



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

SISÄISTEN ASIAKKUUKSIEN TOIMIVUUS JA KEHITTÄMINEN

Case: Yritys X

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Kansainvälinen kauppa
Opinnäytetyö
Syksy 2012
Linda Airola

Lahden ammattikorkeakoulu
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma

AIROLA, LINDA:

Sisäisten asiakkuuksien toimivuus ja
kehittäminen
Case: Yritys X

Kansainvälisen kaupan opinnäytetyö, 55 sivua, 1 liitesivu

Syksy 2012

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Yritys X:lle, ja se perehtyy sisäisten asiakkuuksien nykytilanteeseen yrityksessä. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia kuinka sisäiset asiakkuudet toimivat yrityksessä ja selvittää, miten niitä voisi yrityksessä kehittää.

Työn teoreettinen viitekehys perustuu sekä kirjalliseen että sähköiseen aineistoon sisäisistä asiakkuuksista, asiakkuusjohtamisesta ja asiakastyytyväisyydestä. Sisäiset asiakkuudet ja asiakkaat ovat tärkeitä, kun pyritään tuotteiden tai palveluiden tuotantoketjun mahdollisimman kitkattomaan toimintaan. Sisäiset asiakkuudet tulisivat ottaa huomioon asiakkuusjohtamisessa, jotta saataisiin aikaan tyytyväisyyttä yrityksen sisällä. Näin ollen taataan paremmat lähtökohdat myös ulkoisen asiakkaan tyytyväisyyteen.

Työn empiriaosuus muodostui kvalitatiivisesta tutkimuksesta, jonka tarkoituksena oli kartoittaa yrityksen myyntikonttoreiden tyytyväisyyttä sisäisenä asiakkaana. Tutkimus suoritettiin teemahaastatteluina yrityksen kymmenelle myyntikonttorille kesällä 2012. Haastattelut suoritettiin mahdollisuuksien mukaan joko puhelimitse tai yksilöhaastatteluna. Haastattelukysymykset ja teemat liittyivät myyntikonttoreiden yhteistyöhön assistenttien ja asiakasryhmäpäälliköiden kanssa.

Tutkimuksessa selvisi, että yrityksen sisäisissä asiakkuuksissa olisi kehitettävää lähinnä assistenttien ja asiakasryhmäpäälliköiden tavoitettavuuden ja asiantunteumuksen osalta. Myyntikonttoreiden vastaajat kokivat nämä teemat yhteistyötä vaikeuttaviksi. Suurilta osin tulokset olivat kuitenkin positiivisia ja haastateltavat suhteellisen tyytyväisiä.

Yrityksen tulisi kiinnittää huomiota jatkossa henkilöstön koulutukseen asiantunteumuksen kohentamiseksi ja parantaa tavoitettavuutta esimerkiksi eri viestintäkeinoja käyttämällä. Tulevaisuudessa tutkimusta voisi laajentaa ja suorittaa kvantitatiivinen tutkimus tyytyväisyyden kehittymisen mittaamiseksi.

Avainsanat: sisäinen asiakkuus, sisäinen asiakas, asiakkuusjohtaminen, asiakastyytyväisyys

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in International Trade

AIROLA, LINDA:

Functionality and Development of
Internal Customerships
Case: Company X

Bachelor's Thesis in International Trade, 55 pages, 1 appendix

Autumn 2012

ABSTRACT

This thesis is commissioned by Company X and it deals with internal customerships' current situation in the company. The purpose of the study is to examine how the internal customerships work in the company and to investigate how the internal customerships could be improved.

The theoretical background of the study is based on thematically related publications as well as the Internet on internal customerships, customer management and customer satisfaction. Internal customerships and customers are important when a company strives to keep their production chain functions operating as smoothly as possible. Internal customerships should be taken into account in customer management in order to generate satisfaction within a company. In this way the company also ensures a better basis also for the satisfaction of their external customers.

The empirical section consists of a qualitative survey. The purpose was to explore the satisfaction of the case company's sales offices as an internal customer. The survey was carried out utilizing thematic interviews with the personnel from ten sales offices in the summer 2012. The interviews were carried out either via telephone or face-to-face interviews according to the possibilities. The survey questions and themes related to the cooperation between sales offices' and assistants and customer group managers.

The study results show that there are some themes that need to be improved in the case company's internal customerships. Primarily these were accessibility and the expertise of the assistants and customer group managers. The interviewees experienced that these issues were making cooperation more difficult. However the results were mainly positive and the interviewees were relatively satisfied.

The company should pay attention to the training of its employees in order to increase the expertise level. Accessibility should be also improved by using different communication methods. In the future this study could be expanded by initiating a quantitative survey to investigate the progress of the satisfaction.

Key words: internal customerships, internal customer, customer management, customer satisfaction

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tutkimuksen ongelmat, menetelmät ja tavoitteet	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne	2
1.4	Keskeiset käsitteet	3
2	SISÄISTEN ASIAKKUUKSIEN MUODOSTUMINEN	5
2.1	Sisäinen asiakkuus	5
2.2	Sisäiset asiakkaat	5
2.3	Sisäisten asiakkuuksien merkitys	6
3	ASIAKKUUSJOHTAMINEN	8
3.1	Asiakkuusjohtamisen merkitys	8
3.2	Sisäisten asiakkuuksien johtaminen	8
3.3	Avaintekijät ja toimenpiteet johdettaessa asiakkuuksia	9
3.4	Johtajuuden kehittäminen	12
4	ASIAKASTYYTYVÄISYYS	14
4.1	Tyytyväisyyden muodostuminen	14
4.2	Sisäinen asiakastyytyväisyys	17
4.3	Tyytyväisyyden tutkiminen	19
4.4	Asiakaspalvelu osana tyytyväisyyttä	20
4.5	Palvelun laatu	22
5	TUTKIMUS YRITYS X:N MYYNTIKONTTOREILLE	25
5.1	Yritysesittely	25
5.2	Tutkimusongelma ja -kysymys	28
5.3	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä	28
5.4	Teemahaastattelu	29
5.5	Tutkimuksen suunnittelu	30
5.6	Tutkimuksen toteuttaminen	31
5.7	Analysointi	32
5.8	Tulokset	33
5.8.1	Yleinen tyytyväisyys	33
5.8.2	Assistentit	34
5.8.3	Asiakasryhmäpäälliköt	38

5.9	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	43
6	EHDOTUKSET TOIMINNAN KEHITTÄMISEKSI	46
7	YHTEENVETO	50
	LÄHTEET	53
	LIITTEET	56

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimus on case-luontoinen ja se tehdään toimeksiantona Yritys X:lle, joka on mekaanisen metsäteollisuuden puolella reilut 100 vuotta toiminut perheyritys (Yrityksen intranet 2012). Tutkimuksen verkossa julkaistavassa versiossa yrityksen nimi pidetään anonyyminä, ja näin ollen siitä tullaan käyttämään nimitystä Yritys X. Myös tutkimuksen tulokset jätetään julkaisematta. Syvällisempi esittely yrityksestä tehdään luvussa 5, eli varsinaisen tutkimuksen yhteydessä.

Opinnäytetyön kvalitatiivisessa tutkimuksessa perehdytään sisäisiin asiakkaisiin eli yrityksen myyntikonttoreihin. Tutkimus suoritetaan asiakastytyväisyystutkimuksena ja tarkoituksena on perehtyä haastateltavien näkemykseen siitä, millä tavoin ympäri maailmaa sijaitsevien konttorien väliset suhteet Suomen konttoriin toimivat ja miten suhteita voisi mahdollisesti kehittää. Aihetta tutkitaan, jotta Yritys X voisi hyödyntää tuloksia yllä mainittujen myyntikonttoreiden eli sisäisten asiakassuhteiden ylläpidossa ja ottaa paremmin huomioon niiden tarpeet ja mahdolliset toiminnan edistämisehdotukset.

Aihe rajataan sisäisiin asiakkuuksiin, koska yritys kokee tällä hetkellä siitä olevan enemmän hyötyä, kuin ulkoisiin asiakkaisiin perehtymisestä, joiden tyytyväisyyttä on viimeksi tutkittu keväällä 2012 ulkoisen tutkijan avulla (Yrityksen intranet 2012; Yrityksen edustaja 2012). Yrityksen myynti tapahtuu myyntikonttorien kautta, jotka vuorostaan ovat tekemisissä enemmän ulkoisten loppuasiakkaiden kanssa. Täten on tärkeää saada myös heidän äänensä kuuluville. (Yrityksen edustaja 2012.) Suhteista huolehtiminen vaikuttaa työn sujuvuuteen ja tehokkuuteen sekä ilmapiiriin. Kun sisäiset suhteet ovat kunnossa, vaikuttaa se myös positiivisesti seuraaviin, eli ulkoisiin asiakkaisiin. (Grönroos 2001, 283.)

1.2 Tutkimuksen ongelmat, menetelmät ja tavoitteet

Kyseessä on siis Yritys X:lle tehtävä havainnollistava ja kuvaileva laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimuksessa selvitetään yrityksen kaikkien myyntikonttoreiden, eli sisäisten asiakkaiden, mielipiteitä ja ehdotuksia yhteistyön edistämiseksi.

Tutkimusongelmana on yleisellä tasolla yritysten sisäisten asiakkuuksien toimivuus ja kehittäminen. Ongelma on yleinen asiakastyytyvyyteen liittyvissä laadullisissa tutkimuksissa, kun halutaan mitata yrityksen sisäisten suhteiden toimivuutta (Ylikoski 2001, 159).

Tutkimuksen tavoitteena on saada selkeä kuva siitä, miten myyntikonttoreiden ja Suomen konttorilla toimivien assistenttien ja asiakasryhmäpäälliköiden väliset sisäiset asiakkuussuhteet toimivat tällä hetkellä. Tavoitteena on myös selvittää millaisia odotuksia myyntikonttoreilla on yhteistyön kehityksen osalta. Tavoitteiden pohjalta tutkimusongelmaksi muodostui kuvaileva ”Miten sisäiset asiakkuudet toimivat yrityksessä?”. Kaikki tutkimukseen liittyvät haastattelukysymykset pohjautuvatkin tähän peruskysymykseen.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

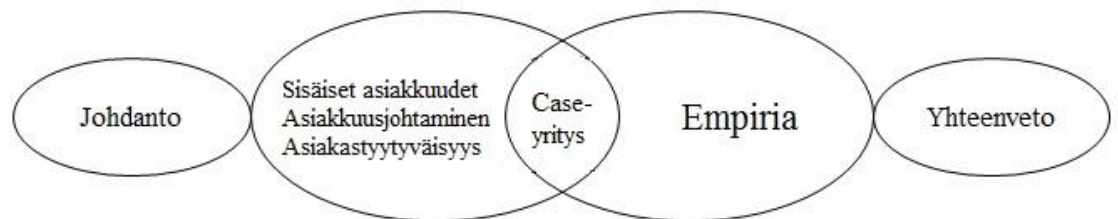
Työ rakentuu kahdesta eri pääosasta, teoria- ja empiriaosuudesta, jotka käyvät alusta asti vuoropuhelua kuitenkin sekoittamatta selkeää jaottelua teorian ja itse tutkimuksen välillä. Rakenteeseen kuuluu myös johdanto, joka esittelee ja alustaa työtä, sekä yhteenveto, joka nitoo kokonaisuuden lopuksi yhteen.

Työn alussa käydään läpi tutkimukseen liittyvä teoria ja selvitetään tärkeimmät faktat tutkimukseen liittyen ja sen tukemiseksi. Tarkoituksena on antaa mahdollisimman kattavat perustiedot työn aiheeseen liittyen. Ensimmäisessä luvussa käsitellään sisäisten asiakkuuksien muodostumista selvittämällä keitä ovat sisäiset asiakkaat ja mitä merkitystä sisäisellä asiakkuudella on yleisesti yrityksen kannalta. Toisessa luvussa siirrytään asiakkuuksien johtamiseen ja siihen kuinka johtamisella voidaan parantaa ja kehittää sisäisiä suhteita. Viimeinen luku käsittelee

asiakastyytyväisyyttä, eli kuinka se muodostuu ja miten sitä voidaan tutkia. Teoriaosuus on siis jaettu kolmeen toisiinsa sidoksissa olevaa lukuun, jotka sisältävät myös pohdintaa teorian liitoksista case -yritykseen, jotta tutkimusosaan siirryttäessä teorian ja tutkimuksen välille olisi jo syntynyt asiayhteys.

Empiria-osuudessa eli varsinaisessa tutkimuksessa perehdytään syvällisemmin case -yritykseen ja sille tehtyyn tutkimukseen, joka suoritettiin teoriasta nousseiden teemojen pohjalta, puhelin- ja henkilökohtaisina haastatteluina toukoheinäkuussa 2012. Tässä osiossa selvitetään kohdeyrityksen sisäisten asiakkuuksien nykytilannetta suoritettujen haastatteluiden ja tulosten pohjalta, sekä lopuksi pohditaan kehitysmahdollisuuksia.

Alla olevassa kuviossa 1 on esitetty opinnäytetyön rakenne pallokaaviona, josta näkee eri osuuksien toisiinsa liittymisen ja jakautumisen työssä. Teoria, empiria ja case -yritys on siis liitetty teksteissä osittain yhteen, yhtenäisemmän kokonaisuuden luomiseksi.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

1.4 Keskeiset käsitteet

Tässä opinnäytetyössä toistuu useasti tiettyjä käsitteitä, joita käydään lyhyesti läpi tässä luvussa.

Asiakaspalvelu

Asiakkaan ja asiakaspalvelijan välinen kohtaaminen, jossa asiakaspalvelija ilmentää toiminnallaan yrityksen suhdetta asiakkaaseen (Aarnikoivu 2005, 16). Palvelu on myös jossain määrin aineettomien toimien prosessi, sillä ne voivat olla näky-

mättömiä, eli niitä voidaan ostaa ja myydä, muttei kokea konkreettisesti (Grönroos 2001, 79).

Asiakasryhmäpäälliköt ja assistentit

Case -yrityksen sisäisten asiakkaiden kanssa työskentelevät jäsenet. Asiakasryhmäpäällikkö- käsite heijastuu perinteisesti yrityksen rakenteesta, jossa organisaatio on organisoitu asiakkaiden tarpeiden ympärille (Rope 2000, 346). Assistentit puolestaan toimivat avustavina tekijöinä yrityksen kotimaan myynnissä sekä viennissä ja ovat näin tekemisissä sisäisten asiakkaiden kanssa.

Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyys on laatukäsite, joka tuottaa asiakkaalle tyytyväisyyden tunteen niistä kokemuksista, joita hänelle on muodostunut yrityksen toiminnasta (Rope 2000, 537).

Asiakkuus

Asiakkuudella tarkoitetaan asiakkaan ja yrityksen välistä prosessia, joka koostuu muun muassa asiakaskohtaamisista. Tällainen kanssakäyminen on niin sanottua resurssien vaihdantaa. (Storbacka & Lehtinen 2005, 15.)

Sisäiset asiakkaat

Sisäisellä asiakkaalla tarkoitetaan jokaista yrityksen työntekijää, joka käyttää yrityksen toisen työntekijän palveluita omassa työssään (Cook 2011, 33). Käsitteenä sisäiset asiakkaat tässä kontekstissa tarkoittavat yrityksen sisäisiä myyntikontto-reita ympäri maailmaa.

Sisäinen asiakkuus

Sisäinen asiakkuus yleisesti katsoen on yrityksen tai organisaation sisällä tapahtuvaa asiakkuutta. Yksi työvaihe, osasto tai esimerkiksi tiimi tuottaa tuotteen tai palvelun, joka on edellytys seuraavan vaiheen tekemiselle. (Kookas 2010.)

2 SISÄISTEN ASIAKKUUKSIEN MUODOSTUMINEN

2.1 Sisäinen asiakkuus

Asiakkuusajattelussa molempien osapuolien, eli perinteisesti asiakkaan ja yrityksen, tarpeille pyritään luomaan vastinetta. Molempien omia prosesseja pyritään sovittamaan yhteen siten, että syntyy säästöjä, tehokkuutta ja parempaa laatua. Asiakkuutta pidetään siis perinteisesti sarjana ostotapahtumia ja että se on tietynlainen prosessi, joka päättyy ostamiseen ja asiakkaan laskutukseen. (Storbacka & Lehtinen 2005, 21–22.) Aarnikoivu (2005, 23) toteaa asiakkuudesta, että se perustuu hyvään asiakassuhteeseen ja asiakassuhdetta on hoidettava ja kehitettävä, jotta asiakas ostaa useampaan kertaan. Myös Ropen (2000,536) mukaan asiakkuus edellyttää asiakassuhteen syntymistä eli ostamista.

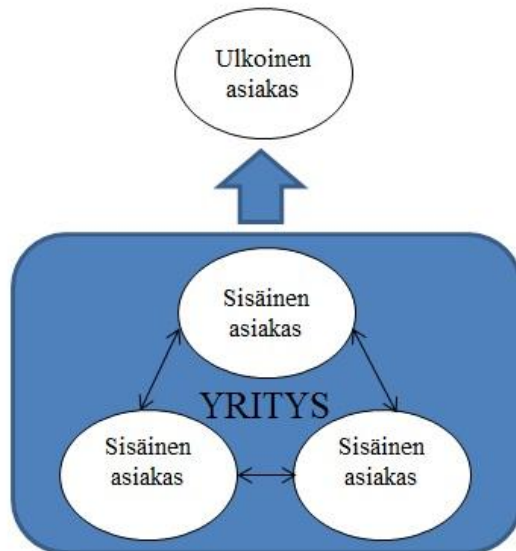
Sisäinen asiakkuus kuitenkin poikkeaa näistä ajattelutavoista, koska se on yrityksen sisällä tapahtuvaa asiakkuutta, eikä perustu ostamisesta syntyvään asiakkuuteen. Se voi olla esimerkiksi työvaihe, oma osastonsa tai työryhmä, joka on mukana luomassa tuotetta tai palvelua lopulliselle, eli ulkoiselle asiakkaalle. (Kookas Inc. 2010.) Nämä asiakkuudet koostuvat sisäisistä asiakkaista, joita ovat kaikki työyhteisön jäsenet, kuten työkaverit, esimiehet ja alaiset (Hovi 2010).

Grönroos (2001, 404–405) selittää sisäisiä asiakkuuksia ja niiden koostumista siten, että yrityksen sisällä kaikki yksiköt ja työntekijät näkevät toisensa asiakkaina, hankkijoina ja tavarantoimittajina, ja että koko henkilöstöllä on tavoitteena palvella parhaansa mukaan omaa asiakastaan ja vaatia hyvää työtä myös muilta.

2.2 Sisäiset asiakkaat

Sisäiset asiakassuhteet ovat usein melko vaikeaselitteisiä, sillä eri yrityksissä asiakkuudet ovat erilaisia. Monissa yrityksissä sisäinen toimintoketju on myös todella pitkä ja monivaiheinen, eivätkä läheskään kaikki toimijat ole tekemisissä lopullisen asiakkaan kanssa. Sisäiset asiakkaat ovat kuitenkin aina yrityksen sisäisten osapuolten jäseniä, kuten tämän työn case yrityksessä, jossa sisäisiä asiakkaita

ovat muun muassa myyntikonttorien työntekijät. Nämä osapuolet palvelevat toisiinsa ja heidän toimintonsa riippuvat toisten osapuolten toiminnoista. (Grönroos 2001, 404; Lecklin 2006, 81.) Teoriaa kuvaa kuvio 2, jossa sisäistä asiakasta ja ulkoista asiakasta on verrattu siihen, millaisessa asemassa ne ovat yritykseen nähden.



KUVIO 2. Sisäinen asiakas (mukaillen Cook 2011,34)

Tarkemmin sanottuna sisäisellä asiakkaalla tarkoitetaan jokaista yrityksen työntekijää, joka käyttää yrityksen toisen työntekijän palveluita omassa työssään (Cook 2011, 33). Erityisen tärkeitä ovat ne palveluketjut, joihin asiakaspalvelutehtävissä toimivat henkilöt osallistuvat. Tässä työssä näitä toimijoita ovat assistentit ja asiakasryhmäpäälliköt. Sisäinen asiakaspalvelu edellyttää tiettyjä pelisääntöjä, joita noudatetaan, koska hyvä sisäinen palvelu on hyvän ulkoisen palvelun edellytys. (Opetushallitus 2011.) Yrityksien tulisi ottaa omakseen idea, että omat työntekijät ovat myös asiakkaita ja perusteoria ja opit ulkoisiin asiakkaisiin liittyen voidaan myös heijastaa heihin (Bitner, Zeithaml & Gremler 2009, 373).

2.3 Sisäisten asiakkuuksien merkitys

Sisäiset asiakkuudet ja niiden merkitys nousee esille, kun puhutaan tuotteiden tai palveluiden tuotantoketjun mahdollisimman kitkattomasta toiminnasta. Sisäinen

asiakkuus jää yritysmaailmassa kuitenkin monesti liian vähälle huomiolle. (Grönroos 2001, 404.)

Yritystoiminnassa tulisi muistaa, että ulkoisen asiakkaan tyytyväisyyteen ja tuotteen tai tuotetun palvelun laatuun vaikuttaa suuresti se, ovatko sisäiset asiakkuudet ja prosessit kunnossa (Kokkonen 2006). Grönroos (2001, 431) toteaa, että ulkoiset asiakassuhteet eivät kehity ilman toimivia sisäisiä asiakkuuksia. Grönroosin lisäksi Kokkonen (2006) mielestä ei riitä, että yrityksessä keskitytään vain ulosmenevään tuotteeseen tai palveluun, vaan on otettava huomioon myös sisäisten asiakkuuksien merkitys prosessissa. Toiminnan kannalta on hänen mukaansa tärkeää kohdistaa huomiota sisäisiin asiakkuuksiin ulkoisten asiakkuuksien rinnalla. Cookin (2011, 161, 180) mielestä yrityksen sisällä tulisi päästä eroon ajattelutavasta ”me ja te” ja sen sijaan panostaa ajatusmaailman, jossa kaikki toimivat yhdessä eli vain ”me”. Täten jaottelu erinäisiin osastoihin tai ryhmiin, ”meihin ja teihin”, tulisi unohtaa, ja yrityksen sisällä pitäisi niin sanotusti murtaa niiden väliset muurit.

Sisäisiin asiakkuuksiin pätevät samat lainalaisuudet ja käyttäytymissäännöt kuin ulkoisiin asiakkuuksiinkin. Tärkeää on hyvä asiakaspalvelu, joka muodostuu organisaation henkilökunnan yhteispelistä. Yhteispelin on oltava sujuvaa, jotta voidaan saavuttaa yhteiset tavoitteet. Huonosti toimivat sisäiset suhteet vaikuttavat myös ulkoiseen asiakkaaseen. (Grönroos 2001, 404–405, 433.) Grönroos (2001, 67) painottaa, että asiakkaan kuin asiakkaan tulisi koko ajan tuntea, että toinen osapuoli on valmis auttamaan ja tukemaan häntä, myös kun hän ei ole mukana ostoprosessissa.

3 ASIAKKUUSJOHTAMINEN

3.1 Asiakkuusjohtamisen merkitys

Asiakkuusjohtamisen tehtävänä on huolehtia siitä, että asiakkaiden avulla yritys saa välitettyä omaa osaamistaan eteenpäin (Storbacka & Lehtinen 2005, 61). Sundvik (2006, 59) toteaa aiheesta, että ilman johdettavaa ryhmää ei ole johtajuutta. Tässä opinnäytetyön kontekstissa asiakkuuksia katsotaan johdettavan Suomesta käsin asiakasryhmäpäälliköiden ja assistenttien avulla, ja johdettavana ryhmänä on yrityksen ympäri maailmaa sijoitetut myyntikonttorit.

Jotta sisäisiä asiakkuuksia olisi mahdollista kehittää eteenpäin, on asiakkuusjohtamisen muodostuttava jatkuvasta toiminnasta ja ihmisten välittämisestä (Aarnikoivu 2005, 37). Storbacka ja Lehtinen (2005, 116, 143) painottavat, että asiakkuuden arvoa voidaan nostaa vain kehittämällä prosesseja, joihin asiakkuudet liittyvät. Koska asiakasjohtaminen on suuressa roolissa sisäisten asiakkuuksien kehittämisessä, on se siis yksi prosesseista, joihin tulisi puuttua.

3.2 Sisäisten asiakkuuksien johtaminen

Johtajuuden ei tule olla vain hallinnollista, vaan sitä tulee myös osoittaa muunlaisin keinoin, koska johtamistyö vaikuttaa suoraan työskentely-ympäristöön ja sisäiseen ilmapiiriin. Johdon antama tuki ja sisäiset vuorovaikutukset ovat tärkeitä, jotta voidaan luoda toimivat suhteet yrityksen sisällä. Tuki ja vuorovaikutus voivat olla laadultaan monenlaisia. Tavallisimmin tukea annetaan koulutuksilla ja erilaisilla yrityksen sisäisillä tukiohjelmilla, jotta saadaan perusta sisäisten asiakkaiden ammatilliseen osaamiseen ja annetaan mahdollisuus oppimiselle ja kehittymiselle. (Grönroos 2001, 448; Lecklin 2006, 119.)

Kuitenkin tavallisten koulutusten ja tukiohjelmien lisäksi pitäisi myös muistaa, että jokapäiväisessä johtamisessa tulisi olla mukana aktiivinen toisen osapuolen rohkaisu, motivointi ja palautteen anto. Johtajan tulisi rohkaista toimimaan innovatiivisesti, oivaltamaan uutta ja toteuttamaan uusia ideoita. (Grönroos 2001, 449;

Karkkila 2008.) Malikin (2002, 268) mukaan pitäisi kanssatyöntekijöitä myös kannustaa ajattelemaan huomista eilisen sijaan, mahdollisuuksia vaikeuksien sijaan ja innovaatioita rutiinien sijaan. Teorioiden mukaan siis vuorovaikutuksen ollessa molemminpuolista, ja kun uskalletaan antaa palautetta ja kannustetaan toisia, luodaan avoimempi sisäinen ilmapiiri ja taataan suhteiden säilyvyys (Grönroos 2001, 449; Malik 2002, 268).

Storbacka, Sivula ja Kaario (2000, 34) toteavat, että sisäisen asiakkuuden lujutta tulee vahvistaa sekä tunteiden että tiedon avulla. Grönroos (2001, 442) alleviivaa myös tiedonkulun tärkeyttä. Hän toteaa, että kaikkien työympäristön osapuolten ajan tasalla pitäminen on erittäin tärkeää. Usein ympyrästä jää ulkopuolelle työyhteisön jäseniä, ja silloin viestintä ja tiedonkulku kärsivät. On siis muistettava tiedottaa ja viestiä laajasti jättämättä ketään osallista ulkopuolelle.

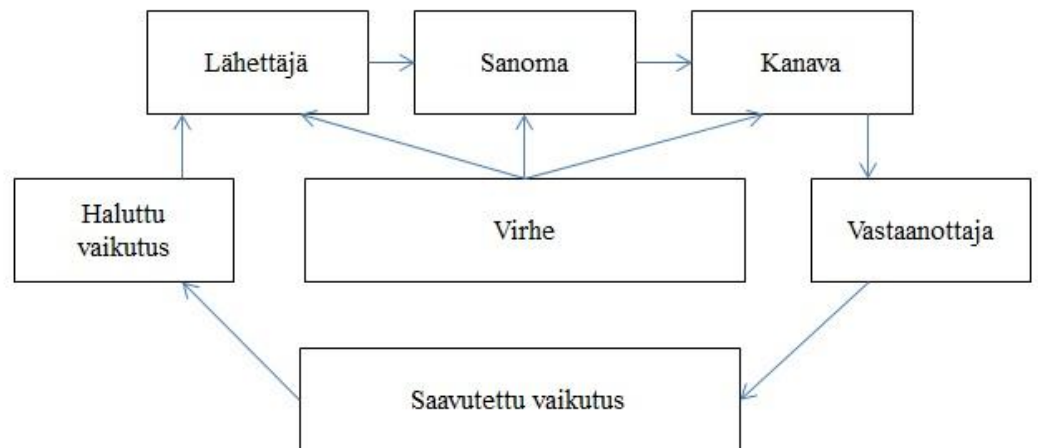
Tässä työssä suurimmassa johtajuusroolissa ovat asiakkuusryhmäpäälliköt, jotka toimivat linkkinä niin assistenttien ja myyntikonttoreiden välillä, kuin myös loppuasiakkaan ja yrityksen itsensä välillä. Storbacka ym. (2000, 37) toteavatkin, että asiakasryhmäpäälliköillä tulee olla hyvät yhteydet näiden kaikkien tekijöiden kanssa, jotta johtaminen ja tiedonkulku olisivat sujuvia. Heidän on osattava toimia samanaikaisesti tukea antavasti myyntihenkilöstön, eli tässä tapauksessa assistenttien ja myyntikonttoreiden sekä tuotannon ja hallinnon kanssa.

3.3 Avaintekijät ja toimenpiteet johdettaessa asiakkuuksia

Asiakkuuksien johtamisessa on asiakas nostettava etusijalle. Tämä edellyttää joustavuutta, luovuutta ja henkilöstön arvostusta, jotka taasen vaativat vuorovaikutustilanteita. (Ylikoski 2001, 45.) Storbacka ja Lehtinen (2005, 155) ovat samoilla linjoilla Ylikosken kanssa, ja heidän mukaansa luovuus ja joustaminen lähtevätkin arkisten asioiden kehittämistä. Silloin on otettava huomioon, että kehitys on yhteistä ja vaatii molempien osapuolten, niin asiakkaan kuin asiakaspalvelijan, sitoutumista.

Vuorovaikutuksen merkitys nousee asiakkuuksien johtamisessa selkeästi esille useassa lähteessä. Esimerkiksi Storbacka ja Lehtinen (2005, 61) painottavat, että jatkuva vuorovaikutus on asiakkuuksien onnistuneen johtamisen edellytys. Sundvik (2006, 227) vuorostaan kirjoittaa yrityksen sisäisen vuorovaikutuksen merkittävydestä väärinkäsitysten ja informaatiokatkosten välttämiseksi.

Vuorovaikutukseen liittyen Aarnikoivu (2005, 118–119) kirjoittaa sisäisestä viestinnästä. Hänen mukaansa viestintään ja sen onnistumiseen vaikuttaa luonnollisesti valittu viestintäkanava. Epäonnistuneen viestinnän syynä voi olla väärin valittu kanava, epätarkkuus ja tietojen väärinymmärtäminen. Oikeanlainen viestintä ja oikein valittu kanava johtavat myös parempaan tavoitettavuuteen, koska silloin saadaan oikeat asiat ja tiedot oikeaan paikkaan, oikeaan aikaan sekä oikealle henkilölle. Virheitä viestinnässä voi sattua heti viestittäjästä lähtien. Voi olla, että viestittäjä viestii vääristä asioista, sanoma on epäselvä, kanava väärin valittu tai se ei toimi ollenkaan. (Aarnikoivu 2005, 119; Lahtinen & Isoviita 2004, 119–121.) Tätä teoriaa on vielä selvennetty kuviolla 3, jossa kuvataan viestinnän kulkua ja sitä missä kohdin virheitä voi yleisimmin sattua.



KUVIO 3. Viestinnän yleinen malli (mukaillen Lahtinen & Isoviita 2004, 119)

Ropen (2000, 361) mukaan kehitettäessä viestintää, ja eritoten johtamisviestintää, on huomioitava, että panostetaan sekä pitkäaikaisviestintään, kuten oppaisiin ja yrityksen tietojenjulkistuspapereihin, että ajankohtaisviestintään eli sisäisiin verkkopalveluihin, tiedotteisiin ja puhelinpalveluihin. Lahtinen ja Isoviita (2004, 68)

sekä Malik (2002, 282) pitävät sisäisen viestinnän kanavina samoja tapoja kuin Rope, mutta lisäksi niihin myös sähköpostin, faksin, henkilöstölehdet ja pienryhmäkeskustelut.

Tavoitettavuus ja asioiden säntillinen sekä ammattimainen hoitaminen ovat tärkeitä tekijöitä osana vuorovaikutusta. On erittäin ongelmallista, jos asiakas ei tiedä, missä joku on, saako hänet tarvittaessa kiinni ja tulevatko asiat hoidettua ajallaan. (Sundvik 2006, 227.) Aarnikoivu (2005, 60) toteaa, että sisäisille asiakkaille tärkeiden avainhenkilöiden tavoitettavuus vaikuttaa suuresti koko yrityksen toiminnan laatuun. Jos apua ja tukea ei ole saatavilla, vaikuttaa se suoraan työn sujuvuuteen ja voi aiheuttaa epävarmuutta, epäluottamusta ja yleistä närkästystä.

Joustavuus ja tilanneherkkyys ovat Lahtisen ja Isoviidan (2004, 44) mukaan asiakkaiden erilaisuuden takia tärkeä ominaisuus asiakkuuksia johdettaessa, koska on pystyttävä sopeutumaan erilaisiin tilanteisiin erilaisten ihmisten kanssa. Karkkilan (2008) mukaan taas jokaisen työn laatu vaikuttaa seuraavan työhön, joten on oltava joustava ja täsmällinen, esimerkiksi aikatauluja on noudatettava. Aarnikoivu (2002, 81) painottaa joustavuuden lisäksi Lahtisen ja Isoviidan tavoin erilaisuudensietokyvyn tärkeyttä, eli pitää pystyä sopeutumaan ja keskittymään asiakkaan tarpeisiin hankalista tilanteista huolimatta.

Johdon luotettavuus ja suorittamisen johdonmukaisuus tulevat kyseeseen silloin, kun halutaan tarjota asiakkaille täsmällistä ja virheetöntä palvelua. Grönroosin (2001, 117) mukaan nämä tekijät ovat tärkeitä, koska asiakas oletettavasti odottaa saavansa sitä mitä on luvattu. Lahtinen ja Isoviita (2004, 28) ovat samaa mieltä Grönroosin kanssa, että asiakas odottaa lupaukset lunastettavan, mutta myös että lupaukset jopa ylitetään. Riskinä on sellaiseen tilanteeseen joutuminen, että puheiden ja tekojen välillä ei ole yhteyttä tai ne ovat ristiriidassa. Tällöin asiakkaalle luodaan helposti pettymyksiä ja toiminta on epäluotettavaa. (Grönroos 2001, 475.) Lahtinen ja Isoviita (2004, 45) painottavatkin, että ei pidä luoda ylisuuria odotuksia.

3.4 Johtajuuden kehittäminen

Jotta pystytään takaamaan ulkoisten asiakkaiden riittävyys ja yrityksen kilpailukyky, on kehitettävä ylimmältä johtotasolta lähtien aina myyjiin ja assistentteihin saakka. Kehittyminen tulee kyseeseen viimeistään, jos liiketoimintaympäristössä tapahtuu nopeita muutoksia. Muutokset usein pakottavat yrityksen kehittämään asiakkuuksien johtamistaitoja. Näihin muutoksiin tarvitaan uusia prosessityökaluja, joten muun muassa tietoteknisiä ratkaisuja tulisi miettiä uudelleen. (Storbacka ym. 2000, 16–17.)

Kaikkien asiakkuuksien johtamiseen kannattaa panostaa ennen kaikkea siitä syystä, että saadaan maksimoitua tehokkuus ja tuloksellisuus (Storbacka & Lehtinen 2005, 17). Tärkeimpiä syitä johtajuuden kehittämiseksi ovat muun muassa kansainvälistyminen ja globalisaatio, jotka tekevät myynnistä entistä haastavampaa ja kilpailusta kovempaa (Storbacka ym. 2000, 17). Edellä esitetyssä luvussa 3.3 esille tulleiden avaintekijöiden lisäksi johtajuutta voi kehittää myös ajankäytön ja yhteistyön kehittämisellä.

Ajankäyttöön tulee kiinnittää huomiota. Aina sisäisille asiakkuuksille ja niiden hoitamiselle ja kuuntelemiselle ei tunnu riittävän aikaa johdon tasolta, mutta pitäisi silti muistaa, että priorisointi ja ajan oikeanlainen käyttö tuottavat tulosta ja yleistä sujuvuutta työtekkoon. (Malik 2002, 127.) Ei pitäisi myöskään ylikuormittaa ketään liian laajoilla tehtävillä, sillä silloin yhteistyö asiakkaiden kanssa kärsii, työskentelystä tulee huolimaton ja tapahtuu virheitä. (Malik 2002, 260).

Yhteistyöstä riippuvuus voi myös jossain kohtaa koitua ongelmaksi. Jos jokaiseen päätökseen tarvitaan kymmeniä ihmisiä, tai jos yhtä pientä asiaa joutuu selvittämään usean ihmisen kautta, ei työskentely ole enää tuloksellista. Johtajuutta tulisi siis kehittää siten, että pidetään huolta asioiden yksinkertaisesta hoitamisesta ja että kaikki tietäisivät kuka hoitaa mitään. Täten välttyttäisiin monien ihmisten sekoittamiselta asioihin, joista he eivät tiedä tai joihin he eivät ole osallisia. (Malik 2002, 261.) Storbacka ja Lehtinen (2005, 142) toteavat asiasta että yrityksessä, jossa yksiköitä on hajautettu esimerkiksi laajalti ympäri maailmaa, on annettava

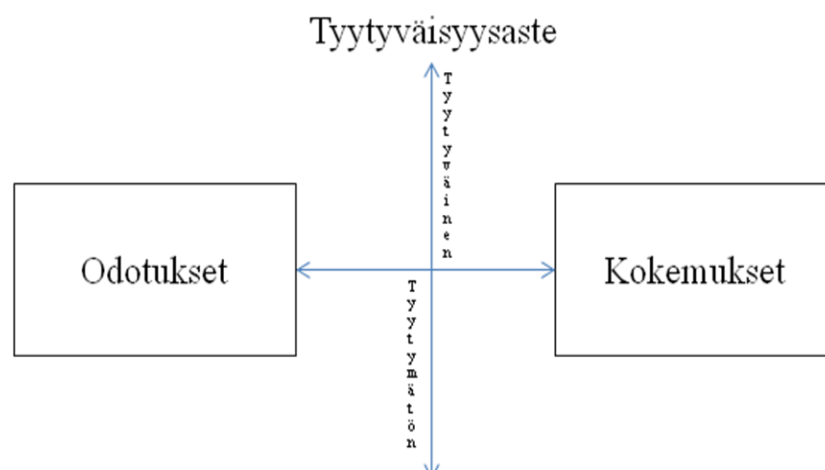
niiden toimia itsenäisesti ja antaa niille vapauksia toteuttaa liiketoimintaa parhaalla näkemällään tavalla, jotta työ olisi sujuvaa, eikä niin riippuvaista muista yksiköistä. Vaikka toimitaankin yhdessä ja ajatellaan yhteistä hyvää, kuten kappaleessa 2.3 todettiin, on silti hyvä muistaa, että joskus yhteistyöstä riippuvuus voi vain vaikeuttaa asioiden kulkua. Tämä teoria sopii hyvin case-yritykseen, jonka toiminta on nimenomaan hajautettu myyntikonttoreihin ympäri maailmaa.

4 ASIAKASTYYTYVÄISYYS

4.1 Tyytyväisyyden muodostuminen

Asiakastyytyväisyys käsitteenä tarkoittaa asiakkaan kokemaa tyytyväisyyden tunnetta niistä kokemuksista, joita hänelle on kertynyt toimiessaan yhdessä yrityksen kanssa. Koska tyytyväisyys perustuu asiakkaan kokemuksiin, on se suurelta osin sidottu nykyhetkeen. Siksi tyytyväisyys onkin aina lunastettava uudelleen ja uudelleen uusien kontaktien yhteydessä. Kokemuksia syntyy siis erilaisista kontakteista ja niihin liittyen kokemus on asiakkaan odotuksiin nähden joko positiivinen tai negatiivinen. Kontakteja voivat olla muun muassa henkilökontaktit ja tukijärjestelmäkontaktit eli esimerkiksi asiakasta avustavat assistentit ja atk-järjestelmät. (Rope 2000, 537; Bitner ym. 2009, 104–105.)

Asiakastyytyväisyys viittaa myös tyytyväisyysasteeseen, jota on demonstroitu kuviossa 4. Sen ulottuvuuksina ovat tyytyväinen ja tyytymätön sekä odotukset verrattuna lopulliseen kokemukseen (Rope 2000, 538). Odotuksena kuviossa voi olla esimerkiksi asiakkaan tarve löytää ratkaisu tietyllä tavalla. Tällöin kokemukseksi kuviossa ovat toteutuneet ratkaisut. Tyytyväisyysaste kuvaa miten odotukset vastasivat kokemuksia. (Rope 2000, 413).

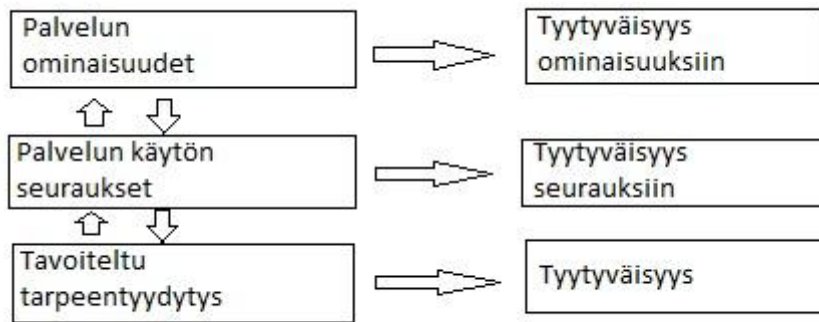


KUVIO 4. Odotusten ja kokemusten muodostama tyytyväisyys (mukaillen Rope 2000, 538)

Ylikoski (2001, 155) kirjoittaa, että tyytyväisyys voidaan jakaa yksittäisiin tekijöihin, jotka vuorostaan luovat kokonaistyytyväisyyden. Lahtinen ja Isoviita (2004, 13) selvittävät samaa asiaa tapahtumakohtaisella tyytyväisyydellä, joka liittyy yksittäiseen palvelutilanteeseen ja kokonaistyytyväisyydellä, joka vuorostaan koostuu näistä yksittäisistä tilanteista. Tyytyväisyys koostuu täten monista tekijöistä, jotka ovat asiakaskohtaisia, koska asiakkailla on erilaiset tarpeet ja odotukset yrityksestä (Bitner ym. 2009, 97).

Asiakkaiden tarpeiden ja odotusten tunnistaminen ja niiden toteuttaminen ovat tärkeitä tekijöitä, jotta asiakas olisi tyytyväinen kokemaansa palveluun. Asiakas voi myös asettaa erilaisia odotuksia palvelun eri osa-alueille, joten tulisi siis kokonaisvaltaisesti ymmärtää, millaista palvelua asiakas odottaa saavansa miltäkin osa-alueelta. Myös se, mihin palvelun osa-alueeseen asiakas kiinnittää huomiota, vaihtelee, koska tyytyväisyys palveluun on niin yksilöllistä. (Lämsä & Uusitalo 2002, 36,51–54.) Lämsän ja Uusitalon (2002, 53–54, 57) mukaan odotukset eivät myöskään ole pysyviä eli kiinteitä, vaan ne voivat muuttua jatkuvasti. Muuan muassa persoonallisuus, mieliala ja aiemmat kokemukset muokkaavat odotuksia. Esimerkiksi jos asiakas on tottunut saamaan jonkin asian läpi tietyllä tavalla ja seuraavalla kerralla, palvelun laatu onkin edelliskerrasta erottuvaa, eivät odotukset enää ehkä täytykään ja voi syntyä tyytymättömyyttä.

Asiakas voi teorioiden mukaan kokea tyytyväisyyttä yhdellä osa-alueella ja olla tyytymätön toiseen osa-alueeseen kokonaisuudesta. Nämä myös kuviossa 5 esitetyt yksittäiset tekijät vaikuttavat osaltaan tyytyväisyyteen ja siihen, millaisena kokonaisuus koetaan. Kuviossa tyytyväisyyttä tuottavina tekijöinä on kuvattu palvelun ominaisuuksia ja sen käytön seurauksia sekä kuinka hyvin asiakkaan tarpeisiin on palvelulla vastattu. Kuvio kuvaa esimerkiksi sitä, kuinka helppona ja hyvänä asiakas on palvelun kokenut ja kuinka palvelu on vaikuttanut asiakkaaseen sekä sen tarpeisiin. (Rope 2000, 568; Ylikoski 2001, 151.)



KUVIO 5. Tyytyväisyyden muodostuminen eri alueittain (mukaillen Ylikoski 2001, 151)

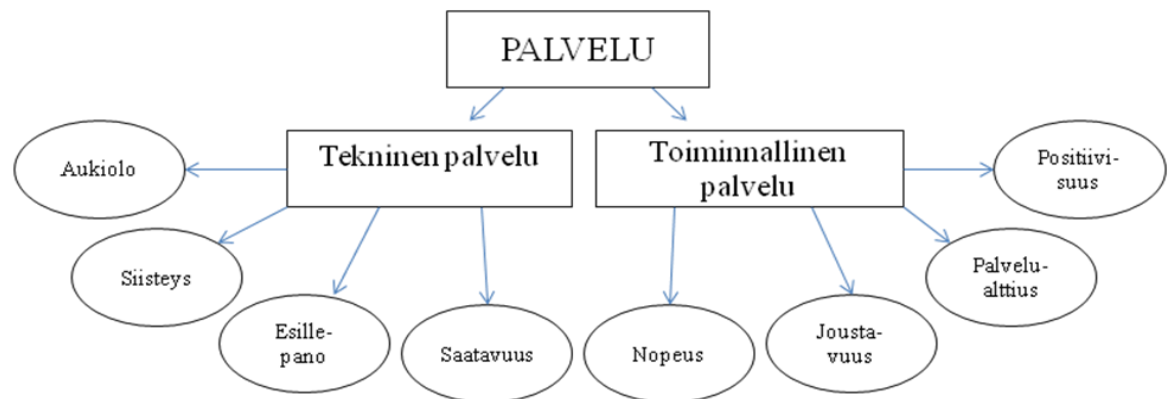
Asiakastyytyväisyyteen pyrittäessä pitää Ropen (2000, 560) mukaan muistaa seuraavat toimet:

- Tyytymättömyystekijöiden minimointi.
- Toteutuneiden tyytymättömyystekijöiden korjaaminen ja korvaaminen.
- Positiivisten yllätysten luominen.

Tyytyväisyyden aikaansaamiseksi on hyvä tunnistaa ja erottaa toisistaan tyytyväisyyden luominen ja toisaalta myös tyytymättömyyden välttäminen. Nämä ovat toisistaan täysin poikkeavat toimet, ja näitä molempia tulisi harjoittaa samanaikaisesti. (Lecklin 2006, 113.) Oleellista ei siis ole vain tyytyväisyystekijöiden maksimoiminen vaan myös tyytymättömyystekijöihin puuttuminen ja niiden välttäminen. Tyytymättömyyttä tulisi pääosin välttää vakiintuneilla toimintatavoilla, eli tasaisella palvelunlaadulla ja tyytyväisyyttä taas lisätä vakiintumattomilla toimintatavoilla eli tapauskohtaisilla joustavilla toimilla, joilla maksimoidaan positiivisen yllätysten ja kokemusten synty. (Rope 2000, 560, 564, 568.)

Kuviossa 6 on palvelu jaettu kahteen osaan, tekniseen ja toiminnalliseen palveluun. Käytännössä tyytymättömyyttä tuottavat yleensä tekniset palvelut, joiden toimimattomuuteen ollaan useammin tyytymättömiä, eikä niiden toimivuuskaan herätä asiakkaissa suurta huomiota tai erityistä tyytyväisyyttä. Toiminnallista palvelua kohtaan vuorostaan koetaan helpommin tyytyväisyyttä, koska ihmisten toimintatapoihin on helpompi olla tyytyväinen ja positiivisesti yllätynyt, kuin esimerkiksi siihen, että tekniset palvelut toimivat. Tekniset palvelut ovat enemmän-

kin olettamia, kuin mukavia ja positiivisesti yllättäviä lisiä saatuun palveluun. (Rope 2000, 568.)



KUVIO 6. Palvelutekijät, esimerkkinä myymälä (mukaiillen Rope 2000, 568)

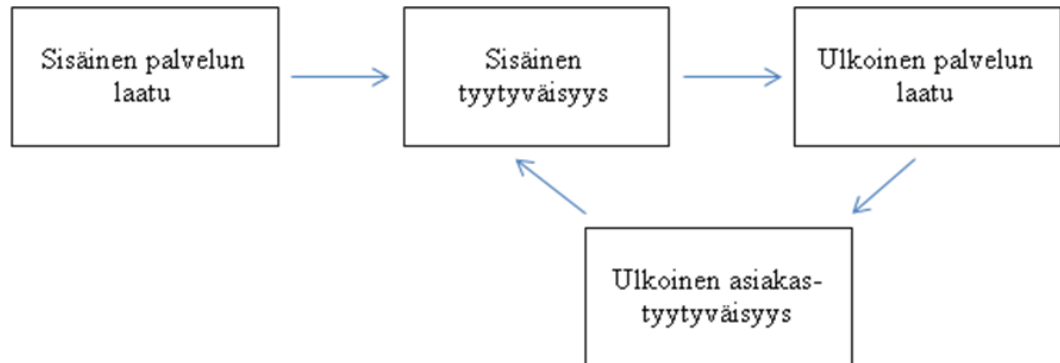
4.2 Sisäinen asiakastyytyväisyys

Tyytyväisyys on aina subjektiivinen ja yksilöllinen näkemys, eikä se siis luo kuvaa yrityksestä tai tuotteesta, vaan asiakkaan kokemuksesta (Rope 2000, 577). Asiakas-sana voi tässä yhteydessä tarkoittaa Ropen (2000, 537) mukaan myös kontakteja, jotka eivät perustu ostotapahtuman yhteydessä syntyvään asiakassuhteeseen, kuten sisäisiä asiakkaita.

Yrityksen sisällä on Grönroosin (2001, 405) mukaan ymmärrettävä, ettei tyytyväinen asiakas tarkoita pelkästään yrityksen ulkopuolisia yksittäisiä asiakkaita tai organisaatioita, vaan myös oman organisaation sisällä olevia yksiköitä tai muita vastaavia toimijoita. Näitä sisäisiä asiakkaita on palveltava yhtä hyvin kuin ulkoisia, lopullisia asiakkaita. Tutkimuksen mukaan työntekijät, jotka tuntevat yrityksen sisällä olevansa hyvin huomioon otettuja, ottavat myös loppuasiakkaan huomioon paremmin. (Bitner ym. 2009, 354.)

Bitner ym. (2009, 354) toteavat, että tyytyväiset työntekijät luovat tyytyväisen asiakkaan, mutta teoria pätee myös toisinpäin, sillä tyytyväiset ulkoiset asiakkaat antavat positiivisuudellaan lisävoimaa työntekijöille. Ei pidä kuitenkaan luulla, että sisäinen tyytyväisyys täysin johtaisi ulkoiseen asiakastyytyväisyyteen, vaan nämä pikemminkin täydentävät toisiaan (Bitner ym. 2009, 355). Myös Ylikosken

(2001, 45) mukaan juuri tyytyväiset ja osaavat asiakaspalvelijat ovat osatekijöinä luomassa tyytyväisen asiakkaan. Tätä tyytyväisyyden kiertokulkua on kuvattu kuviossa 7 palvelun laadun avulla.



KUVIO 7. Sisäisen ja ulkoisen asiakastyytyväisyyden yhteenkuuluvuus (mukailen Bitner ym. 2009, 355)

Vankka pohja sisäisten asiakkaiden tyytyväisyydelle saadaan luotua, kun ymmärretään asiakkuus oikein ja kun koko yrityksen toimintaketju toimii mahdollisimman moitteettomasti. Laadun tekemisen ja johtamisen sekä asiakastyytyväisyyden haasteet eivät ole ulkoisessa asiakkaassa vaan omassa toiminnassa, ja nimenomaan koko organisaation vastuulla. (Grönroos 2001, 404–405.) Kun asiakastyytyväisyyteen panostetaan, siitä ollaan kiinnostuneita ja sitä tutkitaan ja ollaan valmiita kehittämään, on entistä todennäköisempää, että asiakas on tyytyväinen ja tuotteen tai palvelun laatu on asiakkaan haluama. (Rope 2000, 578.)

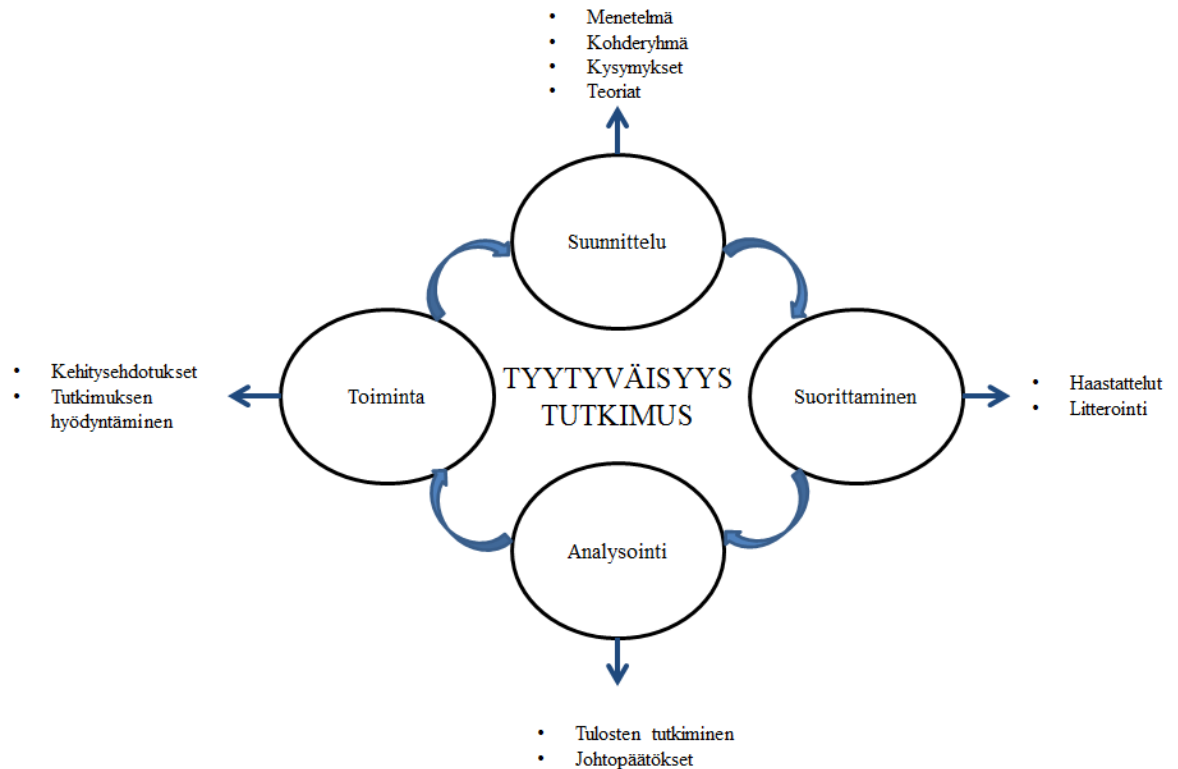
Tässä työssä sisäisten asiakkuuksien palveluksessa toimivat henkilöstön jäsenet, assistentit ja asiakasryhmäpäälliköt, ovat avainasemassa luomassa toimivaa asiakkuussuhdetta ja tyytyväisyyttä. Ropen (2000, 58) edellä mainittuun teoriaan viitaten juuri nämä henkilöt ovat niitä, jotka työssään ottavat laadun ja johtamisen haasteet vastaan. Grönroos (2001, 486) pitää myös tällaisia kontaktihenkilöitä merkittävinä tekijöinä, koska he ovat suorassa kontaktissa asiakkaiden kanssa.

4.3 Tyytyväisyyden tutkiminen

Lahtisen ja Isoviidan (2004, 39) mukaan asiakastyytyväisyyttä tuottavia tekijöitä etsittäessä on löydettävä yrityksen kannalta tärkeät kriittiset tekijät, jotka ovat tärkeimpiä tyytyväisyyden muodostumisessa asiakkaalle. Kun kartoitetaan tyytyväisyyttä, etsitään Aarnikoivun (2005, 67) mukaan tekijöitä, jotka asiakas kokee positiiviseksi tai negatiiviseksi sekä mitkä ovat asiakkaan tarpeet. Näitä edellä mainittuja tekijöitä voidaan Ylikosken (2001, 158) mukaan parhaiten etsiä kvalitatiivisella tutkimuksella. Myös Aarnikoivu (2005, 31, 37) toteaa, että kvalitatiivisena toimitetut asiakastyytyväisyyskyselyt ja niiden tulokset toimivat yhtenä tiedonlähteenä yrityksen toiminnan onnistumisesta, koska ne mahdollistavat asiakkaan äänen kuulumisen. Tutkimuksella voidaan myös määrittää yrityksen toiminnalle suuntaviivoja ja tavoitteita (Aarnikoivu 2005, 67).

Kuviossa 8 kuvataan tyytyväisyyden tutkimista prosessina, alkumetreistä tutkimuksen tulosten hyödyntämiseen asti. Siinä on täsmennetty, mitä toimia missäkin tutkimuksen vaiheessa tehdään. Suunnitteluvaiheessa valitaan tutkimuksen menetelmä, joka tässä tapauksessa on kvalitatiivinen. On myös selvitetävä, kenelle tutkimus tehdään ja mitä asioita teorian pohjalta kysytään. Suorittamisvaiheessa tehdään asiakkaille haastattelut ja litteroidaan ne, eli kirjataan sana sanalta muistiin. Lopuksi suoritetaan tulosten tutkinta ja analysointi, jonka jälkeen itse tutkimus on valmis ja voidaan tehdä tuloksien pohjalta kehitysehdotuksia toiminnan parantamiseksi ja tyytyväisyyden lisäämiseksi. Mikäli ehdotukset otetaan osaksi toimintaa, voidaan myöhemmin tutkia esimerkiksi niiden käyttöönoton vaikutuksia. (Basel Consulting Group AG 2012; Rope 2000, 579; Hirsijärvi & Hurme 2010, 14.)

Mikäli tutkimus tehdään vain ongelmakohtien löytämiseksi, ei ole tarpeen selvittää tyytyväisyyttä jatkuvasti, mutta jos halutaan kehittää tutkimuksen avulla toimintaa parempaan suuntaan, vaatii se pidemmällä aikavälillä jatkuvampaa tutkimista. Tällöin saadaan selville myös mahdolliset tutkimuksen jälkeen tapahtuneet muutokset ja parannukset. (Rope 2000, 579.)



KUVIO 8. Tyytyväisyyden tutkiminen (mukailien Basel Consulting Group AG. 2012)

4.4 Asiakaspalvelu osana tyytyväisyyttä

Lahtisen ja Isoviidan (2004, 39) mukaan asiakaspalvelua on kaikki se työ, mitä asiakkaan hyväksi tehdään. Palvelu onkin täten tärkeä tekijä tyytyväisyyttä tavoiteltaessa. (Aarnikoivu 2005, 14.) Aarnikoivu (2005, 26) painottaa palvelunhalun, asenteen ja asiakkaan arvostuksen merkitystä koko organisaation tasolla ja alleviivaa, että juuri nämä ovat onnistumisen edellytyksiä.

Tiivistetysti sanottuna Aarnikoivun (2005, 17) mukaan hyvä asiakaspalvelu on toimintaa asiakkaan hyväksi. Jotta toiminta olisi asiakkaalle suotuista, on oltava asiakaskeskeinen eli arvostettava asiakasta ja hänen tarpeitaan sekä asiakasläheinen. Asiakasläheisyyteen vaaditaan tiettyä tietotaitoa palvelutilanteessa ja on saatava asiakas vakuuttuneeksi ammattimaisuudestaan. Pätevyys eli ammattimaisuus Grönroosin (2001, 116) mukaan merkitsee aitoa pyrkimystä ymmärtää asiakkaan tarpeita. Jos asiakas ja hänen tarpeet otetaan kuitenkin vastaan hankalana haasteellisen sijaan, voi se aiheuttaa negatiivisen suhtautumisen kehän. Tällöin negatiivi-

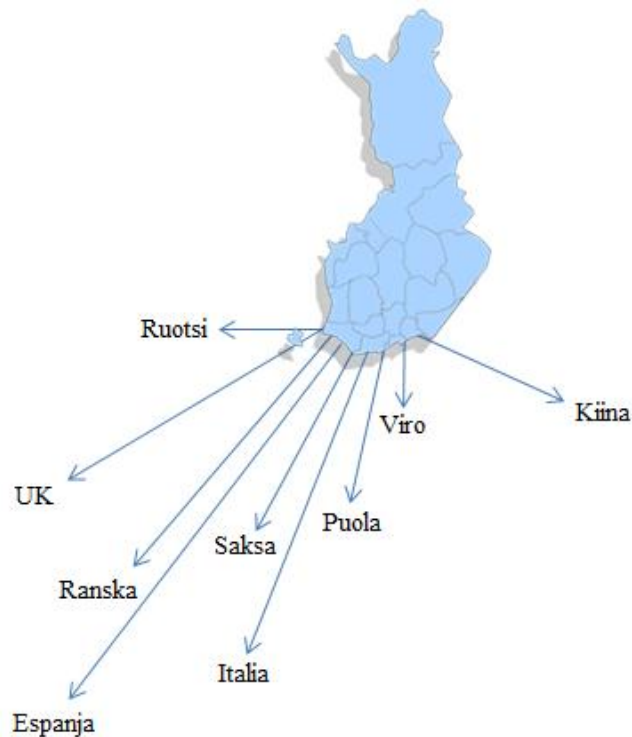
suus sävyttää liikaa yhteistyötä. Asiakaspalvelijan oikeanlainen suhtautuminen onkin siis ensisijaisen tärkeää. (Aarnikoivu 2005, 78–79.)

Kun asiakaskeskeisyys ja läheisyys ovat palvelun laatijan hallussa, syntyy asiakaslähtöisyys, joka on myös yksi case -yrityksen " 2015"- strategian teemoista, kuten kuviossa 9 näkyy (Aarnikoivu 2005, 17).



KUVIO 9. Strategia (Yrityksen intranet 2012)

Storbacka ja Lehtinen (2005, 20) selittävät asiakaslähtöisyyttä yhteisen hyödyn etsimisenä. Pyritään siis tuottamaan hyötyä kummallekin osapuolelle ja olemaan aidosti vuorovaikutuksessa keskenään. Tavoitteena ei ole kuitenkaan olla välttämättä aina lähellä asiakasta, vaan "elää" asiakkaan kanssa. Tämän työn kohdeyrityksessä sisäisten asiakkaiden kanssa lähellä toimiminen on maantieteellisistä syistä lähes mahdottomuus, kuten kuvasta 1 selvenee, joten on löydettävä tapa elää ja toimia yhdessä ilman fyysistä tavoitettavuutta. (Aarnikoivu 2005, 17.)



KUVA 1. Myyntikonttorien sijainnit (mukaillen yrityksen intranet 2012)

Nykypäivän "myyjä ja ostaja"-asetelman sijaan korostuukin enemmän yrityksen ja asiakkaan välinen kumppanuussuhde. Asiakaspalvelussa tulisikin siksi keskittyä juuri oikeanlaiseen asiakassuhteen hoitamiseen ja kehittämiseen. (Aarnikoivu 2005, 23.) Tätä ehdotelmaa voisi heijastaa myös tämän työn konseptiin, jossa asiakkuussuhde ei perustu ostotapahtumaan, mutta kyseessä on kuitenkin tietynlainen kumppanuussuhde.

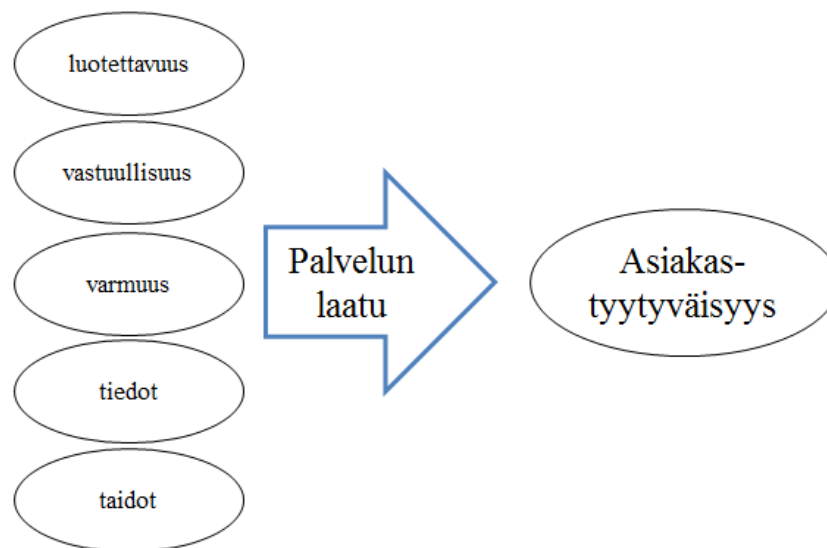
4.5 Palvelun laatu

Hyvää laatua ja palvelua voidaan katsoa monelta eri näkökannalta ja monien eri tekijöiden kannalta, kuten aiemmissa luvuissa on selvitetty. Kuitenkaan aivan yksiselitteistä määritelmää laadulle on mahdotonta antaa, koska siihen liittyy niin paljon vaihtelevia tekijöitä, kuten tunteet, asenteet, arvot ja mieltymykset (Lämsä & Uusitalo 2002, 26).

Joka tapauksessa palvelun laadun tuottamisen ei tulisi olla vain niiden toimintojen tai ihmisten vastuulla, jotka ovat ulkoisten asiakkaiden näkyvissä. Asiakkaan ko-

kema laatu on riippuvainen myös monien muiden prosessin jäsenten työpanoksesta sekä kyseisten henkilöiden palveluhenkisyydestä ja asiakaskeskeisyydestä. Palvelun laatuun Grönroosin (2001, 158) mukaan vaikuttaa suuri joukko ihmisiä, koska välittömässä kohtaamisessa sisäisen asiakkaan kanssa olevat henkilöt, case-yrityksen assistentit ja asiakasryhmäpäälliköt, tarvitsevat myös taustalla olevien työntekijöiden apua pystyäkseen palvelemaan asiakasta. Laatu kärsii, jos kuka tahansa taustatehtävissä epäonnistuu. Tämän vuoksi halun palvelulla tulisi levitä koko organisaatioon (Grönroos 2001, 436).

Sisäisen asiakastyytyväisyyden muodostuminen lähtee tekijöistä, joita avattiin luvussa 3. Nämä tekijät on todettu tärkeiksi palvelun laadun kannalta erilaisilla tutkimuksilla kvantitatiivisilla tutkimuksilla (Bitner ym. 2009, 112). Näistä tekijöistä muodostuu asiakaskohtaisesti koettu palvelun laatu ja lopulta tyytyväisyys tai myös mahdollinen tyytymättömyys. Kuviossa 10 kuvataan tyytyväisyyden muodostumista palvelun laatuun vaikuttavien tekijöiden kautta, eli avataan hieman kokonaisuutta ja kootaan tiivistetysti kaikkien teoriaosuuksien tekijät yhteen kuvaamaan niiden liittymistä toisiinsa.



KUVIO 10. Asiakkaan kokeman laadun ja tyytyväisyyden muodostuminen (mukaan Bitner ym. 2009, 103)

Lämsän ja Uusitalon (2002, 60) mukaan palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä puolestaan ovat varmuus, palveluvalmius, luottamus, henkilökohtainen huomioi-

minen sekä fyysiset puitteet. Samoja tekijöitä Bitnerin ym. kanssa löytyy siis myös Lämsän ja Uusitalon listalta, mutta huomattavissa on myös pientä eroavaisuutta. Tosin esimerkiksi Bitnerin ym. mainitsemat tiedot ja taidot kattavat niin suuren alueen, että ne voidaan rinnastaa Lämsän ja Uusitalon listaamiin fyysisiin puitteisiin sekä henkilökohtaiseen huomioimiseen.

Palvelun laadun kehittämiseksi tulisi asiakkaita kannustaa antamaan palautetta ja tekemään valituksia, jos joku asia ei ole toiminut toivotusti. Kehittämiseen kannattaa panostaa esimerkiksi teknologiaa hyödyntämällä, eli tekemällä palautteen anto mahdollisimman helpoksi. (Lämsä & Uusitalo 2002, 73–74.) Teorian palvelun laadusta voi tiivistää Aarnikoivun (2005, 14) sanoin lyhyesti, että laadukkaasta asiakaspalvelusta hyötyvät molemmat, niin asiakas kuin yritysikin.

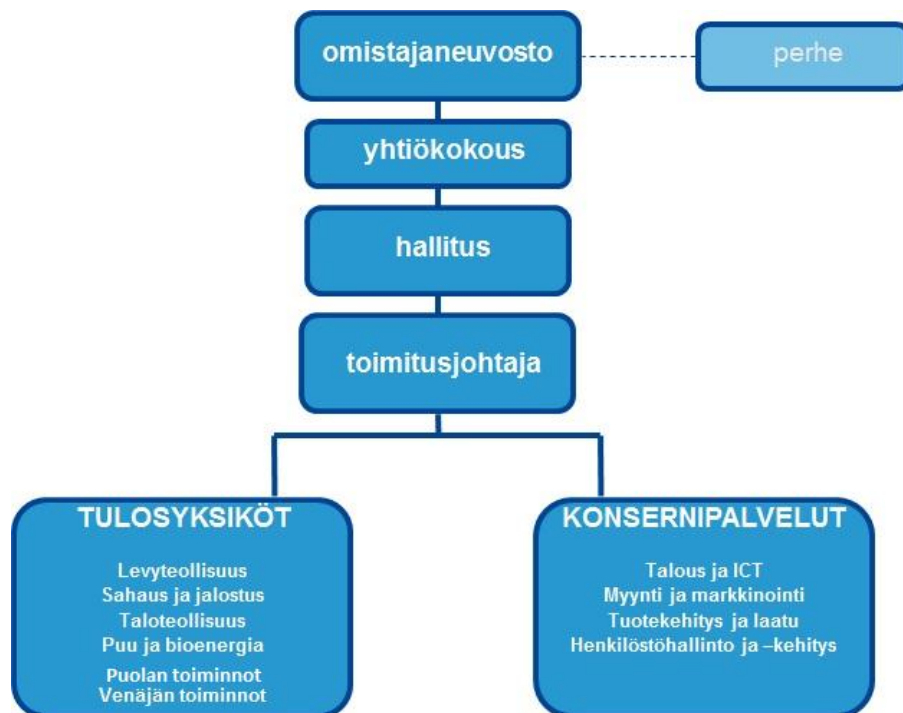
5 TUTKIMUS YRITYS X:N MYYNTIKONTTOREILLE

5.1 Yritysesittely

Tutkimuksen case -yritys Yritys X on sijaitseva, mekaanisen metsäteollisuuden puolella yli 100 vuotta toiminut perheyritys. Yritys on perustettu vuonna 1909, ja se keskittyi silloin vain sahateollisuuteen, mutta kasvoi siitä pikkuhiljaa ja nykypäivänä puhutaankin jo kansainvälisesti arvostetusta puunjalostuskonsernista. Yrityksen johdossa on tällä hetkellä jo kolmas sukupolvi. (Yrityksen verkkosivut 2010.)

Yrityksellä on toimipisteet Suomessa myös , jossa on taloteollisuuden yksikkö, ja , jossa tehdään koivuteollisuuden tuotteet. Yrityksen tulosityksikköihin sahateollisuuden, taloteollisuuden ja koivutuoteteollisuuden lisäksi kuuluvat levyteollisuus, puu- ja bioenergiateollisuus sekä Venäjällä ja Puolassa toimiva tehdasyksikkö. (Yrityksen intranet 2012.)

Kuviossa 11 selvennetään konsernin rakennetta ja luokitellaan tulosityksiköt, joista levyteollisuuden tulosityksikkö pitää sisällään lastulevy-, vaneri- ja koivutuoteteollisuuden.



KUVIO 11. Konsernirakenne ja tulosityksiköt (Yrityksen intranet 2012)

Tulosityksiköt on sittemmin jaettu vielä eri kohderyhmien mukaan strategisiin asiakasryhmiin. Ryhmittelyllä pyritään asiakaslähtöisyyteen eli määritellään tuotteet vastaamaan parhaiten asiakkaan tarpeita ja odotuksia. Näitä asiakasryhmiä ovat seuraavat, yrityksen verkkosivuilla (Yrityksen verkkosivut 2012) esitetyt ryhmät:

- Rakennusteollisuus
- Kuljetusvälineiteollisuus
- Puusepänteollisuus
- Pakkausteollisuus
- Energiatuotanto
- Erikoiskäyttömateriaalit
- Uudet tuotteet ja palvelut.

Viimeisen kahden vuoden aikana yrityksessä on koettu paljon muutoksia. Tulosityksiköitä on yhdistetty ja henkilöstön työtehtäviä on tämän myötä laajennettu. Ennen esimerkiksi lastulevyteollisuus ja vaneriteollisuus olivat omat yksikkönsä, mutta nykyään ne on yhdistetty ja nyt puhutaankin levyteollisuudesta. Uusimpana muutoksena siirryttiin myynnin puolella tuotepäälliköistä asiakasryhmäpäälliköihin, jotta toiminta olisi yhä asiakaslähtöisempää. Asiakaslähtöisyyteen on lähitulevaisuudessa tarkoitus panostaa enemmän myös assistenttipuolella, jossa kaavailaan entistä suurempaa kontaktia assistenttien ja ulkoisten asiakkaiden välillä. (Yrityksen edustaja 2012.)

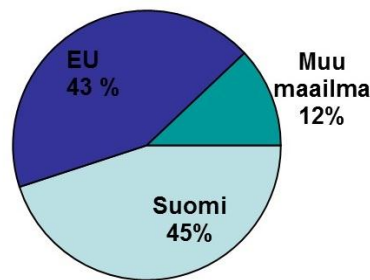
Yrityksen palveluksessa työskentelee tällä hetkellä yhteensä noin 1000 henkilöä, joista reilu 100 ulkomailla tehtaissa ja noin 20 myyntikonttoreissa. Myyntikonttorien sijainnit, Suomea lukuun ottamatta, ovat seuraavat:

- Benelux ja Saksa,
- Eesti,
- Englanti,
- Espanja,
- Italia,
- Kiina,
- Puola,

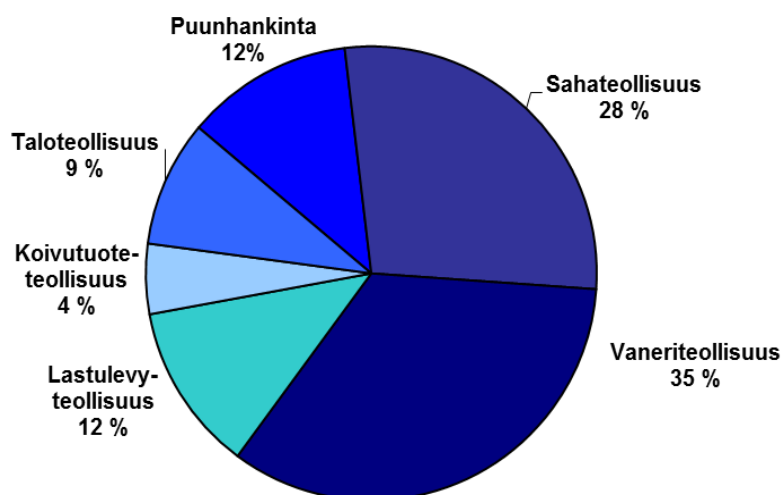
- Ranska,
- Ruotsi, . (Yrityksen intranet 2012.)

Yllämainittujen myyntikonttoreiden kautta yritys hoitaa ulkomaan myynnit eli yrityksen viennin. Myyntikonttorit toimivat yhdessä Suomessa työskentelevien kontaktihenkilöiden kanssa, joita ovat assistentit ja asiakasryhmäpäälliköt, kuten teoriaosuudessa jo selvennettiin.

Vuonna 2011 yrityksen liikevaihto oli 203 miljoonaa euroa ja viennin osuus tästä oli 55 %. Kuvassa 2 on kuvattu sitä, miten liikevaihto on jakautunut maantieteellisesti ja kuvassa 3 sitä on puolestaan kuvattu tuotannoittain eli tulosityksiköittäin. (Yrityksen intranet 2012.)



KUVA 2. Liikevaihto maantieteellisesti (Yrityksen intranet 2012)



KUVA 3. Liikevaihto tuotannoittain (Yrityksen intranet 2012)

5.2 Tutkimusongelma ja -kysymys

Ensimmäinen askel tutkimuksen tekemisessä on tutkimusongelman määrittäminen (Rope 2000, 436). Yleensä lähtökohtana on jokin ongelma, johon tutkimuksella halutaan selvennystä. Kun ongelmaa täsmennetään ja rajataan, syntyy tutkimusongelma, jonka tulee olla tavalla tai toisella mitattavissa. (Tilastokeskus 2012.) Tutkimusongelma on tutkimuksen tärkein ja vaikuttavin tekijä, koska se kertoo tutkimuksen luonteesta (Hirsijärvi & Hurme 2010, 15).

Tutkimusongelman myötä valitaan työhön sopivat teoriat, jotka rajaavat ja täsmentävät käsitteellisesti mistä ongelmassa on kyse. Onnistumisen kannalta on tärkeää, että ongelma on tarpeeksi rajattu, jotta tutkimus keskittyy vain olennaisiin asioihin. Näin ollen tutkimus on deduktiivinen eli teoriapohjainen ja siinä testataan ja sovelletaan jo olemassa olevaa teoriaa sisäisistä asiakkuuksista, asiakkuusjohtamisesta ja asiakastyytyväisyydestä sekä palvelusta. Teoriaosuus ohjailee tutkijaa oikeaan päämäärään, tutkimusongelmaan vastaamiseen, läpi tutkimuksen. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 15–16, 25; Rope 2000, 436; Metsämuuronen 2008, 25; Oulun yliopisto 2002.)

Tässä työssä tutkimusongelmana on yrityksen sisäisten asiakkuuksien toimivuus ja kehittäminen. Ongelma on yleinen asiakastyytyväisyyteen liittyvissä laadullisissa tutkimuksissa, kun halutaan mitata yrityksen sisäisten suhteiden toimivuutta (Ylikoski 2001, 159). Sisäisenä asiakkuutena tässä työssä on myyntikonttoreiden ja Suomen kontaktihenkilöiden välinen asiakkuus. Täten ongelma mitattavaksi tutkimuskysymykseksi muutettuna on ”Miten sisäiset asiakkuudet toimivat yrityksessä?”.

5.3 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen kuuluvat haastattelut ja ryhmäkeskustelut, jotka perustuvat yleensä avoimiin kysymyksiin tai keskusteluteemoihin (Lecklin 2006, 107; Kurkela 2012). Haastateltavat henkilöt valitaan usein harkinnanvaraisesti eikä pyritä tilastollisiin yleistyksiin satunnaisotoksilla, kuten esimerkiksi kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa

puhutaankin harkinnanvaraisesta näytteestä otoksen sijaan, sillä yleistysten sijaan pyritään ymmärtämään tutkittavaa asiaa syvällisemmin. (Kurkela 2012; Hirsijärvi & Hurme 2010, 58–59.)

Laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään sen käyttäytymisen ja päätösten syytä. Se soveltuu menetelmäksi silloin, kun halutaan vastauksia kysymyksiin miksi? miten? ja millainen?. (Heikkilä 2004, 16–17; Kurkela 2012.) Laadullinen tutkimus sopii hyvin toiminnan kehittämiseen ja sosiaalisten ongelmien selvittämiseen, koska sillä voidaan selvittää paremmin kohde-ryhmän arvot, asenteet, tarpeet ja odotukset (Heikkilä 2004, 16).

5.4 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu sopii käytettäväksi tilanteissa, joissa halutaan selvittää intiimeitä ja arkoja asioita, arvosteluja, ihanteita ja perusteluja (Metsämuuronen 2008, 41). Teemahaastattelu on lomake- ja strukturoimattoman haastattelun välimuoto, puolistrukturoitu tai puolistandardoitu haastattelu. Puolistrukturoiduissa teemahaastatteluissa kysymykset ovat kaikille samat, mutta vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat vastata omin sanoin. Myös kysymysten järjestystä voidaan muuttaa haastattelun aikana, eikä se vaikuta haastattelun kulkuun. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 45–47; Kurkela 2012.)

Haastattelu on täten kuin tavanomaista keskustelua, jolla kuitenkin on etukäteen päätetty tarkoitus, koska teemahaastattelun teemat ovat tarkoin etukäteen pohditut ja määritellyt. Näin ne sitovat tutkimuksen teorian ja saadun haastatteluaineiston käsiteltävään tutkimusongelmaan. (Kurkela 2012.) Tämän työn teemat esitetään kohdassa 5.5.

Tutkimukseen valittiin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä ja teemahaastattelut, jotta voitiin hyödyntää puolistrukturoitua mallia. Samalla saatiin kattavampia vastauksia, kun haastateltavat saivat vastata omin sanoin, eivätkä he olleet sidottuja valmiisiin vastausvaihtoehtoihin.

5.5 Tutkimuksen suunnittelu

Tutkittavaksi valittiin kaikki kymmenen Yritys X:n myyntikonttoria ja niille suoritettiin laadullinen asiakastyytyväisyystutkimus teemahaastatteluna, ottamalla henkilökohtaisesti yhteyttä haastateltaviin puhelimitse tai tapaamalla heidät mahdollisuuksien mukaan joko Suomessa tai haastateltavan konttorilla.

Haastateltavat myyntikonttorien vastaajat valittiin yrityksen pyynnöstä sen mukaan, mikä heidän työtehtävänsä oli. Ideaalitapauksia olivat myyntikonttoreiden esimiehet, jotka työskentelevät yhdessä niin assistenttien kuin asiakasryhmäpäälliköidenkin kanssa.

Teemoiksi nousivat teorian pohjalta asiakaspalvelutehtävissä työskentelevien assistenttien ja asiakasryhmäpäälliköiden asiantuntemus, tavoitettavuus, luotettavuus, joustavuus ja yhteistyön yleinen helppous. Haastattelukysymykset valittiin esille tulleista teemoista ja osaksi myös yrityksen toiveiden pohjalta.

Ennen haastattelua kaikille kymmenen eri myyntikonttorin esimiehelle annettiin sähköpostitse tiedoksi tutkimuksen ongelma ja siihen liittyvät kysymykset sekä teemat, jotka olivat:

Miten sisäiset asiakkuudet toimivat yrityksessä?

1. Yleinen työn sujuvuus ja siihen tyytyväisyys
 - 1.1 Miten kuvailisit tyytyväisyyttäsi yleisesti?
 - 1.2 Miten koet työn yleisesti sujuvan?
2. Assistenttien työskentelyyn liittyvä tyytyväisyys
 - 2.1 Miten kuvailisit tyytyväisyyttäsi yleisesti?
 - 2.2 Miten koet yhteistyön assistenttien kanssa?
 - Asiantuntemus
 - Tavoitettavuus
 - Luotettavuus
 - Joustavuus
 - Helppous
3. Asiakasryhmäpäälliköiden työskentelyyn liittyvä tyytyväisyys

3.1 Miten kuvailisit tyytyväisyyttäsi yleisesti?

3.2 Miten koet yhteistyön asiakasryhmäpäälliköiden kanssa?

- Asiantuntemus
- Tavoitettavuus
- Luotettavuus
- Joustavuus
- Helppous

4. Kehitysehdotuksia?

5.6 Tutkimuksen toteuttaminen

Ropen (2000, 445) mukaan tiedonkeruu tulee suorittaa silloin, kun kohdejoukko on parhaiten tavoitettavissa, joten tutkimushaastattelut toteutettiin haastateltavien esimiesten aikatauluista ja työmatkoista riippuen aikavälillä 11.5.–10.7. joko puhelin- tai henkilökohtaisena haastatteluna. Haastattelukielenä toimi valtaosin englanti, mutta haastatteluita suoritettiin myös ruotsiksi ja suomeksi haastateltavan äidinkielestä riippuen. Taulukossa 1 näkyy kuinka haastattelut on nimetty aakkosittain, milloin haastattelut suoritettiin, mitä kieliä käytettiin ja eritellään myös haastattelutavat sekä haastatteluiden kestot.

TAULUKKO 1. Haastatteluerrittely

Haastattelu	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Kieli	ruotsi	englanti	englanti	englanti	englanti	englanti	englanti	suomi	englanti	suomi
Tapa	Henkilökohtainen	Henkilökohtainen	Henkilökohtainen	Henkilökohtainen	Puhelin	Puhelin	Puhelin	Puhelin	Puhelin	Puhelin
Kesto/min	29	20	30	40	20	20	20	25	32	20
Pvm	11.5.	23.5.	24.5.	25.5.	29.5.	17.6.	21.6.	21.6.	6.7.	10.7.

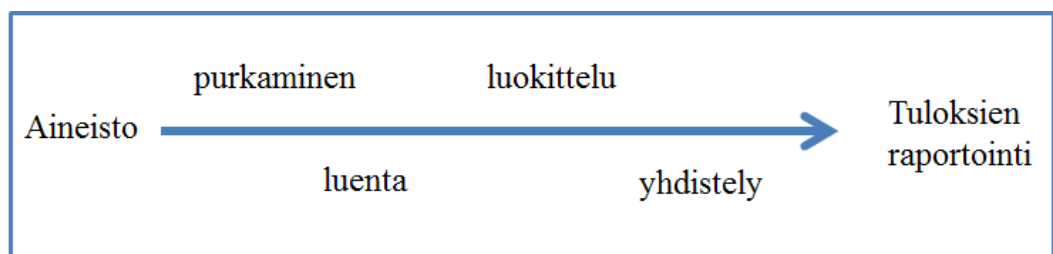
Tutkimusdatan keräyshetkellä, eli puhelin- tai henkilökohtaisen haastattelun aikana, vastauksia kirjattiin ylös teemahaastattelupohjaan, jossa oli avoimia kysymyksiä. Vastaajat saivat vapaasti kertoa vastauksensa, joten tutkimusdataksi saatiin mahdollisimman kattavia vastauksia. Puhelinhaastattelut myös nauhoitettiin sa-

malla myöhempää litterointia ja tarkempaa analysointia varten. Nauhoittaminen oli tärkeää, jotta saatiin tallennettua haasteltavan puhetta tauotta, eikä haastattelua tarvinnut keskeyttää missään vaiheessa kirjoittamisen takia. Nauhoittamisella saatiin muistiin myös mahdolliset muutokset haastateltavan käytöksessä, kuten äänenpainot ja miettimistauot. Kellään haastateltavista ei ollut sanottavaa nauhoittamista vastaan.

5.7 Analysointi

Aineiston tallennuksen jälkeen alkaa analysointi haastatteluaineiston purkamisella, jolloin nauhoitettu aineisto kirjoitetaan tekstiksi. Sanasanainen puhtaaksikirjoitus eli litterointi voidaan tehdä koko haastatteludialogista tai valikoiden teemoittain tai vain haastateltavan puheesta jättäen haastattelijan kommentit ja kysymykset pois. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 138.) Tämän työn haastattelut purettiin litteroimalla haastatteludialogista eli kirjoittamalla haastattelut sanasta sanaan tietokoneella.

Kun kaikki tutkimusdata oli kerätty ja litteroitu, luettiin se kertaalleen läpi. Sen jälkeen dataa analysoitiin luokitellusti yksittäisinä haastatteluina, muistiinpanojen ja teemojen mukaan. Haastattelun teemoja etsittiin litteroinneista koodaamalla ja niistä koottiin yksittäisiä, maakohtaisia tuloksia. Kun yksittäiset tulokset oli luokiteltu, vertailtiin kaikkia vastauksia keskenään raportoimalla niistä tulokset -luvussa. Näitä analysoinnin vaiheita kuvataan kuviossa 12.



KUVIO 12. Analyysin vaiheet (mukaillen Hirsijärvi & Hurme 2010, 144)

5.8 Tulokset

Tulokset on jaettu yleiseen tyytyväisyyteen ja sen jälkeen teemoittain assistentteihin ja asiakasryhmäpäällikköihin liittyen. Teemoja olivat asiantuntemus, tavoitettavuus, luotettavuus, joustavuus ja helppous. Lopuksi haastateltavilta kysyttiin kehitysehdotuksia, joita on käytetty hyödyksi luvussa 6 yhdessä tutkimuksen tekijän ehdotuksien kanssa. Viitattaessa myyntikonttoreihin käytetään niistä lyhennettä Myko ja ne erotellaan toisistaan haastattelujärjestyksessä jaetuilla aakkostunnuksilla, kuten Myko A ja Myko B. Suurin osa haastatteluista suoritettiin englanniksi tai ruotsiksi, joten luvussa käytetyt lainaukset on suomennettu.

5.8.1 Yleinen tyytyväisyys

Kysyttäessä aluksi haastateltavilta tyytyväisyydestä yritykseen yleisesti saatiin

5.8.2 Assistentit

Kysyttäessä haastateltavilta tyytyväisyydestä assistentteihin yleisesti,

Yleisestä tyytyväisyydestä siirryttiin haastattelussa puhumaan erilaisista teemoista tyytyväisyyteen liittyen. Teemat oli poimittu teorian pohjalta ja ne olivat kohdan 5.5 mukaisesti asiantuntemus, tavoitettavuus, luotettavuus, joustavuus ja helppous.

Asiantuntemus

Kysyttäessä assistenttien asiantuntemuksesta, eli ammattimaisuudesta, saatiin

Tavoitettavuus

Tavoitettavuus

Luotettavuus

Seuraava teema liittyy haastateltavien kokemuksiin assistenttien luotettavuudesta.

Joustavuus

Teemoista seuraavana haastattelussa käsiteltiin joustavuutta. Kysyttäessä joustavuudesta työssä assistenttien kanssa saatiin

Helppous

Helppous oli viimeinen viidestä teemasta, ja se nivoi yhteen kaikki edellä käydyt teemat. Teema liittyi yhteistyön helppouteen eli yleisesti siihen, kuinka helppoa assistenttien kanssa oli työskennellä.

5.8.3 Asiakasryhmäpäälliköt

Kysyttäessä haastateltavilta tyytyväisyydestä asiakasryhmäpäälliköihin yleisesti

Asiantuntemus

Kysyttäessä asiakasryhmäpäälliköiden asiantuntemuksesta saatiin

Tavoitettavuus

Viidestä teemasta tavoitettavuus

Luotettavuus

Seuraavana teemana käsiteltiin asiakasryhmäpäälliköiden luotettavuutta.

Joustavuus

Teemoista seuraavana haastattelussa käsiteltiin joustavuutta. Kysyttäessä joustavuudesta työssä asiakasryhmäpäälliköiden kanssa, saatiin

Helppous

Viimeisenä teemana keskusteltiin yhteistyön helppoudesta. Tämä teema piti sisälleen kaikki edelliset teemat, ja vastaajat saivatkin siis pohtia, mitkä tekijät vaikuttivat työn helppouteen tai sen hankaluuteen.

5.9 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksessa tulisi aina käsitellä sen luotettavuutta ja mahdollisten virheiden vaikutusta tuloksiin (Hirsijärvi & Hurme 2010, 72). Tämän tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla.

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta kuten sitä, että jos tutkimus toistettaisiin samoille henkilöille, saataisiin samat tulokset kuin ensimmäisellä kerralla ottaen kuitenkin huomioon, että tilanteet saattavat muuttua. Toistettavuus siis tuo reliaabeliutta ja sattumanvaraisuus ei. Myös se, että kaksi eri tutkijaa päätyisi samaan tulokseen, jos he tekisivät saman tutkimuksen, vahvistaisi tutkimuksen reliaabeliuden. Tosin sillä varauksella, että kaksi eri henkilöä saattaa tulkita haastateltavaa eri tavoin. Reliaabelius on paljon siis tutkijasta kiinni. Esimerkiksi siitä, onko litterointi suoritettu oikein ja vääristelemättä tai onko kaikki aineisto otettu huomioon. Huomioon on otettava myös se, että haasteltavan mielipiteisiin eivät ole saaneet vaikuttaa ulkopuoliset tekijät tai haastattelija itse, ja että haastateltava ei ole valehdellut, muistanut tai ymmärtänyt väärin. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 186, 189; Virtuaali ammattikorkeakoulu 2012; Mäkinen 2005, 121.)

Validiteetti puolestaan tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä asiaa, mitä sen on oletettu tutkivan ja mitä sillä on ollut tarkoitus selvittää, eli että tutkimus on pätevä (Mäkinen 2005, 108, 121). Validiteettiin vaikuttaa se, että teoreettinen lähestymistapa on ollut oikea, on valittu oikeat teoriat tukemaan empiriaa ja

että teorian lähteet ovat olleet luotettavia ja ajantasaisia. Tutkimuksessa on täyty-
nyt myös saada riittävästi vastauksia, eli ei ole saanut tapahtua suurta katoa. (Hir-
vijärvi & Hurme 2010, 187, 189; Heikkilä 2004, 311; Virtuaali ammattikorkea-
koulu 2012.) Puutteellinen validius merkitsee sitä, että koko tutkimus kohdistuu
enemmän tai vähemmän sivuun siitä, mikä oli tarkoituksena (Virtuaali ammatti-
korkeakoulu 2012).

Tässä tutkimuksessa voidaan olettaa, että jos tutkimus suoritettaisiin uudelleen,
saataisiin suurin piirtein samanlaiset tulokset. Tätä väittämää tukee se, että tutki-
mus tehtiin tarkoin valituille henkilöille, eikä sattumanvaraisesti, ja voidaan olet-
taa että heillä ei ollut haastatteluhetkellä syytä valehdella tai vääristää asioita.
Tutkimuksen tavoitteet ja kysymykset selitettiin tarkasti haastateltaville, joten
väärinymmärryksiä ei oletettavasti näiltä osin tapahtunut. Haastattelun hetkellä
ulkopuoliset tekijät eivät häirinneet keskustelua, koska haastattelut tehtiin haasta-
teltavalle sopivalla ajalla. Haastattelija ei myöskään yrittänyt johdatella haastatel-
tavaa tietynlaisiin vastauksiin. Haastatteluiden jälkeen kaikki haastattelut litteroi-
ttiin samalla tavalla yhtään haastattelua unohtamatta, eli kaikki aineisto otettiin
huomioon. Näistä tekijöistä johtuen voidaan olettaa, että tutkimuksen reliabiliteet-
ti on hyvä.

Validiteettia tässä tutkimuksessa tukee se, että tutkittiin sitä mitä oli tarkoituskin,
eli suoritettiin asiakastyytyväisyyskysely sisäisille asiakkaille liittyen jokapäiväi-
seen työhön suomalaisten kontaktihenkilöiden kanssa. Tutkimus tehtiin suunni-
telmien ja yrityksen ehdotusten mukaisesti, jotta saatiin selvitys alkuperäiseen
tutkimusongelmaan. Selvitettiin siis myyntikonttoreiden ja Suomen kontaktihen-
kilöiden välisten sisäisten asiakkuuksien toimivuus ja kartoitettiin millaisia asioita
olisi kehitettävä.

Teoreettinen lähestymistapa tutkimusta varten oli valittu mahdollisimman tarkasti
ja rajatusti. Lähteet olivat myös ajantasaisia ja tarkoin valittuja. Voidaan siis olet-
taa, että teoriali oli valittu luotettavista lähteistä. Haastattelut tehtiin tarkasti vali-
tuille henkilöille, kuten kvalitatiiviseen tutkimukseen kuuluu, ja kaikki haastatel-
tavat antoivat haastattelun eli ei tapahtunut katoa. Nämä tekijät tekevät edellä
mainitun teorian mukaan tutkimuksesta validin eli pätevän.

Jos mietitään tekijöitä, jotka saattoivat vaikuttaa tutkimuksen validiteettiin ja reliabiliteettiin, nousee esille kaksi tekijää. Tutkimus tehtiin vain esimiehille, joten aineisto oli rajallinen, eikä kaikkien myyntikonttorien työntekijöiden mielipidettä saatu esille. Kaikki eivät myöskään saaneet puhua omalla äidinkielellään, mikä saattoi osin vaikuttaa siihen, että haastateltava ei saanut täysin mielipidettään esille haluamallaan tavalla. Nämä tekijät eivät kuitenkaan olleet esteenä tutkimuksen tulosten analysoinnille ja kehitysehdotuksille, koska tutkimusta voidaan pitää muutoin luotettavana ja pätevänä.

6 EHDOTUKSET TOIMINNAN KEHITTÄMISEKSI

Haastatteluiden lopuksi myyntikonttorien esimiehiltä kysyttiin, olisiko heillä ehdotuksia yhteistyön parantamiseksi. Näitä ehdotuksia on koottuna taulukkoon 2, yhdessä tutkimuksen tekijän ehdotusten kanssa. Taulukossa kehityskohteelle on annettu ehdotus kehitystoimenpiteeksi. Haastateltavien ehdotuksia on poimittu tähän lukuun mukaan myös lainauksin.

TAULUKKO 2. Kehitysehdotukset

Kehityskohde	Kehitystoimenpide

Tämän tutkimuksen jälkeen jatkotutkimusaiheena voitaisiin tutkia myyntikonttoreiden tyytyväisyyttä esimerkiksi kvantitatiivisella tutkimuksella. Uudella tutkimuksella saataisiin selville tyytyväisyyden kehittymistä ja voitaisiin selvittää onko kehitysehdotuksia hyödynnetty. Tutkimusta voitaisiin myös laajentaa ja tehdä se kaikille myyntikonttoreiden työntekijöille, jolloin saataisiin laajempi kuva tyytyväisyydestä.

7 YHTEENVETO

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Yritys X:lle ja se käsitteli sisäisiä asiakkuussuhteita. Suhteita tarkasteltiin kohdeyrityksen myyntikonttoreiden näkökulmasta tyytyväisyystutkimuksen avulla. Tavoitteena oli selvittää ja kuvata sitä, miten sisäiset asiakkuudet toimivat yrityksessä ja miten myyntikonttorit toivoisivat suhteita parannettavan. Tutkimusongelmaksi näiden tavoitteiden pohjalta muodostui ”miten sisäiset asiakkuudet toimivat yrityksessä?”.

Teoriaosuudessa tutkimuksen aihetta käsiteltiin kirjallisen ja sähköisen aineiston pohjalta. Teoria koostui kolmesta pääluvusta, joista ensin perehdyttiin sisäisiin asiakkuuksiin. Sisäiset asiakkuudet jäävät helposti yrityksessä liian pienelle huomiolle, vaikka niihin pätee samat lainalaisuudet ja käyttäytymissäännöt kuin ulkoisiin asiakkuuksiinkin. Tärkeää on hyvä asiakaspalvelu, joka muodostuu organisaation henkilökunnan yhteispelistä. Yhteispelin on oltava sujuvaa, jotta voidaan saavuttaa yhteiset tavoitteet. Huonosti toimivat sisäiset suhteet vaikuttavat ulkoiseen asiakkaaseen.

Seuraavana päälukuna käsiteltiin asiakkuusjohtamista. Asiakkuusjohtamisen tehtävänä on huolehtia siitä, että asiakkaiden avulla yritys saa välitettyä omaa osaamistaan eteenpäin. Jotta sisäisiä asiakkuuksia olisi mahdollista kehittää eteenpäin, on asiakkuusjohtamisen muodostuttava jatkuvasta toiminnasta ja ihmisten välittämisestä. Nämä toimet edellyttävät joustavuutta, luotettavuutta ja asiantuntemusta, jotka puolestaan vaativat vuorovaikutustilanteita ja tavoitettavuutta.

Kolmannessa luvussa siirryttiin asiakastyytyväisyyteen. Asiakastyytyväisyys tarkoittaa asiakkaan kokemaan tyytyväisyyden tunnetta niistä kokemuksista, joita hänelle on kertynyt toimiessaan yhdessä yrityksen kanssa. Koska tyytyväisyys perustuu asiakkaan kokemuksiin, on se aina lunastettava uudelleen ja uudelleen. Kokemuksia syntyy erilaisista kontakteista ja niihin liittyen kokemus on asiakkaan odotuksiin nähden joko positiivinen tai negatiivinen.

Työn empiriaosuus alkoi tutkimuksen toimeksiantajan esittelyllä, jossa tarkasteltiin tarkemmin tutkimukseen innoittanutta yritystä. Esittelyssä käytiin läpi yrityk-

sen historiaa satavuotisena perheyriksenä ja selvennettiin sen nykytilannetta ja konsernirakennetta mekaanisen puuteollisuuden markkinoilla.

Tutkimus oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ja se suoritettiin teemahaastatteluina kymmenelle myyntikonttorin esimiehelle. Haastattelutapana oli puhelin- ja yksilöhaastattelut ja ne suoritettiin 11.5.–10.7. välisenä aikana. Tutkimusmenetelmän valinta oli onnistunut ja se sopi hyvin tutkimuksen aiheeseen. Tutkimuksessa saatiin vastaus tutkimusongelmaan eli siihen miten sisäiset asiakkuudet toimivat yrityksessä. Näin ollen asetetut tavoitteet saavutettiin ja saatiin selvitettyä sisäisten asiakkuuksien nykytilanne ja miten niitä voisi kehittää.

Reliabiliteettia ja validiteettia eli luotettavuutta ja pätevyyttä tarkasteltiin käytetyn tiedon laadulla ja tutkimuksen toteutuksen onnistumisella. Tutkimuksessa käytettiin luotettavaksi koettuja lähteitä ja se tehtiin tarkoin valituille henkilöille. Tutkimuksen luotettavuutta vahvistaa myös se, että se tehtiin sopivissa olosuhteissa eivätkä häiriötekijät vaikuttaneet lopputulokseen. Tutkimus tehtiin vain esimiehille, joten aineisto oli rajallinen eikä kaikkien myyntikonttorien työntekijöiden mielipidettä saatu esille. Kaikki eivät myöskään saaneet puhua omalla äidinkielellään, mikä saattoi osin vaikuttaa siihen, että haastateltava ei saanut täysin mielipidettään esille haluamallaan tavalla.

Tutkimuksen haastatteluiden aineisto perustui yrityksen myyntikonttoreiden salassa pidettäviin tietoihin, joten tuloksia ei voida hyödyntää yrityksen ulkopuolella. Niitä voidaan kuitenkin hyödyntää kohdeyrityksen toiminnassa ja sen omien sisäisten asiakkuuksien kehittämisessä. Tutkimuksen tuloksista koottiin kehitysehdotuksia, jotta tutkimuksesta olisi mahdollisimman paljon hyötyä kohdeyritykselle. Niistä osa oli haastateltujen myyntikonttoreiden esimiehien ehdotuksia ja osa tutkimuksen tekijän ehdotelmia toiminnan parantamiseksi. Tutkimuksen perusteella tärkeimpiä kehityskohteita olivat

. Näille kohteille annettiin

kehitysehdotuksia haastateltavien ja tutkimuksen tekijän kokemuksen sekä teorian pohjalta. Ehdotuksia olivat muun muassa

Yritys voi jatkossa hyödyntää tutkimusta toiminnan kehittämisessään, joten voidaan olettaa tutkimuksen olleen tarpeellinen. Tutkimuksen tekeminen oli hyödyllinen myös tekijälle. Tekijä pääsi tutkimuksen kautta paneutumaan teorioihin, jotka olivat olennaisia oman työn kannalta yrityksessä. Tutkimuksen aikana tekijän ymmärrys sisäisiä asiakassuhteita kohtaan selkeni ja jatkossa tietotaitoja olisi-kin mahdollista jakaa myös yrityksen muulle henkilökunnalle.

Jatkotutkimusaiheena voitaisiin tutkia tähän tutkimukseen osallistuneiden tyytyväisyyden kehittymistä esimerkiksi kvantitatiivisella tutkimuksella. Laajentamalla tutkimusta kaikkiin myyntikonttoreiden työntekijöihin saataisiin myös tarvittaessa laajempi näkökulma tyytyväisyydestä.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WS Bookwell Oy

Bitner, M., Zeithaml, V. & Gremler, D. 2009. Services Marketing - Integrating Customer Focus Across the Firm. 5. painos. New York: Mc Graw-Hill/Irwin

Cook, S. 2011. Customer Care Excellence – How to create an effective customer focus. 6. painos. Lontoo: Kogan Page Ltd

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

Heikkilä, T. 2007. Tilastollinen tutkimus. 5. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistokustannus Oy

Lahtinen, J. & Isoviita A. 2004. Markkinoinnin perusteet. Tampere: Avaintulos OY ja Jukka Lahtinen

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Karisto Oy

Lämsä, A. & Uusitalo O. 2002. Palveluiden markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita

Malik, F. 2002. Toimiva johtaminen käytännössä. Helsinki: Multiprint Oy

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. 3. uudistettu painos. Helsinki: International Methelp Ky

Mäkinen, O. 2005. Tieteellisen kirjoittamisen ABC. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Kauppakaari Oyj

Storbacka, K., Sivula P. & Kaario K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Helsinki: Kauppakaari Oyj

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 2005. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. 6. painos. Porvoo: WSOY

Sundvik, L. 2006. Toimiva työyhteisö: Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita

Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas?. 2. uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Elektroniset lähteet

Basel Consulting Group AG. 2012. Customer Satisfaction Survey-CSS. [viitattu 1.8.2012] Saatavissa: <http://www.bc-ag.com/index.php?id=335>

Hovi, R. 2010. Ketkä ovat sisäisiä asiakkaitani? [viitattu 29.4.2012] Saatavissa: <http://www.anondo.fi/uutiset.html?13>

Karkkila, H. 2008. Sisäinen asiakkuus ja sisäinen palvelu. PlusBox Yritysvalmennus. [viitattu 1.8.2012] Saatavissa: <http://www.plusbox.fi/web/default.php?id=111>

Kokkonen, O. 2012. Asiakastyytyväisyys kaiken perusta. Quality Knowhow Karjalainen Oy. [viitattu 1.8.2012] Saatavissa: <http://www.qk-karjalainen.fi/fi/artikkelit/asiakastyytyvaeisyys-kaiken-perusta/>

Kookas Inc. 2010. Sisäisen asiakkuuden merkitys. [viitattu 16.2.2012] Saatavissa: <http://www.kookas.fi/articles/read/254>

Kurkela, R. 2012. Teemahaastattelu. [viitattu 7.8.2012] Tilastokeskus. Saatavissa:
<http://stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>

Oulun yliopisto. 2002. Tutkimusaineiston analyysi. [viitattu 2.8.2012] Saatavissa:
<http://herkules.oulu.fi/isbn9514266749/html/x283.html>

Yrityksen intranet. 2012. Me olemme Yritys X -esitys. [viitattu 2.8.2012] Saatavissa: Luottamuksellinen lähde

Yrityksen verkkosivut. 2012. Perheyritys. [viitattu 7.8.2012] Saatavissa: Luottamuksellinen lähde

Virtuaali ammattikorkeakoulu. 2012. Tutkimuksen validiteetti ja tutkimuksen reliabiliteetti. [viitattu: 3.8.2012] Saatavissa:
<http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.html>

Suulliset lähteet

Yrityksen edustaja 2012. Business Manager. Haastattelu 14.2.2012.

LIITTEET

LIITE 1: Englanninkielinen teemahaastattelurunko

How do the internal customerships work in the company?

1. Satisfaction and fluency of the work in general

1.1 How would you describe your satisfaction concerning the work in general? (Satisfied or not, why?)

1.2 How do you experience the work in general?

2. Satisfaction and fluency of the daily work with assistants

2.1 How would you describe your satisfaction concerning assistants? (Satisfied or not, why?)

2.2 How do you experience the cooperation with assistants?

- Expertise

- Accessibility

- Reliability

- Flexibility

- Easiness

3. Satisfaction and fluency of the daily work with customer group managers

3.1 How would you describe your satisfaction concerning customer group managers? (Satisfied or not, why?)

3.2 How do you experience the cooperation with customer group managers?

- Expertise

- Accessibility

- Reliability

- Flexibility

- Easiness

4. Do you have any suggestions for making the relationship better between the company and sales offices?