



SAVONIA

- OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

MUUTOSJOHTAJUUS

ESIMERKKIYRITYS

TEKIJÄ/T: Minna Suomalainen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Minna Suomalainen			
Työn nimi Muutosjohtajuus Esimerkkiyritys			
Päiväys	20.4.2014	Sivumäärä/Liitteet	32
Ohjaaja(t) Anneli Juutilainen, Riitta-Liisa Komulainen			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Esimerkkiyritys			
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyössä kerrotaan muutosjohtajuudesta, muutoksesta, muutostahdosta, muutoksen käynnistymisestä ja sen epäonnistumisesta.</p> <p>Yritysesimerkkinä on Esimerkkiyritys ja siihen tehtiin asiakastytyväisyyskysely. Tarkoitukseni oli kyselyn avulla parantaa yrityksen mainetta ja liikevaihtoa. Opinnäytetyön alkuun on kirjoitettu teoriaa johtajuudesta. Opinnäytetyössä on pohdittu johtajan ominaisuuksia ja mittareita, joita käytetään onnistumisessa sekä millaista tietoa mittareista saadaan. Muutostahto on tärkeä osa muutoksessa ja johtajien on osattava luoda oikeanlainen muutostahto. Opinnäytetyössä esitellään myös muutoksen käynnistämistä ja sen neljää eri vaihetta. Muutoksessa alaiset odottavat esimieheltä oikeanlaista toimintaa, jolloin opinnäytetyössä käsitellään miten esimies voi sitouttaa alaisen muutoksessa. Muutos aiheuttaa erilaisia tunteita ja se voi myös epäonnistua. Tässä opinnäytetyössä kuvataan virheitä, joita muutoksessa tehdään. Asiakastytyväisyyskysely toteutettiin haastatteleamalla Esimerkkiyrityksen asiakkaita iltaisin ja päiväsaikaan.</p> <p>Haastattelun tuloksena saatiin hyviä vastauksia ja mitä yrityksessä pitäisi tehdä toisin. Tulosten vienti käytäntöön kuitenkin epäonnistui yrityksestä johtuvista syistä.</p> <p>Yrityksen kannalta olisi ollut parempi, jos kysely olisi tehty aiemmin. Asiakastytyväisyyskyselyitä pitäisi tehdä säännöllisin väliajoin, että epäkohtiin voitaisiin puuttua ajoissa.</p>			
Avainsanat Muutosjohtaminen, muutosviestintä, muutosvastustus			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Minna Suomalainen			
Title of Thesis Change Management in a Case Company			
Date	20.4.2014	Pages/Appendices	32
Supervisor(s) Anneli Juutilainen, Riitta-Liisa Komulainen			
Client Organisation /Partners Case company			
<p>Abstract</p> <p>This thesis discusses change management, transformation, desire for change, initiating the change process and reasons for its failure. The scope of this research comprises the case company and a customer satisfaction survey conducted for this enterprise. The study aimed at providing tools to improve the company's reputation and turnover through the results of the survey. Firstly, the theory of management is introduced in the thesis report. Secondly, managers' qualities and evaluation measures, which are employed in assessing the success of business, are presented as well as the quality of the information acquired.</p> <p>A desire for change is an essential part of the change process and managers are required to be able to deliver a fruitful environment for such a desire. The initiation phase and four stages of the change process are examined in the research. During a change process, subordinates expect their superiors to take appropriate action and this study explores this question through measures to commit subordinates to change. The implementation of change may arouse a great variety of emotions and may even be unsuccessful. The present thesis also investigates possible mistakes made in change situations.</p> <p>In the empirical section, a customer satisfaction survey was made by interviewing customers of the case company in the evenings and during the day time. The survey yielded results which successfully explicate what needs to be improved in the case company's operations. Survey result implementation was, however, failed due to problems in the internal environment of the case company. It may be concluded that from the company's viewpoint the survey was executed too late. In general it is advisable to conduct customer satisfaction surveys at regular intervals to address the difficult issues on time.</p>			
Key words Change management, change communication, change resistance			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	JOHTAJUUS	6
3	MUUTOSTAHTO	9
3.1	Muutostahdon luominen.....	10
4	MUUTOKSEN KÄYNNISTÄJÄT	11
4.1	Esimiehen toiminta muutoksestarvolupaus.....	12
5	MUUTOKSEN EPÄONNISTUMINEN	16
6	ESIMERKKIYRITYKSEN HISTORIAA.....	20
7	ESIMERKKIYRITYKSEN ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY	21
7.1	Asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset.....	22
8	ESIMERKKIYRITYKSEN MUUTOSJOHTAJUUS	25
9	ESIMERKKIYRITYKSEN ASIAKASPALVELU.....	27
10	POHDINTA	30
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT.....	327

1 JOHDANTO

Opinnäytetyössäni käsitellään muutosjohtajuutta, esimerkkiyrityksenä on ”Esimerkkiyritys”. Yritystoiminta tarvitsee muutoksia kehittyäkseen, kasvattaakseen liikevaihtoaan tai parantaakseen toimintatapojaan. Johtamisella on muutoksessa suuri merkitys, siinä joko onnistutaan tai epäonnistutaan. Vaikka muutoksessa tarvitaan kaikkia yrityksen työntekijöitä, silti kaikki lähtee johtamisesta.

”Muutos on mahdollisuus. Muutos antaa tilaisuuden kasvaa, oppia ja kehittyä. Muutostilanteessa ihminen oppii halutessaan enemmän itsestään kuin ennen ja saa mahdollisuuden kehittää omaa maailmankuvaansa ja suhtautumistaan ja voi nähdä sellaisia asioita, joita ei ole ennen huomannut ja oppia sellaisia asioita, joita ei olisi voinut muuten sisäistää” (Kasslin-Pottier 2009, 136).

Esimerkkiyritys oli vuodesta 2000 lähtien hyvin menestyvä paikka, kunnes vuonna 2010 uuden omistajan myötä toiminta muuttui. Tein asiakastyytyväisyyskyselyn kesällä 2013 ja sain paljon hyvää tietoa yrityksen tilanteesta ja mitä yrityksessä pitäisi muuttaa.

2 JOHTAJUUS

Tässä luvussa esitellään johtajuutta, johtajan ominaisuuksia, syitä muutokseen ja muutosjohtamiseen. Koko henkilöstön on sopeuduttava muutokseen, mutta johdolla on sen onnistumisessa selkein vastuu.

Johtamisen on muututtava koko ajan. Muuttumisella tarkoitetaan keinoja, joilla organisaatio saadaan toimimaan hyvin ja tehokkaasti. Nykyisin ja myös tulevaisuudessa kansainvälistyminen vaikuttaa yrityksen tarpeeseen uudistua ja se luo lisäpaineita yrityksen johdolle. Kansainvälistyminen on Suomelle välttämätöntä, jos haluamme pärjätä lisääntyvässä kilpailussa. Tästä voimme vain selviytyä muutosjohtamisella, josta on tulossa tai on tullut menestystekijä ja kilpailuetu. Hyvänä esimerkkinä voisi olla Nokia, jonka vuosien takainen johtamistyyli nosti yrityksen kansainvälisesti suurimmaksi ja menestyväksi yritykseksi. Nyt kuitenkin taantumat tai muut finanssikriisit ovat vaikuttaneet yritysten tuloksiin enemmän kuin yrityksen menestyksenkäs johtaminen. Strategisella ja muutosten johtamisella organisaatio luo itselleen iskunkestävän, muutoksiin reagoivan ja muutoksia luovan ajatusmaailman (Nurmi 2000, 68).

Millainen sitten on hyvä johtaja? Tätä varmasti on kysytty ja kysytään erilaisissa kyselyissä henkilökunnalta. Eikä siihen varmasti kukaan ole osannut vastata täysin tyhjentävästi. Henkilökohtaisilla ominaisuuksilla, mutta myös tilanne- ja ympäristötekijöillä, on painoarvoa johtamisen tehokkuudessa. Ei voida sanoa, että juuri tietyn persoonallisuuden omaava henkilö olisi hyvä johtaja. Hyvin erilaiset ihmiset voivat onnistua johtamisessa, eivätkä vain ne, jotka omaavat voimakkaan persoonallisuuden. Toinen hyvä ominaisuus on yhteistyökyky erilaisten ihmisten kanssa. On osattava delegoida, kommunikoida ja motivoida henkilöstöä. Johtaja osaa erottaa isot asiat pienistä ja löytää sen, mikä on toiminnalle tärkeintä ja oleellista. Päätöksentekokyky on myös hyvä johtajan ominaisuus, sillä päätöksiä tehdään usein nopeasti ja vaikeissa olosuhteissa. Päätöstä voidaan kutsua johtamistyön tuloksiksi ja virhepäätöksellä voidaan kaataa koko yritys. Päätös on välttämätön, mutta vaatii riskinotamista. Johtajan on omattava myös stressinsietokykyä ja iskunkestävyyttä.

Muita johtajalta vaadittavia ominaisuuksia on halu tehdä itse hyvää työtä, saada aikaan tuloksia ja omaa halua kehittää toimintaa (Nurmi 2000, 71). On kuitenkin muistettava, että ominaisuuksissa johtajakokonaisuus on tärkeä, ei yksittäiset piirteet.

Johtajan on katsottava asioita ja luotsattava organisaatiota pitkällä aikavälillä. Näin alaisten toiminta tehostuu, itsenäistyy ja pystytään toimimaan yhteensopivalla tavalla.

Henkilökunta on motivoitunutta ja kokee itsensä tärkeäksi, jos esimies informoi asioista ja jakaa tietoa mahdollisimman avoimesti (Nurmi 2000, 72).

Globalisoituminen ja muuttuva maailma on yksi syy muutokseen. Jos sitä hyödynnetään, on tarvetta avata uusia tehtaita tai palkata uutta henkilöstöä. Se myös aiheuttaa vaikeuksia, mutta myös hyviä tilaisuuksia ja mahdollisuuksia. Kaikki kuitenkin alkaa muutostahdosta. Ulkoinen muutos on tärkeää, mutta muutokseen edellytetään lisäksi sisäistä muutosta. On luotava uusia toimintatapoja sekä uusia tuotteita. Yritys on organisoitava uudelleen, keskittyttävä asiakkaisiin ja kasvuun (Kotter 2009).

Muutosjohtajuudesta puhuttaessa kansainvälisesti, johtajalta vaaditaan erilaista keskustelukypsyä siihen verrattuna millainen keskustelukulttuuri Suomessa on. Johtaja voi jakaa työtehtäviään, saaden näin aikaa esimiestyön suorittamiseen. Tehtävä on osattava jakaa oikein, henkilöille, joilla on tarvittava informaatio kyseisen tehtävän suorittamiseen. Ulkopuolisen apua on uskallettava käyttää, joita ovat esimerkiksi konsultit, juristit, kouluttajat tai ystävät. Johtajan on oltava esimerkkinä alaisilleen ja tiedostettava oman käyttäytymisensä vaikutus. Johtaja ei voi tehdä mitä haluaa, vaan työ on usein myös velvoiteluontoista. Se ei ole kuitenkaan turhaa, koska näin saadaan tietoa, kehitetään tai luodaan kontakteja, vaikutetaan ihmisiin tai käytetään hyviä tilanteita organisaation hyväksi (Nurmi 2000, 72).

Muutosjohtajuudessa on hyvä käyttää internetin mahdollistamaa verkostoitumista. Se lisää avoimuutta, nopeutta sekä joustavuutta. On muistettava sosiaalisen median mahdollisuuksien myötä uudet uhkat sekä riskit ja niihin on osattava varautua (Forsgård & Frey, 2010).

Johtajan on kehitettävä itseään jatkuvasti, tehtävien muuttuessa ja tullessa vaativimmiksi. Tehtävien vaativuus ja vaikeus voivat johtua esimerkiksi resurssipulasta ja samanaikaisesta tuloksentekevyydestä. Jos yritys muutoksessaan kansainvälistyy, on hyvällä johtajalla oltava tarvittavaa tietoa ja taitoa työskennellä erilaisissa kulttuuriympyröissä. Samoin kielitaidolla, hyvällä motivaatiolla, joustavuudella ja kulttuuriin sopeutumisella on suuri merkitys. Hyvä johtaja osaa mitata yrityksen toimintoja ja muutosjohtajuutta erilaisten mittareiden avulla. Yritysjohdo voi pohtia kuinka onnistumista mitataan, mitkä mittarit ovat johtamisen kannalta tärkeitä ja millaista tietoa mittareista saadaan.

Yrityksellä voi olla käytössään seuraavanlaisia mittareita:

- kuukausittainen liikevaihto
- kuukausittainen liikevoitto
- kuukauden kiinteät kulut
- esiintyjän vaikutus tulokseen
- vuodenajan vaikutus tulokseen
- tulos eri segmenteittäin esim. lipputulot, alkoholin myynti, karaoke, majoitus, ruoka tai kahvit
- asiakastyytyväisyys
- henkilöstötyytyväisyys
- kuukausi- ja 12 kuukauden rullaavat mittarit

Yrityksen on osattava ennakoida ja varautua tuleviin tilanteisiin. Sen on pohdittava mihin suuntaan kehitytään ja miten bonusjärjestelmällä ohjataan tuloksen kehittymistä.

2 MUUTOSTAHTO

Tässä luvussa pohditaan pääosin muutostahtoa ja muutostahdon luomista. ”Muutoksia pidetään nykyajan ilmiönä, mutta jo 500 eaa. filosofi Herakleitos puhui aiheesta: ”Kaikki virtaa! Maailmassa ei ole mitään pysyvää” (Hyppänen 2013, 249).

Kun puhutaan muutoksesta, on tärkeää, että riittävän moni ymmärtäisi muutostarpeen. On tunnistettava tärkeät tilaisuudet ja uhkatekijät. Kun muutostahto on vahva, pystytään nopeasti määrittelemään muutoksen tärkeät asiat, osataan koota hyvät ja sitoutuneet tiimit. Tiimin on oltava sellainen, joka kykenee toteuttamaan muutoshankkeet. Tiimi, joka on sitoutunut muutokseen, löytää yleensä hyvän vision ja toimivan strategian ongelmiin.

Aidolla muutostahdolla varustetut tiimit osaavat kommunikoida vision ja strategiat henkilöille, jotka osaavat sitouttaa ja levittää muutostahtoa yksikössään. Tiimit antavat muille sitoutuneille päätösvaltaa ja vaikuttamismahdollisuuksia, samalla poistaen esteitä yhteisen päämäärän toteutumiseksi. Muutostiimit ohjaavat valtuutetut ihmiset tekemään lyhyellä aikavälillä tuloksia. Muutoksessa on tärkeää perään antamattomuus. Muutoksista ei luovuta ennen kuin tavoite saavutetaan. Lopuksi muutokset kytketään organisaation toimintakulttuuriin, järjestelmiin ja rakenteisiin (Kotter 2009,11).

Muutoksessa itsetyytyväinen ihminen ei ole paras mahdollinen yhdistelmä. Henkilöstä on tullut yleensä itsetyytyväinen onnistumisen seurauksena tai hän luulee onnistuneensa. Itsetyytyväinen henkilö ei yleensä tiedosta tilaansa ja epäonnistuneissa tilanteissa syy ja ongelmat ovat yleensä muualla kuin itsessä. Itseensä tyytyväiset ihmiset tunnistaa siitä, että ei haluta uhkatekijöitä yritykselle tai ei etsitä uusia tilaisuuksia. He toimivat hitaasti, eivätkä seuraa mitä organisaation ulkopuolella tapahtuu ja tekevät vähän aloitteita. Johtaminen on myös vähäistä. Kuitenkin tällaiset ihmiset eivät itse tiedosta olevansa itsetyytyväisiä. Heitä on vaikea tunnistaa, sillä he ovat usein järkeviä, pohtivia tai harkitsevia (Kotter 2009, 17). Eteivät ihmiset eivät välttämättä huomaa muutosten tarpeellisuutta. Toinen ongelma itsetyytyväisyyden rinnalla on vääränlainen muutoshalu. Energiaa pursuavaa henkilöä ajavat usein pelot, viha, suuttumus. Tästä ei seuraa tuloksellista toimintaa, vaan seuraus voi olla tuhoisaa, ollaan esimerkiksi muiden ehdotuksia tai kehittämissuunnitelmia vastaan. Tällainen ilmapiiri on yleensä epäonnistumisien syytä tai työyhteisössä vallitsee liian kova paine.

Kiireilevät ihmiset ovat usein turhautuneita, uupuneita tai vihaisia. Heidän toimintansa ei tuo yritykselle lisäarvoa, selkeä tarkoitus puuttuu eikä se kohdistu ongelmiin tai mahdollisuuksiin.

3.1 Muutostahdon luominen

Aitoa muutoshalua ei saada aikaiseksi pelkällä järjellä tai ajatuksella, tarvitaan myös tunteita. Tarvitaan päättäväisyyttä tehdä ja onnistua. ”Suuret johtajat saavuttavat päämääränsä ihmisten sydänten ja mielen kautta”, sanoo englanninkielinen sanonta (Kotter 2009, 33).

Luodaan aidon muutostahdon strategia:

- ihmisille kerrotaan tärkeät faktat => tällä vakuutetaan ihmiset ajatusten tasolla, mutta tällä ei saada synnytettyä riittävää muutostahtoa
- voitetaan casen avulla järki ja sydän => vaikuttaa tunteisiin ja ajatuksiin synnyttämällä vahvan muutostahdon

Sydän/järki strategia ryhmitetään neljään eri päätyyppiin:

- tuo ryhmään vaikuttavalla tavalla olevaa tietoa esimerkiksi kokemuksia ihmisten kertomana, oikeita liiketoimintacaseja ja informaatiota
- muutosjohtajan pitää näkyä, toimia niin kuin sanoo. Tällöin suuttumus ja pelko pienentyvät
- myönteisten mahdollisuuksien etsiminen kriisistä
- jarruttajien ongelmat ratkaistaan tehokkaasti

Kaikki nämä keinot oikein käytettynä muuttavat ihmisten asenteita, tunteita ja käyttäytymistä. Hyvin luotu perusstrategia ja toimintatapa, jossa ollaan valppaana ja huomioidaan ulospäin suuntautuminen, ei anneta periksi ja yritetään päästä tavoitteisiin, on paras keino luoda aito ja muutostahtoinen ilmapiiri. Muutostahtoa on osattava pitää yllä hyvällä johtamisella ja vaikuttamisella. Muutostahdolla luodaan menestystä, mutta puutteella on päinvastaiset vaikutukset.

Kun toimitaan oikeanlaisessa muutoshengessä, osataan delegoida asioita. Silloin myös asiat aloitetaan vauhdikkaasti, osataan esiintyä vahvan tunteikkaasti, varmistetaan, että kaikki näkevät ja pidetään puheet linjassa (Kotter 2009, 86-87).

4 MUUTOKSEN KÄYNNISTÄJÄT

Tässä luvussa tarkastellaan muutoksen käynnistymistä ja esimiehen toimintaa muutoksessa. Mikä sitten käynnistää muutoksen? Muutos voi olla pieni tai suuri. Suurempana muutoksena voidaan pitää esimerkiksi organisaatiomuutosta. Kuitenkin muutokseen tarvitaan erilaisia käynnistäviä tekijöitä, joita voivat olla esimerkiksi

- yritys menestyy hyvin tai huonosti
- toimintaympäristö synnyttää uusia muutostarpeita
- yritys haluaa kansainvälistyä
- asiakkailta tai osakkeenomistajilla on kasvuodotuksia
- turvallisuusuhat tai demografiset muutokset

Lähdettäessä johtamaan muutosta, se jaetaan neljään eri vaiheeseen (Aarnikoivu 2008, 164):

- valmistelu
- suunnittelu
- toteutus
- vakiinnuttaminen

Ensimmäisessä vaiheessa luodaan kokonaiskuva muutoksesta ja sen vaikutuksesta yrityksen toimintaan. Pohditaan yrityksen lähtötilannetta, riskejä, yrityksen visiota ja muutokselle asetettuja tavoitteita. Ensimmäinen vaihe voidaan tiivistää kysymyksiin: miksi, miten ja mitä?

Seuraavana on suunnitteluvaihe, jossa suunnitellaan keinoja ja läpimenoa muutoksen toteutukseen. Tässä vaiheessa on tärkeää henkilöstön osallistuminen suunnitteluun jolloin se saadaan parhaiten sitoutumaan muutokseen. Vaiheen on oltava tehokas, mutta samaan aikaan hallittu. Tästä vaiheesta yleensä sanotaan, että jo kuukaudessa tiedetään, onko hanke menossa oikeaan suuntaan. Seuraava vaihe on toteutusvaihe, jolloin esimies antaa sille lähtökäskyn. Tämä vaihe yleensä kertoo, onko aiemmat vaiheet tehty huolellisesti. Viimeinen vaihe onkin vakiinnuttaminen (Aarnikoivu 2008, 164-165).

Kaikki olisikin liian helppoa, jos kaikki menisi yllä olevien vaiheiden mukaan. Kuitenkin muutoksessa tapahtuu aina muutosvastarintaa ja se asettaa esimiehille ja johdolle omat ongelmansa. Muutosvastarintaa on osattava käsitellä oikein, jolloin siitä saattaa avautua uusia mahdollisuuksia, esimerkiksi ei oteta vääriä harha-askelia tai saadaan uusia näkemyksiä. Muutosvastarinta ei myöskään aina ole halua sabotoida muutosta, vaan henkilö yrittää ajatella yrityksen parasta. On muistettava, että muutosvastarintaa tapahtuu sekä

ruohonjuuritasolla että esimiesten ja johdon keskuudessa. Johto saattaa pelätä etujensa menettämistä tai ongelmia uralla etenemisessä. Keskijohto pelkää taas oman asemansa uhattuna olemista. Näiden pelkojen lisäksi muutosvastarinta johtuu henkilön persoonasta, informaation puutteesta tai ollaan eri mieltä toimintatavoista. On tärkeää tiedottaa muutoksen vaiheista tarpeeksi paljon, jolloin huhuja ei pääse syntymään. Muutosvastarinta ilmenee seuraavasti (Aarnikoivu 2008, 167-168):

muutoksesta irtisanoutuminen (tehdään vain pakolliset tehtävät, ajatellaan, ettei tämä koske minua, ei puhuta muutoksesta, ollaan passiivisia tai vetäytyviä)

samaistumattomuus (muistellaan menneitä, tehdään asioita niin kuin ennen, murjotetaan, turvaudutaan vanhaan hyvään aikaan, vastustetaan uutta)

epävarmuus suunnasta (kysellään jatkuvasti asioista, keskitytään väärin asioihin, ei osata priorisoida tai varmistella asioita)

pettyminen (kireys, sabotoidaan, itsesääli, viljellään työyhteisössä pettymistä, sanotaan, ettei tämä tule koskaan toimimaan)

4.1 Esimiehen toiminta muutoksessa

Esimiehen on tärkeä tuntee johdettavansa. Ihmisten tiedetään jakautuvan erityyppisiin henkilöihin, jolloin heitä pitäisi analysoida tarkemmin esimerkiksi DISK- analyysillä. Esimiehen on käsiteltävä erilaisia henkilöitä eri tavoin ja ymmärrettävä odotusten erilaisuus. Esimiehen on osattava antaa muutokselle perustelut ja tiedettävä mitä tehdään, kuka tekee, milloin tekee ja miksi tehdään.

Muutoksessa esimiehen on oltava tarpeeksi avoin, vaikka kaikista asioista ei voidakaan kertoa. Silloin vain on osattava perustella, miksi asiasta ei voida puhua. Esimiehen on suunnattava oma toimintansa kohti muutosta, mutta samalla osattava tukea muutoksessa alaisiaan. Hänen on johdettava muutosta omalla esimerkillään. Osaava esimies edistää muutosta ja sen läpimenoa liittyviä perusasioita. Esimiehen on tiedettävä, mitkä tekijät saattavat pysäyttää muutoksen. Alaisiin vaikuttamisella on tärkeä rooli (Aarnikoivu 2008).

Se miten esimies voi sitouttaa alaisiaan muutoksessa (Aarnikoivu 2008, 176):

- sabotointitilanne: pidä palavereita, jossa kerrot muutoksen tosiasiat
- vastustaminen: kuuntele ja kestä myös kritiikki, osaa hyödyntää myös negatiivisia asioita
- luopuminen: anna aikaa ja kouluta ihmisiä tarpeeksi
- neutraalisuus: ole tukena ihmisille ja ota heidät mukaan antamalla tavoitteita
- hyväksyminen: jalkaudu, aktivoi ja havaitse hiljaiset hyväksyjät
- tekeminen: kannustus yhteistyöhön ja yhteisten tavoitteiden korostaminen

- yhteistyö: seuraa ja anna palautetta ja kenties palkitse tarvittaessa työntekijöitä
- omistautuminen: oman esimerkin näyttäminen, auta työntekijää näkemään työhön liittyvä rooli ja vastuu

Muutosvastarinta kestää hetken aikaa, jonka jälkeen täytyy oppia luopumaan vanhoista toimintatavoista. Tässä vaiheessa esimiehen on oltava kärsivällinen, sillä tämä vaihe on yleensä haasteellisin. Samalla esimiehen on pyrittävä kouluttamaan ja valmentamaan henkilöstöään hyvin. Esimiehen on muistettava, että yksilöissä on myös eroja. Jotkut omaksuvat muutoksen nopeammin kuin toiset. Nykyisin kuitenkin organisaatiossa muutostahti on niin nopea, ettei se pysty saavuttamaan omistautumisvaihetta. Joka tapauksessa muutoksessa tarvitaan esimiehen läsnäoloa, vuorovaikutustaitoja, kärsivällisyyttä, voimavaroja ja systemaattista toimintaa (Aarnikoivu 2008, 176).

Muutos herättää tunteita myös johtajassa. Muutoksen murrosvaiheessa tuottavuus ja toimintakyky laskevat tilapäisesti, josta kehittyy ns. ”epävarmuustyhjiö”. Tässä tilanteessa esimies voi yrittää eroon muutostunteesta käskyttämällä ja liialla kiireellä. (Ylikoski 2009, 71).

Kun verrataan johtamisen haasteita entisaikoihin, johtaja painottaa nykyisin aktiivisuuden ja jaksamisen tukemista.

”Muutosjohtamisessa tarvitaan taitoa jakaa johtajuutta työyhteisön kanssa, nähdä vallitsevat poikkeavat olosuhteet ja niistä aiheutuvat karikot sekä tunnistaa se, miten oma käyttäytyminen ja johtamistapa vaikuttavat muutoksen toteutumiseen (Ylikoski 2009, 73).

”Muutosjohtamisessa on myös ansoja (Ylikoski 2009, 76-77):

- *näennäinen yksimielisyys*
- *vastuuhenkilöiden valinta*
- *keskustelun laimeneminen ja sulkeutuneisuus*
- *itseluottamuksen ongelmat*
- *virheellinen tehtäväksianto”*

”Muutosjohtajan perustehtävät (Ylikoski 2009, 77):

Vieraantumisen ja sekaannuksen välttäminen

- *tehtävänä on organisaation tavoitteiden ja yksilön tarpeiden tasapainoinen yhteensovittaminen”*

”Tunteiden kohtaaminen ((Ylikoski 2009, 77)

- *muutosjohtamiseen kuuluu aktiivinen tunteiden kohtaamista helpottava toiminta”*

"Henkinen läsnäolo (Ylikoski 2009, 77)

- *varmista työskentelyedellytykset*
- *ota ryhmä mukaan vastuuseen johtamistehtävän laadusta*
- *etsi yhteisön viisaus, tue aikuisuutta*
- *kannusta*
- *ole läsnä, kuuntele hätiköimättä, neuvomatta, selittämättä"*

"Haasteet (Ylikoski 2009, 78):

Esimies on tunteiden ja vaatimusten maalitauluna.

- *syyttelyä ja vihamielisyyttä*
- *yli-ihannointia"*

"Esimies tuntee itsensä huonoksi ja riittämättömäksi (Ylikoski 2009, 78)

- *laajan näkökulman säilyttäminen*
- *toimintakyvyn ylläpitäminen hämmennyksestä huolimatta"*

"Haasteena voi olla kiusaus ihmiskontaktien välttelyyn. Omasta asemasta on epävarmuutta ja samalla on vastuu muutoksiin liittyvistä kipeistä, omia alaisia, koskevista ratkaisuista. Esimiehen haasteena on luoda uskoa tulevaisuuteen ja on tärkeää tunnistaa paineisten tekijöiden lähteet (Ylikoski 2009, 78)."

"Ansat (Ylikoski 2009, 78):

- *hosumisesta johtuvat näennäisratkaisut*
- *vale yksimielisyys, joka rapauttaa todelliset sitoutumismahdollisuudet*
- *muutostyöhön osallistuvien vastuuhenkilöiden valinta. Valitsemalla henkilöitä, joiden johtamistyyli ja asema eivät viesti aitoa henkilöstön osallistumismahdollisuutta, toimitaan uudistusta vastaan*
- *keskustelu vaimenee ja hiipuu, ellei osallistuminen tunnu todelta*
- *muutosmurros vaikeuttaa itse arviointia ja horjuttaa itsetuntoa. On hyvä eritellä yhdessä muutostarpeen takaa löytyviä itseä suurempia voimia*
- *virheellinen tehtäväksi anto"*

Ulkoistus, fuusiot, työpaikkojen muutot ovat suurempia muutoksia kuin organisaatiomuutos. Joitakin ihmisiä muutokset ahdistavat, toisille muutos on sopivaa vaihtelua (Hyppänen 2013, 249-250).

Muutoksessa työt lisääntyvät, vaativuus kasvaa, mutta hyvällä ohjeistuksella, neuvonnalla ja hyvillä työvälineillä asiat sujuvat hyvin. Hyvä esimies pystyy muutoksessa kehittämään työntekijöitään ja säätelemään työmääriä. Jos työpaikan yksiköt muutetaan eri paikkoihin, on esimiehen huolehdittava säännöllisistä palavereista ja yhteisistä pelisäännöistä.

John Kotter on kirjoittanut paljon kirjallisuutta muutoksen johtamismalleista. Muutoksia voidaan hänen mukaansa toteuttaa 8 askeleen tekniikalla. Niitä ovat muutoksen välttämättömyyden korostaminen, vahva vetäjäjoukko, konkreettinen kuva tulevasta toimintatavasta, viestintä, muutoksen kohteena olevien henkilöiden osallistuminen, pientenkin edistysaskeleiden esille nostaminen, uusien toimintatapojen vahvistaminen ja uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen (Hyppänen 2013, 258).

Jos muutoshanke epäonnistuu, se tapahtuu jo ensimmäisten vaiheiden kohdalla. Yleensä johto ja henkilöstö ovat muutosprosessissa eri vaiheissa. Henkilöstön tarvitessa tukea, johto on innostunut uusista asioista (Hyppänen 2013, 261). Muutosprosessissa on etenemisen pysähdyksiä ja on myös otettava askeleita taaksepäin. Muutokseen sitoutuminen on tärkeää sekä johdolle että henkilöstölle.

5 MUUTOKSEN EPÄONNISTUMINEN

Luvussa viisi kuvataan muutoksen epäonnistumista ja suurempia virheitä. Vuosikymmenen aikana yrityksessä on tapahtunut erilaisia muutoksia. Olen sitä mieltä, että kymmenen viimeisimmän vuoden aikana työn tekeminen on muuttunut paljon. Toimistotyöntekijöiden on hallittava asioita enemmän kuin ennen. Enää ei välttämättä tarvita pelkkää ostoreskontoran hoitajaa tai asiakaspalvelijaa. Oman työn ohella tehdään myös muita tehtäviä. Tämä luo paineita esimiehille, koska kaikista ei ole liian monipuolisiin ja vaativiin tehtäviin. Eläkkeelle jäädessä ei välttämättä palkata tehtävään uutta työntekijää. Suurissa yrityksissä muutokset ovat radikaalimpia. Globalisoituminen on tullut myös Suomeen. Yritykset fuusioituvat, saneeraavat ja miettivät uusia toimintastrategioita. Yritysten kansainvälistyessä toimipisteitä on useissa eri maissa. Työntekijöiden työskentelykielenä ei aina ole suomi, vaan on osattava useita eri kieliä. Kansainvälistyvässä yrityksessä johtoportaalalle asetetaan uusia haasteita ja vaatimuksia. Kansainvälistynyt yritys hakee parempia tuotto-odotuksia, parantaa tuotteidensa ja palvelujensa laatua, etsii uusia kasvumahdollisuuksia sekä pyrkii alentamaan kustannuksiaan (Kotter 1996, 3).

Joidenkin yritysten kilpailuasema on kohentunut, mutta usein kuitenkin käy niin, että muutoshankkeet eivät olekaan menneet toivotulla tavalla. Parannukset ovat olleet vähäisiä, henkilöstö on saattanut palaa loppuun, resursseja on saatettu tuhjata turhaan tai on saatu aikaan turhaa pelkoa (Kotter 1996, 4).

Työyhteisön on sopeuduttava kuitenkin olosuhteiden muutoksiin. Mutta millaisia virheitä yritys yleensä tekee?

Virhe 1: Ollaan liiallisen tyytyväisiä olemassa olevaan tilanteeseen.

Yritys on liian kiireellinen muutoshankkeessaan. Aina johtoporras ja henkilöstö ei ole vielä tajunnut muutoksen välttämättömyyttä. Varsinkin jos yrityksessä ollaan tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseen, niin muutoksessa yleensä jäävät uudet tavoitteet saavuttamatta (Kotter 1996, 4).

Jos esimies on liiankin älykäs johtajana, muutos voi kompastua siihen. Älykäs johtaja yliarvioi omia mahdollisuuksiaan muutoksessa. Sellaiset henkilöt eivät tiedä millaista on pakottaa ihmiset pois tutuista tehtävistä ja totutuista työtavoista. Toiseksi ongelmaksi saattaa muodostua kärsivällisyyden puuttuminen. Harjoittelu saatetaan jättää välistä tai sitä ei tehdä riittävästi. Halutaan suoraan asiaan. Pelätään työmoraalin heikentymistä, siirtymistä puolustuslaskulle tai lyhyellä aikavälillä tulosten huonon

tumista tai lietsotaan pelkoa muutoksen välttämättömyydellä. Nämä asiat saavat vielä aikaiseksi tiukemman muutosvastarinnan (Kotter 1996, 5).

Jos yrityksen henkilöstöllä on asenne, ettei muutos ole välttämätön, ei anneta tarvittavaa ylimääräistä työpanosta eikä henkilöstö tee tarvittavia uhrauksia.

Virhe 2: Riittävän vahva ohjaava tiimi puuttuu

Jos yrityksen johto ei ole aktiivisesti mukana muutoksessa, niin suuria muutoksia on vaikea tehdä ja niiden onnistuminen on vaikeaa. Olisi hyvä, jos muutoksessa asiat tehtäisiin tiiminä, jossa on tarpeeksi vahvaa osaamista muun muassa asiantuntemusta, suhteita tai johtamiskykyä. Jos vahva ohjaava tiimi puuttuu, jossain vaiheessa hanke joutuu hankaluuksi, vaikka alussa voikin tapahtua jonkinlaista edistymistä. Muutoksen epäonnistumisessa on aliarvioitu muutoksen aikaansaamisen vaikeuksia ja vahvaa ohjaavaa tiimiä (Kotter 1996, 6).

Virhe 3: Visiota aliarvioidaan

Muutoksessa tarvitaan järkevää visiota, jolla on hyvin tärkeä merkitys. Se ohjaa ja koordinoi ihmisten toimintaa ja toimii kannustimena. Jos visiota ei ole, päätöksistä saattaa tulla erilaisia ristiriitoja. Hyvänä sääntönä voidaan pitää: ”Jos et pysty kuvailemaan muutos-hankkeen taustalla olevaa visiota alle viidessä minuutissa ja elleivät ihmiset ymmärrä sitä eivätkä kiinnostu siitä, olet pulassa” (Kotter 1996, 8).

Virhe 4: Visiosta viestitään liian vähän

On mahdotonta tehdä mittavia muutoksia, jos työntekijät eivät anna apuaan tai tee lyhytaikaisia uhrauksia. Nykytilanteeseen tyytymättömät ihmiset eivät tee uhraudu, jos muutoksen tuomia hyötyjä ei pidetä hyvinä tai muutokseen ei ylipäänsä uskota. Myös viestinnän on oltava uskottavaa, tapahtuipa se sitten sanoin tai teoin. Viimeksi mainittu on tehokkain viestinnän muoto. Pääasia on, että varsinkin johtoporras, ei toimi erilailla kuin puhuu (Kotter 1996, 8).

Virhe 5: Uuden vision tiellä olevia esteitä ei poisteta

Muutos saattaa kariutua myös siihen, jos muutoksen tiellä on esteitä, esimerkiksi organisaatorakenne. On voitu määrittää liian kapeat toimenkuvat, jolloin ei voida kohentaa tuotavuutta tai asiakaspalvelua ei voida parantaa. Jos esimies välttelee esteisiin puuttumista, henkilöstö menettää toimintamahdollisuudet ja muutoksen toteutuminen vaarantuu (Kotter 1996, 9).

Virhe 6: Lyhyen aikavälin onnistumisia ei synny

On tehtävä myös lyhyen aikavälin tavoitteita. Tällöin voidaan seurata onnistumisia tai epäonnistumisia myös matkan varrelta. Hyvin johdettu muutoshanke saavuttaa asetetut tavoitteet, palkitsee työntekijöitä tai määrittää vuotuisia tavoitteita. Epäonnistunut hanke taas ei takaa että esimerkiksi puolen vuoden kuluttua koetaan onnistumisia. Esimiehet saattavat vain olettaa, että tapahtuu hyviä asioita tai unohtavat huolehtia lyhyen aikavälin asioista (Kotter 1996, 10).

Virhe 7: Voitto julistetaan liian varhain

Yhtenä virheenä voidaan pitää sitä, että muutoshanke pidetään tehtynä ensimmäisen onnistuneen parannuksen jälkeen.

Virhe 8: Muutosta ei juurruteta yrityskulttuuriin

Muutos on pysyvää vain silloin, kun se on tapa, jolla yrityksessä toimitaan. Silloin siitä tulee vasta yrityksen tapa työskennellä ja toimia. Yhtenä hyvänä keinona on näyttää kuinka erilaisilla toimintamalleilla tai asenteilla voidaan parantaa tai on parannettu ihmisten suorituksia. Jos asioita päätellään omin päin, voidaan asioita yhdistellä epätasaisesti (Kotter 1996, 12).

Mittavat muutokset eivät tapahdu kädenkäänteessä ja helposti. Kun ympäristön muutokset kiihtyvät ja sen myötä yrityksen uudistuspaineet kasvavat. Olisi tärkeää, että yrityksiä opetettaisiin ymmärtämään muutoksen tärkeyttä. Kotter on kirjassaan maininnut kahdeksanvaiheisen prosessin, jonka läpi käytyään yritys saavuttaa päämääränsä. Ne ovat seuraavanlaiset:

- luo kiireen ja välttämättömyyden tuntu
- perusta ohjaava tiimi
- laadi visio ja strategia
- viesti muutosvisio
- anna henkilöstölle laajat valtuudet
- lyhyen aikavälin onnistumiset
- vakiinnuta parannukset, tuota lisää muutoksia
- juurruta uusia toimintatapoja yrityskulttuuriin

If you want truly to understand something, try to change it” Kurt Lewin

Kuitenkin on harvinaista kuulla, että työpaikalla tapahtuvat muutokset ovat hoidettu hyvin. Yleensä niiden toteuttaminen on mennyt huonosti tai voitotellaan tapahtuvista muutoksista. Muutokset kuitenkin ovat arkipäivää ja muutoksia tapahtuu jatkuvasti. Esimiehen olisikin

ensin perehdyttävä ihmismielen toimimiseen ja käyttäytymismalleihin, muutoin lopputulos voi olla huono (Järvinen 2011, 44).

Ristiriita piileekin siinä, että halutaan haasteita, muutoksia, mutta samana aikaan vanhat tottumukset eivät saa muuttua ja on oltava pysyvyyttä (Järvinen 2011, 44).

Muutos olisi pystyttävä toteuttamaan siten, että henkilöstön odotukset muutoksesta olisi sopivankokoiset. Jos toiveet ovat liian korkealla, saattaa muutos jäädä toteuttamatta. Mitä siis avuksi? Yhtenä muistettavana asiana on visio, jota korostetaan erilaisissa muutoksen johtamisopeissa. John P. Kotter on kirjoittanut visiosta voimanlähteenä seuraavasti: ”Vision tärkeä tehtävä on, että se kannustaa ihmisiä toimenpiteisiin, jotka eivät välttämättä ole heidän lyhyen aikavälin etujensa mukaisia.” Järkevän vision edellyttämät muutokset ovat lähes aina ihmiselle jossain määrin vaikeita” (Kotter 1996, 61). Hyvä visio auttaa murtamaan luonnollisen muutoksen toteuttamisen haluttomuuden, koska se tarjoaa toivoa ja on siksi kannustava. Hyvä visio tuo selkeästi ilmi uhrausten välttämättömyyden, mutta samalla tekee selväksi, että uhrauksista koituu etuja, jotka ovat paljon suurempia kuin ilman muutosten toteuttamista olisi mahdollista saavuttaa (Kotter 1996, 48.)

Muutosvastarintaa aiheuttaa pelko. Tuntematon asia aiheuttaa pelkoa ja huolta. On parempi pitäytyä tutussa ja turvallisessa. Toinen asia liittyy oppimiseen. Entä jos en opikaan uusia tehtäviä tai järjestelmää. Lisäksi kolmantena asiana muutoksessa on saavutettujen etujen menettämisen pelko.

6 ESIMERKKIYRITYKSEN HISTORIAA

Tässä luvussa esitellään Esimerkkiyritystä ja kerrotaan kyseisen paikan historiasta. Paikka oli ennen Kaukas yhtiöiden omistama metsäkämpä, joka on rakennettu 1900-luvun alussa. Siitä ajasta muistuttavat vieläkin Esimerkkiyrityksen pihassa olevat sembra männyt, joiden ympärille yksi ulkolava on rakennettu. Ulkolavan nimeksi on laitettu Puunkierto. Metsäkämpän vanhoja rakennuksia on vieläkin osana Esimerkkiyrityksen salia ja entinen navettarakennus toimii pubina / ravintolana. Paksut hirret ovat jätetty näkyviin, samoin kuin metsätyössä käytetyt työvälineet koristavat seiniä. Ennen Esimerkkiyrityksen nimeä, joka on ollut käytössä kesästä 2000 lähtien, paikkaa kutsuttiin eri nimellä. Nuorena tyttönä työskentelin itsekkin kyseisessä paikassa kesätöissä. Silloin paikassa ei ollut ravintolatoimintaa, mutta majoitus-, kahvila- ja lounastoimintaa kylläkin. Vanha metsäkämpä oli remontoitu kahvila-toimintaan sopivaksi. Rakennustyyli jäljittelee alkuperäistä metsäkämpää ja myös heinäseipäillä on saatu rakennukseen entisajan tyyliä. Ei ihme, jos paikkaa sanotaan idylliseksi ja erilaiseksi kuin muut samantyylliset paikat. Vanha metsäkämpä laajennettiin 1980-luvun loppupuolella toiselta paikkakunnalta tuoduilla hirsillä.

Sitten 1990 vuoden lopulla yritys myytiin ja alettiin rakentamaan Esimerkkiyritystä, joka sitten avasi ovensa vähän ennen juhannusta vuonna 2000. Esimerkkiyrityksessä on tilaa 600 neliötä, johon mahtuu noin 1000 asiakasta. Paikassa on järjestetty myös erilaisia juhlia mm. häitä.

Esimerkkiyritys myytiin uudelle omistajalle vuonna 2010 ja siihen saakka yritys toimi hyvin vetäen asiakkaita laajalti kolmen eri maakunnan alueelta. Hyvät esiintyjät kuitenkin houkuttelivat asiakaskuntaa ja Esimerkkiyritys on varmasti yksi Suomen hienoimpia ja idyllisempiä paikkoja. Vanha omistaja loi unelmaansa todeksi ja teki mahdottomasta mahdollisen. Hän oli koko ajan selvillä mitä asiakkaat halusivat ja oli läsnä asiakkaiden keskuudessa.

Uuden omistajan myötä kuitenkin paikan suosio hiipui. Olisiko syynä ollut kokemattomuus bisneksessä vai luotettiin liikaa menneeseen menestykseen – syytä on vaikea arvailla. Ainakin omistajan olisi pitänyt olla enemmän mukana koko sydämellään bisneksessä.

7 ESIMERKKIYRITYKSEN ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY

Tässä luvussa kerrotaan Esimerkkiyrityksen asiakastyytyväisyyskyselystä, millaisia kysymyksiä siinä käytettiin ja mitkä olivat kyselyn tulokset. Miksi sitten tehdään asiakastyytyväisyyskyselyitä? Yleensä asiakastyytyväisyyttä mitataan, kun halutaan tehdä selvitys, kuinka hyvin yritys menestyy tai tulee menestymään tulevaisuudessa. Asiakastyytyväisyydellä tarkoitetaan asiakaspalvelua, palvelun laatua ja palveluodotuksia. Keväällä 2013 kiinnostuin yrityksen tilanteesta ja sain idean ruveta pohtimaan suosion romahtamisen syytä. Kehitin asiakastyytyväisyyskyselyn, jonka lähetin ensimmäiseksi yrityksen omistajalle ja pyysin kommentteja kysymyksiini. Pienellä viilauksella saimme tarpeeksi kattavan kyselyn. Kyselystä tuli laaja, jossa oli 20 erilaista kysymystä. En halunnut tehdä rasti ruutuun tai 1-5 arvostana kyselyä, vaan tein sanalliset kysymykset. Tehty haastattelu oli tietenkin pidempi kestoinen ja vei enemmän aikaa. Näin saatiin parempaa tietoa asioista ja tiedettiin mitä ihmiset todella halusivat. Kysely toteutettiin iltaisin ja päiväsaikaan lounas/kahviasiakkaille. Kyselyyn suhtauduttiin erittäin myönteisesti ja haluttiin auttaa yritystä parempaan menestykseen. Seuraavassa Esimerkkiyrityksen asiakastyytyväisyyskyselyn kysymykset:

1. Miksi valitsitte pysähtymispaikaksi Esimerkkiyrityksen?
2. Millainen ruokapaikka Esimerkkiyritys on?
3. Millainen on hintataso?
4. Millainen on palvelun taso?
5. Mitä muuttaisit (ruokalista, palvelu yms.)?
6. Mitä mieltä olet Esimerkkiyrityksen esiintyjistä?
7. Millaisia esiintyjä kaipaisit Esimerkkiyritykseen?
8. Mitä muutoksia kaipaisit Esimerkkiyrityksen iltoihin?
9. Ulkoalueen viihtyvyys?
10. Mitä muuttaisit ulkoalueen viihtyvyydessä?
11. Millaisia palveluja kaipaisit Esimerkkiyritykseen?
12. Mistä kuulit Esimerkkiyrityksestä (internet, lehdet, radio)?
13. Oletko käynyt Esimerkkiyrityksen nettisivuilla?
14. Mitä mieltä olet sivuista? Parantamisehdotuksia.
15. Pitäisikö mainontaa lisätä? Onko mainonta riittävää?
16. Onko lattia tarpeeksi liukas? Parantamisehdotus.
17. Toimiiko ilmastointi iltaisin hyvin?
18. Kaipaako takkatulta tunnelman luojana?
19. Oletko kuullut Esimerkkiyrityksen kanta-asiakkuudesta?
20. Risuja/ ruusuja.

Suurin osa kyselystä on tehty Esimerkkiyrityksessä, mutta yhteyttä on otettu sähköpostitse erääseen paikalliseen seuraan. Seurasta on saatu runsaasti yhteydenottoja ja erittäin hyödyllisiä vastauksia. Kyselyyn osallistui 50 haastateltavaa.

7.1 Asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset

Tutkimuskyselynä käytettiin haastattelua. Haastattelun tarkoituksena oli saada asiakkaiden mielipiteitä Esimerkkiyrityksen tämän hetkisestä tilanteesta ja millaisena asiakkaat haluaisivat nähdä Esimerkkiyrityksen jatkossa. Haastattelija ei ohjannut omilla mielipiteillään haastateltavaa. Asiakastyytyväisyyskyselyssä on käytetty puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua, jossa on valmiita kysymyksiä, muttei vastausvaihtoehtoja. Teemahaastattelua käytettiin, koska vastaukset synnyttävät myös suunnittelemattomia kysymyksiä, joilla voi olla yrityksen toimintaan lisäarvoa. Otoksena käytettiin mahdollisimman monipuolista ja erilaista haastateltavaa joukkoa.

Iltaisin haastateltavat kertoivat pysähtyneensä Esimerkkiyrityksen, koska paikka on hyvä ja se on lähellä, sopivan matkan päässä kotoa. Haastatteluillalle sattui myös hyvät esiintyjät, jotka houkuttelivat pitkästä aikaa asiakkaita liikkeelle. Jotkut haastateltavat tulivat toisista juhlista jatkoille ja jotkut taas olivat ensimmäistä kertaa uteliaisuuttaan käymässä Esimerkkiyrityksessä. Useille kuitenkin Esimerkkiyritys on tuttu paikka vuosien takaa ja paikasta on kuultu paljon hyvää. Vieraammille kävijöille paikka löytyi netin kautta tai oltiin muuten ohikulkumatalla. Ohikulkumatkailijat olivat myös huomanneet, että paikkaan oli tullut majoitustarjontaa. Jotkut haastateltavista kertoivat, että Esimerkkiyrityksessä on käytävä kerran kesässä. Esimerkkiyritys sijaitsee hyvällä paikalla päätien varressa ja paikka on viihtyisä näyttävine rakennuksineen. Esimerkkiyrityksen ”henki” oli myös joillekin ihmisille tärkeä motiivi tulla sinne uudelleen tapaamaan tuttuja.

Millainen ruokapaikka Esimerkkiyritys on? Asiakkaat vastasivat, etteivät he ole käyneet ruokailemassa. Syynä varmaankin oli, että asuttiin lähellä. Jotkut kyläläiset käyttivät Esimerkkiyrityksen lounaspalveluja hyväkseen ollen tyytyväisiä lounaisiin ja halusivat käyttää kahvilapalveluja yrityksen toiminnan jatkumiseksi kylällä. Joidenkin ihmisten mielestä taas lounaiden mausteisuus oli lapsille huono asia ja eikä lapsien ruokalajeihin oltu panostettu riittävästi. Jos taas pelkän salaattilounaan halusi, niin valikoima oli huono. Ihmiset eivät olleet valmiita maksamaan pelkää vihreästä salaattista 7.90 euroa. Esimerkkiyrityksen munkit saivat kiitosta ja samaa mieltä olin itsekkin. Oli myös heitäkin, jotka tykkäsivät Esimerkkiyrityksen ruuista, mutta valinnan varaa saisi olla enemmän. Jotkut taas sanoivat, että lounaan ja hinnan taso ei kohtaa. Lounaan hinta oli yleensä noin 14 euroa ja siihen hintaan saatettiin tarjota makkaraa, vihreää salaattia ja jotain keittoa. Ihmiset ovat valmiita maksamaan laadusta ja hyvästä ruuasta, ei muutaman euron makkarasta. Olisiko tässäkin päte-

nyt omistajan ajatus, että halvalla tehdessä, ei tule niin paljon tappiota? Kokki kuitenkin oli ammattitaitoinen ja osasi tehdä hyvää ruokaa. Iltaisin asiakkaille tarjottiin muikkuja, pytti-pannua ja makkaraa. Valikoima oli huikopalana varsinkin miehille hyvä, vaikka hintaa pidettiin kalliikhkona määrään nähden.

Kysymys 3 käsitteli hintatasoa. Kysymykseen vastattiin jossain määrin, että hinnat ovat normaalia tasoa verrattuna muihin paikkoihin, mutta oli myös runsaasti vastauksia, että hintoja on nostettu liikaa. Vanhan omistajan aikaan hintataso oli 20 - 30 prosenttia halvempi. Pienikin hinnan alennus auttaisi varmasti lisäämään kävijämääriä. Jos kahvista ja munkista pitää maksaa 5 euroa, on se liikaa.

Neljäs kysymys käsitteli palvelun tasoa. Yleensä lähes kaikki ihmiset sanoivat sen olevan hyvä, mutta oli myös kokemuksia, ettei asiakkaaseen otettu kontaktia (katse, hymy) tai asia sanottiin töksäyttämällä. Tänä kesänä henkilökuntaa oli vähennetty ja se oli lähes kokonaan uusittu. Joku asiakas valitti, ettei kassakonetta hallittu kunnolla ja sähläys aiheutti liikaa odotusta. Haastattelun aikaan Esimerkkiyriytykseen sattui uuden omistajan yrittäjätuttu, joka oli aivan loistava asiakaspalvelija. Hän oli vain vähän aikaa kiireapulaisena, mutta hänenlaisiaan asiakaspalvelijoita kyseinen yritys olisi kaivannut enemmän.

Viides kysymys: "Mitä muuttaisit (ruokalista, palvelu yms.)?" Hintoihin kaivattiin muutoksia esimerkiksi siiderit tasarahalla (2 kpl 10 e). Pitkämatkalaiset kaipasivat yöpymismahdollisuutta, hintatasoa kaivattiin alemmas, nuorisoiiltoina parkkipaikalle enemmän vahteja (koska nuorison käytös oli usein epäasiallista), lapsille enemmän lounasvaihtoehtoja ja erityisruokavalioiden huomioimista, juomapisteitä enemmän.

Yhdeksännessä kysymyksessä kysyin ulkoalueen viihtyvyydestä ja seuraavassa kysymyksessä oli siihen jatkoa eli olisiko ulkoalueen viihtyvyydessä jotain muuttamista. Nykyiseen ulkoalueeseen tyytyväisiä ja eivät muistaneet muualla olevan tällaista ulkoaluetta.

Kysymys 11: "Millaisia palveluja kaipaisit Esimerkkiyriytykseen?" Kesäteatteria kaivattaisiin useammin kuin kerran kesässä tai myös erilaiset show:t, lasten/perhetapahtumat olisivat tervetulleita. Myös kauppaa toivottiin, mutta sellainen Esimerkkiyriytyksessä olikin, joka kuitenkin lopetettiin ilmeisesti huonon kävijämäärän takia. Eniten toivottiin majoituspalvelua ja parempia asuntovaunu/-autopaikkoja ja seuraavaksi eniten kyyditystä, joka sekin lopetettiin uuden omistajan myötä.

Seuraavana tiedustelin Esimerkkiyriytyksen nettisivujen käyttöä. Suurin osa ihmisistä seuraa Esimerkkiyriytyksen toimintaa netistä. Yleensä tapahtumia seurattiin paikallislehdistä tai nettisivuilta. Esimerkkiyriytyksen nettisivut olivat selkeät, mutta usein sivujen päivitys ei ollut ajan tasalla. Näistä sitten päästäänkin Esimerkkiyriytyksen mainontaan ja sen riittävyteen.

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että mainontaa on tarpeeksi, mutta uuden omistajan myötä lehtimainonta on kuitenkin vähentynyt tai mainokset pienentyneet. Vaikka internetiä käytetäänkin paljon, lehtimainonnastakaan ei haluta luopua. Tienvarsimainoksia majoitustietoineen kaivataan tien varteen enemmän.

Viimeinen kysymys oli risuja/ ruusuja. Tiloihin oltiin tyytyväisiä ja muihin puitteisiin sekä tunnelmaan. Omistajaan kaivattiin lisää kontaktia ja häneltä toivottiin enemmän lämmenhenkisyyttä. Asiakkaat kokivat hänet kaukaiseksi ja pois vetäytyväksi. Lounaalla ei saa tarjota kuoriperunoita ja lounas on liian kallis laatuun nähden. Asiakkaat haluavat alkoholittomien juomien rinnalle pirteitä ja raikkaita alkoholittomia versioita. Kanta-asiakaskortteja ei ole toimitettu, vaikka niiden hakemisesta oli aikaa. Lisäksi itikka- ja karpäsongelmaa pidettiin harmillisena ja niitä toivottiin pois varsinkin ruokailutiloista. Hintatasoa kauttaaltaan toivottiin alemmaksi, kuten jo edellisissä kysymyksissä viestitettiin. Wc-tiloihin kaivattiin enemmän kontrollia. Tässä kysymyksessä myös vastattiin, että paikkaa pidetään viihtyisänä, kauniina ja hyvänä paikkana, kun vain liekin saisi vielä uudelleen roihuamaan.

8 ESIMERKKIYRITYKSEN MUUTOSJOHTAJUUS

Tässä luvussa käsitellään Esimerkkiyrityksen muutosjohtajuutta. Muutosjohtajuuden ollessa aiheena uuden omistajan muutos meni huonompaan suuntaan huonojen johtamistaitojen ansiosta. Entinen omistaja viihdytti asiakaskuntaa kyselemällä kuulumisia ja huolehti hyvistä suhteista muihin organisaatioihin. Uusi omistaja taas halusi tehdä ´oikeaa´ työtä esimerkiksi paistamalla muikkuja, koska hänen mielestään oli liian kallista kuljeksia ihmisten parissa kysellen kuulumisia. Ihmisten huomioiminen, hyvä asiakaspalvelu ja iloinen asenne ei kuitenkaan maksa mitään, mutta tuo varmasti lisää euroja kassaan. Entinen omistaja panosti riskin uhalla hyviin ja suosittuihin esiintyjiin. Uusi omistaja oli taas sitä mieltä, että ottamalla halvan esiintyjän, ei tule miinusta, vaikka asiakkaita tulisi sata.

Itse hyödynnän asiakastytyväisyyskyselyn tuloksia varmasti uuden omistajan kanssa, koska tämä oli hyvä esimerkki huonosta johtajuudesta. Toisaalta taantumalla oli varmasti oma osuutensa asiaan, jolloin ei ollut viisasta nostaa omistajavaihdoksessa hintoja 20-30 %:lla.

Henkilökunta on perehdytettävä kunnolla tehtävään työhön. Kohdallamme on ollut tilanne, että työntekijä ei osannut etsiä koneelta kanta-asiakastietoja, vaan asiakas itse joutui autamaan työntekijää asiassa. Ystävällistä ja palveluultista henkilökuntaa kaivataan. Tervehdys on sanottava jo heti sisään tullessa eikä vasta kassalla ja kiitos hei on myös paikallaan. Omistajan suusta ei kaivata ”sammakoita”.

Yöpymismahdollisuus olisi paikalle hyvä lisä. Yöpymisen ei tarvitsisi olla viiden tähden hotellimajoitusta, mutta pieni ja siisti mökki kelpaisi. Myös asuntovaunupaikkoja kaivattiin enemmän, ennen kaikkea sähköpaikkoja, ja hyviä peseytymismahdollisuuksia. Jos Esimerkkiyritys ei pystyisi järjestämään majoitusta itse, pitäisi läheisten majoitusliikkeiden kanssa tehdä enemmän yhteistyötä ja kehitellä hyviä majoituspaketteja.

Esimerkkiyritys ei ole oikeastaan ollenkaan paneutunut erikoisruokavalioihin. Nykyisin ihmisissä on niin paljon keliaatikkoja, gluteenittomia, diabeetikoita, laktoosittomia, että heitä pitäisi huomioida enemmän.

Leipomotuotteita odotettiin valikoimaan lähialueelta. Leivonnaisia pitäisi pystyä ostamaan mukaan, samoin kuin kahvia (kannellinen muki). Tuoreutta arvostettiin ja suolaisia leivonnaisia kaivattiin enemmän valikoimaan. Myös salaattiannoksia kaivattiin myyntiin ja pizzan kanssa salaattiannoksia.

Uuden omistajan aikana oli hyvä asia se, että vedestä ei tarvinnut maksaa. Jossain vaiheessa entinen omistaja veti ilmaisveden pois jakelusta, sillä se oli muusta myynnistä pois.

Talon isännän kaivattiin olevan ulospäin suuntautunut, jututtaa kävijöitä ja tervehtiä ihmisiä. Tämä oli varmasti yksi tärkeimmistä asioista, jota kaivattiin edellisen omistajan jälkeen.

Ulkoalueen viihtyvyydessä Esimerkkiyritys aina ollut siihen panostaja. On hienoja riippukukka-asetelmia runsaasti ympäri terasseja ja sisäpihaa. Sisäpihalla on tuoleja ja pöytiä riittävästi. Tieltä katsottuna ympäristö on pidetty houkuttelevana. Tien puoleiseen alueeseen pitäisi saada autoilijoille enemmän jotain, joka herättäisi huomion ja houkuttelisi pysähtymään. Nuorisoihtojen jälkeiseen epäsiisteyteen parkkipaikoilla pitäisi kiinnittää huomiota ja siihen, ettei se pölyäisi kuivalla säällä. Jotkut olivat pysähtyneet Esimerkkiyritykseen sen takia, että paikka näytti viihtyisältä ja siistiltä. Liikuntarajoitteiset ihmiset on huomioitu molempien omistajien aikaan, sillä sisään pääsee myös luiskia myöten. Asiakkaat kiinnittivät huomion hyvinkin pieniin asioihin, kuten esimerkiksi palaneisiin lamppuihin, mikron puuttumiseen (lasten ruokien lämmitys) tai vessan pöntön vuotamiseen. Lapsille kaivattiin toimintaa, johon oli hieman jo panostettukin trampoliinin ja pomppulinnan muodossa. Ainoa miinus oli, että pomppulinnan ilmat eivät kestäneet tarpeeksi hyvin vuotokohdan takia ja trampoliinista puuttui turvaverkko.

9 ESIMERKKIYRITYKSEN ASIAKASPALVELU

Tässä osuudessa keskitytään Esimerkkiyrityksen asiakaspalveluun. Yksityis- ja työelämässä on paljon erilaisia muutoksia. ”Tutkimuksissa on todettu, että hyvä elämänhallinta auttaa kestävästi muutoksiin liittyvää stressiä ja sietämään niiden mukanaan tuomaa epävarmuutta” (Kassler-Pottier, 2009, 137). Minusta yrityksissä tarvitaan muutoksia, mutta liialliset muutokset eivät kuitenkaan ole tarpeen. Olisi osattava tehdä esimerkiksi organisaatiomuutos jo kerralla niin hyvin kuin mahdollista, ettei uutta organisaatiomuutosta tarvitse tehdä muutaman vuoden sisään uudelleen.

Jos haluaa erottua muista yrityksistä, kannattaa panostaa asiakaspalveluun. Usein kuvitellaan, että yksistään asiakaspalvelijoilla on vastuu hyvästä laadusta ja palvelusta, mutta erinomaiseen asiakaspalveluun päästäkseen yrityksen johdolla on asiakaspalvelussa suurin vastuu. Heidän on kehitettävä ja ylläpidettävä sitä. Asiakaspalvelun parantamisessa on kehitettävä toimintatapoja. (Reinboth, 2008)

Ei ole väärin sanoa, jos hyvässä asiakaspalvelussa puhutaan empatiasta, jolloin asiakaspalvelija pystyy näkemään asiakkaan sielun sopukoihin. Tätä taitoa ei voi opiskella, kuten muita ihmistaitoja (Reinboth, 2008, 8).

Ensimmäiseksi on muistettava, että perustana on hyvä henkilökunta riittävine asiakaspalvelutaitoineen. Opiskelua tarvitaan ja käytännössä opitaan loput – kukaan ei ole seppä syntyessään. Myönteisestä asenteesta on hyötyä muiden taitojen lisäksi (Reinboth, 2008, 8). Monen yrityksen ongelmana on, että unohdetaan olevan asiakasta varten. Minusta tämä oli myös Esimerkkiyrityksen ongelma. Asiakaspalvelijat olivat suurimmaksi osaksi asiakaspalvelutaidottomia viime vuosina. Asiakastytyväisyyskyselyni aikaan kuitenkin kiireapulaisena oli eräs yrittäjänainen, jolla oli hyvä asiakaspalvelutaito ja läheinen suhde ihmisiin. Asiakas tunsikin olevansa tervetullut yritykseen. Häntä oli ilo seurata ja hän saikin monelta ihmiseltä kiitosta työskentelystään. Asia, missä hän olisi tarvinnut apua, oli kassakoneen käyttö varsinkin kiiretilanteessa. Itselleni tuli mieleen, että asiakastytyväisyyskyselyn jälkeen olisin voinut keskustella omistajan kanssa asiakaspalvelun tärkeydestä ja rekrytoinnista. Itse kiinnitin huomiota yhden asiakaspalvelijan tatuoituun olkaparteeseen ja toisen lävistykseen, jotka eivät minusta kuulu hyvään asiakaspalveluun. Niitä ei tietenkään voi kieltää, mutta tatuointia voidaan peittää vaatetuksella ja lävistykset voidaan poistaa työpäivän ajaksi. Yhtenäinen työvaatetus olisi henkilökunnalla hyvä olla käytössä. Pelkkä ystävällinen asiakaspalvelija ei ole hyvä, jos toiminnan asiakaslähtöisyyttä ei muuten ole ajateltu. Tällä tarkoitan laatua, jolloin ongelman ratkaisijana joutuu toimimaan asiakas itse.

Esimerkkiyrityksessä voitaisiin käyttää DISK Henkilöprofiilia. Sillä voisi helposti määritellä kuka on luontaisesti mihinkin työtehtävään sopiva. Yrityksen henkilöstön valintatilanteessa

on mietittävä millaisia profiileita ja rooleja tarvitaan. Sitä voi verrata urheilumaajoukkueen valintaan. Yrityksessä tarvitaan erityyppisiä henkilöitä eri tehtäviin ja rooleihin.

Esimerkkiyrityksen on kehitettävä asiakaspalvelua paremmaksi. Ensin pitäisi valita asiakaspalvelutyylit – keitä ovat asiakkaat ja mitä asiakkaat haluavat. Seuraavana pohdittaisiin, mitä tarjoamme valituille asiakkaillemme. Kolmantena pohdittavana on, millaisena haluttaisiin asiakkaan näkevän Esimerkkiyrityksen. Viimeisenä Esimerkkiyritykselle rakennettaisiin palvelukonsepti (Reinboth, 2008, 60-63). Kun näitä asioita on pohdittu ja visio on viety käytäntöön, mietittäisiin vielä asiakaspalvelua. Esimerkkiyrityksessä asiakaspalvelu ontui hie- man. Uuden työntekijän tullessa yritykseen töihin, on hänet perehdytettävä työtehtäviinsä hyvin. Perehdytys voidaan jakaa neljään osaan (Reinboth, 83-84):

- tervetuloa taloon
- perehdytetään asiakaspalvelusitoumukseen, ohjenuoriin ja yrityksen arvoihin
- perehdytetään työtehtäviin, tuotteisiin ja työympäristöön
- tutustutaan työyhteisöön ja työkavereihin

Asiakaspalvelussa on mielestäni muiden taitojen lisäksi tärkeää aito hymy, joka antaa voimia itselle ja asiakkaalle. Mieliälä varmasti kohenee ja onnistuminen antaa myös iloa (Pitkänen, 2006). Positiivisen asenteen omaavan asiakaspalvelijan on muistettava asiakkaiden erilaisuus ja kaikkia asiakkaita olisi ymmärrettävä oikeanlaisesti.

Asiakkaat voidaan jakaa seuraavasti (Pitkänen, 159):

- viisas asiakas (kuuntele häntä, koska hän voi tietää miten asioita hoitaa ja haluaa vai- kuttaa)
- vaativa asiakas (myöntele, kiitä, koska asiakas tiedostaa ja parantaa maailmaa mui- denkin puolesta)
- valittava asiakas (älä torju tai selittele, koska valitukseen voi olla aihetta tai hänellä on muuten negatiivinen perusasenne)
- tärkeilevä asiakas (vältä kepeyttä ja huumoria, koska asiakas pitää itseään muita ar- vokkaampana)
- kiireinen asiakas (älä ohjaile, kiire on tällaiselle asiakkaalle tehokkuutta)
- hermostunut asiakas (yritä ymmärtää, kestä ja olla rauhallinen, koska asiakas yleensä purkaa paineitaan)
- tuttavallinen asiakas (voi olla tunkeileva myös asiakas)
- esiintymishaluinen asiakas (kaipaa huomiota, haluaa hauskuttaa)

Esimerkkiyrityksen pitäisi pystyä luomaan takaisin sellainen mielikuva, että se erottuu edukseen (Reinboth, 2008). Esimerkkiyrityksen on pyrittävä saamaan onnistunut brändi, jonka avulla asiakas katsoo yritystä. Brändillä tarkoitetaan tietoa, kokemusta ja mielikuvaa.

Asiakkaan myönteisessä yrityskäsityksessä yritys pystyy saamaan pienet virheet anteeksi, mutta kielteisessä käsityksessä asiakas tulkitsee pettymyksen yrityksen heikoksi tasoksi (Reinboth, 2008. 33). Esimerkkiyrityksessä varmasti monet asiakkaat kokivat kuulopuheiden ja erilaisten negatiivisten kirjoitusten vaikuttaneet yrityksen maineeseen, jolloin kävijämäärä lähti laskuun. Jos itse vertaan omakohtaisia kokemuksia esimerkiksi 10 vuoden takaiseen elämään Esimerkkiyritykseen, niin silloin siellä oli paljon ihmisiä ja rento tunnelma. Viime vuosina Esimerkkiyrityksen ”henki” katosi jonnekin ja paikkaa markkinoitiin huonosti. Onhan internet nykyaikaa, mutta se ei silti tavoita kaikkia ihmisiä. Siitä myös pidetään, että yrityksen kuulumisista kirjoitetaan lehdissä.

Muutosjohtajuudessa on hyvä käyttää internetin mahdollistamaa verkostoitumista. Se lisää avoimuutta, nopeutta sekä joustavuutta, mutta on myös muistettava sosiaalisen median mahdollisuuksien myötä uudet uhkat ja riskit, joihin on osattava varautua (Forsgård & Frey, 2010).

Omistajan olisi pitänyt selvittää paremmin asiakkaan odotuksia Esimerkkiyrityksen toiminnasta kysymällä ja havainnoimalla. Asiakastyytyväisyyskysely olisi pitänyt jo tehdä aikaisemmin.

Esimerkkiyrityksen olisi hyvä panostaa palkkausjärjestelmään, koska sillä voidaan vaikuttaa siihen mihin henkilöstö palvelussa ja yrityksessä panostaa. Työaikajärjestelmällä (työaikapankki) saadaan joustoa kiireen ja taas hiljaisen työajan välille. Tällä saadaan lisättyä henkilöstön tyytyväisyyttä ja pysyvyyttä.

Tässä viimeisessä luvussa pohditaan Esimerkkiyrittäjien tehtyä asiakastytyväisyyskyselyä ja sen vahvoja sekä heikkoja puolia. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli parantaa Esimerkkiyrittäjien toimintaa heikentämättä työilmapiiriä ja auttaa muutosten toteutumises- sa. Teoriaa oli helppo kirjoittaa, sillä muutosjohtajuusmateriaalia löytyy kirjastosta ja netistä runsaasti. Itse innostuin muutosjohtajuudesta oman työpaikkani kautta, koska olin toiminut esimiehenä ja ollut useissa organisaatiomuutoksissa mukana. Case yritykseksi en kuitenkaan voinut ottaa työpaikkaani ja alkuperäisen suunnitelman mukaan olin aikeissa käyttää toista yritystä opinnäytetyöhöni. Viime metreillä kuitenkin vaihdoin yrityksen Esimerkkiyrittäjien yritykseen. Esimerkkiyrittäjien asiakastytyväisyyskyselyn teko oli todella mielenkiintoinen tehtävä, joka tuli aivan kuin salama kirkkaalta taivaalta. Ajattelin, voisiko tälle yritykselle tehdä jotain, joka voisi olla apuna yritystoiminnalle. Muutaman päivän asiaa mietittyäni, oivalsin, että Esimerkkiyrittäjä voisi sopia opinnäytetyöhöni ja otan sen opinnäytetyön esi- merkkiyrittäjien yritykseksi. Otin yhteyttä Esimerkkiyrittäjien omistajaan ja idea sai myönteistä kannatusta. Aloin miettimään monipuolisia kysymyksiä ja olin sen jälkeen uudelleen yhtey- dessä Esimerkkiyrittäjien omistajaan. Räätelimme muutamia kysymyksiä uudelleen ja tein kysymyslomakkeen. Halusin toteuttaa haastattelut muutamina iltoina ja päiväsaikaan, kos- ka pelkäsin, etteivät asiakkaat muuten osallistuisi kyselyyn tai asiakaspalvelijat eivät muis- taisi kyselyä tai haluaisi tehdä haastattelua varsinkaan kiireaikana. Monet haastattelijat te- kevät yleensä kysymykset, joihin vastataan asteikolla 1-5. Itse epäilin, että suurin osa kui- tenkin vastaisi haastatteluuni useimmiten numerolla 3, jolloin se ei vastaisi todellisuutta. Olimme myös päättäneet vastaajien kesken arvottavista palkinnoista, jolloin vastaamispro- sentti olisi suurempi. Olin todella tyytyväinen vastausprosenttiin, ja kieltäytyjiä oli vain muu- tamia. Kieltäytymisen syynä oli kiire tai ensimmäistä kertaa kyseisessä paikassa käyminen eikä sen takia halunnut tai osannut vastata kysymyksiin. Haastattelu oli kuitenkin todella hauskaa, vaikkakin aikaa vievää, koska vastaukset kirjoitettiin. Vaikka Esimerkkiyrittäjä sai- kin hyviä vastauksia, niin opin samalla paljon ihmisistä, jotka tarvitsevat tällaisia paikkoja. Haastattelussa valikoin haastateltaviksi vanhempia ihmisiä, lapsiperheitä, sinkkuja, nuo- rempia ihmisiä ja pariskuntia. Tällöin saisi paremman kuvan erilaisten ihmisten mieltymyk- sistä.

Haastattelumenetelmän vahvoina puolina koin kirjalliset vastaukset verrattuna siihen, että olisin käyttänyt haastattelussa asteikkoa 1-5. Otoksessa oli varmasti yli viidesosa sellaisia henkilöitä, jotka olivat ensimmäistä kertaa Esimerkkiyrittäjien yrityksessä. Tällaisia henkilöitä oli suu- rimmaksi osaksi päiväsaikaan toteutetussa haastattelussa. Jos vastaukset olisivat olleet numeerisia, todennäköisesti olisi vastattu:” En osaa sanoa”. Nyt kuitenkin sain yleensä kaivettua jotain lisätietoa, kun kysymykseen piti vastata lauseella. Ihmiset myös suhtautui- vat paljon positiivisemmin kyselyyn, jonka toteutin itse. Jos kysymys oli vaikea, niin pystyin itse selittämään mitä tarkoitin. Minusta vahvuus oli myös siinä, että laajensin kyselyn kat-

tamaan kaikkia osa-alueita. Opin myös tulkitsemaan ihmisiä, kannattaako juuri tuota ihmistä haastatella vai ei.

Heikkoina puolina taas oli, että laajassa kyselyssä meni asiakasta kohden paljon aikaa. Ilassa tai päivässä en ehtinyt kovin montaa haastattelua tekemään. Tämä yllätti minut, koska moni henkilö halusi kertoa myös muutakin, kun vain pelkästään vastata kysymykseen. Toisaalta se oli antoisaa. Toinen huono puoli oli, että päivällä jouduin odottelemaan asiakaita haastateltavaksi jossain vaiheessa päivää. Onneksi sain silloin tauon ja saatoin haukata jotain välipalaa. Heikkoina puolina taas kiireiselle asiakkaalle olivat useat kysymykset ja kirjalliset vastaukset. He olisivat odottaneet rasti ruutuun tehtäviä ja lyhempää kyselyä.

Positiiviset kokemukset kyselyssä kuitenkin kannustivat jatkamaan. Ehkä seuraavassa kyselyssä teen kysymyksiä myös asteikolle 1-5, jolloin vaadin tiettyihin vastausnumeroihin perustelut. Sen huomasin itsestäni, että tällaisia kyselyitä on pienin väliajoin mukava tehdä. Kuitenkin jos minun pitäisi ansaita elantoni tekemällä pelkästään tällaista työtä, niin en ole luonteeltani sellainen henkilö. Tässä asiakastytyväisyyskyselyssä motivoijana oli se, että paikka on kuulunut ennen suvulleni ja sitä kautta haluan sille jatkoa. Tämän kaltainen yritys tuo eloa pienelle maalaispaikkakunnalle.

Se harmittaa, että kyselyn vieminen konkreettisesti yrityksessä oleviin ongelmiin. Itse olen miettinyt olisiko yritykselle olemassa sellainen punainen lanka, jonka avulla saisi yritykselle uusia näkökulmia ja uusia mahdollisuuksia. Itse en ryhtyisi yritystä laajentamaan, päinvastoin joitakin toimintoja voisi poistaa ja vastaavasti niiden tilalle kehittää uutta.

Eniten varmasti edistin asiakastytyväisyyskyselyn tekemisellä ammatillista kasvuani, koska olen toiminut esimiehenä ja joutunut tekemisiin erilaisten kyselyiden kanssa. On aivan erilaista tehdä kyselyä vieraille henkilöille kuin oman työpaikan väelle. Rohkeus on kasvanut. Ja varmasti pystyn hyödyntämään tätä tehtävää myös jatkossa. Esimerkkiyrityksen kannalta tulosten seuraaminen jäi kesken yrityksessä olevien ongelmien takia. Yritin kertoa vinkkejä toiminnan muutokseen, koska omistaja oli kiinnostunut vastauksista. Hän kuitenkin suhtautui äkkiseltään hieman vastahakoisesti uusiin ajatuksiin. Omistajan on kuitenkin uskallettava ottaa riskejä ja hänellä täytyy olla muutoshalukkuutta. Toiminnan käytäntöjen on muututtava, mikäli haluaa luoda yrityksestä menestyvän. Yhteiskunta muuttuu ja samalla muuttuvat ihmisetkin. Yrityksen on muutettava toimintatapojaan pärjätäkseen. Itse löysin yrityksen toiminnasta uusia näkökulmia ja mietin, mitä itse tekisin jos johtaisin itse tätä yritystä. Tämän kyselyn takia kiinnostuin itse tuon tyylisestä yrittämisestä tai jotenkin siinä mukana olostani. Yritin myös miettiä uusia näkökulmia, joista ensimmäiseksi lähtisin tekemään enemmän yhteistyötä muiden yrittäjien kanssa.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

Aarnikoivu, H., 2008. *Esimiehenä arjessa*. Juva: WSOY

Forsgård, C. & Frey, J., 2010. *Suhde Sosiaalinen media muuttaa johtamista, markkinointia ja viestintää*. Vantaa: Hansaprint Oy

Hyppänen, R., 2013. *Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä*. Porvoo: Edita Publishing Oy

Järvinen P., 2011. *Esimiestyön vaikeus ja viisaus*. Helsinki:WSOYpro Oy, 1. painos

Kasslin-Pottier, H., 2009. *Reilu ja rohkea esimies*. Helsinki: Yrityskirjat Oy

Kotter J.P., 1996. *Muutos vaatii johtajuutta*. Helsinki: Oy Rastor Ab

Kotter, J-P.2009. *Tärkeysjärjestykseen nyt*. Helsinki: Talentum

Nurmi, R. 2000. *Johtaminen ympäristössään*. Tampere: Tammer Paino

Pitkänen, R., 2006. *Parasta palvelua. Miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa?* Helsinki: WSOYpro

Reinboth, C., 2008. *Johda ja kehitä asiakaspalvelua*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Ylikoski, K., & Ylikoski, M., 2009. *Työyhteisö muutosmurroksessa. Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa*. Työturvallisuuskeskus TTK. Painojussit Oy. 5. uudistettu painos.