

OPINNÄYTETYÖ

Päivi Torvinen 2012

**Napapiirin Residuum Oy:n asiakaspalvelun
kehittäminen**



**Rovaniemen
ammattikorkeakoulu**
University of Applied Sciences
LUC

Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

ROVANIEMEN AMMATTIKORKEAKOULU
MATKAILU-, RAVITSEMIS- JA TALOUSALA
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

Opinnäytetyö

**NAPAPIIRIN RESIDUUM OY:N ASIAKASPALVELUN
KEHITTÄMINEN**

Päivi Torvinen

2012

Toimeksiantaja Napapiirin Residuum Oy

Ohjaaja Marja Lempiäinen

Hyväksytty _____ 2012 _____

Tekijä	Päivi Torvinen	Vuosi	2012
Toimeksiantaja	Napapiirin Residuum Oy		
Työn nimi	Napapiirin Residuum Oy:n asiakaspalvelun kehittäminen		
Sivu- ja liitemäärä	77+2		

Opinnäytetyön tarkoitus on kehittää tilaajan, jätehuolto-yhtiö Napapiirin Residuum Oy:n asiakaspalvelua. Yhtiö on aloittanut strategiatyönsä syksyllä 2011. Tämä tutkimus liittyy yhtiön sisäisen tehokkuuden optimointiin. Tutkimusprosessin aikana jätelaki uudistui 1.5.2012. Jätelaki vaikuttaa yhtiön toimintaan ja sen asiakaspalveluun, mikä oli huomioitava tutkimuksessa. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa mahdollisia asiakaspalvelun kehittämisalueita. Tehtävänä oli haastatella yhtiön henkilöstöä ja selvittää asiakaspalvelun nykytilanne tilaajayhtiössä.

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimus on myös toiminnallinen tapaustutkimus. Tutkimusaineisto koostuu henkilöstön haastatteluista ja tutkijan tekemistä havainnoinneista. Tutkimuksen toiminnallisessa tietoperustassa käsitellään jätelain uudistuminen ja yhtiön strategia. Teoreettisessa tietoperustassa selvitetään asiakaspalvelua. Tietoperusta on laadittu siten, että se voi toimia asiakasymmärrykseen ja asiakaslähtöisyyteen liittyvän kehitystoiminnan käynnistäjänä yhtiön henkilöstölle.

Haastatteluissa havaittuihin yhtiön asiakaspalvelun sekä asiakaslähtöisyyden ongelmiin ja puutteisiin esitetään palveluyhtiön toimintaa koskevia kehitysehdotuksia. Kehitysehdotukset pohjautuvat tutkimusaineistoon ja tutkimuksen tietoperustaan. Asiakaspalvelu ei ole erikseen kehitettävä toiminnan alue. Asiakaspalvelu yhtiössä kehittyy, kun henkilöstön asiakasymmärrys lisääntyy. Asiakasymmärryksen lisääntyessä henkilöstön toiminnasta tulee asiakaslähtöistä. Toiminnan muuttuessa asiakaslähtöiseksi yhtiön asiakaspalvelu paranee.

Avainsanat asiakaslähtöisyys, asiakaspalvelu, asiakasymmärrys, strategiatyö

Author Päivi Torvinen **Year** 2012
Commissioned by Napapiirin Residuum Oy
Subject of thesis Napapiirin Residuum Oy:n asiakaspalvelun kehittäminen
Number of pages 77+2

The purpose of the thesis was to develop the customer service of Napapiirin Residuum Oy. The company started its strategy work in autumn 2011. This thesis relates to the optimization of the company's internal efficiency. The national Waste Act was amended during the research process, on 1 May 2012. The Act affects the company's operation and customer service, which had to be observed while conducting this research. The aim of the study was to identify development areas in the company's customer service. The task was to interview the personnel and to define the present state of the customer service.

The thesis was realized by applying a qualitative research method. It is also an operational case study. The research material encompasses interviews with the personnel and observations made by the researcher. The operational knowledge base of the thesis relates to the renewal of the Waste Act and the strategy of the company. The theoretical knowledge base focuses on customer service. The knowledge base may also function as a catalyst in the development of customer understanding and customer orientation.

Operational service development proposals are made to address the problems and deficiencies detected in the interviews on the company's customer service and customer orientation. The development proposals are based on the research material and the knowledge base of the thesis. Customer service is not an operational area to be developed separately. A company's customer service develops in step with increased customer understanding. Along with increased customer understanding the personnel's operation becomes customer-oriented. Customer-oriented operation leads to improved customer service.

Key words customer orientation, customer service, customer understanding, strategy work

SISÄLTÖ

OPINNÄYTETYÖ	1
KUVIOLUETTELO	1
1 JOHDANTO	2
1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTA	2
1.2 TUTKIMUSKOHDTE, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	3
1.3 TUTKIMUKSEN RAKENNE JA ETENEMINEN	5
2 NAPAPIIRIN RESIDUUM OY	9
2.1 TOIMIALAN ESITTELY	9
2.2 NAPAPIIRIN RESIDUUM OY:N ESITTELY	13
2.3 NAPAPIIRIN RESIDUUM OY:N STRATEGIA	14
2.3.1 <i>Missio, arvot, visio</i>	16
2.3.2 <i>Liiketoiminnan kriittiset menestystekijät</i>	18
2.3.3 <i>Analyysit toiminnan kehittämisen perustana</i>	19
2.3.4 <i>Strategiset bisnesalueet ja strategiset tavoitteet</i>	21
2.3.5 <i>Kilpailustrategia ja toimenpiteet</i>	22
2.3.6 <i>Strategian jalkauttaminen</i>	23
3 ASIAKASPALVELU	27
3.1 PALVELU	27
3.1.1 <i>Palvelu tuotteena</i>	27
3.1.2 <i>Palvelun laatu</i>	28
3.1.3 <i>Toiminta-ajatuksista palveluajatuksiin</i>	29
3.1.4 <i>Palvelupaketista laajennetuksi palvelutarjoomaksi</i>	30
3.2 ASIAKASLÄHTÖISYYS PALVELULIIKETOIMINNASSA	31
3.2.1 <i>Vuorovaikutussuhteet palveluliiketoiminnan kehittämisessä</i>	32
3.2.2 <i>Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan kehittämisessä</i>	34
3.2.3 <i>Analysoinnin ja palautteen hyödyntäminen palveluliiketoiminnan kehittämisessä</i>	35
3.3 JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ PALVELULIIKETOIMINNASSA	35
3.3.1 <i>Tavoitejohtamisesta suoritusjohtamiseen</i>	36
3.3.2 <i>Palvelun laadun johtaminen</i>	37
3.3.3 <i>Prosessijohtaminen</i>	37
3.3.4 <i>Strateginen johtaminen ja johtamisen viides ulottuvuus</i>	38
3.3.5 <i>Palveluliiketoiminnan esimiestyö</i>	39

3.3.6 Tulokortti eli <i>Balanced Scorecard</i>	40
4 ASIAKASPALVELU NAPAPIIRIN RESIDUUM OY:SSÄ.....	43
4.1 ASIAKASPALVELUTEHTÄVÄT	44
4.2 ASIAKASPALVELUA AVUSTAVAT TYÖTEHTÄVÄT.....	47
4.3 ONGELMAT ASIAKASPALVELUSSA	49
4.4 TYÖN JA ASIAKASPALVELUN KEHITTÄMINEN	53
4.5 YHTIÖN ASIAKASLÄHTÖISYYDEN KEHITTÄMINEN	54
5 NAPAPIIRIN RESIDUUM OY:N ASIAKASPALVELUN KEHITTÄMISEHDOTUKSET	58
5.1 HAVAITUT KEHITTÄMISKOHEET, KEHITTÄMIS- JA TOIMINTAEHDOTUKSET	58
5.1.1 <i>Työntekijöiden henkilökohtaiset kehittymistavoitteet</i>	67
5.1.2 <i>Henkilökunnan ehdotuksia yhtiön kehittämiseksi</i>	68
5.2 JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET	69
5.3 OPINNÄYTETYÖPROSESSIN ARVIOINTI	70
LÄHTEET	73
LIITTEET	78

KUVIOLUETTELO

KUVIO 1. KAAVIOKUVA JÄTEHUOLLON JÄRJESTÄMISESTÄ	12
KUVIO 2. YRITYKSEN MISSIOSTA TULOSSIIN	16
KUVIO 3. NAPAPIIRIN RESIDUUM OY:N ARVOT, MISSIO JA VISIO	18
KUVIO 4. MENESTYKSEN TIMANTTI	19
KUVIO 5. NAPAPIIRIN RESIDUUM OY:N SWOT-ANALYYSI LÄHTÖTILANTEESTA	21
KUVIO 6. PALVELUKESKEINEN LÄHESTYMISTAPA	25

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Meistä suomalaisista on tullut tiedostavia kuluttajia. On trendikästä kierrättää, lajitella, kompostoida, ajaa pyörällä tai kävellä henkilöautolla ajamisen sijasta, käyttää työmatkoillaan julkisen liikenteen kulkuneuvoja, säästää materiaaleissa ja yleensäkin vähentää ostoja. Asiakkaana vaadimme ostamiltamme tuotteilta ja palveluilta ekologisuutta. Haluamme säilyttää maailman paikkana, jossa meidän kaikkien on hyvä elää myös tulevaisuudessa.

Ekologinen kestävä kehitys tarkoittaa luonnon monimuotoisuuden säilyttämistä sekä ihmisen taloudellisen ja kaiken aineellisen toiminnan sopeuttamista maapallon luonnonvaroihin ja sietokykyyn (Malaska 1994). Nykyistä tuotanto- ja kulutusmalliamme on muutettava siten, että maapallon luonnonvaroihin kohdistuvaa painetta supistetaan mahdollisimman pieneksi. Jätteen tuotanto on yksi parhaista osoittimista, kun tarkastellaan edistymistämme kohti kestävästä kehitystä. (EU-komissio 2000.)

Jätteisiin liittyvää palvelutoimintaa säätelee jätelaki. Uusiutunut jätelaki astui voimaan 1.5.2012. Jätelain tarkoitus on ehkäistä jätteistä ja jätehuollosta aiheutuvaa vaaraa ja haittaa terveydelle ja ympäristölle. Jätelaissa säädetään myös toimista, joilla jätteen määrää ja haitallisuutta voidaan vähentää. Yksi jätelain pyrkimys on edistää luonnonvarojen kestävästä käyttöä. Jätelailla pyritään myös varmistamaan toimiva jätehuolto ja ehkäisemään roskiintumista. (Jätelaki 2011, 1§.) Jätehuollosta Rovaniemen, Ranuan ja Pellon alueella huolehtii jätehuoltoyhtiö Napapiirin Residuum Oy, joka on tämän tutkimuksen tilaaja. Yhtiö vastaa toimialueellaan jätehuoltoon liittyvistä palvelutehtävistä.

Yhtiö tekee parhaillaan strategiatyötään. Strategiatyöhön liittyen työntekijöiden työnkuvauksia on tarkistettu ja työnkuvat ovat muuttuneet. Yhtiön johto haluaa parantaa yhtiön asiakaspalvelun laatua ja on siis tilannut tämän tutkimuksen. Tutkimuksessa selvitetään ja analysoidaan Napapiirin Residuum Oy:n asiakaspalvelun nykytilaa, sen laatua ja toimivuutta. Työn tavoite on kehittää yhtiön asiakaspalvelua, asiakaslähtöisyyttä ja sisäistä tehokkuutta. Tutkimuksesta saadut tulokset ovat hyödynnettävissä yhtiön strategiatyössä.

1.2 Tutkimuskohde, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuskohteena on Napapiirin Residuum Oy:n koko henkilökunnan nykyiset asiakaspalvelutehtävät. Yhtiön toimiston henkilökunnan asiakaspalvelu on enimmäkseen puhelinpalvelua. Asiakkaita vierailee vain satunnaisesti toimiston palvelutiskillä. Jätehuoltotyöntekijöiden asiakaspalvelu on pääasiassa niin sanottua suoraa palvelua asiakkaiden vieraillessa vastaanottokennuksen palvelutiskillä. He myös neuvovat asiakkaita jäteaseman ja kaa-topaikan alueella. Jätehuoltotyöntekijät vastaavat palvelutiskillä palvellessaan asiakkaiden puhelinkyselyihin.

Asiakaspalvelua tutkitaan haastatteleamalla yhtiön koko henkilökunta. Tutkimus liittyy yhtiön menneillään olevaan strategiatyöhön. Strategiatyöhön liittyen yhtiön toiminnasta tehdään erilaisia analyyseja. Analyysien tarkoitus on toiminnan tavoitteellinen kehittäminen. Yhtiön työntekijä tekee ympäristöanalyysiin liittyvää toimiala-analysointia tutkien palvelujen kehittämistä asiakasnäkökulmasta. Aikaisemmin on tehty ympäristöanalyysia makrotasolla, jossa tutkittiin jätteiden hyötykäyttöä Napapiirin Residuum Oy:n toiminta-alueella. Tässä tutkimuksessa analysoidaan yhtiön sisäistä tehokkuutta. Sisäisen tehokkuuden elementeistä tarkemman tarkastelun kohteena ovat organisaation resurssit, organisaatiokulttuuri, henkilöstön osaaminen, ohjausjärjestelmät, johtamistapa sekä yhtiön palveluprosessit.

Tutkimuksen tavoite on asiakaspalvelutehtävien analysointi ja toiminnan kehittäminen asiakaslähtöiseksi tutkimuksen teoriaan perustuen. Kehittämisessä on otettava huomioon yhtiön strategiatyö, johon vaikuttaa uusiutunut lainsäädäntö. Yhtiön toiminta muuttuu lainsäädännön muututtua. Yhtiössä eletään voimakasta toiminnan kehittämisen aikaa. Tulevaisuudessa yhtiö haluaa seurata asiakaspalvelun laatua säännöllisesti. Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään, miten yhtiö voi kehittää asiakaspalvelunsa laatua jatkuvasti.

Yhtiön toiminta muuttuu tulevaisuudessa johtuen lakimuutoksista. Yhtiö tekee strategiatyötään, jonka puitteissa koko yhtiö uudistaa ja kehittää palveluliiketoimintaansa siten, että tulevaisuuden haasteet voidaan kohdata. Asiakaslähtöisyys on kirjattuna yhtiön arvoihin ja siten yksi yhtiön toiminnan perustasta. Tutkija esittää tutkimuksen tuloksena keinoja työntekijöiden syvempään asia-

kasymmärrykseen. Hän esittää toimenpide-ehdotuksia asiakaslähtöisyyden kasvattamiseen. Asiakaslähtöisyyttä kehittämällä yhtiön sisäinen tehokkuus ja myös asiakaspalvelu paranevat. Tutkimusstrategia on Napapiirin Residuum Oy:n asiakaspalvelun asiakaslähtöinen kehittäminen.

Tutkimusongelma voidaan esittää seuraavien kysymysten avulla:

Minkälaista on käytännön asiakaspalvelutyö jätehuoltoyhtiössä?

Miten uusi lainsäädäntö muuttaa asiakaspalvelua ja onko henkilöstön palveluosaaminen strategian vaatimalla tasolla?

Miten yhtiössä voidaan palvella paremmin hyödyntäen asiakasymmärrystä?

Miten asiakastyytyväisyyttä ja sisäistä tehokkuutta voidaan kasvattaa?

Tutkimus toteutetaan haastattelemalla yhtiön kaikki työntekijät. Tutkimusta ei ole rajattu koskemaan vain niin sanottua suoraa asiakaspalvelua, vaan asiakaspalvelun kehittämis ehdotuksia annetaan koskien koko yhtiön toimintaa. Kehittämis ehdotuksissa on huomioitu yhtiön strategia. Haastatteluissa ilmenee henkilöstön asiakasymmärryksen taso. Koska yhtiö on palveluyritys, koko yhtiön toiminta on palvelua. Tutkija pyrkii laajentamaan henkilöstön asiakaspalvelukäsitettä monipuolisemmaksi ja laajemmaksi siten, että henkilöstö tulevaisuudessa kykenisi kehittämään itse toiminta-ajatustaan palveluajatuksiksi. Palveluajatuksen tuominen toimintaan kehittäisi yhtiön asiakaslähtöisyyttä, jolloin asiakaspalvelu paranisi. Tässä tutkimuksessa ei tutkita asiakastyytyväisyyttä asiakkaiden näkökulmasta. Koska tavoitteena on asiakaslähtöisyyden kasvattaminen yhtiössä sisäisesti, tutkija ei ole haastatellut yhtiön muita sidosryhmiä. Tämän tutkimuksen strategiantyön ja palvelun teoriaosuudet voivat toimia asiakaspalveluosaamisen kasvattamisen lähteenä yhtiössä.

Yhtiön asiakaspalvelu on ensisijaisesti jätehuollon mahdollistamista asiakkaille. Asiakkailla tarkoitetaan sekä kotitalouksia että yrityksiä. Jätehuollolla tarkoitetaan organisoitua toimintaa, jonka tarkoituksena on kerätä, kuljettaa ja

varastoida jätteitä sekä järjestää kerätyn jätteen hyödyntäminen, loppukäsittely tai loppusijoitus. Jätehuoltoa katsotaan olevan myös ne toimet, joilla pyritään estämään jätteen synty. (Tilastokeskus 2012.) Jätehuoltoyhtiön ensisijaisia toimintaprosesseja ovat jäteaseman ylläpito, kaatopaikan ylläpito sekä yhteiskeräyspisteiden ja ekopisteiden ylläpito. Lisäksi asiakaspalvelu yhtiössä on jätehuoltoon liittyvää tiedottamista, asiakkaiden neuvontaa ja ongelmien selvittelyä puhelimitse, ohjausta jätteen synnyn ehkäisemiseen, kierrätykseen ja jätteiden lajitteluun yleisötilaisuuksissa ja esittelytilaisuuksissa sekä toimipisteiden ja jätehuollon esittelyä vieraileville ryhmille. Asiakaspalveluprosessien liitännäis- ja tukiprosesseja ovat asiantunteva henkilöstöjohtaminen, toimivan hallinnon järjestäminen ja henkilöstön kehittäminen strategian mukaisesti.

Tutkimuksen tietoperusta jakaantuu toiminnalliseen (luku 2) ja teoreettiseen (luku 3) tietoperustaan. Opinnäytetyön toiminnallisessa tietoperustassa esitellään toimialaa ja yhtiö. Toimialaa säätelee jätelaki, josta on lyhyt esittely toimialan yhteydessä. Yhtiön strategiatyö selvitetään lukijalle tässä osassa tutkimusta. Teoreettisessa tietoperustassa käsitellään asiakaspalvelun teoriaa. Asiakaspalvelun teoriaosuudessa käsitellään aihealueita palvelu tuotteena, palveluajatus, vuorovaikutussuhteet asiakaspalvelussa ja organisaation toiminnassa, asiakasymmärrys sekä palvelujohtamisen kehittäminen. Myös tulokortti-malli esitellään johtamisen, henkilöstön ja toiminnan kehittämisen välineenä teoreettisessa tietoperustassa.

1.3 Tutkimuksen rakenne ja eteneminen

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen, toiminnallinen tapaustutkimus. Kvalitatiiviseksi tutkimuksen tekevät sen aineistonkeruumenetelmät, tutkittavien näkökulma, harkinnanvarainen otanta, aineiston laadullis-induktiivinen analyysi, hypoteesittomuus, tutkimuksen tyyli ja tulosten esitystapa sekä tutkijan asema tutkimustyössä. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston tulkinta jakautuu koko tutkimusprosessiin. Tutkimussuunnitelmaa tai jopa tutkimusongelmaa on tarkistettava tutkimuksen edetessä. Tutkija on toiminnassaan objektiivinen. Hän pitää haastattelutilanteessa omat mielipiteet ominaan eikä sekoita omia uskomuksiaan, asenteitaan eikä arvostuksiaan tutkimus-

kohteeseen. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto kerätään tässä tutkimuksessa tilaajayhtiön henkilökuntaa haastatteleamalla, joten otanta on rajattu, mikä onkin kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaista. (Eskola–Suoranta 1996, 10–13; Hirsjärvi–Remes–Sajavaara 2003, 151–155.)

Kaikki haastattelut toteutetaan puolistrukturoidusti. Puolistrukturoitu haastattelu tarkoittaa sitä, että kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset, mutta ei valmiita vastausvaihtoehtoja. Tutkittavat saavat vastata omin sanoin, heidät osallistetaan tutkimukseen. (Eskola–Vastamäki 2001, 26.) Tämän tutkimuksen kysymykset ovat avoimia. Tutkija kysyy haastateltavilta muun muassa kehitysideoita. Tutkimuksen toimenpide-ehdotuksissa myös henkilökunnan kehitysideat huomioidaan.

Tutkimuksen aineisto analysoidaan aineistolähtöisesti. Tällä tarkoitetaan sitä, että teoria rakennetaan empiirisen aineiston pohjalta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa hypoteesittomuus tarkoittaa sitä, että tutkijalla ei ole ennakkoodotuksia tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista. Jos tällaisia ennakkoodotuksia on, ne on tiedostettava ja selvitettävä lukijoille tutkimuksen ennakkooletuksina. Tutkiessaan tutkijan kannattaa kehittää itselleen niin sanottuja työhypoteeseja eli eräänlaisia arvauksia, mitä analyysi voi tuoda tullessaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan asema on keskeinen ja vapaampi kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Hänellä on vapaus suunnitella ja toteuttaa tutkimus omalla tavallaan, mutta tutkimuksen validiteetti ja reliabilitteetti on huomioitava. Kirjoittamisessa voi tutkija käyttää mielikuvitustaan ja kokeilla erilaisia ratkaisuja, mutta ratkaisut on perusteltava lukijoille. (Eskola–Suoranta 1996, 13–17.)

Tapaustutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä ryhmästä tuotetaan yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa. Tutkimuskohteena voi olla siis yksilö, ihmisryhmä, organisaatio tai prosessi. Tapaustutkimuksen aineistonkeruussa käytetään tyypillisesti useita eri menetelmiä. Olennaista tapaustutkimuksessa on, että käsiteltävä aineisto muodostaa kokonaisuuden, siis tapauksen. Tapaustutkimuksessa ei rajata menetelmävalintoja, sillä tapaustutkimusta voidaan tehdä sekä kvantitatiivisesti että kvalitatiivisesti. Ominaista tapaustutkimukselle on teorian vahva osuus, tutki-

jan osallisuus ulkopuolisuuden sijaan, monimetodisuus sekä rakenteelliset ja historialliset sidokset. (Moilanen–Ojasalo–Ritalahti 2009, 53; Saarela-Kinnunen–Eskola 2001, 159, 170.) Tämä tutkimus on Napapiirin Residuum Oy:n tilaustyö heidän asiakaspalvelunsa kehittämiseen. Tutkimus on siis tapaututkimus. Tässä tutkimuksessa on aineiston keruuseen käytetty haastattelua ja havainnointia.

Tutkimus on myös toiminnallinen tutkimus. Määritelmänsä mukaisesti toimintatutkimuksen päämäärä on tutkimisen lisäksi myös kehittää toimintaa ja saada aikaan muutoksia sosiaalisissa toiminnoissa. Ominaista toimintatutkimukselle on tutkimuksen suuntautuminen käytäntöihin, muutokseen pyrkiminen ja tutkittavien osallistuminen tutkimusprosessiin. (Saarela-Kinnunen–Eskola 2001, 170.) Kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessa pyrkimyksenä on saada kaikkien osapuolten – erityisesti myös työntekijöiden – kokemukset, taidot ja ajatukset osaksi kehittämistä ja muutosprosessia. Työntekijöillä on ainutlaatuinen tilaisuus ja mahdollisuus päästä osallistumaan ja määrittämään organisaation muutosta. Kommunikatiivisen toimintatutkimuksen onnistuminen edellyttää työntekijöiden aktiivista osallistumista. (Kuula 2001, 10, 112–113.)

Tutkimuksen empiirinen osuus muodostuu kvalitatiivisesta haastatteluaineistosta. Haastattelujen perusteella muodostetaan käsitys siitä, minkälainen on Napapiirin Residuum Oy:n asiakaspalvelun nykytila. Suullisten ja sähköpostitse toteutettavien haastattelujen pohjana on avoin kyselylomake (Liite 1). Palveluyhtiön toimintaa ja toimintaympäristöä selvitetään haastattelemalla myös yhtiön toimitusjohtajaa. Lisäksi tutkija on aineistoksi havainnoinut asiakaspalvelutilanteita ja valokuvannut yhtiön fyysistä toimintaympäristöä. Haastattelussa kysytään työntekijöiltä myös heidän omaa työtään sekä koko yhtiötä koskevia kehitysideoita. Kehitysideoiden kysyminen liittyy yhtiön meneillään olevaan strategiatyöhön, joka on tämän tutkimuksen tilaamisen perimmäinen syy. Kaikkien toimijoiden yhtiössä tulee kehittää omaa työtään – asiakaspalveluaan – uuden strategian mukaisesti.

Opinnäytetyössä on viisi päälukua. Ensimmäinen luku määrittää opinnäytetyön tarkoituksen, tavoitteet, tietoperustan, tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen rakenteen. Toisessa osassa käsitellään tutkimuksen toiminnallinen tietoperusta. Toiminnallinen tietoperusta selittää Napapiirin Residuum Oy:n toimintaympäristön, esittelee yhtiön sekä yhtiön strategiatyön. Lisäksi toisessa osassa selvitetään uudistuneen jätelain vaikutus yhtiön toimintaan ja yhtiön asiakaspalveluun. Kolmas luku käsittelee teoreettista tietoperustaa. Teoreettisessa tietoperustassa käsiteltävät aihekokonaisuudet ovat palvelusta palvelutarjoomaksi, asiakaslähtöisyys palveluliiketoiminnassa sekä palveluliiketoiminnan johtaminen ja esimiestyö. Neljäs luku on tutkimusosio, jossa esitellään haastatteluaineisto. Tutkija haastattelee henkilöstöä. Kaikille haastateltaville esitetään kuusi kysymystä, jotka ovat tutkimuksen liitteenä (ks. Liite 1). Viidennessä luvussa yhdistyvät teoria ja tutkimusaineisto. Tutkijaideoi aineiston ja teorian pohjalta kehittämisen- ja toimenpideehdotuksia. Viidennessä luvussa myös annetaan mahdolliset jatkotutkimusehdotukset ja arvioidaan tutkimusprosessia.

2 NAPAPIIRIN RESIDUUM OY

2.1 Toimialan esittely

Suomessa syntyi vuonna 2010 yhdyskuntajätettä 470 kg/as/v. Kaatopaikoillemme päätyi noin 1,1 miljoonaa tonnia yhdyskuntajätettä, mikä on noin 45 % kaikesta syntyneestä jätteestä. Kaatopaikalle vietävästä yhdyskuntajätteestä on 80 % biohajoavaa. Biohajoava jäte tuottaa metaanipäästöjä ilmaan. Kaatopaikat aiheuttavatkin 3–4 prosenttia Suomen kasvihuonekaasuista. Palvelut ja kotitaloudet synnyttävät kaikesta jätteestä vain noin 4 % eli kaikesta syntyneestä jätteestä yhdyskuntajätteen määrä on huomattavan pieni. Eniten jätteitä tuottavat teollisuus, maa- ja metsätalous, kalastus sekä rakentaminen. (Vainionpää–Ahokas–Pirttijoki 2012; Tilastokeskus 2011.)

Tanskassa, Saksassa, Hollannissa, Itävallassa ja Ruotsissa kaatopaikoille päätyy enää 1–4 prosenttia kaikesta syntyneestä jätteestä. Edellä mainituissa maissa, kuten myös Suomessa, jätehuollosta huolehtivat kunnalliset toimijat. Maissa, missä jätehuollosta vastaavat yksityiset, kaatopaikoille päätyvät jätemäärät ovat suurempia. Puolassa kaatopaikoille päätyy noin 87 % kaikista jätteistä. Bulgariassa tilanne on vielä pahempi, sillä siellä kaatopaikoille viedään kaikki syntyvä jäte. Sinänsä ei ole merkitystä sillä, huolehtiiko jätehuollosta kunnallinen vai yksityinen toimija. Molempien toimintaa säätelee laki. Jätehuollon yksityisillä toimijoilla ei ole intressiä lisätä vapaaehtoisesti asiakkaan kustannuksia lain salliessa vapaampaa toimintaa. Yritykset pyrkivät kustannustehokkaaseen toimintaan. Jätteiden lajittelu ja kierrättäminen tuovat lisäkustannuksia ja viimekädessä maksajana on asiakas. Kilpailu aiheuttaa yrittäjälle ylimääräistä painetta sovittaa hintoja alemmas, mikä tapahtuu palvelun laadun kustannuksella. Lailla voidaan säätää ja tullaan merkittävästi säättämään kaatopaikalle vietävän jätteen määrää tulevaisuudessa. (Jätelaitosyhdistys 2010; Vainionpää–Ahokas–Pirttijoki 2012.)

Jätelaki on uudistunut ja astui voimaan 1.5.2012: *"Tämän lain tarkoituksena on ehkäistä jätteistä ja jätehuollosta aiheutuvaa vaaraa ja haittaa terveydelle ja ympäristölle sekä vähentää jätteen määrää ja haitallisuutta, edistää luonnonvarojen kestäväää käyttöä, varmistaa toimiva jätehuolto ja ehkäistä ros-*

kaantumista" (Jätelaki 2011, 1§). Jätelain uudistus oli tarpeen, koska valitettavasti jätteen määrä ei ole vähentynyt toivotulla tavalla eikä jätteen kierrätys ja muu hyödyntäminen ole edistynyt tavoitteiden mukaisesti. Taustalla on myös EU:n jätedirektiivin uudistus. (Ympäristöministeriö 2012a; Ympäristöministeriö 2012b.)

Jätelain tavoite on ensisijaisesti vähentää syntyvän jätteen määrää ja haitallisuutta kaikessa toiminnassa. Ensisijaisesti jätteen haltijan tulee valmistella jäte uudelleenkäyttöä varten tai toissijaisesti kierrätettävä se. Jätteen haltijan on hyödynnettävä jäte muualla tavoin, mikäli jätteen kierrättäminen ei ole mahdollista. Tällöin myös jätteen hyödyntäminen energiana on hyväksyttävää. Mikäli jätettä ei voida hyödyntää energiana, on jäte sijoitettava kaatopaikalle tai loppukäsiteltävä muulla tavoin. Tämä tulee siis kysymykseen vain tapauksessa, että jätteen hyödyntäminen millään muulla tavalla ei ole mahdollista. Edellä mainittua jätteenvähentämisen periaatetta kutsutaan *etusijajärjestykseksi*. (Jätelaki 2011, 8§; Ympäristöministeriö 2012a.)

Uusi jätelaki asettaa jätehuoltoyhtiöille ja jätehuollon toimijoille uusia velvoitteita ja tavoitteita. Jätehuollon etusijajärjestyksen noudattamista tehostetaan. Myös jätehuollon toimijoiden vastuita täsmennetään ja heidän valvontaansa ja seurantaansa tehostetaan. Lakiuudistuksessa on otettu käyttöön uudet käsitteet, muu muassa *hyödyntäminen*, *käsittely*, *loppukäsittely* ja *vaarallinen jäte* (ennen ongelmajäte). Uuden lain myötä tuottajan vastuu pakkausjätteiden jätehuollon järjestämisestä laajenee. Laissa säädetään myös kierrätysvaatimusten tiukentamisesta ja jätteen kaatopaikkakäsittelyn rajoittamisesta. (Ympäristöministeriö 2012a.)

Tuottajavastuun laajeneminen aiheuttaa muutoksia myös Napapiirin Residuum Oy:n toimintaan. Yhtiö tulee järjestämään uusille jätelajikkeille keräystä uudelleenkäyttöön ja kierrätykseen. Haastattelussa toimitusjohtaja ilmoittaa, että rakennusjätteen lajittelun yhtiö ottaa hoitaakseen, mikäli tuottajat eivät järjestä syntypaikkalajittelua. Hän kertoo myös, että biojätteen erilliskeräystä täydennetään nykyisestä ja biojätteelle järjestetään tulevaisuudessa uudelleen käsittely. Suurimman muutoksen yhtiön toimintaan tulee aiheuttamaan orgaanisen jätteen kaatopaikkakielto, joka astuu voimaan vuonna 2016. Na-

papiirin Residuum Oy:ssä uuden jätelain velvoitteet on huomioitu strategia-työssä. (Torvinen 2012b.) Yhtiön strategiatyötä selvitetään tutkimuksen luvussa 2.3.

Kotitalouksien jätehuolto voidaan lain mukaan järjestää sopimusperusteisesti tai kunnan kilpailuttamana eli kunnallisesti. Sopimusperusteisessa järjestelmässä kiinteistöt kilpailuttavat itse jätteenkuljetuksen ja tekevät sopimukset jätteenkuljetusyrityksien kanssa. Kunnallisessa järjestelmässä kunta määrittää kuljetusreitit ja reitin varrella olevat kotitaloudet veloitetaan liittymään jätehuollon piiriin. Kunta kilpailuttaa hinnan jätteenkuljetusyritysten kesken ja kotitalouksille tulee yhtenevä taksa. Napapiirin Residuum Oy:n toiminta-alueella sopimusperusteista jätehuoltoaluetta ovat Pello ja Rovaniemen kaupunki, lukuun ottamatta kaupungin reuna-alueita. (Torvinen 2012a.)

Suomessa jätehuolto hoidetaan pääasiassa kunnallisesti. Lapin alueella toimii kolme eri kunnallista jätehuoltoyhtiötä, jotka ovat Lapin jätehuolto kuntayhtymä eli Lapeco Oy, Perämeren Jätehuolto Oy ja Napapiirin Residuum Oy. Lapeco vastaa jätehuollosta Inarin, Kittilän, Sodankylän, Kemijärven, Enontekiön, Muonion, Pelkosenniemen, Sallan ja Savukosken alueilla. Perämeren jätehuolto Oy:n toimialueena on Ylitornio, Tornio, Tervola, Kemimaa ja Kemi. Napapiirin Residuum Oy:n toimialuetta ovat Rovaniemi, Ranua ja Pello. (Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2011.)

Jätehuollon organisoinnista Napapiirin Residuum Oy:n toiminta-alueella huolehtii kolme eri tahoa. Jätehuollon järjestämisen viranomaistehtävistä vastaa kunnat ja kuntien jätelautakunnat. Jätehuollon järjestämisen palvelutehtävistä vastaa Napapiirin Residuum Oy. Jätehuollon valvontatehtävät ovat kuntien ympäristötoimen, Rovaniemellä ympäristölautakunnan vastuulla. (Torvinen 2012a.) Seuraavassa kuviossa havainnollistetaan yhtiön asemaa jätehuollon palvelutehtävien järjestäjänä.



Kuvio 1. Kaaviokuva jätehuollon järjestämisestä (ks. Napapiirin Residuum Oy 2012a)

Napapiirin Residuum Oy:n asiakkaita ovat kaikki toimialueen kuntien alueilla asuvat vakituiset asukkaat ja loma-asuntojen omistajat. Periaatteessa laskutus tapahtuu kiinteistökohtaisesti. Jätelain mukaisesti yritykset voivat järjestää oman jätehuoltonsa haluamallaan tavalla ympäristölainsäädäntö huomioiden. Napapiirin Residuum Oy:n taksan mukaisia palveluja voidaan tarjota myös yrityksille. (Torvinen 2012a.)

Kotitalousasiakkaan vaihtoehdot jätehuollon järjestämiseksi ovat joko oma jäteastia, kimppajäteastia tai yhteiskeräyspisteen käyttö. Kimppajäteastialla tarkoitetaan jonkin kiinteistön omaa kuormaukseen soveltuvaa, kiinteistökohtaista jätteenkeräysastiaa, jota yhteisellä sopimuksella myös yksi tai useampi lähikiinteistö käyttää jätteastianaan (Napapiirin Residuum Oy 2012b). Yhteiskeräyspisteiden käyttömaksu laskutetaan kiinteistöjen omistajilta, mikäli he eivät ole ilmoittaneet muusta järjestelystä (oma jäteastia tai kimppajäteastia). Jättemaksut määräytyvät taksan mukaisesti. Maksujen suuruus on jättemääräsidonnainen. Lisäksi asunhuoneisto- ja loma-asuntokohtaisesti peritään myös kiinteä ekomaksu. (Torvinen 2012a.) Tässä tutkimuksessa ei varsinaisesti pohdita hinnan merkitystä asiakastyytyväisyyteen. Todettakoon kuitenkin

kin, että Suomessa jätehuollon hinta asiakkaalle on keskimäärin alhaisempi verrattaessa asiakkaan jätehuollosta maksamiin hintoihin muualla Euroopassa (Ecotec 2003).

2.2 Napapiirin Residuum Oy:n esittely

Napapiirin Residuum Oy:n omistavat Rovaniemen kaupunki (noin 90 %) sekä Ranuan (noin 5 %) ja Pellon (noin 5 %) kunnat. Yhtiön tehtävänä on tuottaa kuntien vastuulle laissa säädetyt jätehuollon palvelutehtävät. Rovaniemen kaupunki ja Rovaniemen maalaiskunta perustivat yhtiön vuonna 2001. Vuonna 2004 yhtiön osakkaiksi liittyivät Pellon ja Ranuan kunnat. Yhtiö merkittiin kaupparekisteriin vuonna 2002, mutta varsinainen liiketoiminta alkoi vasta marraskuun alussa vuonna 2005. Ensimmäisinä toimintavuosina yhtiö rakensi uudet ympäristövaatimukset täyttävän yhdyskuntajätteen loppusijoituspaikan eli Kuusiselän kaatopaikan, joka otettiin käyttöön marraskuussa 2005. (Alkki 2012a.)

Alakorkalon jäteasema valmistui vuonna 2005 Rovaniemen kaupungin rakennuttamana. Kunnalliset jätehuollon palvelut siirtyivät yhtiön hoidettavaksi, kuten myös Alakorkalon jäteaseman ylläpito. Napapiirin Residuum Oy on huolehtinut ja huolehtii edelleen kaupungin alueen asumisessa syntyvän jätteen vastaanottamisesta, hyötykäytöstä ja loppusijoittamisesta. Vuoden 2007 lopulla Pellon ja Ranuan kunnallisten jätteenkäsittelypalveluiden tuottaminen siirtyi Napapiirin Residuum Oy:n vastuulle. (Alkki 2012a.)

Yhtiön toiminta-ajatus on tuottaa jätehuoltopalveluja kustannustehokkaasti ympäristönäkökohdat huomioon ottaen. Kuusiselän kaatopaikka ja omistajakuntien jäteasemat ovat yhtiön ylläpitämiä. Yhtiö huolehtii hyöty- ja ongelma-jätehuollosta toimialueellaan sopimusten ja jätelain mukaisesti. Yhtiön tavoite on tuottaa jätehuoltopalveluja tasapuolisesti omistajakuntien alueella. Tavoitteena on myös jätteiden hyötykäytön sekä asiakkaiden ympäristötietoisuuden lisääminen. Lisäksi yhtiö kehittää jätehuoltopalveluita alueelliset tarpeet huomioiden. (Alkki 2012a.)

Yhtiön tulostavoitteena on tehdä tilikausittain positiivinen toiminnallinen tulos siten, että sen omistajat eivät joudu tekemään lisäsijoituksia yhtiöön. Koko

palvelutuotanto on tuotettava omalla tulorahoituksella, millä katetaan käyttö- ja pääomamenot sekä yhtiön kehittäminen. Yhtiön on varauduttava kaatopaikan sulkemisen ja jälkihoidon aiheuttamiin kustannuksiin. Yhtiön on myös varauduttava jätelain mukaisiin velvoitteisiin. (Alkki 2012a.)

Osakeyhtiön liikevaihto oli vuonna 2011 noin 4,7 miljoonaa euroa. Osakeyhtiön palveluksessa on toimitusjohtajan lisäksi 11 työntekijää. Toimistolla työskentelevät toimitusjohtajan lisäksi käyttöpäällikkö, toimistosihteeri, tiedottaja, asiakasneuvoja sekä suunnittelupäällikkö. Käyttöpäällikön alaisuudessa on kuusi jätehuoltotyöntekijää, jotka työskentelevät jäteasemalla ja kaatopaikalla ja muissa jätehuoltotehtävissä. Lisäksi yhtiö hankkii ostopalveluna runsaasti henkilö- ja konetyöpalveluja. (Torvinen 2012a.)

2.3 Napapiirin Residuum Oy:n strategia

Napapiirin Residuum Oy aloitti strategiatyön syksyllä 2011. Strategia käsitteenä on moniulotteinen. Lähteen mukaan strategia-sana on peräisin kreikkankielestä (strategi) ja tarkoittaa sodanjohtotaito. Strategiaa on kutsuttu opiksi sodan voittamisesta. (Puolustusvoimat 2012.) Strategia liittyy erityisesti organisaatioiden johtamiseen. Lyhyesti ilmaistuna *"strategia on valmistumista tulevaisuuteen harkinnan pohjalta"*. Strategiassa on keskeistä luovuus, mikä takaa, että jokaisella organisaatiolla on oma, toisistaan poikkeava tapa toimia. (Kärnä 2011a; Laaksonen–Launonen–Terho–Westling 2009, 9.) Strategiaa käsitteenä voidaan laajentaa viiden englanninkielisen sanan avulla: plan (suunnitelma), ploy (juoni, metku, temppu), pattern (toimintatapa), perspective (näkymä) ja plot (juoni, suunnitelma). Edellä mainitun viiden P:n mallin on kehittänyt Henry Mintzberg. Lähtökohtanaan hänellä on ollut, ettei strategiaa voi määritellä vain yhdellä tavalla. (Univcity of Cambridge 2012.)

Napapiirin Residuum Oy:n strategiassa toiminnan kehittämisen lähtökohta on strateginen ajattelu. Lähteen mukaan strateginen ajattelu on toiminnan pohdintaa eri näkökulmista. Toimintaa on kehitettävä tulevaisuutta varten organisaation historiaa kunnioittaen ja siitä oppien. Toiminnan on oltava fokuoituunutta eli organisaation on keskityttävä olennaiseen. Toimintaa on kyettävä tarkastelemaan myös niin sanotusti sammakkoperspektiivistä, yhtiön joka tasolta, myös alhaalta ylöspäin. Tarkastelua on tehtävä totutun ohessa. *Nuk-*

kuva organisaatio tipahtaa kehityksen kelkasta. Tarkastelua on tehtävä myös ylhäältä päin ja pitkälle eteenpäin. Tarkasteltaessa ylhäältä, niin sanotusti helikopteriperspektiivistä, on tarkastelun lähtökohtana yksittäinen operatiivinen toiminta. Vaikka tarkastellaan yksittäisiä operatiivisia toimintoja, on tarkastelusta silti muodostettava kokonaisuus. Strategisessa ajattelussa kyseenalaistetaan olemassa olevia totuuksia ja itsestään selvyyksiä, kehitetään täysin uudenlaisia vaihtoehtoja, pohdiskellaan ja väitellään. (Kärnä 2011a; Kamensky 2008, 29.)

Strateginen arkkitehtuuri on kokonaisuus, jossa kaikkien elementtien on tuettava toisiaan. Strategisesti taitava yritys luo menestysstrategian, toteuttaa sen ja uudistaa sen ajoissa. Strategiaprosessi on yhtä tärkeä kuin itse strategian sisältö ja laatu. Strateginen arkkitehtuuri on pohja hyvälle strategiselle johtamiselle. Strategiatyöskentely pohjautuu aina asiakkaiden tarpeisiin, kilpailuun ja yrityksen nykyhetken tilaan liittyviin tekijöihin. (Kamensky 2008, 65.)

Seuraavassa kuviossa esitellään näkemys strategisesta arkkitehtuurista. Tutkija on laatinut kuvion yhtiön strategiakoulutuksessa 8.10.2011 käytetyn materiaalin perusteella. Koulutusmateriaalin pohjana ovat kouluttajien mukaan muun muassa Lumijärven, Kamenskyn, Santalaisen, Alamutkan, Luoman sekä Kaplanin ja Nortonin strategiatyötä koskevat eri teokset. Kouluttajina yhtiön strategiakoulutuksessa olivat Rovaniemen ammattikorkeakoulun yliopettaja Veikko Kärnä ja lehtori Juhani Angelva.



Kuvio 2. Yrityksen missiosta tuloksiin (ks. Angelva 2011; Lumijärvi 2005)

Napapiirin Residuum Oy aloitti strategiatyön syksyllä 2011. Strategia-arkkitehtuurin ensimmäisessä vaiheessa koko henkilökunta ja yhtiön hallitus osallistuivat koulutustilaisuuteen, jossa heille selvitettiin strategiatyön periaatteita. Koulutustilaisuudessa mietittiin yhdessä yhtiön missio, arvot ja visio. Ryhmissä tehtiin myös yhtiölle SWOT-analyysia. Koulutuspäivän yksi ryhmätyö käsitteli tuloskorttia. Toimitusjohtaja teki yhteenvetoa ja harkintaa koulutustilaisuuden pohjalta ja yhtiön strategia 2012–2016 julkaistiin joulukuussa 2011. Strategiassa huomioidaan uuden jätelain vaikutus yhtiön toimintaan. (Napapiirin Residuum Oy 2011.)

2.3.1 Missio, arvot, visio

Missiolla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan yhtiön toiminta-ajatusta. Missio selvittää, miksi organisaatio on olemassa. Missiossa määritellään, millä tavalla maailma on parempi paikka elää, jos juuri tämä yhtiö toimii ja kukoistaa.

Missiosta selviää myös, ketkä ovat yhtiön asiakkaita, minkälaisia tarpeita yhtiö tyydyttää ja keitä yhtiö työllistää. Toiminta-ajatus on yleensä strategia-arkkitehtuurin pysyvimpiä elementtejä, mutta toiminnan tai olosuhteiden muuttuessa myös sitä pitää tarkistaa. (Angelva 2011; Kamensky 2008, 58, 71–73.)

Yhtiön arvoissa yhtiö kertoo, mitkä asiat ovat yhtiölle tärkeitä. Arvot luovat perustaa ihmisen käyttäytymiselle, mikä vaikuttaa yhtiön toimintakulttuuriin merkittävästi. Arvot ovat myös pysyviä eettisiä periaatteita, joita yhtiön toiminnassa halutaan korostaa. Arvot selittävät, miten meidän tulisi kohdella toisiamme ja miten nähdä ympäröivä yhteisö (Lumijärvi 2005). Arvojen määrittämisprosessi on oma laaja kehittämisprosessinsa, minkä tavoitteena on luoda arvot, jotka kaikki yhtiössä tunnistavat ja joita kaikki noudattavat. Menestyvillä organisaatioilla työntekijöiden yksityiset ja työelämän arvot ovat yhteneviä. Yhteisten arvojen pohjalta on helppo rakentaa vahva toimintakulttuuri, joka toimii vapaaehtoisuutta kunnioittaen, käskyttämättä. Tapio Rissanen (2005, 162) tähdentää arvojen merkitystä: "Arvot ovat organisaation perustuslakeja". Rissanen mukaan työntekijä voi arvojen nojalla toimia työssään ammattitaitonsa varassa, vaikka hänen lähin esimiehensä ei olisikaan antamassa toimintaohjeita. Työn arvot eli työmoraali on korkea, jos organisaatio kykenee esimerkillään luomaan positiivisen yhteishengen asiakkaiden, työyhteisön ja muiden sidosryhmien kanssa. (Angelva 2011; Kamensky 2008, 58, 76–79.)

Visiossa vastataan kysymykseen: "Mihin olemme menossa?". Vision tarkoitus on luoda kuva tulevaisuudesta, innostaa yrittämään. Visio on yhtiön tavoitteiden ja päämäärien toteutumisen tulos. Vision on oltava yksinkertainen, selkeä ja tarpeeksi rohkea. Visiot usein sisältävät määrittelyjä yrityksen liiketoiminnan laajuudesta, kasvusta, yrityskuvasta, kilpailutilanteesta, kilpailueduista tai sidosryhmäsuhteista. (Angelva 2011; Kamensky 2008, 58, 83, 87–89.)

Napapiirin Residuum Oy suunnitteli yhdessä yhtiön mission, arvot ja vision strategiakoulutustilaisuudessa 8.10.2011. Niiden laadintaa osallistuivat siis koko yhtiön henkilökunta ja myös yhtiön hallitus. Yhtiöllä ei aikaisemmin ole selkeästi ollut kirjattuna toiminnan lähtökohtia. Toimitusjohtaja teki yhteenve-

don koulutustilaisuuden annin perusteella. Seuraavassa kuviossa tutkija esittelee yhtiön arvot, mission ja vision.



Kuvio 3. Napapiirin Residuum Oy:n arvot, missio ja visio (ks. Napapiirin Residuum Oy 2011)

2.3.2 Liiketoiminnan kriittiset menestystekijät

Napapiirin Residuum Oy:ssä kehittämisen käynnistäjänä on toiminut yhtiön strategiatyö. Kamenskyn (2008) mukaan organisaation menestyksen pitkällä tähtäimellä ratkaisevat yhtiön strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus. Kamensky kirjoittaa *menestyksen timantista*. Nämä neljä edellä mainittua menestystekijää tulisi ottaa liiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen perustaksi. Kaikilla menestystekijöillä on riippuvuus- ja vuorovaikutussuhde toisiinsa. Yhdenkin tekijän heikkous tai puuttuminen heikentää liiketoiminnan pitkäjänteistä kehittymistä. (Kamensky 2008, 31, 55.) Seuraavassa kaaviokuvana liiketoiminnan kriittiset menestystekijät.



Kuvio 4. Menestyksen timantti (ks. Kamensky 2008, 55)

2.3.3 Analyysit toiminnan kehittämisen perustana

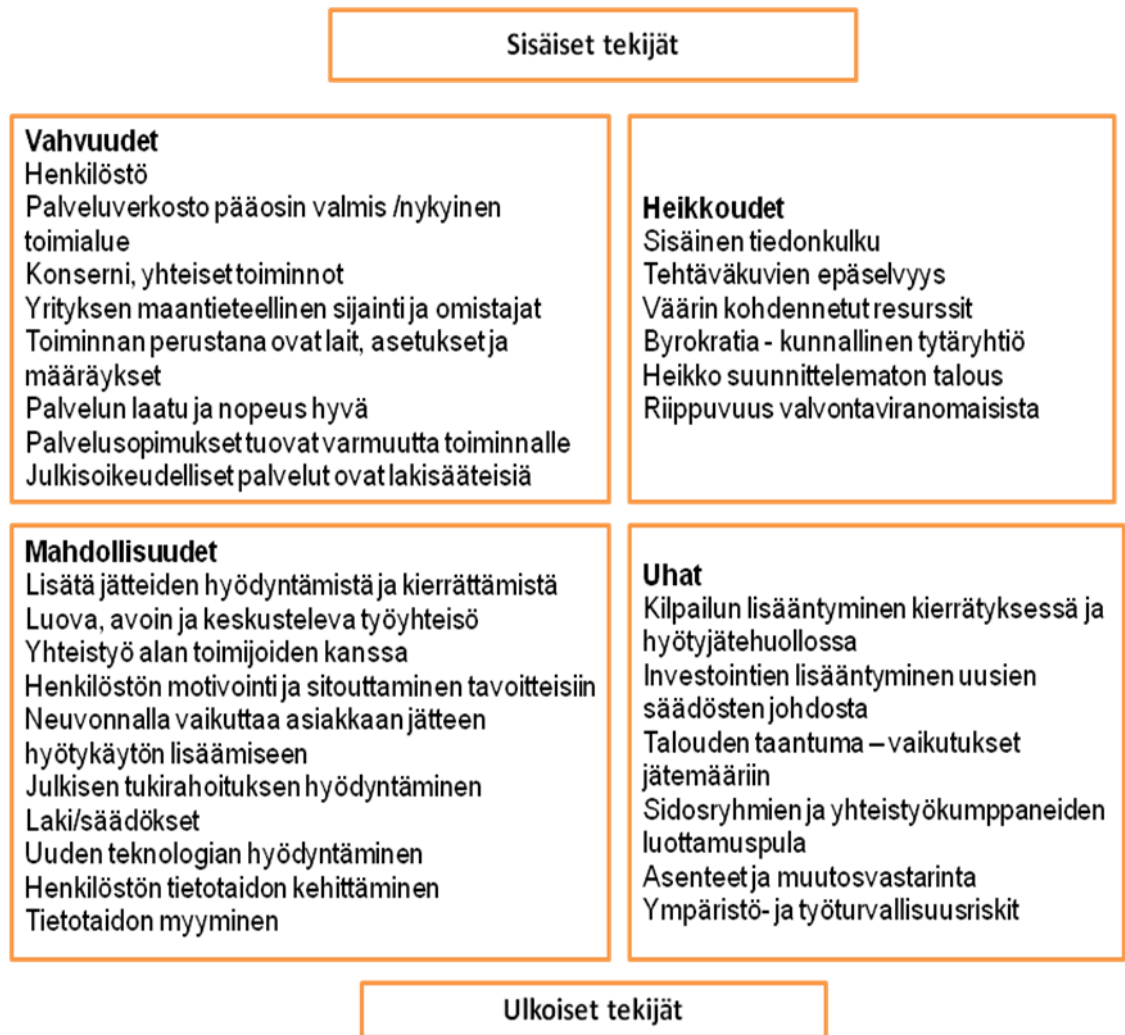
Strategisen johtamisen *kivijalka* ovat analyysit, joihin strategialaadinta ja menestyvä liiketoiminta pohjautuvat. Analyysit luovat perustan yhtiön strategioiden luomiselle, toteuttamiselle ja uusimiselle antamalla selkeän kuvan yhtiön lähtötilanteesta, lisäten tuntemusta yhtiön toimintaympäristöstä sekä itse yhtiöstä. Analyysit lisäävät myös tuntemusta yhtiön toimintaympäristön ja yhtiön välisestä vuorovaikutuksesta. Mikäli tutkimista ja analysointia tekevät yhtiön oman organisaation henkilöt, heidän halunsa ja rohkeutensa strategiatyöhön kasvaa, mikä auttaa yhteisen strategisen näkemyksen syntymisessä. (Kamensky 2008, 120.)

Analyysit voidaan jakaa ympäristöanalyyseihin, sisäisen tehokkuuden analyyseihin sekä synteesianalyyseihin. Ympäristöanalyyseja ovat makrotason analyysit ja toimiala-analyysit. Toimiala-analyyseja ovat muun muassa kysyntäanalyysit, asiakasanalyysit, toimittaja-analyysit, kilpailuanalyysit sekä ver-

kostokumppanuusanalyysit. Sisäisen tehokkuuden analyyseissä voidaan analysoida organisaation kokonaistehokkuutta, toimintoja ja prosesseja sekä taloutta. Organisaation kokonaistehokkuuden analyyseja ovat muun muassa analyyssit organisaation rakenteesta, resursseista, kulttuurista tai osaamisesta sekä analyyssit ohjausjärjestelmistä, johtamistavasta ja palkitsemisjärjestelmistä. (Kamensky 2008, 122.)

Synteesianalyysit eli kokoavat analyyssit yhdistävät sisäisen tilan ja toimintaympäristön tekijät. Synteesianalyysien pyrkimys on tiivistää tietoa ja luoda kokonaisnäkemyksiä tarkasteltavasta ilmiöstä, niillä voidaan kuvata samanaikaisesti bisnesten nykytilaa ja tulevaisuuden mahdollisuuksia. Synteesianalyyseistä tyypillisin ja tunnetuin on liiketoiminnan nelikenttäanalyysi, SWOT-analyysi. Muita synteesianalyysejä ovat muun muassa ydinosamispuut ja portfoliot. SWOT-analyysin avulla voidaan selvittää yrityksen nykyiset vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysi on lyhenne sanoista S (strength, vahvuus), W (weakness, heikkous), O (opportunity, mahdollisuus) ja T (threat, uhka). SWOT-analyysia voidaan käyttää kaikenlaisissa yrityksissä ja organisaatioissa. Analyysissa voidaan tarkastella joko koko yritystä tai yksityiskohtaisemmin jotakin yritystoiminnan osaa tai sen toimintoa. Analysoinnin jälkeen on tehtävä johtopäätökset ja suunniteltava toimenpiteet. (Opetushallitus, etälukio 2012b.)

Napapiirin Residuum Oy:ssä on tehty makrotason analysointia. Yhtiö tilasi konsulttiyritykseltä selvityksen jätteiden hyötykäytöstä Napapiirin Residuum Oy:n toiminta-alueella. Selvitystä kutsutaan nimellä RENEWA-selvitys. Strategiatyön alkuvaiheessa yhtiö teki toiminnastaan SWOT-analysointia. Lisäksi yhtiössä tehdään toimiala-analyysia. Työntekijä tekee tutkimusta ylemmän amk-korkeakoulututkinnon lopputyönä aiheenaan palvelutoiminnan kehittäminen asiakasnäkökulmasta. (Torvinen 2012a.) Tämä tutkimus on sisäisen tehokkuuden tutkimusta, jossa analysoidaan organisaation resursseja, organisaatiokulttuuria, organisaation osaamista sekä ohjausjärjestelmiä ja johtamistapaa. Yhtiössä tehtävät analyyssit antavat suuntaa toiminnan kehittämiseksi. Analyyssit ovat edellä esitetyn teorian mukaisesti perusta yhtiön strategioiden luomiselle, toteuttamiselle ja uusimiselle. Seuraavassa kuviossa on yhtiön strategiantyön alkuvaiheessa toteutettu SWOT-analyysi.



Kuvio 5. Napapiirin Residuum Oy:n SWOT-analyysi lähtötilanteesta (ks. Napapiirin Residuum Oy 2011)

2.3.4 Strategiset bisnesalueet ja strategiset tavoitteet

Yhtiön elämäntehtävän (toiminta-ajatus, arvot, visio) määrittelyn jälkeen strategia-arkkitehtuurin seuraava vaihe on selvittää strategiset bisnesalueet ja toimialan menestystekijät. Strategisella bisnesalueella (SBA) tarkoitetaan sitä liiketoiminnan perustasoa, liiketoiminta-aluetta, jolle luodaan oma kilpailustrategia. Toimialan menestystekijät ovat niitä tekijöitä, joilla kilpailuissa muiden toimijoiden kanssa menestytään heitä paremmin. Norton ja Kaplan (2009, 25) kuvaavat toimialan menestystekijöitä käsitteellä *arvolupaus*. Näitä tekijöitä ovat tiedot, taidot, kyvyt, resurssit, ominaisuudet ja aikaansaannokset. Analyysien pohjalta laaditaan yrityksen strategiset tavoitteet, joita ovat taloudelliset tavoitteet, ulkoisen tehokkuuden tavoitteet, sisäisen tehokkuuden tavoitteet ja kehittämistavoitteet. (Kamensky 2008, 56–61.)

Napapiirin Residuum Oy:n strategisia bisnesalueita (SBA) ovat omistajakuntien lakisääteinen jätehuolto, jätehuollon tiedotus ja neuvonta, jätteen kuljetus, jätteen käsittely ja jätteen loppusijoitus. Yhtiön strateginen taloudellinen tavoite on tehdä tilikausittain positiivinen toiminnallinen tulos siten, ettei omistajien tarvitse sijoittaa lisärahaa yhtiöön. Taloudellinen tavoite on myös omaisuusasteen parantaminen. Strategisia ulkoisia tehokkuuden tavoitteita ovat vaarallisten aineiden hallinnan edistäminen jätenäkökulmasta, jätehuollon haitallisten ilmastovaikutusten vähentäminen sekä jätehuollon terveys- ja ympäristöhaittojen vähentäminen. (Napapiirin Residuum Oy 2011.)

Yhtiön sisäisen tehokkuuden tavoitteita ovat jätteiden haitattoman käsittelyn ja loppusijoittamisen turvaaminen sekä kaatopaikalle loppusijoitettavan jätteen kokonaismäärän vähentäminen 10 prosenttiin nykyisestä kokonaisjättemäärästä. Vuoteen 2016 mennessä orgaanisen jätteen loppusijoittaminen kaatopaikalle lopetetaan kokonaan. Yhtiön strategisia kehittämistavoitteita ovat varautuminen lain mukaisiin kaatopaikan jälkihoitovelvoitteisiin, jätehuollon organisoinnin kehittäminen, jätealan osaamisen kehittäminen, jätteiden uudelleen käytön, hyödyntämisen ja kierrätyksen edistäminen sekä kierrätykseen soveltumattoman jätteen energiahyödyntämisen edistäminen. (Napapiirin Residuum Oy 2011.)

2.3.5 Kilpailustrategia ja toimenpiteet

Tavoitteiden pohjalta yritys valitsee itselleen kilpailustrategian, jota työstetään asiakkaiden tarpeiden, työntekijöiden osaamisen ja resurssien sekä kilpailutilanteen pohjalta. Kilpailustrategiat toimivat perustana strategiselle toimenpideohjelmalle. Keskeisten strategioiden tulostavoitteet puretaan toimenpiteiksi, toimenpiteet suoritustavoitteiksi ja suoritustavoitteille määrätään vastuhenkilöt. Toimimalla edellä mainitusti saadaan yrityksen toiminnasta tavoitekeskeistä. Edellä kuvatun tavoitteellisen toiminnan johtamista kutsutaan tavoitejohtamiseksi, josta on enemmän luvussa 3.3.1. (Kamensky 2008, 61–63, 349–350.) Napapiirin Residuum Oy on laatinut itselleen kilpailustrategian. Yhtiö pyrkii ylläpitämään ja kehittämään osaamistaan toimialueellaan ja toimintaa kehitetään. Yhtiö huolehtii asiakastyytyväisyydestä ja pitää toiminnan

hintatasoltaan kilpailukykyisenä. Yhtiö tekee myös alueellista yhteistyötä. (Napapiirin Residuum Oy 2011.)

Yhtiö on strategiassaan laatinut kilpailustrategian pohjalta toimenpidesuunnitelman. Yhtiön työntekijät ovat ryhtyneet suunniteltujen toimenpiteiden toteuttamiseen ja osa toimenpiteistä on jo toteutunut. Suunniteltu on, että yhtiö kehittää asiakaslähtöisyytään ja laatii järjestelmän ja toimintatavan asiakastyytyväisyyden mittaamiseksi. Yhtiöön tehdään parhaillaan tutkimusta palvelutoiminnan asiakaslähtöisestä kehittämisestä. Yhtiö on kehittänyt omaa organisaatorakennettaan, minkä pohjalta uudet työnkuvaukset on suunniteltu. Henkilöstölle on jo laadittu uudet tehtäväkuvaukset ja tehtävänimikkeet ja heidän osaamistaan aiotaan kehittää. Yhtenä kehittämisen ohjauksen välineenä käytetään tulokorttia. Yhtiö kehittää hankintajärjestelmäänsä, yhtenäistää jätehuoltomääräyksiä ja uusii taksajärjestelmän. Jätekuljetuksia kehitetään ja kilpailutetaan. Kierrätyksen osalta tiedotusta ja neuvontaa lisätään. Jäteasemia ja ekopisteverkostoa ylläpidetään ja kehitetään. Tuottajavastuuta pakkausjätteen osalta tullaan hyödyntämään lain astuessa voimaan vuonna 2014. Yhtiö kehittää materiaalien kierrättämistä. (Napapiirin Residuum Oy 2011.)

Jätteen hyötykäytön osalta pyritään lisäämään jätteen energiahyötykäyttöä ja mahdollisesti siirrytään massapolttoon. Rakennusjätteen lajittelua, kierrätystä ja hyödyntämistä lisätään. Yhtiö osallistuu biojätettä ja lietettä käsittelevän laitoksen kannattavuuslaskelmien laatimiseen ja laitoksen esisuunnitteluun. Suunnittelun pohjalta tehdään mahdollisesti rakentamispäätös. Jätteen loppusijoituspaikkana toimii jatkossakin Kuusiselän kaatopaikka, jota ylläpidetään ja kehitetään. Kaatopaikalle sijoitettavan jätteen määrää on tarkoitus ratkaisevasti vähentää. (Napapiirin Residuum Oy 2011.)

2.3.6 Strategian jalkauttaminen

Strategia on toimeenpantava eli jalkautettava. Toimeenpanoon tarvitaan strategiatyökaluja. Mikko Luoma (2010) esittelee ajan myötä kehittyneitä strategiatyökaluja, joita ovat muun muassa arvot, missio, visio, laatujohtaminen, osaamisen johtaminen, prosessijohtaminen, SWOT-analyysi, tulokortti sekä tavoite- ja tulosjohtaminen. Luomaa mukaellen yhtiön strategiakoulutuksessa

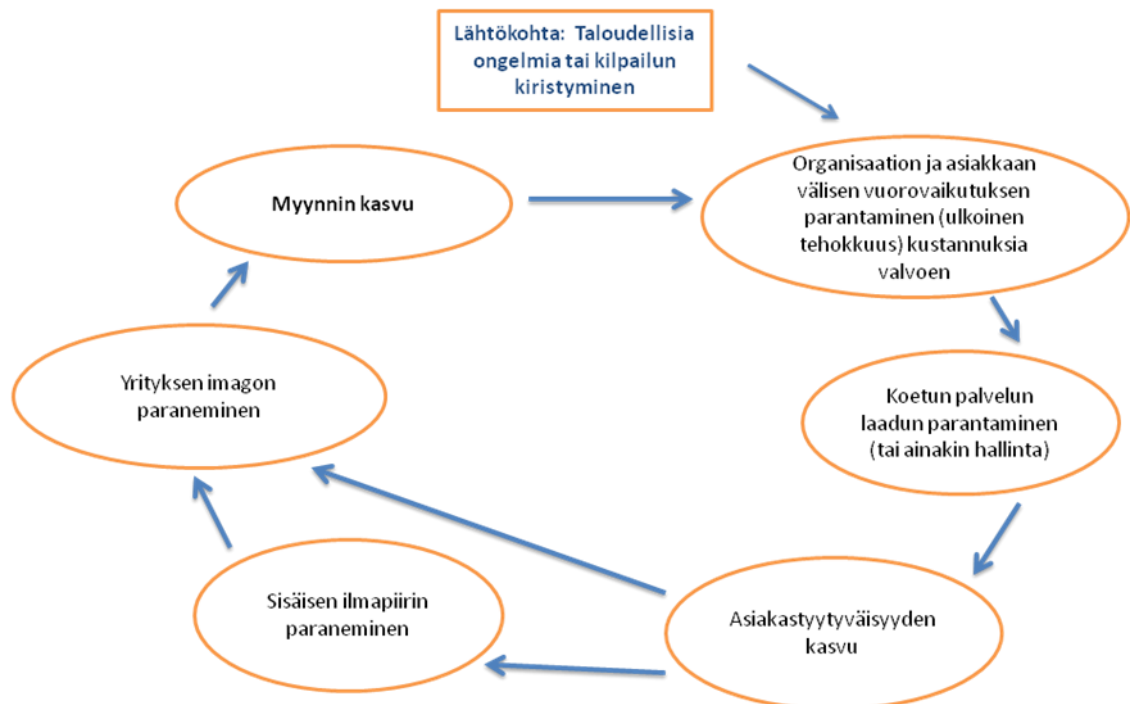
esitettiin, että organisaation suorituskyvyn optimointiin kannattaa pyrkiä käyttämällä strategiatyövälineinään Luoman mainitsemia strategiatyökaluja (Kärnä 2011b). Tämän tutkimuksen teoriassa on käsitelty Luoman mainitsemia strategiatyökaluja. Perusteena tiettyjen strategiatyökalujen tarkemmalle käsittelylle on tilaajayhtiön tarve kehittää asiakaslähtöisyytään.

Strategian toimeenpano on vaikeaa. Organisaatioista vain harvat toteuttavat strategiaansa. Strategian toimeenpanolle on monenlaisia esteitä. Yksi esteistä on niin sanottu *visioeste*, millä tarkoitetaan sitä, että vain harvat organisaation työntekijöistä ymmärtävät organisaation strategian. Kannustinesteillä tarkoitetaan sitä, että harvoilla johtajilla on strategiaan liittyviä kannustimia. Jalkautumisen esteitä ovat myös niin sanotut *johtamisesteet*. Johtamisesteillä tarkoitetaan sitä, että johtotimet käyttävät liian vähän aikaa kuukausittain strategiasta keskusteluun. Suuria vaikeuksia strategian jalkautumiselle aiheuttavat myös *resurssiesteet*. Organisaatiot eivät liitä budjetointia strategiaan. Tutkimuksissa on todettu, että niillä yrityksillä, joilla on käytössään virallinen strategian toteutusjärjestelmä, on 2–3 kertaa suurempi todennäköisyys menestyä kuin niillä, joilla sellaista ei ole käytössään. (Kaplan–Norton 2008, 18–19; Lumijärvi 2005.)

Koko yhteisöä on koulutettava ja strategiasta on viestittävä, jotta organisaatioon saadaan riittävän syvällinen strateginen ymmärrys. Strategia on kytkettävä operatiiviseen johtamiseen ja selvitettävä, miten strategia viedään yrityksen vuosisuunnitelmiin, päivittäisjohtamiseen ja henkilöstön henkilökohtaisiin tavoitteisiin, toimenpiteisiin ja palkitsemisjärjestelmiin. (Kamensky 2008, 64–65.) Peruskytkentä strategian ja operatiivisen johtamisen välille saadaan aikaan hyvällä vuosisuunnittelulla ja lyhyemmillä osavuosisuunnitelmilla. Tavoitejohtamismallissa strategiat puretaan yksiköiden ja alayksiköiden vuositavoitteiksi ja toimintasuunnitelmiksi. Tavoitejohtamista käsitellään tarkemmin luvussa 3.4.1. Tavoiteasetannassa haetaan tasapaino taloudellisten tavoitteiden, ulkoisen tehokkuuden, sisäisen tehokkuuden ja kehittämistavoitteiden välille. (Kamensky 2008, 349–350.)

Grönroos (2003) esittelee palvelukeskeisen strategia-ajattelun. Palvelukeskeisessä strategiassa strategia-ajattelun pääpaino siirretään kustannusnäkö-

kohdista ja sisäisestä tehokkuudesta asiakassuhteisiin ja asiakkaiden kanssa tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Johdon on perustettava päätöksensä lähinnä ulkoiseen tehokkuuteen ja asiakkaisiin liittyviin vaikutuksiin. Kustannusnäkökohtia, tuottavuutta ja sisäistä tehokkuutta ei voida kokonaan jättää huomiotta päätöksenteossa. Seuraavassa kuviossa on esitelty palvelukeskeistä lähestymistapaa. Grönroos painottaa, että usein miten palvelun laadun parantaminen ei useinkaan aiheuta lisäkustannuksia. (Grönroos 2003, 258–260.)



Kuvio 6. Palvelukeskeinen lähestymistapa (Grönroos 2003, 259)

Vuosikello on yhtiön strategian toimeenpanon aikataulusuunnitelma. Sen avulla voidaan luoda kokonaiskuva yhden vuoden tai pitemmän aikajakson tapahtumista ja niiden aikataulutuksesta. Vuosikellon avulla strategiaa niin sanotusti jalkautetaan eli suunnitelmat muutetaan käytännön toiminnaksi. Vuosikello on kerroksinen. Vuosikellon ytimen muodostavat arvot ja visio. Seuraavassa kerroksessa ovat johtamisjärjestelmän osa-alueet, joita ovat muun muassa strateginen suunnittelu, vuosisuunnittelu, strategian tarkistus ja seuranta, vuosisuunnitelmien seuranta, tavoite- ja kehityskeskustelut, tilikauden toteutuminen ja palkitseminen. Kolmannen kerroksen voivat muodostaa esimerkiksi vastuuyksikön tärkeät toimenpiteet, kuten laatujohtamisen

tarkastaminen. Yritys voi tarpeen mukaan suunnitella myös neljännen kerroksen, jossa selitettäisiin yksilötason toimintoja. (Alhola–Lauslahti 2005.)

Vuosikellonsa mukaisesti keväällä Napapiirin Residuum Oy aloittaa seuraavan vuoden talousarvion laatimistyön, johon osallistuu koko henkilökunta. Yhtiön strategia on yhtiön toiminnan pitkän tähtäimen suunnitelma, mutta talousarvio on tärkeä lyhyen tähtäimen, siis seuraavan vuoden, toiminnan suunnitelma. Yhtiön strategiaa päivitetään syksyllä talousarvion ja taloussuunnitelman laatimisen yhteydessä. Henkilöstön kehityskeskustelut tapahtuvat talousarvion laatimisen jälkeen. Kehityskeskustelujen pohjana käytetään tulokorttia (Liite 2), joka otettiin käyttöön syksyllä 2011. Tulokorttia kehitellään ja siitä pyritään tekemään yhtiölle edistymisen ja kehittymisen mittaamisen väline. Tulokortissa on mukana laaja näkökulma sisältäen koko yhtiön strategian. Tulokortti on tasapainoinen ja yhteinen käsitys yhtiön ydintekijöistä ja niiden pohjalle rakentuva palautejärjestelmä (Lumijärvi 2005). Kehityskeskusteluissa henkilöstölle asetetaan talousarvion ja strategian mukaiset tavoitteet. Tilinpäätöksen ja neljännesvuosittain laadittavien välitilinpäätösten yhteydessä tarkastellaan toteutuneita strategisia tavoitteita. (Napapiirin Residuum Oy 2011.)

3 ASIAKASPALVELU

3.1 Palvelu

3.1.1 Palvelu tuotteena

"Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuinasiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palvelutarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa" (Grönroos 2003, 79).

Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai toimintojen sarjoista. Palvelut eivät siis ole asioita, mistä johtuen palvelujen varastointi on mahdotonta. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti, mikä vaikeuttaa muun muassa laadunvalvontaan. Asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin. Erityisesti palvelun prosessiominaisuus erottaa palvelun tavallisesta tuotteesta. Palvelun tuotantoprosessissa suurin osa on näkymätöntä, mutta asiakas arvioi näkyvät toimenpiteet ja tekee päätöksensä palvelun laadusta näkyvien toimenpiteiden perusteella. Palveluprosessissa asiakas ei ole ainoastaan vastaanottaja, vaan osallistuu palveluprosessiin myös tuotantoresurssina. (Grönroos 2003, 81–82.)

Tutkittavassa organisaatiossa palvelusta merkittävä osa tapahtuu puhelinpalveluna. Puhelinpalvelu parantaa yhtiön ja yhtiön työntekijöiden saavutettavuutta. Lähteen mukaan puhelinta tulisi käyttää kuin kuvapuhelinta, koska soittaja *näkee* vastaajan kuitenkin. Ellei puhelin edistä luonnollista huippupalvelua, puhelimesta tulee asiakkaalle pelkkä vastenmielinen tekninen laite. Asiakkaat aistivat palvelijan puhetavasta, millainen palvelija on. Puhetavasta voidaan aistia, onko asiakaspalvelija kiireinen, väsynyt, iloinen, harmistunut, innostunut, välinpitämätön, myyvä vai hyökkäävä. Puhelinkeskustelun aikainen palveluasenne *näky* linjalla. Asiakas samaistaa puhelimesta palvelevan henkilön tämän edustamaan organisaatioon, joten puhelinkeskustelussa on aistittavissa yhtiön julkinen kuva, imago. (Hämäläinen 1999, 115.)

3.1.2 Palvelun laatu

Palvelun laatu on sitä, mitä asiakkaat kokevat. Laatua ei voi johto yksinään määrittää eikä sitä voida objektiivisissa mittauksissa suunnitella. Laatua ei myöskään voida erottaa tuotanto- ja toimitusprosessista. Asiakkaan prosessin kokeminen ja prosessin vuorovaikutustilanteet ovat osa koettua kokonaislaatua. Prosessin laatu ja lopputuloksen tekninen laatu ovat molemmat tärkeitä laadun osa-alueita. Laatu tuotetaan paikallisesti, ostajan ja palvelijan välisessä vuorovaikutustilanteessa, useissa *totuuden hetkissä*. Totuuden hetki -käsitteellä tarkoitetaan, että palveluntarjoajalla on tässä ja nyt mahdollisuus osoittaa asiakkaalle palvelujensa laatu (Grönroos 2003, 112). Paikallisuus tarkoittaa tässä yhteydessä tilannetta, missä palvelutapahtuma tapahtuu. Palvelun laatua ei siis voida työstää toimiston laadunsuunnittelussa. Palvelun todellisten tekijöiden, asiakkaan kanssa tekemisessä olevien työntekijöiden, on oltava suunnittelemassa ja johtamassa organisaation palvelun laatua. (Grönroos 2003, 157–159.)

Palvelun laadun luovat yhdessä kaikki organisaation työntekijät. Palvelun laatuun eivät siis vaikuta ainoastaan ne, jotka ovat suorassa kosketuksessa asiakkaaseen. Laatu kärsii, mikäli joku työntekijöistä epäonnistuu totuuden hetkessään. Jokaisen yrityksen työntekijän on valvottava laatua. Laadunvarmistus etäännytyy laadun tekijöistä, mikäli sitä valvoo joku ulkopuolinen valvoja. Ulkopuolisen valvojan valvoessa laadun tuottajien huomio voi kadota laadunvarmistamisesta. Koska asiakkaan kokema laatu riippuu odotuksista ja laadun todellisesta kokemisesta, on ulkoisen markkinoinnin oltava sopusoinnussa laadun johtamisen kanssa. Tällä tarkoitetaan sitä, että asiakkaalle on luovattava vain se, minkä hän voi saada. Markkinaviestinnän on kytkeydyttävä laadun johtamiseen, jotta vääriä markkinaviesteiltä vältytään. (Grönroos 2003, 157–159.)

Nykyään yhä useammat markkinat ovat niin sanotusti kypsiä, tarjonta ylittää kysynnän. Siksi kaikille organisaatioille on tärkeää säilyttää nykyiset asiakkaansa. Palvelutuottajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutussuhde on perusta pitkälle asiakassuhteelle. Kamenskyn (2008, 55) mukaan vuorovaikutus on yksi liiketoiminnan kriittisistä menestystekijöistä. On keskityttävä hallitsemaan koko asiakassuhdetta ja kiinnitettävä huomiota tuotteidensa ja palveluidensa

laatuun ja arvoon sekä asiakaspalvelun tasoon. Mikäli asiakas ei koe saavansa yritykseltä hyvää laatua, arvoa tai palvelua, hän yksinkertaisesti vaihtaa palveluntuottajaa. (Grönroos 2003, 50–52.)

3.1.3 Toiminta-ajatuksesta palveluajatuksiin

Yhtiö määrittää toiminta-ajatuksessa, millä markkinoilla toimii ja minkälaisia ongelmia se pyrkii ratkaisemaan. Toiminta-ajatus on kaiken toiminnan perusta ja mahdollisimman pysyvä elementti strategisessa arkkitehtuurissa. Toiminta-ajatuksen on oltava niin *kantava*, että se todellakin pystyy ohjaamaan organisaation toimintaa (Kamensky 2008, 71).

Palvelukeskeistä toiminta-ajatusta voidaan lähteen mukaan kutsua palvelunäkemykseksi. Palvelunäkemyksessä toiminta-ajatusta jalostetaan palveluajatusien avulla palvelukeskeisemmäksi. Palveluajatuksien toteuttamiseksi suunniteltuja konkreettisia ohjenuoria. Palveluajatuksessa ilmaistaan, miten organisaatio ratkaisee palveluun liittyviä ongelmia. Palveluajatuksessa on oltava tieto siitä, mitä yhtiö aikoo tehdä tietyille asiakassegmenteille, kuinka se aikoo sen tehdä ja minkälaisilla resursseilla. Palveluajatuksia voi olla yksi tai useampia riippuen siitä, kuinka erilaisia toiminnot organisaatiossa ovat ja kuinka monta erilaista asiakassegmenttiä on. (Grönroos 2003, 262.)

Palveluajatusien on oltava sopusoinnussa toiminta-ajatuksen kanssa. Palveluajatuksen määrittely pohjautuu aina tarpeeseen, jotta palveluajatuksen mukaiselle palvelulle riittää tulevaisuudessakin markkinoita. Palveluajatuksen puute aiheuttaa sekaannusta organisaatiossa. Kun palveluajatus ei ole, ei tiedetä, mitä pitäisi saavuttaa ja mitkä asiat ovat tärkeimpiä. Puutteelliset palveluajatuksien aiheuttavat ongelmia myös työjohtotasolla. Työjohtajat eivät tiedä, mihin toimintaa fokusoidaan ja miltä pohjalta esimiestyötä tehdään. Tällöin esimiestyöskentely on epäjohtonmukaista. Ilman pohdittuja palveluajatuksia organisaatio pirstoutuu useisiin alaorganisaatioihin, jotka toimivat keskenään ristiriitaisesti. (Grönroos 2003, 262.)

3.1.4 Palvelupaketista laajennetuksi palvelutarjoomaksi

Palvelupaketilla ymmärretään konkreettisista tai aineettomista palveluista koostuvaa kokonaisuutta. Palvelupaketti jakautuu peruspalveluun tai ydinpalveluun sekä lisäpalveluihin, joita kutsutaan myös liitännäispalveluiksi tai avustaviksi palveluiksi. Lisäksi peruspalvelupakettiin kuuluvat tukipalvelut. Tukipalvelut ovat myös avustavia palveluja, mutta niiden tarkoitusperä on eri kuin varsinaisilla avustavilla palveluilla. Tukipalveluja käytetään palvelun erilaistamiseksi tai arvon lisäämiseksi suhteessa kilpailijoihin. (Grönroos 2005, 227–228.) Tutkittavassa yhtiössä ydinpalvelun muodostaa jätehuolto. Ydinpalvelua asiakkaille on siis jätehuollon mahdollistaminen, mikä tarkoittaa jätteen kierrättämistä, hyödyntämistä tai loppusijoittamista. Jätteiden nouto asiakkaalta on avustava palvelu. Yhtiön tukipalvelua ovat ekopisteet ja yhteiskeräyspisteet.

Peruspalvelupaketti on asiakkaiden tarpeiden tyydyttämistä. Peruspalvelupaketti siis vastaa kysymykseen, mitä asiakkaat saavat organisaatiolta. Mikäli peruspalvelupaketti on hyvin suunniteltu, palvelun tekninen laatu on hyvä. Hyvänkin palvelupaketin voi pilata huonolla vuorovaikutustoiminnalla, jolloin asiakkaat kokevat palvelun huonoksi. Asiakkaan kokemus huonosta palvelun laadusta johtuu siitä, että organisaatio on epäonnistunut toiminnallisen laadun kehittämisessä. Palvelupakettimallia on kehitettävä laajennetuksi palvelutarjoomaksi. Laajennetussa palvelutarjoomassa palvelupakettia täydennetään palveluprosessin toiminnallisilla laatutekijöillä, joita ovat *palvelun saavutettavuus*, *vuorovaikutus palveluorganisaation kanssa* sekä *asiakkaan osallistuminen*. Palvelutarjooman perustana ovat organisaation palveluajatukset. (Grönroos 2005, 225–234.)

Palvelun teknisen ja toiminnallisen laadun kokemiseen vaikuttaa myös organisaation imago ja markkinointiviestintä. Mikäli organisaation imago on myönteinen, se kasvattaa laadun myönteistä kokemusta, huono imago saattaa pilata kokonaislaadun kokemuksen. Markkinointiviestinnällä voidaan vaikuttaa palvelulaadun kokemiseen. Mainonnalla, myyntikampanjoilla ja PR-toiminnalla voidaan muovata imagoa. Suusanallisella viestinnällä, niin sanotulla puskaradiolla, on tutkittu olevan suuri merkitys asiakkaan palvelun laadukäsityksen muodostamiseen. (Grönroos 2005, 234.)

3.2 Asiakslähtöisyys palveluliiketoiminnassa

Palveluorganisaation on tarkoin pohdittava, mitä käsitteellä *asiakslähtöisyys* tarkoitetaan. Lähteessä esitellään rinnakkaiskäsitteiksi muun muassa asiakaskeskeisyys ja asiakasläheisyys. Termejä käytetään kirjallisuudessa vaihtelevasti, riippuen lähteen kirjoittajasta. Lähtökohta sanalle *asiakslähtöisyys* on englannin kielinen ilmaus *customer driven*, joka kuvaa hyvin asiakkaiden keskeistä asemaa liiketoiminnan johtamisessa ja kehittämisessä. Asiakkaiden tulee olla keskeinen, liikkeellepaneva voima palveluorganisaation toiminnassa. (Kamensky 2008, 146.)

Asiakslähtöisyyttä määritellään usein tarvelähtöisesti. Tällöin asiakkaan tarpeet täyttämällä ollaan asiakslähtöisiä. Tarvepohjainen toiminta on reaktiivista toimintaa. Asiakas on silloin jo ilmaissut tarpeensa ja hän tietää, mitä tarvitsee. Halutessaan asiakas voi itse kilpailuttaa toimijoita. Tämä tilanne vallitsee silloin, kun palvelu on yleistynyt ja kaikkien toimijoiden palvelut ovat samankaltaisia. Mutta aina asiakas ei tiedä olemassa olevia ratkaisuja eikä osaa puhua tarpeistaan. Mikäli palveluyrityksellä on oikeanlaista asiakasymmärrystä, voidaan asiakasta auttaa suuntaamalla keskustelua oikeaan suuntaan, haasteisiin, joihin asiakkaalla ei ole ratkaisua. Proaktiivinen palveluyritys etsii vastauksen asiakkaan haasteeseen. (Arantola–Simonen 2009, 3.)

Napapiirin Residuum Oy on kunnallinen organisaatio. Lumijärven (2004) mukaan julkisten organisaatioiden toiminnan tavoitteista päällimmäisenä ei ole mahdollisimman suuren taloudellisen voiton tavoittelu, vaan vaikuttavien palveluiden tuottaminen asiakkaille. Julkisten organisaatioiden tavoite on tuottaa palvelut resursseillaan mahdollisimman vaikuttavasti, laadukkaasti, sujuvasti ja taloudellisesti. Yleensä julkisten organisaatioiden henkilöstö on hyvin koulutettua ja kokenutta. Tästä johtuen kunnallisen organisaation henkilöstöstrategian haaste onkin henkilöstön motivaation ja sitouttamisen ylläpitäminen sekä osaamisen painottaminen. (Lumijärvi 2004, 14.) Napapiirin Residuum Oy on kunnallinen organisaatio. Tutkija havaitsi, että Lumijärven esittämät henkilöstöstrategian haasteet ovat haasteita, joita myös yhtiön on kehittämis-toimissaan selvitettävä.

3.2.1 Vuorovaikutussuhteet palveluliiketoiminnan kehittämisessä

Vuorovaikutussuhteita tulee hallita siten, että asiakkaat saavat sellaista arvoa ja laatua, johon he ovat tyytyväisiä. Markkinointia, jossa korostetaan palvelutuotetta tukevien suhteiden vaalimista, kutsutaan suhdemarkkinoinniksi. Palveluprosessi johtaa aina jonkinlaiseen palveluntuottajan ja asiakkaan väliseen yhteistoimintaan, vuorovaikutukseen, asiakassuhteeseen. Palvelut ovat luonnostaan suhdepainotteisia. (Grönroos 2003, 49–50.)

Yhteiskunta on voimakkaasti verkostoitunut. Yritystasolla verkostoituminen on tarkoittanut muun muassa toimintojen ulkoistamista. Ulkoistamiseen on ollut syynä muun muassa palveluorganisaation tarve tarjota asiakkaille sellaisia palvelukokonaisuuksia, joihin organisaation resurssit tai osaaminen eivät riitä. Myös erikoistuminen ja osaamisen keskittäminen ovat olleet pakottavia tekijöitä ulkoistamisen lisääntymiseen. Verkostoituminen nostaa vuorovaikutussuhteet toiminnan keskiöön. Toimivassa yhteistyössä on kysymys vuorovaikutustaidoista, jotka ovat menestyvän organisaation kriittisiä menestystekijöitä. (Kamensky 2008, 53–55.)

Organisaation suhdetoiminnan eli PR-toiminnan tavoite on saada organisaation sidosryhmien suhtautuminen organisaatioon ja sen tuotteisiin mahdollisimman myönteiseksi. Suhdetoimintaa tehdään sekä sisäisesti että ulkoisesti. Sisäisen suhdetoiminnan kohde ovat organisaation henkilökunta ja luottamusmiehet. Ulkoista suhdetoimintaa kohdennetaan asiakkaille, rahoittajille, osakkeenomistajille ja muille sidosryhmille, joiden kanssa hyvä yhteistoiminta on edellytys yhtiön menestykselle. Suhdetoiminnassa hoidetaan lehdistösuhteet, organisaation toiminnasta tiedottaminen, ilmaisen julkisuuden saaminen ja suhteiden vaaliminen julkisen sektorin päättäjiin. (Opetushallitus, etälukio 2012a.)

Vuorovaikutussuhteiden on toimittava myös organisaatiossa sisäisesti. Sisäinen markkinointi on johtamistapa, jossa esimiestyöskentelyn päämäärä on motivoida työntekijät tekemään mahdollisimman hyvin niitä tehtäviä, jotka heidän vastuulleen on uskottu. Työntekijä voi motivoitua tekemään tuloksia vain, jos hän kokee tekevänsä arvostettua työtä. Turhautunut ja itsensä tarpeettomaksi kokeva työntekijä on työyhteisössä *myrkynkylväjä*, joka levittää

henkilökunnan ja asiakkaiden keskuuteen kaunaisuutta, epäsofia ja perättömiä huhuja. Sisäisen markkinoinnin avulla kannustetaan koko henkilökuntaa omaksumaan markkinointi- ja palvelupainotteinen toimintatapa. Työyhteisöön pyritään luomaan avoin, suotuinen työilmapiiri ja kannustavat työtehtävät. Työntekijä jaksaa palvella, jos häneen luotetaan ja hänen työnsä annetaan arvoa. (Lahtinen–Isoviita 2001, 62.)

Grönroosin (2005) mukaan sisäinen markkinointi on menestyksellisen ulkoisen ja vuorovaikutteisen markkinoinnin edellytys. Hyvään työtulokseen tarvitaan kolme tekijää, jotka ovat motivaatio, valmiudet ja mahdollisuudet. Jos yksikään edellä mainituista kolmesta tekijästä puuttuu, on tulos nolla. Sisäisen markkinoinnin tavoitteita on muun muassa kitkeä henkilökunnasta pois *tämä ei minulle kuulu* -ajattelu. Sisäistä markkinointia on suunniteltava ja sille on asetettava samalla tavalla ja samalla vakavuudella tavoitteita kuin yrityksen liiketaloudelle. Sisäisen markkinoinnin keinoja ovat koko henkilökunnan markkinointi- ja palvelukoulutus, motivoiva esimiestyöskentely sekä sisäinen tiedotus. (Lahtinen–Isoviita 2001, 62–65; Grönroos 2005, 431–440.)

Viestintä kuuluu jokapäiväiseen esimiestyöhön ja johtamiseen. Viestintä esimiestyössä on ihmisten välistä vuorovaikutusta, *vuoroin vaikuttamista*, jossa tietoisesti ja tavoitteellisesti välitetään viestejä lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Viestintä ei missään tapauksessa ole vain yksisuuntaista tiedottamista tai asioista informoimista. Vakavimpia virheitä viestinnässä on olettaa, että lähetetty viesti on sama kuin ymmärretty viesti. Toinen virheoletus on, että viestin vastaanottaja tulkitsee vastaanotetun viestin lähettäjän tarkoittamalla tavalla. (Savolainen 2010.)

Sekä ulkoisen että sisäisen viestinnän suunnittelussa auttavat viisi kysymystä, jotka ovat milloin, miksi, miten, mitä ja kenelle. Viestinnän on tapahduttava oikeaan aikaan. Kenenkään ei pitäisi joutua lukemaan työpaikkaansa koskevia asioita sanomalehdestä. Viestin on oltava tarkoituksenmukainen ja tavoitteellinen, on tiedostettava viestin ydin. Viestin toimittamisen on tapahduttava siten, että se todellakin saavuttaa kohteensa. Toisinaan puhelinkeskustelu on sähköposteja vaikuttavampaa. Viestin toimittamistapaan vaikuttavat viestittäjän taidot, asenne, persoona, tunteet ja taipumukset asioiden ilmaisuun. Tär-

keää on myös miettiä viestin sisältö ja kohde. Viestinnän toimimiseksi organisaatiossa on tehtävä viestintäsuunnitelma, jossa huomioidaan sekä sisäinen että ulkoinen viestintä. (Savolainen 2010.)

3.2.2 Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan kehittämisessä

Asiakasymmärryksessä on kysymys siitä, miten yritys suhtautuu asiakkaaseensa. On siis pohdittava, onko asiakas tuotteen vastaanottaja vai aktiivinen kumppani, jolle tarjotaan tietyn tavarahan tai palvelutuotteen sijaan hyötyjä liiketoiminnan tai arjen prosesseihin. Kun halutaan muutos tuotelähtöisyydestä asiakaslähtöisyyteen, on ymmärrettävä, mitä on asiakkaan kokemus arvo ja miten se syntyy. Palvelun ominaisuudet eivät itsessään tuota asiakkaalle arvoa. Arvoa tuottavat palvelun tuottamat hyödyt, seuraukset ja vaikutukset asiakkaan omiin tavoitteisiin. Palveluntuottajan ja asiakkaan yhteistoiminta tuottaa arvoa. Suhdenäkökulman mukaisesti markkinoinnin pääpaino on luoda arvoa, ei niinkään jakaa arvoa. (Arantola–Simonen 2009, 2; Grönroos 2003, 52–54.)

Yrityksen halutessa kehittää palveluliiketoimintaa asiakaslähtöisesti on yrityksellä oltava riittävä asiakasymmärrys sekä kyky kehittää toimintaansa asiakasymmärrykseen pohjautuen. Palveluliiketoimintaa menestyksekkäästi kehittäneillä yrityksillä on kyky luoda osaamisesta ja uusista ideoista kasvun ja kannattavan liiketoiminnan perusta. Kannattavuuden edellytys on kustannustehokas palvelukehitys. Palveluliiketoiminnan kehittäminen tapahtuu yhdistämällä asiakasymmärryksen johtaminen sekä innovaatioiden johtaminen. (Arantola–Simonen 2009, 4.) Napapiirin Residuum Oy on strategiassaan määritellyt arvokseen asiakaslähtöisyyden. Yhtiössä tutkitaan parhaillaan palvelutoiminnan kehittämistä asiakasnäkökulmasta sekä asiakaspalvelun kehittämistä sisäistä tehokkuutta parantamalla. Kaiken tutkimisen tavoite on kasvattaa yhtiön asiakaslähtöisyyttä.

3.2.3 Analysoinnin ja palautteen hyödyntäminen palveluliiketoiminnan kehittämisessä

Yritykset keräävät asiakastietoa ja tietoa syntyy monissa kanavissa automaattisesti. Tietoa syntyy ainakin verkkosivuilla, myynnissä, laskutuksessa ja palvelujen käytössä. Valitettavasti tietoa ei useinkaan pystytä hyödyntämään. Yrityksellä ei yksinkertaisesti ole prosessia, jolla tieto siirrettäisiin palvelukehitykseen ja markkinointiin. Yksittäiset yksiköt voivat hyödyntää asiakasymmärrystään, mutta kyseessä ei ole vielä koko yrityksen kyvykkyys. Edistyneimmät palveluyritykset muodostavat kokonaisvaltaisia asiakasymmärrysprosesseja, joissa kootaan eri lähteissä syntyvä asiakastieto. Tämä asiakastieto jalostetaan ja se hyödynnetään päätöksenteossa. (Arantola–Simonen 2009, 4–5.)

Kaikenlainen palautteen kerääminen ja käsittely on yrityksille tärkeää. Kamenskyn mukaan analyysit ovat strategisen johtamisen kivijalka. Analyysityölle on kuitenkin organisaatioissa varattu valitettavan vähän aikaa. Analyysieja tehdään satunnaisesti, tilannekohtaisesti. Analyysityön tulisi olla jatkuva prosessi ja sen toteuttamiseen tulisi luoda systematiikka. Analyysit luovat pohjan strategian luomiselle, toteuttamiselle ja uusiutumiselle. Niiden avulla muodostetaan lähtötilanteen arvio toimintaympäristöstä ja organisaatiosta sekä edellä mainittujen välisestä vuorovaikutuksesta. Analyysien tekeminen auttaa organisaatiota luomaan yhteistä strategista näkemystä ja kehittää henkilöstön strategista osaamista sekä rohkaisee heitä strategiatyöhön. (Kamensky 2008, 119–120.)

3.3 Johtaminen ja esimiestyö palveluliiketoiminnassa

Strategian toimeenpanon välineitä ovat aikaisemmin luvussa 2.3.6 esitetyn mukaisesti myös erilaiset johtamistavat. Kamenskyn (2003, 51) mukaan *"johtaminen on kyky aikaansaada tuloksia organisaation kanssa."* Strategian toimeenpanoon tarvitaan taitavaa johtamista ja esimiestyötä. Tutkimuksen teoriaosioon on tutkija valinnut johtamiskäsityksiä perusteenaan yhtiön tarve kehittää johto- ja esimiestason toimintaa strategiatyössä. Laadukas esimiestyöskentely on organisaation toiminnan kannalta ensiarvoisen tärkeää. Esi-

miestyö on laaja aihealue, jota tässä tutkimuksessa vain sivutaan johtuen tutkimusresursseista.

3.3.1 Tavoitejohtamisesta suoritusjohtamiseen

Suomessa on jo kolmenkymmenen vuoden ajan sovellettu tavoitejohtamisen mallia. Se on operatiivisen johtamisen periaate, jossa strategiat puretaan yksiköiden ja alayksiköiden vuositavoitteiksi ja toimintasuunnitelmiksi. Vuositavoitteet ja toimintasuunnitelmat puretaan edelleen tarvittaessa henkilötason tavoitteiksi ja konkreettisiksi toimintasuunnitelmiksi. Vuosisuunnittelu aloitetaan yksikön tavoiteasetannalla. Tavoiteasetanta pohjautuu strategiaan ja siinä on tasapaino taloudellisten tavoitteiden, ulkoisen tehokkuuden, sisäisen tehokkuuden ja kehittämistavoitteiden välillä. (Kamensky 2008, 349–350.)

Tavoitejohtamisen (Management by Objectives, MBO) *isänä* pidetään itävaltalaisista Peter Druckeria. Druckerin näkemyksen mukaan johtamisen perusolemuksen muodostavat viisi pääkohtaa: *1) liiketoimintaa on johdettava kannattavasti, 2) esimiesten johtaminen, joka on Druckerin mukaan johtamistyön ydin, 3) johtamisen rakenne, 4) työntekijöiden ja työn johtaminen ja 5) johdon rooli integroijana.* Druckerin tavoitejohtamisen mallia on kritisoitu tulospainotteisesta arvioinnista. (Kulla 2008.)

Todellisuudessa ihmisiä arvioidaan myös sen perusteella, kuinka he saavat työnsä tehdyksi. Tällä perusteella organisaatiot alkoivat kehittää suorituksen arviointia, jossa huomioitiin sekä tulos että käyttäytyminen. Suorituksen johtamisessa painotetaan organisaation tarkoituksen ja vision sekä yksittäisen henkilöiden tavoitteiden välistä yhteyttä. Toisin sanoen suoritusjohtamisen tavoite on saavuttaa koko organisaation tavoitteet yksilöiden tavoitteiden saavuttamisen avulla. Arviointi kohdistuu aikaisempaa enemmän osaamisen kehittämiseen ja tulevaisuuteen. Sydänmaanlakka (2006, 40) määrittelee suoritusjohtamisen seuraavasti: *"Suorituksen johtaminen yhdistää tavoitteista sopimisen, ohjauksen, tulosten arvioinnin ja kehittämisen toisiinsa liittyviksi elementeiksi prosessissa, jossa pyritään parantamaan organisaation suorituksia yksilöitä ja tiimejä kehittämällä."* Suomessa tavoitejohtamismallissa suunnittelun toteuttamiseksi on käytössä vuosikello. Vuosikellossa organi-

saation strateginen suunnittelu ja toiminnan suunnittelu limittyvät kaksi kertaa vuodessa käytävien kehityskeskustelujen kanssa. (Kulla 2008.)

3.3.2 Palvelun laadun johtaminen

Palvelun laadun johtaminen alkaa palveluajatuksen kehittämällä. Palvelunkehittäjä luo asiakaskeskeisiä ajatuksia, jotka ohjaavat laatua tuottavia resursseja ja toimia. Markkinointitoimet nivotaan palveluntarjoajan kokemukseen, joita palveluntarjoaja on halukas ja kykenevä toimittamaan asiakkailleen. Tällöin kyetään hallitsemaan asiakkaan odotuksia. Markkinaviestintä on siis osa laadun johtamista. Palveluntarjoajan on hallittava koko palveluprosessia, sen kaikkia erillisiä totuuden hetkiä (palvelutilanteiden vaihteita), jotta asiakkaan kokemus palvelusta olisi kokonaisvaltaisesti laadukas. Laatujohtamisessa asiakkaan erityistarpeet huomioidaan palveluprosessin kaikissa eri vaiheissa. Asiakkaan kokema toiminnallinen laatu eli koetut totuuden hetket ovat merkittävin keino saavuttaa erinomainen palvelun laatu ja kilpailuetu. Tästä syystä on tärkeää toteuttaa sisäistä markkinointia siten, että jokainen työntekijä käyttäytyy kohteliaasti, on joustava ja yleisesti palveluhenkinen. (Grönroos 2003, 159–160, 262.)

Palveluorganisaation fyysinen ympäristö (tila, tekniikka, järjestelmät) on kehitettävä asiakaslähtöisesti siten, että fyysinen ympäristö ei häiritse palvelijan ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta. Laadun johtamiseen liittyy myös tarvittavan tekniikan luominen ja ylläpitäminen asiakaslähtöisesti. Asiakkaalla on oltava mahdollisuus lähestyä yritystä Internetin välityksellä. Palveluntarjoajan on investoitava yritykselle sopivaan tietotekniikkaan sekä päivitettävä ohjelmiaan ja laitteitaan tekniikan ja sovellusten kehittyessä. Asiakkaiden osallistumista palveluprosessiin ohjataan. Heille neuvotaan, kuinka toimia ostajan ja palvelijan välisissä vuorovaikutustilanteissa, jotta he itse voivat vaikuttaa myönteisesti totuuden hetkiin. (Grönroos 2003, 160–161.)

3.3.3 Prosessijohtaminen

Sana prosessi tarkoittaa edistymistä. Kun suoritetaan sarja toimenpiteitä, joiden lopputulos on määritelty, on kysymyksessä prosessi. Liiketoimintaprosesseilla tarkoitetaan yrityksissä ja organisaatioissa tapahtuvia prosesseja.

Liiketoiminnassa prosessi kuvaa sitä, miten työ tehdään ja arvo tuotetaan. Organisaatioiden toiminnan logiikkaa ja kehittämistä voidaan kuvata prosessien avulla. Prosesseilla pyritään löytämään parhaat menettelytavat eri yksiköiden ja toimijoiden väliseen yhteistyöhön yhteisen asiakkaan parhaaksi. Prosessiajattelu on asiakaslähtöistä toimintaa, jossa huomioidaan muiden sidosryhmien tarpeet unohtamatta yrityksen tuottavuuden kehittämistä. Prosessiajattelun tavoite on organisaation suorituskyvyn parantaminen. Strategia jalkautetaan prosesseilla. Mikäli työntekijä tuntee oman työtehtävänsä lisäksi koko prosessin, hän ymmärtää työnsä merkityksen, voi vaikuttaa siihen ja tunteen tekevänsä mielekästä työtä. (Paunia 2012.)

Prosessijohtaminen on toimintaprosessien johtamista. Asiakas haluaa nimenomaan yrityksen eri toimintayksiköiden tuottamaa kokonaisarvoa, ei eri yksiköiden erillisiä osa-arvoja. Prosessijohtaminen ulotetaan yrityksen kaikkien toimintaan. Yrityksen eri osastojen väliset rajat häivytetään ja työnkulut muutetaan arvoa tuottaviksi prosesseiksi. Prosessit mahdollistavat vuorovaikutussuhteiden kehittämisen, vaalimisen ja hallinnan. (Grönroos 2003, 60–61.)

3.3.4 Strateginen johtaminen ja johtamisen viides ulottuvuus

Strategisella johtamisella tarkoitetaan strategiatyön johtamista. Tämä pitää sisällään strategisen ajattelun, strategiatyön suunnittelun, strategian toimeenpanon sekä strategiatyön valvonnan. Strategiatyö on jatkuva prosessi. Kehittämisen tuloksia on seurattava ja analysoinnin perusteella strategiaa on työstettävä organisaation henkilöstön kanssa kaiken aikaa. (Kamensky 2008, 28–29.)

Johtamisen niin sanottu viides ulottuvuus on strateginen vuorovaikutusjohtaminen. Nykyään johtamisen haasteet ovat sekä ulospäin että sisäänpäin johtamisessa, erityisesti ulkoisen ja sisäisen maailman vuorovaikutussuhteissa. Kamensky (2008) selittää strategisen vuorovaikutusjohtamisen seuraavasti: *"Strateginen vuorovaikutusjohtaminen on johtamisfilosofia ja ajattelutapa, jonka mukaan kyky nähdä, ymmärtää, kehittää ja hallita yhä monimutkaistuvia vuorovaikutussuhteita on tulevaisuudessa yhä keskeisempi menestystekijä yrityksen strategisessa johtamisessa"*. (Kamensky 2008, 29.) Myös Grön-

roos (2003) korostaa vuorovaikutussuhteiden merkitystä palvelun arvon luojana asiakaskontakteissa. Hänen mukaansa asiakas on arvon luoja koko asiakassuhteen ajan. Arvo syntyy siis asiakaan ja yrityksen tai palvelutarjoajan välisessä vuorovaikutuksessa. (Grönroos 2003, 53.)

Kamensky esittelee Jim Collinsin (2001) tutkimusta johtajuuden vaiheittaisesta kehittymisestä. Ensimmäisessä vaiheessa johtaja on ennen kaikkea kyvykäs yksilö. Toisen vaiheen johtajuudessa hän on kehittynyt aikaansaavaksi tiimin jäseneksi. Kolmannen tason johtaja on pätevä asioiden hoitaja ja neljännellä tasolla hän on kehittynyt tehokkaaksi ihmisten johtajaksi. Viidennen tason johtajuus on Collinsin mukaan johtajuuden huipputaso. Viidennen tason johtajalle on ominaista vaatimattomuus ihmisenä ja vahva tahto ammatti-ihmisenä. Hänen kunnianhimonsa kohdistuu etupäässä johtamaansa yritykseen. Hän valmistelee menestystä seuraajilleen ja hän on hämmästyttävän vaatimaton ja vähättelee omia saavutuksiaan. Viidennen tason johtaja on uskomattoman määrätietoinen ja hänellä on heltymätön tarve aikaansaada pysyviä tuloksia. Hän on ahkera puurtaja, pikemmin työ- kuin näyttelyhevon. Jos viidennen tason johtaja onnistuu, hän katsoo ikkunasta ulos, mutta jos hän epäonnistuu, hän katsoo peiliin. Kamenskyn mukaan Collinsin kuvaus viidennen tason huippujohtajasta kuvaa hyvin myös Suomessa menestyviä johtajia. (Collins 2004, 46, 64; Kamensky 2008, 52.)

3.3.5 Palveluliiketoiminnan esimiestyö

Työelämässä vaatimukset kasvavat ja työtehtävät monipuolistuvat. Myös esimiestyö muuttuu. Nykypäivän esimiestyö on haastavaa. Henkilöstön merkitys organisaatioille on kasvanut ja siksi työyhteisöjen ihmissuhteet vaativat enemmän huomiota. Haasteita esimiestyöhön luovat ihmisten sitouttaminen, osaaminen, jaksaminen ja muutosvalmiudet. Esimiestyön perusfunktiolla tarkoitetaan suunnittelua, organisointia, ohjausta, toteutusta ja toteutuksen valvontaa. Lisäksi esimiestyö voi nykyään olla muun muassa ohjausta, organisointia, valvontaa sähköisesti tai muilla keinoin tai etäjohtajuutta. Johtajuutta voidaan myös jakaa siten, että toiminta organisoidaan projektiryhmiksi, itseohjautuviksi ryhmiksi tai tiimeiksi. Esimiestyön painopiste on siirtynyt yksittäisten työsuoritusten valvonnasta toiminnan sujuvuuden varmistamiseen

niin, että toiminnalle asetetut tavoitteet toteutuvat. (Kaistila 2010; Savolainen 2010.)

Keskeisiä esimiehen taitoja ovat viestintätaidot, luottamuksen ilmapiirin luominen ja vuorovaikutusosaaminen. Vuorovaikutustaitojen lisäksi esimiehen tulee noudattaa muitakin yhteisöllisyyden periaatteita, kuten henkilöstön oikeudenmukaista kohtelua ja päätöksenteon puolueettomuutta. Ensisijaisesti esimiestyö on kiinteää kanssakäymistä eri osapuolten kesken työyhteisössä ja sen ulkopuolella. Esimiehen ei enää nykyään pidä olla kaikkietävä, vaan hänellä tulisi olla kyky ja halu hyödyntää toiminnan ja päätöksenteon tukena organisaation asiantuntemusta. (Kaistila 2010; Savolainen 2010.)

3.3.6 Tulokortti eli Balanced Scorecard

Strategiatyövälineenä voidaan käyttää tulokorttia, kun johtamisen tavoite on vaikuttaa organisaation suorituskyykyyn. Tulokortti on yhtiön toiminnan mittaamisen väline. Alunperin tulokortin kehittivät Robert S. Kaplan ja David Norton vuonna 1992. Nykyään mittariston luoja korostavat luomaansa tulokorttia strategisena johtamisvälineenä, jonka avulla strategia on muutettavissa toiminnaksi. Tulokortissa voidaan seurata yhtiön kehittymistä tulokseen pitemmällä aikavälillä vaikuttavien, niin sanottujen aineettomien tekijöiden suhteen. (Malmi–Peltola–Toivanen 2002, 15–16.)

Tulokortissa huomioidaan taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, tehokkuus- eli prosessinäkökulma sekä oppimisnäkökulma. Kaplanin ja Nortnin (2007) mukaan kaikki neljä eri näkökulmaa liittyvät toisiinsa syy- ja seuraussuhteiden kautta. Heidän mukaansa henkilöstön osaamisen kehittäminen (oppimisnäkökulma) parantaa asiakaspalvelua (prosessinäkökulma). Asiakaspalvelun paraneminen johtaa korkeampaan asiakastyytyväisyyteen ja -uskollisuuteen (asiakasnäkökulma). Asiakastyytyväisyyden korkea taso kasvattaa tuottoa ja parantaa tulosparginaalia (taloudellinen näkökulma). Balanced Scorecard voidaan kääntää myös *tasapainotettu mittaristo*, jossa tasapainoisuudella tarkoitetaan neljän edellä mainitun näkökulman tasapainoa. (Kaplan–Norton 2007, 19; Malmi–Peltola–Toivanen 2002, 15–16.)

Henkilöstö on yhtiön tärkein resurssi, joten sen sitoutuminen yhtiön arvoihin ja toimintaan on yhtiön pysyvä etu. Sitoutumista saadaan aikaan muun muassa osallistamalla henkilöstöä ja käsittelemällä palautetietoa dialogina henkilöstön kanssa esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Mittaristossa on oltava henkilöstö-näkökulma ja strategiatyöstä on käytävä vuoropuhelua. Tulokortissa yksiköiden tavoitteet ja toimenpideohjelmat voidaan purkaa henkilökohtaisiksi ohjelmiksi. Henkilökohtainen tulokortti voi toimia pohjana kehityskeskustelulle. Henkilökohtaiset strategiat tulokorttiin on johdettu yhtiön strategiasta. Siksi tulokorttia voidaan pitää henkilökohtaisena strategiakorttina. (Kamensky 2008, 351; Lumijärvi 2005.)

Tulokortin käyttöönotossa on tärkeää, että johto sitoutuu kehittämiseen. Johdon tukena kehittämisessä toimii kehittämistyötä koordinoiva työryhmä tai projekti. Strategiatyöstä on edettävä mittariston luomiseen vaiheittain. Mittariston luomisessa otetaan huomioon jo edellä mainitut neljä eri näkökulmaa, jotka ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisen prosessin näkökulma sekä kasvun ja oppimisen näkökulma. Prosessissa on tärkeää panostaa tiedottamiseen, koulutukseen ja osallistumiseen. Toimintaa on suunniteltava ja toteutettava samanaikaisesti, koska mallia ei voida saattaa valmiiksi heti. Tulokortin käytäntöön viemiselle ja sisäistämislle on varattava riittävästi aikaa, noin 2–3 vuotta. Tulokortit voidaan laatia yhtiölle, ala- tai osastokohtaisesti, yksiköittäin tai tiimeittäin sekä henkilökohtaisesti. (Lumijärvi 2005.)

Tulokortin hyödyt ovat moninaiset. Tulokortilta voidaan saada pelkistetty, mutta kattava, tasapainoinen ja ymmärrettävä tilannekuva mitattavan yksikön tuloksellisuustilanteesta vastaten kysymyksiin *mitä* ja *miksi*. Tulokortin tavoite on tuoda toimintaan strategista suuntaa ja yhtenevyyttä. Koska tulokortissa korostuu yhteistä näkemystä korostava arviointi, henkilökunnan on helpompi sitoutua kehittämiseen. Tulokortin monipuolinen mittaristo antaa tarvittaessa hyvät puitteet myös tuloksellisuudesta palkitsemiselle. Tulospalkkaus voi olla kannustin, mutta sen pitää olla sidottua tavoitteiden saavuttamiseen ja perustua yksiselitteisiin ja tarkkoihin tunnuslukuihin, joita seurataan ja joihin voidaan vaikuttaa. (Lumijärvi 2005.)

Tuloskortissa kuvataan reittiä, jolla edetään suunnitellusta tavoitteeseen. Seuraaviin kysymyksiin vastaamalla saadaan aikaan valintoja, joihin keskittymällä tavoite saavutetaan parhaiten. Tuloskortin on siis vastattava kysymyksiin:

- Mikä nähdään vaikuttavuudessa/tuloksessa keskeiseksi?
- Mitä painotetaan asiakas- ja sidosryhmäsuhteiden kehittämisessä?
- Mitkä prosessit ja mitkä prosessikriteerit (sujuvuus, taloudellisuus jne.) asetetaan ensisijalle kehittämisessä?
- Mitkä ovat työolojen ja henkilöstön kehittämisen painoalueet?

(Lumijärvi 2005.)

4 ASIAKASPALVELU NAPAPIIRIN RESIDUUM OY:SSÄ

Tutkimusta varten haastateltiin Napapiirin Residuum Oy:n henkilökuntaa. Toimiston henkilökunnasta haastateltiin asiakaspalveluvastaavaa, tiedottajaa, asiakasneuvojaa ja toimitusjohtajaa. Käyttöpäällikkö ja suunnittelupäällikkö vastasivat haastattelulomakkeeseen sähköpostitse. Alakorkalon jäteaseman kolme jätehuoltotyöntekijää haastateltiin ryhmähaastatteluna, sen sijaan Kuusiselän kaatopaikan kolme jätehuoltotyöntekijää vastasivat sähköpostitse. Jokaiselle haastateltavalle esitettiin samat kysymykset. Haastateltavat kertoivat omasta työstään ja halutessaan myös muusta työhön ja yhtiöön liittyvästä. Vaikka kysymykset koskivat pääasiassa asiakaspalvelua, saivat ne haastattelutilanteessa aikaan paljon keskustelua muustakin yhtiön toiminnasta ja käytänteistä. Kysymykset ovat tutkimuksen liitteenä (ks. Liite 1).

Yhtiön työntekijöiden eri asiakaspalvelutehtävät selvisivät haastattelussa. Työntekijöistä niin sanotuissa suorissa asiakaspalvelukontakteissa puhelimitse tai kasvotusten ovat tiedottaja, asiakasneuvoja ja asiakaspalveluvastaava toimistolta sekä jätehuoltotyöntekijät Alakorkalon jäteasemalla ja Kuusiselän kaatopaikalla. Toimitusjohtajan asiakaskontaktit ovat satunnaisia ja käyttöpäällikön asiakaskontaktit liittyvät lähinnä aliurakoitsijoiden sopimussuhteisiin. Suunnittelupäällikön asiakaspalvelukontaktit ovat yleensä erityisosaimista vaativia tilanteita, joihin lajitteluohjeistuksessa ei löydy suoraa vastausta. Tällöin suunnittelupäällikkö tulkitsee vastaanottoehtoja ja säädöksiä asiakkaalle ratkaisun löytämiseksi. Haastatteluosiossa ei erikseen eritellä eri työntekijöitä heidän työnimikkeensä mukaan, jotta työntekijöiden yksityisyys ei vaarantuisi. Toimistotyöntekijöillä tarkoitetaan toimistolla töissä olevia muita kuin esimiehiä tai toimitusjohtajaa. Esimiehiin katsotaan kuuluviksi toimitusjohtaja ja kaksi yhtiön esimiestä. Käytännössä toimitusjohtaja on operatiivinen esimies koko toimiston henkilökunnalle. Jätehuoltotyöntekijöillä tarkoitetaan tässä yhteydessä sekä Alakorkalon jäteasemalla että Kuusiselän kaatopaikalla työskenteleviä jätehuoltotyöntekijöitä.

Uusi jätelaki muutti jätehuollon käsitteitä. Tämä haastattelu on tehty ennen lakimuutosta. Haastateltavat käyttivät vastauksissaan nyt jo vanhentuneita

käsitteitä. Esimerkiksi ongelmajätettä kutsutaan lakimuutoksen jälkeen vaaralliseksi jätteeksi.

4.1 Asiakaspalvelutehtävät

Haastattelun ensimmäisessä ja toisessa kysymyksessä selvitettiin työntekijöiden asiakaspalvelutehtäviä (ks. Liite 1). Asiakaspalvelutehtävät toimistolla liittyvät kaikenlaiseen tiedottamiseen ja neuvontaan Internetissä, puhelimitse, sähköpostitse sekä asiakaspalvelutilanteissa toimiston asiakaspalvelutilassa. Pääasiallisesti asiakaskontaktit tapahtuvat puhelimitse. Haastateltavat kommentoivat: *"Puhelimeen puhuminen on eniten aikaa vievää"* ja *"Asiakaspalvelu on lähinnä puhelimesta laskujen selvittelyä"*.

Toimiston työntekijä tai työntekijät osallistuvat PR-toimintaan edustaen yhtiötä erilaisissa yleisötapahtumissa, kuten messuilla. He myös esittelevät tarvittaessa yhtiön toimipisteitä ja toimintaa esimerkiksi erilaisille koululaisryhmille. Toimistotyöntekijä kertoi: *"Tämä on jäte- ja kierrätysneuvontaa face-to-face"*. Yhtiö järjestää puhelinneuvontaa sekä kotitalouksille että yrityksille. Yhtiöllä on kolme palvelunumeroa, joihin asiakkaat voivat soittaa. Palvelunumerot ovat jäteneuvontanumero kotitalouksille, jäteneuvontanumero yrityksille ja asiakaspalvelunumero. Toimistotyöntekijöiden vastuulla on vastata yhtiön palvelunumeroihin klo 9.00–15.00. Vastuullisen ollessa estynyt jäteneuvonnan tai asiakaspalvelun hoitaa joku muu toimistotyöntekijöistä. Jäteneuvontanumeroon ja asiakaspalvelunumeroon soittaminen on ilmaista kotitalousasiakkaille. Kotitalouksien neuvonnan kustannukset katetaan ekomaksuilla. Yritysten jäteneuvontanumeroon soittaminen maksaa yritykselle normaalin palvelupuhelinhinnaston mukaisen maksun.

Neuvontaan soittavilla asiakkailla on usein miten samankaltaisia kysymyksiä. Asiakkaat ovat yleensä kiinnostuneista siitä, mihin puutarhajätteen voi toimittaa, onko se maksutonta ja voiko jätettä toimittaa muulloin kuin jäteaseman aukioloaikoina. Kesäisin kysellään keräyskierroksista, milloin niitä järjestetään ja missä järjestetään sekä kierroksella kerättävästä jätteestä ja sen hinnoittelusta. Yritykset kyselevät yleensä laskutukseen liittyviä asioita ja yrityksen mahdollisuudesta päästä laskutusasiakkaaksi. Puhelinneuvonnassa ky-

sytään usein myös ongelmajätteistä: *"Yritystoiminannassa tulee tällaista jätettä, mitä jätettä tämä on, onko ongelmajätettä vai ei?"*

Toimistotyöntekijöistä yhden vastuulla on hoitaa laskutusta. Sama toimistotyöntekijä vastaa laskutusta koskeviin tiedusteluihin sähköpostitse, asiakaspalvelunumerossa puhelimitse tai asiakaspalvelutilanteissa toimiston asiakaspalvelutilassa. Asiakkaiden yhteydenotot koskevat muun muassa laskutusosoitteenmuutoksia, ekomaksuja, jäteastiantyhjennysmaksuja sekä yhteyskeräyspisteiden syväkeräysastioiden täyttymisiä. Asiakkaat tekevät myös ilmoituksia kiinteistön myynnistä tai käyttötarkoituksimuutoksista, esimerkiksi vakituinen asunto on muutettu vapaa-ajan asunnoksi. Toimistolla vierailevat asiakkaat kysyvät yleensä laskutuksesta, harvemmin muista asioista. Kaksi toimistotyöntekijöistä hoitaa asiakasrekisteriä. Sen puutteellisia ja osittain virheellisiä tietoja päivitetään kaiken aikaa. Puutteelliset ja virheelliset tiedot johtuvat asiakasrekisterijärjestelmän alkuperäisestä tietokannasta, joka ei ole ollut ajan tasalla. Yksi toimistotyöntekijöistä laatii yhtiön ulkoiset ja sisäiset tiedotteet.

Toimistolla vierailee vähän asiakkaita. Aikaisemmin asiakkaiden käyttäytyminen saattoi olla jopa aggressiivista. Häiriökäyttäytyminen asiakaspalvelutilanteissa on nykyään kuitenkin harvinaisempaa. Toimistotyöntekijä kertoi: *"Alussa vaikeita asiakkaita oli enemmän. Jätehuolto on vaikea asia. Ennen jätehuolto kustannettiin verorahoilla. Ihmiset pitävät jätehuoltomaksuja tyhjänpäiväisinä maksuina. Ongelma on asenteellinen."*

Alakorkalon jäteasemalla työskentelee kolme jätehuoltotyöntekijää. Jätehuoltotyöntekijät palvelevat asiakkaita vastaanottorakennuksessa tai jäteaseman ulkoalueella. Asiakkaiden tulisi asemalle saapuessaan ilmoittautua *lunkalla*, missä jätehuoltotyöntekijä päivystää. Jätehuoltotyöntekijät neuvovat asiakasta jätteen oikeasta sijoituspaikasta sekä tiedottavat jätteen hinnasta, jos jäte on maksullista. Maksuttoman jätteen voi asiakas viedä asemalla jätehuoltotyöntekijän osoittamaan paikkaan. Kotitalousasiakkaille maksuttomia jätelajikkeita ovat muun muassa ongelmajätteet, puutarhajätteet ja puhdas puujäte (Napapiirin Residuum Oy 2012b). Maksullisen jätteen kuormat punnitaan. Kun asiakas on purkanut jätelastin, kärry tai pakettiauto punnitaan uudelleen.

Punnitsemisen jälkeen jätehuoltotyöntekijä perii jätteestä asiakkaalta maksun kilomäärän ja jätetaksan mukaan.

Jäteaseman ulkoalueella, *kentällä*, jätehuoltotyöntekijät neuvovat asiakkaita purkamaan jätteensä oikeisiin paikkoihin. Samalla he myös valvovat jätteiden lajittelua: *"Yksityistalousten siivousroinaa (soffia) menee puutarhajätteeseen tai puhtaaseen puuhun, jos emme ehdi valvomaan. Ruokajätettä ja asbestia ei oteta."* Alakorkalon jäteaseman asiakkaat ovat sekä kotitalous- että yritysasiakkaita, mutta enenevässä määrin yritysasiakkaita. Jäteasema ottaa vastaan rajoitettuja kuormakokoja seka- ja rakennusjätettä ja osin ongelmajätettä (nyk. vaarallista jätettä). Tällöin kuorman koko tulisi olla maksimissaan pakettiautollinen tai peräkärryllinen. Näitä suuremmat määrät tulisi toimittaa Kuusiselän kaatopaikalle. Hyötyjätekuormien kokoa ei varsinaisesti rajoiteta. Ongelmajätteitä otetaan kotitalouksilta vastaan *tavanomainen* määrä, suuremmista määristä peritään korvaus. Sähkölaitteita voidaan jäteasemalle tuoda maksutta 3–4 samanlaista laitetta/asiakas. Useamman samanlaisen laitteen toimittamisesta pitäisi olla luotettava selvitys.

Alakorkalon jäteasemasta erillään, noin puolen kilometrin päässä, on hyötyjätealue, jolle asiakkaat voivat viedä maksutta puutarhajätettä. Olisi kuitenkin toivottavaa, että asiakkaat poikkeavat vastaanotossa esittelemässä jätekuormansa sisällön. Puutarhajätteestä on niin monenlaista mielipidettä: *"Vessanpöntöt ja lavuaaritkin tuppaa menemään tänne (hyötyjätealueelle), vaikka ovat maksullisia. Turhaa hommaa aiheutuu niistä, siivoamista ja autolla kускаamista."* Samoin puhdas puu on monelle asiakkaalle häilyvä käsite: *"On väärä käsitys puhtaasta puusta. Ihmiset luulevat huonekalujakin puhtaaksi puuksi, kaappeja, lastulevyjä, melamiinilevyjä. Kuvitelma on väärä. Tällainen jäte pitäisi viedä rakennusjätteeksi"* (joka on maksullista).

Vastaanottorakennuksessa on myös puhelin, johon jätehuoltotyöntekijöiden on vastattava. Puhelimitse kysytään kaikkea jätehuoltoon liittyvää. Vastaaminen on kuitenkin joskus vaikeaa, jos työntekijä on yksin palvelemassa *face-to-face* -asiakkaita. Puheluita tulee paljon varsinkin silloin, kun varsinainen asiakasneuvonta ei ole toiminnassa, siis klo 15.00 jälkeen tai muulloinkin, jos toimistolla ei ole kukaan jostakin muusta syystä vastaamassa. Puhelimeen

vastaaminen kiireen keskellä aiheuttaa työntekijöille ylimääräistä painetta. Kesällä kävijöitä voi olla jopa 200 asiakasta/pv. Talvisin on rauhallisempaa, keskimäärin 20 asiakasta/pv.

Alakorkalon ja Kuusiselän jätehuoltotyöntekijät hoitavat ongelmajätekierroksen vuosittain. Tuolloin kylistä kerätään ongelmajätettä. Kuusiselän kaatopaikan jätehuoltotyöntekijöiden pääasiallinen asiakaspalvelutyö tapahtuu vastaanottorakennuksessa ja punnituksessa. He punnitsevat tulevat kuormat ja opastavat jätteen sijoitukseen kaatopaikalla. Jäteauton saapuessa he tarkistavat kuormien sisällön. Heidän työhönsä liittyy myös asiakasneuvonta puhelimitse. Jätehuoltotyöntekijöiden työnkuvaan kuuluu kiertää ekopisteitä. He huolehtivat niiden siisteydestä ja kunnossapidosta. Samalla he myös opastavat asiakkaita.

Esimiestason asiakaspalvelutyötä ovat muun muassa erilaiset asiakastapaamiset ja asiakkaiden neuvonta. Asiakasta voidaan esimerkiksi neuvoa saastuneen jätelajikkeen tai lievästi pilaantuneen maa-aineksen loppusijoituksessa. Esimies voi tarpeen tullen määritellä jätteen kaatopaikkakelpoisuuden. Esimiehet opastavat asiakkaita kuten muukin asiakaspalveluhenkilöstö. Esimiehiin voidaan olla yhteydessä esimerkiksi silloin, kun asiakkaan tilanne vaatii erityistä osaamista ja asiakasneuvonta tai asiakaspalvelu ei osaa ongelmaa ratkaista. Nimikkeensä mukaisesti esimiehillä on myös esimiestehtäviä suhteessa muihin työntekijöihin. Myös esimiehet osallistuvat PR-työhön osallistumalla erilaisiin yleisötapahtumiin

4.2 Asiakaspalvelua avustavat työtehtävät

Haastattelun kolmannessa kysymyksessä pyydettiin haastateltavia kertomaan muista työtehtävistään (ks Liite 1). Työntekijöiden muut työtehtävät liittyvät välillisesti asiakaspalvelutehtäviin. Ne ovat siis asiakaspalvelun liitännäis- ja tukipalveluja.

Toimistotyöntekijä vastaa esitemateriaalin suunnittelusta yhdessä mainostoimiston kanssa. Hän vastaa markkinointimateriaalin tilaamisesta, mutta myös kaikilta toimiston työntekijöiltä kysytään mielipidettä mainosmateriaaliin.

Pienemmät tiedotteet toimistotyöntekijä tekee itsenäisesti. Toimistotyöntekijän työnkuvaan kuuluu myös toimia sihteerinä jätelautakunnassa.

Toimistotyöntekijä hoitaa koko yhtiön laskutuksen. Kerran vuodessa laskutetaan ekomaksut ja vapaa-ajan asuntojen ekomaksut yhtiön toiminta-alueen kunnissa (Pello, Ranua, Rovaniemi). JHLWin-ohjelman avulla luodaan laskutusaineisto, mikä välitetään Itellalle ja sieltä lasku toimitetaan asiakkaille. JHLWin-ohjelma on jätehuoltoyhtiön toiminnanohjausjärjestelmä laskutusta ja asiakasrekisterin ylläpitoa varten. Myös Alakorkalon jäteaseman ja Kuusiselän kaatopaikan punnitun jätteen jätelajikkeen mukainen laskutus tapahtuu toimistolta. Ranuan kunnan jäteastiatyhjennyksistä ja Rovaniemen kunnallisista ja yhteiskeräyspisteistä laskutetaan kolme kertaa vuodessa. Toimistotyöntekijä huolehtii yhtiön reskontrasta ja hoitaa myös sähköpostitse tulevan laskutuksen. Kaksi toimistotyöntekijää vastaa asiakasrekisterin ylläpidosta.

Jätehuoltotyöntekijä käy kerran kahdessa viikossa kaupungin kuudessa eri apteekissa noutamassa apteekkien ongelmajätteet, jotka toimitetaan edelleen jatkokäsittelyyn. Asiakkaiden asemalle tuomat ongelmajätteet valutetaan astioista. Asiakas haluaakin usein oman astiansa takaisin. Ylimääräistä mieltä aiheuttavat nimeämättömät ongelmajätteet ja esimerkiksi koulujen harjoituslaboratorioiden laatikoissa toimitetut erilaiset pullot ja purnukat sisältöineen. Ylimääräistä työtä on aiheuttanut opasteiden puutteellisuus: *"Löytyy lumen alta purkkeja. Lumitöissä työnsi aura purkin rikki"*.

Kesäisin jätehuoltotyöntekijät hoitavat toimistorakennuksen ja jätehuoltoaseman ympäristön nurmenleikkuun. He lajittelevat kaikki paristot, tilaavat eri jätelajikkeille jatkokuljetukset ja vastaanottavat kuormien haut. Ongelmajätteen lastaamiseen jätehuoltotyöntekijät tilaavat kuormaajan. Jätehuoltotyöntekijät ovat kuulleet, että seuraavana kesänä he myyvät myös alueella olevaa multaa, mutta toistaiseksi on epäselvää, miten mullan myynti organisoidaan. Myös jäteastioiden pesu on mahdollisesti heidän uusia työtehtäviään, mutta sen organisoinnista on epätietoisuutta. Suunnitelmat mullan myynnin ja jäteastioiden pesun suhteen ovat haastattelujen aikoihin vasta alkuvaiheessa. Jätehuoltotyöntekijät osallistuvat omalta osaltaan strategiatyöhön. Kuluvana

keväänä heitä on pyydetty täyttämään tulokortti. Tulokortin täyttäminen ei ole ollut heille helppoa ja siitä onkin aiheutunut heille ylimääräistä päänvaivaa.

Kuusiselän kaatopaikan jätehuoltotyöntekijät huolehtivat kaatopaikan jäte-
tätön ja jätevesien hallinnasta. He huoltavat puhdistamot ja huolehtivat kaatopaikan siisteydestä. He huolehtivat myös kaupungin alueen ekopisteiden ja yhteiskeräyspisteiden siisteydestä ja kunnossapidosta. Yksi haastatelluista jätehuoltotyöntekijöistä on työntekijäedustaja yhtiön hallituksessa sekä työsuojeluasiamies. Lisäksi Kuusiselän kaatopaikan jätehuoltotyöntekijät huolehtivat kaatopaikan kiinteistöjen normaaleista huolloista ja korjauksista.

Esimiehistä yhden toimenkuvaan kuuluvat maastossa tehtävät jätehuollon suunnitteluun, toteuttamiseen ja toteuttamisen valvontaan liittyvät työtehtävät. Lisäksi hän tekee tarkastus- ja neuvontakäyntejä Ranuan ja Pellon jäteasemille. Esimies myös valvoo jätehuoltoon ja jäteasemien toimintaan liittyviä urakoita ja eri ostopalveluiden toteutumista. Hän on myös ympäristöluvan mukaisesti vastuullinen hoitaja Kuusiselän kaatopaikalla ja Alakorkalon jäteasemalla. Hän laatii vuosittaiset viranomaisraportit. Esimies seuraa ympäristötarkkailun tuloksia ja käynnistää tarvittaessa toimenpiteitä.

Esimiehet kehittävät jätehuoltotoimintaa kunnissa ja omissa toimipisteissään sekä koko yhtiössä. Esimies kertoo omiksi työtehtävikseen yhtiön operatiivisen toiminnan sekä työympäristön turvallisuuden ja toiminnallisuuden suunnittelu- ja kehittämistehtäviä. Hän mainitsee tehtävinään lisäksi tietohallinnon tehtävät ja muiden esimiesten sijaisuudet sekä asiakaspalvelun, jäteneuvonnan ja tiedottamisen työnohjauksen. Esimiehet osallistuvat yhtiön strategia-työhön ohjaamalla ja valvomalla sen toteutumista. Heillä on taloudellinen vastuu yhtiön toiminnasta ja he laativat talousarvion. Yhdellä esimiehistä on hoidettavanaan konserniyhteistyö ja yhteistyö yhtiön hallituksen kanssa sekä kaikenlainen muu jätehuoltoon liittyvä kokoustoiminta.

4.3 Ongelmat asiakaspalvelussa

Haastattelun neljännessä kysymyksessä kysyttiin, minkälaisia ongelmallisia asiakaspalvelutilanteita on ollut (ks. Liite 1). Kysymyksellä oli tarkoitus selvittää

tää, minkälaisia ongelmatilanteita yhtiön työntekijät olivat kohdanneet ja miten he olivat ongelmatilanteet mahdollisesti selvittäneet.

Toimistotyöntekijöiden mukaan tilanne asiakaspalvelutilanteiden osalta on rauhoittunut ensimmäisistä ekomaksuista: *"Nykyään on harvinaista, että tunteet kuumenevat. Paras lääke on ollut aika. Ekomaksut ovat kaikkien tiedossa. Tietämys on lisääntynyt. Ongelmatilanteet asiakaspalvelussa on vähemmän päin."* Toimistolla puhelinasiakaspalvelussa ja kasvotusten palveluksessa on joskus tullut ongelmia uskottavuuden suhteen: *"Usein miten ongelma on, että tietty ikäryhmä, eläkeiässä oleva ihminen, varsinkin kasvotusten, mutta myös puhelimesta, kun on nuorempi naisääni, se ei ole niin uskottavaa, kuin että miehen ääni."* Toinen toimistotyöntekijä kertoi: *"Joskus naispuoliselle on helpompi urputtaa, miehelle se ei ole niin helppoa. Mutta vaikeat asiakkaat ovat kyllä vähentyneet"*.

Kun asiakas on tuohtunut ja hermostunut, toimistotyöntekijä pyrkii rauhoittamaan tilanteen. Hän perustelee oman kantansa ja kertoo faktat: *"On oltava kaiken kattava tietämys kaikesta jätehuoltoon ja kierrätykseen liittyvästä. Jätelaistakin asti perustellaan asioista"*. Asiakkaiden tuohtumusta on kevään 2012 aikana aiheuttanut myös se, että maksumuistutukset ovat lähteneet myöhässä. Myöhässä lähteneistä maksumuistutuksista on tullut ikävää negatiivista mainosta myös lehtien palstoilla. Maksumuistutuksia on lähtenyt asiakkaille jopa kahden vuoden päästä laskutuksesta, mikä ei ole hyvän perintätavan mukaista. Syyt maksumuistutusten viipymiseen on selvitetty ja vastaisuudessa kyseistä ongelmaa ei esiinny. Vaikeissa puhelinkeskusteluissa on ensin rauhoitettava tilanne, selvitettävä ongelma, kuunneltava, mikä todellinen ongelma on ja sen jälkeen selvennettävä asiakkaalle, miten asian suhteen toimitaan. Asiakkaan järkyttyneeseen mielentilaan ei saa lähteä mukaan: *"Tinkaamaan ei saa alkaa"*.

Alakorkalon jäteasemalla jätehuoltotyöntekijöiden ongelmana on asiakkaiden tahaton tai tahallinen tietämättömyys. He kertoivat, että hyötyjätealueelle ovat asiakkaat vieneet myös muun muassa *vessanpönttöjä ja lavuaareja*. He kokevat ongelmalliseksi myös asiakkaiden epätietoisuuden niin sanotusta puhtaasta puusta. Asiakkaat ovat tuoneet puhtaan puun alueelle muun muassa

kaappeja, lastulevyjä ja melamiinilevyjä. Harhaanjohtava opastus on ongelmallista. Jätehuoltotyöntekijät kertoivat ongelmakseen huonon opastuksen vuoksi väärin paikkoihin jätetyt purkit, joita lumitöissä on rikkoutunut.

Jäteasemalla on havaittu, että asiakkaila on ongelmia pahvin kierrätyksen suhteen. Asiakkaat valittavat, että sen lajittelu on vaikeaa, koska ainoa paikka pahvinpalautukseen on Alakorkalon jäteasema. Ekopisteissä isot pahvilaatikot pitäisi repiä tai leikata pienemmiksi, jotta syväjäteastia ei täytyisi liian nopeasti. Sen vuoksi ekopisteiden pahvinkeräyksen syväjäteastioiden suuaukot ovat pieniä. Pahvin pienentämistä eivät asiakkaat ehdi eivätkä vaivaudu tekemään. Alakorkalon jäteasemalla on pahvipuristin, jolla pahvilaatikot saadaan puristettua pieneen tilaan.

Jätehuoltotyöntekijät kokevat ongelmalliseksi puhelimeen vastaamisen kiireisenä aikana. Vastaanottorakennuksessa on palveltava *lunkalle* tulevia asiakkaita, mutta myös vastattava puhelimeen. Ongelma korostuu silloin, kun jäte-neuvonta tai puhelinasiakaspalvelu ei vastaa ja asiakkaat siksi soittavat jäteasemalle. Varsinkin loppukeväästä, kesällä ja syksyllä puhelin soi usein: *"Tuolloin et pääse vessaan, jos olet yksin"*. Muunlaisia ongelmatilanteita on ollut muun muassa asiakkaiden jonottaessa jätelavalle: *"Kerran oli kuorma-auto tyhjentämässä molokkia, nainen ajo autolla kuorma-auton perään, eikä päässyt tyhjentämään. Nainen laittoi jonossa auton lukkoon ja lähti ulkoiluttamaan koiraan. Jono venyi koiran ulkoiluttamisen aikana pitkäksi"*.

Jätehuoltotyöntekijät kertoivat, että asiakkaiden kanssa on toisinaan joutunut *tinkaamaan*. Väittelytilanteet ovat johtuneet esimerkiksi siitä, että asiakas on luullut voivansa viedä jotakin jätelajiketta peräkärryllisen jäteasemalle maksamalla pelkän perusmaksun (8€/40kg–59,9kg). Asiakkaalle on *lunkalla* kerrottu, että jätteen tuominen maksaa enemmän, mistä asiakas on hermostunut. Asiakkaalla on siis ollut väärää tietoa jätteen hinnan muodostumisesta. Sekaannusta asiakkaiden tuomien jätteiden suhteen on myös aiheuttanut Lapecon (jätehuolto-yhtiö Pohjois-Lapin alueella) hinnoittelu. Heillä asiakkaat voivat ilmeisesti viedä yhden kuormallisen jäteasemalle vuodessa maksutta. Jätehuoltotyöntekijä kertoi: *"Jotkut luulee, että tämäkin on Lapecon aluetta."*

Jätehuoltotyöntekijöitä on heidän asiakaspalvelussa joskus myös nimitelty: *"Kyllä on haukutukin. Hitler-lisänimiä"*. Kriittistä asiakaspalautetta on aiheuttanut laskutus. Asiakkaita on tullut *lunkalle* laskun kera. Asiakkaat ovat yrittäneet soittaa asiakaspalveluun tai asiakasneuvontaan. Kun kukaan ei toimistolla ole vastannut, asiakkaat ovat tulleet jäteasemalle. Jätehuoltotyöntekijät ovat neuvoneet asiakasta menemään toimistolle selvittämään laskutukseen liittyviä ongelmia.

Kaatopaikan jätehuoltotyöntekijöillä on ikäviä asiakaspalvelukokemuksia kiukkuisista asiakkaista. Asiakkaat ovat luulleet tietävänsä asioista enemmän kuin todellisuudessa tietävät. He kertovat ongelmien yleensä liittyvän jätteen hintaan tai ekomaksuun. Asiakas ei ole tietoinen hinnoittelusta ja muista käytänteistä: *"Ei oteta asioista selvää ja luullaan jne."* Jätehuoltotyöntekijä kertoi, että asiakas on eksynyt kaatopaikalle. Myös kuorman painosta on ollut erimielisyyttä ja asiakas on uhannut jättää maksamatta.

Esimiesten mukaan ongelmat asiakaspalvelussa liittyvät yleensä taksoihin tai jätehuoltomääräysten tulkintaan. Jotkut asiakkaat haluavat vielä erikseen soittaa esimiehelle, vaikka ovat jo saaneet opastusta asiakaspalvelusta tai neuvonnasta. Talvisin ongelmat asiakkaiden kanssa voivat liittyä muun muassa kuorma-autojen lavojen tyhjennyksiin kaatopaikalla: *"Lavan tyhjennykset ovat päivän polttava aihe talvisin. Emme takaa lavan tyhjennyksiä ja niistä käyvät asiakkaat kuumana"*. Kuorma-autojen tyhjennykset tekee yksityinen yritys. Asiakasyrityksen on itse tilattava kuorman tyhjennystä varten kaivinkone paikalle. Asiakkaita ärsyttää myös yhteiskeräyspisteiden ja ekopisteiden talvikunnossapito. Edellä mainituissa kohteissa lumi vaikeuttaa keräyspisteiden asiallista käyttöä. Joillakin asiakkailla on kuvitelma, etteivät he synnytä jätettä. Heidän asiakastyytymättömyytensä johtuu siis siitä, että he joutuvat mielestään turhaan maksamaan jätehuollosta.

Esimiehet kohtaavat harvoin aggressiivisia asiakkaita. Aggressiivisuutta on yleensä aiheuttanut asiakkaan kokema epätasa-arvoinen kohtelu, huonoksi koettu asiakaspalvelutilanne tai vain erimielisyys määräysten velvoittavuudesta. Esimies kommentoi: *"Tilanteen jälkeen mietitään, että miten asiat oikein on, tuliko toimittua niin kuin pitää ja päätetään jatkotoimenpiteistä."* Esi-

miehellä on myös kokemusta asiakkaista, jotka yrittävät minimoida kustannukset ja maksimoida hyödyt: *”Sitten on nämä luovat yrittäjät, jotka yrittävät koko ajan vähän viilata linssiin ja mennä sieltä mistä aita on matalin. Niiden kanssa pitää olla koko ajan varuillaan, että mitä sanoo ja lupaa, ja toisaalta mitä he sanovat tai lipsauttavat. Pitää myös katsoa vähän perään, mitä touhuavat, ettei anna liikaa löysää köyttä”*.

4.4 Työn ja asiakaspalvelun kehittäminen

Viidennessä kysymyksessä kysyttiin, onko työntekijällä jotakin asiakaspalveluun tai omaan työhönsä liittyvää, missä hän haluaisi itse kehittyä. Toimistotyöntekijöillä henkilökohtaiset kehittämistavoitteet liittyvät suoraan *face-to-face* -asiakaspalvelutoimintaan ja neuvonnan osalta pedagogiseen osaamiseen. Myös henkilökohtaisen osaamiseen esitetään kehittämistoiveita. Alkuperäinen koulutus ei aivan vastaa nykyistä toimenkuvaa. Vaikka työkokemuksen myötä taidot karttuvat, myös halu kouluttautua työn ohessa tuodaan julki. Toimistotyöntekijä kertoo haluavansa oppia organisoimaan työtehtäviään niin, että kaikki asiakkaat tulevat tasapuolisesti hoidettua. Työntekijä kertoo, että haluaa kehittyä asiakashallinnan toiminnanohjausjärjestelmän (JHLWin) käyttämisessä. Toimistotyöntekijät ovat valmiita kaikenlaiseen koulutukseen: *”Aina voi asioita tehdä paremmin”, ”Koko elämä on kehittämistä”*.

Jätehuoltotyöntekijät ovat osallistuneet asiakaspalvelukoulutukseen aikaisemmin. Asioita on käsitelty yleisellä tasolla: *”Hermot on hillittävä. Älä lähde asiakkaan tunteisiin”*. He antoivat ymmärtää, että heillä ei ole mitään asiakaspalvelukoulutusta vastaan, mutta *”koulutusta on jo saatu”*. Jätehuoltotyöntekijöillä oli enemmän ideoita koko yhtiön toiminnan kehittämiseen. Työntekijän vastaus henkilökohtaisista kehittymistoiveista oli: *”Kehittyä joka rintamalla”*.

Esimiehet haluaisivat kehittyä vieraissa kielissä, lähinnä englannissa ja ruotsissa. Myös asiakaspalvelukoulutus koetaan tärkeäksi: *”Koen myös, että oman tehtäväni puitteissa minun tulee osallistua koulutukseen, jotta voin omassa esimiestehtävässäni tukea henkilöstöä asiakaspalvelukoulutuksen jälkeen, kun tiedän koulutuksen sisällön.”* Kokonaisuuksien hahmottaminen, perusosaamisen soveltaminen ja projektityön johtaminen ovat myös esimie-

hen henkilökohtaisia kehittymistoiveita. Esimies haluaa kehittyä omassa toimessaan yleisesti, strategisessa johtamisessa, operatiivisessa johtamisessa ja koko yhtiön toiminnan suurempien linjojen hallinnassa.

4.5 Yhtiön asiakaslähtöisyyden kehittäminen

Haastattelun kuudennessa kysymyksessä kysyttiin, onko työntekijällä ideoita, miten asiakaspalvelua voitaisiin yrityksessä tai joissain tietyissä työtehtävissä kehittää. Kysymystä täydennettiin vielä lisäkysymyksellä, jossa pyydettiin työntekijältä muita kehitysideoita.

Toimistotyöntekijä korosti haastattelussa, että jätetaksojen uusiutuessa maksuja on *aukipuhuttava*. Hän kertoo tiedotteiden julkaisuvapauden olevan jonkinasteinen ongelma. Hän tarkoittaa ongelmalla sitä, että lehdet voivat halutessaan julkaista tiedotteista oman versionsa. Haastattelut pyydetään ja saadaankin aina oikoluettavaksi. Ilmoituksilla voidaan tiedottaa ja mikäli rahaa ilmoitteluun on tarpeeksi, vaikutusmahdollisuus asenteisiin ja asiakkaiden tietämykseen jätehuollosta lisääntyy. Hän ehdottaa, että tiedottamisessa voitaisiin painottaa tietoiskupainotteiseen ilmoitteluun. Jopa TV-mainontaa voitaisiin harkita. Ilmoitus voisi olla tietyn ajanjakson välein toistuva, imagoltaan samankaltainen mainos, jossa voisi olla esimerkiksi usein kysyttyä ja siihen vastaus. Laskutuskauden yhteydessä voitaisiin esimerkiksi kysyä: *"Tiesitkö mistä jätelaskusi muodostuu?"* Tämänkaltaisen tiedottava mainonta lisäisi positiivista tunnettavuutta. Hänen mielestään asiakkaiden tiedottamista, miksi yhtiö ei voi toimia samoin kuin 30 vuotta sitten, on lisättävä. Asiakkaiden asenteisiin pitäisi voida vaikuttaa.

Kaksi työntekijää on pohtinut yhdessä palvelutarjooman laajentamista. Heidän mielestään pienimuotoinen jätteiden noutopalvelu keskustan läheisyydessä voisi olla mahdollinen uusi palvelu. Jätteistä eroon pääsy pitäisi olla asiakkaille helpompaa. Jäteasemalle on vasta avattu uuden jätelajikkeen vastaanotto yritysten SER-jätteelle. SER-jätteellä tarkoitetaan sähkö- ja elektroniikkajätettä. Jätelain mukaisesti SER-jätettä on käytöstä poistettu sähkötoiminen laite, jota ei voida ottaa käyttöön vähäisin korjaustoimenpitein (Finlex 2004). SER-jätteen vastaanottoa alettiin tehdä asiakaslähtöisesti. Jäteasema ryhtyi vastaanottamaan tavanomaista suurempia määriä esimerkiksi

hotellien televisioita. Käytöstä poistetut televisiot olivat hotelleille ongelma. Esimies toteaa, että toimintaa on kehitettävä jatkossakin myös asiakaspalautteiden pohjalta.

Jätehuoltotyöntekijöiden mielestä maanantain pidennetty aukioloaika talviaikaan ei ole tarpeen. Pidennetty työaika hankaloittaa työvuorojen suunnittelua ja on tarpeeton, koska asiakkaita ei silloin käy juuri ollenkaan. Heidän mielestä kompostilehden pitäisi ilmestyä useammin eli sekä keväällä että syksyllä. Lisäksi asiakkaille voitaisiin lähettää hinnasto, jossa voisi olla muitakin lisätietoja. Haastateltavat eivät eritelleet, mitä *muukin tieto* voisi olla. Jätehuoltotyöntekijöiden mielestä netti ei ole paras mahdollinen tiedottamisen väline jäteasemaa käyttäville asiakkaille, koska kävijät eivät ole iältään niin sanottua nettikansaa. Tiedottamisen ja tietoiskujen ajankohdat pitää harkita todella tarkkaan. Esimerkiksi kun kevätlauantaisin tai syyslauantaisin pidetään jäteasemaa auki, siitä pitäisi ilmoittaa koteihin. He pohtivat myös sitä, että tiedottamista voitaisiin myös kokonaisuudessaan lisätä. Ilmoitukset voisivat olla esimerkiksi Rovaniemi-lehdessä tai/ja Lapin Kansassa.

Jätehuoltotyöntekijöillä on ehdotus puhelinneuvonnan ja puhelinasiakaspalvelun järjestämiseksi. He ehdottavat, että puhelinneuvonnan ja asiakaspalvelun henkilökunta lähtisi töistä porrastaen. Tällöin puheluita, jotka on tarkoitettu palvelunumeroihin, ei tulisi jäteasemalle. Jätehuoltotyöntekijät haluaisivat pohtia yhdessä esimiesten kanssa, miten mullan myynti olisi parasta organisoida, jotta se tulisi onnistumaan muuta toimintaa häiritsemättä ja mahdollisimman sujuvasti. Jätehuoltotyöntekijät haluaisivat olla suunnittelemassa myös jäteastioiden pesua.

Toimistotyöntekijöiden mielestä asiakaspalvelukoulutusta tarvitaan. Koulutus voisi olla asiakkaiden käsittelyyn ja kontaktointiin liittyvää. On tiedettävä, soitetaanko puhelimella vai lähetetäänkö sähköpostia. Ohjeistusta tarvitaan erilaisten asiakaspalvelutilanteiden hoitamiseen. Jätehuoltotyöntekijöillä oli sanottavaa sisäisestä viestinnästä. Toimiston asiat tulevat heidän tietoonsa *tipottain*. He haluaisivat olla vaikuttamassa vahvemmin kaikkiin asioihin. He haluaisivat tietää muun muassa pyöräkuormaajan kustannuksista: *"Olisi kiva*

tietää, mikä on ollut laskutettava tuntimäärä kuukaudessa. Me emme tiedä tästäkään mitään".

Jätehuoltotyöntekijät ovat kokeneet tulokortin täyttämisen todella haasteelliseksi: *"Tulokortti ei kohtaa meitä. Me emme ymmärrä. Emme koe olevamme samalla aaltopituudella tulokortissa. Sanat ovat väärät. Asiat pitäisi olla yksinkertaisempia. Tulokortin sanat eivät ole meidän näkökulmasta meille oikeita. Koko taulukko on vaikeasti luettava. Mitä tarkoittaa prosessin näkökulma?"*. Haastattelussa jätehuoltotyöntekijät eivät kertoneet suoraan, miten tulokortin suhteen tulisi heidän mielestään toimia. Heidän kommenteistaan tutkija saattoi aistia turhautuneisuutta.

Jätehuoltotyöntekijät osallistuvat kenttäväen koulutuspäiviin vuosittain. Heidän mielestään myös toimiston asiakaspalvelutyöntekijöiden pitäisi osallistua edellä mainittuihin koulutustilaisuuksiin. Kaikki siellä käsitellyt asiat pitäisi olla myös toimistoväen tiedossa. Joskus tulevaisuudessa koulutuspäivät tulleen järjestämään Rovaniemellä. Tuolloin järjestävän tahon jäteneuvoja on tärkeässä roolissa. Jätehuoltotyöntekijöillä on myös toivomus kesätyöntekijän suhteen. Kodeissa siivotaan keväisin aina juhannukseen saakka, mikä onkin kii-reisintä aikaa jäteasemalla ja henkilökuntaa pitäisi olla tarpeeksi. Jätehuoltotyöntekijät toivovat kesätyöntekijää vakituisen henkilöstön avuksi. Jätehuoltotyöntekijän mielestä asiakaspalvelun ei pitäisi kustannussyistä nykyisestään huonontua.

Esimiestenkin mielestä asiakaspalvelukoulutusta tarvitaan. Esimies toteaa, että asiakaspalveluosaaminen perustuu perinpohjaiseen tieto-osaamiseen. Erityisesti olisi pohdittava, miten asiakkaille kerrotaan asioista sanoilla, jotka he ymmärtävät. Liiallista alan erikoissanaston käyttöä on vältettävä tai ainakin käsitteet on selitettävä. Kuuntelemisen tärkeyttä olisi korostettava. Monet konfliktit vältetään kuuntelemalla asiakkaan ongelma ja tarve tarkasti. Asiakaspalvelun merkityksestä esimies kertoi: *"...asiakaspalvelutaitoja ei mielestäni voi liikaa korostaa....Jos meillä ei ole asiakkaita, meillä ei ole mitään"*. Esimiehen mielestä myös ruuhka-aikoina olisi varmistettava jäteneuvonnan ja asiakaspalvelun resurssien riittävyys. Asiakaspalaute pitäisi kirjata ja palautetta pitäisi hyödyntää. Esimies kertoi, että asiakaspalautteen keräämisek-

si on yhtiön yleisessä kansiossa Word-tiedosto, johon kaikkien pitäisi kirjata saamansa asiakaspalaute. Hän totesi, että tiedostoon kirjataan todella vähän mitään palautetta.

Esimiehellä on ehdotus tuotekehittelyyn. Hän ehdottaa, että yhtiö voisi myydä jätteiden lajittelukylttejä, joista mallit esiteltäisiin Internetissä. Kylttien myyminen olisi myös hyvä keino edistää syntypaikkalajittelua. Isännöitsijäyhteysiä voitaisiin kehittää järjestämällä neuvontatilaisuus vuosittain tai laatimalla isännöitsijöiden sivu Internetiin. Esimiehen mukaan ongelmatilanteita aiheuttavat tulkinnalliset ongelmat jätetaksoissa ja jätehuoltomääräyksissä. On pohdittava, miten tulkinnalliset ongelmat voidaan poistaa ja asiakkaat ymmärtävät lukemansa oikealla tavalla. Myös ulkoiset opasteet ja viitoitukset sekä aukioloajat ovat tärkeitä hyvän asiakaspalvelun kehittämisessä. Yhtiön erikoispalveluista, kuten viikonloppuaukioloajoista ja *kentällä* kiertämisestä, on tiedotettava asiakkaita. Toimintaa kehitetään lainsäädännön pohjalta. Tällä hetkellä selvitetään muun muassa mädätyksen kustannuksia.

5 NAPAPIIRIN RESIDUUM OY:N ASIAKASPALVELUN KEHITTÄMISEHDOTUKSET

5.1 Havaitut kehittämiskohteet, kehittämis- ja toimintaehdotukset

Napapiirin Residuum Oy on palveluyhtiö. Palveluyhtiöllä tarkoitetaan organisaatiota, jonka toiminta perustuu palveluihin. Hyvä palveluosaaminen on siis yhtiön menestyksen edellytys, kriittinen menestystekijä. Teorian mukaan ulkoinen markkinointi ei voi onnistua ellei organisaation sisäinen markkinointi ole kunnossa. Sisäinen markkinointi on johtamistapa, jossa yhtiön sisäisillä vuorovaikutussuhteilla on keskeinen rooli. Vuorovaikutus on teorian mukaan yksi kriittisistä menestystekijöistä. Tutkija tähdentää, että tässä tutkimuksessa viestinnällä tarkoitetaan koko organisaatiossa tapahtuvaa kaikkien työntekijöiden välistä vuoropuhelua, ei pelkästään tiedottajan tekemää tiedottavaa viestintää, joka yhtiössä koetaan laadukkaaksi. Tutkijan kehitysehdotuksia ei rajoita kustannuspohdinta.

Haastateltavien kerronnasta tutkija tulkitsee, että henkilöstön mielestä asiakaspalvelua voidaan kehittää muusta toiminnasta erillään. Yhtiössä kiinnitetään erityishuomiota palvelutuotteiden tekniseen laatuun, mutta palvelun toiminnallinen laatu on jäänyt tarkastelussa taka-alalle. Uusia palvelutuotteita kehitetään palvelupakettimallin mukaisesti, mutta laajennetun palvelutarjooman malli ei ole käytössä. Yhtiön toiminta kehittyy asiakaslähtoisemmäksi, jos uusien palvelutuotteiden kehittämisessä otetaan teknisen laadun lisäksi huomioon myös toiminnallinen laatu, imago ja markkinointiviestintä.

Tutkimuksessa on pyritty selkeyttämään palveluyrityksen tuotteen eli palvelun ominaisuuksia. Palvelun ominaisuuksia on selvitetty, jotta henkilöstö ymmärtäisi asiakaspalvelun olevan prosessi eikä yksittäinen tai hetkittäinen tilanne kasvotusten tai puhelimesta asiakkaan kanssa. Henkilöstön on ymmärrettävä, että kehittäessään omaa työtään, he kehittävät koko yhtiön asiakaspalvelua. Asiakaslähtöisyyden kehittämiselle on edellytyksiä, jos palveluyhtiön työntekijät selvittävät töidensä palveluajatukset. Jokaisen pitäisi niin sanotusti astua asiakkaan kenkiin, tutustua yhtiön toimintaan ja miettiä asioita asiakasnäkökulmasta. Tarkasteluun kehoitetaan tutkimuksen teoriassa lu-

vussa 2.3. Asioita on tarkasteltava sammakkoperspektiivistä, totutun ohessa ja helikopteriperspektiivistä. Tätä tarkastelua on jokaisen yhtiön työntekijän tehtävä omista lähtökohdistaan, omaan työhönsä liittyen. Teorian mukaan strategisessa ajattelussa on kyseenalaistettava totuuksia ja itsestäänselvyys-
siä, kehitettävä vaihtoehtoja, pohdiskeltava ja väiteltävä.

Palveluyhtiön asiakaspalvelua on kehitettävä kaiken aikaa. Tutkimuksen haastatteluosassa tuli esille ongelmia tai kehittämiskohteita, joilla on suoraa vaikutusta yhtiön asiakaspalvelun laatuun. Näistä mainittakoon esimerkiksi opasteiden puuttuminen tai puutteellisuus. Myös työntekijät olivat tietoisia ongelmista opasteiden suhteen. Tutkimuksen tärkein tavoite on saada yhtiön henkilökunta miettimään yhtiön asiakaslähtöisyyttä oman työn kehittämisen näkökulmasta. Toimitusjohtajan sanoin: *"Jokainen on itse paras oman työnsä kehittäjä"*. Kehittämistyö pohjautuu ymmärrykselle, mitä asiakaspalvelu eli palveluyhtiön palvelu eli yhtiön toiminta on. Tämän ymmärryksen lisäämiseksi tutkimusentutkija on tietoperustassa on selventänyt muun muassa palvelua tuotteena, palveluajatusta, palvelutarjoomaa, vuorovaikutussuhteita, asiakasymmärrystä, palautteen hyödyntämistä, palveluliiketoiminnan johtamista ja esimiestyötä sekä tulokorttia.

Yleisenä havaintona haastattelujen perusteella tutkija totesi yhtiön toiminnan olevan hajautettua. Eri yksiköt, Kuusiselän kaatopaikka, Alakorkalon jäteasema ja toimisto, toimivat fyysisesti etäällä toisistaan. Fyysisen etäisyyden ei pitäisi vaikuttaa yhtiön yksiköiden väliseen toimintaan ja vuorovaikutukseen, mutta etäisyyden vaikutukset ovat valitettavasti havaittavissa. *Etäisyyttä* kasvattavat myös ongelmat sisäisessä markkinoinnissa. Viestintä eri yksiköiden välisistä asioista ei ole ollut avointa tai viestintää ei ole ollut ollenkaan. Eri yksiköiden sisäinen työilmapiiri on hyvä, mutta idea, että koko yhtiö niin sanotusti puhaltai yhteen hiileen, on kadoksissa. Yhtiön toiminnan asiakaslähtöisyyden parantaminen on aloitettava sisäisen markkinoinnin kuntoon saattamisella. Esimiestyöskentelyn päämäärä on motivoida työntekijät tekemään mahdollisimman hyvin niitä tehtäviä, jotka heidän vastuulleen on uskot-
tu.

Haastattelun kolmella ensimmäisellä kysymyksellä tutkija halusi selvittää, mitä konkreettisia työtehtäviä työntekijöillä on. Samalla tutkija halusi kartoittaa, kuinka tärkeäksi työntekijät kokevat asiakaspalvelun omassa työssään. Rivien väliin tutkija *ripusti* ääneen lausumattoman kysymyksen: Ymmärtävätkö työntekijät toimivansa palveluorganisaatiossa, missä palvelut muodostuvat prosesseista eli sarjoista *totuuden hetkiä*, joiden onnistumiseen vaikuttaa jokainen työntekijä toiminnallaan tai toimimattomuudellaan?

Toimistotyöntekijöiden työ on asiakasneuvontaa ja tiedottamista Internetissä, puhelimitse, sähköpostitse sekä palvelutilanteissa toimiston asiakaspalvelutilassa. Asiakasneuvonnassa ei haastateltavien eikä tutkijan havaitsemana ollut ongelmia. Asiakasneuvonta onnistuukin klo 9.00–15.00 välisenä aikana ilman hankaluuksia. Vaikka ongelmia puhelinasiakaspalvelussa ei nykyisellään ole, ei se tarkoita sitä, että tätä palvelua ei tarvitsisi kehittää. Asiakkaat kustantavat tämänkin palvelun, ja jo yksin tämä velvoittaa palvelun kehittämiseen. Puhelinasiointi on haastateltavien mukaan määrältään lisääntynyt aikaisemmasta. Asiakkaat eivät enää tule niin usein toimistolle kysymään, vaan he soittavat kysyäkseen. Teorian mukaan organisaation palveluasenne *näky* myös puhelinasiakaspalvelussa. Asiakas samaistaa puhelimesta palveluvan henkilön tämän edustamaan organisaatioon, joten langalla *näky* myös yhtiön julkinen kuva, imago. Puhelinasiakaspalvelu on vaikea taitolaji, jonka harjoittelemisesta ei kenellekään ole haittaa. Puhelinasiakaspalvelukoulutukseen voisi osallistua koko henkilökunta, koska kaikilla on asiakaskontakteja puhelimitse.

Haastatteluissa kävi ilmi, että jonkin asteisen puhelinasiakaspalveluun liittyvän ongelman muodostavat klo 15.00 jälkeen tehdyt asiakasyhteydenotot. Tuolloin puhelinyhteydenotot tapahtuvat Alakorkalon jäteaseman puhelimeen, koska toimistolla ei enää vastata. Jäteasemahan on auki pidempään ja asiakkaat soittavat sinne arvellen sieltä löytävänsä avun ongelmaansa. Nämä puhelut työllistävät kiireisenä aikana turhaan jätehuoltotyöntekijöitä. Jätehuoltotyöntekijän kehitysidea tähän ongelmaan oli, että toimistotyöntekijöiden työaika voitaisiin porrastaa. Ehdotusta kannattaa tutkijan mielestä tarkastella ja pohtia. Ensin on kartoitettava, paljonko asiakaspalvelupuheluita tulee klo 15.00 jälkeen.

Neuvontapuhelimiin tuli useampia kyselyjä liittyen aiheeltaan samoihin teemoihin. Usein toistuvia teemoja olivat esimerkiksi kyselyt puutarhajätteen loppusijoittamisesta ja sen maksullisuudesta. Yhtiön on mietittävä, miten usein kysytyistä aiheista voitaisiin tiedottaa. Puhelinasiakaspalvelun on seurattava asiakkaiden kyselyjen aiheita. Tämä kerätty tietous on hyödynnettävä tiedottamisessa. Yksi mahdollisuus olisi käyttää ajankohtaisista asioista tiedottamiseen radiomainontaa, jota yhtiö muutenkin käyttää mainonnassaan.

Puhelinasiakaspalvelusta, laskutuksesta syntyvästä asiakasrekisteristä ja kaikesta kerätystä palautteesta syntyy asiakkaisiin liittyvää tietoa, jota pitäisi hyödyntää. Teorian mukaisesti yhtiön keräämä tietous on siirrettävä palvelukehitykseen ja markkinointiin. Yhtiöllä ei vielä ole mallia, miten se voisi hyödyntää keräämäänsä tietoa. Palautteen hyödyntäminen palveluliiketoiminnan kehittämisessä on tärkeää. Kehityssuunnitelmat palautteen hyödyntämisen suhteen vaativat tarkempaa tarkastelua, mihin tämän tutkimuksen puitteissa ei ole resursseja.

Tutkijalla on ehdotus käytännön toimenpiteestä kerätyn palautteen jonkinlaiseen hyödyntämiseen. Tutkija ehdottaa, että kaikki saatu ja kerätty palaute käsiteltäisiin viikkopalavereissa. Siellä myös päätettäisiin jatkotoimenpiteistä palautteen suhteen. Kerätyllä palautteella tarkoitetaan asiakkaiden antamaa *suoraa* palautetta, mutta myös artikkeli- ja yleisönosastomateriaaleja, joita tutkija tietää yhtiössä tallennettavan. Kerättyä palautemateriaalia hyödynnetään harmittavan vähän. Asiakasrekisterin hyödyntämistä kohdennetussa mainonnassa ja asiakastyytyväisyyden mittaamisessa on pohdittava. Esimiehen kertoman mukaan yhtiössä on käytössä Word-tiedosto asiakaspalautteen keräämiseksi. Henkilöstö on kirjannut asiakaspalautetta tiedostoon todella vähän. Tutkijan mielestä asiakaspalautteen tallentaminen on toteutettava tavalla, jonka koko henkilökunta kokee mielekkääksi ja vaivattomaksi. Asiakaspalautteen keräämisen ja tallentamisen toimintamalli on sovittava koko henkilökunnan kanssa yhdessä.

Toimistotyöntekijöiden toimenkuvaan kuuluu myös PR-toiminta erilaisissa yleisötapahtumissa ja yhtiön toimipisteiden sekä toiminnan esittelytilaisuudet. Organisaation PR-toiminnan tavoite on saada organisaation sidosryhmien

suhtautuminen organisaatioon ja sen tuotteisiin mahdollisimman myönteiseksi. Nämä tilaisuudet ovat tärkeitä mahdollisuuksia tuoda yleisön tietoon yhtiön toimintaa ja levittää tietoutta jätehuollosta ja ympäristönsuojelusta yleisesti. Haastatteluissa ei käynyt ilmi ongelmia yhtiön edustamisen suhteen. Tilaisuudet koettiin positiivisina ja niiden merkitys yhtiön positiivisen imagon kasvattajina ymmärrettiin. Yhtiön tunnettavuuden lisääntyessä ongelmat yhtiön toiminnan ja taksojen sekoittamisesta kilpailijoiden toimintaan ja taksoihin vähenevät. Suhdetoimintaan, sekä sisäiseen että ulkoiseen toimintaan, liittyvistä tilaisuuksista on tehtävä vuosittainen suunnitelma. Suunnitteluun otetaan mukaan koko henkilökunta. PR-henkilöille tutkija suosittelee viestintäkoulutusta, josta ei ole haittaa koko henkilökunnallekaan. Viestintäkoulutus voidaan yhdistää asiakaspalvelukoulutukseen.

Yhtiössä kaikki työntekijät, mutta varsinkin esimiehet, ovat työnkuvansa mukaisesti päivittäin yhteyksissä eri sidosryhmiin. Esimiehillä on ulkoisen toiminnan valvontaa ja tarkastukseen liittyviä työtehtäviä. Verkostoituminen nostaa vuorovaikutussuhteet toiminnan keskiöön. Toimivassa yhteistyössä on kysymys vuorovaikutustaidoista. Vuorovaikutustaidot ovat yksi menestyvän organisaation kriittisistä menestystekijöistä. Tutkija korostaa, että vuorovaikutusta eri sidosryhmiin on kehitettävä ja yhteistoiminnan laatua sekä sidosryhmytyytyväisyyttä on mitattava.

Tutkija tutustui jäteaseman ulkoalueeseen ja vastaanottorakennukseen ottaen kuvia alueesta ja opastekylteistä. Vastaanottorakennuksessa on palvelutiski, *lunkka*, jolla asiakkaat poikkeavat ennen jäteaseman alueelle ajamista. *Lunkalla* jätehuoltotyöntekijä neuvoo asiakasta jätteen oikeasta sijoituspaikasta ja jätteiden hinnoista. Haastattelussa kävi ilmi, että väärinymmärryksiä hintojen suhteen on ollut aina ajoittain. Tutkija havaitsi, että vastaanottorakennuksessa ei ole maksullisten jätelajikkeiden hinnastoja eikä myöskään tietoutta maksuttomista jätelajikkeista. On tietenkin hyvää asiakaspalvelua, että hinnat voidaan puhuen ilmoittaa, kun asiakas käy *lunkalla* niitä tiedustellessa. Tutkijan mielestä hinnat voisivat kuitenkin olla helpommin saatavilla. Teorian mukaan palveluorganisaation fyysinen ympäristö (tila, tekniikka, järjestelmät) on kehitettävä asiakaslähtöisesti siten, että fyysinen ympäristö ei häiritse palvelijan ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta. Tutkijan mielestä

opasteiden puuttuminen, niiden vähäisyys tai niiden puutteellisuus vaikeuttaa yhtiössä palvelijan ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta ja siten mahdollisesti lisää asiakastytyttömyyttä.

Tutkijan mielestä yhtiön toimintaan ja yleensä jätehuoltoon liittyviä opasteita voisi olla jäteaseman alueella enemmänkin. Opasteissa voisi olla yleistä tietoutta muun muassa jätteen synnyn ehkäisemisestä, syntypaikkalajittelusta, jätteen hyödyntämisestä, kierrätyksestä sekä ympäristönsuojelusta. Kiireisenä aikana jätetyöntekijät kertoivat autojonon viimeisen auton seisovan Alakorkalontieellä, kaukana portin ulkopuolella. Näillä odottavilla asiakkailla olisi hyvää aikaa paneutua ympäristöhuoltoon jonottaessaan vastaanottoon pääsyä.

Jätetyöntekijät tiedostavat opasteiden puutteet ja myös sen, että hintoja ei alueella esitetä asiakkaille. Olisi tärkeää, että jokainen miettisi toimintaa oman työnsä sujuvuuden ja työympäristönsä kehittämisen kannalta, mutta myös asiakaslähtöisyyden näkökulmasta. Teorian mukaisesti sisäisen markkinoinnin tavoitteita on muun muassa kitkeä henkilökunnasta pois *tämä ei minulle kuulu* -ajattelu. Asiakkaan asiointi jäteasemalla pitäisi tehdä helpoksi. On pohdittava, onko esimerkiksi kiireisenä aikana jokaisen asiakkaan välttämätöntä jonottaa, vaikka hänen jätteensä olisikin maksutonta. Jonossa hän jonottaa kysyäkseen, mihin jäte viedään, tarvitseeko siitä maksaa ja paljonko se maksaa. Pahimmassa tapauksessa asiakas jonottaa kuormassaan maksutonta jätelajiketta. Jonottaminen ei lisää asiakastytyttömyyttä. Toimintaympäristöstä pitää luoda asiakasystävällinen.

Erillään sijaitsevan, hyötyjätteelle tarkoitetun jätealueen valvonta on ongelmallista. Asiakkaat voivat mennä alueelle ilmoittautumatta ollenkaan vastaanottoon, koska aluetta ei rajata aidalla eikä portilla. Hyötyjätealueella pitäisi olla opaste, jossa opastettaisiin asiakkaita ilmoittautumaan jäteaseman vastaanottoon. Erilaiset opasteet ja valvonta tulevat olemaan entistä tärkeämmässä asemassa yhtiön aloittaessa uudenlaisen puujätteen vastaanottamisen. Yhtiön asiakaslehdessä Kompostissa selvitetään uusien jätelajikkeiden vastaanottamisen aloittamista. Hyötyjätealueelle aletaan puhtaan puujätteen lisäksi vastaanottaa muun muassa maalattua ja lakattua puuta sekä la-

minoituja, viilutettuja ja puristettuja puukuitulevyjä, kuten vaneria, lastulevyä sekä mdf-levyä ja muita näihin rinnastettavia puutuotteita. Puun seassa tai pinnoitteissa ei saa olla orgaanisia halogeeniyhdisteitä eikä raskasmetalleja sisältäviä aineita. (Alkki 2012b.) Asiakkaiden on vaikea tietää, mitä eri pinnoitteet sisältävät ja siksi vaikea ratkaista, mihin jätelajike sijoitetaan. Uusi jätelajikkeen vastaanotto aiheuttaa koulutustarpeen myös koko henkilökunnalle.

Hyötyjätealueelle viedään myös sinne kuulumatonta jätettä, mikä aiheuttaa lisätyötä jätehuoltotyöntekijöille. Kameravalvonta ja portti voisivat olla yksi mahdollisuus valvoa tämän alueen käyttöä. Nykyisellään erillään oleva hyötyjätealue on erittäin *asiakaslähtöinen*, sinne voivat asiakkaat viedä halutesaan mitä vain ja milloin vain. Niinpä sinne jätehuoltotyöntekijöiden kertoman mukaan päätyvät jopa käytöstä poistetut wc-istuimet ja käsienpesualtaat. Asiakassuhde ei tämänkaltaisessa tilanteessa luo yhtiölle arvoa vaan on kulluerä. Ennen kuin suunnitelmia ja mittavia hankintoja alueen valvonnan suhteen tehdään, on tutkittava, kuinka paljon alueelle viedään vääriä jätelajikkeita ja kuinka paljon ylimääräistä työtä jätehuoltotyöntekijöille väärin sijoitettujen jätelajikkeiden uudelleen sijoittelusta syntyy. Tutkija pohtii, voitaisiinko jätelajikkeiden väärinsijoittelua mahdollisesti estää paremmilla opastekylteillä ja tiedottamisella.

Tutkimuksen teoriaosassa on selvitetty viestintää. Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan ihmisten välistä vuorovaikutusta, jossa tietoisesti ja tavoitteellisesti välitetään viestejä lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Viestintä ei missään tapauksessa ole vain yksisuuntaista tiedottamista tai asioista informoimista eikä milloinkaan yhden henkilön toteutettavissa. Sisäinen viestintä ja tiedottaminen on osa sisäistä markkinointia. Yhtiön sisäinen viestintä on haastattelvien mukaan parantunut aikaisemmasta. Sisäistä viestintää on kehitettävä edelleen.

Haastateltavat kertoivat haluavansa tietää enemmän omaan työhön liittyvää kustannuslaskennasta. He haluaisivat myös osallistua omaa työtään koskeviin suunnitelmiin. Teorian mukaan työntekijä voi motivoitua tekemään tuloksia vain, jos hän kokee tekevänsä arvostettua työtä. Tutkija ehdottaa, että

yhtiö kiinnittää erityistä huomiota työilmapiiriin. Työilmapiiriin on oltava avoin ja kannustava. Työntekijät jaksavat työssään paremmin, jos heihin työntekijöinä luotetaan ja heidän työlleen annetaan arvoa. Onnistuneen työtuloksen edellytykset ovat motivaatio, valmiudet ja mahdollisuudet. Jos yksikin edellä mainituista tekijöistä ei ole kunnossa, asiakaspalvelu ei voi kehittyä.

Yhtiön koko henkilökunta osallistuu strategiatyöhön. Kuluvana keväänä he ovat täyttäneet tulokortin ensimmäisen kerran. Tulokortin täyttämisessä ilmeni ongelmia. Teorian mukaan strategiatyöstä on edettävä mittariston luomiseen vaiheittain. Prosessissa on tärkeää panostaa tiedottamiseen, koulutukseen ja osallistumiseen. Tulokortin käytäntöön vieminen ja sen sisäistäminen tapahtuu vähitellen. Teorian mukaan aikaa on käytettävä riittävästi, jopa 2–3 vuotta. Tulokorttia voidaan myös kehittää yhdessä. Yhtiössä kannattaa laatia tulokortti yksiköittäin. Yksiköittäin laadittujen tulokorttien pohjalta on helpompi laatia henkilökohtaiset tulokortit.

Yhtiö tekee strategiatyötään. Yksi syy strategian tarkentamiseen ja koko strategiatyöhön on uudistunut jätelaki. Toimintaa kehitetään lainsäädännön pohjalta. Uusi jätelaki, joka astui voimaan 1.5.2012, on jo muuttanut ja muuttaa jatkossa vielä lisää yhtiön toimintaa ja työntekijöiden työnkuvia. Keväällä ja kesällä 2012 selvitetään muun muassa mädätyksen kustannuksia. Henkilökunta tarvitsee uutta jätelakia koskevaa koulutusta. Tiedottaminen muutoksista ei saa jäädä pelkästään yksisuuntaisen sähköisen viestinnän asteelle. Jokaisen työntekijän on ymmärrettävä tai ainakin alettava pohtia, mitä muutoksia jätelaki tuo juuri hänen työhönsä. Esimies toteaa haastattelussa, että hyvän asiakaspalvelun pohja on vankka asiantietous. Tutkija totesi, että muukin henkilökunta on ymmärtänyt asiaosaamisen tärkeyden. Osaaminen on teorian mukaan yksi organisaation kriittisistä menestystekijöistä. Yhtiön on säännöllisesti koulutettava koko henkilöstöä asiaosaamisen suhteen.

Jätetyöntekijät kertovat haastattelussa, että asiakkaat ovat ilmaisseet tyytymättömyyttä pahvin kierrätyksen suhteen. Asiakkaat valittavat, että sen lajittelu on vaikeaa, koska ainoa paikka pahvinpalautukseen on Alakorkalon jäteasema. Ekopisteissä isot pahvilaatikot pitäisi repiä tai leikata pienemmiksi, jotta syväjäteastia ei täytyisi liian nopeasti. Tutkija ehdottaa, että asiakkaiden

ongelma pahvin kierrättämisen suhteen otetaan vakavasti. Kaikenlainen asiakaspalaute on käsiteltävä. On pohdittava, millä tavalla pahvin kierrätys voitaisiin tehdä asiakkaille helpommaksi. Pahvinkeräysastian vieressä voisi olla tiedottava opaste pahvin keräyksestä. Asiakkaat eivät tule miettineeksi asiaa kannattavuuden näkökulmasta. Heitä vain ärsyttää syväjäteastian pieni suu aukko ja he jättävät pahvilaatikat syväjäteastian viereen vettymään.

Asiakaspalvelun ongelmat ovat yleensä samankaltaisia. Esimiesten mukaan ongelmat asiakaspalvelussa liittyvät yleensä taksoihin, jätehuoltomääräysten tulkintaan, asiakkaan kokemaan epätasa-arvoiseen kohteluun, huonoksi koettuun asiakaspalveluun tai erimielisyyksiin määräysten velvoittavuudesta. Tulkinnan ongelmien poistamiseksi on yhtiössä pohdittava, miten asiakkaille kerrotaan asioista sortumatta alan erikoistermeihin. Myös toimistotyöntekijä tähdentää, että jätetaksoja uusittaessa on maksujen muutokset perusteltava asiakkaille. Kohdennettu ja oikeanaikainen tiedottaminen uudistuneista taksoista on ensiarvoisen tärkeää. Kuuntelemisen tärkeyttä vuorovaikutuksessa tulisi korostaa. Yhtiön esimies totesi haastattelussa, että monet konfliktit olisi vältetty kuuntelemalla asiakkaan ongelma ja palvelutarve tarkasti. Teoriassa on selvitetty suhdemarkkinointia, jonka perusta on vuorovaikutussuhteiden hallinnassa. Vuorovaikutussuhteita hallitaan siten, että asiakkaat saavat selkeää arvoa ja laatua, johon he ovat tyytyväisiä.

Asiantuntevan ja asiakasystävällisen vuorovaikutuksen merkitys yhtiön menestykselle on suuri. Vuorovaikutuksen merkitys yhtiön ja yritysasiakkaiden välillä korostuu muun muassa talvisin, jolloin ikäviä yhteydenottoja on ollut kuorma-autojen lavojen tyhjentämisen suhteen. Kaatopaikalla tapahtuva kuorma-autojen jäätyneiden lavojen tyhjennykset tekee yksityinen yritys ja asiakkaan on itse tilattava tyhjennyspalvelu. On pohdittava, miksi yhtiön toimintaa moititaan, vaikka asiakkaan vaatima palvelu ei edes kuulu yhtiön palveluihin. Teorian mukaan verkostoituneessa, hyvin toimivassa yhteistyössä on kysymys vuorovaikutustaidoista. Vuorovaikutustaidot ovat yksi menestyvän organisaation kriittisistä menestystekijöistä.

5.1.1 Työntekijöiden henkilökohtaiset kehittymistavoitteet

Tutkija kysyi haastateltavilta henkilökohtaisista kehittymistavoitteistaan. Useampi henkilöstöstä vastasi haluavansa käytännön läheistä asiakaspalvelukoulutusta. Yhden työntekijän toive oli saada lisäkoulutusta työn ohessa uudistuneen työnkuvansa mukaiseen toimeen. Yksi työntekijä toivoi työn organisoinnin ohjausta. Hänen toiveensa lähtökohta oli asiakaslähtöisyys. Hän nimenomaan halusi oppia organisoimaan työtänsä siten, että kaikki asiakkaat tulevat tasapuolisesti kohdeltua. Työntekijällä on toiveita kehittyä asiakashallinnan toiminnanohjausjärjestelmän (JHLWin) käyttämisessä. Tutkija onkin jo aikaisemmin esittänyt, että asiakashallinnan ohjelmiston asiakasrekisteriä tulisi voida käyttää myös ulkoisessa markkinoinnissa ja asiakastyytyväisyyden mittaamisessa. Yleensä kouluttautumiseen suhtaudutaan positiivisesti. Positiivisesta suhtautumisesta koulutukseen kertovat muun muassa seuraavat haastateltujen kommentit: *"Aina voi asioita tehdä paremmin"*, *"Koko elämä on kehittämistä"* ja *"Kehittyä joka rintamalla"*.

Jätehuoltotyöntekijät eivät varsinaisesti ideoineet oman työnsä kehittämistä. Tutkijan mielestä monet heidän koko yhtiön kehittämistä koskevat ideat ovat osittain myös heidän oman työn ja oman toimintaympäristön kehittämistä. Tutkija toteaa, että palveluajatuksen puutteellinen hahmottaminen vaikeuttaa työntekijöiden ymmärrystä oman työn kehittämisen merkityksestä. Työntekijöiden olisi sisäistettävä, että oman työn kehittämisestä hyötyy koko palveluorganisaatio.

Esimiehet nostavat asiakaspalveluosaamisen lisäksi kehittymistavoitteikseen kehittymisen kielissä, varsinkin englannin ja ruotsin kielissä. Esimiesten itsensä kehittämisen tavoitteet liittyivät kokonaisuuksien hahmottamiseen, perusosaamisen soveltamiseen, projektityön johtamiseen sekä oman asiantuntemuksen kehittämiseen operatiivisessa johtamisessa, strategisessa johtamisessa ja koko yhtiön toiminnan suurempien linjojen hallinnassa. Myös esimiesten on lisättävä kouluttautumalla oman työnsä erityisosaamista.

5.1.2 Henkilökunnan ehdotuksia yhtiön kehittämiseksi

Henkilökunnan ideoita yhtiön kehittämiseen kannattaa yhtiössä pohtia tarkemmin. Työntekijöillä oli idea uudesta palvelusta. Uusi palvelu voisi olla pienimuotoinen jätteiden noutopalvelu keskustan läheisyydessä. Asiakkaiden jätehuoltoa olisi helpotettava. Asiakslähtöisyyden kehittäminen olemassa olevissa ja mahdollisissa uusissa palvelutuotteissa koetaan tärkeäksi. Yhtiö voisi myydä jätteiden lajittelukylttejä Internetin välityksellä. Työntekijä ehdotti, että yhteyksiä isännöitsijöihin olisi kehitettävä. Palvelujen kehittäminen on tapahduttava teoriassa käsitellyn mukaisesti *palvelupaketista palvelutarjoomaksi*, tutkitun asiakastarpeen pohjalta sekä asiakaslähtöisesti. Palvelun on tuotettava arvoa kaikille palveluprosessin osallisille sekä myös taloudellista arvoa yhtiölle.

Alakorkalon jäteaseman jätehuoltotyöntekijöiden mielestä maanantain tunnin aukioloajan pidennys on tarpeeton, koska silloin asiakkaita ei käy jäteasemalla. Pidennetty aukioloaika ei ainakaan toistaiseksi ole tuonut lisää asiakkaita jäteasemalle. Maanantain aukioloaika klo 17.00 - 18.00 on nykyisellään kustannuserä, joka ei luo merkittävää lisäarvoa. On tutkittava, kannattaako maanantain pidennettyä aukioloaikaa jatkaa tulevaisuudessa. Asiakkailta on kysyttävä, miksi he eivät tuolloin käy jäteasemalla.

Kompostilehti voisi jätehuoltotyöntekijöiden mielestä ilmestyä sekä keväällä että syksyllä. Asiakkaille voitaisiin lähettää hinnasto, jossa voisi olla muutakin yhtiön toimintaan liittyvää tietoa. Jätehuoltotyöntekijöiden mielestä Internet ei ole paras mahdollinen tiedottamisen väline jäteasemaa käyttäville asiakkaille, koska kävijät eivät ole iältään niin sanottua nettikansaa. Tiedottamisen ja tietoisuuksien ajankohdat pitää harkita todella tarkkaan. Esimerkiksi kun kevätlauantaisin tai syyslauantaisin pidetään jäteasemaa auki, siitä pitäisi ilmoittaa koteihin. He esittivät myös, että tiedottamista voitaisiin myös kokonaisuudessaan lisätä. He arvelevat, että tiedottaminen voisi olla ratkaisu epätietoisuuteen muun muassa lauantaiden aukioloajoista. Tutkijan mielestä tiedottaminen saadaan yhtiössä toimivaksi tekemällä vuosittain viestintäsuunnitelma, jossa huomioidaan sekä sisäinen että ulkoinen tiedottaminen. Suunnitelman tekoon otetaan mukaan koko henkilökunta. Tiedottaminen on suunniteltava

asiakassegmenteittäin. Internet on tietyllä asiakassegmentille paras mahdollinen tiedottamisen kanava.

Kevät, kesä ja syksy ovat kiireisintä aikaa Alakorkalon jäteasemalla. Haastattelussa jätehuoltotyöntekijät kertoivat huolensa henkilökunnan riittävydestä kiireaikoina. Henkilökuntaa pitää kiireaikoina olla tarpeeksi, jotta asiakaspalvelun taso ei heikkene. Henkilökunnan määrää ei voida missään yrityksessä mitoittaa kiirehuippujen mukaan. Oikeanlaisella työn organisoinnilla, suunnittelulla ja mitoittamisella kiireisten aikojen työpainetta voidaan kohtuullistaa. Työn suunnittelussa ja mitoittamisessa ovat tärkeässä asemassa ensisijaisesti työntekijät itse sekä esimies. Tarkoituksenmukaisilla opasteilla voidaan jäteaseman asiakkaita ohjata omatoimisuuteen.

Jätehuoltotyöntekijät osallistuvat kenttäväen koulutuspäiviin vuosittain. Heidän mielestään myös asiakaspalvelutyöntekijöiden toimistolta pitäisi osallistua näihin koulutustilaisuuksiin. Tutkija ehdottaa, että yhtiön henkilökunta laatii koulutussuunnitelman, jonka mukaan koko henkilökunta tai henkilökunta yksiköittäin osallistuu erilaisiin koulutuksiin. Suunnitelmassa otetaan huomioon myös työntekijöiden henkilökohtaiset kehittymistavoitteet.

5.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimusta tehdessä tutkija totesi lukuisia eri kehittämiskohteita yhtiön toiminnassa. Tutkiminen on kehittämisen väline. Kamenskyn (2008) mukaan tutkimusta ja analysointia olisi hyvä tehdä talon sisäisesti. Hän perusteli tätä sillä, että analysoidessa työntekijän strateginen osaaminen kehittyy, mutta myös rohkeus ja halu strategiatyöhön kasvavat. Tutkiminen luo siis edellytyksiä yhteiselle strategiselle näkemykselle.

Tässä tutkimuksessa ei laadittu asiakastytyväisyysmittauksen mallia, joka yhtiöllä pitäisi ehdottomasti olla. Asiakastytyväisyyttä pitäisi voida mitata säännöllisesti ja mittauksen tulokset pitäisi hyödyntää toiminnassa. Yksi kehittämisen kohde yhtiössä on asiakastytyväisyysmittariston luominen. Myös sidosryhmätytyväisyyttä tulisi yhtiön kartoittaa säännöllisesti. Vuorovaikutus on yksi yhtiön kriittisistä menestystekijöistä. Verkostosuhteiden hoitaminen

on vuorovaikutusta puhtaimmillaan. Tutkimuksella voidaan selvittää, miten yhtiö voi kehittää yhteistoiminnan laatua ja sidosryhmäytyvyyttä.

Hyvä esimiestyö on tärkeä strategian jalkauttamisen mahdollistaja. Esimiestyö on laaja aihealue, jonka käsittelyyn tässä tutkimuksessa ei ole resursseja tarkemmin perehtyä. Esimiestyöllä on suuri merkitys työhyvinvoinnille ja sisäisen tehokkuuden kehittymiselle. Esimiestyötä voidaan tutkia jatkossa laajemmin. Näkökulmana voisi olla oman työn kehittäminen.

Kaikenlaisen palautteen hyödyntäminen palveluliiketoiminnassa on tärkeää. Tässä tutkimuksessa ei palautteen hyödyntämistä käsitelty tarkemmin. Palautejärjestelmän kehittäminen on laaja tutkimuskohde. Uusien palvelutuotteiden suunnittelun ja kohdennetun viestinnän perustana on asiakassegmentointi. Yhtiön on tiedettävä, keitä heidän asiakkaansa ovat. Tutkittavaa on siis myös asiakassegmentoinnissa.

5.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää, millä keinoilla tilaajayhtiön, Napapiirin Residuum Oy:n henkilöstön asiakaspalvelua kehitetään. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla. Tutkija haastatteli työntekijöitä suullisesti ja sähköpostitse. Tutkija totesi, että varsinkin jätehuoltotyöntekijöiden oli suullisesti helpompi tuoda julki mielipiteitään ja kehitysideoitaan kuin sähköpostitse. Haastattelut ja havainnoinnit on dokumentoitu ja tutkija säilyttää ne sähköisessä ja kirjallisessa muodossa aineistonaan. Myös tutkijan ottamat valokuvat ovat tutkimukseen liittyvää havaintoaineistoa, jonka tutkija säilyttää. Tilaajan toiveesta aineistoa ei liitetä tutkimuksen raporttiin. Tutkimusaineisto on kerätty ja tutkimus toteutettu hyvää tutkimustapaa ja -käytäntöä noudattaen. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on lisännyt haastatteluiden huolellinen tekeminen, haastatteluaineiston huolellinen analysointi ja teorian tarkoituksenmukainen liittäminen analysointiin. Pätevyyttä laadulliseen tutkimukseen on lisännyt useampien eri aineistonkeruumenetelmien käyttäminen. Tässä tutkimuksessa tutkija on siis haastatellut, havainnoinut ja valokuvannut.

Tutkimuksessa selvitettiin, minkälaista asiakaspalvelu jätehuoltoyhtiössä on. Tutkija totesi, että asiakaspalvelukoulutus on yhtiössä tarpeen. Koulutusta

toivoivat myös lähes kaikki työntekijät. Tutkimuksen mukaan koulutuksen tulisi olla nimenomaan palveluorganisaatiolle kohdennettua. Ennen asiakaspalvelukoulutusta on jokaisen yhtiön työntekijän pohdittava, miten toiminta-ajatusta kehitetään palveluajatuksiksi. Tämän tutkimuksen teoriaosuus voi toimia lukijoilleen palvelun kehitystoiminnan käynnistäjänä.

Tilaaajayhtiön strategiatyössä ilmeni tarve sisäisen tehokkuuden tutkimisesta. Strategiatyöhön liittyen yhtiö halusi kehittää sisäistä tehokkuuttaan kehittämällä asiakaspalveluaan. Strategiatyössään yhtiö huomioi uusiutuneen jätelain, joka muutti, ja tulee jatkossa muuttamaan vielä enemmän, heidän toimintaansa. Tutkijan pohdittavana oli, muuttaako uusiutunut laki henkilöstön asiakaspalvelutehtäviä. Tutkija totesi lain uudistumisen muuttavan työntekijöiden työtehtäviä siis heidän asiakaspalveluaan. Uusiutunut lainsäädäntö aiheuttaa asiaosaamisen koulutustarpeen koko henkilöstölle. Tutkimuksessa tehtiin kehittämis ehdotuksia jätelain uudistumisesta johtuviin asiakaspalvelun muutoksiin.

Tutkijan tavoite oli myös selvittää, miten yhtiössä saadaan kasvatettua asiakasymmärrystä. Sisäisen tehokkuuden näkökulmasta asiakasymmärrystä voidaan kehittää kiinnittämällä erityistä huomiota sisäiseen markkinointiin. Tutkija on kehittämis ehdotuksissaan esittänyt sisäisen markkinoinnin kehittämisen keinoja. Kun sisäinen markkinointi on saatettu kuntoon, voidaan keskittyä asiakasymmärryksen kasvattamiseen. Asiakasymmärrystä kasvatettaessa keskeisenä kehittämisen kohteena ovat vuorovaikutussuhteet työntekijöiden ja asiakkaiden välillä. Kun yhtiön toiminta pohjautuu asiakasymmärrykseen, myös palveluliiketoiminnalle tarpeellinen asiakaslähtöisyys toteutuu. Asiakaslähtöisyys on yksi yhtiön strategiassa määritellyistä arvoista. Toiminnan kehittyessä asiakaslähtöiseksi asiakastyytyväisyys kasvaa. Tutkijan mielestä on tärkeää, että yhtiö ottaa ensimmäiseksi kehittämiskohteekseen sisäisen markkinoinnin.

Tilaaajayhtiö kutsui tutkijan mukaan henkilöstön strategiakoulutukseen syksyllä. Vähitellen opinnäytetyön tarve ja aihe hahmottuivat niin tilaajalle kuin myös tutkijalle. Tutkija on saanut seurata strategiatyön etenemistä, mikä on tuonut tutkimustyöhön lisäarvoa. Tutkijan alkuperäinen tarkoitus ei ollut tutkia

yhtiön strategiatyötä. Tutkimuksen edetessä *tarve ajoi tarkoituksen edelle* ja strategiatyöstä tuli kehittämisen lähtökohta ja keskeinen osa tutkimuksen teoriaa. Jätelain uudistuminen kesken opinnäytetyöprosessin toi uutta sisältöä tutkimustyöhön. Haastattelut tehtiin ennen jätelain uudistumista, mutta aineiston analysoitiin osittain jätelain uudistuksen jälkeen. Asiakaspalvelun kehittäminen on ollut tutkijalle mieluinen aihe. Vaikka aihe osoittautui oletettua huomattavasti haasteellisemmaksi, tutkimus on edennyt ja raportti on valmistunut suunnitellussa aikataulussa. Opinnäytetyöprosessi on kehittänyt tutkijan ammatillista osaamista. Tutkija jää odottamaan, miten kehittämis ehdotukset yhtiössä otetaan vastaan ja toteutetaanko niitä.

LÄHTEET

- Aaltola, J. – Valli, R. toim. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Ahokas, M. – Pirttijoki, J. – Vainionpää, P. 2011. WSP Finland Oy. RENEWA -selvitys. Selvitys jätteiden hyötykäytöstä Napapiirin Residuum Oy:n toiminta-alueella.
- Alkki, J. 2012a. Napapiirin Residuum Oy:n historiaa. Yhtiön suunnittelu-päällikön sähköpostihaastattelu 11.4.2012.
- Alkki, J. 2012b. Puujätteen energiahyötykäyttö ottaa askeleen Rovaniemellä. Napapiirin Residuum Oy:n asiakaslehti Komposti 2012, 5.
- Alhola, K. – Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten esimiehille ja asiantuntijoille. Edita Prima Oy: Helsinki.
- Angelva J. 2011. Missio, arvot, visio. Koulutustilaisuus Napapiirin Residuum Oy:n henkilöstölle ja hallitukselle 8.10.2011. Rovaniemen ammattikorkeakoulu.
- Arantola, H. – Simonen, K. 2009. Tekesin katsaus 256/2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Osoitteessa:
<http://www.tekes.fi/fi/community/a/404/b/1325?name=Uusi+julkaisu+asiakaskeskeisesta+ajattelu+ja+toimintatavasta>.
 16.4.2012.
- Ecotec 2003. Research & Consulting. Costs for Municipal Waste Management in the EU. Final Report to Directorate General Environment, European Commission. Osoitteessa:
<http://ec.europa.eu/environment/waste/studies/pdf/eucostwaste.pdf>. 19.4.2012.
- Collins, J. 2001. Hyvästä paras. Talentum: Helsinki.
- Eskola, J. – Suoranta, J. 1996. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Lapin yliopiston kasvatustieteellisiä julkaisuja C 13. Lapin yliopistopaino: Rovaniemi.
- Eskola, J. – Vastamäki, J. 2001. Teemahaastattelu. Opit ja opetukset. – Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. (toim. Juhani Aaltola, Raine Valli), 24–42. PS-kustannus Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.

- EU-komissio, Euroopan komissio 2000. Ympäristöasioiden pääosasto. EU ja jätehuolto. Osoitteessa:
<http://ec.europa.eu/environment/waste/publications/pdf/eufocus-fi.pdf>. 8.2.2012.
- Finlex 2004. Valtioneuvoston asetus sähkö- ja elektroniikkalaiteromusta 9.9.2004/852. Osoitteessa:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040852?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=s%C3%A4hk%C3%B6-%20ja%20elektroniikkaromu>. 24.4.2012.
- Grönroos, C. 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. WS Bookwell Oy: Porvoo.
- Hakala, J. T. 2001. Menetelmällisiä koetuksia. Ajattelu – ensimmäinen menetelmä. – Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. (toim. Juhani Aaltola, Raine Valli), 10–23. PS-kustannus Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki.
- Hämäläinen, J. 1999. Luonnollinen palvelu. Kohtelee asiakastasi kuin itseäsi. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Jätelaitosyhdistys 2010. Euroopan paras kierrätystulos syntyy julkisella vastuulla. Artikkel. Osoitteessa:
http://www.jly.fi/tiedote.php?tiedote2_id=200. 19.4.2012.
- Jätelaki 2011. 2 luku, 8§. Yleiset velvollisuudet ja periaatteet. Yleinen velvollisuus noudattaa etusijajärjestystä. Osoitteessa:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/kokoelma/2011/20110646.pdf>. 19.4.2012.
- Kaistila, M. 2010. Hyvä esimiestyö -opas. Osoitteessa:
http://www.tyoturvallisuuskeskus.fi/files/1579/Hyva_esimiestyo_opas.pdf. 2.5.2012.
- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Talentum: Helsinki.
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. 2007. Strategian toteutus. Synergiaetujen luominen balanced scorecardin avulla. Talentum: Helsinki.
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. 2009. Strategiaverkko. Gummerus Kirjapaino Oy: Helsinki.

- Kulla, J. 2008. Tavoitteellinen johtamisen kehittyminen johtamisoppina ja käyttö suurissa suomalaisorganisaatioissa. Teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden laitos. Työpsykologia ja johtaminen. Lisensiaattitutkimus. Osoitteessa: <http://lib.tkk.fi/Lic/2008/urn012697.pdf>. 1.5.2012.
- Kuula, A. 2001. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. 2. painos. Tammer-Paino Oy: Tampere.
- Kärnä, V. 2011a. I Johdattelu strategioiden maailmaan. Koulutustilaisuus Napapiirin Residuum Oy:n henkilöstölle ja yhtiön hallitukselle 8.10.2011. Rovaniemen ammattikorkeakoulu.
- Kärnä, V. 2011b. III Residuum Oy strategiamalli. Koulutustilaisuus Napapiirin Residuum Oy:n henkilöstölle ja yhtiön hallitukselle 8.10.2011. Rovaniemen ammattikorkeakoulu.
- Laaksonen, M. – Launonen, R. – Terho, S. – Westling, J. 2009. Strategian jäljillä. Liiketaloudellisen strategian perusteita. Julkaisusarja 2: Artikkelikokoelmat No 1. (toim. Sampo Terho). Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikanlaitos. Osoitteessa: http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74176/terho-strategian_jaljilla.pdf?sequence=1. 23.4.2012.
- Lahtinen, J. – Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2011. Lapin alueellinen jättesuunnitelma vuoteen 2020. Jätehuollon yhteistyö. Osoitteessa: http://www.elykeskus.fi/fi/ELYkeskukset/LapinELY/Ymparistonsuojelu/Documents/Lapin_jatesuunnitelma_2011_12_19.pdf. 24.4.2012.
- Lumijärvi, I. – Ratilainen, K. 2004. Miten mitata henkilöstöä strategisena voimavarana? Tutkimus Tampereen kaupungin strategisen henkilöstömittariston kehittämistyöstä. Tampereen yliopisto. Pekan Offset: Helsinki.
- Lumijärvi, I. 2005. Strateginen johtaminen ja tuloksellisuuden arviointi. Julkisjohtamisen erikoistumisopinnot. Luento Rovaniemen ammattikorkeakoulussa 17.-18.3.2005.
- Luoma, M. 2010. Strateginen johtaminen tässä ajassa. Osoitteessa: http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/HF_2010/Luoma.pdf. 15.5.2012.

- Malaska, P. 1994. Kestävä kehitys. Raportti määritelmää pohtineen työryhmän keskusteluista. Osoitteessa:
<http://www.ymparisto.fi/download.asp?contentid=85409&lan=fi>
 7.2.2012.
- Malmi, T. – Peltola, J. – Toivanen, J. 2002. Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Talentum: Helsinki.
- Moilanen, T. – Ojasalo, K. – Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy: Helsinki.
- Napapiirin Residuum Oy 2011. Napapiirin Residuum Oy:n strategia 2012–2016.
- Napapiirin Residuum Oy 2012a. Napapiirin Residuum Oy:n toimintakertomus 2011.
- Napapiirin Residuum Oy 2012b. Napapiirin Residuum Oy:n jätetaksat. Osoitteessa:
<http://www.residuum.fi/pages/fi/hintatietoa.php>. 14.5.2012.
- Opetushallitus, etälukio 2012a. Yrittäjyysväylä. 4.5.5. Markkinoinnin keinot. Markkinointiviestintä. Osoitteessa:
<http://www2.edu.fi/yrittajyysvayla/?page=303>. 31.4.2012.
- Opetushallitus, etälukio 2012b. Yrittäjyysväylä. 2.2.5 Synteesi. SWOT-analyysi. Osoitteessa:
<http://www2.edu.fi/yrittajyysvayla/?page=223>. 26.4.2012.
- Paunia 2012. Liikkeenjohdon konsultointi. Prosessit ja prosessijohtaminen. Osoitteessa: <http://www.paunia.fi/prosessit-ja-laatu/>. 1.5.2012.
- Puolustusvoimat 2012. Maanpuolustuskorkeakoulu. Laitokset. Strategian laitos. Osoitteessa:
[http://www.puolustusvoimat.fi/fi/Maanpuolustuskorkeakoulu/Etusivu/?urile=wcm%3Apath%3A/su puolustusvoimat.fi/Puolustusvoimat.fi/Maanpuolustuskorkeakoulu/Etusivu/](http://www.puolustusvoimat.fi/fi/Maanpuolustuskorkeakoulu/Etusivu/?urile=wcm%3Apath%3A/su%20puolustusvoimat.fi/Puolustusvoimat.fi/Maanpuolustuskorkeakoulu/Etusivu/). 23.4.2012.
- Rissanen, T. 2005. Hyvän palvelun kehittäminen. Kustannusyhtiö Pohjantähti: Vaasa.
- Savolainen, T. 2010. Johtajuus ja esimiestyö. Luento 19.10.2010. Itä-Suomen yliopisto. Kauppatieteiden laitos. Osoitteessa:
http://wanda.uef.fi/taloustieteet/opiskelu/TSavolainen/JOHTPER_Johtajuus_ja_esimiestyo_19.10.2010.pdf. 26.4.2012.
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Karisto.

- Tilastokeskus 2011. Tilastot. Ympäristö ja luonnonvarat. Jätetilasto. Osoitteessa: http://www.stat.fi/til/jate/2010/jate_2010_2011-11-18_tie_001_fi.html. 18.4.2012.
- Tilastokeskus 2012. Tilastot. Käsitteet ja määritelmät. Osoitteessa: <http://www.stat.fi/til/jate/kas.html> Luettu 8.2.2012.
- Torvinen, J. 2012a. Jätehuollon organisointi alueellisesti. Kunnallinen ja sopimusperusteinen jätehuolto. Strategiatyö. Yhtiön asiakkaat ja palvelut asiakkaille. Toimitusjohtaja Juha Torvisen haastattelu. 6.3.2012.
- Torvinen, J. 2012b. Jätelain vaikutukset yhtiön toimintaan. Toimitusjohtaja Juha Torvisen sähköpostihaastattelu 18.4.2012.
- Tukes 2012. Turvallisuus- kemikaalivirasto. SER – Sähkö- ja elektroniikkalaiteromu. Osoitteessa: <http://www.tukes.fi/sahkotuoteopas/SER.htm>. 24.4.2012.
- University of Cambridge 2012. Institute for Manufacturing. Management technology policy. Mintzberg´s 5 Ps for Strategy. Osoitteessa: <http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/dstools/paradigm/5pstrat.html>. 23.4.2012.
- Vainionpää, P. – Ahokas, M. – Pirttijoki, J. 2012. RENEWA-selvitys. Selvitys jätteiden hyötykäytöstä Napapiirin Residuum Oy:n toiminta-alueella.
- Ympäristöministeriö 2012a. Jätealan lainsäädännön kokonaisuudistus. Jätealan lainsäädännön uudistus pähkinäkuoressa. Osoitteessa: <http://www.ymparisto.fi/default.asp?contentid=406973&lan=FI#a0>. 18.4.2012.
- Ympäristöministeriö 2012b. Raportteja 3/2012. Valtakunnallisen jätesuunnitelman seuranta, 1. väliraportti. Osoitteessa: <http://www.ymparisto.fi/download.asp?contentid=135371&lan=fi>. 23.4.2012.

LIITTEET

Liite 1 Haastattelukysymykset

1. Minkälaisia asiakaspalvelutilanteita työsi eniten sisältää?
2. Entä muita asiakaspalvelutilanteita?
3. Mitä muuta työsi sisältää?
4. Minkälaisia ongelmallisia asiakaspalvelutilanteita on ollut?
5. Onko sinulla jotakin asiakaspalveluun tai työhösi liittyvää, missä haluaisit itse kehittyä?
6. Onko sinulla ideoita, miten asiakaspalvelua voitaisiin yrityksessä tai joissain tietyissä työtehtävissä kehittää? Onko sinulla muita kehitysideoita?

Liite 2 Tulokortti
Napapiirin Residuum Oy

Tulokortti

Tulosityksikkö:			
Tehtävänimike:			
Henkilön nimi:			
Missio:			
Kehittyvää ympäristöhuoltoa Lapissa			
Visio:			
Rohkeasti kehittävä, luottamusta herättävä ja vakavarainen jätehuollon aktiivinen toimija Lapin alueella			
Arvot:			
Asiakaslähtöisyys, Kunnioitus, Rohkeus kehittyä, Taloudellisuus			
Talouden näkökulma	Asiakasnäkökulma	Prosessinäkökulma	Oppimisen&kehittymisen näkökulma
Strategia:	Strategia:	Strategia:	Strategia:
Menestystekijät:	Menestystekijät:	Menestystekijät:	Menestystekijät:
Tavoitteet ja mittarit:	Tavoitteet ja mittarit:	Tavoitteet ja mittarit:	Tavoitteet ja mittarit:
Toimenpiteet:	Toimenpiteet:	Toimenpiteet:	Toimenpiteet:

Rovaniemellä _____.20____

 Juha Torvinen