstön palkitseminen jollakin rahallisella tai ei-rahallisella kannustimella voi olla yhtenäisyyttä tukeva rakenne, mutta vain jos palkitsemisen kriteerit ovat selkeät ja ovat linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa. Erilaiset palkitsemisen käytännöt osoittavat, että yritys arvostaa työntekijöitään ja haluaa pitää heistä huolta. (Kulmala & Rosvall 2022, osa 1.) Palkitseminen lisää myös työntekijän motivaatiota ja sitoutumista. Palkitseminen voi olla rahan sijaan

erilaisia palkintoja, kuten kuukauden työntekijän nimeäminen tai uudenlaisia, palkitsevampia työtehtäviä. (Koščiarová ym. 2021, 21.)

Palautteen antamisen kaikilla tasoilla pitäisi olla osa yrityksen rakenteita. Palautteen avulla opitaan ja osataan suunnata omia vahvuuksia oikein. Palaute saa myös työntekijän tuntemaan merkityksellisyyttä työssään, koska se osoittaa, että tehty työ on huomattu. Palaute on osa puuttumismekanismeja, sen avulla reagoidaan, jos joku toimii yhteisössä sen normien vastaisesti. (Kulmala & Rosvall 2022, osa 1.)

Toimintaperiaatteet ja arvot ohjaavat yrityksen toimintaa. On tärkeää, että yrityksen sanoitetut arvot toteutuvat sen arjessa, muuten nämä ovat pelkkää sanahelinää. Johdon on puuttuttava arvojen vastaiseen käytökseen ja usein johtamisen periaatteet on myös sidottu arvoihin. Arvojen muodostuminen voi olla sattumanvaraista, jos niitä ei johdon ja henkilöstön kanssa yhteistyössä aktiivisesti luoda. Tällainen aktiivisuus mahdollistaa arvojen ohjaamisen johdon toivomaan suuntaan. (Kulmala & Rosvall 2022, osa 1.)

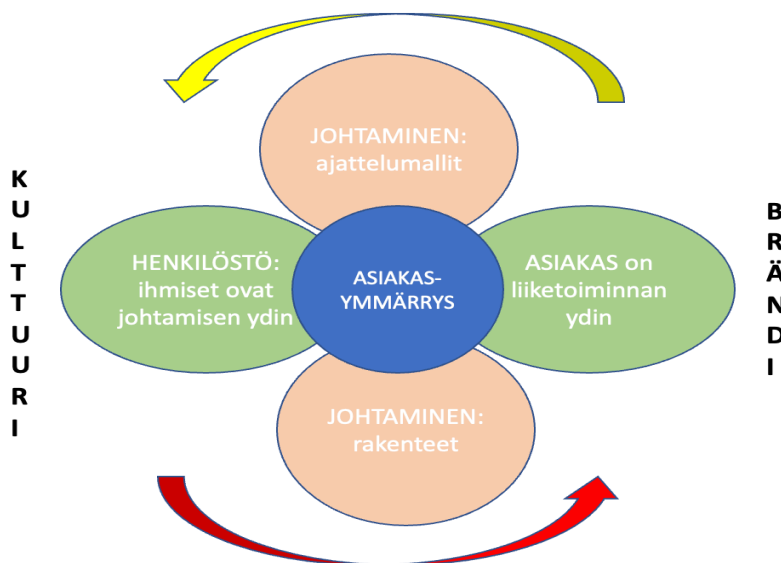
Tiimit ja niiden johtaminen ovat tehokas tapa sitouttaa työntekijöitä. Tiimissä työskentelevät ovat jopa kaksi kertaa sitoutuneempia, kuin työntekijät, jotka eivät työskentele tiimeissä. Vielä tärkeämpää on luottamus tiiminvetäjään, työntekijät, jotka luottavat tiimensä vetäjään ovat jopa 12 kertaa sitoutuneempia, kuin työntekijät, jotka eivät luota. (Hayes, Chumney, Wright, Buckingham 2019, 3-4.)

2.3 Asiakslähtöinen palveluiden tuottaminen

Asiakslähtöisyyden lähtökohtana on yrityksen halu ymmärtää asiakkaan tarpeita ja palvella asiakasta niiden täyttämiseksi. Yrityksen täytyy seurata ja analysoida alan trendejä, jotta se voi ymmärtää mitä asiakkaan tarpeet ovat. Asiakslähtöisyyden saavuttaminen vaatii yrityksen eri osastojen välistä yhteistyötä, jotta asiakkaan tarpeita voidaan analysoida ja kartoittaa tehokkaasti. (Feng, Wang, Lawton & Luo 2019, 111-113.) Asiakslähtöiset yritykset ymmärtävät asiakkaiden ainutlaatuisia ongelmia ja odotuksia sekä näiden taustalla vaikuttavia tekijöitä. Ne osaavat toistuvasti tuottaa palveluita, jotka vastaavat näihin ongelmiin (Goasduff 2019). Asiakslähtöisyys tuo mukanaan myynnin kasvua ja kilpailuetua. Palvelualoilla, joilla on paljon kilpailua, on erityisen tärkeää, että yritykset pystyvät muodostamaan pitkäaikaisia asiakassuhteita. Tämä saavutetaan erottamalla kilpailijoista räätälöityjen palveluiden avulla. (Feng ym. 2019, 113, 119.)

Rosendahl (2019, 7) esittelee asiakslähtöisyyden viitekehysten, jossa hän asettaa kaiken keskipisteeksi asiakasymmärryksen. Asiakasymmärrys ja siitä johdettu asiakaslupaus on tällöin koko liiketoiminnan ja strategian ydin, ja sen toteuttaminen kuuluu kaikille. Tämän lupauksen

pitää täyttyä jokaisessa asiakaskohtamisessa ja sen tavoitteena on luoda asiakkaiden mieliin selkeä brändi, eli yhtenäinen asiakaskokemus, joka kasvattaa yrityksen arvoa. Yrityksen johdon pitää omaksua asiakaslähtöinen ajattelumalli ja osata muokata yrityksen rakenteita ja kulttuuria kohti tätä mallia. Johtamisen tavoitteena on henkilöstö, joka haluaa auttaa asiakasta omalla osaamisellaan ja joka kantaa vastuun tekemästään työstä. Asiakaslähtöisessä yrityksessä jokaisen työntekijän työ on määritelty asiakkaan kautta ja jokaisella on oma roolinsa asiakaslupauksen toteuttamisessa. Asiakaslähtöisyyden viitekehys on esitelty alla olevassa kuviossa.



Kuvio 3: Asiakaslähtöisyyden viitekehys (mukaiillen Rosendahl 2019)

2.3.1 Asiakaslähtöinen ajattelu

Asiakaslähtöisen ajattelun (CDL - customer-dominant logic) lähtökohtana on asiakkaiden toiminnan logiikan ymmärtäminen ja sen analysoiminen, miten yrityksen tarjoamat tuotteet tai palvelut vaikuttavat asiakkaan toimintaan. Asiakaslähtöinen ajattelu auttaa johtoa ymmärtämään markkinoita ja asiakkaita. Asiakaslähtöisen ajattelun tärkein sidosryhmä on asiakas, kuitenkin niin, että siinä pohditaan miten asiakas hyödyntää yrityksen tarjoamia palveluita omassa toiminnassaan ei niinkään itse palveluiden rakennetta. (Heinonen & Strandvik 2015, 475.)

Itse palvelutapahtuma on vain pieni osa siitä, miten asiakas kokee palvelun. Asiakaslähtöinen ajattelu ottaa huomioon asiakkaan toiminnan menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden. Palvelua ei ajatella vain kertasuorituksena, vaan se on kokonaisuus, jossa huomioidaan miten

asiakas integroi palvelun osaksi omaa toimintaansa. Asiakkaat eivät osta tuotteita tai palveluita vaan arvoa, jota näitä hankkimalla voi saada. Johto voi hyödyntää asiakaslähtöistä ajattelua miettimällä asiakkaan toimintaa asiakkaan näkökulmasta. Ei siis riitä, että tiedetään miten palvelua tuotetaan, vaan on ymmärrettävä miten asiakas hyödyntää palvelun tuloksia omassa toiminnassaan. Palveluita voi tuottaa yhdessä asiakkaan kanssa, mutta todellinen asiakaslähtöinen ajattelu edellyttää, että tutustutaan myös asiakkaan toimintaan muiden yksilöiden, yritysten tai palveluntuottajien kanssa. Yrityksen lähtökohtana ei siis pitäisi olla palvelu, jota myydään, vaan asiakkaan toiminta ja se, miten sitä voidaan parhaiten tukea. Asiakslähtöisen yrityksen toimintaa ohjaavat asiakkaaseen liittyvät asiat, ei palveluiden sisältö, kustannusten minimointi tai kasvun tavoittelu. (Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvardsson, Sundström & Andersson 2010, 534-542.)

2.3.2 Asiakkaiden sitoutuminen ja asiakaskokemus

Asiakkaat odottavat nykyaikana palveluilta aina vain enemmän, lisäksi palveluiden käyttäjät ovat valmiimpia valittamaan palvelusta ja jakavat kokemuksiaan herkemmin. Palveluntuottaja ollaan myös valmiimpia vaihtamaan, mikäli palvelu ei vastaa odotuksia. Olive Huang (Goasduff 2019) toteaa, että yrityksen on voitettava jokainen kanssakäyminen asiakkaiden kanssa, oli kyse sitten markkinointikampanjasta tai laskutuksesta (Goasduff 2019). Johtajat uskovat yleisesti, että asiakaskokemuksesta on tulossa aina vain tärkeämpi tekijä kilpailijoista erottumiseen (Keiningham, Aksoy, Bruce, Cadet, Clenell, Hodgkinson & Kearney 2020, 432).

Asiakkaiden sitoutuminen voi olla tunnepitoista, normatiivista, ekonomista, pakotettua tai tavanmukaista. Tunnepitoinen sitoutuminen tuottaa voimakkaan tunteisiin perustuvan suhteen asiakkaan ja palveluntuottajan välille. Normatiivinen sitoutuminen näkyy asiakkaan ja palveluntuottajan yhteisissä arvoissa ja asiakas vahvistaa omaa identiteettiään käyttämällä juuri tämän yrityksen palveluja. Ekonomista sitoutumista tapahtuu, kun asiakas saa rahallisia hyötyjä asiakkuudestaan tai voi joutua maksamaan hyvityksiä, mikäli lopettaa asiakkuuden. Asiakas on pakotettu sitoutumaan palveluntuottajaan, mikäli muita tosiasiallisia vaihtoehtoja ei ole. Tavanmukainen sitoutuminen taas tarkoittaa, että asiakas käyttää palveluita toistuvasti ja rutiininomaisesti, tällöin asiakas ei välttämättä halua nähdä vaivaa etsiäkseen toisen palveluntuottajan. Todennäköisyys, että asiakas jatkaa yrityksen palveluiden käyttämistä vaihtelee näiden sitoutumistyyppien välillä ja onkin tärkeää, että johtajat tunnistavat erityyppiset asiakkaat ja osaavat palvella heitä oikein. (Keiningham, Frennea, Aksoy, Buoye, Mittal 2015.)

DeKeyserin (2015) mukaan asiakaskokemus on asiakkaan ja markkinoilla olevien yritysten välistä vuorovaikutusta, johon liittyvät kognitiiviset, emotionaaliset, fyysiset, aistinvaraiset ja sosiaaliset elementit (Keiningham, Ball, Benoit (née Moeller), Bruce, Buoye, Dzenkovska, Nasr, Ou & Zaki 2017, 149). Kognitiiviset elementit kuvaavat mitä ihmiset ajattelevat,

fyysiset taas sitä miten ihmiset ovat vuorovaikutuksessa. Aistinvaraiset elementit kertovat mitä ihmiset kokevat aistiensa kautta ja emotionaaliset mitä he tuntevat. Sosiaalisten elementtien avulla nähdään mitä ihmiset jakavat toisilleen ja miten. Näiden elementtien avulla johtajat voivat löytää keinoja vaikuttaa asiakaskokemukseen. (Keiningham ym. 2020, 432.)

2.3.3 Asiakslähtöinen johtaminen

Asiakslähtöisen palvelun yksi edellytys on humaani ja vastuullinen johtajuus. Tällainen johtajuus sitouttaa työntekijöitä yritykseen, jolloin työntekijät voivat vapaammin jakaa tietoa keskenään ja luoda uusia palvelukonsepteja ja räätälöityjä ratkaisuja asiakkaille. (Feng ym. 2019, 112.) Asiakslähtöisesti suuntautuneet työntekijät ovat innovatiivisia ja osaavat rikkoa totuttuja käytäntöjä voidakseen palvella asiakkaita paremmin. Heille on tärkeää, että asiakkaiden tarpeet täyttyvät, joten he ovat valmiita ratkomaan myös yllättäviä ja monimutkaisia ongelmia. (Li, Liu, Lin, Wei & Xu 2021, 2, 7-8.)

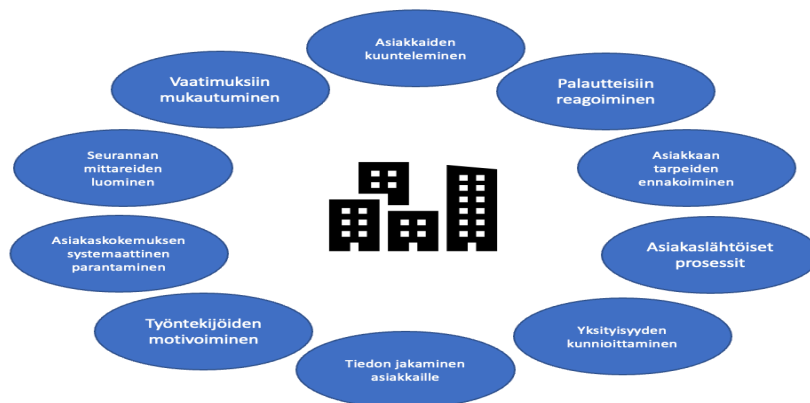
Johtajien osoittama tuki työntekijöilleen auttaa heitä jaksamaan, kun asiakkaat eivät ole tyytyväisiä palveluun. Tuen avulla työntekijät osaavat käsitellä negatiivisen palautteen paremmin, he kuuntelevat asiakasta ja välittävät aidosti tilanteesta sekä osaavat selvittää asiat rauhallisesti. Työntekijöiden tasapuolinen kohtelu varmistaa, että työntekijät ovat motivoituneita ja päämäärätietoisia. Tämä puolestaan lisää todennäköisyyttä, että potentiaaliset asiakkaat tunnustetaan ja että työntekijät lähestyvät heitä aktiivisesti. (Feng ym. 2019, 113.)

Asiakkaan osallistaminen palveluiden suunnittelemiseen ja päätöksentekoon sitouttaa asiakasta yritykseen. Tämä ns. asiakkaan omistajuus yleensä lisää myös palvelun laatua. Paljon kilpailuilla aloilla asiakkaat odottavat, että yritykset erottuvat toisistaan nimenomaan henkilökuntansa toiminnan kautta. Tarjotut palvelut ovat usein hyvin samankaltaisia, joten erottumisen täytyy tapahtua muulla tavalla, esimerkiksi tunnesiteiden, empatian ja henkilökohtaisamisen avulla. Alan kilpailun taso vaikuttaa myös asiakkaan vaatimukseen. Asiakkaat voivat kokea olevansa suhteessa määräävässä asemassa, varsinkin jos ne ovat erityisen tuottavia yritykselle. Tämä asema pitää ottaa huomioon asiakasta palveltaessa, asiakkaat on osattava luokitella niin, että tuottavimmat asiakkaat saavat ensisijaista palvelua. (Feng ym. 2019, 113-114.)

Onnistunut asiakslähtöinen johtaminen vaatii jatkuvaa vuoropuhelua eri sidosryhmien välillä. Asiakkaille on viestittävä jatkuvasti ja yhtenäisesti heitä koskevista asioista heille sopivalla tavalla, koko yrityksen täytyy siis kertoa samaa tarinaa asiakkaan suuntaan. Myös yrityksen sisäinen seuranta pitää olla asiakslähtöistä. Asiakkaat tuovat yritykseen rahaa ja kunkin asiakkuuden tuoma arvo täytyy olla mitattavissa, jotta siihen osataan kohdistaa oikein mitoitettuja toimia. Koska muutokset ovat nykyään nopeita, on tärkeää, että operatiivinen

päätöksenteko on mahdollisimman lähellä työn varsinaisia tekijöitä. Ylimmän johdon tehtävä on enemmänkin palvella ja mahdollistaa työn tekeminen. Asiakaslähtöinen kulttuuri syntyy, kun ensin pohditaan, mikä on asiakaslupauksemme ja sen jälkeen millainen kulttuuri voi tuottaa halutunlaisen lopputuloksen. (Rosendahl 2019, 10-19.)

Goasduff (2019) on kuvannut kymmenen asiakaslähtöisen yrityksen toimintatapaa. Kaikki nämä tavat pyrkivät lisäämään yrityksen kykyä ymmärtää ja kuunnella asiakkaita sekä ennakoita heidän tarpeitaan. Asiakkaiden kuunteleminen tarkoittaa myös nopeaa reagointia palautteisiin sekä asiakkaan vaatimukseen mukautumista. Asiakaslähtöinen palvelu edellyttää, että työntekijöitä osataan motivoida olemaan asiakaslähtöisiä kaikessa toiminnassaan. Näille toimille on myös luotava selkeät mittarit, jotta niiden toteutumista voidaan seurata. Asiakkaan yksityisyyden kunnioittaminen on myös tärkeä osa asiakaskokemuksen systemaattista parantamista. Asiakaslähtöisen toiminnan tavat on esitetty kuviossa 4.



Kuvio 4: Asiakaslähtöisen yrityksen toimintatavat (mukaillen Goasduff 2019)

2.3.4 Itseohjautuvat tiimit asiakaslähtöisyyden pohjana

Itseohjautuva tiimi kykenee johtamaan itse itseään, se ei siis tarvitse ulkopuolista kontrollia tai ohjausta toimiakseen oikein. Itseohjautuva tiimi päättää yrityksen asettamien raamien puitteissa vapaasti tehtävistä projekteista ja työnjaosta tiimin kesken. (Savaspuro 2019, 25-29). Asiakasta voi palvella paremmin, kun asiat parhaiten tuntevilla on vapaus tehdä työnsä parhaaksi katsomallaan tavalla (Martela, 2021a, 6). Nopeat muutokset asiakkaan toiveissa ja tarpeissa saadaan myös tehokkaammin osaksi yrityksen asiakaspalvelua, kun päätöksiä saavat tehdä suoraan asiakasrajapinnassa työskentelevät (Martela 2021b, 11). Itseohjautuvuus ei kuitenkaan ole rajatonta vapautta, ja sitä johdettaessa on otettava huomioon ihmisten erilaisuus, yksilöt tarvitsevat eri määriä tukea ja kannustusta, kun he alkavat itse johtaa omaa työtään (Savaspuro 2019, 48.)

Muutamien ehtojen pitää täytyä, jotta itseohjautuvien tiimien työ voi onnistua. Tiimillä on oltava selkeät tavoitteet ja keinot, joilla niitä kohti mennään. Tavoitteiden lisäksi pitää olla nimetty taho, joka tekee lopullisen päätöksen, jos tiimi ei pääse yhteisymmärrykseen. Tiimin jäsenten on myös koettava olonsa turvalliseksi, johdon pitää osoittaa luottavansa heihin ja virheistä ei saa syyllistää ketään. Epäonnistumisen pelko tekee ihmisistä passiivisia, jolloin he eivät kykene toimimaan täysipainoisesti. (Savaspuro 2019, 48.) Koko organisaatiokulttuurin on tuettava itseohjautuvuutta tai sitä ei ole (Akola 2020, 77). Zobrist (2021) onkin tiivistänyt menestyvän yrityksen seuraavasti: ”Onnelliset työntekijät tuottavat onnellisia asiakkaita, jotka puolestaan tuottavat onnellisia omistajia” (de Morree 2017).

2.4 Vastuullinen johtaminen

Johtamiseen vaikuttaa paljon johtajien ihmiskäsitys, eli se nähdäänkö työntekijät ihmisinä, jotka pitävät työstään ja haluavat olla hyödyksi toisille vai turvallisuushakuisina vastuun välttelijöinä. Esihenkilön toimintaan vaikuttaa se, luottaako hän työntekijöihin vai ei. Epäluottamuksen ilmapiirissä johto keskittyy vain suorituksen johtamiseen ja seurantaan. Mikäli johto luottaa työntekijöihin, he taas pyrkivät poistamaan mahdolliset esteet onnistumisten tieltä ja etsivät keinoja tukea työntekijöitä kehittymään ja tuottamaan parhaita mahdollisia palveluita. (Kulmala & Rosvall 2022, osa 1)

Perinteinen johtamiskäsitys näkee johtamisen johtajan ja seuraajan vuorovaikutuksena. Vastuullinen johtajuus taas kuvataan johtajan ja useiden sidosryhmien keskinäisenä suhteena (Zhang, Li & Guo 2022, 2). Vastuullinen johtajuus voidaan määritellä ilmiönä, jossa johtaja pyrkii saavuttamaan kestävästä kasvusta luomalla positiivisia sidosryhmäsuhteita ja edistämällä eettistä käyttäytymistä. Vastuullinen johtaja ottaa vastuun teoistaan, on objektiivinen päätöksissään ja määrittelee, mikä on eettistä ja mikä ei. Lisäksi hän mahdollistaa informaation kulun kaikille sidosryhmille ja osaa arvioida toimintansa pitkän aikavälin seuraukset. (Agarwal & Bhal 2020.) Vastuullisen johtajan tärkeimmät tehtävät ovat määritellä yrityksen sidosryhmät, arvioida heidän tarpeensa ja pohtia miten nämä tarpeet täytetään parhaalla mahdollisella tavalla. Vastuullinen johtajuus on siis johtajan henkilökohtainen suuntautuminen ja näkökulma, johon vaikuttavat hänen uskomuksensa, taipumuksensa ja kiinnostuksensa. (Waldman, Siegel & Stahl 2020.)

Vastuullinen johtajuus voidaan jakaa neljään osaan: yksilön moraalinen käytös, eettinen toiminta, sidosryhmäsuhteet ja pitkän aikavälin tavoitteet, kuten yrityksen kestävyys ja sosiaalinen muutos. Moraalinen käytös edellyttää, että johtaja toimii vastuullisesti, oikeudenmukaisesti ja positiivisesti. Eettinen käytös tarkoittaa, että johtaja edistää eettisyyttä alaisissaan, hänellä on eettiset tavoitteet ja hän ei vahingoita ketään tai mitään tietoisesti. Sidosryhmäsuhteiden hoitaminen vaatii, että johtaja ottaa kaikessa toiminnassaan huomioon

sidosryhmien tarpeet ja hyvinvoinnin. Pitkän aikavälin tavoitteet ovat osa yrityksen strategista visiota. Vastuullista johtajuutta esiintyy kaikilla johtamistasoilla, ei vain yrityksen ylimmässä johdossa. (Agarval & Bhal 2020.)

Vastuullinen johtaja pyrkii kaikessa toiminnassaan luomaan eettisen ja kestäväen toimintaympäristön yritykselle ja sen sidosryhmille. Tämä voi johtaa jopa siihen, että johtajalla saattaa olla erilaiset näkemykset asioiden merkityksellisyydestä työ- ja yksityiselämässä, jos yrityksen tai sidosryhmien etu niin vaatii. (Agarval & Bhal 2020.) Kun johtajat kohtelevat sidosryhmien edustajia kunnioittavasti ja luottamusta osoittaen tämä käytös siirtyy myös johtajien alaisiin sosiaalisen oppimisen välityksellä. Eettinen johtaja siis toimii ikään kuin roolimallina työntekijöille, jotka seuraavat ja kopioivat käytösmalleja voidakseen toimia johtajan asettamien standardien mukaisesti. (Feng, Wang, Lawton & Luo 2019.) Johtajien asettamat tavoitteet eivät kuitenkaan saa olla liian korkealentoisia. Työntekijät tarvitsevat selkeitä päämääriä ja tavoitteita, sillä näiden puuttuminen saattaa johtaa tyytymättömyyteen ja kyynisyyteen sekä uupumukseen. (Agarval & Bhal 2020.)

Vastuullinen johtajuus nähdään usein osana yrityksen sosiaalisen vastuullisuuden toimia. Sosiaalinen vastuullisuus kuvaa yrityksen toimia, joilla se edistää sosiaalista hyvinvointia tavoilla, jotka eivät suoraan hyödytä yritystä tai sen osakkaita. (Waldman, Siegel & Stahl 2020.) Waldman ym. (2020) määrittävät sosiaalisen vastuullisuuden yritystason käsitteeksi ja vastuullisen johtajuuden vastaavasti yksilötason. Vastuullisuus toteutuu parhaiten, kun vaatimukset ja odotukset siihen tulevat yrityksen sisältä. Ulkoiset vaatimukset, kuten lait ja lainsäädäntö, toimivat rajoina toiminnalle, mutta eivät suoraan kannusta vastuulliseen käyttäytymiseen. Vastuullisen ajattelun pitäisikin lähteä yrityksen sisältä, jossa siitä tulee kaiken johtamisen kattava toimintakulttuuri. (Waldman ym. 2020.)

Vastuullinen johtajuus voi olla joko ennakoivaa tai passiivista. Ennakoiva vastuullinen johtajuus vastaa johdon kykyä toimia aloitteellisesti suhteessa kaikkiin sidosryhmiin. Se on myös ongelmia ennakoivaa ja niitä estävää sekä tulevaisuusorientoitunutta. Ennakoivaa johtajaa voi kuvata oma-aloitteiseksi, muutosmyönteiseksi ja tulevaisuuteen keskittyneeksi. Passiivinen vastuullinen johtajuus kuvaa tilanteita, joissa johto toimii vastuullisesti, kun siihen asetetaan paineita sidosryhmien, ulkoisten olosuhteiden tai odottamattomien tapahtumien seurauksena. Tällainen vastuullinen johtajuus ei siis ole vapaaehtoista vaan se toteutuu ainoastaan ulkoisten tekijöiden vaikutuksen myötä. (Zhang ym. 2022, 8-19.)

Vastuullinen johtajuus linkittyy erottamattomasti organisaatiokulttuuriin. Vastuullisten johtajien vastuullinen käytös ja toimintamallit vahvistuvat organisaatiokulttuurin vaikutuksesta. (Zhang ym. 2022, 5.) Tämän takia johdon pitäisi pyrkiä ohjaamaan organisaation kulttuuria

kohti välittävää, avointa ja rakentavaa toimintamallia sekä huolehtia siitä, että nämä ominaisuudet näkyvät kaikille sidosryhmille (Galbreath 2010, 515).

2.5 Tietoperusta taustana tutkimukselle

Toimitilapalvelut on voimakkaasti kilpailtu toimiala, jolla on vaikea erottua kilpailijoista. Kaikki suuret toimijat tarjoavat pääpiirteittäin samanlaista peruspalvelua, joka kyllä kattaa asiakkaan tarpeet, mutta ei anna asiakkaalle mitään, joka sitoisi heidät tiettyyn toimijaan. Asiakslähtöisyys nähdään laajasti tärkeänä erottumiskeinona, kun uusia asiakkaita pyritään löytämään ja olemassa olevia säilyttämään (Keiningham ym. 2020, 432). Asiakslähtöiset yritykset toimivat tavalla, joka auttaa niitä ymmärtämään asiakkaiden ainutlaatuisia ongelmia ja odotuksia sekä näiden taustalla vaikuttavia tekijöitä. Ne osaavat toistuvasti tuottaa palveluita, jotka vastaavat näihin ongelmiin. (Goasduff 2019.) Asiakslähtöisyyttä voi lisätä kehittämällä yritystä itseohjautuvaan suuntaan. Itseohjautuvat tiimit voivat tuottaa parempaa asiakaspalvelua, kun niillä on tosiasialliset mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä. (Martela 2021b, 17).

Asiakslähtöinen toimintatapa vaatii sitä tukevan organisaatiokulttuurin. Mikäli organisaatiokulttuuri on hyvin kilpailullinen, asiakkaat nähdään vain keinona tuottaa yritykselle tulosta. Organisaatiokulttuuria analysoimalla voidaan löytää keinoja siirtää sitä kohti innovatiivisempaa ja asiakslähtöisempää mallia. (Kulmala & Rosvall 2022, osa 1.) Tämä muutos vaatii kulttuurin johtamista. Kulttuurin muutosta voi olla vaikea johtaa, varsinkin jos muutostarpeet ovat suuria ja kulttuuri vanhaa (Heskett 2021).

Asiakslähtöisen toiminnan johtaminen vaatii vastuullista johtajuutta. Vastuullinen johtaja edistää kaikessa toiminnassaan sidosryhmäsuhteita, on tulevaisuuteen suuntautunut ja toimii kaikissa tehtävissään eettisesti (Agarwal & Bhal 2020). Kun johtaja toimii kaikessa tekemisessään vastuullisesti työntekijät kopioivat nämä käyttäytymismallit omaan toimintaansa. Usein tämä näkyy asiakkaan suuntaan innostuneisuutena, vastuuntuntoisuutena ja haluna kehittää palveluita. Parhaassa tapauksessa tämä johtaa asiakkaan sitoutuneisuuden kasvuun. (Feng ym. 2019, 113.) Kuviossa 5 kuvataan, miten tietoperusta linkittyy.



Kuvio 5: Tietoperustan linkittyminen

3 Menetelmälliset ratkaisut

Aluksi kartoitan nykytilanteen tekemällä kyselyn toimitilapalveluiden esihenkilöille. Pyrin selvittämään tietävätkö he montako asiakkuutta kullakin heistä on johdettavanaan, tuntevatko he eri sopimukset mielestään riittävän hyvin ja kokevatko he, että heillä on mahdollisuus johtaa asiakkuuksia riittävän hyvin. Selvitän myös millaisena he kokevat organisaation kulttuurin ja ymmärtävätkö he, miten se vaikuttaa heidän työhönsä.

Selvitän dokumenttianalyysin avulla montako sopimusta kullakin esihenkilöllä on todellisuudessa hoidettavanaan ja miten paljon sopimukset eroavat toisistaan operatiivisen toiminnan kannalta. Lisäksi analysoin eri asiakkuuksien kokoa liikevaihdon ja sopimusten vaativuuden kannalta. Hyödynnän dokumenttianalyysiä myös organisaatiokulttuurin tutkimiseen. Dokumenttien avulla saan puolueetonta tietoa yrityksen tavoista hoitaa asiakkuuksia.

Haastattelen toimitilapalveluiden aluepäälliköitä siitä, miten he näkevät asiakaslähtöisen palveluiden johtamisen toteutuvan yrityksessä tällä hetkellä. Peilaan heidän vastauksiaan organisaatiokulttuurin teoriaan.

Pohdin organisaatiokulttuurin ja johtamisen teorian avulla, miten esihenkilöitä voisi parhaiten tukea sopimusten toteuttamisen johtamisessa. Selvitän organisaatorakenteen muutoksen vaikutusta johtamiseen.

Yhdistämällä teoriaa, dokumenttianalyysiä ja kyselyn tuloksia laadin ehdotuksen uudeksi organisaatiorakenteeksi ja asiakkuuksien johtamisen malliksi.

3.1 Kysely, haastattelu ja dokumenttianalyysi

Kysely on määrällinen tutkimusmenetelmä. Kysely tehdään tietylle joukolle, otokselle, tutkitavasta ryhmästä. Kyselyn avulla saadut tulokset analysoidaan tilastollisesti ja yleistetään koskemaan koko tutkittavaa joukkoa. (Ojasalo ym. 2014, luku 121.). Kyselyn etuna on, että sen avulla saadaan dataa suurelta joukolta ilman suuria kustannuksia, lisäksi tulokset ovat laskehtavissa ja niihin voidaan kohdistaa useita tilastollisia analyysejä. Kyselyn huonoja puolia ovat, ettei sitä, kuka kyselyyn vastaa voi millään tavalla kontrolloida, kysymyksiä ei myöskään voi selventää vastaajille, eikä varmistaa, että kaikki vastaavat niihin samoista lähtökohdista. Kyselyä laatiessa voi myös jäädä pois jokin olennainen kysymys ja tuloksia on helppo ylitulkitella. (Sackmann 2021, 180.) Kyselyllä voidaan kysyä asioita monella eri tavalla, avoimilla kysymyksillä, valmiilla vastausvaihtoehdoilla tai järjestysasteikkojen avulla. Järjestysasteikot mittaavat vastauksen intensiivisyyttä. Likertin asteikko esimerkiksi mittaa parhaiten asenteita ja mielipiteitä. Se on useimmiten viisiportainen asteikko, jossa 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Asteikolla on hyvä olla pariton määrä vaihtoehtoja, jolloin keskimäinen valinta antaa mahdollisuuden olla ottamatta kantaa. (Valli 2018, osa 1.)

Opinnäytetyössä tiedon kerääminen aloitettiin tekemällä kysely kaikille toimitilapalveluiden esihenkilöille. Kyselyn tavoitteena oli selvittää millaisena esihenkilöt näkevät Yritys X:n organisaatiokulttuurin ja asiakkuuksien johtamisen sekä oman ja aluepäälliköiden roolin siinä. Kyselyssä oli avointen kysymysten lisäksi kysymyksiä valmiilla vastausvaihtoehdoilla ja järjestysasteikoilla. Kyselypohja löytyy liitteestä 1. Kysely tehtiin Microsoft Excel-ohjelmalla, ja se tulostettiin ja jaettiin esihenkilöiden täytettäväksi sähköpostitse tai sisäisen postin välityksellä 22.3.2023. Kysely oli nimetön ja tämä toteutui sähköpostitse lähetetyissä kyselyissä niin, että yksi henkilö palautti useamman henkilön täyttämät kyselyt yhdestä osoitteesta.

Puolistrukturoitu haastattelu on laadullinen tutkimusmenetelmä. Haastattelijalla on valmiita kysymyksiä, mutta niitä ei käydä läpi missään tietyssä järjestyksessä. Kysymyksiä voi myös jättää pois ja lisätä sen mukaan, miten keskustelu etenee. (Ojasalo ym. 2014, 108.) Haastattelun etuna tutkimusmenetelmänä on sen joustavuus, se mahdollistaa useiden aiheiden käsittelemisen avoimessa keskustelelevassa ympäristössä. Toisaalta haastattelija voi väärin väittää vastauksia ja haastateltavan henkilökohtaiset näkemykset ja muisti voivat vaikuttaa vastauksiin. (Sackmann 2021, 180.)

Opinnäytetyössä haastateltiin viittä aluepäällikköä siitä millaisena he näkevät Yritys X:n organisaatiokulttuurin, asiakkuuksien johtamisen ja oman roolinsa siinä. Haastattelut olivat

puolistrukturoituja ja ne toteutettiin joko kasvokkain (3kpl) tai Teamsin (2kpl) välityksellä 23-29.3.2023. Haastatteluja varten oli laadittu ennakolta kysymyksiä, mutta niitä kysyttiin aluepäälliköiltä eri järjestyksessä. Lisäksi kysyttiin tarkentavia kysymyksiä. Haastattelun kysymykset ovat liitteessä 2. Haastattelut kestivät 15 minuutista 39 minuuttiin. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla, lupa kysyttiin ennen haastattelun aloittamista. Haastattelut litteroitiin, analysoitiin ja teemoitettiin. Haastateltavien nimiä ei mainita opinnäytetyössä, vaan heihin viitataan lyhenteillä Alue 1, Alue 2, Alue 3, Alue 4 ja Alue 5. Nimettömyys mahdollistaa avoimemmat vastaukset erityisesti omaa työtä ja työnantajan toimintaa analysoitaessa.

Dokumenttianalyysi on menetelmä, jonka avulla tehdään päätelmiä kirjalliseen muotoon saatetusta aineistosta. Tavoitteena on analysoida dokumentteja järjestelmällisesti ja luoda niiden avulla selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. (Ojasalo ym. 2014, luku 4.) Dokumenttianalyysin hyvä puoli on, että kaikki tieto on jo olemassa, joten tiedon kerääjä ei voi vaikuttaa siihen eikä vääristää sitä. Toisaalta voi olla hankalaa tunnistaa tutkimuksen kannalta tärkeimmät dokumentit ja tulkita niitä niin, että ne antavat validia tietoa yrityksen kulttuurista. (Sackmann 2021, 185-186.)

Dokumenttianalyysin avulla pyrittiin selvittämään eri esihenkilöiden ja aluepäälliköiden johtamien asiakkuuksien ja sopimusten todellinen määrä. Tätä verrattiin kyselyssä ja haastatteluissa saatuihin vastauksiin ja analysoitiin miten hyvin esihenkilöt ja aluepäälliköt tosiasiallisesti tietävät johtamiensa asiakkuuksien ja sopimusten määrän. Dokumenttianalyysi tehtiin 1-2.4.2023 hyödyntämällä Yritys X:n sisäisiä dokumentteja. Sisäisiä dokumentteja olivat Excel, jossa on lueteltu kullekin esihenkilölle kuuluvat kohteet, Excel kuukausittaisesta sopimuslaskutuksesta sekä palvelusopimukset.



Kuvio 6: Tutkimuksen eteneminen

3.1.1 Aineiston analysointi

Kyselyn tuloksista laadin kuvioita, joissa on kuvattu esihenkilöiden vastaukset. Lisäksi teemoitan avoimiin kysymyksiin tulleet vastaukset. Analysoin vastaukset ja vertailen niitä dokumenttianalyysin tuloksiin. Litteroin ja teemoitan aluepäälliköiden haastattelut ja analysoin teemoja. Dokumenttianalyysin avulla laadin taulukon, johon on kuvattu sopimusten ja asiakkuuksien määrä ja arvo esihenkilö- ja aluepäällikköalueittain.

Lopuksi teemoitan tutkimuksen tulokset hyödyntäen aineistolähtöistä sisällönanalyysiä ja teorialähtöistä sisällönanalyysiä. Aloitan analysoinnin aineistolähtöisesti. Pilkon aineiston osiin, joita ryhmittelen niin, että samaa tarkoittavat vastaukset yhdistyvät omaksi ryhmäkseen. Lopuksi muodostan teemat erottamalla tutkimuksen kannalta oleellisen tiedon ja muodostamalla ryhmistä teemoja. Näitä teemoja analysoin eteenpäin hyödyntämällä teorialähtöistä sisällönanalyysiä. Yhdistän teemoja edelleen pohjautuen opinnäytetyöni tietoperustaan, jolloin saan yhdistelmäteemoja. (Hiltunen 2023.)

3.1.2 Tulosten tulkinta ja johtopäätökset

Löydän vastaukset tutkimuskysymyksiin haastattelujen, kyselyn ja dokumenttianalyysin avulla. Lisäksi käytän löytämäni teoriaa tukemaan vastauksia ja tuloksia. Tulokset antavat pohjan uuden organisaatorakenteen ja asiakkuuksien johtojärjestelmän luonnille. Jatkotoimenpiteet riippuvat saaduista tuloksista.

3.1.3 Tutkimuksen luotettavuusarviointi

Tutkimus pitää suorittaa hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla, vain silloin tutkimus voi olla luotettavaa. Tutkimus pitää suorittaa huolellisesti ja tarkasti. Tulosten käyttökelpoisuus varmistetaan käyttämällä ajantasaisia lähteitä ja varmistamalla kyselyn ja dokumenttianalyysin asianmukainen analyysi. Tämä vaatii, että kyselyn kysymykset on oikein asetettu ja että minulla on pääsy kaikkiin olennaisiin yrityksen tiedostoihin. Esitän tutkimuksen ja tulosten arvioinnit noudattaen edellä mainittuja hyvän tieteellisen käytännön ohjeistuksia- (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6)

4 Tulokset

Seuraavissa kappaleissa avaan tutkimusten tulokset. Kappaleessa 4.1 kerron esihenkilöille tehdyn kyselyn tulokset. Kappaleessa 4.2 avaan aluepäälliköiden haastattelut ja kappaleessa 4.3 dokumenttianalyysin tulokset.

4.1 Yhteenveto esihenkilöille tehdyn kyselyn tuloksista

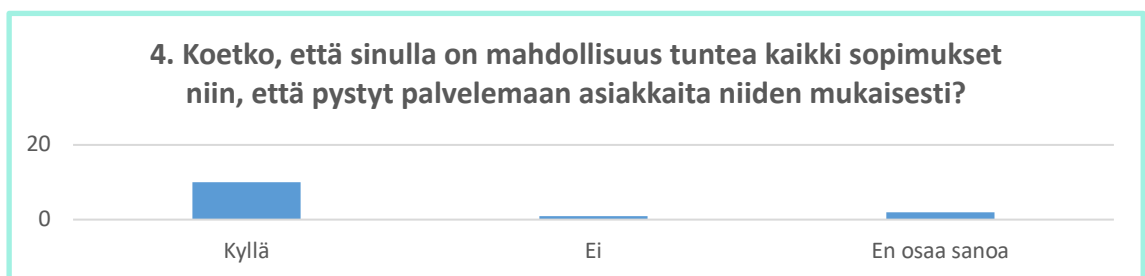
Kyselyyn saatiin vastauksia 14 kappaletta. Kyselyjä jätettiin vastattavaksi 23 esihenkilölle, joten vastausprosentti oli 63,6 %, joka on kyselytutkimukselle hyvä vastausmäärä. Kyselytutkimuksella etsittiin vastauksia kolmeen kysymykseen. Ensiksi haluttiin selvittää millaisena esihenkilöt kokevat Yritys X:n kulttuurin. Toiseksi tutkittiin kokevatko esihenkilöt Yritys X:n asiakslähtöiseksi ja kolmanneksi, miten asiakkuuksia johdetaan tällä hetkellä.

Esihenkilöistä kuusi kokee, että heillä on sopiva määrä asiakkuuksia hoidettavana. Viisi kokee, että niitä on hieman liikaa ja kaksi, että liikaa. Yhden mielestä asiakkuuksia on liian vähän. (Kuvio 7.)



Kuvio 7: Kysymys 3. Arvioi 1-5 onko sinulla sopiva määrä asiakkuuksia hoidettavana (N=14)

Kymmenen esihenkilöä kokee, että heillä on mahdollisuus tuntea kaikki johtamansa sopimukset niin, että pystyvät palvelemaan asiakasta niiden mukaisesti. Yksi esihenkilö kokee, että tämä ei ole mahdollista ja kaksi ei osaa sanoa. (Kuvio 8.)



Kuvio 8: Kysymys 4. Koetko, että sinulla on mahdollisuus tuntea kaikki sopimukset niin, että pystyt palvelemaan asiakkaita niiden mukaisesti? (N=14)

Esihenkilöistä yksitoista kääntyy ensisijaisesti suunnittelijan puoleen, kun heillä on ongelmia sopimukseen liittyvissä asioissa. Kaksi esihenkilöä kysyy apua aluepäälliköltä ja yksi valitsee keneltä kysyy ongelmasta riippuen. (Kuvio 9.)



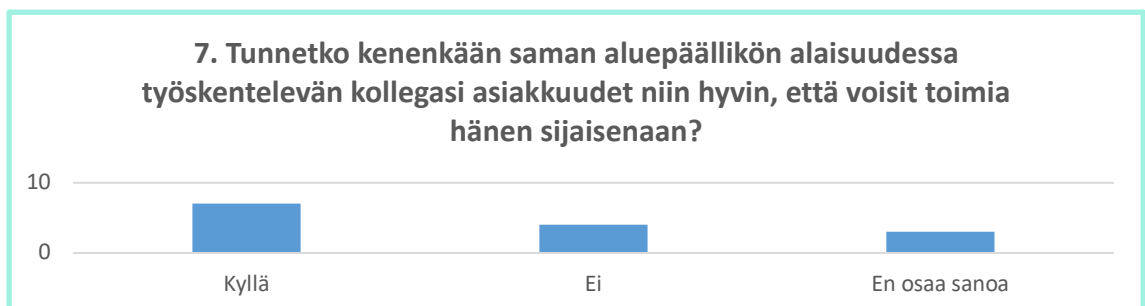
Kuvio 9: Kysymys 5. Jos sinulla on ongelma sopimukseen liittyvässä asiassa kenen puoleen ensisijaisesti käännyt? (N=14)

Neljä esihenkilöä kokee, että aluepäällikön kuuluu tuntea sopimus parhaiten, kuuden mielestä taas suunnittelijan ja neljän mielestä esihenkilön. (Kuvio 10.)



Kuvio 10: Kysymys 6. Kenen mielestäsi kuuluu tuntea sopimus parhaiten? (N=14)

Esihenkilöistä seitsemän kokee, että he tuntevat saman aluepäällikön alaisuudessa olevan kollegansa asiakkuudet tarpeeksi hyvin, että voisivat toimia hänen sijaisenaan. Neljä on sitä mieltä, että ei tunne ja kolme ei osaa sanoa. (Kuvio 11.)



Kuvio 11: Kysymys 7. Tunnetko kenenkään saman aluepäällikön alaisuudessa työskentelevän kollegasi asiakkuudet niin hyvin, että voisit toimia hänen sijaisenaan? (N=14)

Kaikki vastaajat kokevat, että aluepäällikön rooli asiakkuuksien johtamisessa on tällä hetkellä toimia taustatukena esihenkilölle. (Kuvio 12.)



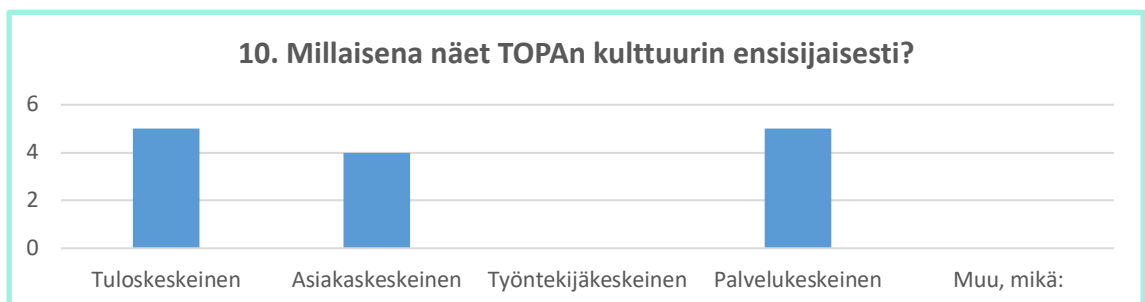
Kuvio 12: Kysymys 8. Mikä on mielestäsi aluepäällikön rooli asiakkuuksien johtamisessa tällä hetkellä? (N=14)

Yhdeksän esihenkilöä kokee, että toimitilapalveluiden tärkein sidosryhmä ovat asiakkaat. Neljä kokee, että se on työntekijät ja yksi ei osaa määrittellä tärkeintä. (Kuvio 13.)



Kuvio 13: Kysymys 9. Mikä on mielestäsi TOPAn tärkein sidosryhmä? (N=14)

Esihenkilöistä viisi kokee, että toimitilapalveluiden kulttuuri on ensisijaisesti tuloskeskeinen. Neljän mielestä kulttuuri on asiakaskeskeinen ja viiden mielestä palvelukeskeinen. (Kuvio 14.)



Kuvio 14: Kysymys 10. Millaisena näet TOPAn kulttuurin ensisijaisesti? (N=14)

Avoimissa kysymyksissä nousi esiin muutamia teemoja. Kun esihenkilöiltä kysyttiin, millaista tukea he toivoisivat asiakkuuksien johtamiseen, tärkeimmiksi asioiksi nousivat tarjousten tekeminen, laskutus ja tuki ristiriitatilanteissa. Lisäksi tukea toivottiin arjen pyörittämiseen ja yleisesti tietoa asiakkuuksista.

Jos esihenkilöt saisivat vapaat kädet organisoida toimitilapalveluiden aluejako he pitäisivät tilanteen pääasiassa ennallaan. Lähinnä toivottiin, että alueet jakautuisivat tasaisesti ja että kohteet olisivat lähellä toisiaan.

4.2 Aluepäälliköiden haastattelut

Haastatteluilla selvitettiin aluepäälliköiden näkemyksiä kolmeen kysymykseen. Aluksi tutkittiin heidän johdettavanaan olevien asiakkuuksien ja sopimusten määrää. Lisäksi haluttiin selvittää kokevatko aluepäälliköt Yritys X:n kulttuurin asiakaslähtöiseksi. Kolmanneksi tutkittiin miten asiakkuuksia johdetaan tällä hetkellä, ja millaisia ajatuksia aluepäälliköillä on asiakkuuksien johtamisen kehittämiseksi. Haastattelujen vastaukset teemoitettiin kolmen teeman alle: organisaatiokulttuuri, asiakaslähtöisyys ja johtaminen.

4.2.1 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurin teeman alla aluepäälliköiltä kysyttiin kokevatko he, että Yritys X:n arvot toteutuvat päivittäisessä työssä. Kaikki aluepäälliköt tunsivat yrityksen arvot ja olivat sitä mieltä, että ne toteutuvat arjessa hyvin. Kaksi aluepäällikköä tosin mainitsi, että arvot ovat niin yleiset, että jos ne eivät toteutuisi yritys ei edes voisi toimia palvelualalla. Alue 3 ilmaisi asian:

”Joo koska on pakko, jos me ei kuunnella ollenkaan asiakasta ei me voida palvella sitä ja jos ei palvella niin ei me voida toimia palvelualalla.” Haastateltava, Alue 3

Toisella organisaatiokulttuurin teeman alla olevalla kysymyksellä pyrittiin selvittämään miten toimivana aluepäälliköt pitävät Topan nykyistä tapaa jakaa kohteet eri esihenkilöiden ja aluepäälliköiden kesken. Tällä hetkellä jako perustuu pääkaupunkiseudulla maantieteeseen, jolloin yhdellä alueella on Helsingin keskusta ja toisella keskustaa ympäröivät alueet. Kaksi aluepäällikköä koki tämän toimivaksi ratkaisuksi, sillä silloin etäisyydet kohteiden välillä ovat pieniä, mikä mahdollistaa helpon liikkumisen ja kohteiden yhdistämisen samalle työntekijälle. Yhden mielestä asiakkuuksien hoito ja palvelutuotanto pitäisi erotella toisistaan, jolloin palvelutuotanto voi perustua maantieteeseen, mutta asiakkuuksien hoidon pitää perustua asiakkuuksiin. Kahden mielestä kohteet voitaisiin jakaa asiakkuuksien perusteella, kuitenkin niin, että pienet kohteet, jotka ovat maantieteellisesti lähellä suurempia voitaisiin yhdistää näihin,

varsinkin jos nämä kohteet ovat muuten erillään muista kohteista. Alue 2 kiteytti mielipiteensä maantieteellisestä jaosta:

”Kun olin itse esimies kaikki oli kävelyetäisyydellä, ei tarvitse aina olla niin” Haastateltava, Alue 2

4.2.2 Asiakslähtöisyys

Toinen teema koski Topan toiminnan asiakslähtöisyyttä. Ensimmäiseksi aluepäälliköiltä kysyttiin kokevatko he, että Topan toiminta on asiakslähtöistä. Kaksi aluepäällikköä koki, että Topan toiminta on asiakslähtöistä, he näkivät, että esihenkilöt hoitavat asiat hyvin asiakkaaseen päin ja erityisesti suhde yhden ison asiakkaan kanssa on toimiva. Yksi aluepäällikkö näki, että toiminta on toisinaan asiakslähtöistä ja toisinaan ei. Hän koki, että yksittäiset esihenkilöt pärjäävät asiakslähtöisessä toiminnassa paremmin kuin toiset. Kahden aluepäällikön mielestä Topan toiminta ei ole erityisen asiakslähtöistä, yksi mainitsi sen olevan enemmänkin tuloslähtöistä, jolloin asiakkaita kyllä palvelee, jos ne tuottavat tarpeeksi rahaa yritykselle. Toisen mielestä Yritys X:n toiminta on sisäänpäin kääntynyttä, hän näki, että yritys ei ole riittävän aktiivinen asiakkaan suuntaan, ja että muutaman kerran vuodessa sähköpostitse lähetettävät uutiskirjeet eivät riitä asiakslähtöisyyteen. Alue 1 ilmaisi asian näin:

”...luonteva asiakshoito puuttuu. Asiakaskirjeet on kylmää, kalseaa ja persoonatonta.” Haastateltava, Alue 1.

Toiseksi asiakslähtöisyyden teeman alla aluepäälliköiltä kysyttiin millaista tukea he toivoisivat asiakkuuksien hoitamiseen ja keneltä. Kaksi aluepäällikköä mainitsi oman esihenkilön, toimialajohtajan, tuen erityisesti vaikeissa sopimusten tulkintaa vaativissa asioissa. Kolme aluepäällikköä mainitsi suunnittelijoilta tulevan tuen, erityisesti muutostilanteissa ja sopimusten tuntemisessa ja tulkitsemisessa. Tärkeintä tukea oli kaikille vastaajille sopimusten tulkintaan tuleva apu. Sopimukset koetaan moniselitteisiksi, joten tulkintatilanteissa toivotaan mahdollisuutta peilata omaa näkemystä muiden näkemyksiin. Alue 4 kuvaa tilannetta, jossa kaipa tukea näin:

”...jos on oikein kinkkinen tilanne menen oman esihenkilön luokse, vaikka itse ajattelisin, että pitää hoitaa näin niin se on hyvä varmistaa, kun on vaikea tilanne asiakkaan kanssa, uskallanko tehdä näin ja saa toisen henkilön mielipiteen asiasta.” Haastateltava Alue 4

4.2.3 Johtaminen

Kolmanneksi teemaksi haastatteluista nousi johtaminen. Aluepäälliköiltä kysyttiin onko heidän mahdollista tuntea sopimukset niin hyvin, että voivat johtaa niiden toteutumista. Kaikki

kokivat, että tunteminen on mahdollista, joskin asiat on useimmiten tarkistettava sopimuksesta, koska kaikkea on mahdotonta muistaa. Aluepäälliköt kokivat, että löytävät hyvin tarvitsemansa tiedon ja voivat tarvittaessa kysyä apua suunnittelijoilta. Alue 2 kuvasi prosessinsa näin:

”En pysty muistamaan ulkoa, löydän, etsin, tarkastan” Haastateltava Alue 2

Johtamisen teeman alla aluepäälliköiltä kysyttiin myös kenen heidän mielestään pitäisi tuntea sopimukset parhaiten. Kolmen päällikön mielestä esihenkilöiden pitää tuntea sopimukset parhaiten, sillä he ovat eniten yhteydessä asiakkaaseen ja huolehtivat arjen toiminnoista. Kahden mielestä aluepäällikön pitää tuntea sopimukset parhaiten puitesopimuksen tasolla ja esihenkilön käytännön tasolla. Yksi aluepäälliköistä mainitsi myös toimialajohtajan henkilönä, jonka pitäisi tuntea sopimukset. Kaikkien aluepäälliköiden mielestä sopimusten tunteminen on ketju, johon kuuluvat ainakin he itse, esihenkilöt, palveluohjaajat ja suunnittelijat. Alue 5 ilmaisi asian näin:

”Kyllä se on esimies, jonka pitäisi tuntea parhaiten oman piirinsä, seuraava askel, että ohjaajakin tietää, koska he pyörittää kenttää ja arkea, esimies keskustelee asiakkaan kanssa näistä asioista, ja tietenkin myös munkin, mutta myönnän, että joudun tarkistamaan” Haastateltava Alue 5

Aluepäälliköiltä kysyttiin lisäksi heidän mielipidettään nykyisestä asiakkuuksien johtamisen mallista, jossa varsinaisia asiakkuuksien hoitoon keskittyneitä henkilöitä ei ole lainkaan, vaan asiakkuuksia hoitavat tuki- ja kehitystiimin jäsenet muiden töidensä ohella. Kolme aluepäällikköä oli sitä mieltä, että nykyinen malli toimii, mutta he olivat huolissaan asiakkuuksia hoitavien työmäärästä. Kaksi aluepäällikköä muuttaisi toimintaa, sillä he kokevat, että yrityksestä puuttuu osaamista tulkita sopimuksia ja mahdollisuuksia palvella asiakasta kokonaisvaltaisesti. Kaksi aluepäällikköä mainitsi myös asiakkaan koon kriteeriksi asiakkuuteen panostamisen mitoittamiseen. Alue 1 tiivistä näkemyksensä näin:

”Huomioidaan asiakkuuden koko ja potentiaali sekä persoonat, pitää olla joka yrityksessä tietyt tasot, asiakkuustasot, pitää olla oikea määrä potkua tietyllä tasolla, ei kannata yksilöidä yhteen ihmiseen sitten kun hän lähtee ollaan tyhjän päällä, pitää olla tiimi, joka hoitaa tiettyjä asiakkuuksia.” Haastateltava Alue 1

Viimeiseksi aluepäälliköiltä kysyttiin minkä he kokevat olevan suurin haaste asiakkuuksien hoidossa. Kaksi aluepäälliköistä koki, että asiakkaat eivät aina ymmärrä mitä ovat ostaneet, varsinkin jos palvelun käyttäjät ovat eri henkilöitä kuin sen tilaajat. Lisäksi sopimuksia tulkitaan eri tavalla tilaajan ja palveluntuottajan puolilla. Kolme aluepäällikköä mainitsi suurimmaksi

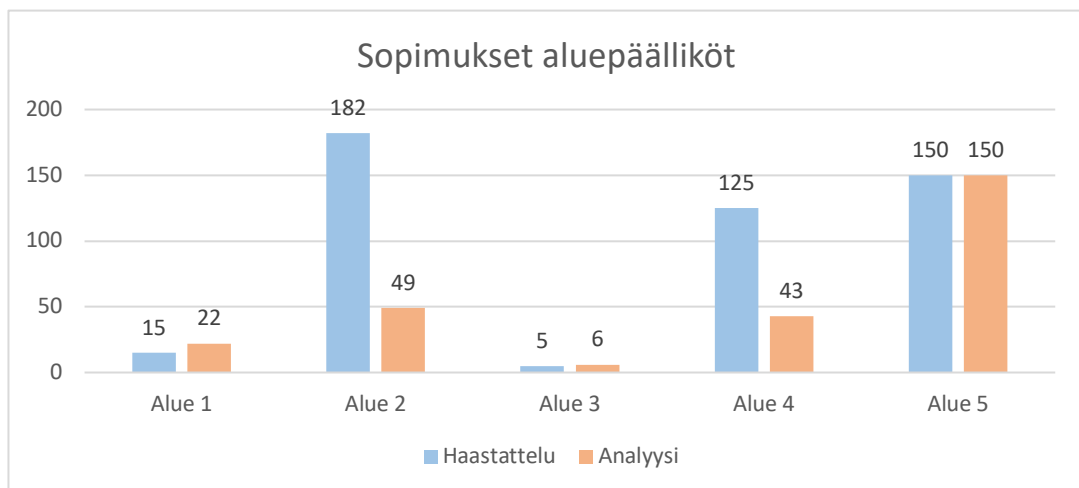
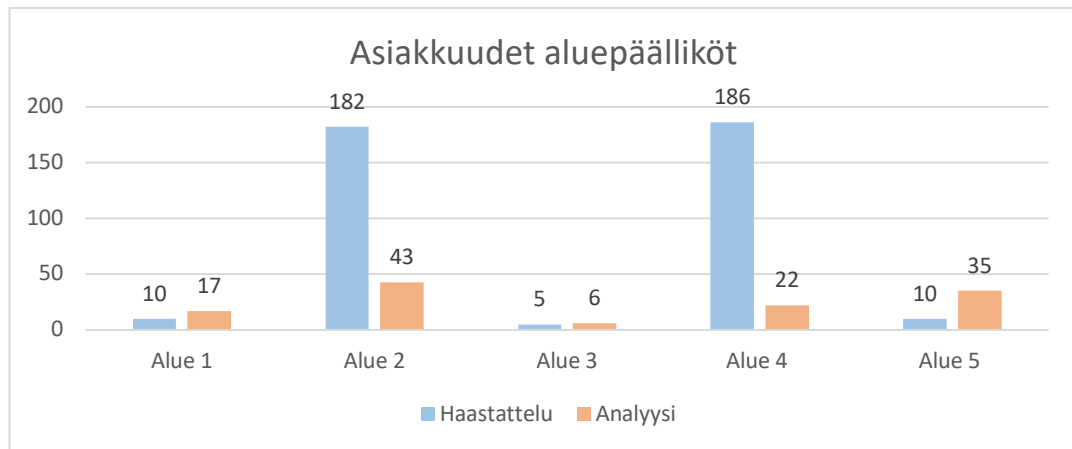
haasteeksi sen, etteivät tunne asiakasta ja heidän toimintaansa riittävän hyvin. He näkivät, että kun asiakkaan tuntee hyvin ja heitä tapaa säännöllisesti niin tieto siirtyy eteenpäin ja asiat sujuvat. Tämä edellyttää Alue 2 mielestä läpinäkyvyyttä kaikessa toiminnassa:

”Asiakkuudet, joissa on selvästi sovittu tapaamiset, vaikka kerran kuussa on helppoja, asiat tapahtuvat ja tieto kulkee, mitä harvemmin tapaa sen vaikeampaa, aina pääse helpommalla, kun on hyvät suhteet, kestää vähän mokiakin, henkilökohtaiset kontaktit ja viestintä ja läpinäkyvyys, puhutaan totta eikä kaunistella myönnetään mokat ja ollaan ylpeitä onnistumisista.” Haastateltava Alue 2

4.3 Dokumenttianalyysin tulokset

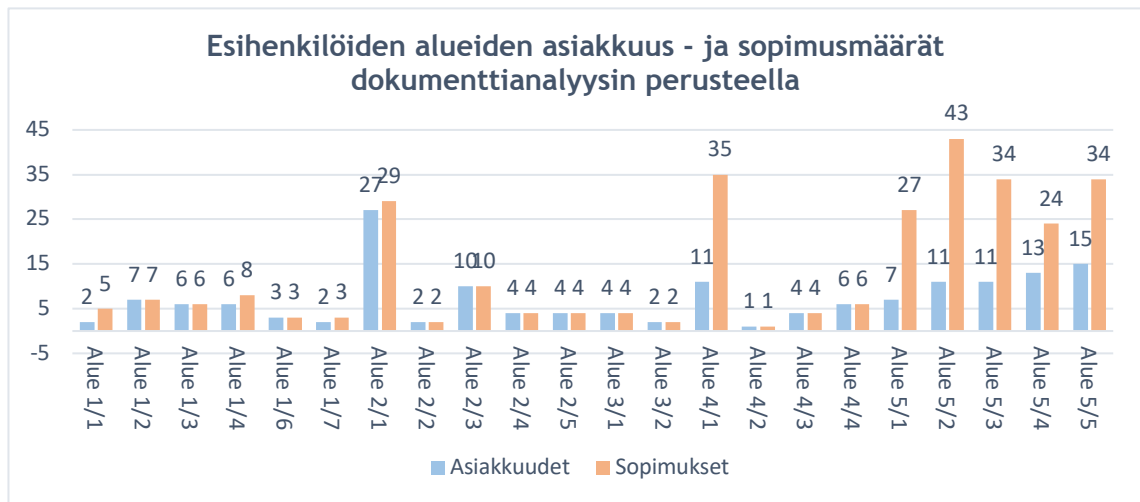
Dokumenttianalyysin avulla selvitettiin aluepäälliköiden johtamien asiakkuuksien ja sopimusten määrät sekä kunkin esihenkilön alueiden asiakkuuksien ja sopimusten määrät. Lisäksi selvitettiin kuinka suuria eri asiakkuudet ovat liikevaihdoltaan. Tässä keskityttiin suurimpiin asiakkuuksiin ja pienet asiakkuudet laskettiin yhdeksi kokonaisuudeksi.

Aluepäälliköiden haastattelujen yhteydessä pyrittiin selvittämään tietävätkö haastateltavat tosiasiallisesti, kuinka monta asiakkuutta ja sopimusta heillä on johdettavanaan. Yritys X:n palvelusopimuksille on tyypillistä, että yhdellä asiakkuudella saattaa olla useita sopimuksia ja yhden sopimuksen alla saattaa olla useita kohteita. Haastattelun yhteydessä kysyttiin kuinka monta asiakkuutta ja sopimusta kullakin aluepäälliköllä on johdettavanaan. Tätä vastausta vertailtiin dokumenttianalyysin avulla saatuihin todellisiin lukuihin. Dokumenttianalyysissä hyödynnettiin Yritys X:n sisäisistä järjestelmistä löytyviä aluelistoja ja sopimusarkistoa. Tulosten perusteella kaksi aluepäällikköä tiesi varsin tarkkaan asiakkuuksien määrän ja yksi aliarvioi niiden määrän. Kaksi sen sijaan yliarvioi asiakkuuksien määrän selvästi. Sopimusten kohdalla tilanne oli samanlainen. Aluepäälliköiden alueet vaikuttavat asiakkuuksien ja sopimusten määrän perusteella hyvin erikokoisilta, mutta määrien analyysi ei kerro mitään asiakkuuksien kokoluokista. Analyysin tuloksen on esitetty kuviossa 15.



Kuvio 15: Aluepäälliköiden alueiden asiakkuus- ja sopimusmäärät, vertailu haastattelu ja dokumenttianalyysi

Esihenkilöiden alueiden asiakkuus- ja sopimusmäärät kartoitettiin myös dokumenttianalyysin avulla hyödyntäen Yritys X:n sisäistä järjestelmästä löytyviä aluelistoja ja sopimusarkistoa. Esihenkilöiden johtamien asiakkuuksien määrä vaihteli 1 ja 27 välillä. Sopimusten määrä vaihteli 1 ja 43 välillä. Esihenkilöiden alueet eivät siis jakaudu tasaisesti, kun niitä vertaillaan asiakkuuksien ja sopimusten määrien mukaan. Analyysin tulokset on esitetty kuviossa 16. Kuviossa Alue 1/1 on alueen 1 esihenkilöpiiri 1, Alue 1/2 on alueen 1 esihenkilöpiiri 2 jne.



Kuvio 16: Esihenkilöiden alueiden asiakkuus- ja sopimusmäärät dokumenttianalyysin perusteella

Asiakkuuksien kokoluokkaa selvitettiin laskemalla kunkin asiakkuuden yhden kuukauden sopimusmyynnin suuruus. Sopimusmyynnin arvo laskettiin Yritys X:n sisäisistä järjestelmistä löytyvien laskutusraporttien avulla. Suurimmat asiakkuudet nimettiin Asiakas 1, Asiakas 2 jne. Ja ne järjestettiin suuruusluokan mukaisesti. Sopimusmyynnit selvitettiin, sillä niiden avulla laaditaan myöhemmin tässä opinnäytetyössä kehittämisehdotus uudeksi aluejaksoksi ja asiakkuuksien johtomalliksi. Suuria asiakkuuksia löytyi 14 kappaletta. Taulukossa 1 on kuvattu suurimmat asiakkuudet ja niiden suuruus suhteessa toisiinsa niin, että sopimuslaskutukseltaan pienin asiakkuus on 1 ja muut asiakkuudet ovat tämän perusluvun kerrannaisia suhteessa todelliseen sopimuslaskutukseen. Näin saadaan vertailuluvut, joiden avulla asiakkuuksien kokoja voi vertailla.

| Koodi | Vertailuluku |
|------------|--------------|
| Asiakas 1 | 22,18 |
| Asiakas 14 | 19,93 |
| Asiakas 4 | 17,48 |
| Asiakas 5 | 15,60 |
| Asiakas 2 | 13,22 |
| Asiakas 6 | 11,90 |
| Asiakas 13 | 6,15 |
| Asiakas 3 | 5,68 |
| Asiakas 11 | 3,56 |
| Asiakas 9 | 2,82 |
| Asiakas 7 | 2,53 |
| Asiakas 10 | 2,42 |
| Asiakas 8 | 2,34 |
| Asiakas 12 | 1 |

Taulukko 1: Suurimmat asiakkuudet ja niiden vertailuluvut, joissa pienin asiakkuus saa arvon 1 ja muiden vertailuluvut on laskettu kerrannaisena suhteena tähän peruslukuun. Tällöin asiakas 8 on 2,34 kertaa suurempi kuin asiakas 12.

4.4 Tulosten yhteenveto

Kyselytutkimuksen avointen vastausten ja haastattelujen perusteella löydettiin yhdeksän teemaa, jotka on esitetty kuviossa 17. Näistä yhdeksästä teemasta löydettiin kolme yhdistelmäteemaa; organisaatiokulttuuri, asiakaslähtöisyys ja johtaminen. Organisaatiokulttuurin alle tulivat yrityksen arvot sekä palvelun organisointi. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa suoraan yrityksen arvoihin, ja aidot, olemassa olevat arvot voivat erota määritellyistä arvoista. Nämä arvot näkyvät työntekijöiden jokapäiväisessä työssä ja heidän päätöksenteossaan. (Sackmann 2021, 33-36.) Palvelun organisointi eli käytännössä organisaation rakenne on myös osa yrityksen kulttuuria (Sackmann 2021, 25-26).

Asiakaslähtöisyyden alle sopivat teemat asiakaslähtöinen toiminta, asiakkuuksien hoidon tuki ja tärkeimmät sidosryhmät. Asiakaslähtöisyyden lähtökohtana on yrityksen halu ymmärtää asiakkaan tarpeita ja palvella asiakasta niiden täyttämiseksi (Feng ym. 2019). Vastuullisen johtajan tärkeimmät tehtävät ovat määrittellä yrityksen sidosryhmät, arvioida heidän tarpeensa ja pohtia miten nämä tarpeet täytetään parhaalla mahdollisella tavalla. (Waldman, Siegel & Stahl 2020.)

Kolmas teema oli johtajuus, jonka alle tulivat teemat sopimustuntemus, aluepäällikön rooli, asiakkuuksien johtaminen ja asiakkuuksien johtamisen haasteet. Onnistunut asiakaslähtöinen johtaminen vaatii jatkuvaa vuoropuhelua eri sidosryhmien välillä. Asiakkaille on viestittävä jatkuvasti ja yhtenäisesti heitä koskevista asioista heille sopivalla tavalla, koko yrityksen täytyy siis kertoa samaa tarinaa asiakkaan suuntaan. (Rosendahl 2019.)



Kuvio 17: Teemoittelu ja teemojen yhdistäminen

5 Johtopäätökset ja kehittämisehdotus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää onko Yritys X:n toimitilapalveluiden kulttuuri tällä hetkellä asiakslähtöinen, ja johdetaanko sitä vastuullisesti. Tätä pyrittiin selvittämään tutkimalla Topan organisaatorakennetta ja sen toimivuutta asiakkuuksien johtamisessa. Siivousala on jo pitkään ollut paljon kilpailtu ala, jolla erotutaan muista toimijoista lähinnä palvelun hinnalla. Tämä on johtanut siihen, että palveluja myydään usein hinnalla, jolla niitä on lähes mahdotonta tuottaa. Ostajat eivät myöskään aina tiedä siivouksesta tarpeeksi, jotta voisivat arvioida saamiaan tarjouksia. Tämä syö jo valmiiksi aliarvostetun alan uskottavuutta entisestään. Siivousala tarvitsee asiakslähtöisyyttä ja vastuullisuutta johtamiseen. Alan toimijoiden pitäisi pystyä tarjoamaan palveluita niin, että sekä asiakas että palveluntuottaja hyötyvät. Edellytyksenä on, että palveluntuottaja kantaa vastuuta myymästään palvelusta, eli sitä että asiakasta kuunnellaan ja heille tarjotaan palveluita, joita he tosiasiallisesti tarvitsevat. Tämä vaatii, että palveluita johtavilla henkilöillä on aidot mahdollisuudet palvella asiakkaita ja tuntea palvelusopimukset sekä vaikuttaa niihin.

Opinnäytetyöhön kerättiin tietoa asiakkuuksien ja palvelusopimusten johtamisesta kyselyllä, haastatteluilla ja dokumenttianalyysillä. Näiden avulla selvitettiin millaisena toimitilapalveluiden esihenkilöt ja aluepäälliköt kokevat asiakkuuksien johtamisen tällä hetkellä. Lisäksi selvitettiin kokevatko he, että palvelusopimusten toteutumista on mahdollista johtaa asiakslähtöisesti. Kyselyn ja haastattelujen avulla tutkittiin myös, millaisena he näkevät toimitilapalveluiden nykyisen kulttuurin.

5.1 Onko Yritys X:n toimitilapalveluiden kulttuuri tällä hetkellä asiakaslähtöinen?

Tutkimukseni mukaan Topan yrityskulttuuri ei ole tällä hetkellä erityisen asiakaslähtöinen. Asiakkuuksien jako alueille perustuu yrityksen historiaan, joka ei välttämättä tue asiakaslähtöisyyttä. Yritys X perustettiin alun perin, kun kaupungin liikelaitos yhtiöitettiin. Aluksi yrityksen ainoa asiakas oli kyseinen kaupunki ja oli järkevää jakaa Topan johto maantieteen perusteella. Tämä tarkoitti sitä, että yhden aluepäällikön alaisuudessa oli esimerkiksi kaupungin itäosat ja toisen läntinen puoli. Vastaavasti aluepäälliköiden alaisuudessa olevien esihenkilöiden alueet oli jaettu maantieteellisesti näiden suurempien alueiden sisällä. Tämä toimi hyvin, sillä yhdellä esihenkilöllä oli hoidettavanaan maantieteellisesti selkeä alue ja asiakkaita oli vain yksi. Yhtiöittämisen myötä yritys alkoi kasvaa ja sai asiakkaikseen muitakin kuin kaupungin. Lisäksi yrityksen toiminta laajentui muihin kaupunkeihin ja kuntiin. Topan johdon organisoitua ei kuitenkaan muutettu, vaan uudet asiakkuudet jaettiin edelleen aluepäälliköille ja esihenkilöille maantieteen mukaisesti. Tämä on johtanut siihen, että monilla päälliköillä ja esihenkilöillä on useita asiakkuuksia ja palvelusopimuksia johdettavanaan. Dokumenttianalyysin perusteella suurin määrä asiakkuuksia yhden aluepäällikön alueella on 35 ja yhden esihenkilön alueella 27. Yhdellä asiakkuudella saattaa lisäksi olla useita palvelusopimuksia, enimmillään yhdellä aluepäällikköalueella 150 ja esihenkilöalueella 43. On siis lähes mahdotonta, että esihenkilöt tai päälliköt voisivat tuntea kaikki asiakkuutensa niin hyvin, että voivat ymmärtää asiakkaita ja heidän tarpeitaan riittävästi voidakseen toteuttaa asiakaslähtöistä palvelua.

5.2 Mahdollistaako nykyinen organisaatorakenne asiakaslähtöisen johtamisen toimitilapalveluissa?

Tutkimukseni mukaan nykyinen organisaatorakenne ei juurikaan tue asiakaslähtöistä johtamista, sillä sitä ei ole luotu asiakkuuksien ehdoilla. Maantieteellinen asiakkuuksien jako johtaa siihen, että samoista asiakkuuksista on vastuussa useita esihenkilöitä, jolloin yhtenäistä tapaa hoitaa asiakkuutta ei ole. Saman asiakkaan kohteita voi olla useilla alueilla, joka voi estää aluepäälliköitä näkemästä kokonaisuuksia. Aluepäälliköt kokivat haastatteluissaan, että sopimusten tunteminen on mahdollista, mutta vaatii, että asioita pitää aina tarkastaa sopimusdokumenteista. Esihenkilöt kokivat pääasiassa, että he voivat tuntea johtamansa sopimukset riittävän hyvin, joskin puolet vastanneista koki, että heillä on liikaa asiakkuuksia johdettavanaan. Asiakkuudet eivät jakaannu esihenkilöille tasaisesti, vaan vaihteluväli on yhdestä kahteenkymmeneenseitsemään. Tämä on varmasti vaikuttanut esihenkilöiden vastauksiin niin, että he, joilla on eniten asiakkuuksia johdettavanaan kokevat eniten haasteita. Yksi aluepäälliköiden haastattelukysymyksistä oli montako asiakkuutta ja palvelusopimusta heillä on johdettavanaan. Tällä pyrittiin selvittämään miten hyvin aluepäälliköt tuntevat oman

alueensa asiakkuudet ja sopimukset. Vastauksia vertailtiin dokumenttianalyysillä saatuihin lukuihin. Aluepäälliköt arvioivat määriä todella vaihtelevasti, yksi aluepäällikkö aliarvioi määriä hieman, kaksi yliarvioi selkeästi ja kaksi oli todella lähellä oikeaa lukua. Tämä johtuu mahdollisesti siitä, että kaikille ei ole selkeää mikä on asiakkuuden, palvelusopimuksen ja yksittäisen kohteen ero.

Palvelusopimus on asiakkuuden johtamisen lähtökohta. On tunnettava sopimuksen sisältö, jotta sitä voidaan lähteä toteuttamaan. Kyselyssä ja haastattelussa kysyttiin kenen pitäisi tuntea palvelusopimus parhaiten. Aluepäälliköistä kaikki olivat sitä mieltä, että esihenkilön on tunnettava sopimus parhaiten, jotta hän voi johtaa sen toteutumista käytännössä. Esihenkilöistä suurin osa taas koki, että suunnittelijan tulisi tuntea sopimus parhaiten. Lisäksi lähes kaikki kääntyvät sopimuksia koskevissa ongelmatilanteissa suunnittelijoiden puoleen. Suunnittelijat ovat osa kehitys- ja tukipalveluita, eikä heillä ole operatiivista- tai tulosvastuuta. Osa asiakaslähtöisyyttä on kyky ymmärtää asiakasta ja ennakoida heidän tarpeitaan (Feng ym. 2019, 111-113). On siis välttämätöntä, että päivittäisestä työnjohdosta vastaavat henkilöt tietävät, mitä asiakas on ostanut ja mitä toivoo palvelulta. Tätä ei voi ulkoistaa tukiorganisaatioon, jonka tarkoitus on suunnitella palveluita eikä valvoa niiden toteutumista.

5.3 Miten asiakaslähtöisempi organisaatiokulttuuri helpottaisi palvelusopimusten johtamista?

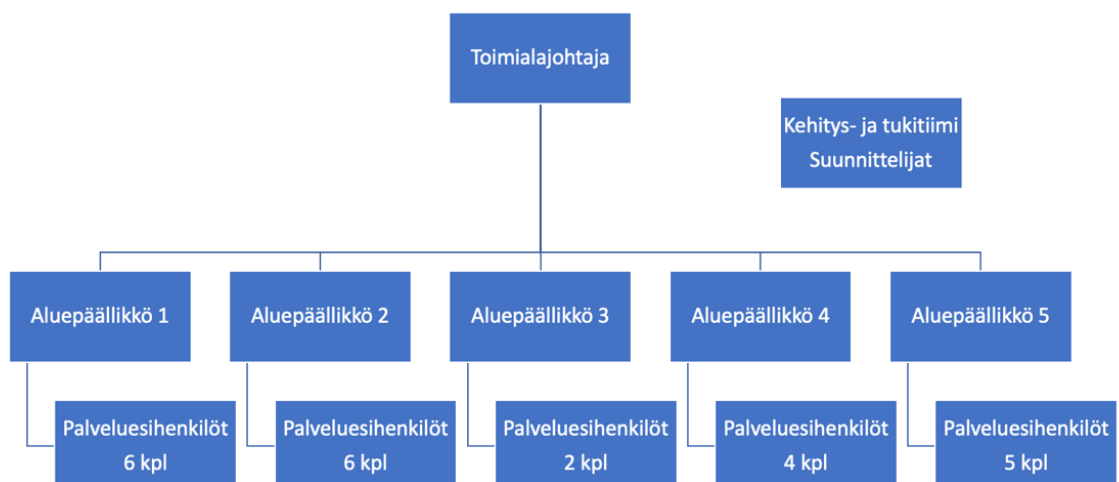
Tutkimukseni mukaan Topan johto ei täysin ymmärrä mitä asiakaslähtöisyys on. Heille asiakaslähtöisyys tarkoittaa asiakkaiden toiveisiin reagoimista sen sijaan, että asiakkaat tunnettaisiin niin hyvin, että heidän tarpeitaan voidaan ennakoida. Uudenlainen organisaatorakenne voisi mahdollistaa asiakaslähtöisemmän organisaatiokulttuurin. Yrityksen kulttuuri määrittää pitkälti sen toimintatavat. Kulttuuri näkyy johtamisessa. Rosendahlin (2019, 7) asiakaslähtöisyyden viitekehys asettaa asiakaslähtöisen toiminnan keskipisteeksi asiakasymmärryksen. Asiakasymmärryksestä johdetaan asiakaslupaus, jonka pitää näkyä kaikessa yrityksen toiminnassa ja johtamisen tavoitteena pitää olla henkilöstö, joka haluaa auttaa asiakasta omalla osaamisellaan. Goasduff (2019) kuvaa asiakaslähtöisen yrityksen toimintatapoja. Näistä osa, kuten asiakkaiden kuunteleminen ja palautteisiin reagoiminen toteutuvat haastattelujen ja kyselyn vastausten perusteella Topan toiminnassa. Tämä ei kuitenkaan riitä asiakaslähtöiseen toimintaan, vaan tarvitaan myös esimerkiksi asiakkaan tarpeiden ennakointia sekä asiakaslähtöisiä prosesseja. Kaksi aluepäälliköistä kokikin, että Topan toiminta vaatii vielä kehittämistä ennen kuin siitä tulee asiakaslähtöistä. Erityisesti koettiin, että tarvitaan enemmän kontaktia asiakkaisiin, jotta he ja heidän toimintansa tulevat tutuiksi. Tämä on osa asiakkaan sitouttamista, jossa asiakaskokemuksella on suuri vaikutus, ja joka on aina vain tärkeämpi tapa erottua kilpailijoista (Keiningham ym. 2020, 434).

Osa yrityksen kulttuuria ovat sen arvot. Arvot voivat olla organisaation määrittelemiä, jolloin ne ilmaistaan usein myös ulkopuolisille. Aidot, eletyt arvot näkyvät työntekijöiden jokapäiväisessä työssä. (Sackmann 2021, 33-36.) Aluepäälliköt kokivat, että Yritys X:n arvot toteutuvat hyvin päivittäisessä työssä. Yritys X:n arvoja ovat kohtaamme, kuuntelemme, palvelemme ja kehitymme. Nämä ovat yleisiä palvelualan arvoja, joita ilman on vaikea toimia alalla. Arvojen toteutuminen arjessa ei siis todenna toiminnan asiakaslähtöisyyttä.

Aluepäälliköt kokivat, että tarvitsevat tukea asiakkuuksien hoitoon omalta esihenkilöltään, toimialajohtajalta. Tukea tarvitaan erityisesti, kun sopimusten tulkinnasta tulee erimielisyyttä asiakkaan kanssa. Samanlaista tukea omilta esihenkilöiltään kaipasivat myös palveluesihenkilöt. Johtajien pitää tukea työntekijöitään, kun asiakkaat eivät ole tyytyväisiä palveluun, tämä auttaa heitä jaksamaan vaikeissa tilanteissa (Feng ym. 2019, 113).

5.4 Kehittämissuositukset

Yritys X:n toimitilapalvelut tuottavat monipuolisia siivouspalveluita Etelä-Suomen alueella. Topaa johtaa toimialajohtaja, jonka alaisina omia alueitaan johtavat viisi aluepäällikköä. Aluepäälliköillä on kahdesta kuuteen palveluesihenkilöä alaisinaan. Palveluesihenkilöiden apuna arjen pyörittämisessä toimivat palveluohjaajat, joita on alueesta mukaan yksi tai kaksi kunkin esihenkilön alaisena. Toimitilahuoltajat ja laitoshuoltajat ovat palveluesihenkilöiden suoria alaisia. Topan johtoa tukevat kehitys- ja tukitiimin suunnittelijat. Topan organisaatorakenne johdon osalta on kuvattu kuviossa 18.



Kuvio 18: Topan hierarkia

Kunkin aluepäällikön johdettavana on erilaisia asiakkuuksia niin, että monet asiakkuudet jakautuvat useamman aluepäällikön alueelle. Erityisesti pääkaupunkiseudulla asiakkuudet on jaettu alueille maantieteen perusteella, jolloin yhdellä alueella on kohteita Helsingin keskustassa ja toisella keskustaa ympäröiviltä alueilta. Palveluesihenkilöiden alueet vaihtelevat kohteiden määrän suhteen yhdestä kuuteenkymmeneen. Tämä selittyy osittain kohteiden koolla ja osittain asiakkuuksien vaatimuksilla. Muutamat asiakkuudet vaativat, että palveluesihenkilö saa työskennellä vain heidän kohteessaan.

Topan kaiken toiminnan pitäisi lähteä asiakkaasta. Tämä on edellytys menestyvälle palveluliiketoiminnalle, sillä asiakkaat osaavat vaatia yksilöityä palvelua ja eivät sitoudu helposti yhteen palveluntuottajaan (Goasduff 2019.). Tällä hetkellä Topan toiminta on enemmän jääne ajasta, jolloin asiakkaita oli vain yksi. Alla kuvataan ehdotus Topan uudeksi johtamismalliksi, jossa asiakas on kaiken lähtökohta.

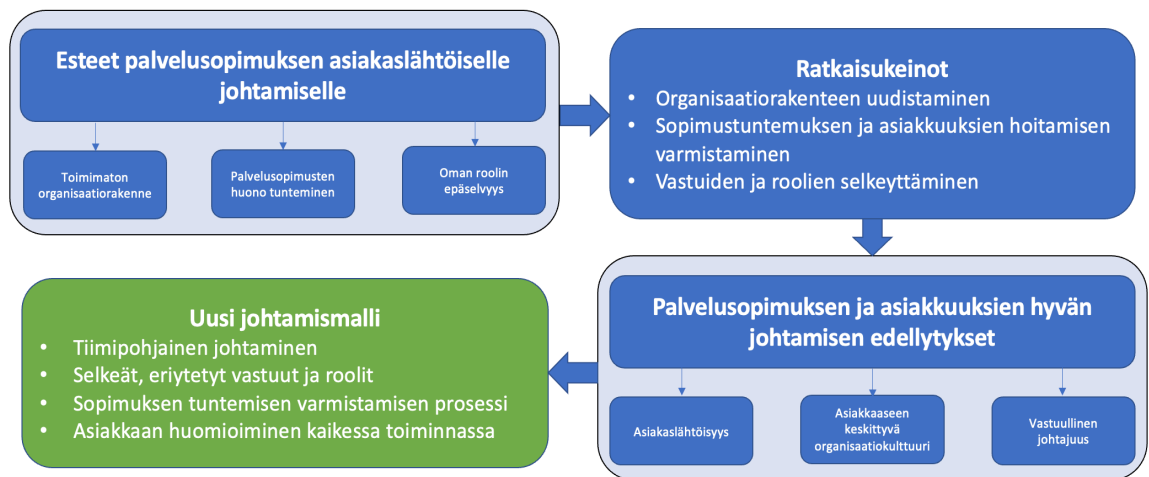
Organisaatorakenne kuvaa yrityksen sisäistä työnjakoa ja johdettavia kokonaisuuksia. Sen avulla määritellään eri tehtävien vastuut. (Kulmala & Rosvall 2022, osa 1.) Topan organisaatorakenne toimi hyvin, kun asiakkaita oli vähän, nyt asiakkuuksia ja palvelusopimuksia on kymmeniä ja ne jakautuvat useille eri paikkakunnille. Tämän vuoksi malli, jossa kohteet jaetaan esihenkilö- ja aluepäällikköalueille maantieteen perusteella asiakkuudesta välittämättä ei enää täysin toimi, sillä Fengin ym. (2019, 112-113) mukaan asiakaslähtöisyys vaatii asiakkaan syvempää tuntemista ja toiminnan ymmärtämistä.

Yrityksen kulttuuri vaikuttaa kaikkeen organisaation tekemiseen. Se on aina jaettu ilmiö, eikä yhden organisaation jäsenen ominaisuus, kulttuurin muuttaminen siis edellyttää, että kaikki ryhmän jäsenet muuttuvat. (Sackmann 2021, 23-25.) Topan organisaatiokulttuuria olisi todennäköisesti vaikea lähteä muuttamaan, sillä nykyiset toimintatavat ovat juurtuneet syvään yrityksen poikkeuksellisen historian aikana. Yrityksen kulttuurissa näkyikin sen johtamisen historia (Schein ym. 2016, 6-14) ja Topan tapauksessa johtamisen kulttuuri on lähtöisin kaupungin omistuksen ajalta. Kaupungin liikelaitoksen toiminta eroaa kuitenkin osakeyhtiön toiminnasta, sillä liikelaitos ei ole samalla tavalla voittoa tavoitteleva kuin osakeyhtiö.

Topan organisaatorakenne on vakaa, se on pysynyt lähes samanlaisena koko yrityksen olemassaolon ajan, alueet tarkistetaan yleensä kerran vuodessa ja kohteita siirretään alueelta toiselle, jotta ne pysyisivät suunnilleen samankokoisina liikevaihdoltaan. Tämä tekee Topan kulttuurista varsin hierarkkisen, sillä asiakkuuksien jaossa keskitytään sisäisiin tekijöihin ulkoisten sijaan. (Kulmala & Rosvall 2022, osa 1)

Tutkimuksen perusteella suurimmat esteet palvelusopimusten asiakaslähtöiselle johtamiselle ovat organisaatorakenteen toimimattomuus, palvelusopimusten heikko tunteminen ja oman

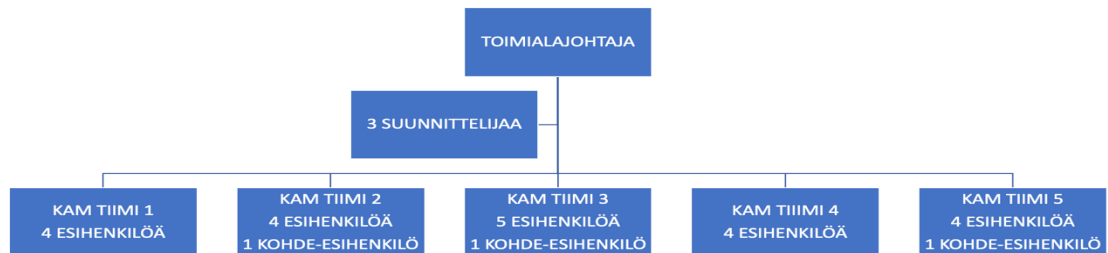
roolin epäselvyys. Organisaatorakenne ei tällä hetkellä mahdollista asiakaslähtöistä johtamista, sillä saman asiakkuuden sopimuksia johdetaan monella alueella, jolloin kenelläkään ei ole selkeää käsitystä tai vastuuta asiakkuudesta. Tämä johtaa myös palvelusopimusten heikkoon tuntemiseen, sillä esihenkilöillä ja aluepäälliköillä voi olla pahimmillaan kymmeniä sopimuksia johdettavanaan. Tutkimukseen vastanneiden aluepäälliköiden mielestä heillä on mahdollisuus tuntea johtamansa sopimukset tarpeeksi hyvin, mutta dokumenttianalyysin perusteella suurin osa ei tiennyt montako sopimusta heillä on johdettavanaan. Tähän liittyy myös oman roolin epäselvyys. Tutkimuksen mukaan aluepäälliköt ja esihenkilöt ovat eri mieltä siitä, kenen kuuluu tuntea palvelusopimukset parhaiten. Esihenkilöt näkevät lisäksi aluepäälliköiden roolin taustatukena itselleen, kun taas aluepäälliköt kokevat olevansa enemmän vastuussa sopimuksista ja asiakkuuksista. Nämä esteet sekä ratkaisukeinot ja hyvän johtamisen edellytykset on esitetty kuviossa 19.



Kuvio 19: Kehittämisehdotuksen prosessi

Näitä ongelmia voisi lähteä ratkaisemaan uudistamalla Topan organisaatorakenne. Uusi organisaatorakenne perustuisi asiakkuuksiin maantieteen sijaan ja se on esitetty kuviossa 20. Tällä hetkellä aluepäällikön rooli on toimia operatiivista toimintaa johtavien esihenkilöiden esihenkilönä, eikä varsinaisia avainasiakaspäälliköitä (KAM, Key Account Manager) ole lainkaan. Asiakkuuksia hoitavat kehitys- ja tukitiimin jäsenet muiden töidensä ohella. Uudessa organisaatiossa aluepäälliköiden rooli muuttuisi lähemmäs KAM:n roolia. KAM:n vastuulla olisi sopimusyhteistyö tilaaja-asiakkaan suuntaan. Palveluesihenkilöt muodostaisivat tiimin KAM:n johtamille asiakkuuksille. Tiimin tehtävänä olisi käytännön töiden päivittäinen johtaminen sekä asiakasyhteistyö käyttäjäasiakkaan (siivottavien tilojen käyttäjät, jotka eivät useinkaan ole palveluiden ostajia tai tilaajia) suuntaan. Tiimien sisällä voisi lisäksi olla erilaisia rooleja riippuen kunkin tiiminjäsenen vahvuuksista. Vastuualueita voisivat olla henkilöstö,

laskuttaminen, laadunhallinta ja kouluttaminen. Tällainen roolien selkeyttäminen mahdollistaisi sen, että työntekijät tuntevat olonsa turvallisiksi ja varmoiksi roolissaan. Tällöin he tuovat myös helpommin esille epäkohtia ja osoittavat tarvittaessa johtajuutta (Schein & Schein, 2019, 55).



Kuvio 20: Ehdotus Topan uudeksi organisaatiorakenteeksi

Kuten kuviossa 19 on kuvattu palvelusopimusten ja asiakkuuksien hyvä johtaminen vaatii asiakslähtöisyyttä, asiakkaaseen keskittyvää organisaatiokulttuuria ja vastuullista johtamista. Uudessa organisaatiomallissa johtaminen lähtisi asiakkuuksista. Suuret asiakkuudet jaettaisiin omille alueilleen niin, että yksi KAM vastaisi korkeintaan kolmesta suuremmasta asiakkuudesta. Taulukossa 2 on avattu mitkä suuret asiakkuudet kuuluisivat millekin alueelle uudessa mallissa. Mallin avulla suurten asiakkuuksien johtajuus olisi yhden KAM tiimin hoidossa. Suurten asiakkuuksien lisäksi tiimeillä olisi kullakin hoidettavanaan myös pienempiä asiakkuuksia, jotka sopivat kyseiselle alueelle joko maantieteen tai asiakkuuden tyypin perusteella. Tämä mahdollistaisi joustavuuden, jonka avulla saman alueen sisällä työntekijöille voidaan tarjota kokoaikaista työtä. Työn organisoinnissa onkin tärkeää ottaa huomioon kaikki yrityksen sidosryhmät. Osa vastuullista johtajuutta on, että johtaja kykenee määrittelemään yrityksen sidosryhmät ja osaa arvioida heidän tarpeensa ja pohtia miten nämä tarpeet täytetään parhaalla mahdollisella tavalla. (Waldman ym. 2020.) Siivoustyö on matalapalkkaista, joten on tärkeää, että yritys pyrkii mahdollisuuksien mukaisesti tarjoamaan työntekijöille kokoaikaista työtä. Tällä hetkellä tämä toteutuu Topassa hyvin ja pienempien asiakkuuksien joustava jako alueille mahdollistaisi tämän hyvän käytännön jatkuvuuden.

| Koodi | Vertailuluku | KAM alue |
|------------|--------------|----------|
| Asiakas 1 | 22,18 | 2 |
| Asiakas 14 | 19,93 | 4 |
| Asiakas 4 | 17,48 | 1 |
| Asiakas 5 | 15,60 | 5 |
| Asiakas 2 | 13,22 | 3 |
| Asiakas 6 | 11,90 | 5 |
| Asiakas 13 | 6,15 | 1 |
| Asiakas 3 | 5,68 | 3 |
| Asiakas 11 | 3,56 | 1 |
| Asiakas 9 | 2,82 | 3 |
| Asiakas 7 | 2,53 | 3 |
| Asiakas 10 | 2,42 | 5 |
| Asiakas 8 | 2,34 | 3 |
| Asiakas 12 | 1 | 3 |

Taulukko 2: Suurimpien asiakkuuksien jakautuminen alueille

Asiakkuuteen perustuvaa johtamista on Topassa kokeiltu yhden suuren asiakkuuden kohdalla yli viisi vuotta. Asiakkuutta johtaa tiimi, johon kuuluvat asiakkuusvastaava, aluepäällikkö, kaksi esihenkilöä ja suunnittelija. Asiakastyytyväisyyskyselyiden perusteella kyseinen asiakas on erittäin tyytyväinen palveluun. Tiimin sisällä on selkeät roolit, mitkä tehtävät kuuluvat kellekin, minkä ansiosta asiakas tietää aina kenen puoleen kääntyä. Lisäksi kaikki tiimin jäsenet pystyvät tarvittaessa hoitamaan toistensa tehtäviä, joten tiimin jäsenten vaihtuminen ei ole haitannut asiakkuuden hoitoa. Aluepäälliköiden haastatteluissa mainittiin useamman kerran, kuinka tärkeää on tuntea asiakkaat henkilökohtaisesti ja tavata heitä säännöllisesti. Tämän suuren asiakkuuden hoidossa tämä toteutuu kuukausittaisten yhteistyöpalaverien avulla. Näihin palaverihin osallistuu koko tiimi. Tämä toimivaksi koettu asiakkuuksien hoitomalli voisi toimia pohjana myös muiden suurten asiakkuuksien hoitoon. Asiakkaan sitouttaminen on tärkeää, ja mitä voimakkaammin asiakas sitoutuu palveluntuottajaan, sitä todennäköisemmin hän haluaa jatkaa asiakkaana. Kun asiakkaan sitoutuminen on pelkän taloudellisen edun sijaan tunnepitoista hän todennäköisesti on vähemmän halukas vaihtamaan palveluntuottajaa esimerkiksi pelkän hinnan perusteella. (Keiningham ym, 2015.) Hyvä ja toimiva tiimi hoitavassa asiakkuutta todennäköisesti auttaa sitouttamaan asiakasta voimakkaammin yritykseen.

Asiakaslähtöisesti toimivassa yrityksessä jokaisen työntekijän työ on määritelty asiakkaan kautta ja jokaisella työntekijällä on oma roolinsa asiakkaille tehtyjen lupauksen lunastamisessa (Rosendahl 2019, 7). Tällainen toiminta auttaa tuottamaan asiakaskokemuksia, joista on tulossa yhä tärkeämpi tapa kilpailijoista erottumiseen (Keiningham ym, 2020, 432). Asiakaskokemusten tuottaminen vaatii asiakaslähtöistä ja vastuullista johtamista, jossa otetaan kaikessa toiminnassa huomioon kaikki yrityksen sidosryhmät, sitoutetaan heitä yrityksen toimintaan ja viestitään heille heitä koskevista asioista säännöllisesti. (Feng 2019 112, Rosendahl 2019, 7.) Asiakkuuksia johtaville tiimeille on hyvä antaa vapautta tehdä työnsä parhaaksi

katsomallaan tavalla, sillä juuri he tuntevat asiakkaat parhaiten. Tämä onnistuu itseohjautuvuuden avulla, kun tiimeille annetaan vapaat kädet toimia tiettyjen, tarkkaan määriteltyjen rakenteiden rajoissa. (Martela 2021a 6, Savaspuro 2019, 48.)

Topassa asiakaslähtöisyys voisi toteutua uuden organisaatorakenteen myötä, kun KAM:lle annettaisiin mahdollisuudet johtaa asiakkuutta sen vaatimalla tavalla. Asiakkuudet ovat erilaisia ja kaikille ei sovi sama malli. KAM:n ja hänen tiimensä pitäisi saada etsiä oikeaa tapaa toimia yhdessä asiakkaan kanssa niin, että kunkin asiakkaan toiminnan erityispiirteet voidaan ottaa huomioon palvelua suunniteltaessa ja johdettaessa. Sidosryhmien tunteminen on osa vastuullista johtajuutta, joten säännölliset tapaamiset asiakkaan edustajien kanssa olisivat välttämätön osa toimintaa. Lisäksi, jos KAM olisi vastuussa asiakasyhteistyöstä ja myös operatiivisen toiminnan johtamisesta hänellä olisi kokonaisvaltainen käsitys siitä, miten asiakkuuden kanssa työskentelevät voivat ja miten tämä vaikuttaa asiakkuuden hoitoon. Asiakkaille viestiminen toiminnasta ja palvelun mahdollisista häiriöistä on tärkeä osa johtajuutta. Tällä hetkellä yhtä asiakkuutta saattaa hoitaa kolme aluapäällikköä ja jopa kymmenen palveluesihenkilöä. Tämä aiheuttaa pahimmillaan kommunikaatiokatkoksia ja väärinymmärryksiä, kun samaa asiaa selvittää monta henkilöä. Uuden mallin mukaan KAM vastaisi kaikesta viestinnästä tilaaja-asiakkaan suuntaan ja tiimin muut jäsenet käyttäjäasiakkaitten suuntaan. Tämä paitsi selkeyttäisi sisäisiä rooleja myös tekisi viestinnästä asiakkaan suuntaan yhtenäisempää. Uuden organisaatorakenteen tavoitteena on siis antaa Topan johdolle mahdollisuus tuntea asiakkuudet paremmin, suunnitella niiden johtaminen asiakaskohtaisesti ja kehittää asiakkuutta asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Tämä onnistuu, kun tiimeihin luotetaan ja niille annetaan mahdollisuus luoda omat toimintamallinsa itsenäisesti.

5.5 Tutkimusetiikka ja tietosuojaja

Eettisesti hyväksyttävä, luotettava ja uskottava tieteellinen tutkimus vaatii, että tutkimus on tehty hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Tällainen tutkimus edellyttää rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta itse tutkimustyön lisäksi tulosten tallentamisessa ja niiden tulkinnassa. Muiden tutkijoiden työtä on kunnioitettava ja heidän tekemäänsä tutkimukseen viitattava asianmukaisella tavalla. Kaikkien tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmien on oltava eettisesti kestäviä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.) Tutkimukseen osallistumisen on aina oltava vapaaehtoista ja kaikkia henkilötietoja on käsiteltävä vastuullisesti ja lainmukaisesti, eikä kenenkään yksityisyydensuojaa saa loukata. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7-12.)

Tämä tutkimus on tehty yllä mainittujen periaatteiden mukaisesti. Aiempia tutkimuksia on kunnioitettu ja niihin on viitattu asianmukaisella tavalla. Kaikessa tutkimusmateriaalin käsittelyssä on noudatettu rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta. Haastattelu- ja

kyselytutkimuksiin osallistuminen oli vapaaehtoista ja vastaajille kerrottiin mihin vastauksia tullaan käyttämään. Kyselyssä ei käsitelty lainkaan tietoja, jotka olisi voinut yhdistää tiettyyn henkilöön. Kyselyt tulostettiin osalle vastaajista, jolloin nimettömyys säilyi, kun vastaukset palautettiin tutkimuksen tekijän postilokeroon työpisteen postihuoneessa. Osalle vastaajista kysely lähetettiin sähköisesti, jolloin nimettömyys säilyi, kun yksi vastaaja kokosi useamman henkilön vastaukset yhteen sähköpostiin. Kyselylomakkeita säilytettiin tutkimuksen tekijän kotona muiden saavuttamattomissa sekä sähköisinä tutkimuksen tekijän koneella. Tutkimuksen analyysiaineistot säilytettiin tutkimuksen tekijän koneella. Kaikki kyselyyn liittyvä data hävitetään opinnäytetyön valmistuttua.

Haastattelujen kysymykset sekä litteroinnit säilytettiin tutkimuksen tekijän koneella. Haastattelut nauhoitettiin tutkimuksen tekijän puhelimella tai Teams-ohjelmalla. Haastattelujen vastaajat eivät ole tunnistettavissa opinnäytetyöstä. Haastattelujen analyysiaineistot säilytettiin tutkimuksen tekijän koneella. Kaikki nauhoitukset ja muu haastatteluista kertynyt data hävitetään Laurean ohjeistusten mukaisesti.

Dokumenttianalyysin dokumentteja ja tuloksia säilytettiin tutkijan oman koneen lisäksi tutkijan henkilökohtaisessa käytössä olevalla työkoneella. Osa dokumenteista on Yritys X:n sisäisiä, ja ne ovat monien Yritys X:n työntekijöiden saatavilla. Tutkijan omalla koneella säilytetyt dokumentit hävitetään opinnäytetyön valmistuttua.

5.6 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Määrällistä tutkimusta arvioidaan pätevyuden (validiteetti) ja luotettavuuden (reliabiliteetti) avulla. Pätevyys kertoo miten hyvin käytetty mittari on tutkinut sitä, mitä oli tarkoitus mitata. Tulokset eivät siis saa vääristyä sen vuoksi, että vastaajat ovat ymmärtäneet kyselyn kysymykset toisin kuin tutkija oletti. Tutkijan pitäisi siis pystyä siirtämään tutkimuksen teoria kyselylomakkeeseen yksiselitteisesti. Luotettavuus taas mittaa tutkimustulosten toistettavuutta, eli sitä miten samanlaisina toistetun tutkimuksen tulokset pysyvät tutkijasta riippumatta. Tutkimustuloksia ei pidä yleistää liikaa, ne ovat usein sidoksissa aikaan ja paikkaan, joissa tutkimus on tehty. (Vilkka 2021, Määrällisen tutkimuksen arviointi.)

Laadullinen tutkimus perustuu aina tutkijan tekemiin tulkintoihin. Tällaisen tutkimuksen voi sanoa olevan luotettava, kun tutkijan tulkinnat vastaavat tutkittavan käsityksiä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on arvioitava koko prosessin ajan, sillä luotettavuuteen vaikuttavat kaikki tutkijan tekemät valinnat, ratkaisut ja teot. Tutkimusaineistosta tehtävät tulkinnat on pystyttävä perustelemaan ja esittämään niin, että lukija ymmärtää miten tulkintoihin on päädytty. Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehtyä tutkimusta ei koskaan voi toistaa

sellaisenaan, sillä jokainen tällainen tutkimus on ainutkertainen kokonaisuus. (Vilka 2021, Laadullisen tutkimuksen arviointi.)

Tutkimuksessa on käytetty sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä. Tietoperustassa on käytetty luotettavia, uusia lähteitä, sekä alan peruskirjallisuutta. Käytettyjä lähteitä on arvioitu kriittisesti. Organisaatiokulttuurista ja asiakaslähtöisyydestä on olemassa runsaasti ajankohtaista tutkimuskirjallisuutta. Vastuullinen johtajuus on uudempi käsite ja siitä on saatavilla paljon tuoretta tutkimustietoa. Tutkimuksen tavoitteena oli luoda kehitysehdotus Topan uudeksi asiakkuuksien johtamismalliksi. Tutkimuksen tulokset antoivat hyvän lähtökohdan kehittämisehdotuksen laatimiselle sekä tutkimuskysymyksiin vastaamiselle. Lopputuloksena syntynyt kehittämissuositus voisi parantaa Topan asiakaslähtöisyyttä sekä lisätä johtamisen vastuullisuutta.

Kehittämissuosituksen mukainen asiakkuuksien johtamismalli voisi toimia myös muissa palveluja tarjoavissa yrityksissä. Asiakaslähtöisyys on nykyään välttämättömyys palvelualalla erottumiseen ja asiakaskeskeinen johtamismalli antaisi paremmat eväät tämän toteutumiseen riippumatta alasta, jolla palveluja tuotetaan. Tiimityminen ja itseohjautuvuus ovat keinoja saada sitoutunutta ja hyvinvoivaa henkilökuntaa, jolla on aito mahdollisuus palvella asiakkaita heidän todellisten tarpeidensa mukaisesti. Nopeat muutokset asiakkaan toiveissa ovat nykyään osa palvelualan arkea. Näihin reagoiminen onnistuu, kun asiat parhaiten tuntevilla, suoraan asiakasrajapinnassa työskentelevillä, on mahdollisuus tehdä työnsä parhaaksi katsomallaan tavalla sekä myös oikeus tehdä päätöksiä työtään koskien (Martela, 2021a, 6: b, 11). Palvelusopimukset sisältävät nykyään paljon muutakin kuin ydinpalvelun suorittamisen. Niihin liittyy ympäristö- ja vastuullisuusraportointia, yhteistyötapaamisia, laaduntarkkailua ja vaatimuksia henkilöstölle. Näiden kaikkien toteutumisen varmistaminen vaatii, että työnjohdolla on aito mahdollisuus tuntea sopimukset ja niiden vaatimukset sekä aikaa vaatimusten täyttämisen varmistamiseen.

5.7 Pohdinta

Tutkimuksen tulokset tukivat pitkälti sitä, mitä odotin, kun lähdin suunnittelemaan tutkimuskysymyksiäni. Ajatukseni, että Topan johto ei välttämättä ymmärrä mitä asiakaslähtöisyys tarkoittaa ja miten sen pitäisi näkyä arjen työssä osoittautui osittain oikeaksi. En tarkoitukSELLISESTI määritellyt asiakaslähtöisyyttä haastattelujen yhteydessä, vaan halusin tietää mitä se tarkoittaa johtajille. Osalle päälliköistä asiakaslähtöisyys on asiakkaan pyyntöihin reagoimista ja ongelmien ratkomista. Toiset taas näkivät sen laajemmin, asiakkaan tuntemisena ja kuuntelemisena. Tätä tukee myös lukemani teoria, jossa asiakaslähtöisyys on hyvin laaja käsite alkaen palautteisiin vastaamisesta ja päättyen asiakkaan tarpeiden ennakointiin.

Todellinen asiakaslähtöisyys vaatii siis Topassa vielä työtä ja ehdottamani uusi organisaatiorakenne voisi olla yksi askel oikeaan suuntaan.

Eniten tutkimuksen tuloksissa yllätti, miten paljon johto nojautuu tuki- ja kehitystiimin suunnittelijoiden apuun sopimusten tuntemisessa. Esihenkilöistä jopa suurin osa oli sitä mieltä, että suunnittelijoiden kuuluu tuntea palvelusopimukset parhaiten. Mietin johtuiko tämä vastaus osaltaan siitä, että itse työskentelen suunnittelijana ja mahdollisesti vastaajat ajattelivat minun toivovan heidän vastaavan näin. Jälkikäteen ajatellen olisin voinut jättää kyselystä pois vaihtoehdon suunnittelija ja vastaajat olisivat voineet silloin valita vaihtoehdon Joku muu, kuka ja kirjoittaa siihen suunnittelija, mikäli aidosti kokivat näin. Tällöin ei olisi ollut ainakaan niin suurta riskiä, että vastaukset annettiin minun oletettujen toiveideni mukaisesti.

Alun perin ajatukseni oli vertailla myös esihenkilöiden tosiasiallista tietämystä heidän johdettavanaan olevien asiakkuuksien ja palvelusopimusten määristä. Tämä ei onnistunut, sillä kyselylomake oli nimetön, enkä sen vuoksi tiennyt kuka vastaaja oli, joten en voinut verrata todellisia määriä esihenkilön ilmoittamiin. Tämä ei lopulta onneksi juurikaan haitannut, sillä sopimusten ja asiakkuuksien määrää tärkeämmäksi seikaksi osoittautui näkymä asiakkaan suuntaan. Asiakaslähtöisyys todella tarkoittaa sitä, että kaikessa toiminnassa mietitään ensimmäiseksi asiakasta. Tällä hetkellä yhtä asiakkuutta hoitaa liian monta henkilöä ja tämä näyttyy sekavana asiakkaan suuntaan. Ei siis ole niin merkityksellistä montako sopimusta tai asiakkuutta palveluesihenkilöllä on johdettavanaan. Paljon enemmän merkitystä on sillä, montako henkilöä hoitaa yhden asiakkuuden asioita.

Koen, että ehdotukseni voisi parantaa Topan toimintaa usealla tavalla. Esihenkilöt olisivat enemmän tiimi kuin nykyisessä mallissa. Tällä hetkellä he uupuvat usein ja kokevat olevansa yksin asiakkaiden ja työntekijöiden edessä. Jos aluepäällikön alue muodostaisi toimivan tiimin, joka tukee toisiaan uskon, että esihenkilöiden työssä jaksaminen paranisi. Lisäksi jos esihenkilöiden olisi mahdollisuus ottaa vastuuta enemmän asioista, jotka ovat heille luontaisimpia työstä tulisi merkityksellisempää. Työntekijöiden hyvinvointi voisi myös parantua, kun heitä johtaisi tiimi, joka osaa työnsä, tuntee asiakkaansa ja tietää mitä sopimukseen kuuluu. Asiakkaan suuntaan toiminta näyttäisi yhtenäiseltä ja selkeältä, kun yksi tiimi vastaisi kokonaisuudesta. Lisäksi tiimin kaikki jäsenet voisivat toimia toistensa sijaisina, jolloin yksittäiset jäsenet eivät kuormitu niin paljoa lomien tai muiden poissaolojen vuoksi. Uskon, että kun asiakkaan toiminnan erityispiirteet otetaan kaikessa toiminnassa huomioon, asiakastyytyväisyys paranee ja asiakkaan halu vaihtaa palveluntuottajaa pienenee.

Esittelin kehittämisehdotukseni Topan toimialajohtajalle 19.5.2023. Hän koki ehdotuksen kehittämiskelpoiseksi ja haluaa mahdollisesti jatkaa sen parissa myöhemmin. Hänen mielestään

Topan organisaatio kaipaa uudistusta ja tämän tutkimuksen kautta syntynyt ehdotus voisi olla tulevaisuudessa mahdollinen malli asiakkuuksien johtamiselle.

6 Lähteet

Painetut

Akola, A.E. 2020. Itseohjautuvuus ja intuitio. Helsinki: Basam Books Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent.

Sähköiset

Agarwal, S. & Bhal, K.T. 2020. A Multidimensional Measure of Responsible Leadership: Integrating Strategy and Ethics. *Group & organization management* 45 (5), 637-673. Viitattu 3.3.2023. <https://journals-sagepub-com.nelli.laurea.fi/doi/10.1177/1059601120930140>

Cherian, J., Gaikar, V., Paul, R. & Pech, R. 2021. Corporate Culture and Its Impact on Employees' Attitude, Performance, Productivity, and Behavior: An Investigative Analysis from Selected Organizations of the United Arab Emirates (UAE). *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 7 (1), 1-28. Viitattu 3.3.2023. <https://www.sciencedirect-com.nelli.laurea.fi/science/article/pii/S2199853122008149>

De Morree, P. 2017. FAVI: How giving freedom to factory workers created massive success. Blogikirjoitus. *Corporate rebels*. Viitattu 9.3.2023. <https://www.corporate-rebels.com/blog/favi-part-2>

Feng, T., Wang, D., Lawton, A. & Luo, B.N. 2019. Customer orientation and firm performance: The joint moderating effects of ethical leadership and competitive intensity. *Journal of Business Research* 100, 111-121. Viitattu 4.3.2023. <https://www.sciencedirect-com.nelli.laurea.fi/science/article/pii/S0148296319301936>

Galbreath, J. 2010. Drivers of Corporate Social Responsibility: The Role of Formal Strategic Planning and Firm Culture. *British Journal of Management* 21, 511-525. Viitattu 6.3.2023. <https://web-s-ebSCOhost-com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=89f91051-7f61-436d-b2bc-51bc0ea0a6fa%40redis>

Goasduff, L. 2019. Is Your Organization Customer Centric? Gartner. Viitattu 4.3.2023. <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/is-your-organization-customer-centric>

- Graham, J., Grennan, J., Harvey, C. & Rajgopal, S. 2022. Corporate culture: Evidence from the field. *Journal of Financial Economics* 142 (2), 552-593. Viitattu 7.3.2023. [https://www-sciencedirect-com.nelli.laurea.fi/science/article/pii/S0304405X22001684](https://www.sciencedirect-com.nelli.laurea.fi/science/article/pii/S0304405X22001684)
- Hayes, M., Chumney, A., Wright, C. & Buckingham, M. 2019. *The Global Study of Engagement: Technical Report*. ADP Research Institute. Viitattu 26.2.2023. https://www.adp.com/-/media/adp/ResourceHub/pdf/ADPRI/ADPRI0102_2018_Engagement_Study_Technical_Report_RELEASE%20READY.ashx
- Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K.-J., Edvardsson, B., Sundström, E. & Andersson, P. 2010. A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management* 21 (4), 531-548. Viitattu 23.5.2023. <https://www.proquest.com/docview/743985307/A31CE2CBF25A418BPQ/1?accountid=12003>
- Heinonen, K. & Strandvik, T. 2015. Customer-dominant logic: foundations and implications. *Journal of Services Marketing* 29/6/7, 472-484. Viitattu 23.5.2023. <https://www.proquest.com/docview/1712753322?parentSessionId=eA70ofKH4rbHK4k9ZkJ9qygmL3BufB%2BPWKoyg50Fz2M%3D&pq-origsite=primo&accountid=12003>
- Heskett, J. 2021. How Long Does It Take to Improve an Organization's Culture? *Harvard Business Review*. Viitattu 25.2.2023. <https://hbswk.hbs.edu/item/how-long-does-it-take-to-improve-an-organizations-culture>
- Hiltunen, L. 2023. *Graduaineiston analysointi*. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 23.5.2023. http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/aineiston_analysointi2.pdf
- Katzenbach, J., Stwfflen, I. & Kronley, C. 2012. Cultural Change That Sticks, start with what is already working. *Harvard Business Review* July, 110-117. Viitattu 6.3.2023. <https://web-p-ebscohost-com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=d2f751a2-3f12-4155-abf7-c1b2952241dc%40redis>
- Keiningham, T., Frennea, C., Aksoy, L., Buoye, A. & Mittal, V. 2015. A Five-Component Customer Commitment Model: Implications for Repurchase Intentions in Goods and Services Industries. *Journal of Service Research* 18 (4). Viitattu 4.3.2023. <https://journals-sagepub-com.nelli.laurea.fi/doi/10.1177/1094670515578823#table1-1094670515578823>
- Keiningham, T., Ball, J., Benoit (née Moeller), S., Bruce, H.L., Buoye, A., Dzenkowska, J., Nasr, L., Ou, Y.-C. & Zaki, M. 2017. The interplay of customer experience and commitment",

Journal of Services Marketing 31 (2), 148-160. Viitattu 4.3.2023. <https://www-emerald-com.nelli.laurea.fi/insight/content/doi/10.1108/JSM-09-2016-0337/full/html>

Keiningham, T., Aksoy, L., Bruce, H., Cadet, F., Clennell, N., Hodgkinson, I. & Kearney, T. 2020. Customer experience driven business model innovation. Journal of Business Research 116, 431-440. Viitattu 4.3.2023. <https://www-sciencedirect-com.nelli.laurea.fi/science/article/pii/S014829631930462X#bb0180>

Košičiarová, I., Kádeková, Z. & Štarchoň P. 2021 Leadership and Motivation as Important Aspects of the International Company's Corporate Culture. Sustainability 13 (7), 1-25. Viitattu 3.3.2023. <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/7/3916#B49-sustainability-13-03916>

Kulmala, S. & Rosvall, P. 2022. Yrityskulttuuri käytännössä, konkretiaa tavoitekulttuurin johtamiseen. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Li, F., Liu, B., Lin, W., Wei, X. & Xu, Z. 2021. How and when servant leadership promotes service innovation: A moderated mediation model. Tourism Management. 86, 1-12. Viitattu 4.3.2023. <https://www-sciencedirect-com.nelli.laurea.fi/science/article/pii/S0261517721000777>

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas - mikä, miksi ja miten? E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Martela, F. 2021a. Esipuhe. Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Haaga-Helian julkaisut 3/2021, 6-9. Viitattu 9.3.2023. <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>

Martela, F. 2021b. Itseohjautuvuus on yhteisöohjautuvuutta - ja sen lupaus on suuri. Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Haaga-Helian julkaisut 3/2021, 11-18. Viitattu 9.3.2023. <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>

Rosendahl, J. Paradigman muutos - tuotantotaloudesta asiakastalouteen. Boardman. Viitattu 6.3.2023. <https://www.boardman.fi/content/uploads/2019/10/PARADIGMAN-MUUTOS.pdf>

Sackmann, S. 2021. Culture in organizations: development, impact and culture-mindful leadership. E-kirja. Switzerland: Springer.

Schein E.H. 1990. Organizational culture. American Psychologist 45 (2), 109-119. Viitattu 10.4.2023. <https://web-s-ebsohost-com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=429cbb71-73a0-4ebc-b302-56bcdd8a472e%40redis>

Schein, P.A. & Schein, E.H. 2016. Organizational culture and leadership. E-kirja. New Jersey: John Wiley & Sons Incorporated.

Schein E.H. & Schein, P.A. 2019. A new era for culture, change, and leadership. MIT Sloan Management Review 60 (4), 52-58. Viitattu 10.4.2023.

<https://www.proquest.com/docview/2269353958/fulltext/149D952005994B3APQ/1?ac-countid=12003>

Sull, D. Sull, C. & Zweig, B. 2021. Toxic Culture Is Driving the Great Resignation. MIT Sloan Management Review. Viitattu 1.3.2023. <https://sloanreview.mit.edu/article/toxic-culture-is-driving-the-great-resignation/>

Sull, D., Sull, C., Cipolli, W. & Brighenti, C. 2021. Why Every Leader Needs to Worry About Toxic Culture. Viitattu 3.3.2023. <https://sloanreview.mit.edu/article/why-every-leader-needs-to-worry-about-toxic-culture/>

Thakur, R., Hale, D. & AlSaleh, D. 2018. Manager's report: organizational culture & strategy association. Foresight 20 (4), 375-392. Viitattu 11.4.2023. <https://www-emerald-com.nelli.laurea.fi/insight/content/doi/10.1108/FS-02-2018-0015/full/html>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. Viitattu 21.4.2023. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3. Viitattu 21.4.2023. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf

Vaisto, L. 2022. Culture shake: Rakennatko kulttia vai kulttuuria? Kansallinen rekrytointitutkimus. 22-23. Duunitori. Viitattu 21.4.2023. <https://duunitori.fi/tyoelama/rekrytointitutkimus-2022-cultureshake>

Valli, R. 2018. Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkkä, H., Saarela, M., Eskola, J. 2018. Riittääkö yksi? Tapaustutkimus kuvaajana ja selittäjänä. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. E-kirja. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Waldman, D., Siegel, D. & Stahl, G. 2020. Defining the Socially Responsible Leader: Revisiting Issues in Responsible Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 27 (1), 5-20. Viitattu 4.3.2023 <https://journals-sagepub-com.nelli.lau-rea.fi/doi/10.1177/1548051819872201>

Zaman, R. 2023. When corporate culture matters: The case of stakeholder violations. *The British Accounting Review* 1-25. Viitattu 7.3.2023. <https://www-sciencedirect-com.nelli.lau-rea.fi/science/article/pii/S0890838923000185>

Zhang, X., Li, D. & Guo, X. 2022. Antecedents of Responsible Leadership: Proactive and Passive Responsible Leadership Behavior. *Sustainability*. 14, 1-22. Viitattu 4.3.2023. <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/14/8694>

7 Kuviot

| | |
|---|----|
| Kuvio 1: Organisaatiokulttuurin neljä tasoa (mukaillen Sackmann 2021, 32) | 10 |
| Kuvio 2: Kilpailevien arvojen viitekehys (mukaillen Kulmala & Rosvall 2022, osa 1.) | 13 |
| Kuvio 3: Asiakslähtöisyyden viitekehys (mukaillen Rosendahl 2019) | 20 |
| Kuvio 4: Asiakslähtöisen yrityksen toimintatavat (mukaillen Goasduff 2019)..... | 23 |
| Kuvio 5: Tietoperustan linkittyminen | 27 |
| Kuvio 6: Tutkimuksen eteneminen | 29 |
| Kuvio 7: Kysymys 3. Arvioi 1-5 onko sinulla sopiva määrä asiakkuuksia hoidettavana (N=14) . | 31 |
| Kuvio 8: Kysymys 4. Koetko, että sinulla on mahdollisuus tuntea kaikki sopimukset niin, että pystyt palvelemaan asiakkaita niiden mukaisesti? (N=14) | 31 |
| Kuvio 9: Kysymys 5. Jos sinulla on ongelma sopimukseen liittyvässä asiassa kenen puoleen ensisijaisesti käännyt? (N=14) | 32 |
| Kuvio 10: Kysymys 6. Kenen mielestäsi kuuluu tuntea sopimus parhaiten? (N=14) | 32 |
| Kuvio 11: Kysymys 7. Tunnetko kenenkään saman aluepäällikön alaisuudessa työskentelevän kollegasi asiakkuudet niin hyvin, että voisit toimia hänen sijaisenaan? (N=14)..... | 32 |
| Kuvio 12: Kysymys 8. Mikä on mielestäsi aluepäällikön rooli asiakkuuksien johtamisessa tällä hetkellä? (N=14) | 33 |
| Kuvio 13: Kysymys 9. Mikä on mielestäsi TOPAn tärkein sidosryhmä? (N=14) | 33 |
| Kuvio 14: Kysymys 10. Millaisena näet TOPAn kulttuurin ensisijaisesti? (N=14)..... | 33 |
| Kuvio 15: Aluepäälliköiden alueiden asiakkuus- ja sopimusmäärät, vertailu haastattelu ja dokumenttianalyysi | 38 |
| Kuvio 16: Esihenkilöiden alueiden asiakkuus- ja sopimusmäärät dokumenttianalyysin perusteella | 39 |
| Kuvio 17: Teemoittelu ja teemojen yhdistäminen..... | 41 |
| Kuvio 18: Topan hierarkia | 44 |
| Kuvio 19: Kehittämisehdotuksen prosessi | 46 |
| Kuvio 20: Ehdotus Topan uudeksi organisaatorakenteeksi..... | 47 |

8 Taulukot

| | |
|--|----|
| Taulukko 1: Suurimmat asiakkuudet ja niiden vertailuluvut | 40 |
| Taulukko 2: Suurimpien asiakkuuksien jakautuminen alueille | 48 |

9 Liitteet

| | |
|---|----|
| Liite 1: Kysely esihenkilöille | 61 |
| Liite 2: Haastattelukysymykset aluepäälliköille | 64 |

Liite 1: Kysely esihenkilöille

Kysely

Opiskelen Laureassa ja teen tutkimuksen asiakkuuksien johtamisesta. Tutkimuksen tarkoitus on kehittää asiakaspalvelua toimitilapalveluissa. Yhteensä kysymyksiä on 12 kpl ja niihin vastaamisen vie max 15 min.

Kiitos, kun osallistut tähän tutkimukseen! Tämän kyselyn vastaukset ovat nimettömiä.

1. Montako asiakkuutta sinulla on hoidettavana?

(vastaathan numerolla)

2. Montako sopimusta sinulla on hoidettavana?

(vastaathan numerolla)

3. Arvioi 1-5 onko sinulla sopiva määrä asiakkuuksia hoidettavana

(valitse yksi)

1 liian vähän

5 liikaa

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

4. Koetko, että sinulla on mahdollisuus tuntea kaikki sopimukset niin, että pystyt palvelemaan asiakkaita niiden mukaisesti?

(valitse yksi)

| | |
|---------------|--------------------------|
| Kyllä | <input type="checkbox"/> |
| Ei | <input type="checkbox"/> |
| En osaa sanoa | <input type="checkbox"/> |

5. Jos sinulla on ongelma sopimukseen liittyvässä asiassa kenen puoleen ensisijaisesti käännyt?

(valitse yksi)

| | |
|-----------------|--------------------------|
| Aluepäällikkö | <input type="checkbox"/> |
| Kollega | <input type="checkbox"/> |
| Suunnittelija | <input type="checkbox"/> |
| Työntekijä | <input type="checkbox"/> |
| Joku muu, kuka: | <input type="checkbox"/> |

6. Kenen mielestäsi kuuluu tuntea sopimus parhaiten?

(valitse yksi)

| | |
|-----------------|--------------------------|
| Aluepäällikkö | <input type="checkbox"/> |
| Kollega | <input type="checkbox"/> |
| Suunnittelija | <input type="checkbox"/> |
| Työntekijä | <input type="checkbox"/> |
| Joku muu, kuka: | <input type="checkbox"/> |

Kysely

7. Tunnetko kenenkään saman aluepäällikön alaisuudessa työskentelevän kollegasi asiakkuudet niin hyvin, että voisit toimia hänen sijaisenaan?

(valitse yksi)

| | |
|---------------|--|
| Kyllä | |
| Ei | |
| En osaa sanoa | |

8. Mikä on mielestäsi aluepäällikön rooli asiakkuuksien johtamisessa tällä hetkellä?

(valitse yksi)

| | |
|---|--|
| Hän toimii KAM roolissa (Key Account Manager - Avainasiakkuuspäällikkö) | |
| Hän toimii taustatukena esihenkilölle | |
| Hän ei osallistu asiakkuuksien johtamiseen | |
| En osaa sanoa | |

9. Mikä on mielestäsi TOPAn tärkein sidosryhmä?

(valitse yksi)

| | |
|-----------------------|--|
| Asiakkaat | |
| Työntekijät | |
| Tavaratoimittajat | |
| Tuki- ja kehitystiimi | |
| Azets Payroll | |
| Muu, mikä: | |

10. Millaisena näet TOPAn kulttuurin ensisijaisesti?

(valitse yksi)

| | |
|---------------------|--|
| Tuloskeskeinen | |
| Asiakaskeskeinen | |
| Työntekijäkeskeinen | |
| Palvelukeskeinen | |
| Muu, mikä: | |

Kysely

11. Millaista tukea toivoisit asiakkuuksien hoitamiseen?



12. Miten organisoisit TOPAn aluejaon, jos saisit vapaat kädet?



Liite 2: Haastattelukysymykset aluepäälliköille

- Toteutuvatko sinusta Palmian arvot päivittäisessä työssä?
- Onko Topan toiminta asiakaslähtöistä? - jos kyllä anna esimerkkejä, jos ei niin miksi ja mitä voisi tehdä asian korjaamiseksi?
- Montako asiakkuutta/sopimusta sinulla on johdettavana?
- Koetko, että tunnet kaikki sopimukset riittävän hyvin palvellaksesi asiakasta sen mukaisesti?
- Millaista tukea toivoisit asiakkuuksien hoitamiseen ja keneltä?
- Miten organisoisit asiakkuuksien johtamisen - toimiiko nykyinen malli mielestäsi?
- Miten asiakkuudet pitäisi mielestäsi jakaa - onko nykyinen maantieteellinen jakoperuste toimiva?
- Mitkä koet suurimmiksi haasteiksi asiakkuuksien hoidolle?
- Kenen mielestäsi kuuluu tuntea sopimus parhaiten?