



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

LIIKETALOUS

OPINNÄYTETYÖRAPORTTI

**KALMAR INDUSTRIES OY AB:N SERVICES -LIIKETOIMINTAYKSIKÖN
SISÄINEN ASIAKASTYYTYVÄISYYSTUTKIMUS**

Hanna Minkkinen

Liiketalouden koulutusohjelma
Toukokuu 2007
Työn ohjaaja: Simo Vesterinen

TAMPERE 2007



| | | |
|--|--|----------------------|
| Tekijä(t): | Hanna Minkkinen | |
| Koulutusohjelma(t): | Liiketalouden koulutusohjelma | |
| Opinnäytetyön nimi: | Kalmar Industries Oy Ab:n Services -liiketoimintayksikön sisäinen asiakastytyväisyystutkimus | |
| Title in English: | Internal customer satisfaction survey for Services division of Kalmar Industries Oy Ab | |
| Työn valmistumis- kuukausi ja -vuosi: | Toukokuu 2007 | |
| Työn ohjaaja: | Simo Vesterinen | Sivumäärä: 78 |

TIIVISTELMÄ

Tutkimus on tehty toimeksiantona Kalmar Industries Oy Ab:n Services -liiketoimintayksikön osto-osastolle, joka halusi selvittää yrityksen sisäistä asiakastytyväisyyttä. Osasto ei ollut aikaisemmin tehnyt vastaavaa tutkimusta, joten nämä sisäisen asiakastytyväisyystutkimuksen tulokset antavat varmasti oleellista tietoa yritykselle ja sen työntekijöille. Tässä tapauksessa sisäisiä asiakkaita olivat myyntihenkilöt, joten työn tarkoituksena oli mitata heidän tyytyväisyytään varaosaoston toimintaan.

Asiakastytyväisyystutkimus on erinomainen keino jokaiselle yritykselle selvittää ongelmia sekä kehityskohteita organisaatiossa ja sen toiminnassa. Usein yritykset kuitenkin mittaavat asiakastytyväisyyttä vain satunnaisesti, jolloin mittausten perusteella tehtyjä ratkaisuja ei välttämättä pystytä aina hyödyntämään. Koska asiakastytyväisyys on subjektiivinen kokemus ja kytkeytyy vahvasti nykytilanteeseen, on jatkuva asiakastytyväisyyden mittaaminen tärkeää myös kyseisen toimeksiantajan kannalta.

Korkealla asiakastytyväisyydellä on yleensä positiivinen vaikutus koko organisaation toimintaan. Se saattaa parantaa jopa yrityksen tulosta kaikkien muiden etujen lisäksi. Kalmarilla haluttiin erityisesti saada selville, onko yhteistyössä tai osastojen välisissä suhteissa mahdollisesti suuria ongelmia, sillä osto- ja myyntiosastojen välillä on huomattu olevan välillä hieman erimielisyyksiä.

Asiakastytyväisyyden muodostumiseen vaikuttavat hyvin monet seikat riippuen tutkittavasta asiasta ja alasta, jolla yritys toimii. Sisäisessä asiakastytyväisyydessä korostetaan lisäksi organisaation sisäisiä suhteita ja työryhmien yhteistoimintaa. Tässä tapauksessa tutkimuksessa on parhaan mukaan sovellettu asiakastytyväisyyteen, laatuun, sisäiseen asiakkuuteen, suhteisiin, organisaatioon, viestintään ja johtamiseen liittyviä asioita, sillä niillä on selvä yhteys tehtävän asetteluun nähden.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista kyselyä, jonka tulokset analysoitiin mm. Microsoft Exceliä ja SPSS -ohjelmaa hyväksi käyttäen. Lisäksi tehtiin muutamia haastatteluja, joiden avulla saatiin raporttiin tietoa Kalmarin toimintatavoista ja muista merkittävistä asioista. Tutkimustulosten perusteella organisaatiolle määriteltiin kehityskohteita sekä ehdotuksia korjaaviin toimenpiteisiin. Jokaisen työntekijän tulisi kiinnittää näihin asioihin huomiota, jotta yrityksen toimintaa voitaisiin jatkossa parantaa. Tulokset paljastivat, että suurta hätää osastojen välisissä suhteissa ei ole, mutta muutamiin asioihin kannattaisi silti kiinnittää huomiota jatkossa. Varsinkin yhteistyötä olisi jatkossa lisättävä merkittävästi.

SISÄLLYSLUETTELO

| | |
|---|-----------|
| 1. JOHDANTO..... | 5 |
| 1.1 Aiheen tausta | 5 |
| 1.2 Tehtävän rajaous | 5 |
| 2. TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY..... | 7 |
| 2.1 Kalmar Industries Oy Ab osana Cargotec Oyj:tä..... | 7 |
| 2.2 Kalmar maailmalla ja Tampereella..... | 7 |
| 2.2.1 Kalmarin visio ja strategia | 7 |
| 2.3 Tuotteet | 8 |
| 2.4 Services osana yritystä | 8 |
| 3. OSTO- JA MYYNTIOSASTON VÄLISET SUHTEET SEKÄ SISÄISEN ASIAKKUUDEN MERKITYS | 9 |
| 3.1 Osto- ja myyntiosastojen toiminta | 9 |
| 3.2 Oston ja myynnin väliset suhteet ja yhteistyö | 10 |
| 3.2.1 Osto- ja myyntiosastot Kalmarin Services -organisaatiossa | 10 |
| 3.2.2 Keskustelun merkitys toisen työtehtävän ymmärtämisessä | 11 |
| 3.2.3 Tiimityö | 12 |
| 3.2.4 Kalmar Services ja tiimityö | 13 |
| 3.3 Sisäinen asiakkuus..... | 13 |
| 3.3.1 Varaosaoston sisäiset asiakkaat | 14 |
| 4. ASIAKASTYYTYVÄISYYTEEN VAIKUTTAVAT SEIKAT JA SEN MERKITYS VARAOSAOSTOLLE . | 15 |
| 4.1 Mitä asiakastyytyväisyys on?..... | 15 |
| 4.2 Asiakastyytyväisyysjohtaminen..... | 16 |
| 4.2.1 Asiakas-kenttä..... | 17 |
| 4.2.2 Tyytyväisyys-kenttä..... | 17 |
| 4.2.3 Johtamisen kenttä..... | 18 |
| 4.3 Sisäisen asiakastyytyväisyysmittauksen tarkoitus ja hyödyt | 19 |
| 4.3.1 Työryhmien käyttäytyminen ja rooliteoria | 19 |
| 4.4 Laatu..... | 21 |
| 4.4.1 Palvelun laatu ja siihen vaikuttavat seikat | 22 |
| 4.4.2 Palvelun laatukokemuksen muodostuminen | 23 |
| 4.4.3 Laatu-ulottuvuudet ja -kUILUT | 24 |
| 4.5 Organisaatio ja työtyytyväisyys..... | 25 |
| 4.5.1 Toimiva organisaatio tuottaa tulosta | 25 |
| 4.5.2 Työtyytyväisyys ja työssä jaksaminen | 27 |
| 4.5.3 Yhteiset pelisäännöt ja arvot..... | 28 |
| 4.5.4 Palautteen anto motivoitikeinona..... | 29 |
| 4.5.5 Johtamisen ja esimiestyön merkitys..... | 30 |
| 4.5.6 Kalmar Services organisaationa..... | 31 |
| 4.6 Viestintä..... | 32 |
| 4.6.1 Viestintätyytyväisyys..... | 32 |
| 4.6.2 Kalmarin viestintätyytyväisyys..... | 34 |
| 4.6.3 Miten viestintää voi kehittää? | 35 |
| 4.7 Mitä asiakastyytyväisyysmittauksella käytännössä saavutetaan?..... | 35 |
| 4.7.1 Osastojen välisten suhteiden kehittäminen | 36 |
| 4.7.2 Oston tuloksellisuuden parantaminen | 36 |
| 4.7.3 Palvelutason ylläpito ja parantaminen | 36 |

| | |
|--|-----------|
| 5. ASIAKASTYYTYVÄISYYSTUTKIMUS | 37 |
| 5.1 <i>Suunnittelu</i> | 37 |
| 5.1.1 <i>Otoskoko</i> | 37 |
| 5.1.2 <i>Tutkimusmenetelmät</i> | 37 |
| 5.2 <i>Tutkimuksen toteutus</i> | 38 |
| 6. TUTKIMUSTULOSTEN ESITTELY JA ANALYSOINTI | 39 |
| 6.1 <i>Tulokset</i> | 39 |
| 6.1.1 <i>Vastaajien perustiedot</i> | 39 |
| 6.1.2 <i>Itse asiakastytyväisyyttä mittaavat kysymykset</i> | 41 |
| 6.2 <i>Analyysia SPSS -ohjelmaa hyväksi käyttäen</i> | 57 |
| 6.2.1 <i>Merkittävimpiä muuttujien tunnuslukuja</i> | 57 |
| 6.2.2 <i>Muuttujien välisiä yhteyksiä</i> | 59 |
| 7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET | 63 |
| 7.1 <i>Omia päätelmiä Kalmarin toiminnasta ja sen kehittämisestä</i> | 63 |
| 7.2 <i>Konkreettisia parannus- ja kehitysideoita</i> | 64 |
| 8. ARVIOINTI | 68 |
| 8.1 <i>Yleistä</i> | 68 |
| 8.2 <i>Validiteetti</i> | 68 |
| 8.3 <i>Reliabiliteetti</i> | 68 |
| 8.4 <i>Objektiivisuus ja kriittisyys</i> | 69 |
| 8.5 <i>Lisäarvon tuottaminen</i> | 69 |
| 9. LÄHTEET | 70 |
| 10. LIITTEET | 72 |

1. JOHDANTO

1.1 Aiheen tausta

Aloitin huhtikuussa 2006 työt Kalmar Industries Oy Ab:n Services -liiketoimintayksikössä. Kesän aikana pistin merkille, että osto- ja myynti-osastojen välisiä suhteita olisi syytä kartoittaa sekä kehityskohteita ja ongelmia osastojen välisessä yhteistyössä selvittää. Esimieheni osto-osastolla kiinnostui aiheesta ja näin idea sisäisestä asiakastytyväisyystutkimuksesta heräsi. Muitakin tutkimusaiheita olisi toki ollut, mutta tämä aihe oli erittäin kiinnostava ja yrityksen kannalta sillä saavutettaisiin paljon hyötyä sen nykytilannetta ajatellen. Tutkimus tehtiin alusta loppuun omalla ajalla opinnäytetyönä yritykselle.

Tavoitteena oli saada aikaan kartoittava tutkimus myyntiosastojen tyytyväisyydestä varaosaoston toimintaan ja ehdottaa ongelmiin muutamia kehitysideoita, jos on niille on tarvetta. Yleensä asiakastytyväisyyttä on Kalmarin varaosaosto-osastolla mitattu vain ulkoisesti. Koko Services organisaatiossa on mitattu lisäksi työtytyväisyyttä, mutta ei niin kattavasti, eli sisäisen asiakkaan näkökulmaa ei ole otettu huomioon. Siispä tämä sisäinen asiakastytyväisyystutkimus tulee varmasti antamaan uutta ja tärkeää tietoa yritykselle. Tutkimuksen perusteella varaosaosto-osasto ja koko Services -liiketoimintayksikkö voi tehdä korjaavia toimenpiteitä yhteistyön ja sen sujuvuuden parantamiseksi.

Kalmarilla on aikaisemmin ja systemaattisesti mitattu työntekijöiden työtytyväisyyttä ja ulkoista asiakastytyväisyyttä, mutta tutkimukset ovat olleet huomattavasti suppeampia. Eikä asioita olla ollenkaan lähestytty sisäisen asiakkaan näkökulmasta. Jos tätä sisäistä asiakastytyväisyystutkimusta ei olisi tehty opinnäytetyönä yritykselle, ei mittauksia luultavasti olisi tehty myöskään yhtä laajasti. Siispä molemmat osapuolet hyötyvät.

Määrällisen tutkimuksen lisäksi haastattelin muutamia työntekijöitä ja esimiestäni, jotta sain tietoa Kalmarin toimintatavoista ja niihin kohdistuvista mielipiteistä. Nämä haastattelut eivät kuitenkaan ole osa tutkimusta, vaan pikemminkin osa teoriaa, mutta silti hyvin oleellisessa asemassa tutkintotyötäni ajatellen. Haastatteluista saatu informaatio oli todella merkittävää ja auttoi rakentamaan raportistani eheän kokonaisuuden.

1.2 Tehtävän raja

Tehtävän rajaaminen ei ollut helppoa eikä yksinkertaista, vaan varsinkin alussa se tuotti vaikeuksia, sillä Kalmarin organisaatio on

niin suuri. Kun asiakastyytyväisyystutkimuksen toteutuksesta oli sovittu, mukaan meinattiin ottaa myös muita kuin myyntiosastojen työntekijöitä. Tutkimuksesta olisi kuitenkin tullut liian laaja ja vaikeasti hallittava, sillä otoksen haluttiin olevan mahdollisimman homo-geeninen ja selkeä.

Siispä asiakastyytyväisyystutkimuksessa päätettiin tutkia ainoastaan myyntiosastojen työntekijöiden mielipiteitä, joihin lukeutui myös Ruotsissa sijaitsevan varaosamyyntiosaston henkilöstö, sillä se on yhtä lailla osa Kalmar Services -liiketoimintayksikköä. Lopulta tultiin kuitenkin siihen tulokseen, että tutkimustulokset olisivat saattaneet hiukan vääristyä ja niiden analysointi olisi myös vaikautunut huomattavasti. Olisihan silloin pitänyt ottaa huomioon mm. kulttuurierot, erilaiset järjestelmät, organisaatiot ja käyttäytymistavat. Muutenkin oli ensisijaisesti tärkeintä, että saataisiin selville, kuinka tyytyväisiä Tampereella sijaitsevien myyntiosastojen työntekijät ovat varaosaoston toimintaan. Hehän ovat kuitenkin eniten varaosaostajien kanssa tekemisissä ja siinä ongelmia juuri oli havaittu.

Koska asiakastyytyväisyyteen liittyy niin paljon kaikenlaista riippuen toimialasta ja näkökulmasta, oli teorian ja sen aihealueiden valinta tutkintotyöraporttia varten vaikeaa. Mutta koska kyseessä on nimenomaan sisäinen asiakastyytyväisyystutkimus, olisi sisäisiä suhteita ja yhteistoimintaa organisaatiossa hyvä tähdentää. Niinpä teoriaosuudessa on paljon tietoa työryhmien välisistä toiminnoista ja osastojen vaikutuksesta toisiinsa. Lisäksi sisäisen asiakkuuden käsitettä ja sen merkitystä on selvitetty, jotta jokainen ymmärtäisi yrityksen tavoitteet muidenkin osastojen ja niiden työntekijöiden kannalta.

Raporttiin on pyritty ottamaan mukaan juuri ne asiat, jotka olivat asiakastyytyväisyystutkimuksessa mukana sekä lisäksi joitakin muita asioita, jotka liittyvät asiakastyytyväisyyteen sekä osto- ja myyntiosastojen toimintaan läheisesti. Teorian viitekehyksessä kerrotaan mm. asiakaspalvelusta, tyytyväisyydestä, laadusta, organisaatiosta, viestinnästä ja johtamisesta. Mahdollisimman monessa luvussa on yritetty soveltaa teoriaa käytäntöön lisäämällä tapauskohtaisempaa tietoa Kalmar Servicesin toimintatavoista. Näin asiat ovat käytännönläheisemmin selitettävissä ja ymmärrettävissä.

2. TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

2.1 *Kalmar Industries Oy Ab osana Cargotec Oyj:tä*

Cargotec on muodostunut viime vuosikymmenien kuluessa useiden fuusioiden ja yritysostojen seurauksena. Se syntyi virallisesti vuonna 2005 Kone Oyj:n jakautuessa kahdeksi pörssiyhtiöksi: Cargoteciksi ja Uudeksi KONEeksi. Näin Kalmar Industries Oy Ab:kin siirrettiin osaksi Cargotecia, joka on maailman johtava lastinkäsittelyratkaisujen toimittaja, jonka tuotteita käytetään materiaalinkäsittelyn solmukohtissa lähikuljetuksissa, terminaaleissa, satamissa, jakelukeskuksissa ja laivoissa. Kalmarin lisäksi Cargoteciin kuuluvat myös Hiab ja MacGREGOR. (Cargotec Oyj 2007)

Kaikki kolme ovat omalla liiketoiminta-alueellaan maailman johtavia: Hiab ajoneuvojen kuormankäsittelyratkaisuihin, MacGREGOR laivojen lastinkäsittelyratkaisuihin sekä Kalmar kontinkäsittelyratkaisuihin ja muissa raskaissa tavarankäsittelylaitteissa ja -palveluissa. Vuonna 2006 Cargotecin liikevaihto oli yli 2,6 miljardia euroa. Konsernilla oli lähes 9000 työntekijää ja toimintaa yli 160 maassa. (Cargotec Oyj 2007) (Kalandar 2006: 3 - 5, 28 - 30)

2.2 *Kalmar maailmalla ja Tampereella*

Kalmar on edustettuna yli 140 maassa yli 20 myyntiyhtiön ja laajan jälleenmyyjäverkoston kautta. Yhtiöllä on valmistusta Euroopassa, Pohjois-Amerikassa ja Aasiassa yhteensä kuudessa maassa: Suomessa, Ruotsissa, Hollannissa, Yhdysvalloissa, Kiinassa ja Malesiassa. Kalmarin liikevaihto vuonna 2006 oli 1,2 miljardia euroa. Kesällä 2006 Kalmarilla oli työntekijöitä yli 3300, joista Tampereen yksikössä työskentelee noin 750 henkilöä. (Kalmar Industries Oy Ab 2007) (Ronkainen 2007, esitelmä)

2.2.1 **Kalmarin visio ja strategia**

Kalmarin tehtävänä on tarjota asiakkaille sellaisia ratkaisuja, jotka tekevät kontin- ja muun materiaalinkäsittelyn nopeammaksi ja tehokkaammaksi. Juuri se on tehnyt Kalmarista konttien, perävaunujen ja raskaiden teollisuustuotteiden käsittelylaitteiden sekä niihin liittyvien palvelujen johtavan toimittajan. Tämä markkina-asema halutaan myös säilyttää. Vastatakseen uusiin markkinoiden asettamiin haasteisiin Kalmar on laajentanut lisäarvoa tuottavaa palvelutarjontaansa parantaakseen edelleen asemaansa muunakin kuin pelkkien koneiden toimittajana. Kalmarin visio ja kasvustrategia ovat luonnollisesti myös osa Cargotecin yleisiä tavoitteita.

Kalmarin pyrkimyksenä on olla asiakkaiden ensisijainen kumppani konttien, perävaunujen ja raskaiden teollisuustuotteiden käsittelylaitteiden sekä niihin liittyvien palvelujen alalla. Liiketoimintaa halutaan edelleen kasvattaa samalla vauhdilla, kun se on kasvanut viimeiset viisi vuotta.

Kasvustrategiaan kuuluu johtavan markkina-aseman puolustaminen vahvoilla alueilla, mutta myös markkinaosuuden lisääminen vielä toistaiseksi heikompien tuotteiden ja markkina-alueiden osalta. Kalmar haluaa olla lähellä asiakasta ja tämän vuoksi on esimerkiksi perustettu useita tehtaita ulkomaille ja tuotu kokoonpanotoimintaa lähemmäksi markkinoita. Strategian yhtenä osana on myös tuotekehityksen tehostaminen, mutta pääasia on kuitenkin asiakaslähtöisyys. (Passard 2006: 3, 7 - 9)

2.3 Tuotteet

Kalmarin tuotevalikoimaan kuuluvat konttikurottajat, konttilukit, kuljetuslukit, kenttänosturit (kumipyörillä sekä kiskoilla kulkevat nosturit sekä automaattiset pinoamisnosturit), satamanosturit, terminaalitraktorit, konttitarttujat, tyhjen konttien käsittelyyn tarkoitettut trukit, haarukkatrukkit, puukurottajat ja huoltopalvelut. Näistä Kalmar on maailman johtava toimittaja konttikurottajien, terminaalitraktorien, konttilukkien, konttitarttujen sekä tyhjen konttien käsittelyyn tarkoitettujen trukkien osalta. (Kalmar Industries Oy Ab 2007)

2.4 Services osana yritystä

Services koostuu varaosaostosta ja -myynnistä, sopimushuollosta, huolinnasta, logistiikasta ja hallinnosta. Se työllistää Tampereella noin 40 henkeä. Servicellä on toimintoja ja henkilöstöä lisäksi Ruotsissa, Ljungbyssa, missä myös yksi varaosien kolmesta varastosta sijaitsee. (Gren 6.3.2007, haastattelu)

Huolto- ja varaosaliiketoiminnan osuus koko Kalmarin liikevaihdosta kasvaa koko ajan, ja tulevaisuudessa sen merkitys tulee edelleen lisääntymään, kun uusia koneita ei enää lähde maailmalle yhtä paljon kuin aikaisemmin. Vuonna 2005 huolto- ja palveluliiketoiminnan osuus Kalmarin liikevaihdosta oli noin 23 prosenttia. (Kalmar Industries Oy Ab 2007) (Passard 2006: 8 - 9) (Kalander 2006: 29 – 30)

3. OSTO- JA MYYNTIOSASTON VÄLISET SUHTEET SEKÄ SISÄISEN ASIAK- KUUDEN MERKITYS

Ennen asiakastyytyväisyyden tarkempaa selvittelyä tässä luvussa kerrotaan muutamia asioita käytännönläheisemmin osto- ja myyntiosastojen toiminnasta sekä osastojen ja niiden työntekijöiden merkityksestä toisilleen. Aiheeseen liittyy oleellisesti sisäinen asiakkuus, josta puhutaan tarkemmin luvun viimeisessä osiossa. Asiaa lähestytään ensin käytännön kannalta, sillä on oleellista aluksi hieman selvittää osastojen välistä toimintaa, jotta itse teorioita ja asiakastyytyväisyyden muodostumista voitaisiin ruotia. Seuraavassa luvussa käsiteltävää aihetta voidaan siten tarkastella ymmärrettävämmin juuri osto- ja myyntiosastojen näkökulmasta.

3.1 Osto- ja myyntiosastojen toiminta

Ostajat sekä myyjät tekevät molemmat työtään yrityksen tuloksen parantamiseksi ja haluavat saada loppuasiakkaan tyytyväiseksi. Työnkuvat eroavat silti käytännössä jonkin verran toisistaan, sillä jokapäiväisissä töissä pyritään kuitenkin saavuttamaan eri asioita.

Ostajien tärkeimpiin ja yleisimpiin työtehtäviin kuuluu mm. ostotilausten teko, tarjouskyselyt, kilpailuttaminen, tilausten seuranta, hinta-, toimitusaika- ja muiden selvitysten teko sekä yhteydenpito toimittajiin ja alihankkijoihin. Myyjien tavallisimpiin tehtäviin taas kuuluu kauppojen teko vastuualueellaan, tarjoukset, hinnoittelu, lähetysten seuranta, erilaiset kyselyt ja selvitykset osto-osaston kanssa sekä yhteydenpito asiakkaisiin ja tytäryhtiöihin, mihin kuuluu myös yhteistyön kehitys. Lisäksi tuotepäälliköiden täytyisi aina olla ajan tasalla varaosien markkinatilanteesta. (Chambers, Knut, Moilanen & Törmä 15.1.2007, haastattelut)

Eniten yhteistyötä tehdään erilaisten selvitysten kanssa. Myynti ohjaa ostolle monenlaisia kyselyjä, jos he eivät itse löydä asiaan vastausta. Näitä ovat esimerkiksi hinta- ja toimitusaikakyselyt sekä joidenkin koneiden tai varaosien teknisten ominaisuuksien selvitykset. Lisäksi projekteissa tehdään jonkin verran yhteistyötä.

Ongelmia edellä mainituissa asioissa syntyy usein niiden kiireellisyyden takia. Myyjät tarvitsevat vastaukset yleensä nopeasti, mutta esimerkiksi toimittajan vuoksi siihen ei aina pystytä. Joskus asian selvittämiseen saattaa mennä ymmärrettävästikin paljon aikaa, jos osa on esimerkiksi hyvin vanha eikä sitä löydy toimittajan tiedoista. Lisäksi vastausten luotettavuuden kanssa syntyy joskus ongelmia. Myyjät kumminkin olettavat, että jos ostaja lupaa jotain, sen olisi myös toteuduttava. Mutta erinäisten syiden vuoksi niin ei aina kuitenkaan tapahdu. Joskus tavaran toimituksessa saattaa

tapahtua esimerkiksi toimittajan tai kuljettajan virhe, mikä ei taas ole ostajasta kiinni. (Chambers ym. 15.1.2007, haastattelut)

3.2 Oston ja myynnin väliset suhteet ja yhteistyö

Kun suhteet osastojen välillä ovat kunnossa ja ihmissuhteet työntekijöiden välillä on hyvät, työtoverit myös auttavat mielellään toisiaan. Sellaisessa organisaatiossa ojennetaan toiselle auttava käsi muulloinkin kuin vain pakon edessä, eikä siellä myöskään syytellä toisia, vaan pyritään korjaamaan virheet ajoissa. Tästä johtuu edelleen se, että työtkin hoituvat nopeammin ja paremmin. (Spiik 2004: 43)

Todellisessa yhteistyössä pyritään siihen, että molemmat osapuolet saisivat jotain hyötyä vuorovaikuttamisesta toiminnastaan ainakin jossain vaiheessa. Kaikista paras on tilanne, jolloin kaikki voittavat ja ajatellaan me-henkisesti. Toisen tukeminen, kaveruus ja luottamus näyttelevät suurta roolia yhteistyössä, ja hyvin merkittävä osa saavutetuista hyödyistä onkin aineettomia ja tunteisiin vetoavia. Lisäksi tällaisia hyötyjä ovat mm. informaatio, arvostus ja mielihyvä.

Kun osapuolten välinen suhde sekä yhteisesti tavoiteltavat hyödyt ja tulokset ovat tasapainossa, voidaan puhua aidosta yhteistyöstä. Yksilöt siis uskovat siihen, että he saavuttavat parempia tuloksia ja toimivat tehokkaammin ryhmässä kuin yksin. Lisäksi he haluavat myös kehittää osapuolten välisiä suhteita ja parantaa tuloksia. Alla olevasta kuvasta voi nähdä, että jos yritetään tavoitella aitoa yhteistyötä, sekä tuloksille että suhteille pitäisi antaa painoarvoa. (Silvennoinen 1999: 53 - 54)

| | | | |
|-----------------------|----------|--------------------------|--------------------------|
| Suhteiden merkitys | Suuri | Kaikki ratkaisut sopivat | Aitoa yhteistyötä |
| | Vähäinen | Hällä väliä | Voitto kotiin |
| | | Vähäinen | Suuri |
| | | Tulosten merkitys | |

Kuvio 1. Keskinäisen toiminnan eri ulottuvuuksia. (Silvennoinen 1999: 55)

3.2.1 Osto- ja myyntiosastot Kalmarin Services -organisaatiossa

Kalmarin Services -organisaatiossa on sekä osto- että myyntiosastot, jotka tekevät töitä aika itsenäisesti oman osaston työntekijöiden

kesken. Mutta asioita tehdään silti jonkin verran yhdessä. Servicesin eri osastoilla pelataan kuitenkin aina liiaksi omaan pussiin, eikä asioita nähdä laajemmalta perspektiiviltä, joten aidosta yhteistyöstä ollaan kaukana. Lisäksi selvää vastuiden hajautusta on nähtävissä, mikä vaikeuttaa saumatonta yhdessä työskentelyä. Tähän viittaa mm. tuotepäällikkörakenne sekä alue- ja toimittajavastuut. Kalmarilla on hyvin pitkät perinteet siitä, kuinka asiat hoidetaan, joten rajojen ja vastuiden purkaminen saattaisi osoittautua ongelmalliseksi.

Näin ollen Kalmarin eri osastojen työntekijöiden väliset suhteet näyttäisivät olevan kunnossa, mutta kun haastateltavilta kysyttiin osastojen välisistä suhteista, he myönsivät, että niissä olisi parantamisen varaa. Yhteistyötä ei tehdä riittävästi eikä toisen työn merkitystä välttämättä ymmärretä. Liian vahvan hierarkkisuuden ja tietoaukkojen poistamiseksi toivottiin mm. toimintamallimuutosta prosessimaisempaan suuntaan, keskustelun lisäämistä ja kohteliaisuutta. Haastateltavat tähdensivät kuitenkin, että ihmiset ovat erilaisia, eivätkä kaikki ajattele samalla tavalla. (Gren 6.3.2007, haastattelu) (Chambers ym. 15.1.2007, haastattelut)

3.2.2 Keskustelun merkitys toisen työtehtävän ymmärtämisessä

Vuoropuhelun avulla voi saada selville paljon tärkeää tietoa sidosryhmiltä ja näin ollen myös osto- ja myyntihenkilöstöltä. Yritys pyrkii käyttämään vuoropuhelua saadakseen selville, miten eri sidosryhmät suhtautuvat tiettyihin asioihin, arvoihin ja menettelytapoihin organisaatiossa. Lisäksi on oleellista keskustella työntekijöiden vastuualueista. Näin osaamista saa hyödynnettyä, liiketoimintaa ja johtamista kehitettyä sekä ongelmia ennakoitua. (Kujala 2002: 130 - 131)

Tavoitteiden pitäisi olla molempien osapuolten tiedossa sekä halua yhteistyöhön olisi löydettävä. Täytyisi osata kuunnella toista osapuolta ja siirtää erimielisyydet syrjään yhteisen hyödyn saavuttamiseksi. Tällainen keskustelu vaatii avointa ilmapiiriä, sillä muuten työntekijät eivät välttämättä uskalla sanoa kaikkea, mitä haluavat.

On tärkeää, että toisten näkemykset, mielipiteet ja käsitykset otetaan huomioon sekä yritetään ymmärtää niitä, vaikka omat toimintamallit ja ajatukset olisivatkin erilaiset. Oleellisinta on tunnistaa toisen osapuolen tärkeiksi kokemat asiat ja saada kuva heidän lähtökohdistaan, sillä ne voivat erota hyvinkin merkittävästi omasta tärkeysjärjestyksestä.

Vaikka yhteistä päämäärää ei saavutettaisikaan vuoropuhelun tai muiden menetelmien avulla, on toisen aseman ja tehtävien ymmärtäminen silti hyvin olennaista, jotta yrityksen toiminnasta saisi

laajemman kuvan. Se kuitenkin auttaa yksilöä tarkastelemaan asioita muistakin näkökulmista käsin. Olivat vuoropuhelun tulokset työntekijöiden kannalta sitten mitkä tahansa, johdon on kuitenkin loppujen lopuksi tunnistettava kaikista tärkeimmät asiat ja tasapainoitettava päätökset, jotta organisaation yhteiset tavoitteet ja päämäärät voitaisiin saavuttaa. (Kujala 2002: 147 - 149)

Työntekijähaastatteluissa kävi ilmi, että ostajien ja myyjien tehtävät ovat hyvin erilaiset. Mutta silti heidän pitäisi pystyä puhaltamaan yhteen hiileen, koska loppujen lopuksi töitä tehdään kuitenkin loppuasiakasta ja hänen miellyttämistään varten. Se edellyttää toisen työnkuvan ymmärtämistä, ja siksi työtehtävät täytyisi integroida palveluorganisaatiossa, jotta yrityksen ja osastojen voimavarat voitaisiin kohdistaa palvelemaan loppuasiakasta. Niin välttyttäisiin turhalta työltä sekä työntekijöiden keskinäisiltä kiistoilta jokapäiväisissä työtehtävissä. (Chambers ym. 15.1.2007, haastattelut)

3.2.3 Tiimityö

Tiimityö on aika uusi käsite yhteiskunnassa, mutta sen merkitys työelämässä korostuu kaiken aikaa. Kuitenkin teoria antaa vain ohjeita käytäntöön, eikä niitä voi suoraan adaptoida, vaan tiimityö ja siihen siirtyminen tapahtuu yrityksen ja erehdyksen kautta. (Spiik 2004: 7 - 14)

Nordman-Sjöberg ja Nieminen kuvaavat tiimityötä ryhmätyöksi ja ryhmien väliseksi yhteiseksi osaamiseksi. Asiakas-käsitteen laajentuessa on muodostunut monenlaisia toiminta- ja asiakassuhdeverkostoja, joiden epäonnistuminen näkyy asiakkaan saamassa palvelussa. Eli ilman yhteistyön onnistumista verkostoissa ihmisten välillä eivät yksilöt voi menestyä asiakaspalvelutehtävissäkään. (Nordman-Sjöberg & Nieminen 1998: 10)

Tiimityöhön siirtyminen on usein kuitenkin hyvin työlästä ja aikaa vievää varsinkin sellaisille organisaatioille, joille yhteistyö on hieman vieras käsite. Siinä vaaditaan paljon ihmisten välistä keskustelua, ehkä jopa asenteiden ja asioihin suhtautumisen muutosta sekä tietenkin koulutusta. (Spiik 2004: 46 - 50)

Tiimityötä tarvitaan kuitenkin nyky-yhteiskunnassa, nyt kun elämme kaaoksen ja muutoksen keskellä. Yritykset tarvitsevat rakenteita, jotka ovat joustavia ja tehokkaita hitaiden ja jäykkien nykyajan organisaatioiden sijaan. Tiimit ovat itseohjautuvia ja sen jäsenet ottavat vastuun työstään. Heille on määrätty tavoitteet ja tehtävät, mutta toteutus on itsenäisempää ja sitoutunutta.

Tiimityöllä siis voidaan saavuttaa oikein toteutettuna merkittäviä hyötyjä, mikä vaatii tietenkin johdon tukea ja valmennusta.

Positiivisia tuloksia ovat mm. tuottavuuden ja kannattavuuden kehittyminen, laadun paraneminen, joustavuuden lisääntyminen sekä työmoraaalin ja motivaation paraneminen. (Spiik 2004: 110 - 119)

3.2.4 Kalmar Services ja tiimityö

Kalmarin Services -osastolla tehdään kyllä jonkin verran yhteistyötä, mutta tiimityöskentelystä ei voi puhua. Oikeastaan yhteistyötäkin tehdään vain sen verran, että päivittäiset työt tulevat tehtyä. Käytännössä tämä tarkoittaa myyjien erilaisiin kyselyihin nopeasti vastaamista ja joidenkin vaikeampien asioiden selvittämistä yhdessä.

Kuitenkin ennakoivan yhteistyötä haluttiin lisätä. Aivan konkreettisista asioista mainittiin mm. varastonsuunnittelu yhdessä tuotepäälliköiden kanssa. Se on tärkeää, sillä muuten ostosasto ei osaa varautua tulevaan tiettyjen nimikkeiden osalta esimerkiksi kiireellisiä ostoja ajatellen. Tällä hetkellä varastonsuunnittelusta ostosastoa kuitenkin informoidaan hyvin vähän. Lisäksi työpaikalla käytettävien järjestelmien aktiivista käyttöä ja päivittämistä pidettiin tärkeänä, jotta molemmat osapuolet saisivat tarvitsemaansa tietoa omien työtehtäviensä suorittamiseen. Sitä vartenhan toiminnanohjauksen järjestelmät on työpaikalle alun perin hankittu. (Gren 6.3.2007, haastattelu)

3.3 Sisäinen asiakkuus

Tietoa sisäisistä asiakkaista ja niiden merkityksestä on vielä vähän, mutta on tärkeää tiedostaa, että sisäiset suhteet ovat erittäin tärkeitä, sillä ne vaikuttavat oleellisesti ulkoiseen asiakastytyväisyyteen ja pitkällä ajalla myös rahalliseen menestykseen. (Gilbert 2000)

Yleensä asiakas nähdään vain ulkoisena asiakkaana, vaikka loppuasiakkaan lisäksi niitä ovat myös sisäiset asiakkaat eli henkilöstö, tavarantoimittajat ja omistajat. Henkilöstö tulee tulevaisuudessa merkitsemään yrityksille yhä enemmän, sillä ne ovat riippuvaisia osaavasta ja ammattitaitoisesta työvoimasta. (Lehtinen 2004: 198 - 199)

Myös Gummesson tähdentää (1998: 254 - 256), että oli asiakas sitten ulkoinen tai sisäinen, hänen tyytyväisyys on tärkeintä. Organisaation sisäisiä prosesseja kuitenkin häiritsee monenlaiset hierarkkiset ja funktionaaliset esteet. Näitä esteitä olisi pyrittävä poistamaan esimerkiksi muuttamalla organisaatiota prosessilähtöiseksi asiantuntijalokeroinnin sijaan.

On keskeistä, että kaikki sisäiset funktiot toimivat yhdessä moitteettomasti, sillä muuten sidoksiin syntyy aukkoja, jotka hidastavat menestystä. Jos siis jotkin ihmiset eri osastoilla ovat

haluttomia yhteistyöhön, se heijastuu koko organisaation toimintaan. Sen sijaan pitäisi työskennellä prosesseissa jouhevasti ilman ankaria osastojen välisiä ja hierarkkisia rajoja. Vain sillä tavalla loppuasiakkaankin saa tyytyväiseksi – yrityksen sisäisellä yhteispelillä. (Gummesson 1998: 254 - 260)

Samoja asioita painottavat Marshall, Baker ja Finn artikkelissaan. Sisäisille asiakkaille tulisi antaa myös loistavaa asiakaspalvelua niin kuin ulkoisille asiakkaille, sillä niin toiminta tehostuu, vältetään turhaa työtä sekä säästetään aikaa ja rahaa. Organisaatio nähdään yksittäisinä toiminnallisten yksilöiden ketjuna, jotka ovat kytköksissä tiiviisti toisiinsa ja pyrkivät kaikki loppujen lopuksi olemaan loppuasiakkaan mieliksi. (Marshall ym. 1998)

Myös Gilbert kertoo sisäisen asiakkaan merkityksestä ja asiakastyytyväisyysmittauksen hyödyistä tukeutuen laajoihin tutkimustuloksiin. Jotta organisaatio voisi pitää yllä hyvää asiakaspalvelua loppuasiakkaalle, on sisäisten järjestelmien oltava moitteettomassa kunnossa ja työryhmien pitäisi pystyä työskentelemään keskenään.

Hän ottaa esille rooliteorian, jossa tutkitaan työryhmiä ja niiden käytöstä. Rooliteoria on omiaan selittämään sisäisten järjestelmien tehokkuutta organisaatiossa. Siinä otetaan huomioon tutkittavan työryhmän omat ja sisäisten asiakkaiden odotukset kyseessä olevasta työryhmästä. Mittausten erojen avulla saadaan käsitys sisäisten palvelujen ja toiminnan toimivuudesta. Tähän asiaan palataan vielä myöhemmin asiakastyytyväisyysmittauksen yhteydessä. (Gilbert 2000)

3.3.1 Varaosaoston sisäiset asiakkaat

Services varaosaoston kannalta sisäinen asiakas on myös erittäin tärkeä. Varsinkin kun toimitaan ympäristössä, jossa ei olla loppuasiakkaan kanssa tekemisissä, on sisäinen asiakas se, jolle töitä tehdään. Eli ilman myyjiä ja myyntiorganisaatiota osto-osastolla ei olisi töitä. Vaikka tavaraa ostetaankin loppuasiakkaita varten, myyjät välittävät ne heille, joten voidaan sanoa, että myyjät luovat tarpeet, jotka oston tulisi mahdollisimman hyvin ja nopeasti täyttää. Jokaisen työntekijän tulisi sisäistää tämä fakta, jotta erimielisyyksiltä ja turhilta väittelyiltä yrityksen sisällä vältyttäisiin. (Gren 6.3.2007, haastattelu)

4. ASIAKASTYYTYVÄISYYTEEN VAIKUTTAVAT SEIKAT JA SEN MERKITYS VARAOSAOSTOLLE

Asiakastyytyväisyysmittaukset ovat oleellinen osa yrityksen mahdollisuuksien selvittämisessä ja analysoinnissa. Ilman korkeaa asiakastyytyväisyyttä ei menestystä tulevaisuudessa voi odottaa, ainakaan pitkällä tähtäimellä. Asiakastyytyväisyysmittausten avulla voidaan esimerkiksi selvittää yrityksen toiminnan laadun ongelmakohtia, ylläpitää toiminnan tasoa, luoda kannustejärjestelmän perustaa, selvittää asiakkaiden arvostusta ja saada palautetta sekä toteuttaa erilaisiin asiakasryhmiin suuntautuvaa markkinointia. (Rope & Pöllänen 1994: 58 - 61)

Asiakaskeskeisyys liittyy läheisesti asiakastyytyväisyyteen. Asiakaskeskeisen yrityksen asiakkaat ovat nimittäin yleensä tyytyväisempiä, ja se edistää lisäksi yhteishenkeä ja työtyytyväisyyttä organisaatiossa. Toimiva sisäinen työilmapiiri välittyy usein myös loppuasiakkaalle, ja lisää näin ollen esimerkiksi asiakasuskollisuutta ja myönteistä palautetta. Eli käytännönläheisempiäkin hyötyjä voi asiakastyytyväisyysmittauksella saavuttaa. Ennen kaikkea asiakastyytyväisyydellä on todettu yleisesti ottaen olevan positiivisia vaikutuksia sekä yrityksen toimintaan että taloudelliseen tulokseen, joten jokaisen organisaation tulisi kiinnittää asiakastyytyväisyyteen ja sen mittaukseen paljon huomiota. (Ylikoski 1999: 13, 33)

Seuraavissa luvuissa tullaan tarkastelemaan asiakastyytyväisyyden eri osa-alueita, sen muodostumista ja hyötyjä. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat hyvin erilaiset asiat riippuen toimialasta sekä tutkittavasta asiasta. Seuraaviin seikkoihin on keskitytty, sillä ne liittyvät läheisimmin tutkittavaan asiaan, eli sisäiseen asiakastyytyväisyyteen. Mukaan on siis otettu paljon organisaation sisäisiä, osastojen välisiä näkökulmia, joista kerrottiin jo jonkin verran edellisessä luvussa. Mutta mukaan mahtuu myös yleisempiä ja asiakastyytyväisyyteen teknisemmin vaikuttavia seikkoja.

4.1 Mitä asiakastyytyväisyys on?

Yritykset ja organisaatiot pyrkivät siihen, että heidän asiakkaansa ovat tyytyväisiä. Se on selvää, sillä organisaatiot haluavat menestyä sekä saavuttaa hyötyjä, jotka auttavat niitä pysymään markkinoilla. Mutta miten voi saada asiakastyytyväisyyden nousemaan?

Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat monenlaiset asiat. Riippuu aina tilanteesta, toimialasta ja organisaatiosta, kuinka asiaa kannattaa tutkia ja lähestyä. Jotta saataisiin selville, mitkä asiat tekevät asiakkaat tyytyväisiksi ja mitä he arvostavat, pitää kysyä sitä heiltä itseltään.

Asiakastyytyväisyystutkimus on oiva keino näiden seikkojen selvittämiseen. (Ylikoski 1999: 149)

Ropen ja Pölläsen mukaan asiakastyytyväisyystason määrittelee ihmisen odotukset asiakaspalvelutilanteelta suhteessa syntyneisiin kokemuksiin. (1994: 27 - 29) Odotuksiin taas vaikuttavat monet seikat, kuten aiemmat kokemukset, tuttavien kertomukset, artikkelit ja muut jutut yrityksestä. Siispä asiakastyytyväisyys on aina suhteellista ja yksilöllistä sekä se on sidottu nykyhetkeen. Siksi sen jatkuva mittaaminen on tärkeää.

Mittauksen käyttökohteesta kuitenkin riippuu, millä tavalla tietoa kerätään ja kuinka laajasti. Mutta jatkuvalla mittauksella saavutetaan huomattavasti merkittävämpiä hyötyjä kuin vain yhden asian selvittämiseen tarkoitettulla tutkimuksella. Siten mittauksia voi hyödyntää tehokkaammin ja käyttää useisiin käyttötarkoituksiin. Se taas edellyttää monipuolista sekä toimivaa selvittämisvälineistöä ja -järjestelmää. (Rope & Pöllänen 1994: 58 - 62)

Ylikoski on samaa mieltä ja painottaa, että yksittäisellä asiakastyytyväisyystutkimuksella on vain vähän käyttöä, sillä se soveltuu vain tiettyyn asiaan ja selvittää vain sen hetkisen tilanteen. Jatkuvan mittauksen tietoja taas voidaan käyttää paremmin hyväksi nykyhetkessä sekä tulevaisuudessa.

Asiakastyytyväisyysmittauksilla saatuja tuloksia olisi siis hyvä käyttää hyödyksi, sillä eihän tyytyväisyyttä huvin vuoksi selvitetä. Asiakkailla saattaa olla jopa korkeammat odotukset tulevasta palvelusta ja organisaation toiminnasta kuin aikaisemmin. Tulosten perusteella olisi siis suositeltavaa ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin välittömästi esimerkiksi tutkimuksella selville saaduilla heikoilla alueilla. Tämä parantaa yrityksen toimintaa ja näkyy asiakkaalle esimerkiksi palvelun parantumisena. (Ylikoski 1999: 149 - 150)

Tässä tutkimuksessa on kiinnitetty huomiota mm. palveluun ja sen laatuun, suhteisiin, viestintään, johtamiseen ja organisaation toimivuuteen. Ne ovat hyvin keskeisiä tekijöitä koetussa asiakastyytyväisyydessä Services -liiketoimintayksikön ollessa kyseessä, vaikka eivät kaikki aina suoranaisesti näykään asiakaskohtaamistilanteessa.

4.2 Asiakastyytyväisyysjohtaminen

Rope ja Pöllänen (1994: 26) selvittävät hyvin yksityiskohtaisesti asiakastyytyväisyysjohtamisen teoriaa ja näin ollen myös sitä kautta asiakastyytyväisyyttä. Asiakastyytyväisyyttä lähestytään yhtä lailla sekä asiakkaan, tyytyväisyyden että johtamisen näkökulmasta. Ne ovat asiakastyytyväisyysjohtamisen peruselementtejä ja niihin liittyy

useita eri ulottuvuuksia. Eli vaikka asia saattaa vaikuttaa hyvin yksinkertaiselta, ei se kuitenkaan sitä ole.

4.2.1 Asiakas-kenttä

Asiakas-kentässä oleellisinta on asiakkaan ja yrityksen välille muodostunut kontakti. Se voi olla sidoksissa joko henkilöstöön, tuotteisiin, tukijärjestelmiin tai miljööseen. Toisin sanoin voisi sanoa, että esimerkiksi henkilöstökontakti heijastaa koettua asiakaspalvelua, tuotekontaktit tuotteen laatua, tukijärjestelmäkontaktit käytettäviä järjestelmiä ja miljöökontaktit ympäristöä ja organisaatiota.

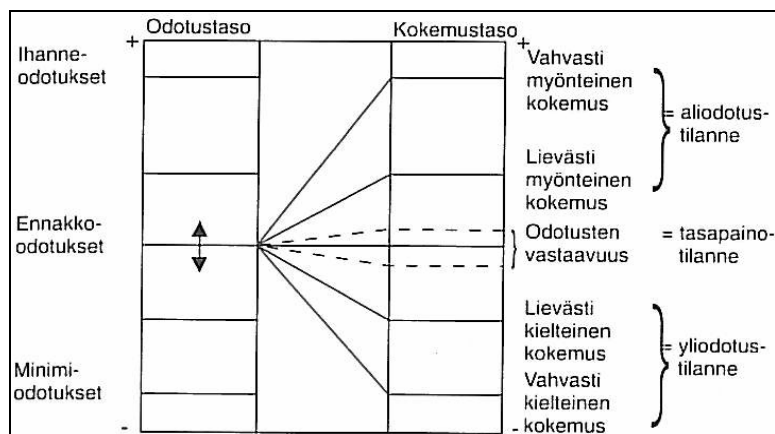
Kontaktipinta vaikuttaa siis merkittävimmin asiakas -käsitteeseen, eli ei ole ratkaisevaa, onko itse asiakas kuluttaja vai organisaation jäsen. Asiakkaan kokema kontakti näiden eri tekijöiden suhteen vaikuttaa tyytyväisyyden muodostumiseen, sillä kontakteista syntyy kokemuksia, joita asiakas sitten vertaa omiin ennako-odotuksiinsa. Se määrittää, ovatko lopulliset kokemukset negatiivisia, positiivisia vai odotusten mukaisia. (Rope & Pöllänen 1994: 27 - 29)

4.2.2 Tyytyväisyys-kenttä

Loogisesti seuraava käsiteltävä asia on tyytyväisyys-kenttä. Niin kuin aiemmin on jo mainittu, asiakkailta on hyvin erilaisia odotuksia palvelutilanteelta, ja näin ollen odotustaso voi olla matala, keskinkertainen tai korkea. Edellisessä luvussa selvitettiin, mitkä asiat muiden muassa vaikuttavat yksilön henkilökohtaisiin odotuksiin. Lisäksi ihmisellä voi olla esimerkiksi tilanne-, toimiala- ja yrityskohtaisia odotuksia.

Korkeisiin odotuksiin on tietysti vaikeampi vastata ja matalat odotukset taas voi olla helpompi täyttää. Pelkkien odotusten lisäksi tyytyväisyys riippuu asiakkaan kontaktista organisaation kanssa ja näin ollen lopulta niiden välisestä suhteesta. Palvelutilanne kuitenkin ratkaisee sen, millaiseksi juuri sen hetkinen kokemus muodostuu. Asiakkaan kokemus voi täten olla joko positiivinen, odotuksia vastaava tai negatiivinen. Erinäisistä syistä kokemus voi olla edellä mainittuja joko lievästi tai positiivisesti. (Rope & Pöllänen 1994: 29 – 39)

Myönteiset kokemukset kertovat yleensä yrityksen onnistuneista toiminnoista, kun taas kielteiset päinvastoin. Riippuu tietysti millainen odotustaso asiakkaalla on ollut ennen kontaktin syntymistä. Joka tapauksessa kielteisiä kokemuksia yrityksen olisi hyvä pystyä vähentämään tai jopa kokonaan poistamaan, sillä niistä kerrotaan suurella varmuudella eteenpäin. Eikä se ainakaan näy tuloksen parantumisena yrityksessä. (Rope & Pöllänen 1994: 40 - 46)



Kuvio 2. Odotusten ja kokemusten vastaavuus. (Rope & Pöllänen 1994: 39)

Näin ollen Kalmarin varaosaoston asiakaspalveluun saattavat monet olla tyytyväisiä, kun taas jotkut eivät sitä ole. Se perustuu paljolti asiakkaiden aikaisempiin odotuksiin ja kokemuksiin. Pitää kuitenkin ottaa huomioon, että henkilön tunteet asiakaspalveluhetkellä saattavat voimakkaastikin vaikuttaa siihen, miten tilanne jälkeensä koetaan. (Storbacka 2003: 101)

4.2.3 Johtamisen kenttä

Kolmas elementti asiakastytyväisyysjohtamisessa on johtamisen kenttä. Sitä voidaan tarkastella ihmisten ja asioiden johtamisen näkökulmasta. On kuitenkin oleellista huomata, että asiakastytyväisyysjohtaminen liittyy molempiin ja käsittää useiden johtamisoppien piirteitä.

Liiketoiminnan johtaminen asiakastytyväisyyden kautta on erittäin keskeisessä asemassa menestyvässä organisaatiossa. Tämä tarkoittaa ensinnäkin sitä, että johtamisen tulisi toimia asiakaskeskeisesti aivan niin kuin muun liiketoiminnan. Asiakaskeskeinen organisaatio mittaa asiakastytyväisyyttä, jonka tulosten perusteella johtamista kohdistetaan sitä tarvitsemiin osa-alueisiin. Esimerkiksi jos henkilökontaktissa näyttäisi olevan jokin pielessä, niin johtamisen impulssit tulisi suunnata ensisijaisesti sinne.

Toisekseen johtamisen tulisi myös kattaa kaikki liiketoiminnan osa-alueet, sillä jokainen organisaation sisällä tapahtuva asia välittyy lopulta asiakkaalle ja vaikuttaa näin asiakastytyväisyyteen. Kolmanneksi johtamisen pitäisi olla tilannekeskeistä, jolloin erilaiset tilanteet hoidetaan juuri niihin sopivien toimintamallien mukaisesti. Käytännössä tämä edellyttää asiakastytyväisyyden ja erilaisten asiakassuhteiden vaikutusten huomioon ottamista johtamisjärjestelmässä. (Rope & Pöllänen 1994: 46 - 50)

Johtamista ja esimiestyötä käsitellään vielä tarkemmin organisaation toiminnan yhteydessä luvussa 4.5.3.

4.3 Sisäisen asiakastyytyväisyysmittauksen tarkoitus ja hyödyt

Asiakas tulee aina ensin, jos halutaan saavuttaa hyviä tuloksia. Asiakkaat määrittävät tarpeet, tehtävät, tavoitteet ja aikataulut: Eli asiakas – oli se sitten sisäinen tai ulkoinen – on työnantaja. (Spiik 2004: 129)

Sekä Marshallin ym. että Gilbertin mukaan sisäisen asiakaspalvelun kehittyminen näkyy lopulta myös loppuasiakkaalle asiakaspalvelun parantumisena sekä yritykselle taloudellisena menestyksenä ja kehittyneinä toimintoina. Sen vuoksi sisäinen asiakastyytyväisyys on yritykselle yhtä tärkeää kuin ulkoinenkin. (Marshall ym. 1998) (Gilbert 2000)

Myös Kokkonen selventää artikkelissaan sisäisen asiakkuuden merkitystä asiakastyytyväisyyteen. Sisäisen toimintaketjun ja prosessien täytyy toimia kitkattomasti, jotta loppuasiakkaat saisivat laadukkaita palveluja. Siksi sisäisessä asiakastyytyväisyydessä painotetaan enemmän juuri sisäisiä suhteita ja henkilöstön yhteistoimintaa.

Sisäinen asiakas ei ole siis vähäpätöisempi kuin ulkoinen asiakas, vaan sillä on suuri merkitys arvoketjussa. Organisaation omalla toiminnalla tähdätään kokonaisvaltaiseen asiakastyytyväisyyteen, ja henkilöstön pitäisi olla tietoinen tästä, jotta toivottuun lopputulokseen päästäisiin. (Kokkonen 2007)

4.3.1 Työryhmien käyttäytyminen ja rooliteoria

Gilbert lähestyy sisäistä asiakastyytyväisyyttä organisaatiokäyttäytymisen näkökulmasta, mikä keskittyy organisaation sisäiseen rakenteeseen ja työryhmien käyttäytymiseen. Pelkästään työryhmän sisäinen toiminnan sujuvuus ja riidattomuus eivät riitä, vaan tarvitaan myös onnistuneita työryhmien välisiä toimintoja.

Kun työryhmät työskentelevät yhdessä, niiden väliset suhteet ja yhteistyö paranevat sekä tietoisuus toisen ryhmän toiminnasta lisääntyy. Ryhmien jäsenet oppivat toisiltaan asioita ja työskentelevät tehokkaammin sekä tätä kautta palvelevat myös toisiaan paremmin. Tällä tavalla turhat työt vähenevät, työmoraali nousee sekä tiimien dynamiikka vahvistuu.

Työryhmien arviointi on täten hyvin oleellisessa asemassa, mistä päästään rooliteoriaan, josta mainittiin hiukan jo aiemmin. Siinä on tärkeää millaisena ryhmän yksilöt näkevät oman tiimensä ja toisaalta

millaisena muiden tiimien jäsenet näkevät sen. Ideana on, että jos tiimien käsitykset vastaavat toisiaan, tutkittava ryhmä todennäköisesti toimii tehokkaasti. Mutta se edellyttää sitä, että tutkittava ryhmä käyttäytyy myös käytännössä siltä odotetulla tavalla, siitä muodostettujen rooliodotusten mukaisesti.

Rooliteoria on hyvä keino, jolla voi analysoida sisäisten järjestelmien tehokkuutta arvoketjussa. Asiakastyytyväisyysmittaus, jossa selvitetään organisaation tehokkuutta, voidaan siten selittää tätä teoriaa hyväksi käyttäen. Nimittäin tyytyväisyystasoa mittaamalla saadaan selville, kuinka tehokkaita sisäiset palveluyksiköt ovat. Jos työryhmä mittaustulosten mukaan tyydyttää sisäisten asiakkaiden tarpeet, se myös auttaa heitä suorittamaan paremmin omia tehtäviään. Tästä seuraa, että kaikki organisaation yksiköt toimivat tehokkaammin suoriutuakseen kokonaisvaltaisesta asiakaspalvelusta sekä saavuttaakseen organisaation yhteiset tavoitteet ja päämäärät.

Kuitenkin Gilbertin tutkimuksessa kävi ilmi, että tutkittavan työryhmän jäsenet arvioivat itseään positiivisemmin kuin sen sisäiset asiakkaat. Se tarkoittaa, että käsitykset ryhmän toiminnasta ovat vääristyneet, eikä tutkittava työryhmä todellisuudessa palvellut sisäisiä asiakkaitaan niin hyvin kuin pitäisi. Siitä taas johtuu, että sisäiset asiakkaat eivät pysty suoriutumaan tehtävistään arvoketjussa, johon siitä syystä syntyy aukkoja, eikä loppuasiakas saa niin hyvää palvelua kuin pitäisi.

Työryhmien välisten odotusten ja käsitysten vääristymien vähentämiseksi sekä palveluaukkojen poistamiseksi organisaation tulisi ryhtyä toimenpiteisiin, jotta loppuasiakas olisi tyytyväinen. Hyvä keino olisi esimerkiksi luoda työryhmän palvelun laadun tulosseuranta, jota mitataan ja arvioidaan säännöllisesti. Tulokset pitäisi myös näyttää työryhmän jäsenille, jotta omaa toimintaa voisi parantaa. Lisäksi työryhmän itsearviointia ja sisäisten asiakkaiden mielipiteitä työryhmän toiminnasta täytyisi verrata, jotta erot voisi tunnistaa ja myöhemmin löytää syyt niihin.

Työnkierto saattaisi myös auttaa, eli esimies siirtäisi työntekijöitä väliaikaisesti sisäisten asiakkaiden tehtäviin, jotta saataisiin tietoa ja ymmärrystä heidän työtehtävistään sekä omasta työstä heidän näkökulmastaan. Tapoja organisaation toiminnan rajojen ja esteiden poistamiseen, jotka johtavat sisäisten asiakkaiden palvelun epäonnistumiseen, olisi myös hyvä kehittää. Tietysti yksi mahdollisuus yhtenäistää työryhmien käsityksiä toisistaan on myös antaa sisäisille asiakkaille realistisemmat odotukset, mikä vaatii kommunikointia johdon ja työntekijöiden välillä. (Gilbert 2000)

4.4 Laatu

Vaikka laatu on vain yksi vaikuttava tekijä yrityksen liiketoiminnan tuloksellisuudessa, sitä on silti hyvin monenlaista. Liittyi laatu sitten mihin tahansa, se auttaa organisaatioita saavuttamaan hyvät tulokset. Yritys haluaa tietysti menestyä joka sektorilla, eli toisin sanoen silloin sekä palvelun että tuotteiden laatu täytyy olla korkea. Yhä useampi yritys satsaa nykyään kokonaislaadun (TQM) kehittämiseen, jolloin asiakastyytyväisyys halutaan saavuttaa mahdollisimman alhaisin kustannuksin. On myös olemassa erilaisia laatustandardeja, mikä tarkoittaa, että organisaatioon rakennetaan koko toiminnan kattavat standardit, joiden avulla tuotteiden laatutarpeet toteutetaan. (Rope & Pöllänen 1994: 155 - 159)

Tavaroiden laatu perustuu lähinnä valmistukseen ja itse tuotteeseen. Joissain tapauksissa on erittäin oleellista, että tuote on tehty jonkun laatustandardin mukaan ja täyttää kaikki vaatimukset. Lähestymistapa ei kuitenkaan juurikaan ota huomioon kilpailutilannetta tai asiakasnäkökulmaa.

Myös tuotteen ominaisuudet määrittelevät hyvin pitkälti sen laadun. Tästä johtuu, että laadukas tavara maksaa enemmän kuin huonolaatuinen. On kuitenkin selvää, että eri ihmiset arvostavat erilaisia ominaisuuksia. Tällainen lähestyminen laatuun, itse tuotteen ja sen valmistuksen näkökulmasta, sulkee pois asiakaslähtöisyyden, sillä asiakkaat eivät niinkään etsi tarpeen tyydytystä vaan itse tuotetta.

Tuotteen laatuun vaikuttavat myös arvo-, kilpailu- ja ympäristökeskeisyys. Nämä ovat jo lähempänä asiakastyytyväisyyslaatua, sillä niissä otetaan huomioon asiakas ja hänen arvostus tuotetta kohtaan. Myös monet muut riippuvaisuussuhteet vaikuttavat yksilöllisesti koettuun laatuun. Eli laatukokemus on henkilökohtainen. (Rope & Pöllänen 1994: 160)

“Asiakaskeskeinen laatu määrittelee laadun tuotteen kykynä tyydyttää asiakkaiden tarpeet. Asiakaskeskeisyys laajentaa laadun käsitteen tuotantoteknisestä tarkastelukulmasta markkinoinnin ja liikkeenjohdon käsitteeksi”. Rope ja Pöllänen siis näkevät asiakaskeskeisen laadun johtavan kokonaisvaltaiseen laatuajatteluun, johon sisältyvät kaikki asiakaslaatuun vaikuttavat komponentit. (Rope & Pöllänen 1994: 161)

Tuotteilla on kuitenkin hyvin vaikea erottua kilpailijoista, minkä vuoksi yhä useammat yritykset parantavat ja erilaistavat palveluaan. Niin kuin eri asiakkaat arvostavat erilaisia tuotteita ja niiden ominaisuuksia, he myös pitävät hyvinkin erilaisesta palvelusta. Joten riippuu aina asiakaskannasta, millaisia tuotteita tai palveluja yrityksen kannattaa asiakkailleen tarjota. (Ylikoski 1999: 117)

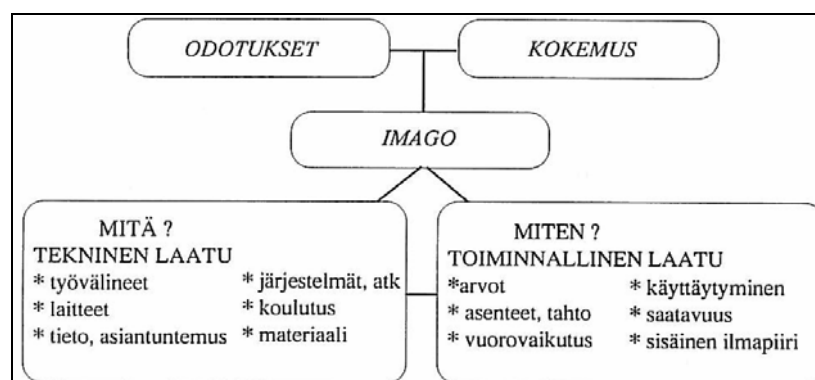
4.4.1 Palvelun laatu ja siihen vaikuttavat seikat

On tärkeää ymmärtää, että ihmiset kokevat laadun hyvin eri lailla, sillä erilaiset tuotteet vastaavat eri asiakkaiden odotuksia ja vaatimuksia eri tavalla. Siispä asiakas on se, joka muodostaa käsityksen tuotteen laadusta. On paljon kiinni siitä, millainen asenne asiakkaalla on jotakin tiettyä organisaatiota tai tuotetta kohtaan. Kokonaislaatuun vaikuttavat sekä tekninen laatu, toiminnallinen laatu että organisaation imago, joka ikään kuin suodattaa yksilöiden kokemuksia. (Ylikoski 1999: 118 - 119)

Asiakas muodostaa käsityksen palvelun laadusta ihan niin kuin tuotteenkin laadusta. Palvelun kokonaislaatuun vaikuttaa tekninen laatu eli palvelun lopputulos sekä toiminnallinen laatu eli palveluprosessi. Joskus asiakas saattaa arvostaa enemmän palvelutilannetta kuin itse lopputulosta, joten vuorovaikutus asiakkaan ja palvelijan välillä on todella merkittävä tekijä asiakkaan kokemassa tyytyväisyydessä. (Ylikoski 1999: 118)

Ja niin kuin aikaisemmin on jo todettu, myös yrityskuva vaikuttaa asiakkaan kokemuksiin ja muokkaa odotuksia jo ennen palvelutilannetta. Asiakkaan kokemukset taas muokkaavat imagoa. Hyvä imago saattaa lieventää asiakkaan negatiivisia kokemuksia ja pienet virheet annetaan anteeksi, kun taas huono imago vahvistaa negatiivisia kokemuksia ja erehdykset tuntuvat yhä suuremmilta. (Ylikoski 1999: 136 - 137) Ylikoski sanookin, että: "Imago on asiakkaan tunteiden, mielikuvien ja kokemusten summa". (1999: 137)

Lehmus ja Korkala ovat samoilla linjoilla Ylikosken kanssa ja lisäävät, että toiminnallisen laadun kehittymistä on vaikea arvioida, sillä siihen ei välttämättä liity rahaa. Siksi monet yritykset satsaavat juuri teknisen laadun kehittämiseen, sillä tulokset näkyvät sekä ovat nopeasti muutettavissa. Kuitenkin toiminnallista laatua olisi suhteellisen helppo parantaa, kunhan jokainen työntekijä vain ottaisi sen omaksi asiakseen. (Lehmus & Korkala 1996: 17 - 18)

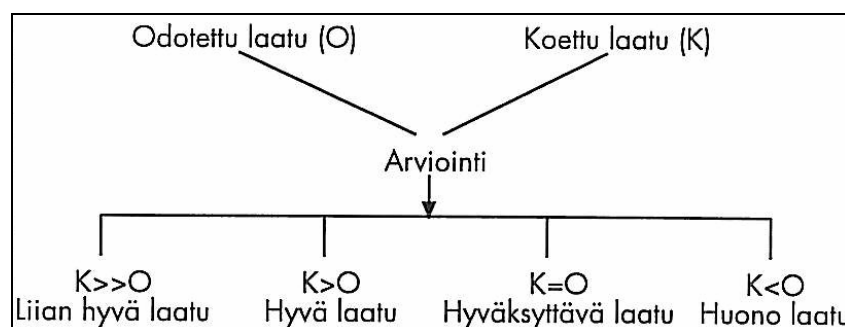


Kuvio 3. Palvelun laatuun vaikuttavat tekijät. (Lehmus & Korkala 1996: 18)

4.4.2 Palvelun laatukokemuksen muodostuminen

Ylikoski väittää, että palvelujen ollessa kyseessä on odotusten merkitys asiakkaan laatukokemuksessa suuri. Eli odotuksia verrataan syntyneisiin palvelukokemuksiin, aivan niin kuin Ropen ja Pölläsen tyytyväisyyden muodostumisen teoriassa. Onhan kyseessä loppujen lopuksi sama asia, sillä palvelun laatukokemus määrittyy sen mukaan, kuinka tyytyväisiä palveluun ollaan. Tyytyväisyyden muodostumista yleensä ottaen käsiteltiin jo luvussa 4.2.2.

Asiakkaalla on odotuksia sekä hyväksyttävästä laadusta että toisaalta myös palvelusta, jota hän haluaisi saada. Näistä odotuksista muodostuu hyväksyttävän palvelun kenttä, johon sijoitettavia kokemuksia asiakas pitää onnistuneina. Asiakkaan odotustaso riippuu kuitenkin aina siitä, kuinka tärkeästä asiasta on kyse. Paljon merkitsevien asioiden kohdalla hän myös odottaa palvelulta paljon eikä anna niin helposti virheitä anteeksi, kun taas vähäpätöisempien asioiden osalta palvelun laadulla on enemmän joustovaraa. (Ylikoski 1999: 199 – 121)



Kuvio 4. Laadun arviointi odotusten ja kokemusten vertailuna. (Ylikoski 1999: 121)

Yleensä asiakkaiden odotukset pyritään täyttämään ja jopa ylittämään, koska se saa heidät tyytyväisiksi. Kuitenkin liian laadukas palvelu saatetaan silloin tällöin kokea negatiiviseksi, sillä asiakkaat eivät halua esimerkiksi maksaa liikaa palvelusta, jota eivät tarvitse. He odottavat mieluummin saavansa "vain kohtuullista palvelua", johon he silti ovat hyvin tyytyväisiä. Sen vuoksi yritykselle on kannattavinta toimia hyväksyttävän laadun alueella. (Ylikoski 1999: 121 - 122)

Palveluodotuksiin vaikuttavat ensinnäkin asiakkaan tarpeet. Eri ihmisillä on erilaisia ominaisuuksia, jotka määrittävät tavoitellut hyödyt sekä käsityksen hyvästä palvelusta. Toisekseen hinta on myös asia, joka vaikuttaa palvelun laadun odotuksiin. Korkealla hinnalla odotetaan saavan korkealaatuisempaa palvelua kuin pienemmällä määrällä rahaa.

Lisäksi asiakkaan aiemmat kokemukset yrityksestä ja sen kilpailijoista, mainonta, muiden ihmisten käsitykset ja mielipiteet, asiakkaan oma panostus palveluun sekä tilannetekijät vaikuttavat palvelun laadun odotuksiin. Esimerkiksi jollakin asiakkaalla voi olla kova kiire, minkä vuoksi hän arvostaa sillä hetkellä nopeaa ja sujuvaa palvelua. (Ylikoski 1999: 123 - 126)

4.4.3 Laatu-ulottuvuudet ja -kuilut

Laatua arvioidessaan asiakas kiinnittää huomiota erilaisiin laatu-ulottuvuuksiin. Niitä ovat luotettavuus, reagointialttius, pätevyys, saavutettavuus, kohteliaisuus, viestintä, uskottavuus, turvallisuus, asiakkaan ymmärtäminen ja palveluympäristö sekä muut konkreettiset seikat. Kaikki laatu-ulottuvuudet eivät ole asiakkaalle erilaisissa tilanteissa yhtä tärkeitä. Se riippuu hyvin pitkälti siitä, mikä palvelu on kyseessä, mutta kuitenkin kaikista merkittävimmiksi asioiksi koetaan mm. palvelun luotettavuus, virheettömyys ja reagointialttius. (Ylikoski 1999: 126 - 134)

Jos näissä yllä mainituissa asioissa epäonnistutaan eikä palvelu ole muutenkaan asiakkaan mielestä tarpeeksi hyvää, on yrityksen palvelun laadussa jokin pahasti vialla. Laatuongelmia voi syntyä, jos johto ei ole aidosti kiinnostunut yrityksen toiminnasta ja laadun parantamisesta. Myös jos laatuongelmat on sysätty jonkun laatuspesialistin huoleksi, eivät muut työntekijät tunne olevansa osallisena laadun kehitysprosessissa. Lisäksi heikko yhteistyö ja palautteen käsittely organisaation sisällä saattaa aiheuttaa ongelmia. Laadun parantaminen tulisi myös olla toiminnallisesti systemaattista ja vakiintunutta. Joskus yrityksen työntekijät ja johto eivät yksinkertaisesti tiedä, mistä huono laatu johtuu. Tällöin asiakkaiden mielipiteet ja heidän kuunteleminen on avainasemassa. (Lehmus & Korkala 1996: 72 - 73)

Ongelmia laadussa nimitetään laatu-kuiluiksi. Niiden välttämiseksi organisaation johdolla täytyy siis olla hyvä käsitys siitä, millaisena asiakkaat pitävät laadukasta palvelua. Sen pitäisi myös suunnitella yrityksen toiminnot asiakkaiden odotusten mukaan esimerkiksi laatumääräysten avulla.

Kuiluja voi syntyä, jos yritys ei tunne asiakkaiden odotuksia, se ei onnistu palvelujen suunnittelussa ja palvelustandardeissa, palvelut eivät vastaa laatumääräyksiä tai palvelu ei vastaa lupauksia. Huonoilla kokemuksilla ei ole negatiivista vaikutusta pelkästään laatu-kokemuksiin mutta myös yrityksen imagoon. Kuilujen sulkemiseksi tarvitaan järjestelmällistä kehitystyötä, minkä täytyisi olla jatkuvaa. Laatu-järjestelmät ovat hyvin organisaatiokohtaisia, mutta hyvä perusta laadun kehittämiseksi on esimerkiksi ISO-9000 standardi, jota käytetään hyvin monissa yrityksissä. (Ylikoski 1999: 142 - 148)

Itse kyselytutkimukseen on otettu mukaan monia aikaisemmin mainittuja laatu-ulottuvuuksiin liittyviä seikkoja, kuten esimerkiksi reagointialttius. Tuloksista sitten selviää, miten hyvin nämä asiat Kalmarin Services -osastolla ovat.

4.5 Organisaatio ja työtyytyväisyys

Työntekijöiden täytyisi tuntea itsensä tyytyväisiksi, jotta yritys voisi toimia tehokkaasti. Kiinnostava ja palkitseva työ antaa ihmiselle muutakin kuin vain taloudellista hyötyä. Tällaisessa työilmapiirissä on mukava työskennellä sekä siellä vallitsee oikeanlainen henki, joka antaa työntekijöille voimaa. Huono työilmapiiri taas vaikuttaa ihmisiin negatiivisesti, eikä työnteko ole antoisaa. Siksi työntekijät katke- roituvat, pettyvät ja taantuvat henkisesti. (Langinvainio 1999: 92 - 93)

Jos organisaatiossa on määritelty yhteiset pelisäännöt ja arvot sekä niitä noudatetaan aidosti, on sillä vaikutusta muuhunkin kuin pelkän työyhteisön hyvinvointiin. Se auttaa työtehtävien suoriutumisessa ja tekee organisaatiosta asiakaslähtöisen. Näin hyvä henki työpaikalla välittyy useimmiten myös loppuasiakkaalle ja tuottaa lisäarvoa. (Langinvainio 1999: 94 - 95)

Juholinin mukaan työtyytyväisyys on tyytyväisyyttä omaa työtä kohtaan, mahdollisuuksia vaikuttaa siihen sekä osallistumista päätök- sentekoon. Työtyytyväisyyteen vaikuttaa yhteisön johtaminen, viestintä sekä ilmastotekijät. Sitä tutkitaan materiaalien mittareiden, etenemismahdollisuuksien ja työn jatkuvuuden kautta. Mieluisan työelämän rakentaminen vaatii kuitenkin myös paljon viestinnällisten osa-alueiden kehittämistä. (Juholin 1999: 70 - 72)

4.5.1 Toimiva organisaatio tuottaa tulosta

On selvää, että missä hengessä organisaatio toimii, on ratkaisevaa sen menestymisen kannalta. Mitä parempi yhteishenki ja ilmapiiri yrityksessä on sitä enemmän työntekijät saavat puristettuaan itsestään irti, mikä näkyy tehokkuutena ja tuloksellisuuden parantumisena. (Langinvainio 1999: 9 - 11)

On olemassa paljon erilaisia organisaatioita ja organisaatiomalleja, onhan yhteiskunta keksinyt aina lisää vanhojen toimintatapojen tilalle. Suomessa on paljon hierarkkisia, valtaa korostavia organisaatioita, joissa itse työnteolla on hyvin suuri rooli, eikä työntekijöiden keskinäisillä suhteilla ole niin paljon merkitystä. Tämän vuoksi ihmiset eriarvoistuvat, eivätkä he tunne työpaikkaa omakseen. (Langinvainio 1999: 112 - 113)

Ihminen ei luonnostaan halua tulla käsketyksi, vaan haluaa tehdä töitä mahdollisimman itsenäisesti sekä kokea, että häntä arvostetaan. Vaikka hierarkkinen ja autoritääriin organisaatio voikin olla hyvin tehokas, eivät ihmiset kuitenkaan loputtomiin asti jaksa epäviihtyisää ja käskyttävää työpaikkaa. (Langinvainio 1999: 12 - 13) Samaa mieltä ovat myös Tiensuu ym. ja sanovat, ettei organisaatio voi olla onnellinen ilman työntekijöiden hyvinvointia. Vaikka tehokkuus ja tuloksellisuus ovat tärkeitä asioita yritykselle, ei niihin päästä lyhytnäköisyydellä ja työntekijöiden laiminlyönnillä. – Päinvastoin. Heihin ja heidän onnellisuuteensa pitää panostaa, jotta tulokset näkyisivät pitkällä aikavälillä. (Tiensuu, Partanen & Aaltonen 2004: 15 - 18)

Päätökset olisi hyvä tehdä demokraattisessa hengessä, mikä korostaa henkilöiden tasa-arvoisuutta. Tietysti pomon täytyy olla olemassa, jotta oikeat päätökset tulee tehtyä, mutta työntekijät tuntevat arvostusta, jos heidänkin mielipiteensä otetaan huomioon. Tällaista lähestymistapaa käytetään vuoropuhelua arvostavassa organisaatiossa, mikä vaatii ihmisiltä ja varsinkin esimiehiltä oikeanlaisia arvoja sekä sosiaalisia taitoja. (Langinvainio 1999: 14 - 15)

Nykyään elämme muuttuvassa maailmassa, missä mikään ei ole pysyvää. Tämä asettaa organisaatioille ja työyhteisöille suuria haasteita selvitä tehtävistään. Muutosten hallintaan ja niiden kanssa elämiseen soveltuu hyvin prosessimainen lähestymistapa, mihin kuuluvat verkostot sekä hajautetut ja globaalit toiminnan rakenteet. Tällaisessa toimintatavassa ei orjallisesti noudateta esimerkiksi tulostai asiakaslähtöistä johtamista, vaikka molemmilla on varmasti siinä suuri merkitys. Tärkeintä on, että asioita lähestytään niitä vaatimalla tavalla säilyttäen hyvät toimintatavat ja arvot. (Langinvainio 1999: 15 - 16)

Prosessimaisessa organisaatiossa saattaa olla enemmän epävarmuutta ja pelkoja esimerkiksi oman työpaikan suhteen, mutta se on silti parempi vaihtoehto kuin hierarkkinen ja autoritääriin organisaatio kunhan työyhteisöstä pidetään hyvää huolta. Tämä edellyttää toisten ihmisten tukemista ja tuntemista verkostoissa, mikä auttaa yhteishengen nostattamisessa sekä ilmapiirin parantamisessa. Yksilö haluaa tulla ymmärretyksi sekä kokea arvostusta, vaikka ajatusmaailmat verkostojen jäsenten kesken saattaisikin kovasti poiketa toisistaan. Siksi myös keskustelun merkitys korostuu, jotta toisia ihmisiä sekä heidän mielipiteitään ja käsityksiään pystyisi ymmärtämään. Jos siis nämä asiat organisaatiossa unohdetaan eikä kommunikointia tai henkeä ole tarpeeksi, se tulee todennäköisesti voimaan huonosti niin tunne- kuin tulostasolla. (Langinvainio 1999: 17 - 20)

Uusi organisoitumistapa osto- ja myyntiosastoille

Storbacka ja Lehtinen kirjoittavat uusista tavoista organisoitua. Heidän mielestään osto- ja myyntiosastojen toimintaa ja järjestäytymistä täytyisi muuttaa, ettei aina kilpailtaisi vain hinnalla. On totta, että osto-osasto pyrkii hankkimaan tuotteet mahdollisimman edullisesti, mikä sekin on tärkeää. Mutta näin asiakkaan ja yrityksen prosessit eivät integroidu toisiinsa, sillä kauppakeskeinen ajattelu vie voiton asiakkuusajattelusta. Kauppakeskeiseen ajatteluun liittyvät lisäksi keskeisesti voimakas vastuun ja valtuuksien hajautus.

Yleensä juuri kaupantekoa pidetään erityisen tärkeänä eikä jälki-markkinoinnille anneta tarpeeksi arvoa. Kuitenkin asiakkaan tyytyväisyyden seuraaminen kaupanteon jälkeen on erityisen tärkeää, jotta asiakas tekisi yrityksen kanssa kauppaa jatkossakin. Storbacka ja Lehtinen (1997: 141) väittävät, että integroimalla asiakkaan ja yrityksen prosessit toisiinsa ja niitä edelleen kehittämällä voi saavuttaa enemmän säästöjä kuin osto-osaston hankkimilla alennuksilla.

Kuitenkin tällaisen asiakkuusajattelun esteenä ovat usein monet valta-, organisaatio- ja tietorakenteet. Mahdollisuutena silti on, vaikka yhtiörakenne säilyisikin sellaisenaan, lähestyä asioita prosessilähtöisesti. Näin voidaan rakentaa prosesseja, jotka poikkifunktionaalisesti edistäisivät sitä, että ainakin suuret asiakkaat hoidettaisiin kokonaisvaltaisesti ja yhdessä. (Storbacka & Lehtinen 1997: 139 - 142)

Ylikoskenkin mielestä hyvä ja toimiva organisaatio on asiakaskeskeinen, johon vaikuttaa osaltaan paljon henkilöstön asenteet. Hän korostaa sisäisen markkinoinnin merkitystä työntekijöiden asennoitumisen parantamisessa sekä asiakassuuntautuneen toimintatavan kehityksessä. Sen avulla voi mm. kehittää asiakaspalvelua, parantaa asiakastyytyväisyyttä ja auttaa yksilöitä ymmärtämään organisaation yhteisiä tavoitteita ja päämääriä.

Henkilöstön olisi toisin sanoin sisäistettävä oma roolinsa yhteistoiminnan kehittäjänä ja näytettävä se ulospäin niin asiakkaalle kuin muille työtovereille. Vasta kun yksilöiden käsitykset ovat muuttuneet asiakaskeskeiselle toimintatavalle ominaisiksi, on organisaatiokulttuurimuutos mahdollinen. Eli sisäisen markkinoinnin onnistuminen edistää myös ulkoisen markkinoinnin onnistumista ja loppuasiakkaan tyytyväisyyttä. (Ylikoski 1999: 58 - 69)

4.5.2 Työtyytyväisyys ja työssä jaksaminen

“Organisaation voidaan ajatella olevan onnellinen, kun se kykenee kohtaamaan menestyksellisesti ulkoiset vaatimukset” (Tiensuu ym. 2004: 22) Se vaatii yritykseltä tehokkuutta, tuottavuutta ja kannatta-

vuotta, mutta myös mukavaa työilmapiiriä sekä onnistumisen tunnetta. Tehokkuuden vieminen äärimmilleen ei kuitenkaan ole työntekijöiden kannalta suositeltavaa. Eihän kukaan jaksaisi paiskia töitä niska limassa ikuisesti.

Tehokkuuden sijasta yritysten olisi suositeltavaa siirtyä lisäarvon tuottamiseen, sillä Suomi ei yksinkertaisesti pysty kilpailemaan kustannushinnoilla, jos verrataan halvempiin tuotannon maihin. Eivätkä ihmisetkään hyödy tehokkuusajattelusta, sillä väsyneet ja ei-motivoituneet työntekijät tuskin pystyvät tuottamaan lisäarvoa yritykselle ja sen tuotteille. Sitä paitsi tuottavuudella ja työilmapiirillä on todettu olevan positiivista lineaarista riippuvuutta, ja tätä kautta myös tyytyväisyys nousee sekä edelleen parantaa tuottavuutta. Eli niiden yritysten, jotka korostavat tuottavuutta, tulisi myös korostaa työntekijöiden merkitystä, sillä vain ja ainoastaan heidän avullaan tuottavuuden parantaminen on mahdollista. Siis ihmisiin ja heidän hyvinvointiin täytyy panostaa. (Tiensuu ym. 2004: 21 - 24)

Henkilöstö odottaa paljon työpaikan työskentelyolosuhteilta. Tasa-arvoinen kohtelu, palkka-asiat, järjestelmät, työturvallisuus ja työajat, yrityskulttuuri sekä johtaminen vaikuttavat suuresti viihtyvyyteen organisaatiossa. Motivaatiota eivät kuitenkaan synnytä pelkästään olosuhdetekijät, vaan siihen vaikuttaa suurelta osin myös henkisen puolen asiat, kuten työssä onnistuminen, luottamus, palaute, vastuu, ihmissuhteet, yhteishenki ja itseohjautuvuus. Työntekijät haluavat vaikuttaa työnsä sisältöön sekä odottavat johdon olevan aidosti kiinnostunut mielipiteistään. (Kujala 2002: 89) (Spiik 2005)

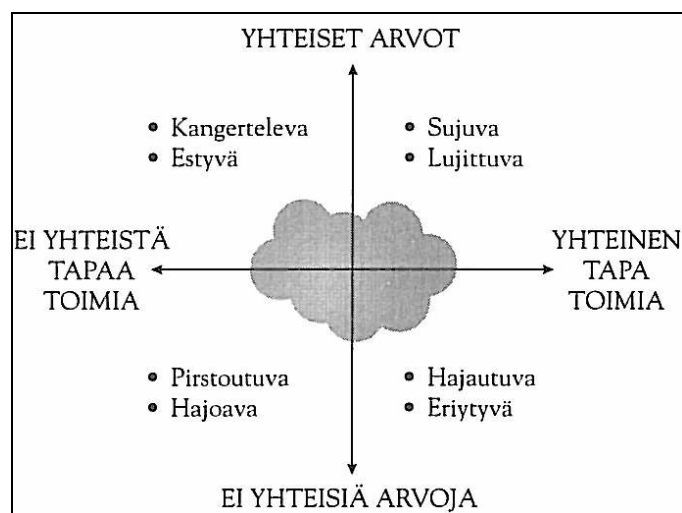
4.5.3 Yhteiset pelisäännöt ja arvot

Koska nykyään yrityksen sisäiset prosessit ja toiminnot ovat alati muutoksen kourissa, on oleellista määritellä mitä tehdään, miten tehdään ja missä hengessä tehdään. Ihmiset ja organisaatiot vaativat pelisääntöjä sekä arvojen määrittelyä, jotta niiden toiminta olisi tehokasta ja yhteisön jäsenet kokisivat työpaikan mieluisaksi. Yhteenkuuluvuuden tunne on myös hyvin ratkaisevassa asemassa.

Näin ollen työnantajat haluavat yritykseen hyviä tyyppisiä, jotka tulevat toimeen tällaisissa muuttuvissa verkostoissa ja jotka kykenevät yhteistyöhön erilaisten ihmisten kanssa. Hyvää organisaatiohenkeä ilmaisevat mm. yhteisiin päämääriin, arvoihin ja tavoitteisiin sitoutuminen, sujuva yhteispeli, muutosten hallinta, oppiminen sekä työn ja itsensä kehittäminen. (Langinvainio 1999: 103 - 104)

Yhteisdynamiikan voidaan katsoa muodostuvan arvojen ja pelisääntöjen yhteisymmärryksestä. Niin kuin alla olevasta kuvasta näkyy, pahimmassa tapauksessa yhteisöä uhkaa pirstoutuminen ja hajoaminen. Tällöin arvoista eikä pelisäännöistä ole päästy

yhteisymmärrykseen eikä niiden mukaan käyttäytyä. Pelkät yhteiset intressit tai yhteinen toimintatapa eivät myöskään takaa tehokasta ja tuloksellista toimintaa, vaan siihen päästään vain, jos yhteiset arvot ja toimintatavat on löydetty sekä toimitaan niiden mukaan. Tällöin organisaatiosta tulee luja ja sujuva. (Langinvainio 1999: 107 - 108)



Kuvio 5. Arvot ja tapa toimia organisaatiohengen määrääjinä. (Langinvainio 1999: 107)

4.5.4 Palautteen anto motivoitikeinona

Motivaation ylläpitämisessä sekä positiivisen että negatiivisen palautteen anto on tärkeää. Työntekijöiden motivaation ylläpidon kannalta olennaista on, että esimies kannustaisi alaisiaan, vaikka jokin asia olisikin mennyt pieleen. Eli myönteinen palaute on paras motivoitikeino, ja siksi negatiivisetkin asiat olisi pyrittävä kertomaan positiiviseen sävyyn, jotta työntekijä ei lannistuisi vaan jatkaisi eteenpäin käyttäen uutta ja parempaa lähestymistapaa.

Esimies-alaiskeskustelut ovat oiva tapa motivoida työntekijöitä. Niitä pitäisi olla tarpeeksi usein, jotta yksilö voi saada palautetta jo tehdystä työstä sekä saada ohjeita tulevaa työtä varten. Mitä muuta työntekijä haluaa oikeastaan kuullakaan johdolta kuin saada kiitosta yritykseen antamastaan työpanoksesta? Lisäksi erilaiset epäviralliset tilaisuudet motivoivat työntekijöitä, kunhan tunnelma vain on avoin ja positiivinen. (Nordmann-Sjöberg & Nieminen 1998: 70 - 71)

Sekä varaosaosto- että myyntiosastolla käydään esimies-alaiskeskusteluja ainakin kerran vuodessa. Niitä voisi olla jopa enemmän, jos työntekijästä tai esimiehestä tuntuu siltä. Lisäksi Kalmar Services järjestää jonkin verran yhteistoimintaa työajan ulkopuolella, mikä on hieno juttu. Erilaiset yhteiset tilaisuudet saavat työntekijöitä sitoutumaan yritykseen vahvemmin. Tällaisissa tapahtumissa olisi

kuitenkin hyvä unohtaa työnteko ja keskittyä yhteiseen viihtyvyyteen sekä toisiin tutustumiseen. (Chambers ym. 15.1.2007, haastattelut)

4.5.5 Johtamisen ja esimiestyön merkitys

Esimiestyöllä on suuri merkitys organisaation toimintaan. Huono johtaminen saattaa johtaa koko organisaation motivaation puutteeseen, kun taas hyvä ja toiset huomioon ottava johtaminen edistää huomattavasti työilmapiiriä sekä organisaation hyvinvointia. Tästä sekä Tiensuu ym. (2004: 112 - 114) että Langinvainio (1999: 91 - 93) ovat samaa mieltä.

Myös Spiikin mukaan esimiehellä on suuri rooli motivaation ylläpidossa ja herättämisessä. Ihmisen täytyisi kokea työnsä mielekkääksi sekä tuntea itsensä arvostetuksi ja ajattelevaksi yksilöksi. Vaikka nyky maailmassa ei voi tietää, mitä huomina tuo tullessaan ja onko oma työpaikka vaarassa, niin silti tarvitaan tietoa tulevasta turvattomuuden tunteen poistamiseksi. Se onnistuu, kun esimies viestii alaisilleen yrityksen tulevaisuuden suunnitelmista sekä selventää visiota ja strategioita ihmisten oman työn kautta.

Esimiehen on muistettava, että keskustelu on erittäin merkittävässä asemassa, ja asioista saattaa joutua puhumaan moneenkin kertaan, jotta työntekijöille kaikki asiat olisivat varmasti selviä. Mutta on tietysti myös osattava kuunnella. Nimittäin kun esimies aidosti kuuntelee alaisiaan, työntekijöille tulee hyvän olon tunne siitä, että heidän mielipiteillään on väliä. Omaan työhön ja työympäristöön vaikuttaminen on kuitenkin jokaiselle yksilölle tärkeää. Lisäksi monenlaiset sanattomat eleet, kuten tervehtiminen, hymy ja katsekontakti merkitsevät paljon sekä saavat aikaan motivaatiota. (Spiik 2005)

Vaikka Suomessa on paljon osaamista ja toimivat järjestelmät sekä perusarvot ovat kunnossa, se ei takaa menestystä kaikilla osa-alueilla. Esimiehillä on huono tapa yrittää tehdä asioita enemmän ja kovempaa, vaikka pitäisi etsiä uusia tapoja tehdä. Yhteistyötaidot eivät myöskään ole sillä tasolla, millä niiden johtotehtävissä olevilla henkilöillä tulisi olla. Tämä näkyy esimerkiksi organisaation sisäisenä kilpailuna. Jotta suomalaisista yrityksistä saataisiin kaikki mahdollinen potentiaali irti, se vaatii strategiaprosessin ulottumista läpi koko organisaation sekä paljon keskustelua työntekijöiden kanssa pelkkien kokousten lisäksi. (Slåen 2005)

Lepistö on Slåenin kanssa samaa mieltä ja ihmettelee, miksi suomalaisyrityksistä puuttuu menestykseen vievää johtajuutta. Suomesta löytyy kyllä asiaosaajia (management), mutta ihmisten johtajat (leadership) ovat harvassa. Korkea koulutustaso ja kilpailukyky viittaavat hyvään management -johtajuuteen, mutta huono

tuottavuus taas heikkoon leadeship -johtajuuteen. Ihmisten pitäisi enemmän haluta tai osata soveltaa teoriaa ja standardeja käytäntöön. Tämä vaatii hyvää ja toimivaa työilmapiiriä, johon johtajat pystyvät osaltaan tietysti paljon vaikuttamaan. Niinpä yritysten haasteena on juuri kaikkien työntekijöiden asenteiden muuttaminen organisaatiossa. (Lepistö 2006)

Huonosta johtamisesta kielivät myös tutkimukset, joissa on mitattu yritysjohton ja työntekijöiden mielipiteitä samoista asioista. Nämä mielipiteet eroavat toisistaan huomattavasti. Keskuskauppakamari on tehnyt vuonna 2006 selvityksen Suomen yrityskulttuurista. Sen mukaan jo ihan yrityksen perusjohtamisessa on paljon ongelmia, siitä ovat sekä työntekijät että johtajat samaa mieltä. Mutta kun esimiehistä 97 % on pitänyt viestintää avoimena, työntekijöistä samaa mieltä on vain 38 %. Suunnilleen samanlaiset luvut on nähtävissä organisaation työntekijöiden työn tukemiseen liittyen. Lisäksi tulos-palkkauksessa sekä henkilöstöpolitiikassa, urasuunnittelu- ja koulutusjärjestelmässä on hankaluuksia. Kuitenkin tutkimuksissa on kaikesta huolimatta vuosien varrella menty positiivisempaan suuntaan. Mutta jotta perusjohtamista voisi kehittää, on puhumisen ja kuuntelemisen arvostusta nostettava sekä niiden merkitys organisaatiossa sisäistettävä. (Vänskä 2006)

4.5.6 Kalmar Services organisaationa

Kalmarin Services -osastolla on suhteellisen jäykkä organisaatio-rakenne. Tehtävät ja vastuut on tiukasti rajattu työntekijöiden kesken, eikä toisen työtehtävistä tiedetä niin paljon kuin ehkä pitäisi. Kuitenkin organisaatiossa pyritään siihen, että muidenkin työntekijöiden alueista olisi ainakin jotakin tietoa, jotta esimerkiksi jonkun henkilön poissa ollessa asiat tulisivat silti hoidettua. Tämä pätee molempiin suuntiin.

Vaikka työntekijöiden vastuut ovatkin aika hyvin selvillä jokaiselle, haluaisivat sekä myyjät että ostajat silti enemmän tietoa mm. työntekijöiden työnkuvasta. Lisäksi on toiveita enemmän prosessi-maisemmasta lähestymistavasta, jossa keskustelun merkitystä voitaisiin korostaa. Näin molemmat osastot pystyisivät työskentelemään saumattomammin ja tekemään yhteistyötä riidattomammin, ilman turhia raja-aitoja. (Chambers ym. 15.1.2007, haastattelut)

Varaosaosto on hyvin pitkälti keskitettyä Suomeen ja Ruotsiin eli suurin osa (noin 98 %) hankinnoista tehdään jommassa kummassa paikassa. Loput 2 % ovat paikallisostoja, joita on vielä suhteessa todella vähän. Lisäksi tavaraa ostetaan suurimmissa määrin juuri näistä kahdesta maasta, eli ulkomailta ostaminen on vielä aika vähäistä. Ruotsin ostolle on annettu yleensä ruotsalaiset toimittajat ja alihankkijat sekä Suomessa sijaitsevalle ostolle suomalaiset

toimittajat. Muut jaetaan työntekijän vastuualueen mukaan, mutta työnjako on ainakin tällä hetkellä vielä turhan epäselvä. Haastateltavan mukaan olisi järkevämpää olla vain yksi osto-osasto, jossa ihmiset saisivat olla maantieteellisesti missä tahansa. Se olisi sisäisen asiakaspalvelunkin kannalta parempi ja yksinkertaisempi vaihtoehto. (Gren 6.3.2007, haastattelu)

4.6 Viestintä

Viestintä on kommunikointia, ja se vaikuttaa työyhteisön kaikkeen toimintaan sekä työntekijöiden tuntemuksiin. Viestinnän pitäisi tukea työyhteisöä, sekä sen avulla pyritään saavuttamaan organisaation asettamat tavoitteet ja päämäärät. Eli vuorovaikutus ryhmän jäsenten kesken tulisi olla sujuvaa sekä tiedonvaihdon pitäisi toimia moitteettomasti. Yhteisöviestinnän arvot määrittää itse yhteisö, ja niistä riippuu hyvin paljon se, millainen organisaatio on, miksi se on olemassa ja mihin se pyrkii. Siispä yhteiset pelisäännöt, yrityskulttuuri ja strategia ovat ratkaisevassa asemassa viestinnän ratkaisujen kehittämisessä. (Juholin 1999: 17 - 23)

Aluksi viestinnän tehtävät työyhteisössä tulisi kuitenkin määritellä sekä osoittaa ne sopiville henkilöille, jotta viestintä saataisiin toimivaksi. Lisäksi viestinnän sisällöt tulisi määritellä sekä valita sopivat kanavat ja keinot tiedon viestimiseen. Viestintäkanavat voivat olla joko suullisia, kirjallisia tai sähköisiä. Myös viestintäjärjestelmillä ja -ilmastolla on merkitystä informaation kulun kannalta. Järjestelmät luovat raamit viestinnälle, joiden täytyisi tietysti toimia hyvin. Mutta yhtä tärkeää organisaatiolle on luoda tyytyväinen viestintäilmapiiri, sillä se vaikuttaa jokaisen työntekijän mielialaan ja työtyytyväisyyteen. (Juholin 1999: 29 – 37)

Etenkin johdon tulisi tarkkailla organisaation viestintää ja kehittää sitä, jotta palvelu niin sisäisille kuin ulkoisille asiakkaillekin olisi kunnossa. Liiallinen, liian vähäinen sekä väärin asioihin painottuva viestintä laskevat yrityksen mahdollisuuksia toimia asiakasystävällisesti ja tehokkaasti. Tärkeintä olisi välittää ihmisistä, joiden kanssa kommunikoi, sillä silloin asiakkaasta tuntuu siltä, että häntä ymmärretään ja arvostetaan. Kukapa nyt ei haluaisi hyvää palvelua? Toisaalta työntekijän välinpitämätön asennoituminen asiakasta kohtaan voi vaikuttaa asiakaspalvelutilanteen lisäksi todella negatiivisesti yritykseen, mikä näkyy lopulta tuloksen heikentymisenä. Eli kaikista oleellisinta on olla ymmärtäväinen, vaikka itse asiakkaalle tarkoitettu viesti ei aina olisikaan niin täydellisesti muotoiltu. (Timm 2001: 123 – 126)

4.6.1 Viestintätyytyväisyys

Viestintä- ja työtyytyväisyydessä on todettu olevan riippuvuutta, mikä vahvistaa sen, että viestintä liittyy hyvin läheisesti työtyytyväisyyteen

ja sitä kautta myös asiakastyytyväisyyteen. Viestintätyytyväisyyttä lisäävät tiedon saaminen ja työyhteisössä kuulluksi tuleminen sekä se, että tietää voivansa vaikuttaa organisaation asioihin. Ja kuten tyytyväisyys yleensäkin, myös viestintätyytyväisyyden muodostuminen tapahtuu omien odotusten ja kokemusten suhteesta. (Juholin 1999: 70 - 71)

Jos viestintään ollaan tyytyväisiä, ollaan usein myös itse työyhteisöön tyytyväisiä. Viestintätyytyväisyys perustuu henkilöiden väliseen vuoro-vaikutukseen, mahdollisuuteen vaihtaa informaatiota, keskusteluun sekä esimies-alaisuuteen toimivuuteen. Positiivinen ja toimiva viestintäilmasto siis tehostaa yhteisön toimintaa ja näin ollen parantaa lisäksi tuloskykyä. (Juholin 1999: 73 - 75)

Tietopankin 1990-luvun aineiston sekä Juholinin tutkimuksen (1999) mukaan henkilöstö haluaisi lisää tietoa johdolta, lähimmiltä esimiehiltä, luottamushenkilöiltä sekä osasto- ja yksikkökokouksista. Varsinkaan suulliseen viestintään ei olla tyytyväisiä. Lisäksi muutosviestinnässä on paljon parantamisen varaa, liittyi muutos sitten mihin tahansa. Vaikka tietokanavat toimivat suhteellisen hyvin, on itse tietovajeita silti paljon. Etenkään työllisyystilanteesta, henkilöstöeduista, organisaatiomuutoksista eikä yhteisön toimintasuunnitelmista koeta saavan tarpeeksi paljon tietoa. Toisaalta asiat ovat kunnossa työtovereiden välisessä viestinnässä niin kuin myös välillisessä eli ammatillisessa viestinnässä, johon luetaan esimerkiksi tiedotteet, sähköposti ja ilmoitustaulut. Vapaa-ajan asioihin liittyvä viestintä toimii myös oikein hyvin.

Viestintään liittyvää toimintaa voisi parantaa, jos johto ottaisi tarkemmin selvää siitä, mitä henkilöstö ajattelee ja kertoisi työntekijöille heille tärkeistä asioista. Tiedon pitäisi olla lisäksi helposti saatavilla ja täsmällistä. Myös huhuja pitäisi organisaatiossa pystyä karsimaan ja korvata ne oikealla viestinnällä. (Juholin 1999: 76 - 80)

Juholinin tutkimuksen mukaan tyytyväisyys viestintään on vähentynyt 1990-luvun lopulla. Sama trendi näkyy tyytyväisyydessä yhteishenkeen, työtovereihin, ilmapiiriin, johtamistyyliin ja työnantaja-organisaatioon. Ainoastaan tyytyväisyys omaa työtä kohtaan on hieman kasvanut. (Juholin 1999: 77 - 79)

Yleinen viestintätyytyväisyys on sidoksissa johtamistyyliin sekä viestinnän sisältöihin organisaation suunnitelmista ja tavoitteista. Johtamistyyliin taas vaikuttavat esimiesten viestintävalmiudet, kuuntelutaidot sekä halu viestiä henkilöstölle tärkeistä asioista. Tämä tarkoittaa, että välillisellä viestinnällä ei ole erityisen paljon vaikutusta viestintätyytyväisyyteen. Toisaalta johdon viestinnän lisäksi horison-

taalista ja verkostoihin perustuvaa viestintää pidetään merkittävänä. (Juholin 1999: 80 - 84)

4.6.2 Kalmarin viestintätyytyväisyys

Haastatteluiden perusteella Kalmarin viestintä toimii hyvin ja näin jokainen työntekijä tietää, missä mennään. Kalmarin strategia ja visiot ovat siis jokaisen halukkaan tiedossa sekä välillinen viestintä ja sen jakelu on hoidettu moitteettomasti. Yritys on kuitenkin niin suuri, että myös oman osaston – tässä tapauksessa Servicesin - tavoitteet pitäisi olla paremmin selvillä. Keskustelua organisaatiossa varsinkin osastojen välillä olisi siis hyvä lisätä, jotta yhteiset päämäärät ja tavoitteet saataisiin selville sekä yhteistyötä saataisiin lisättyä. (Chambers ym. 15.1.2007, haastattelut)

Myös esimieshaastattelusta kävi ilmi, että Kalmarilla viestintä toimii yleisellä tasolla yleensä ottaen hyvin, mutta parannettavaa kuitenkin löytyy. Varsinkin kun organisaatioviestintää ajatellaan pienemmän yksikön kuten Servicesin osalta, niin aukkoja viestinnässä on paljon. Esimerkiksi informaation jakelua olisi hyvä tehostaa, sillä viesti ei aina mene perille kaikille joille tieto kuuluu, ja toisaalta tieto saattaa mennä myös ihmisille, joiden ei tarvitse asiasta tietää. Enemmän puutteita siis löytyy itse informaation kuin jakelukanaviin liittyen.

Esimerkiksi varaosaostoa ei aina informoida kaikista asioista, vaan tieto tulee sitten myöhemmin vähän niin kuin puskan takaa. Oston tulisi kuitenkin valmistautua varaosien hankintaan, varsinkin jos uusia nimikkeitä otetaan käyttöön ja siitä sovitaan mm. tuotekehityksessä tai tuotetuessa. Onhan osto-osasto hyvin tärkeä osa arvoketjua, sillä se hankki kaikki tarvittavat tuotteet varastoon. Ilman sitä, ei ole mitään mitä myydä, joten organisaation tavoitteidenkaan kannalta osto-osastoa ei ole suositeltavaa sivuuttaa. Ja koska varaosabiznes on vuosi vuodelta Kalmarilla merkittävämmässä asemassa, pitäisi sellaiselle oleelliselle organisaation taholle informoida tärkeistä asioista ja muutoksista. (Gren 6.3.2007, haastattelu)

Myynnin ja oston välinen viestintä kaipaa myös kehitystä. Ensinnäkin tiedon laatuun kannattaisi panostaa, jotta työntekijät voisivat toimia tehokkaasti. Esimerkiksi joskus ostonkin saattaa suodattaa sellaista tietoa, mikä ei sille oikeastaan kuulu, ja se vain monimutkaistaa työntekoa. Sama asia pätee myös myynnille osoitetun informaation suhteen. Jokaisen täytyisi muistaa, että viestin tulisi mennä toiselle hyvän tavan mukaisesti ja kohteliaasti ilman turhia ongelmia tai riitelyä.

Ihan päivittäisiin töihin liittyen ostajien olisi lisäksi tärkeää tietää, kuinka merkittävästä ja kiireellisestä asiasta on oikein kyse. Kaikki asiat eivät yksinkertaisesti voi olla samalla viivalla, muuten mikään

asia ei ainakaan tule aikanaan hoidetuksi. Kalmarin toiminnan-ohjausjärjestelmän tilausten priorisointiluokittelu on jokseenkin siis menettänyt merkityksensä, sillä asioita ei välttämättä aina luokitella sellaisiksi, kuin ne oikeasti ovat. Tämän vuoksi oikeat hätätapaukset eivät erotu. (Gren 6.3.2007, haastattelu)

4.6.3 Miten viestintää voi kehittää?

Viestintä vaatii pelisääntöjä, eli yrityksen toimintaperiaatteet ja arvot kannattaa olla jokaisen työntekijän saatavilla. Näin henkilöstölle muodostuu käsitys siitä, miksi yritys on olemassa ja mihin se tähtää. Viestinnän olisi hyvä olla ennakoivaa, avointa ja vuorovaikutteista sekä tavoitteet pitäisi operationalisoida, jotta jokainen tietää miten toimia käytännössä.

Yrityksen johdon pitää myös tietää, mistä asioista kaivataan tietoa, joten se vaatii ryhmien sekä yksiköiden analysoimista ja seuranta. Tähän liittyy läheisesti luku 3.2.1, jossa kerrotaan keskustelun sekä vuoropuhelun merkityksestä. Työntekijöiden muodostamat omat verkostot ja keskustelu täydentävät yrityksen formaalia viestintää, mutta yksiköt tarvitsevat myös yhteisöviestintää, eli välillistä ja osastojen johdon viestintää. Näistä kasvokkaisuviestinnällä on suurin painoarvo, mutta valitettavasti siinäkin on havaittu paljon puutteita. (Juholin 1999: 108 - 112, 145 - 146)

Varsinkin kokousten ja palaverien järjestämisessä on paljon kehitettävää. Olisi esimerkiksi suositeltavaa kertoa käsiteltävästä aiheesta jo etukäteen ja kannustaa työntekijöitä tutustumaan aiheeseen sekä valmistelemaan jotain kokousta varten. Myös itse esitykseen panostus sekä kiinnostava ja selkeä viestintätyyli yhdessä avoimen ilmapiirin kanssa edistävät keskustelua. Lisäksi koulutus- ja perehdyttämistilanteisiin kannattaisi satsata enemmän, sillä ovathan ne henkilöt tekemässä yritykselle yhteistä hyvää ja tulosta jatkossa. Miksi joskus kuitenkin tingitään yrityksen kulttuuriin ja tavoitteisiin tutustumisesta sen omalla kustannuksella? (Juholin 1999: 141 - 148)

4.7 Mitä asiakastyytyväisyysmittauksella käytännössä saavutetaan?

Tällä asiakastyytyväisyystutkimuksella halutaan eniten saavuttaa käytännön hyötyä ja saada ratkaisuja mahdollisiin ongelmiin. Tärkein asia on ihmissuhteet ja niiden toimivuus, eli suhteiden parantaminen on ensisijalla. Muitakin asioita voi siinä sivussa silti kehittää. Ja kuten aiemmissa luvuissa on sanottu, työilmapiirin ja suhteiden kehitys sekä keskustelun lisääminen parantaa usein muutakin kuin pelkkää yhteistyötä. Sillä on vaikutusta tehokkuuteen, tuottavuuteen ja kannattavuuteen, ja loppujen lopuksi yrityksen tulokseen. (Gren 6.3.2007, haastattelu)

4.7.1 Osastojen välisten suhteiden kehittäminen

Osastojen välisen suhteiden laadun selvittäminen sekä mahdollisiin ongelma-kohtiin ratkaisujen ideoiminen on tällä hetkellä Kalmarin varaosaostolle ja koko Servicesille tärkein asia. Työnteko on ihmisten välistä vuorovaikutusta, joten henkilöiden väliset kemiaat täytyisi ensisijaisesti saada pelaamaan. Ja koska organisaatiossa on havaittavissa ongelmia ja pientä kinaa, on suhteiden selvittäminen erityisen merkittävää, jotta yhteistyö olisi jokaiselle mieluisampaa ja yritykselle tuottavampaa. Suhteiden kehittämiseen vaikuttaa suurelta osin työssä viihtyvyys, eli toisin sanoin työolosuhteet, työilmapiiri sekä tunneasiat, kuten työntekijöiden asenteet ja arvot. (Gren 6.3.2007, haastattelu)

4.7.2 Oston tuloksellisuuden parantaminen

Oston tuloksellisuutta ei haastatteluissa mainittu, mutta siihen päästään välttämättä, jos vain osastojen välinen yhteistyö ja ilmapiiri saadaan toimimaan sujuvasti. Lisääntyneen keskustelun avulla turha työ jää pois ja asioihin tartutaan aktiivisemmin sekä sitoudutaan yhteisiin päämääriin ja pelisääntöihin.

4.7.3 Palvelutason ylläpito ja parantaminen

Varaosaosto-osastolla ollaan nyt siinä tilanteessa, ettei varastojen palvelutasoa juurikaan voi parantaa, joten siihen ei haluttu kiinnittää niin paljon huomiota. Kuitenkin ei-varastoitavien nimikkeiden kohdalla palvelutason parantaminen olisi olennaisessa asemassa. Esimerkiksi sellaisissa tilanteissa, kun kone on rikki ja varaosat olisi saatava nopeasti, olisi oston pyrittävä vastaamaan palvelupyyntöihin mahdollisimman ripeästi. Tämä edellyttäisi mm. toimitusaikojen lyhentämistä sekä globaalien tytäryhtiöiden hyväksikäyttöä. (Gren 6.3.2007, haastattelu)

5. ASIAKASTYYTYVÄISYYSTUTKIMUS

5.1 Suunnittelu

Raportin alussa luvussa yksi kerrottiin jo aiheen taustasta ja sen rajauksesta, joten siihen asiaan ei tässä enää paneuduta sen tarkemmin vaan keskitytään itse tutkimukseen, jonka suunnittelu kävi aika nopeasti. Tutkimusmenetelmien valinta oli selvää jo suhteellisen aikaisessa vaiheessa, kun idea koko asiakastyytyväisyystutkimuksesta heräsi, joten siihen ei niinkään mennyt aikaa. Kaikki suunnittelu- ja toteutusvaiheet pyrittiin tekemään täysin puolueettomasti.

5.1.1 Otokoko

Tutkimus on kokonaistutkimus, jonka otokoko on 20 henkilöä. Siihen on otettu mukaan kaikki myyjät sekä Kalmar Services- että Kalmar Suomi -myyntiosastolta. Otokoko pieni huomattavasti aiheen rajauksen myötä, mutta vaikka se onkin suhteellisen pieni, tärkeintä oli kuitenkin saada otoksesta mahdollisimman homogeeninen. On kuitenkin ensisijaisen tärkeää kartoittaa asiakastyytyväisyyttä ja parantaa suhteita juuri Tampereella, missä osastot ovat toistensa kanssa tekemisissä päivittäin.

5.1.2 Tutkimusmenetelmät

Niin kuin jo aikaisemmin on mainittu, tutkimusmenetelmien valinta oli suhteellisen helppoa, sillä kyseessä oli asiakastyytyväisyyttä kartoittava, ei niinkään asioiden syitä selvittävä tutkimus. Niinpä jokaiselle myyjälle suunnattu kvantitatiivinen kysely oli paras mahdollinen tapa saada selville sen hetkinen yleiskuva varaosaosto-osaston sisäisten asiakkaiden asenteista ja mielipiteistä.

Kvantitatiivinen kysely

Kyselylomakkeen toteuttaminen oli nopeaa ja mutkatonta sekä lisäksi edullista. Tutkimustuloksetkin ovat helposti analysoitavissa ja mitattavissa tilastomatematiikan ohjelmia hyväksi käyttäen. Kuitenkin itse kyselytutkimuksen suunnitteluun kului jonkin verran aikaa ja varsinkin aloittaminen oli vaikeaa. Vaikka tietoa tutkimuksen tekemisestä oli hankittu jo alkuvaiheessa, oli kyselylomakkeen laatiminen silti haasteellista.

Etenkin kysymysten muotoileminen tuotti jossain vaiheessa vaikeuksia, sillä koko kyselyn piti näyttää mahdollisimman yhtenäiseltä. Eli jokainen samantyylinen kysymys muotoiltiin samalla

tavalla, jolloin vastaamaan pystyi helposti valitsemalla asteikosta itseään kaikista lähinnä olevan vaihtoehdon. Suurimmassa osassa kysymyksiin vastattiin asteikolla ”täysin samaa mieltä – täysin eri mieltä”, mutta mukaan mahtui myös mm. ”kyllä” ja ”ei” -vastauksia. Toki mukana oli muutamia muitakin kysymyksiä, joiden avulla selvitettiin vastaajien taustatietoja, kuten mm. vastaajien ikää ja sukupuolta.

Kvalitatiivinen aineisto

Määrällisen tutkimuksen lisäksi käytettiin myös hyväksi jonkin verran laadullista aineistoa, jota hyödynnettiin lähinnä raportin teorian viitekehäksessä, jotta käsiteltäviin asioihin saatiin mukaan myös Kalmarin perspektiivi. Kvalitatiivista tutkimusta on mukana tässä tapauksessa haastatteluiden muodossa. Haastateltavat ovat kaikki Kalmar Services -organisaation työntekijöitä, sekä osto- että myyntiosastolta, ja he kaikki olivat jokseenkin samaa mieltä asioista, joihin kaivattiin heidän mielipiteitään.

Haastateltavaksi suostui myös varaosaosto-osaston esimies, joka toimi myös tämän asiakastytytyväisyystutkimuksen toimeksiantajana. Hänen avullaan joihinkin yrityksen toimintoihin ja toimintatapoihin liittyen saatiin erittäin merkittävää tietoa sekä hän osasi myös hyvin määritellä itse tutkimuksen päämäärät ja käytännön tavoitteet.

5.2 Tutkimuksen toteutus

Kun kyselylomakkeet oli saatu valmiiksi, ne lähetettiin jokaiselle myyjälle 25.1.2007. Vastaamiseen annettiin aikaa noin kaksi viikkoa, ja yhtä ihmistä lukuun ottamatta kaikki palauttivatkin lomakkeen tuon mainitun ajan sisällä. Onneksi siis lähes jokainen myyjä otti tutkimuksen vakavasti ja vastasi kysymyksiin kunnolla, joten vastausprosentistakin muodostui hyvin korkea, niin kuin niin pienelle otokselle ilman muuta pitäisi tutkimuksen luotettavuuden kannalta.

Haastattelujen tekeminen oli ehkä vaikeampaa kuin itse kyselytutkimuksen laatiminen ja toteuttaminen. Kysymykset oli kyllä nekin helppo keksiä sekä itse haastattelutilanne oli mukavan rento, mutta aineiston analysoiminen ei ollut niin yksiselitteistä. Joskus haastateltava saattoi nimittäin ikään kuin luisua sivuraiteille vastauksissaan, joten kaikki vastausmateriaali ei ollut relevanttia.

Tutkimukseen sopimattoman aineiston karsiminen oli kuitenkin aika vaivatonta. Suurimmasta osasta asioita oltiin yleensä ottaen samaa mieltä, vaikka mukaan mahtui myös yksittäisiä, erilaisia mielipiteitä. Kaikista merkittävimmät ja yleisimmät seikat koettiin kuitenkin poimia, eikä aineiston purkamisessa loppujen lopuksi kovin kauaa mennyt, toisin kuin kvantitatiivisen aineiston analysoinnissa.

6. TUTKIMUSTULOSTEN ESITTELY JA ANALYSOINTI

Tutkimus on kokonaistutkimus, eli kaikki asiaa koskevat henkilöt on otettu mukaan tutkimukseen. Mutta otoskoko on silti hyvin pieni, sillä Kalmarin varaosa-oston työntekijöiden kanssa tekemisissä olevia myyjiä ei ole määrällisesti kovin paljon. Hyvä asia kuitenkin on, että vastauksista jäi vain yksi puuttumaan, joten reliabiliteetin, toisin sanoin tulosten pysyvyyden ja luotettavuuden, voidaan olettaa olevan hyvä.

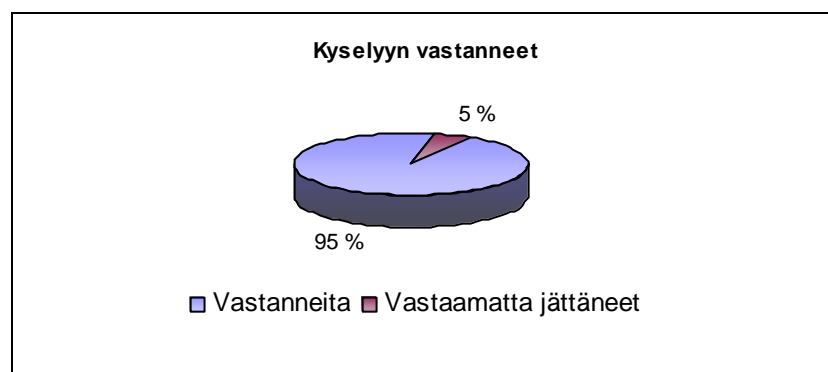
6.1 Tulokset

Tulosten analysoinnissa ja mittaamisessa käytettiin Microsoft Exceliä sekä tilastomatematiikan SPSS -ohjelmaa. Kaikkiin vastauksiin ei taulukoita tai kuvaajia ole laadittu, koska kysymyksiä oli niin monta. Mutta jokainen kysymys ja sen tulokset on silti käsitelty ainakin sanallisesti.

Koska kyselylomakkeessa oli eroteltu eri osa-alueita ja selvitetty jokaiseen aihealueeseen liittyen muutamia asioita asiakastyytyväisyyden kannalta, myös analysointi tapahtuu loogisesti siinä samassa järjestyksessä. Eli ensin aloitetaan perustiedoista, jotka selvittävät vastanneiden taustoja ja sen jälkeen siirrytään itse asiakastyytyväisyyteen. Asiakastyytyväisyyteen liittyvät tulokset on jaettu alaotsikoihin: palvelu, laatu, suhteet, viestintä, organisaatio sekä koulutus. Lopuksi tuloksia analysoidaan vielä SPSS -ohjelman avulla.

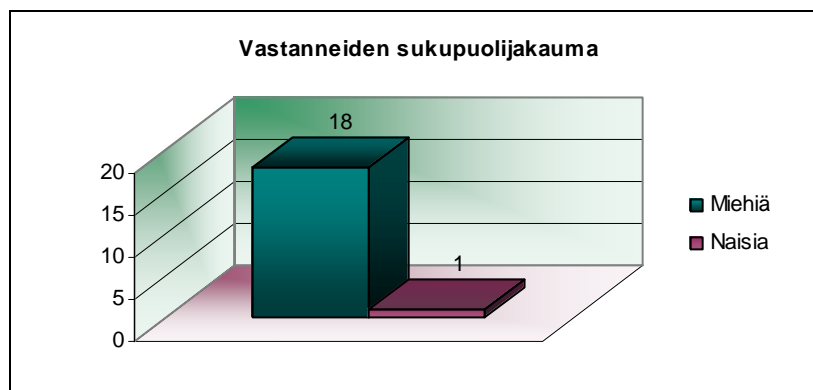
6.1.1 Vastaajien perustiedot

Kysely lähetettiin 20 myyntihenkilölle, joista suurin osa työskentelee Servicen varaosamyynnissä ja pienempi osa Kalmar Suomi -myynnissä. Heistä 19 ihmistä palautti kyselylomakkeen takaisin vastauksineen, joten vain yksi vastauslomake jäi puuttumaan. Kato oli näin ollen 5 % ja vastausprosentiksi muodostui 95, minkä voi nähdä selkeästi alla olevasta kuvaajasta.



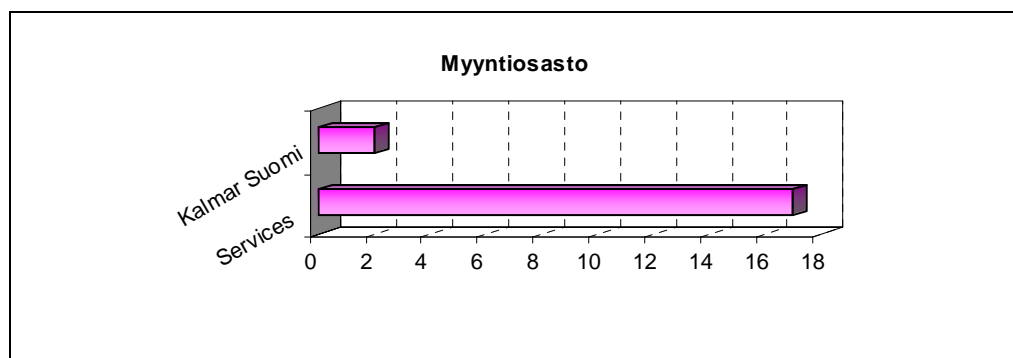
Kuvio 6. Kyselyyn vastanneet.

Näistä vastaajista lähes kaikki olivat miehiä. Vain yksi 19:sta vastaajasta oli nainen. Miesvastaajien prosenttiosuus oli näin ollen lähes 95. Koska määrällinen ero sukupuolten välillä on niin suuri, ei sukupuolta voi luotettavasti käyttää SPSS -ohjelman tilastollisena muuttujana. Eihän yhden naisen mielipiteen voi odottaa kattavan monien naisten mielipiteitä.



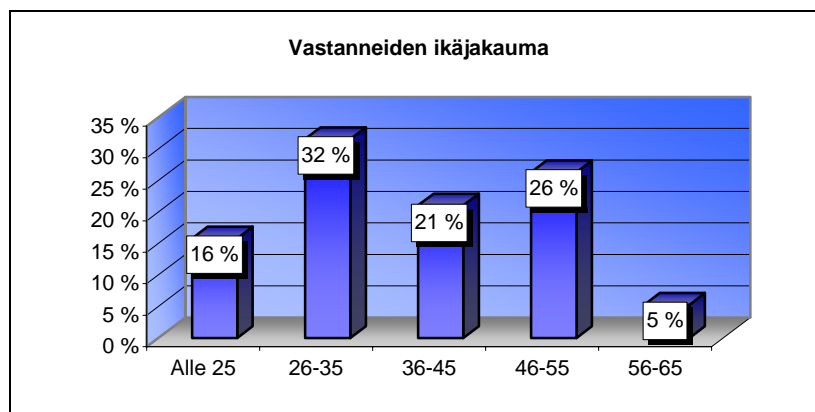
Kuvio 7. Kyselyyn vastanneiden sukupuolijakauma.

Samankaltaisia, suuria eroja oli myös havaittavissa myyntiosastojen vastausjakaumassa. Vastauksia saatiin 17 kappaletta Servicesin varaosamyynnistä, kun niitä saatiin vain kaksi Kalmar Suomen myynnistä. Tämä oli odotettavissa, sillä kyseiset organisaatiot ovat hyvin erikokoisia toisiinsa verrattuna. Myyjiä on huomattavasti enemmän Services -osastolla kuin Suomen myynnissä. Eli Kalmar Servicesin osuus oli noin 89 %, kun Kalmar Suomen vastauksien osuus oli noin 11 %. Tämä kyseenalaistaa myös tämän muuttujan hyödyntämisen SPSS -ohjelman käytössä.



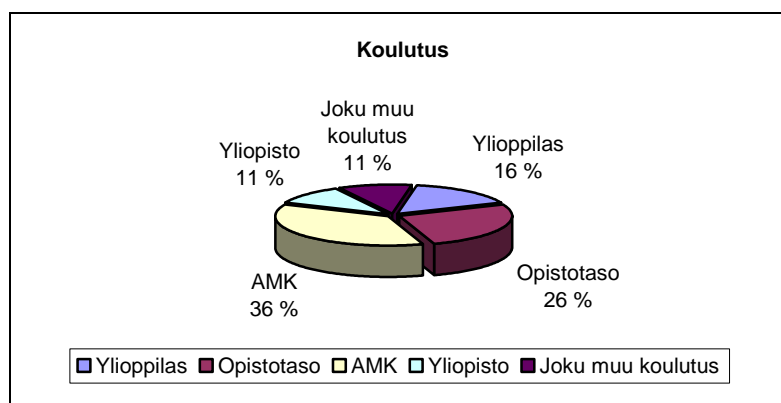
Kuvio 8. Vastaajan myyntiosasto.

Suurin osa vastanneista oli 26 - 35 -vuotiaita, joita oli yhteensä noin 32 %. Vähiten taas oli ääripäitä, sekä nuoria että vanhoja. Kuitenkin nuoria on suhteellisesti aika suuri osa, melkein yhtä paljon kuin 36 - 45 -vuotiaita, kuten alla olevasta kuvaajasta näkyy.



Kuvio 9. Vastanneiden ikäjakauma.

Viimeinen vastaajien taustaa selvittävä peruskysymys liittyi koulutukseen. Kävi ilmi, että suurimmalla osalla vastaajista oli ammattikorkeakoulupohjainen koulutus, mutta ero muihin koulutuksiin ei ollut merkittävä. “Joku muu koulutus” -osioon lukeutui mm. mekaanikkokoulutus.



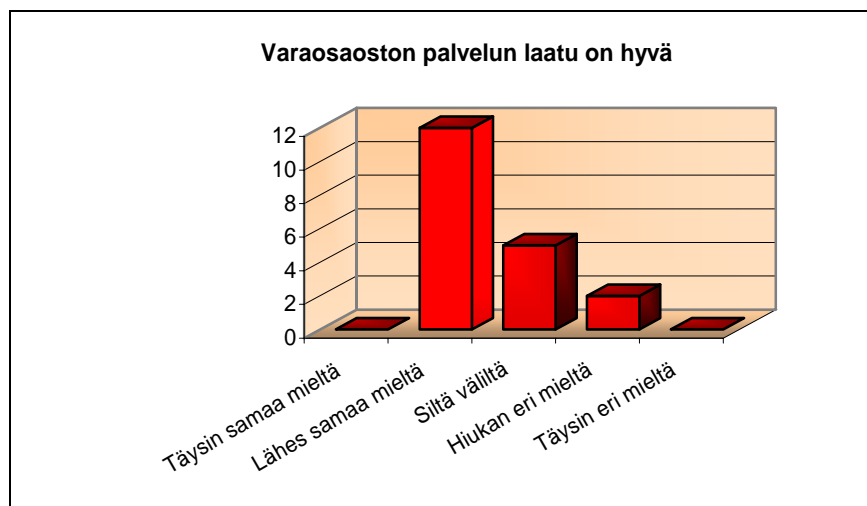
Kuvio 10. Vastanneiden koulutus pohja

6.1.2 Itse asiakastyytyväisyyttä mittaavat kysymykset

Seuraavat vastaukset kertovat itse asiakastyytyväisyydestä. Aiemmin esitetyillä taustatiedoillakin on kyllä merkitystä myöhemmässä vaiheessa, jolloin käytetään hyväksi tilastomatematiikan SPSS -ohjelmaa. Ensin kuitenkin kiinnitetään huomiota siihen, mitä mieltä myyntiosastot olivat varaosaoston toiminnasta?

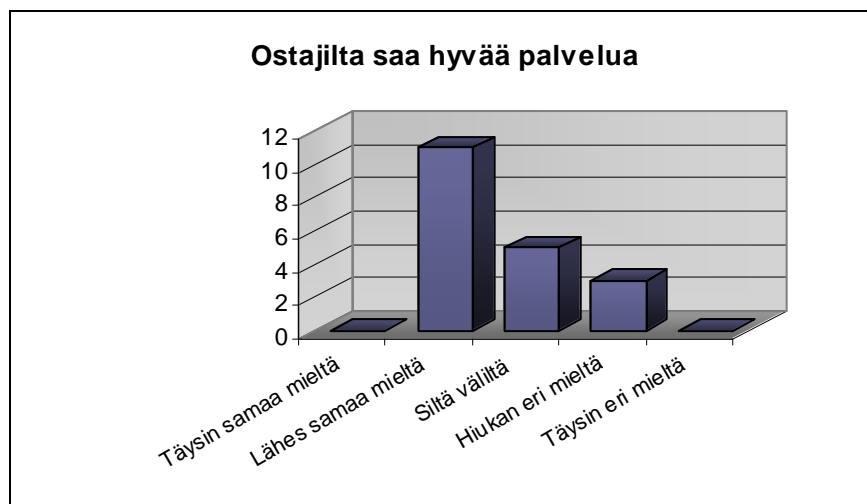
Palvelu

Yleensä ottaen ostos-osaston palveluun oltiin tyytyväisiä, vaikka parantamisen varaa kyllä olisi. Yksikään myyjä ei antanut erittäin hyvää tai erittäin huonoa arvosanaa, vaan kaikki keskittyivät jakauman keskiosaan. Siis noin 63 % vastaajista oli sitä mieltä, että palvelun laatu on ihan hyvää ja vain noin 10 %:n mielestä se oli aika huonoa.



Kuvio 11. Jakauma varaosaoston palvelun laadusta.

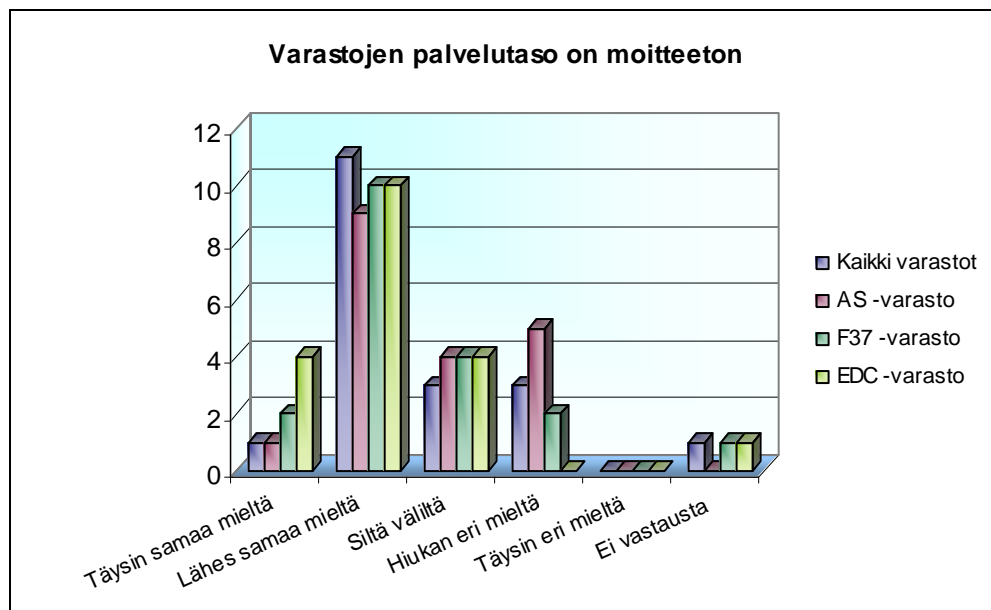
Seuraavaksi samaa asiaa kysyttiin vähän eri tavalla, ja tulokset olivatkin lähes samanlaiset. Kuitenkin nämä jälkimmäiset vastaukset olivat hiukan huonompia. Olisikohan syy siinä, että kyseinen kysymys oli muotoiltu hiukan henkilökohtaisemmaksi ja siinä oli korostettu juuri ostajilta saatua palvelua, kun taas ensimmäisessä kysymyksessä palvelun laatua mitattiin ihan yleisellä tasolla. Oli miten oli, niin kysymyksen muotoilu ei silti tässä tapauksessa hirmuisesti vaikuttanut tuloksiin. Ja SPSS -analyysistä selviää näiden muuttujien välinen selvä yhteys, sillä Spearmanin korrelaatioksi tuli 0,604 ($p=0,006$), mikä viittaa kohtalaiseen riippuvuuteen. SPSS-analyysia on vielä enemmän seuraavassa kappaleessa.



Kuvio 12. Jakauma ostajilta saadun palvelun tasosta.

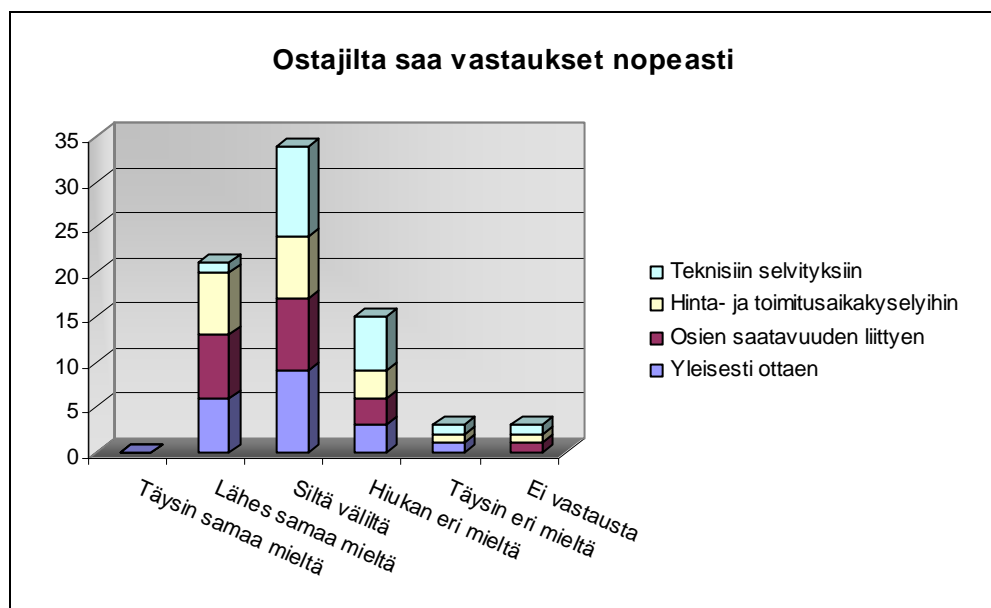
Samanlainen trendi näkyy tyytyväisyydessä varastojen palvelutasoon. Kuitenkin huomattavasti suurin osa vastanneista on lähes tyytyväisiä, mikä on erittäin hyvä asia. Alla olevasta kaaviosta voi nähdä, että etenkin EDC -varaston palvelutasoon ollaan tyytyväisiä, kun taas AS-varastolla olisi eniten petrattavaa. Voi tietysti olla, että Tampereella

sijaitsevan AS-varaston puutteista ollaan eniten tietoisia, sillä vastaajat ovat sen välittömässä läheisyydessä. Muut varastot taas sijaitsevat Ruotsissa ja Ranskassa, joten tieto niiden toiminnasta voi olla siksi vähäisempää.



Kuvio 13. Eri varastojen palvelutasot

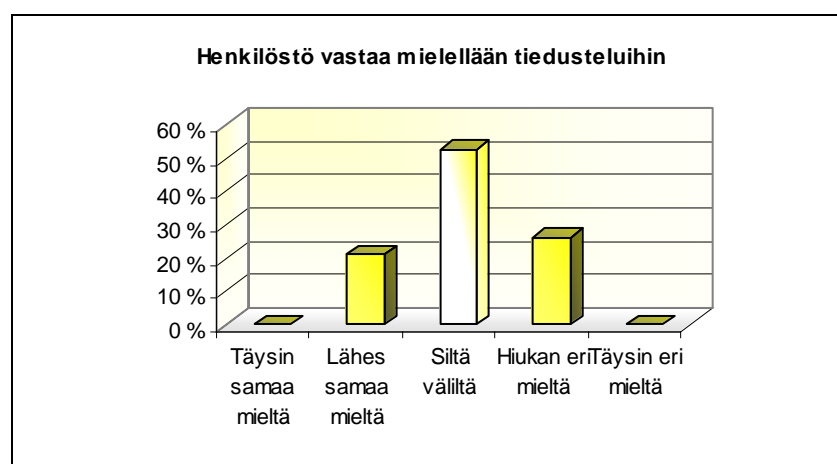
Vaikka varastojen palvelutaso on ihan hyvällä tasolla, on asiakaspalvelun nopeuteen ja varsinkin vastausten antamiseen kiinnitettävä huomiota. Niin kuin alla olevasta kuvaajasta näkee, kaikista huonoimmin vastauksia saadaan teknisiin selvityksiin liittyen.



Kuvio 14. Myyntihenkilöstön tyytyväisyys ostajien nopeuteen hoitaa asioita.

Tekniset selvitykset ovat kyllä toisaalta myös haastavimpia asioita, mitä ostojoutuu yhdessä myynnin kanssa tutkimaan, joten tulokset eivät sinänsä yllätä. Haastatteluissakin mainittiin, että niihin kuluu välillä todella paljon aikaa ja niistä muodostuu kaikista ongelmallisimpia tilanteita, sillä loppuasiakas haluaa kaikenlaisen tiedon varaosista aina niin pian kuin mahdollista. Jos ostosaston henkilöstö voisi toimia ripeämmin, se tietysti parantaisi tyytyväisyyttä reagointi- ja vastausnopeuteen. Mutta on tilanteita, jolloin pikaista vastausta ei vain yksinkertaisesti ole mahdollista antaa, jos esimerkiksi toimittaja ei puolestaan selvitä asioita ajoissa.

Parin seuraavan kysymyksen avulla pyrittiin saamaan selville, millaiseksi myyntihenkilöstö kokee ostajien mielenkiinnon joka-päiväisiä tiedusteluja sekä omaa työtään kohtaan. Tutkimustuloksiin vaikuttaa paljolti mm. vastaajan tunnetila, asenteet ja ihmistuntemus.

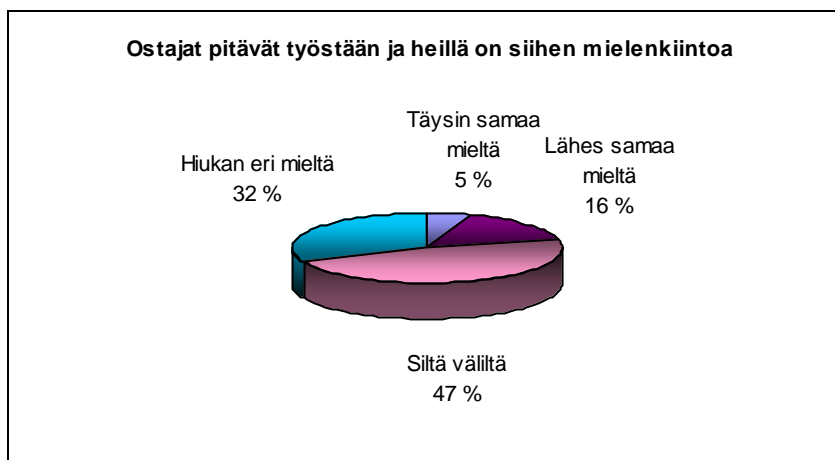


Kuvio 15. Ostajien mielenkiinto tiedusteluja kohtaan.

Vaikka kukaan myyjä ei tietenkään tiedä ostajien oikeaa mielenkiintoa tiedusteluja kohtaan, jokaisella on varmasti jonkinlainen mielikuva asiasta esimerkiksi ostajien käytöksen perusteella. Edellisellä sivulla oleva kuvaaja paljastaa, että myyntihenkilöstön mielestä ostajat eivät pidä tiedusteluja mielenkiintoisina eivätkä innostu niistä, mutta toisaalta ei niihin silti suhtauduta liian negatiivisestikaan. Kuitenkin ostajien asenteessa on hiukan parantamisen varaa, mikäli myyjien mielipiteisiin on uskomisen.

Aika samankaltaiset tulokset saatiin ostajien mielenkiinnosta omaa työtään kohtaan. Vaikka siinäkin suurin osa vastauksista painottuu keskivaiheille, eli ei hyvälle eikä huonolle alueelle, niin silti on enemmän huonoja kuin hyviä vastauksia. Niinpä myös näiden tulosten varjossa voisi olettaa, että myyjät eivät ole tyytyväisiä ostosaston henkilöstön asennoitumiseen omaa työtään kohtaan. On tietysti ihan toinen asia, ovatko nämä arvailut totta, mutta eivät myyjät tällaisia tuloksia ole varmaankaan täysin tuulesta temmanneet. Toisaalta myyjillä, tai ainakaan suurella osalla niistä, ei ole minkäänlaista

kokemusta ostotehtävistä, joten sitä saattaa helposti tulkita asioita tai jopa ihmisiäkin väärin.



Kuvio 15. Ostajien mielenkiinto omaa työtään kohtaan.

Mielenkiintoista on myös, että seuraavan kysymyksen perusteella osto-osastolla ei tiedetä niin paljon toisten työtehtävistä kuin olisi tarvetta. Tällöin syntyy monenlaisia ongelmatilanteita, joiden selvittämiseen saattaa mennä todella paljon aikaa. Esimerkiksi jos jonkun myyjän täytyisi saada selvitystä osto-osastolta johonkin kiireelliseen asiaan liittyen silloin kun asiaa hoitava ostaja ei ole paikalla, niin se tieto täytyisi saada jostain muualta. Mutta jos kellään muulla ei ole aavistustakaan koko asiasta eikä kukaan halua puuttua siihen, jutun selvitys venyy niin pitkään, että juuri se tietty ostaja tulee taas paikalle.

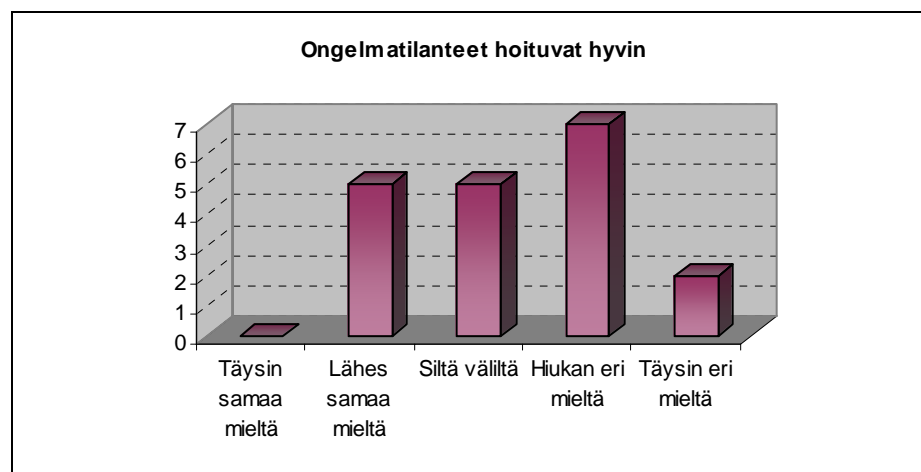


Kuvio 16. Ostotehtävät hoituvat vaikka vastuuostaja ei olisikaan paikalla.

Loppuasiakas ei yleensä ole tyytyväinen tällaisessa tilanteessa, vaan saattaa kääntyä jonkin muun yrityksen ja sen henkilökunnan puoleen.

Osastoilta ja sen toiminnalta odotetaan usein juuri joustavuutta, jotta asiat tulisi hoidetuksi. Tähän ongelmaan sopiva ratkaisu olisi esimerkiksi työnkierto, jolloin esimerkiksi jokainen ostaja tutustuisi toisen ostajan alueeseen jonkin aikaa. Työnkiertoa voi toteuttaa myös toisen osaston, kuten myyntiosaston kanssa, mikä laajentaa vielä enemmän osaamisaluetta ja perspektiiviä sekä edistää toisen ihmisen työn ymmärtämistä.

Edelliseen vastaukseen ja sen aihepiiriin liittyy läheisesti ongelmatilanteiden hoituminen, mikä on seuraava mitattava tekijä asiakastytyväisyystutkimuksessa. Voisi ainakin olettaa, että ostajan saavutettavuus ja selvitysten saaminen vaikuttaisi osaltaan ongelmatilanteiden hoitumiseen, sillä ne ovat kaikissa olosuhteissa tärkeitä tekijöitä myyntiorganisaatiolle.

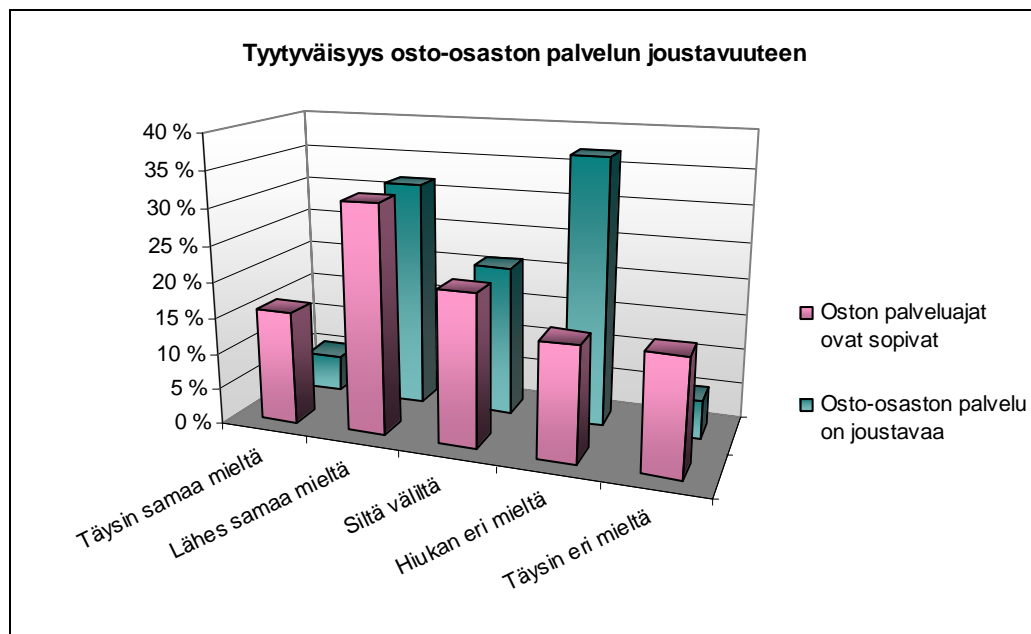


Kuvio 17. Ongelmatilanteiden hoituminen.

Tulokset näyttävätkin olevan jokseenkin samanlaisia, mutta ne ovat kuitenkin – kuten arvata saattaa – vielä negatiivisempia kuin pelkästään yhden ongelma-alueen hoitoon liittyen. Tietysti tähän vaikuttaa monet osa-alueet, ja kun ne kaikki otetaan huomioon, ollaan toimintaan siis vielä enemmän tyytymättömiä. Tämä kertoo siitä, että Kalmarin varaosaostolla on muitakin tilanteita, joita ei hoideta niin hyvin kuin olisi mahdollista. Tilanteiden sujuva hoituminen vaatisi toimivaa ja joustavaa organisaatiota, jossa työntekijöillä on hyvä olla, ja näin ollen hekin haluavat palvella asiakkaita mahdollisimman hyvin ja ripeästi. Organisaation täytyy kuitenkin ottaa tarkimmin selvää, mitä nuo kaikki ongelmatilanteet ovat.

Osto-osaston palvelun joustavuudessa on myös paljon parannettavaa. Kuvaajasta näkyy sekä myyntihenkilöstön tyytyväisyys itse joustavuuteen että palveluaikojen toimivuuteen. Vastaajien mielestä etenkin palvelun joustavuus oli heikkoa, mutta ei palveluaikoihinkaan täysin tyytyväisiä oltu. Palvelun joustavuuden merkitys heijastuu juuri aiemmin mainittuihin ongelmatilanteisiin, joita syntyy, kun ei pystytään joustamaan asioista organisaation eikä henkilöiden osalta.

Palveluaikojen tyytymättömyyteen vaikuttaa taas luultavasti se, että myyntiä tehdään kaukasiinkin maihin, jolloin aikaero on otettava huomioon. Esimerkiksi silloin kun toimisto on Suomessa avoinna, ei se välttämättä hyödytä asiakkaista Australiassa.



Kuvio 18. Osto-osaston palvelun joustavuus.

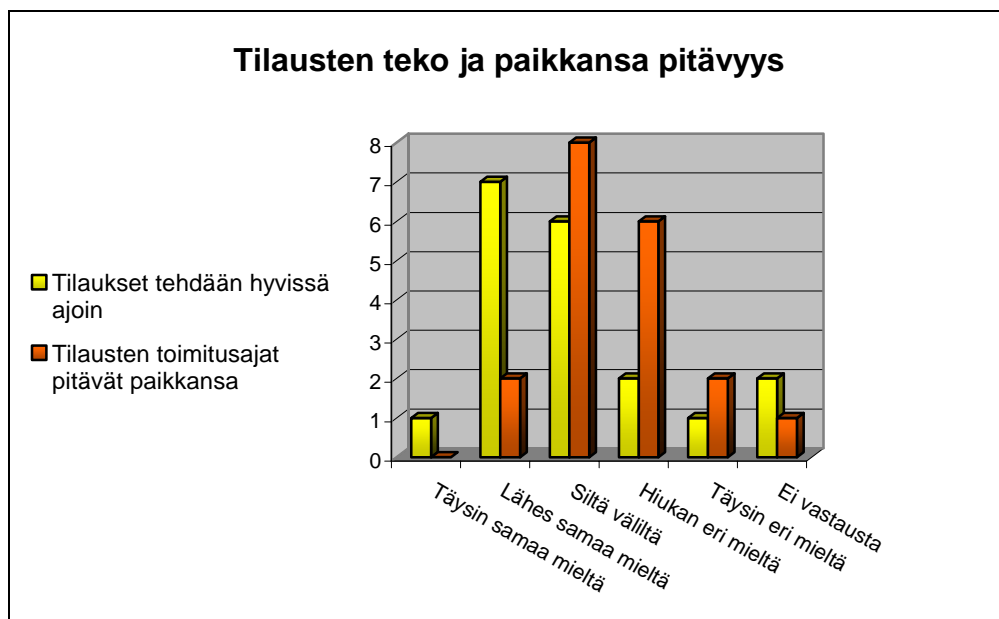
Vastaajista 37 % oli tyytyväisiä ja 42 % tyytymättömiä palvelun joustavuuteen ja loput siltä väliltä, eli tähän asiaan olisi paneuduttava ja kehitettävä parannusehdotuksia. Keskiarvo on nimittäin keskitason alapuolella, mikä on aika huolestuttavaa. Palveluaikoihin taas 47 % oli tyytyväisiä ja 32 % tyytymättömiä ja loput siltä väliltä. Nämäkään tulokset eivät kerskuttavia, sillä monet vastaajat olivat väittämän kanssa täysin eri mieltä ja loppujen lopuksi vastausten keskiarvo jää aika lailla keskitasoon.

Positiivista on, että myyntihenkilöstön mielestä osto-osaston työntekijät käyttäytyvät kohteliaasti sekä ymmärtävät, mitä myyjät erilaisilla pyynnöillä tarkoittavat. Eli ei ole juurikaan vaaraa siitä, että toiselle tulisi paha mieli, koska työntekijä ei osaa kunnolla käyttäytyä. Myöskään työtehtävien hoitaminen ei kärsi huonon asian ymmärtämisen vuoksi.

Yhteensä noin 58 % vastaajista oli sitä mieltä, että ostajat käyttäytyvät kohteliaasti heitä kohtaan. Lähes 37 % vastaajista taas pitivät käytöstä neutraalina, ja noin 5 %:n mielestä kohteliaisuudessa olisi parannettavaa. Lisäksi melkein 53 % myyntihenkilöstöstä oli sitä mieltä, että ostajat ymmärtävät heidän asiansa, kun taas 11 % toivoi asioiden ymmärtämiseen parannusta ja lähes 37 %:n mielestä ymmärrys oli siltä väliltä.

Laatu

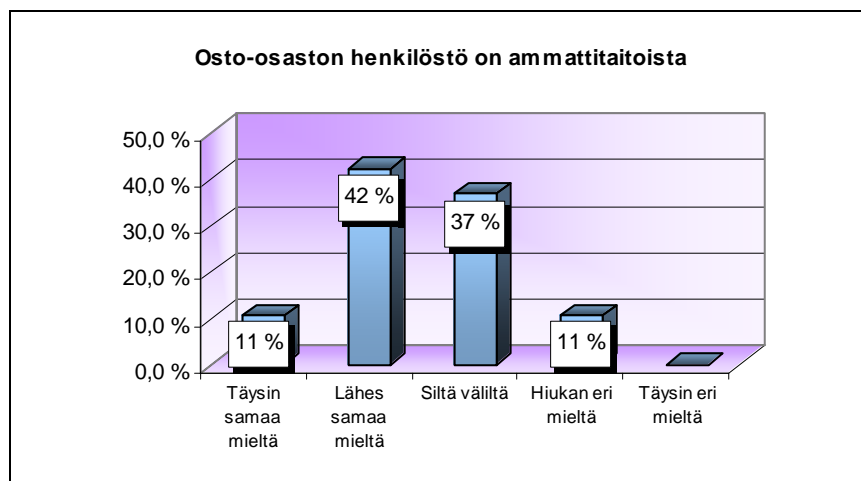
Valtaosa vastanneista oli sitä mieltä, että varastoon ostetut tuotteet ovat hyvälaatuisia. Yksikään ei pitänyt tavaraa huonolaatuisena, mutta ”siltä väliltä” -vastauksia oli kuitenkin jonkin verran. Tämä on erinomainen lähtökohta hyvälle palvelulle, mutta asioiden hoitumisen lisäksi myös ihmissuhteet täytyisi olla kunnossa.



Kuvio 19. Tyytyväisyys tilausten tekoon ja niiden toteutumiseen.

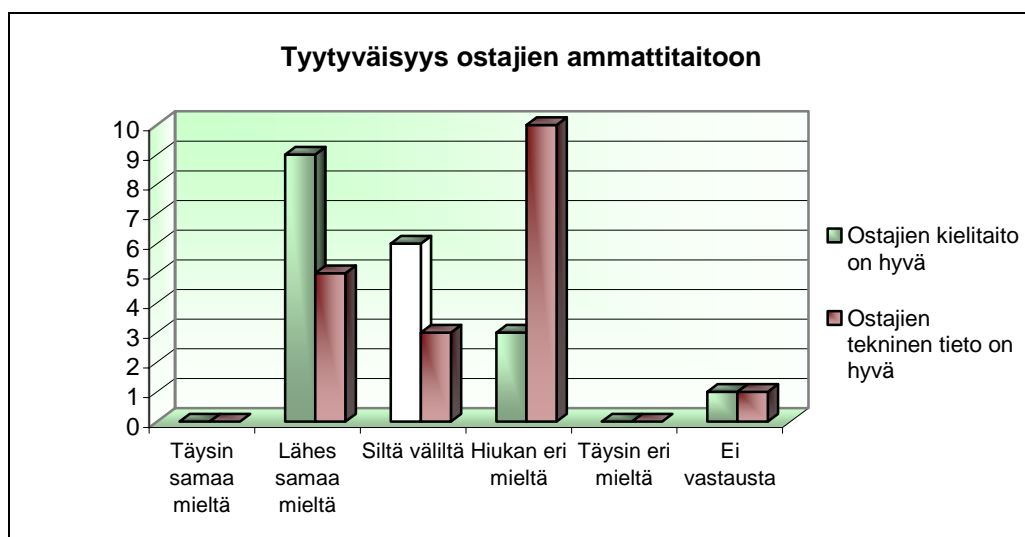
Suurin osa vastanneista oli tyytyväisiä tilausten tekovaiheeseen, mutta merkittävä osa oli vastannut myös aika neutraalisti, eli riippuu varmaankin paljon tilanteesta, ovatko tilaukset tehty ajallaan. Tehtyjen tilausten toimitusaikoihin ei silti oltu tyytyväisiä, vaan alue näyttää päinvastoin olevan aika heikoilla jäillä. Tämä ei kuitenkaan aina riipu ostajasta, vaan myös toimittajasta johtuvia viivästyksiä on paljon. Näihin kysymyksiin suhteellisen moni oli jättänyt vastaamatta ehkä siksi, etteivät kaikki myyntihenkilöt ole tietoisia tilausten toteutumisesta, jos he eivät niitä tarkkaan valvo. Jokaisen työnkuva on kuitenkin hiukan erilainen ja siitä riippuu kuinka paljon he joutuvat tai haluavat tavaran toimituksia tarkkailla tai tiedustella ostajilta.

Hyvä asia on, että osto-osaston ammattitaitoon oltiin kumminkin yleisesti ottaen aika lailla tyytyväisiä. Huonoja vastauksia antoi vain noin 10 % vastanneista. Vaikka tulokset olivatkin suurimmilta osin positiivisia, niin silti keskitason vastauksia oli paljon, mikä viittaa siihen, että ammattitaidosta löytyy myös puutteita. Näitä puutteita olisi suositeltavaa korjata esimerkiksi koulutuksen avulla tai palkkaamalla ammattitaitoisempaa ja asiakasystävällistä henkilökuntaa.



Kuvio 20. Ostohenkilöstön ammattitaidon taso.

Kun ammattitaidon alueita tutkittiin tarkemmin, on ero teknisen ja kielellisen ammattitaidon välillä hyvin huomattava. Näyttää siltä, että ostajilla on hyvä kielitaito, mutta teknistä tietoa taas pitäisi kehittää. Pylväsdiagrammeista voi nähdä myyntihenkilöstön kokonaisytyytyväisyyden ammattitaitoon sekä vertailut äsken mainittujen osa-alueiden suhteen.

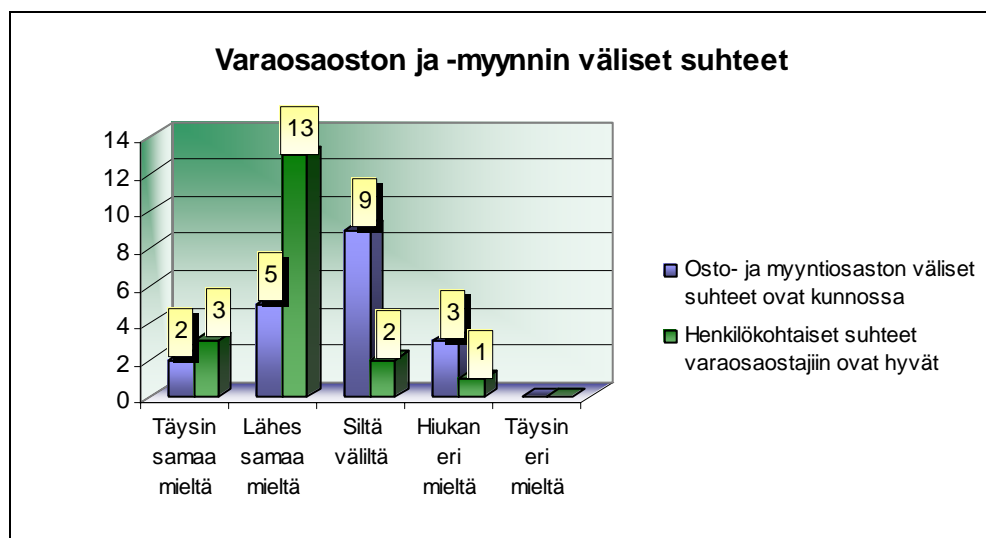


Kuvio 21. Ostohenkilöstön kielitaidon ja teknisen tietotaidon taso.

Suhteet

Vastausten perusteella varaosaosto- ja myyntiosastojen työntekijöiden väliset, henkilökohtaiset suhteet ovat kunnossa, mutta osastojen välillä asiat eivät silti ole parhain päin. Tulokset olivat juuri sen vuoksi mielenkiintoiset. Kuinka osastojen väliset suhteet voivat olla huonot, jos henkilökohtaiset suhteet ihmisten välillä ovat kuitenkin kunnossa? Luultavasti joko yleistä suhteiden laatua on vähätelty tai sitten kukaan ei ole uskaltanut antaa henkilökohtaisten suhteiden osalta heikkoja vastauksia. Pylväsdiagrammi tuloksista näkyvillä seuraavalla sivulla.

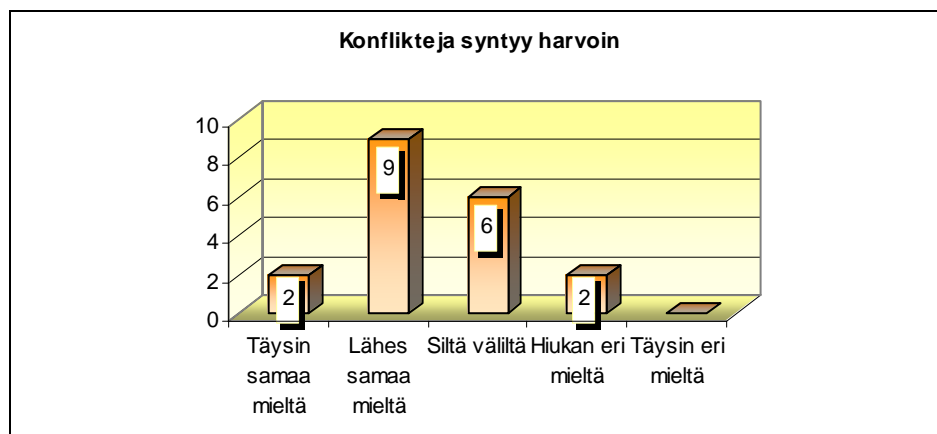
SPSS:n avulla tehty analyysi täydentää äskeisiä mietteitä, sillä sen mukaan muuttujien välillä on kohtalaista riippuvuutta Spearmanin korrelaation (r_s) ollessa 0,486 merkitsevyystasolla (p) 0,035. Vaikka olisi odottanut, että osastojen väliset suhteet yleensä olisivat suhteellisen samanlaiset henkilökohtaisten suhteiden kanssa, niin silti eroavaisuuksia löytyy jonkin verran.



Kuvio 22. Henkilökohtaiset sekä osastojen väliset suhteet.

Myyntihenkilöstö kuitenkin ottaa mielellään varaosaostoon yhteyttä. Nimittäin lähes 63 % vastaajista soittaa osasto-osastoon mielellään ja 40 % pitää soittamista aika neutraalina asiana. Vain yksi ihminen oli vastannut kysymykseen kielteisesti. Lisäksi myyjien mielestä ostajat pitävät heidän asiaansa tärkeänä. Tähän viittaa määrällisesti myönteisesti kysymykseen vastanneiden suuruus, joka on lähes 74 %. Neutraalisti asiaan suhtautuivat noin 10 %, ja negatiivisesti ainoastaan 16 %.

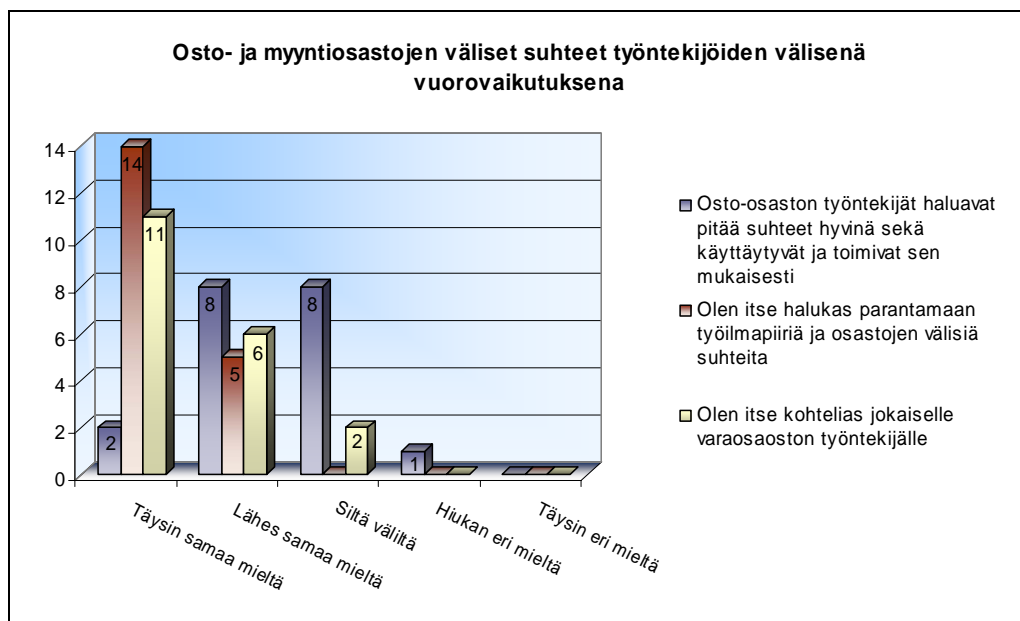
Konfliktitilanteita syntyy harvoin, vaikka ongelmia voisi kyllä olla vieläkin vähemmän. Lähes 58 %:n mielestä vastanneista ongelmatilanteita ei ole usein, ja vain noin 10 % oli sitä mieltä, että konflikteja olisi liikaa. Muiden vastaukset sijoittuivat neutraalille alueelle. Olisi kuitenkin huomattavasti parempi, ettei konfliktitilanteita olisi juuri lainkaan. Se parantaisi työntekijöiden tuottavuutta ja yrityksen tulosta, mutta vaatii toisaalta paljon vuorovaikutustaitoja ja toisten työn ja ajatusten ymmärtämistä ja hyväksymistä.



Kuvio 23. Konfliktien ja vaikeiden tilanteiden esiintyminen.

Seuraavat tulokset ovat hyvin mielenkiintoisia, sillä niissä arvostellaan osto- ja myyntiosastojen välisiä suhteita työntekijöiden näkökulmasta. Myyjät ovat saaneet antaa mielipiteensä sekä osto-osaston henkilöstön toiminnasta että omasta käyttäytymisestään. Kun osastojen työntekijöiden välistä käyttäytymistä vertailee myyjien näkökulmasta, näyttäisivät myyjät kantavan enemmän huolta osastojen välisistä suhteista. Myyntihenkilöstö on nimittäin antanut itselleen paljon paremmat arvosanat kuin toisen osaston työntekijöille.

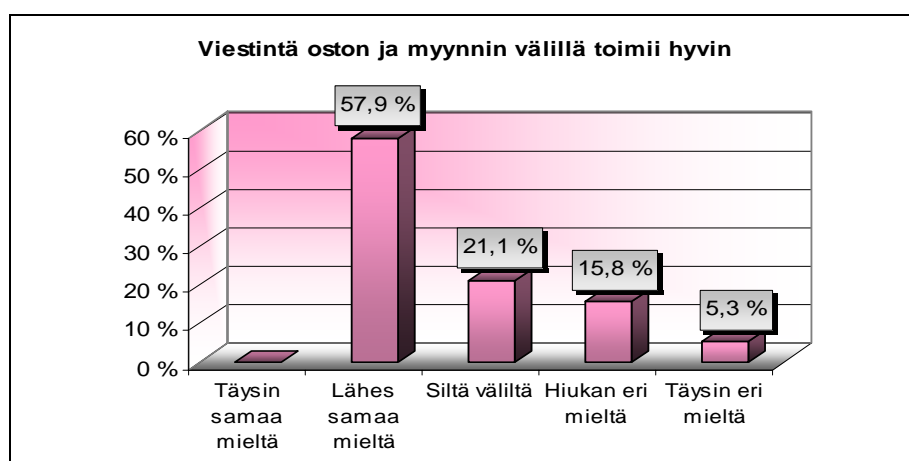
Nämä tulokset muistuttavat paljon suhde-osion ensimmäisen kysymyksen vastauksia, joissa osastojen välisiä suhteita oli pidetty suhteellisen huonoina verrattuna henkilökohtaisiin suhteisiin varaosaostajien kanssa. Eli edelliset tulokset yhdessä näiden kanssa vahvistavat tulkintaa, että joko itseä arvostellaan hellemmällä kädellä tai sitten osastojen välisiin suhteisiin suhtaudutaan yleisellä tasolla negatiivisesti, vaikeivät ne sitä ole. Voi tietenkin olla, että vastaukset pitävät paikkansa, ja osto-osaston työntekijät todella käyttäytyvät myyntiosaston työntekijöitä huonommin. Tätä asiaa voisi myös korjata koulutuksella. Sekä ostajien asiakaspalvelu- että teknisellä koulutuksella mutta myös osastojen välisellä koulutuksella, mikä parantaisi yhteistyötä ja asenteita toisia kohtaan.



Kuvio 24. Sekä osto- että myyntiosastojen työntekijöiden suhtautuminen työilmapiiriin ja keskinäisten suhteiden parantamiseen.

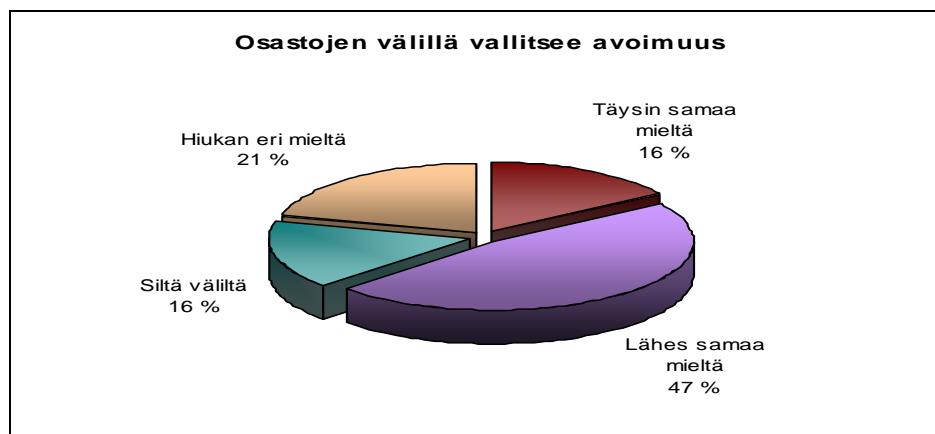
Viestintä

Viestinnän toimivuus organisaatiossa liittyy läheisesti suhteisiin ja tyytyväisyyteen. Seuraava kuvaaja osoittaa, että Kalmar Servicellä ollaan aika tyytyväisiä viestinnän sujuvuuteen varaosaoston ja myyntiosastojen välillä. Kuitenkin parhaat vastaukset jäävät puuttumaan, kun taas todella huonoja vastauksiakin on annettu. Eli viestintätyytyväisyyden parantamiseen olisi kiinnitettävä huomiota.



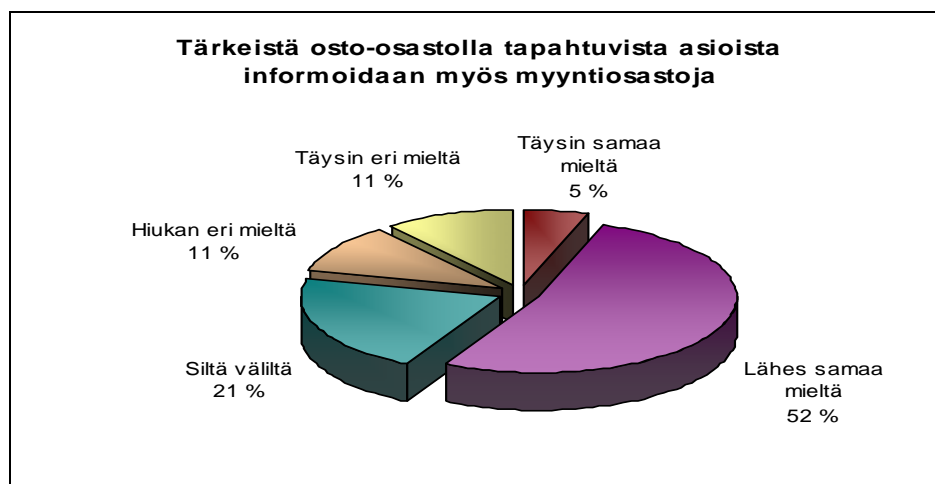
Kuvio 25. Viestinnän toimivuus.

Myöskään organisaation avoimuuteen ei olla täysin tyytyväisiä, vaan vastauksista on suhteellisen suuri osa negatiivisia. Kuitenkaan ääripään vastauksia ei ollut annettu, joten ongelmat avoimuuden suhteen ovat helpommin korjattavissa.



Kuvio 26. Avoimuus osastojen välillä.

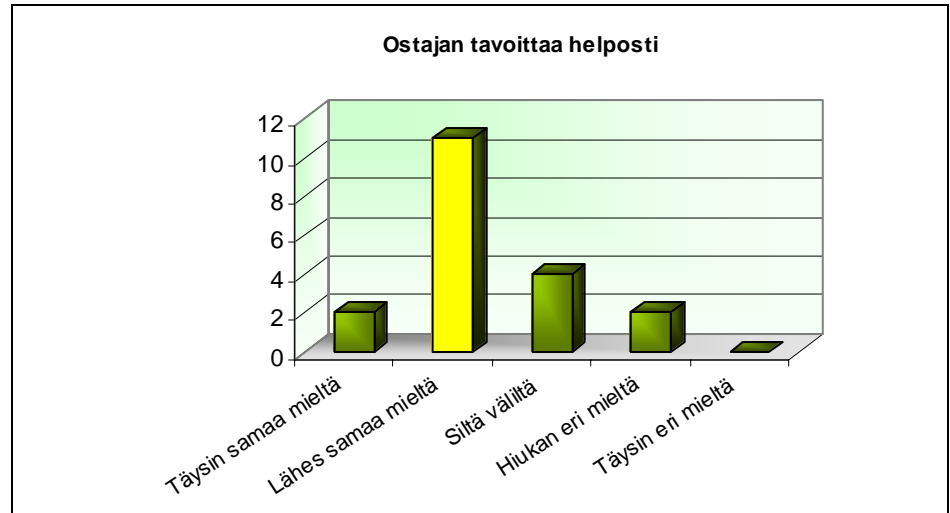
Suunnilleen samanlaiset – vaikkakin hiukan huonommat – tulokset saatiin seuraavaan kysymykseen, joka liittyi tärkeistä asioista tiedottamiseen. Selvityksen mukaan varaosaosto-osasto ei informoi tarpeeksi myyntiosastoja heitäkin koskettavista asioista. Tästä tietysti seuraa tietoaukkoja organisaatiossa sekä sitä kautta myös väärinkäsityksiä, joiden vuoksi työn tekeminen vaikeutuu ja vie enemmän aikaa. Vaikka prosentuaalisesti eri mieltä oltiin melkein yhtä paljon kuin viime kysymyksessä, oli näissä tuloksissa kuitenkin ääripään vastauksia ja positiivisten vastausten määrä taas oli vähentynyt.



Kuvio 27. Oston tärkeistä asioista informointi myyntiosastoille.

Osto-osaston työntekijät tavoittaa kuitenkin aika helposti, minkä osoittaa se, että noin 68 % vastanneista antoi positiivisia vastauksia, ja vain noin 11 % oli eri mieltä ostajien hyvästä tavoitettavuudesta. Kaikista tyytyväisimpiä oltiin ostajien saavutettavuuteen puhelimitse (noin 64 %), kun taas faksilla ei ostajia näyttäisi tavoittavan helposti. Toisaalta moni oli jättänyt vastaamatta ”tavoitan ostajan helposti faksilla” -kysymykseen. Vastaamatta jättämistä oli perusteltu sillä, ettei kyseistä tapaa käytetty ollenkaan tai sen käyttö oli hyvin

vähäistä. Sähköposti näyttäisi toimivan kommunikointivälineenä suhteellisen hyvin, sillä vastauksista lähes 58 % sijoittui positiiviselle alueelle. Kuitenkaan se ei vastaa tavoitettavuutta, jonka saavuttaa puhelimen käytöllä.



Kuvio 28. Ostajien tavoitettavuus.

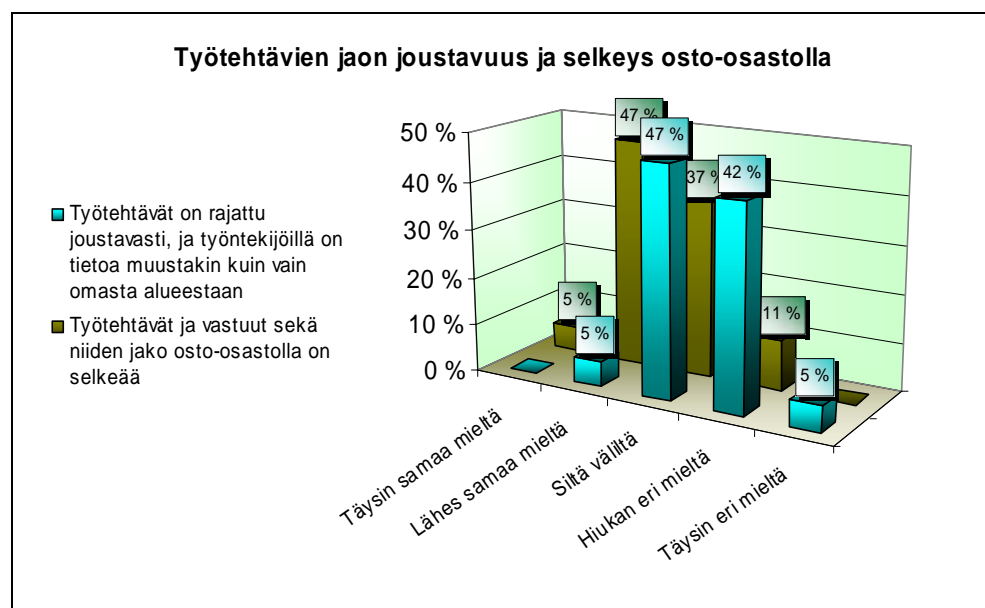
Organisaatio

Organisaation toimivuudesta oltiin montaa eri mieltä, eli hajontaa oli vastauksissa huomattavan paljon. Suurin osa vastauksista sijoittui neutraalille alueelle, vaikka positiivisia ja negatiivisiakin mielipiteitä toki oli annettu. Näyttäisi siltä, että myyntihenkilöstö ei oikein osannut sanoa, onko osto-organisaatio toimiva ja tukeeko se asiakastarpeita. Asiakkailla tarkoitetaan tässä loppuasiakkaita, jotka ottavat yhteyttä Kalmar Servicesiin päivittäin.



Kuvio 29. Osto-organisaation sopivuus asiakastarpeisiin nähden.

Työntehtävät ovat jaettu jokseenkin toimivalla tavalla osto-osastolla. Siitä kertovat tulokset, jotka voi nähdä alla olevasta pylväsdiagrammista. Siitä näkyy myös työtehtävien jaon joustavuus, johon taas ei oltu niin tyytyväisiä. Eli vaikka työtehtävien jako on selkeää ja vastuut on määrätty ymmärrettävästi jokaiselle osto-osaston työntekijälle, ei joustavuutta silti ole tarpeeksi. Tämä viittaa siihen, etteivät ostajat tiedä toisten asioista juuri mitään, vaan hoitavat kunnolla ja asiantuntevasti vain oman alueensa. Se on tietysti erinomainen lähtökohta, mutta loppuasiakkaan kannalta koko organisaation tulisi toimia jouhevasti niin, että muistakin asioista oltaisiin selvillä.

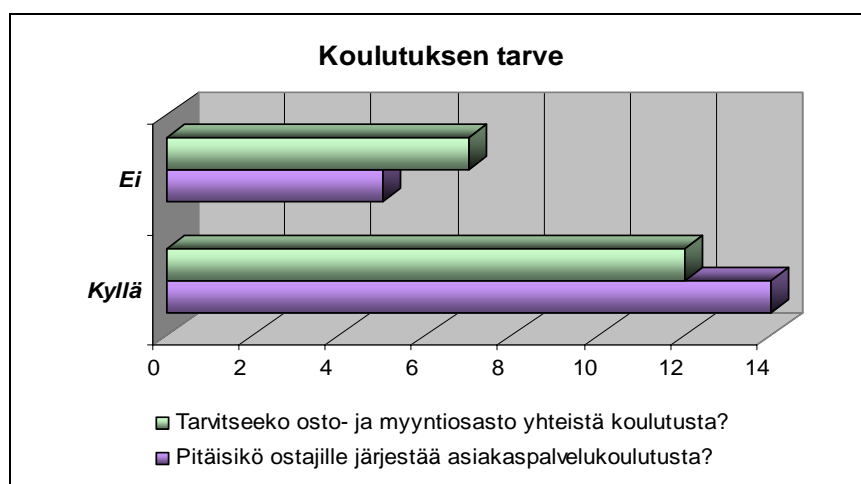


Kuvio 30. Työtehtävien sekä vastuiden jaon selkeys ja joustavuus.

Esimiehen asema organisaatiossa on olennainen ja se määrittää esimerkiksi hyvin pitkälti sen, kuinka työyhteisössä toimitaan. Jokaisella organisaatiolla tulisi olla yhteiset pelisäännöt, jotka auttavat työntekijöitä jokapäiväisessä työssä. Suurin osa myyntiorganisaation henkilöstöstä (lähes 74 %) oli sitä mieltä, että esimiestyö tukee hyvin organisaatiota ja täten myös osto-osaston toimintaa. Mutta niin kuin monesta muustakin asiasta oltiin tästä myös hiukan eri mieltä tai suhtauduttiin neutraalisti. Kuitenkaan mitään vakavia epäkohtia ei esimiestyössä ole organisaation toiminnan tulemiseen nähden.

Koulutus

Lopuksi kyselyssä selvitettiin koulutustarpeita. Valtaosa vastaajista oli sitä mieltä, että koulutusta olisi järjestettävä, oli se sitten osto-osaston asiakaspalvelukoulutusta tai osastojen välistä koulutusta. Kuitenkin enemmän nähtiin tarvetta ostajille suunnattuun asiakaspalvelukoulutukseen. Vastaajista yhteensä 74 % vastasi asiakaspalvelukoulutuksen tarpeeseen myönteisesti, ja 63 % yhteisen koulutuksen järjestämiseen.



Kuvio 31. Koulutuksen tarve.

Ja jos ottaa huomioon tuloksien laatu-osuuden, jossa selvitettiin viimeiseksi tyytyväisyyttä osto-osaston ammattitaitoon, olisi sen perusteella myös teknistä koulutusta suositeltavaa järjestää, sillä siihen ei oltu kovin tyytyväisiä.

Tutkimuksen asteikollisten vastausten lisäksi moni myyntiosaston työntekijä oli myös kommentoinut kyselyä tai osastojen suhteita. Oleellisin asia liittyi siihen, että vaikka varaosaoston toiminnot ja työntekijöiden käyttäytyminen olisivatkin yleensä ottaen kohdallaan, pienen vähemmistön käytös ja suhtautuminen asioihin veti keskiarvoa alaspäin. Siispä voidaan vetää johtopäätös, että tiettyyn joukkoon mahtuu aina joku tai joitakin, jotka eivät toimi yhtä kiitettävästi kuin muut. Tähän ratkaisuna olisi tietysti myös asioista puhuminen, jotta saataisiin selville perimmäinen syy käyttäytymiseen. Keskusteltaessa rauhallisesti jokainen myös saa tietää, mitä häneltä työpaikalla odotetaan. Avoimissa vastauksissa korostettiin lisäksi keskustelun sekä organisaation avoimuuden merkitystä sujuvassa ja viihtyisässä työympäristössä.

6.2 Analyysia SPSS -ohjelmaa hyväksi käyttäen

Pelkän tulosten esittämisen lisäksi tarvitaan myös vastausten riippuvuuksien selvittämistä. Joillakin vastauksilla saattaa olla paljon yhteyksiä siihen, miten joihinkin toisiin kysymyksiin on vastattu. Näitä yhteyksiä voi selvittää erinomaisesti SPSS -tilastomatematiikan ohjelman avulla.

Vaikka vastausasteikot ovat yleensä joko nominaali- tai ordinaaliasteikollisia, niin silti välimatka-asteikollisia mittareita, kuten keskiarvoa, pystytään käyttämään. Syynä on se, että suurinta osaa vastauksista on mitattu Likert -asteikon (1-5) avulla, johon kyseisiä mittareita voi käytännössä soveltaa.

Sopivien mittareiden ja testien löytäminen oli kuitenkin todella vaikeaa, sillä aineisto on niin pieni. Se saattaa vääristää tuloksia huomattavasti. Kaiken lisäksi useimpien muuttujien tulokset eivät edes noudata normaalijakaumaa, joten monet testit oli jätettävä senkin vuoksi pois. Kuitenkin jonkinlaisia tunnuslukuja, vertailuja, yhteyksiä ja riippuvuuksia pystyi tutkimaan mm. ristiintaulukoinnilla ja korrelaatiolla.

6.2.1 Merkittävimpiä muuttujien tunnuslukuja

Ensiksi laskettiin merkittäviä tunnuslukuja kaikille kysymysten vastauksille. Kaikista eniten kiinnitettiin huomiota vastausten keskiarvoon, mikä lähes jokaisessa sijoittui ”siltä väliltä” -akselille. Kuitenkin joukosta löytyi muutamia vastauksia, joiden tunnusluvut olivat joko suhteellisen huonoja tai hyviä, ja niistä oltiin ilman muuta kaikista eniten kiinnostuneita.

Kyseisten muuttujien jakaumat poikkesivat hieman normaali-jakaumasta esimerkiksi huipukkuudeltaan ja vinoudeltaan, mikä kyseenalaistaa monien testien käytön. Mediaanien arvot olivat silti hyvin lähellä keskiarvoja, mikä osoittaa sen, että ainakin ne luvut ovat totuudenmukaisia. Kuitenkaan keskiarvojen vertailu, esimerkiksi T-testin käyttö, ryhmien välillä ei ollut mielekäästä, koska haja-arvoja oli jonkin verran eikä oikeanlaisia ryhmitteleviä muuttujia löytynyt ryhmien suurien eriarvoisuuksien vuoksi.

Kaikista parhaimmat tulokset liittyivät myyntihenkilöiden haluun parantaa ilmapiiriä. Esimerkiksi kysymyksiin ”Olen itse kohtelias jokaiselle osto-osaston työntekijälle ja ”Olen itse halukas parantamaan työilmapiiriä” saatiin lähes 5:n keskiarvo. Se tarkoittaa, että melkein kaikki myyjät olivat väittämien kanssa täysin samaa mieltä. Lisäksi tuotteiden laatuun oltiin erittäin tyytyväisiä sekä henkilökohtaisiin suhteisiin osto-osaston työntekijöiden kesken. Lisäksi kun myyjät

ottavat yhteyttä ostajaan, he tuntevat, että ostajat kokevat heidän asiansa tärkeäksi. Alla olevan taulukoin avulla voi verrata muutamien vastausten tunnuslukuja.

Parhaimmat tulokset

| | Varastoihin ostetut tuotteet ovat hyvälaatuisia | Henkilökohittaiset suhteet varaosaostajiin ovat hyvät | Olen itse halukas parantamaan työilmapiiriä ja osastojen välisiä suhteita | Olen itse kohtelias jokaiselle varaosaoston henkilölle |
|----------|---|---|---|--|
| N | 19 | 19 | 19 | 19 |
| Mean | 4,2105 | 3,9474 | 4,7368 | 4,4737 |
| Median | 4,0000 | 4,0000 | 5,0000 | 5,0000 |
| Mode | 4,00 | 4,00 | 5,00 | 5,00 |
| Skewness | -,336 | -,989 | -1,170 | -,998 |
| Kurtosis | -,821 | 2,607 | -,718 | -,088 |

Taulukko 1. Parhaimmat tulokset.

Ja niin kuin seuraavasta taulukosta näkee, huonoimmat tulokset taas liittyvät toimitusaikojen pitävyyteen, tekniseen ammattitaitoon, ongelmatilanteiden hoitumiseen ja työtehtävien jaon joustavuuteen osto-osastolla. Näissä keskiarvot olivat kaikki noin 2,5, eli vastaajat olivat väittämien kanssa hiukan eri mieltä. Lisäksi alle 3:n keskiarvoja saatiin ”Ostajat pitävät työstään” ja ” Ostajat vastaavat mielellään tiedusteluihin” -kysymyksiin liittyen.

Huonoimmat tulokset

| | Ongelmatilanteet ja vaikeat tapaukset hoituvat hyvin | Luvatut toimitusaajat pitävät paikkansa | Henkilöstön tekninen tietotaito on hyvä | Toiminnot ja työtehtävät on rajattu hyvin joustavasti, ja työntekijöillä on tietoa myös muistakin asioista kuin "omasta alueestaan" |
|----------|--|---|---|---|
| N | 19 | 19 | 19 | 19 |
| Mean | 2,6842 | 2,4737 | 2,7368 | 2,5263 |
| Median | 3,0000 | 2,0000 | 2,0000 | 3,0000 |
| Mode | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 3,00 |
| Skewness | -,015 | ,092 | ,576 | -,104 |
| Kurtosis | -1,068 | -,283 | -1,466 | ,120 |

Taulukko 2. Huonoimmat tulokset.

Tulosten perusteella voi olettaa, että myyjät pitävät omaa käytöstään parempana kuin osto-osaston työntekijöiden. Eli syy osastojen välisen suhteiden huonoon laatuun olisi enemmän osto-osaston henkilöstön käyttäytymisessä ja suhtautumisessa. Voi tietenkin olla, että itseään ei ole niin helppo arvioida, kun ei osaa tarkastella toimiaan toisten näkökulmasta. Niinpä ihminen saattaa antaa itselleen suhteettoman hyvät arvostelut miettimättä asiaa tarkemmin. Nämä asiat vaativat

kuitenkin tarkempaa selvitystä, jotta kunnon johtopäätöksiä voitaisiin tehdä.

Huonoihin tuloksiin on kuitenkin auttamatta kiinnitettävä huomiota. Myyjille ilmoitetut toimitusajat pitäisi saada pitämään paikkansa vaikkapa lupaamalla realistisempia toimitusaikoja. Tai sitten ostajien tulisi esimerkiksi pyrkiä enemmän seuraamaan toimitusprosessia ja muistuttamaan toimittajaa tilauksista ja tulevista lähetyksistä useammin. Myyjille on kuitenkin erityisen tärkeää saada tavara ajoissa loppuasiakkaalle.

Ongelmatilanteisiin pitäisi myös puuttua jatkossa enemmän. Niin kuin haastatteluissakin mainittiin, osastojen täytyisi yksinkertaisesti puhaltaa enemmän yhteen hiileen, jotta yrityksen yhteiset tavoitteet saavutettaisiin. Tämä edellyttää joustavaa toimintaa sekä ymmärrystä puolin ja toisin. Mahdollisuutena olisi esimerkiksi kehittää toimintaa prosessimaisempaan suuntaan, mikä poistaisi ylimääräisiä ja turhia raja-aitoja. Tällä tavoin myös ostajien tieto muiden työntekijöiden tehtävistä parantuisi. Tässä tulisi ehkä kysymykseen työnkierto ostajien kesken tai vieläpä osasto- ja myyntiosaston työntekijöiden kesken. Niin jokainen työntekijä saisi paremman kokonaiskuvan yrityksen, osastojen ja yksilöiden toiminnasta ja työtehtävistä.

Viimeinen merkittävä asia, jota pitäisi kehittää, liittyy ostohenkilöstön tekniseen tietämykseen. Siinä näyttäisi tulosten perusteella olevan puutteita, joten ostohenkilöstöä pitäisi esimerkiksi kouluttaa paremman teknisen tiedon ja taidon saavuttamiseksi.

6.2.2 Muuttujien välisiä yhteyksiä

Seuraavaksi tarkastellaan hiukan ryhmien välisiä eroja sekä muuttujien riippuvuussuhteita. Valitettavasti sukupuolta ja eri osastoja ei voitu käyttää kategorisina muuttujina, sillä erot ryhmien välillä olivat liian suuret. Toiseen ryhmään kuuluvia henkilöjä oli aina aivan liian vähän vertailujen suorittamista varten, joten tulokset eivät olisi olleet mieluisia tai luotettavia.

Ristiintaulukointikin oli tämän vuoksi hankalaa, sillä sopivilla kategorisilla muuttujilla oli liian monta ryhmää ja tulokset näyttivät epäselviltä. Kuitenkin yksi varteenotettava tulos saatiin ristiintaulukoinnin avulla selville. Testissä mitattiin koulutustarpeiden välisiä yhteyksiä.

Niin kuin seuraavan sivun taulukostakin voi nähdä, on vastauksissa selvä yhteys. Yleensä he, joiden mielestä ostajille olisi järjestettävä asiakaspalvelukoulutusta, ovat myös sitä mieltä, että osastojen välinen yhteinen koulutuskin olisi tarpeellista, ja päinvastoin. Vain pieni osa jompaankumpaan kysymykseen ”kyllä” -vastanneista vastasi toiseen

kysymykseen ”ei”. Ja toisaalta vain pieni osa ”ei” -vastanneista vastasi toiseen kysymykseen ”kyllä”. Tästä näkee, että toiset arvostavat koulutusta yleensä ottaenkin hiukan enemmän.

| | | | Tarvitsisiko osto- ja myyntiosastot yhteistä koulutusta? | | Total |
|--|--------------|---|--|------------|--------------|
| | | | Kyllä | Ei | |
| Pitäisikö ostajille järjestää asiakaspalvelukoulutusta? | Kyllä | Count % within Pitäisikö ostajille järjestää asiakaspalvelukoulutusta? | 11 78,6% | 3 21,4% | 14 100,0% |
| | Ei | Count % within Pitäisikö ostajille järjestää asiakaspalvelukoulutusta? | 1 20,0% | 4 80,0% | 5 100,0% |

Taulukko 3. Yhteydet eri koulutustarpeiden välillä.

Khi neliön testin mukaan tulokset ovat aika merkittävät ($p=0,02$), mutta valitettavasti pienen otoksen vuoksi 50 % solufrekvensseistä jää alle viiden. Kuitenkin myös Fisherin testi antaa aika merkittävän merkittävyysasteen ($p=0,038$) ja Cramerin V suhteellisen korkean tuloksen 0.535 ($p=0,02$). Näiden mukaan voisi tulkita muuttujien välillä todella olevan jonkinlainen yhteys. Lisäksi muuttujat korreloivatkin kohtalaisen voimakkaasti keskenään. (Sekä Pearson että Spearman 0,535; $p=0,018$).

Myös muita vastauksia pystyy helposti analysoimaan korrelaation avulla ja siten löytämään vahvoja riippuvuussuhteita. Koska muuttujat ovat suurimmalta osin Likert -asteikollisia, niin oikeastaan sekä Pearsonin että Spearmanin korrelaatioita voidaan soveltaa, mutta ehkä jälkimmäinen kuitenkin antaa lähinnä totuutta olevat tulokset, koska siinä mitataan juuri järjestysasteikollisia muuttujia, mitä tutkimusaineiston muuttujat periaatteessa ovat.

Tässä vaiheessa lienee vielä syytä selvittää riippuvuus- ja merkitsevyytasot. Korrelaatio (r) on heikkoa, jos se on alle 0,3. Jos korrelaatio taas on 0,3 – 0,7, sen voi tulkita kohtalaiseksi, ja voimakas korrelaatio vaatii arvoja, jotka ovat yli 0,7. Merkitsevyytaso (p) taas on melkein merkitsevä arvoilla, jotka ovat alle 0,05. Se tarkoittaa, että tulkinnalla on 5 % riski. Merkitsevä p -taso on alle 0,01 (eli 1 % riskitaso) ja erittäin merkitsevä arvoilla 0,001 tai alle.

Koska tällä tutkimuksella haluttiin saada selville mahdolliset ongelmat suhteissa ja asiakaspalvelussa, oli mielestäni aiheellista etsiä yhteyksiä varaosaosto-osaston hyvään palveluun liittyen. Korrelaation avulla yhteyksiä löydettiin tästä aineistosta vain kahden muuttujan kohdalla. Vahvempi yhteys on selvästi palvelun laadun ja henkilöstön

ammattitaidon välillä. Pearsoninkin korrelaatio antoi tuloksen 0.536 ($p=0,018$), joten kyseessä on merkittävä tulos.

| | | | Osto-osaston palvelun laatu on yleisesti ottaen hyvä | Osto-osaston henkilöstö on ammattitaitoista |
|----------------|--|-------------------------|--|---|
| Spearman's rho | Osto-osaston palvelun laatu on yleisesti ottaen hyvä | Correlation Coefficient | 1,000 | ,607(**) |
| | | Sig. (2-tailed) | . | ,006 |
| | | N | 19 | 19 |

Taulukko 4. Riippuvuus palvelun laadun ja ammattitaidon välillä.

Hieman pienempi yhteys näyttäisi olevan palvelun laadulla ja osastojen välisillä suhteilla. Siinä myös Pearsonin korrelaatio antoi kohtalaisen riippuvuuden arvolla 0,5 ($p=0,029$), joten voidaan olettaa, että vaikka riippuvuus ei ole niin suurta kuin edellisten muuttujien välillä, on se tässäkin aika merkittävä.

| | | | Osto-osaston palvelun laatu on yleisesti ottaen hyvä | Suhteet osto- ja myyntiosastojen välillä ovat kunnossa |
|----------------|--|-------------------------|--|--|
| Spearman's rho | Osto-osaston palvelun laatu on yleisesti ottaen hyvä | Correlation Coefficient | 1,000 | ,514(*) |
| | | Sig. (2-tailed) | . | ,024 |
| | | N | 19 | 19 |

Taulukko 5. Riippuvuus palvelun laadun ja osastojen suhteiden välillä.

Seuraavaksi tarkastellaan todella vahvasti korreloivia tekijöitä. Molemmat muuttujat liittyvät viestinnän sujavuuteen, ja näin ollen niiden voisi muutenkin olettaa olevan toisistaan riippuvaisia. Taulukosta voi helposti nähdä, että korrelaatio on kohtalaista ja tulokset merkitseviä. Pearsonin tulokset olivat vieläkin paremmat. Korrelaatio oli 0,748 merkitsevyystason ollessa 0,000. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että viestinnän toimivuuteen ollaan yleisesti ottaen tyytyväisempiä, jos tärkeistä asioista informoidaan myös myyntiosastoja.

| | | | Viestintä toimii hyvin oston ja myynnin välillä | Tärkeistä osto-osastolla tapahtuvista asioista informoidaan myös myyntiosastomme |
|----------------|---|-------------------------|---|--|
| Spearman's rho | Viestintä toimii hyvin oston ja myynnin välillä | Correlation Coefficient | 1,000 | ,672(**) |
| | | Sig. (2-tailed) | . | ,002 |
| | | N | 19 | 19 |

Taulukko 6. Riippuvuus viestinnän ja asioista informoimisen välillä.

Lisäksi avoimuutta pidetään tärkeänä viestinnän osatekijänä, niin kuin alla olevasta taulukosta voi nähdä. Avoimuudella on vielä hiukan voimakkaampi yhteys viestinnän toimivuuteen kuin tärkeistä asioista informoimisella, vaikka molempiin muuttujiin liittyen saatiin merkittäviä tuloksia.

| | | | Osastojen välillä vallitsee avoimuus | Viestintä toimii hyvin oston ja myynnin välillä |
|----------------|--------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------|---|
| Spearman's rho | Osastojen välillä vallitsee avoimuus | Correlation Coefficient | 1,000 | ,677(**) |
| | | Sig. (2-tailed) | . | ,001 |
| | | N | 19 | 19 |

Taulukko 7. Osastojen avoimuuden ja viestinnän toimivuuden välinen korrelaatio.

Tähän mennessä on tullut jo selväksi, että myyjät arvostavat nopeutta ostajien tekemässä työssä, varsinkin kun siitä riippuu heidän työnsä sujuvuus. Niinpä testasin myös nopeutta mittaavien muuttujien suhteita, ja niiden välillä on kuin onkin kohtalaista riippuvuutta. Riskitaso on lisäksi aika olematon. Niinpä voidaan tulkita, että työnteon nopeuteen liittyi se sitten vastausten antamiseen tai tilausten tekoon suhtaudutaan myyntiosastoilla suhteellisen samalla tavalla.

| | | | Saan yleensä vastaukset ostajilta nopeasti | Ostajat tekevät tilaukset hyvissä ajoin |
|----------------|--|-------------------------|--|---|
| Spearman's rho | Saan yleensä vastaukset ostajilta nopeasti | Correlation Coefficient | 1,000 | ,614(**) |
| | | Sig. (2-tailed) | . | ,005 |
| | | N | 19 | 19 |

Taulukko 8. Työntekonopeuden ja tilausten teon välinen korrelaatio.

Muita mielekkäitä testejä ei tutkimuksessa käytettäviin muuttujiin oikeastaan löytynyt, mutta kyllä näiden avulla jo joitakin yhteyksiä pystyi selvittämään. Kaikista tärkeimpiä ovat kuitenkin itse tulokset ja muuttujien jakaumat, joidenka avulla kehitystoimenpiteitä kaipaavia osa-alueita voi parhaiten löytää.

7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Vaikka tutkimus osoitti, että kehityskohteita Kalmarin osto- ja myyntiosastojen suhteissa varmasti olisi, olivat tulokset silti suhteellisen hyviä, joten paineita todella ratkaisevien muutosten tekoon ei ole. Kuitenkin muutamat asiat nousivat esiin ja pyrin keksimään niihin parhaani mukaan parannusehdotuksia käytännön kannalta.

7.1 Omia päätelmiä *Kalmarin toiminnasta ja sen kehittämisestä*

Sekä teorian, haastatteluiden että tutkimustulosten perusteella minulle on syntynyt paljon omia ajatuksia ja kehitysideoita Kalmarin Services -osaston toiminnan kehitystä ajatellen. Suurin osa ongelmista on nähtävästi keskittynyt osastojen väliseen yhteistyöhön ja suhteisiin, eikä epäkohtia itse järjestelmissä tai teknisissä asioissa juuri ole. Eli näyttäisi vahvasti siltä, että niin kuin Suomessa yleensäkin tänä päivänä, myös Kalmarilla on liikaa keskitytty asioiden johtamiseen eikä ihmiselle anneta tarpeeksi arvoa.

Totta kai järjestelmien ja toimintojenkin täytyy olla kunnossa, mutta tällä hetkellä olisi oleellista kiinnittää huomiota ihmisten hyvinvointiin. Eli kyse on ihan perusasioista, mitä jokainen yksilö haluaisi saavuttaa tai kokea. Kukaan ei jaksakaan tehdä töitä tehokkaasti loputtomiin, jos siitä ei tule itselle hyvä olo. Tehokkuuden tavoittelun sijaan kannattaisikin asettaa yritykselle sekä sen johdolle ja työntekijöille myös muita päämääriä, jotka edistävät työtyytyväisyyttä ja asiakaspalvelua.

Hyvään asiakaspalveluun päästään mielestäni ennen kaikkea hyvällä yhteishengellä. Kun kaikki pyrkivät yhteisiä tavoitteita kohti, on loppuasiakaskin varmasti tyytyväinen. Kalmarin varaosaoston henkilöstön pyrkimyksenä on pitää toimittajien ja loppuasiakkaan lisäksi myös sisäiset asiakkaat, eli myyjät, tyytyväisinä. Arvoketjun toimivuuden kannalta sisäisiin asiakkaisiin pitäisi panostaa siis yhtä paljon kuin muihinkin asiakkaisiin. Nimittäin jos koko organisaatio toimii sujuvasti, niin kaikki voivat saavuttaa tavoitteensa paremmin sekä lisäksi motivaatio ja asiakaspalvelu parantuvat. Vaikka se kuulostaa mahdottomalta, siihen voidaan kyllä päästä tarkalla työllä ja asennoitumisella sekä organisaation kehittämisen myötä.

7.2 Konkreettisia parannus- ja kehitysideoita

7.2.1 Työnkierto ja keskustelu

Luulen, että ainakin työnkierto olisi oiva tapa edistää työntekijöiden ymmärrystä toisten työtehtävistä. Sitä kautta pystyisi ajattelemaan asioita laajemmalla perspektiiviltä eikä aina vain oman työn kannalta. On tärkeää ymmärtää yrityksen tavoitteet ja toiminnot kokonaisvaltaisesti, sillä se on avain sujuvaan työntekoon ja asiakaspalveluun. Loppuasiakkaan hyväksi töitä kuitenkin loppujen lopuksi tehdään, joten olisi hyvä vähentää turhat aukot sisäisessä asiakaspalvelussa, jotta tuloksiin päästäisiin.

Työnkiertoa voisi ensinnäkin olla ainakin Servicesin varaosaosto-osastolla, eli tutustuttaisiin jonkin aikaa jokaisen muun työntekijän vastuualueeseen. Näin ostajat saisivat tietoa muidenkin alueista ja osaisivat paremmin auttaa myyjiä silloin, kun vastuustaja ei ole paikalla. Lisäksi työnkiertoa voitaisiin tehdä osastojen kesken, eli ostajat voisivat jonkin aikaa siirtyä myyntitehtäviin ja myyjät ostotehtäviin. Tämän täytyisi kuitenkin tapahtua asteittaisesti, etteivät kaikki vaihtaisi työtään yhtä aikaa. Työnkierron lisäksi niinkin yksinkertainen asia kuin keskustelu on mielestäni avainasemassa toisen työtehtävän ymmärtämisessä ja yhteistyön kehittämisessä.

Mielestäni yhteistyötä pitäisi Kalmarin Services -organisaatiossa lisätä muutenkin kuin vain asioiden hoitamisen vuoksi. Keskustelemalla ja mielipiteitä vaihtamalla saa hyödyllistä tietoa toisten työntekijöiden työtehtävistä, toimintatavoista sekä ymmärtää heitä ja heidän prioriteettejaan paremmin. Ovathan myynti- ja ostotehtävät kuitenkin hyvin erilaisia. Varsinkin askarruttavista ja vaikeista asioista olisi ilman muuta puhuttava, koska sillä tavalla saatettaisiin päästä lähemmäksi yhteistä toimintatapaa ja tehokkaampaa yhteistyötä, mikä palvelee loppujen lopuksi koko organisaatiota.

Vaikka nyt ei tiimityöstä voisiakaan tulevaisuudessa puhua, olisi saumattomampaa yhteistyötä ilman muuta lisättävä jo pelkästään siksi, että saataisiin aikaan avoimempi ilmapiiri. Esimerkiksi yhteisiä ”juttutuokioita” ongelmallisista asioista voisi lisätä. Niitä kun ei hirveän useasti Services -osastolla ole. Kaikenlaiset yhteiset kokoontumiset parantavat varmasti yhteishenkeä ja opettaisivat työntekijöitä tuntemaan toisensa paremmin. Se taas luultavasti lisäisi arvostusta ja halua työilmapiiriin parantamiseen.

7.2.2 Jatkuva asiakastyytyväisyyden mittaaminen

Sisäisiä asiakastyytyväisyysmittauksia pitäisi myös tehdä jatkuvasti, jotta sen kehitystä päästäisiin seuraamaan aktiivisesti. Pelkkä

kyselyjen tekeminen ei riitä, vaan tarvitaan myös syy-yhteyksien selvittämistä, kausaalista tutkimusta, jotta jatkossa voitaisiin ryhtyä vielä tarkempiin korjaaviin toimenpiteisiin.

Ensinnäkin pitäisi ottaa selville, mitä Kalmarin varaosaoston sisäiset asiakkaat pitävät hyvänä palveluna. Tämä asiakastytyväisyys-tutkimus on siihen hyvä alku, ja ovathan monet asiat jo organisaation tiedossa. Johdon pitäisi kuitenkin vielä ottaa asia kunnolla käsiteltäväksi ja kartoittaa työntekijöiden ajatuksia ja käsityksiä, jotta varsinkin palvelun laatuongelmilta voitaisiin välttyä.

Tutkimuksen ja haastatteluiden perusteella ongelmia esiintyy juuri kaikista vaikeimmissa, varsinkin teknisiin selvityksiin liittyvissä asioissa, joiden ratkaisemisessa saattaa kestää todella kauan aikaa. Ja koska myyjät arvostavat nopeutta sekä mutkattomuutta asioiden hoidossa, tyytymättömyyttä esiintyy hyvin paljon. Eli ratkaisuja myös töiden sujuvuuteen kaivataan. Asiakaspalvelun joustavuus on tässä keskeinen osatekijä, joka vaikuttaa asioiden hoitumiseen. Valitettavasti näyttää siltä, että juuri suuret vastuut ja raja-aidat Services -organisaatiossa hankaloittavat saumatonta yhteistyötä sekä sujuvia toimintoja entisestään.

7.2.3 Prosessimaisempi lähestymistapa

Siirtyminen hiukan prosessimaisempaan työskentelyyn voisi auttaa mm. työnkierron lisäksi. Prosessimaisempi lähestymistapa on ennen kaikkea asiakasystävällinen, sillä se kattaa kaikki toiminnot läpi koko organisaation. Ainakin haasteellisten, suurten ja kaupankäynnin kannalta merkittävien yritysten asiakkuudenhallinta vaatii paljon panostusta yritykseltä. Ei riitä, että vain myyjät yrittävät hoitaa sellaiset asiakkuudet hyvin, vaan hyvän asiakaspalvelun kannalta myös osto-osaston tulisi osallistua omalta osaltaan. Aina ei siis kannata kilpailla vain hinnalla, vaan olisi lisäksi viisasta satsata lisäarvon tuottamiseen vaikkapa parantamalla asiakaspalvelua kokonaisvaltaisesti myös sisäisten asiakkaiden osalta, mikä tähtää lopulta loppuasiakkaan hyvinvointiin.

Tällainen organisoitumistapa saattaisi auttaa osto- ja myyntiosastoja ymmärtämään asioita paremmin ja laajentamaan näkökulmaa. Ainakin se lisäisi huomattavasti yhteistyötä ja asiakaskeskeisyyttä. Storbackan ja Lehtisen esimerkki organisoitumisesta teoriaosuudessa oli mielestäni erinomainen ja yritykset voisivat ottaa siitä oppia. Vaikka hyötyjä on monenlaisia, työtyytyväisyydestä puhtaasti taloudellisiin hyötyihin, voi organisaatiorakenteen muuttaminen silti olla vaikeaa, eikä siihen sen vuoksi usein uskalleta ryhtyä. Kuitenkin uudelleen organisoituminen edellä mainitulla tavalla voisi parantaa monia toimintoja Services -yksikössä sekä tehdä organisaatiosta nykyaikaisemman ja joustavamman.

7.2.4 Osaava ja ammattitaitoinen henkilöstö

Myös työntekijöiden ammatillinen osaaminen merkitsee paljon yrityksille. Asiakaspalvelijoiden tulisi siis paitsi olla ulospäin suuntautuneita ja ystävällisiä mutta myös ammattitaitoisia. Jo rekrytointivaiheessa yritykseen pitäisi valita tehtäviin ihmisiä, jotka ovat työnsä omistautuneita ja pyrkivät kehittymään. Jos ammattitaitoa tarvitaan lisää, tulisi yrityksen tietysti järjestää työntekijöilleen koulutusta. Tutkimus osoittaa, että Kalmarin Services -organisaatiossa koulutusta todella tarvittaisiin. Sekä asiakaspalvelu- että yhteistyökoulutusta toivottiin järjestettävän. Koulutuksen merkitystä ei sovi aliarvioida eikä siinä pidä pihistellä, sillä tärkeiden asioiden oppiminen ja niiden sisäistäminen on hyvin oleellista yrityksen menestyksen kannalta. Varsinkin jonkinlaista koulutusta, joka parantaisi ja kehittäisi osastojen välisiä suhteita, olisi järjestettävä.

7.2.5 Onnellinen työyhteisö

En ole varma, onko kyseessä utopia vai onko onnellinen organisaatio oikeasti käytännössä mahdollista saavuttaa. Mutta siitä olen ainakin varma, että aito välittäminen ja arvostus lisäävät onnellisuutta työyhteisössä sekä sitä kautta parantuu myös työtyytyväisyys ja -ilmapiiri. Avainasemassa ovat yhteiset pelisäännöt, jotka Services -osastokin voisi itselleen määrittellä ja saattaa jokaisen työntekijän keskuuteen. Kyseessä on hyvin yksinkertainen asia, mutta se merkitsee yksilötasolla jokaiselle paljon. Ei ole nimitäin mukava tulla väärin kohdelluksi tai kokea esimerkiksi epätasa-arvoisuutta tai välinpitämättömyyttä.

7.2.6 Sisäinen asiakas

Toisen huomioon ottamista tulisi varsinkin lisätä osastojen työntekijöiden välillä, koska niissä suhteissa näyttäisi olevan eniten vikaa. Sisäinen asiakas on monelle suhteellisen vieras käsite, vaikka käytännössä sisäiset asiakkaat ovat vain osa omaa organisaatiota. Luulenkin, että arkisemmin puhutaan enemmän joko yleisesti henkilöstöstä tai eri osastoista. Kuitenkin sisäisen asiakkaan merkitys on hiukan erilainen, vaikka kaikkien edellä mainittujen osalta oleellista on saumaton yhdessä työskentely ja viihtyvyys.

Sisäisestä asiakkaasta puhuttaessa otetaan mukaan asiakas -käsite, mikä tuo asiaan tarkemman näkökulman. Sisäiset asiakkaat ovat kyllä osa henkilöstöä, mutta riippuu aina miltä kantilta asiaa tarkastelee. Myyjille ostajat ovat ikään kuin sisäisiä toimittajia, ja myyjät ostajille taas sisäisiä asiakkaita. Asiakkuuden merkitys täytyy sisäistää, vaikka kaikki henkilöt työskentelisivätkin samassa organisaatiossa. Sisäisille asiakkuuksille tulisi antaa enemmän painoarvoa ja niiden tyytyväisyyttä tulisi mitata yhä useammin eikä vain tuudittautua

työtyytyväisyysmittauksiin ja ulkoisiin asiakastytyväisyyskyselyihin. Sisäisistä asiakastytyväisyysmittauksista saa nimittäin paljon tärkeää tietoa yrityksen ja sen eri osastojen käyttöön.

Kalmarin Services -osastolla kyllä ymmärretään mielestäni sisäisen asiakkuuden merkitys teoriassa, mutta toimenpiteisiin ei kuitenkaan juuri ole ryhdytty. Yhteistyön ja asiakaspalvelun ongelmat siis osaltaan tiedostetaan, mutta niiden poistamiseksi ei ole vielä tehty mitään käytännössä. Asia pitäisi saattaa jokaisen työntekijän tietoisuuteen ja alkaa yhdessä kehittämään toimintaa parempien tulosten aikaansaamiseksi. Koko liiketoimintaahan ei olisi olemassa ilman sisäisiä ja ulkoisia asiakkaita, joista molemmilla on paljon merkitystä, eikä kumpaakaan saisi jättää huomioimatta. Toivottavasti tämän sisäisen asiakastytyväisyysmittauksen jälkeen asiaa ei unohdeta, vaan otetaan osaksi jatkuvaa kehitystoimintaa.

8. ARVIOINTI

8.1 Yleistä

Mielestäni sisäinen asiakastytyväisyystutkimus sujui kauttaaltaan suhteellisen hyvin. Mitään suurempia ongelmia ei esiintynyt missään vaiheessa. SPSS -analyysi oli kyllä toisaalta haastavaa, sillä muuttajat eivät kaikki todellakaan olleet soveltuvia suurimpaan osaan testeistä. Lisäksi koko raportin ja tutkimuksen aloittaminen viivästyi hiukan mm. työnteen ja matkustamisen vuoksi, joten aikataulussa pysyminen tuotti hiukan ongelmia. Mutta kun ajattelee koko tutkimusta, sen suunnittelua ja toteutusta kokonaisuutena, suoriuduin siitä kuitenkin mielestäni oikein hyvin.

8.2 Validiteetti

Kvantitatiivinen kysely oli tutkimusmenetelmänä erinomainen ja tehokas. Sillä pystyttiin kartoittamaan juuri sen hetkinen tyytyväisyystilanne, mihin pyrittiinkin. Ja koska sisäistä asiakastytyväisyysmittausta ei aiemmin ollut tehty, voi sitä käyttää pohjana tulevia tutkimuksia varten.

Tutkimustulosten perusteella saatiin selville mm. millä muuttujilla oli huonoimmat keskiarvot, jotka kielivät jonkin asteisista ongelmista. Niiden parantamiseen kehitettiin jonkin verran kehitysideoita, joita Kalmarin Services -yksikkö voi halutessaan käyttää hyväksi.

Tällä tutkimuksella ei kuitenkaan pystytty selvittämään ongelmien syitä, vaan analysointi jää lähinnä arvailujen varaan, vaikka SPSS -ohjelmalla saikin joitain asioita hyvin selville. Tämä oli kuitenkin juuri tähän spesifiin tarpeeseen oiva tapa lähestyä asiaa ja toimeksiantaja saa sitten tarpeen mukaan myöhemmin itse jatkaa sisäisiä asiakastytyväisyysmittauksia, mikä tietysti olisi suotavaa.

8.3 Reliabiliteetti

Otoskoko oli 20, joista 19 vastasi kyselyyn. Vastausprosentti oli siis 95 %, mikä tekee tutkimustuloksista hyvin luotettavat. Kuitenkin otos oli hyvin pieni, joten pienetkin heilahdukset ja haja-arvot vastauksissa vääristävät hiukan tuloksia. Lisäksi kaikki vastaajat eivät välttämättä uskaltaneet antaa totuudenmukaisia vastauksia, vaan ehkä kaunistelivat asioita. Toisaalta myös liian kielteisiäkin vastauksia saatettiin antaa, sillä juuri sen hetkinen tunnetila, mikä vastaajilla kyselylomakkeen täyttöhetkellä oli, vaikuttaa hyvin paljon annettuihin vastauksiin. Sen vuoksi asiakastytyväisyyttä tulisi mitata säännöllisesti, jotta tulosten pysyvyyttä voitaisiin tutkia ja edelleen vahvistaa.

8.4 *Objektiivisuus ja kriittisyys*

Vaikka olenkin työskennellyt Kalmarin varaosaosto-osastolla, en ole antanut sen vaikuttaa ollenkaan tutkimuksen tekoon. Haastattelujen avulla tietoa saatiin kuitenkin hyvin monipuolisesti molempien osastojen osalta, mikä auttoi tarkastelemaan asioita molemmista näkökulmista. En ole siis missään nimessä ollut puolueellinen kirjoittaessani raporttia tai tehdessäni päätelmiä tutkimustuloksista. Voisi jopa sanoa, että tulosten analysoinnissa on ehkä vielä enemmän pyritty kriittisyyteen, jolloin kehittämisalueita ainakin tulisi ilmi. Eli helläkätisesti ei tuloksia missään nimessä ole tulkittu. Ei tuloksia tietenkään liian ankarastikaan tulkittu, sillä kaikista tärkeintä kuitenkin oli, että tulokset olisivat mahdollisimman luotettavia.

8.5 *Lisäarvon tuottaminen*

Jos Kalmar Services käyttää hyväksi tätä tutkimusta, se antaa varmasti paljon kehitysideoita sekä herättää ajatuksia. Mutta jos ei minkäänlaisiin korjaaviin toimenpiteisiin ryhdytä, jää lisäarvon tuottaminen hyvin pieneksi. Nyt yritys saa ainakin nämä tulokset sisäisten asiakkaiden tyytyväisyydestä, joten vähintään tämän hetkiset ongelmat ja suhteiden tila on kartoitettu ja toimeksiantajan tiedossa.

Lisäarvoa tuottaisivat mahdollisesti esimerkiksi seuraavat kehitysideat, jos Kalmar Services pitää niitä varteenotettavina: varaosaosto-osastonkin kannattaisi kiinnittää huomiota myös kustannussäästöjen lisäksi lisäarvon tuottamiseen. Esimerkiksi laadun ja etenkin palvelun laadun parantaminen saisi huomattavasti aikaan lisäarvoa, johon asiakkaat olisivat varmasti tyytyväisiä. Tämä ei edellytä ainoastaan muutoksia organisaatiossa mutta myös inhimillistä ja välittävää toimintaa, jossa yksilön yhteistyötaidot ja sosiaalisuus astuvat merkittävään asemaan. Myös yhteiset pelisäännöt ja arvot ovat olennaisia.

9. LÄHTEET

- Cargotec Oyj 2007. [online] [viitattu 12.2.2007] www.cargotec.com/ / www.cargotec.fi
- Chambers, Robert. Kalmar Industries Oy Ab, Services, tuotepäällikkö. Haastattelu 15.1.2007. Tampere.
- Gilbert, Ronald G. 2000. Measuring internal customer satisfaction. [online] [viitattu 11.9.2006]. <http://ariel.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=/published/emeraldfulltextarticle/pdf/1080100306.pdf>
- Gren, Seppo. Kalmar Industries Oy Ab, Services, ostopäällikkö. Haastattelu 6.3.2007. Tampere.
- Gummesson, Evert 1998. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. Helsinki: Yrityksen Tietokirjat.
- Juholin, Elisa 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä.
- Kalander, Aija (toim.) 2006. Kalmar Tampereen tehdas 70 vuotta – juhlijulkaisu. Kalmar Industries Oy Ab, Tampereen tehdas.
- Kalmar Industries Oy Ab 2007. [online] [viitattu 12.2.2007] www.kalmarind.com
- Knut, Pirkko. Kalmar Industries Oy Ab, Services, myynti-insinööri. Haastattelu 15.1.2007. Tampere.
- Kokkonen Olavi 2007: Asiakastyytyväisyys kaiken perusta. [online] [viitattu 20.3.2007] <http://www.qk-karjalainen.fi/?sivu=Artikkelit&id=64&QKSessionID=e81c57f171a8f8602bf2e17bb16f479e>
- Kujala, Johanna 2002. Välittävä johtaminen: Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä. Helsinki: Talentum.
- Langinvainio, Heimo 1999. Gosbi: Työnteon hyvä henki. Juva: WSOY.
- Lehmus, Pertti & Korkala, Tapio 1996. Asiakaspalvelu ja laaduntekijät. Helsinki: Kiinteistöalan kustannus.
- Lehtinen, Jarmo R. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita.
- Lepistö, Harri 2006. Menestykseen vievä johtajuus kateissa suomalaisyrityksissä. Helsingin sanomat 18.10.2006.
- Marshall, Greg W; Baker, Julie; Finn David W. 1998. Exploring internal customer service quality. [online] [viitattu 12.9.2006]. <http://ariel.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=/published/emeraldfulltextarticle/pdf/0800130406.pdf>

-
- Moilanen, Kaija-Liisa. Kalmar Industries Oy Ab, Services, ostaja. Haastattelu 15.1.2007. Tampere.
- Nordman-Sjöberg, Solveig & Nieminen, Juhani 1998. Hyvään asiakaspalveluun tiimityöllä. Helsinki: Edita.
- Passard, Benoît 2006. Easytalking 3/2006. Ljungby (Sweden): Kalmar Industries AB.
- Ronkainen, Jaana 2007. Nimi. Esitelmä. Kalmar Industries Oy Ab, PVM 2007
- Rope, Timo & Pöllänen, Jouni 1994. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. 3. painos. Juva: Weilin+Göös.
- Silvennoinen, Markku 1999. Elämää verkostoissa – Toimivat ihmissuhteet. Helsinki: Edita.
- Släen, Torfinn 2005. Suomalaisissa yrityksissä on paljon käyttämätöntä potentiaalia. Helsingin sanomat 24.10.2005.
- Spiik, Karl-Magnus 2004. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: WSOY.
- Spiik, Karl-Magnus 2005. Esimiestäidot ja motivaatio luovat yrityksen menestyksen. Kauppalehti 29.12.2005.
- Storbacka, Kaj & Lehtinen, Jarmo R. 1997. Asiakkakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. 5. painos. Helsinki: WSOY.
- Storbacka, Kaj 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. Helsinki: WSOY.
- Tiensuu Vesa, Partanen Väinö & Aaltonen Jarno 2004. Onnellinen organisaatio: ihmisyyttä ja inhimillistä toimintaa. Helsinki: Edita.
- Timm, Paul R. 2001. Customer service: career success through customer satisfaction. Upper Saddle River (N.J): Prentice Hall.
- Törmä, Tuomas. Kalmar Industries Oy Ab, Services, ostoinsinööri. Haastattelu 15.1.2007. Tampere.
- Vänskä, Harri 2006. Henkilösjohtaminen arkipäivän suurin haaste. Kauppalehti 10.2.2006.
- Ylikoski, Tuire 1999. Unohtuiko asiakas? Keuruu: KY-Palvelu Oy.

10. LIITTEET

Liite 1: Kyselylomake ja saate

SURVEY

Kalmar Industries Oy Ab:n Services -liiketoimintayksikön sisäinen asiakastyytyväisyystutkimus

Tällä tutkimuksella selvitetään mahdolliset kehityskohteet ja ongelmat osto- ja myyntiosastojen välisessä yhteistyössä. Kysely on suunnattu myyntiosastoille, ja kysymykset keskittyvät siihen kuinka tyytyväisiä myyntiosastot ovat varaosaoston toimintaan. Saatujen tutkimustulosten perusteella suositellaan korjaavia toimenpiteitä yhteistyön parantamiseksi.

Toivottavasti jokainen osallistuu tutkimukseen kyselyyn vastaamalla, jotta saamme luotettavat ja kattavat tulokset. Tämä kysely on osa tutkintotyötäni, joten myös sen loppuun viemiseksi haluan teidän arvokasta ja asiantuntevaa panostanne.

Kiitos jo etukäteen,

Hanna Minkkinen

Osa-aikaostaja/opiskelija

03-2658627

hanna.minkkinen@kalmarind.com

Osa 1 – Perustiedot

Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

Vastaajan nimi: _____

Laita rasti ruutuun. Rastita aina vain yksi, itseäsi lähinnä oleva vaihtoehto.

1. Sukupuoli:

Mies

Nainen

2. Työskentelen seuraavalla myyntiosastolla:

Kalmar Services Kalmar Suomi

3. Ikä:

25 tai alle

26-35

36-45

46-55

56-65

yli 65

4. Koulutus:

Peruskoulu

Ylioppilas

Ammattikoulu

Opistotasoinen koulutus

Ammattikorkeakoulu

Teknillinen korkeakoulu

Yliopisto

Muu, mikä? _____

Osa 2 - Asiakastyytyväisyys

Laita rasti ruutuun, niin kuin edellisessäkin osiossa. Rastita vain yksi vastaus. Vastaukset mitataan asteikolla 1-5. Katso alta eri numeroiden merkitykset.

5= Täysin samaa mieltä
4= Lähes samaa mieltä
3= Siltä väliltä
2= Hiukan eri mieltä
1= Täysin eri mieltä

Palvelu

1. Osto-osaston palvelun laatu on yleisesti ottaen hyvä.
 5 4 3 2 1
2. Saan ostajilta moitteetonta palvelua.
 5 4 3 2 1
3. Varastojen palvelutaso on yleisesti ottaen moitteeton (=tavaraa hyllyssä).
 5 4 3 2 1
 - a. AS -varasto
 5 4 3 2 1
 - b. F37 -varasto
 5 4 3 2 1
 - c. EDC -varasto
 5 4 3 2 1
4. Saan yleensä vastaukset ostajilta nopeasti.
 5 4 3 2 1
 - a. Osien saatavuuteen liittyen
 5 4 3 2 1
 - b. Hinta- ja toimitusaika -kyselyihin (tarjouspyynnöt)
 5 4 3 2 1
 - c. Teknisiin kyselyihin
 5 4 3 2 1
5. Henkilöstö vastaa mielellään tiedusteluihin ja muihin yhteydenottoihin.
 5 4 3 2 1

6. Mielestäni ostajat pitävät työstään ja heillä on siihen mielenkiintoa.
 5 4 3 2 1
7. Tietyn ostajan poissa ollessa saan silti vastauksen asiaani.
 5 4 3 2 1
8. Ongelmatilanteet (vaikeat tapaukset) hoituvat hyvin.
 5 4 3 2 1
9. Ostos palveluajat klo 07.00 – 16.00 ovat sopivat.
 5 4 3 2 1
10. Ostos-osaston palvelu on joustavaa (tehdään ylitöitä, on sijaisia yms.).
 5 4 3 2 1
11. Henkilöstö käyttäytyy kohteliaasti.
 5 4 3 2 1
12. Henkilöstö ymmärtää asiani.
 5 4 3 2 1

Laatu

1. Varastoihin ostetut tuotteet ovat hyvälaatuisia.
 5 4 3 2 1
2. Ostajat tekevät tilaukset hyvissä ajoin.
 5 4 3 2 1
3. Luvatut toimitusajat pitävät paikkansa.
 5 4 3 2 1
4. Ostos-osaston henkilöstö on ammattitaitoista.
 5 4 3 2 1
5. Henkilöstön kielitaito on hyvä.
 5 4 3 2 1
6. Henkilöstön tekninen tietotaito on hyvä.
 5 4 3 2 1

Suhteet

1. Suhteet ostos- ja myyntiosastojen välillä ovat mielestäni kunnossa.
 5 4 3 2 1
2. Henkilökohtaiset suhteet varaosaostajiin ovat hyvät.
 5 4 3 2 1

3. Soitan mielelläni varaosaostoon.
 5 4 3 2 1
4. Kun soitan osto-osastolle, tunnen asiani olevan tärkeä.
 5 4 3 2 1
5. Konflikteja syntyy harvoin.
 5 4 3 2 1
6. Minusta tuntuu, että osto-osaston henkilöstö haluaa pitää suhteemme hyvinä sekä myös käyttäytyvät ja toimivat sen mukaisesti.
 5 4 3 2 1
7. Olen itse halukas parantamaan työilmapiiriä ja osastojen välisiä suhteita.
 5 4 3 2 1
8. Olen itse kohtelias jokaiselle varaosaoston henkilölle.
 5 4 3 2 1

Viestintä

1. Viestintä toimii hyvin oston ja myynnin välillä.
 5 4 3 2 1
2. Osastojen välillä vallitsee avoimuus.
 5 4 3 2 1
3. Tärkeistä osto-osastolla tapahtuvista asioista informoidaan myös myyntiosastoamme.
 5 4 3 2 1
4. Tavoitan ostajan helposti.
 5 4 3 2 1
- a. puhelimella
 5 4 3 2 1
- b. sähköpostilla
 5 4 3 2 1
- c. faksilla
 5 4 3 2 1

Organisaatio

1. Oston organisaatiomalli on toimiva ja tukee asiakastarpeita.
 5 4 3 2 1

-
2. Toiminnot ja työtehtävät on rajattu hyvin joustavasti, ja työntekijöillä on myös tietoa muistakin asioista kuin vain ”omasta alueestaan”.
- 5 4 3 2 1
3. Esimiestyö tukee hyvin organisaatiota ja näin myös osto-osaston toimintaa.
- 5 4 3 2 1
4. Työtehtävät ja niiden jako osto-osastolla on selkeää (tiedän kuka on vastuussa mistäkin asiasta).
- 5 4 3 2 1

Koulutus

Vastaa seuraaviin kysymyksiin joko kyllä tai ei rastittamalla mielestäsi oikea vaihtoehto.

1. Pitäisikö ostajille järjestää mielestäsi asiakaspalvelukoulutusta?
- Kyllä Ei
2. Tarvitsisiko osto- ja myyntiosasto yhteistä koulutusta?
- Kyllä Ei

Jos vastasit kyllä, niin millaista?

Lopuksi voit kirjoittaa omia mielipiteitä kyselystä tai siihen liittyvistä kysymyksistä. Voit myös vapaasti kertoa osto- ja myyntiosastojen välisistä asioista tai ongelmista.

Liite 2: Haastattelukysymykset

TYÖNTEKIJÄHAASTATTELUT 15.1.2007

Haastateltavat: Kaija-Liisa Moilanen, Tuomas Törmä (Varaosaosto-osasto)

Robert Chambers, Pirkko Knut (Varaosamyyntiosasto)

1. Millainen on työnkuvasi ja tavallisimmat työtehtäväsi?
2. Missä työtehtävissä tehdään eniten yhteistyötä myynnin/oston kanssa ja mistä asioista saattaa syntyä ongelmia?
3. Millaisina näet osto- ja myyntiosaston väliset suhteet Parantavatko esim. yhteiset tapahtumat yhteishenkeä?
4. Onko työtehtävissä paljon eroja eri yksilöiden välillä?
5. Onko Kalmar Services organisaationa toimiva?
6. Toimiiko viestintä hyvin?

ESIMIESHAASTATTELU 6.3.2007

Haastateltava: Seppo Gren (Varaosaosto-osaston esimies)

1. Mistä osastoista Services koostuu?
2. Mikä on sisäisen asiakkuuden merkitys osto-osastolle?
3. Millaista on osto- ja myyntiosastojen välinen yhteistyö ja tiimityö?
4. Onko organisaatio ja viestintä toimivaa?
5. Mitä asiakastyytyväisyysmittauksella halutaan käytännössä saavuttaa?