



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

LIIKETALOUS

TUTKINTOTYÖRAPORTTI

**SISÄISEN ASIAKASPALVELUN LAATU
JA SEN KEHITTÄMINEN
Case Wihuri Oy Wipak**



Minna Niukkanen

Liiketalouden koulutusohjelma
marraskuu 2006
Työn ohjaaja: Simo Vesterinen

TAMPERE 2006



Tekijä:	Minna Niukkanen	
Koulutusohjelma:	Liiketalouden koulutusohjelma	
Tutkintotyön nimi:	Sisäisen asiakaspalvelun laatu ja sen kehittäminen – Case Wihuri Oy Wipak	
Title in English:	Internal customer service quality and how to develop it – Case Wihuri Oy Wipak	
Työn valmistumis- kuukausi ja -vuosi:	marraskuu 2006	
Työn ohjaaja:	Simo Vesterinen	Sivumäärä: 58

TIIVISTELMÄ

Asiakaspalvelun laatu on tulevaisuuden menestystekijä yritysmaailmassa. Asiakaspalvelua on mahdollista kehittää monella tavalla, mutta yrityksen tulee valita itselleen sopivimmat tavat siihen. Laadun kehittämisen lähtökohtana on nykyisen asiakaspalvelun laadun taso, jonka pohjalle aletaan rakentaa uutta laatuajattelua.

Kansainvälinen palveluympäristö on vielä vaativampi kuin kotimainen palveluympäristö, koska siinä tulee huomioida myös asiakkaan kulttuuri, tavat ja kieli. Kansainvälisillä markkinoilla yrityksellä on paremmat kasvumahdollisuudet, mutta myös kilpailu on kovempaa. Laadukkaiden palvelujen avulla yrityksellä on mahdollisuus erottua kilpailijoista myös kansainvälisillä markkinoilla.

Työn toimeksiantaja Wihuri Oy Wipak on kansainvälinen pakkauslaminaatteja valmistava yritys. Wipak-ryhmä muodostuu useista myyntikonttoreista ja tehtaita ympäri Eurooppaa. Työn tarkoituksena oli selvittää Wihuri Oy Wipak Nastolan toimipisteen asiakaspalvelun laadun taso ja saatujen tulosten perusteella pyrkiä kehittämään asiakaspalvelua ja laatuajattelua organisaatiossa.

Tutkimus toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella, joka lähetettiin myyntikonttoreihin ja tytäryhtiöihin. Tarkoituksena oli, että he voisivat kertoa mielipiteensä Wihuri Oy Wipak Nastolan toimipisteen sisäisen asiakaspalvelun laadusta ja eri osa-alueiden toimivuudesta.

Tutkimustulosten perusteella on mahdollista huomata muutamia parannettavia kohtia Wihuri Oy Wipakin asiakaspalvelusta. Tulosten perusteella saatiin selville, että sisäinen viestintä, tuotannosuunnittelu ja henkilöstöresurssit vaativat parannusta. Näiden tekijöiden kehittäminen kasvattaisi asiakaspalvelun tasoa ja parantaisi mitä todennäköisimmin yrityksen menestystä.

Asiakaspalvelun laatua tulee kehittää koko ajan, jotta yritys voi pysyä mukana kilpailussa. Wihuri Oy Wipak on ymmärtänyt sisäisen asiakaspalvelun laadun merkityksen yrityksessä. Heidän on tärkeää pitää kiinni saavutetusta laadusta, mutta jatkuvaa kehittymistä ja laadun seurantaa ei saa unohtaa tulevaisuudessakaan.

Avainsanat: asiakaspalvelu, laatu, sisäinen asiakkuus, laatujohtaminen

Sisällysluettelo

1 Johdanto.....	5
2 Asiakaspalvelu	6
2.1 Asiakaspalvelija	6
2.2 Sisäinen asiakaspalvelu.....	7
3 Asiakaspalvelun laatu.....	9
3.1 Koettu kokonaislaatu.....	10
3.2 Palvelun saatavuus.....	11
3.3 Tyytyväisyys	11
3.4 Ongelmat	12
3.5 Tulevaisuus.....	13
4 Laadun kehittäminen	14
4.1 Tutkiminen	15
4.2 Laadun merkitys	15
5 Laatujohtaminen.....	17
5.1 Henkilöstöhallinta.....	17
5.2 Tiedon jakaminen	18
5.3 Motivointi.....	18
5.4 Tukeminen	19
5.5 Tuottavuus	20
6 Kansainvälinen palveluympäristö	21
7 Wihuri Oy Wipak.....	23
7.1 Asiakaspalvelu Wipakilla.....	23
7.2 Vientisihteerit	24
8 Sisäisen asiakaspalvelun laadun tutkimus	25
8.1 Taustatiedot	25
8.1.1 Myyntialueet	25
8.1.2 Yhteydenpito Nastolan konttoriin.....	26
8.2 Asiakaspalvelu	27
8.2.1. Sihteerien saavutettavuus	27

8.2.2 Myyntipäälliköiden saavutettavuus	28
8.2.3 Vastausnopeus	29
8.2.4 Asiakaspalvelun ystävällisyys	30
8.2.5 Tehokkuus ja joustaminen hätätilanteissa	31
8.3 Toimitusajat	32
8.3.1 Toimitusaikojen täsmällisyys	32
8.3.2 Tyytyväisyys toimitusaikoihin	33
8.3.3 Näyterullien saamisen helppous	34
8.4 Asiakirjat ja käsittelyajat	35
8.4.1 Lähetysasiakirjojen oikeellisuus	35
8.4.2 Tilausmuutosten käsittely	36
8.4.3 Reklamaatioiden käsittely	37
8.5 Kokonaistyytyväisyys	38
8.5.1 Viestit asiakaspalvelulle	39
9 Tulosten arviointia ja pohdintaa	40
9.1 Validiteetti	40
9.2 Reliabiliteetti	40
9.3 Objektiivisyys	41
9.4 Yleistettävyyys	41
10 Johtopäätökset	42
11 Yhteenveto	45
12 Kehitysehdotukset	47
Lähteet	50
Liitteet	52
Liite 1: Saatekirje	52
Liite 2: Kyselylomake	53
Liite 3: Kehitysehdotukset	56
Liite 4: Haastattelujen teemarungot	58

1 Johdanto

Tommi Rasila (27.10.2006, esitelmä) korostaa palvelujen merkitystä nyky-yhteiskunnassa. Tämän vuoksi palveluiden monipuolisuudessa tarjoamisessa on yritysten tulevaisuus. Normaalit teollisuusyrityksetkin lisäävät kaiken aikaa palveluitaan, jotta he voisivat pysyä mukana yhä kovenevassa kansainvälisessä kilpailussa. (Rasila 27.10.2006, esitelmä.)

Palveluiden merkitystä yrityksen selviämiseksi ei voida vähätellä. Asiakaspalvelu on yrityksen yksi kulmakivi ja kaiken ollessa kohdallaan se myös kasvattaa kilpailuetua. Asiakaspalveluhenkilökunta vaikuttaa omalla persoonallaan asiakaspalvelun laatuun ja sitä kautta asiakastyytyväisyyteen. Henkilöstön tyytyväisyys ja motivoituneisuus ovat tärkeitä tekijöitä laatustrategiaa luodessa.

Asiakaspalvelun laadun pitäisi muuttua markkinoiden mukana, joten kerran tehty laatukonsepti ei takaa yrityksen loputonta menestystä. Työntekijät ja toimintatavat pysyvät monissa yrityksissä samoina vuodesta toiseen. Asiakaspalvelun laadun kehittäminen olisi kuitenkin ilmeisen tärkeää, mutta miten on mahdollista pysyä kehityksessä mukana? Tarkoittaako se henkilöstön uusimista tai liikeidean muuttamista? Ja millä resursseilla tämä kaikki on mahdollista?

Wihuri Oy Wipak on kansainvälinen yritys, joka valmistaa pakkauslaminaatteja herkästi pilaantuvien elintarvikkeiden ja sairaalavälineiden pakkaamiseen. Wipakin elintarvikelaminaattien liiketoiminta muodostuu pääasiassa myyntikonttoreista ja tehtaista ympäri Eurooppaa. Nastolan toimipisteen asiakaspalvelu on suurimmaksi osaksi yhteydessä omiin myyntikonttoreihin ja tehtaisiin, joten asiakaspalvelu Nastolasta käsin on enimmäkseen yrityksen sisäistä asiakaspalvelua.

Wihuri Oy Wipakin sisäistä asiakaspalvelun laatua ei ole varsinaisesti tutkittu aiemmin, joten tutkimusongelmaksi päätettiin asiakaspalvelun laadun tason määrittäminen. Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeella, jossa selvitettiin myyntikonttoreiden ja tytäryhtiöiden tyytyväisyyttä Nastolan toimipisteen asiakaspalvelun eri osatekijöihin. Tutkimuksen tuloksista löytyi muutamia erinomaisia asiakaspalvelun osia, mutta joidenkin toimintojen palvelun laadussa on myös parantamisen varaa.

2 Asiakaspalvelu

Tuotteet ja yritykset ovat samankaltaistuneet viime vuosikymmeninä. Tämä on luonut yrityksille paineita erilaistua. Monet yritykset toteuttavat erilaistumista lisäämällä perustuotteen ympärille palveluelementtejä, joilla oma tuote saadaan erilaiseksi muihin markkinoilla oleviin verrattuna. Palvelut tuottavat myös tehokkaimmin kilpailuetua yrityksille, joten siksi monet teolliset valmistajayrityksetkin ovat alkaneet kehittää palvelujaan. (Havunen 2000: 196; Tikkanen 2005: 109.)

Palvelu mielletään yleensä vain normaaleihin ja tuttuihin palveluyrityksiin, mutta laajasti ottaen kaikessa ihmisten välisessä toiminnassa on kyse palvelusta (Jokinen, Heinämaa & Heikkonen 2000: 220). Kotlerkin (2005: 123) tuo esiin kirjassaan Theodore Levittin mielipiteen palvelualasta: ”Ei ole olemassa sellaista kuin palveluala. On vain aloja, joiden palvelukomponentti on suurempi tai pienempi kuin muilla aloilla. Jokainen on palvelualalla.”

Palvelu itsessään on melko monimutkainen asia ja siksi sen määrittely tiiviisti ja yksiselitteisesti on hankalaa. Palvelun keskeisiä ominaispiirteitä ovat kuitenkin sen aineettomuus, heterogeenisuus, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus sekä ainutkertaisuus. (Lämsä & Uusitalo 2002: 17.)

2.1 Asiakaspalvelija

Asiakaspalvelijoita ovat kaikki organisaation jäsenet, jotka kohtaavat asiakkaan kasvokkain, puhelimesta, sähköpostitse tai internet-palvelun ylläpitäjänä. Välillisesti asiakaspalvelijoita ovat myös ne jäsenet organisaatiossa, jotka tuottavat sellaista informaatiota, joka muokkaa asiakkaan kuvaa organisaatiosta ja sen palvelujen laadusta ja luotettavuudesta. Palvelun laatua ei voi siis pitää vain niiden henkilöiden vastuulla, joiden pääasiallinen tehtävä liittyy asiakaspalveluun. (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002: 44, 64.)

Asiakaspalvelijalla tulee olla rohkeutta kohdata asiakas ja paneutua hänen tilanteeseensa. Toimimalla oikein asiakaskohtaamisessa myyjä saa asiakkailtaan kiitosta, joka antaa hänelle onnistumisen tunteen ja hän saa tyydytystä hyvin tehdystä työstä. Myyjän viihtyessä työssään myös asiakastyytyväisyys kasvaa. Onnistunut myyntiprosessi takaa asiakastyytyväisyyden paranemisen ja lisäksi yrityksen tulokset kehittyvät nopeasti ja pysyvästi. (Rubanovitsch & Aalto 2005: 12–13.)

Tutkimukset osoittavat, että asiakaspalvelijan menestys työelämässä perustuu ainoastaan 15 prosenttisesti asiantuntemukseen ja 85 prosenttisesti kommunikointitaitoihin. Esiintymis- ja vuorovai-
kutustaitoja voidaan pitää tärkeimpinä asiakaspalvelijan kykymittai-
reina. (Lundberg 2002: 69.)

Asiakaspalvelijan tärkein ominaisuus on omiin kykyihinsä ja mah-
dollisuuksiinsa uskominen. Hänen tulee uskoa, että hän voi tehdä
asiakkaan tyytyväiseksi ja ylittää hänen odotuksensa. Asiakaspal-
velijan palveluasenteen tulisi olla vilpitöntä ja aitoa, tällöin hän ha-
luu myös tehdä työnsä hyvin ja saavuttaa tulosta. (Jokinen ym.
2000: 235.)

Yritys hyötyy varmasti hyvästä palvelusta, mutta tarkemmin ajatel-
lessa myös asiakaspalvelija saa hyötyä antamastaan hyvästä pal-
velusta. Hyvän ja laadukkaan palvelun tarjoaminen saa asiakas-
palvelijan tuntemaan itsensä menestyksekkääksi ja hän kokee tyy-
tyväisyyttä elämänsä eri osa-alueita kohtaan. Asiakaspalvelijat,
jotka haluavat antaa hyvää asiakaspalvelua ja kehittää itseään,
ovat iloisempia, tuotteliaampia, menestyksekkäämpiä ja lisäksi va-
rakkaampia kuin henkilöt, jotka eivät välitä asiakaspalvelun laa-
dusta. (Timm 2001: 11–12.)

2.2 Sisäinen asiakaspalvelu

Yleisesti asiakkaina pidetään yrityksen ulkopuolisia ihmisiä tai or-
ganisaatioita. Ulkoisille asiakkaille on tärkeää, että heidän tar-
peensa tyydytetään ja että he voivat olla tyytyväisiä yrityksen pa-
nokseen. Asiakaspalveluhenkilökunta tarvitsee tukea yrityksen
muilta työntekijöiltä ja toiminnoilta, jotta he voivat palvella ulkoisia
asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla. Ulkoisen asiakkaan
saama lopputuote tai palvelu on riippuvainen monen toiminnon yhe-
teensovittamisesta, mikä puolestaan on riippuvainen monen ihmi-
sen työpanoksesta. Niinpä laatuun vaikuttaa lähes jokainen työn-
tekijä. Laadun taso kärsii, jos kuka tahansa epäonnistuu asiakas-
kontaktissa tai taustatehtävissä. (Grönroos 2001: 158, 403–404.)

Sisäiset asiakassuhteet ovat usein melko monimutkaisia: osapuo-
let palvelevat toisiaan ja toiminnot riippuvat toisista toiminnoista.
Laadun tuottamisen ei siis tule olla vain niiden toimintojen tai ih-
misten vastuulla, jotka ovat ulkoisten asiakkaiden näkyvissä. Asi-
akkaan kokema laatu on riippuvainen myös varaston ja tuotannon
työpanoksesta sekä kyseisten henkilöiden palveluhenkisyysdestä ja
asiakaskeskeisyydestä. Tämän vuoksi halukkuuden palvella hyvin
asiakkaita tulisi levitä koko organisaatioon. (Grönroos 2001: 405,
433, 436.)

Yrityksen tulisi panostaa työntekijöiden kykyyn täyttää asiakkaiden odotukset sisäisiä markkinointitoimenpiteitä apuna käyttäen. Työntekijöille tulisi markkinoida uusia tuotteita ja palveluita sekä esitellä tulevia markkinointikampanjoita. Lisäksi yrityksen tulisi valmentaa työntekijät totuuden hetkiä varten. Sisäistä markkinointia voidaan pitää välttämättömänä edellytyksenä asiakkaille annettujen lupauksen täyttämiseksi. (Grönroos 2001: 484.)

Kolme tasoa

On olemassa kolmenlaisia tilanteita, joissa tulee käyttää sisäistä markkinointia. Ensimmäinen tilanne on se, kun pyritään luomaan palvelukulttuuri yrityksen sisälle ja samalla kehitetään henkilöstöä palveluhenkiseksi. Seuraavaksi silloin, kun pidetään yllä palveluhenkisyttä henkilöstön keskuudessa. Viimeinen tilanne on se, kun esitellään uusia tuotteita ja palveluita sekä markkinointikampanjoita työntekijöille. (Grönroos 2001: 440.)

3 Asiakaspalvelun laatu

Palvelun laatu on asiakkaan näkemys palvelun onnistumisesta, ja asiakkaan tekemään laatuarvioon vaikuttaa koko palveluprosessi (Korkeamäki, Pulkkinen & Selinheimo 2000: 24). Asiakkaan kokemana palvelun laatu voidaankin luokitella keskeiseksi mittariksi palveluprosessin tuloksellisuudelle (Tikkanen 2005: 107).

Laatu on arvokasta asiakkaalle vain silloin, kun se auttaa häntä saavuttamaan itselle tärkeitä hyötyjä ja arvoja. Laatu voidaan käsitellä abstraktina ominaisuutena, joka saa sisältönsä linkeistä, joita sillä on toisaalta konkreettisiin tuoteominaisuuksiin ja toisaalta hyötyseurauksiin. Asiakkaiden laadun kokeminen ja arviointi on hyvin subjektiivista, suhteellista ja valikoitua. Asiakkaat arvioivat laatua tuottavia ominaisuuksia ja sitä, miten eri tilanteet ja tuotteet täyttävät näitä ominaisuuksia. (Laaksonen & Laaksonen 2000: 84–85, 94.)

Laadunkokemus muodostuu kontaktihenkilöiden kohteliaisuudesta, joustavuudesta ja yleisestä palveluhalukkuudesta. Heidän tulee myös haluta ja olla kyvykkäitä toimimaan osa-aikaisina markkinoijina. Näin ollen työntekijät, niin kontaktihenkilöt kuin muutkin, ovat palveluntarjoajan ensimmäiset markkinat. Tämän vuoksi jatkuva ja strateginen sisäinen markkinointi on olennainen osa laadun kehityksen ja johtamisohjelmaa. (Grönroos 2001: 160.)

Kannattavuus

Laatu on asiakkaiden tarpeiden täyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Asiakastyytyväisyyteen ei siis tule pyrkiä hinnalla millä hyvänsä, vaan yrityksen tulee miettiä kannattavuuttaankin. Laatu voidaan luokitella myös suoritustason jatkuvan parantamisen tarpeena, mutta sen tulee tapahtua kehityksen sallimissa puitteissa. (Lecklin 2006: 18–19.)

Odotusten ylittäminen

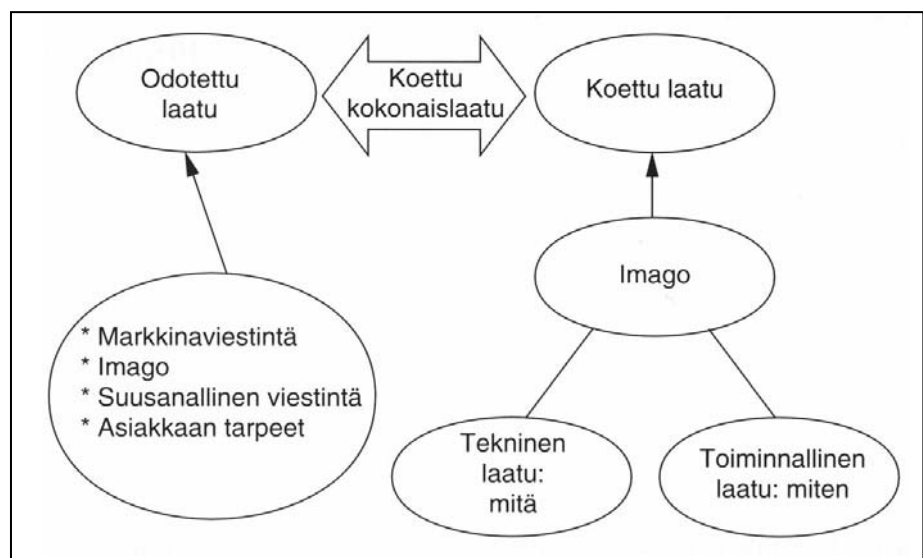
Edullisin ja haasteellisin tapa ylittää asiakkaan odotukset on erinomainen asiakaspalvelu. Se on kilpailukeinona ylivoimainen, koska palvelu syntyy ihmisten välityksellä heidän osaamisensa kautta. Kilpailijoiden on hyvin vaikea kopioida hyvää palvelua. Niiden yritysten, jotka ovat saavuttaneet hyvän palvelumaineen, tulee huolehtia henkilökunnan palvelumotivaation säilymisestä. (Korkeamäki ym. 2000: 11.)

3.1 Koettu kokonaislaatu

Palveluntarjoaja ja asiakas ovat vuorovaikutuksessa keskenään, ja kaikki, mitä palvelutapahtuman aikana tapahtuu, vaikuttaa asiakkaan kokemaan palvelun laatuun ja sen tasoon. Asiakkaiden mielestä on tärkeää, että vuorovaikutus palveluntarjoajan kanssa toimii, ja tämä vaikuttaa kokonaisuudessaan käsitykseen palvelun laadusta. (Pesonen ym. 2002: 44.)

Yritys vastaanottaa reklamaation asiakkaalta ja henkilökunta pyrkii hoitamaan reklamaation asiakasta tyydyttävään tulokseen. Tällöin reklamaatioprosessi on teknisesti laadukas (Kuvio 1). Mikäli asiakas on kuitenkin tyytymätön käsittelyn mutkikkouteen ja siihen, että prosessi on vienyt niin runsaasti aikaa, on toiminnallinen laatu tällöin alhainen. Lopputuloksena on se, että asiakkaan kokema kokonaislaatu jää alhaisemmaksi, kuin mitä se muutoin olisi ollut. (Grönroos 2001: 102.)

Asiakkaalla on jokin odotusarvo yrityksen palvelun laadusta ennen palvelutapahtumaa. Nämä odotukset muodostuvat monista eri tekijöistä, kuten esimerkiksi asiakkaan tarpeista ja markkinaviestinnästä (Kuvio 1). Varsinaisessa suoritetussa palvelussa on kaksi eri puolta; tekninen ja toiminnallinen laatu. Tekninen laatu on pääasiassa tuotelaatua eli mitä asiakas tulee samaan. Toiminnallinen laatu puolestaan tarkoittaa sitä, miten hyvin palvelu toteutetaan. Näiden kahden komponentin yhteisvaikutuksesta syntyy koettu laatu. Lopuksi asiakas vertaa koettua laatua omiin odotuksiinsa ja tämän seurauksena syntyy koettu kokonaislaatu. (Grönroos 2001: 105–106.)



Kuvio 1 Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2001: 105)

Jokainen asiakas muodostaa oman käsityksensä teon laadusta. Tämä käsitys vaikuttaa siihen, mitä hän odottaa seuraavalta teolta ja millaiseksi hänen laatukokemuksensa muodostuu. Laatukokemukset voivat olla hyviä, neutraaleja tai huonoja. Kaikki yksittäiset laatukokemukset muodostavat yhdessä kokonaiskäsityksen laadusta. (Grönroos 2001: 128.)

3.2 Palvelun saatavuus

Asiakkaan tulisi saada haluamansa tuote tai palvelu oikeaan aikaan, oikeassa paikassa ja mahdollisimman helposti. Palveluiden saatavuuteen vaikuttavat esimerkiksi henkilökunnan määrä ja taidot sekä yrityksen aukioloajat ja aikataulut. Nämä tekijät määrittelevät sen, kokeeko asiakas palvelun saavutettavuuden helpoksi vai vaikeaksi. Loistavan palvelupaketin voi pilata hyvin pienillä saatavuuteen liittyvillä puutteilla. Mikäli puhelimeen ei vastata tai asiakasta ei saada yhdistettyä oikealle asiakaspalvelijalle, palvelu ei ole saavutettavissa. (Pesonen ym. 2002: 38.)

Yrityksen kannalta palvelun saatavuus esimerkiksi toimituksissa ei ole aina itsestään selvää. Toimitusvarmuuteen vaikuttavat monet eri asiat, kuten raaka-aineiden saatavuus ja hinnat, tehtaan lomat ja lisäksi markkinoiden käyttäytyminen. Kysyntä vaihtelee suuresti eri aikakausina. Markkinoiden käyttäytymistä tulisi pystyä ennakkoimaan, jotta kiireisinä kausina kysyntään pystytään vastaamaan ja näin varmistaa palvelun saatavuus asiakkaalle. (Iiskonmäki 11.9.2006, haastattelu (Liite 4).)

3.3 Tyytyväisyys

Laaduksi voi luokitella kaikki ne palvelun ominaisuudet, jotka täyttävät asiakkaiden odotukset. Palveluorganisaatiossa laatua voidaan mitata kahdella tavalla: asiakkaan tyytyväisyydellä sekä henkilöstön tyytyväisyydellä. Palvelun sisältämä laatutavoite on saavutettu silloin, kun asiakas on joka suhteessa tyytyväinen tuotteen, saamaansa palveluun sekä kaikkeen, mitä niihin liittyy. Asiakassuuntautuneelle palveluorganisaatiolle ominaisia piirteitä ovat hyvä työilmapiiri, sisäinen asiakkuus, henkilöstön vastuunotto ja organisaation joustavuus. Organisaation ulkoiseen kuvaan vaikuttaa asiakkaan kokema palvelun tai tuotteen laatu, kun taas yrityksen sisäiseen yhteisökuvaan vaikuttaa henkilöstön kokema sisäisten palvelujen laatu. (Pesonen ym. 2002: 95.)

Asiakastyytyväisyys

Laatua kehitettäessä asiakastyytyväisyyttä voidaan pitää ehdottomana painopistealueena. Todellisuudessa asiakas arvioi laadun todellisen arvon. Menestyvän yrityksen kulmakivenä voidaan pitää tyytyväisiä asiakkaita. (Lecklin 2006: 105.)

Asiakastyytyväisyyttä voi lisätä monin eri tavoin. Asiakkaiden kuunteleminen ja asiakkaiden ongelmiin paneutuminen lisää huomattavasti asiakastyytyväisyyttä. Henkilökunnan tulisi osoittaa palveluvalmiutta sekä kyetä etsimään ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin. Asiakkaille on myös hyvin tärkeää, että heidän kanssaan keskustellaan heidän tuntemillaan käsitteillä ja kielellä, jonka he ymmärtävät. Henkilökunnan tulisi välttää vaikeaa ammattisanastoa ja pyrkiä keskustelemaan asiakaslähtöisesti. Yksi keino lisätä asiakastyytyväisyyttä on perustella eri vaihtoehtoja asiakkaan tavoitteista ja arvomaailmasta käsin. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa myös se, että asiakkaan kuva yrityksestä on asiantunteva sekä luotettava yhteistyökumppani ja että hänen käsityksensä vahvistuu suhteen syventyessä. (Pesonen ym. 2002: 96.)

3.4 Ongelmat

Monet asiakkaille näkyvät koordinaatio-ongelmat, esimerkiksi toimitusten myöhästymiset, liittyvät puutteelliseen markkinoinnin ja tuotannon välisen rajapinnan ohjaukseen. Teollisuudessa ongelmana saattaa usein olla, että markkinointi lupaa tietyn toimitusajan asiakkaalle, mutta tuotanto ei pysty toteuttamaan tätä lupautta. Tällaisten ongelmien esiintyessä tulisi keskittyä prosessien sisäiseen tehokkuuteen ja pyrkiä parantamaan ydin- ja tukiprosessien ongelmallisia rajapintoja. (Tikkanen 2005: 133–134.)

Asiakaspalvelun ongelmat saattavat johtua myös siitä, että asiakkaat eivät tiedä yrityksen järjestelmiä tai toimintatapoja. Heidän voi olla vaikeaa ymmärtää, että jonkun asian läpivienti voi viedä useita päiviä. Todellisuudessa asiaa käsittelee moni henkilö ja usein järjestelmäkin saattaa hidastaa asioiden käsittelyä. Olisikin hyvä, että asiakkaille järjestettäisiin mahdollisuus tehdä yritysvierailuja niin, että he tapaisivat asiakaspalvelijat ja näkisivät kuinka asiat yrityksessä toimivat. (Mäkinen 11.9.2006, haastattelu.)

Yleisimmät asiakaspalvelun ongelmat ovat yleensä toimitusvaikeudet; asiakas haluaisi jotain, mitä ei ole mahdollista juuri tällä hetkellä saada. Elintarvikkeiden pakkausmateriaaliteollisuudessa kesä on asiakkaan sesonkiaikaa, mutta silloin henkilökuntaa on töissä vähiten, mikä kuormittaa paljon paikalla olevia työntekijöitä

ja tämän vuoksi palvelun laatu kärsii. (Mastosalo 11.9.2006, haastattelu.)

Silloin, kun yrityksessä on tuotantoa, on melko varmasti tuotannollisia ongelmia. Tuotantoon osallistuu ja vaikuttaa niin monet henkilöt, minkä vuoksi muun muassa tiedonkulku voi muodostua suureksi ongelmaksi isoissa yrityksissä. Markkinoinnin tulisikin tietää, mitä tuotannossa tapahtuu ja päinvastoin. (Ylinen 11.9.2006, haastattelu.)

3.5 Tulevaisuus

Nykypäivänä ei enää riitä, että yritys antaa sitä, mitä asiakas pyytää. Asiakaspalvelijan tehtävänä on tarjota asiakkaille ajatuksia, elämyksiä ja unelmia. (Rubanovitsch & Aalto 2005: 14.) Mikäli yritys haluaa menestyä, se kysyy ja kuuntelee, kunnes on selvillä asiakkaidensa tarpeista. Kova työntekokään ei takaa tuloksia, jos myyjältä puuttuu kyky tulkita asiakkaan tilannetta ja liiketoimintaa. (Ranta-aho 2006: 42.)

Kokonaisvaltainen laadunhallinta tulee olemaan osana yrityksiä tulevaisuudessakin. Laatu on ja pysyy yrityksen menestystekijänä, ainoastaan toteuttamiskeinot sekä nimitykset muuttuvat ja kehittyvät. Laatu tulee integroitumaan muuhun toimintaan yhä enemmän ja tällöin erillisiä laatuasiantuntijoita tai -osastoja ei enää tarvita. (Lecklin 2006: 21.)

Tulevaisuudessa menestyvä laatu yritys on nopealiikkeinen ja joustava. Tämä tarkoittaa sitä, että tällöin organisaatiossa on vähän ja johtajia ja esimiehiäkin on nykyistä vähemmän. Lisäksi pääosa henkilöstöstä työskentelee tiimeissä. Asiakkaat, toimittajat ja tiimit ovat yhä kiinteämmin osana yrityksen prosesseja. Lisäksi asiakas-keskeisyys vaikuttaa koko organisaatiossa, kaikissa työtehtävissä. (Lecklin 2006: 22.)

Kilpailu

Markkinoilla on nykyään useampia samoja palveluja tarjoavia yrityksiä. Yrityksiltä vaaditaan oma-aloitteisuutta ja erinomaista palvelua, jotta he voivat erottua kilpailijoista. (Rubanovitsch & Aalto 2005: 14.)

Yksi tärkeä kilpailuvaltti on palvelun tason selvittäminen. Mikäli yrityksen johto on tietoinen palvelun epäkohdista ja asiakkaiden tuntemuksista liikkeessä asioidessaan, on heidän paljon helpompi kehittää palveluaan ja pysyä mukana kilpailussa. (Rubanovitsch & Aalto 2005: 29.)

4 Laadun kehittäminen

Hyvään laatuun pyrkiminen on jatkuvan oppimisen ja kehittämisen kohde. Hyvä laatu ei siis ole koskaan valmis, vaan muuttuu kaiken aikaa. Laadun kehittämisen tulee olla työyhteisön yhteinen oppimis- ja muutosprosessi. (Lämsä & Uusitalo 2002: 22.)

Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perustan muodostavat organisaation toiminta-ajatus, strategisen johtamisen suuntaviivat, toimiala sekä tehtävät. Asiakaspalveluun ja markkinointiin vaikuttavat myös taloudelliset tavoitteet ja reunaehdot, koska ne rajaavat keinot ja puitteet, miten kaikki on mahdollista toteuttaa. (Pesonen ym. 2002: 7.)

Asiakaspalvelun ja markkinoinnin tulevaisuuden keskeisin haaste on kehittyminen. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin ammattilaisilta vaaditaan yhä korkeatasoisempaa laadullista osaamista erilaisten haasteiden kohtaamisessa. Kaikkien organisaation jäsenten toiminta on asiakaspalvelua ja markkinointia, joten kehittymisen vaatimukset ja mahdollisuudet koskettavat organisaatiota siis kokonaisuutena. (Pesonen ym. 2002: 12.)

Palvelukokemuksia voidaan parantaa nostamalla eri palvelujen määrää sekä kehittämällä palvelutapaa ja palveluympäristöä. Palvelua tulee parantaa kaikissa niissä asioissa, jotka ovat asiakkaille tärkeimpiä. Yleisesti ottaen asiakkaille ovat tärkeimpiä palvelun ystävällisyys, nopeus, asiantuntemus ja rehellisyys. (Bergström & Leppänen 2003: 159.)

Henkilöstö

Henkilöstöä kehittämällä ja heihin panostamalla saavutetaan lähitulevaisuudessa merkittävimmät laatu- ja tulosparannukset. Laatu-tietoisuuden edellytyksenä ovat oikea asennoituminen ja luopuminen vanhoista malleista ja uskomuksista. Kehitysprosessiin kuuluu, että yksilökeskeisyydestä siirrytään yhteisen edun tavoitteluun. Tulevaisuuden menestyviä yrityksiä tulee olemaan ne, jotka osaavat parhaiten hyödyntää henkilöstönsä aivokapasiteetin ja osaamisen. (Lecklin 2006: 245–246.)

Prosessi

Laadun parantamisen on oltava jatkuva prosessi. Kaikilta organisaation jäseniltä vaaditaan jatkuvaa laadun merkityksen arvostusta ja laadun parantamiskeinojen ymmärtämistä. Esimiesten ja johtajien on pidettävä tätä kaiken aikaa yllä yrityksessä. (Grönroos 2001: 142.)

4.1 Tutkiminen

Yrityksen on tärkeää tietää palvelujen laatua pohtiessaan, mitä asiakkaat odottavat ja mitä he arvioivat. Tämän jälkeen he voivat kehittää palvelujen johtamisen ja markkinoinnin malleja. Yrityksen tulisi selvittää palveluajatuksen, asiakkaille tarjottavan palvelun ja asiakkaan saamien hyötyjen keskinäinen suhde. (Grönroos 2001: 98.)

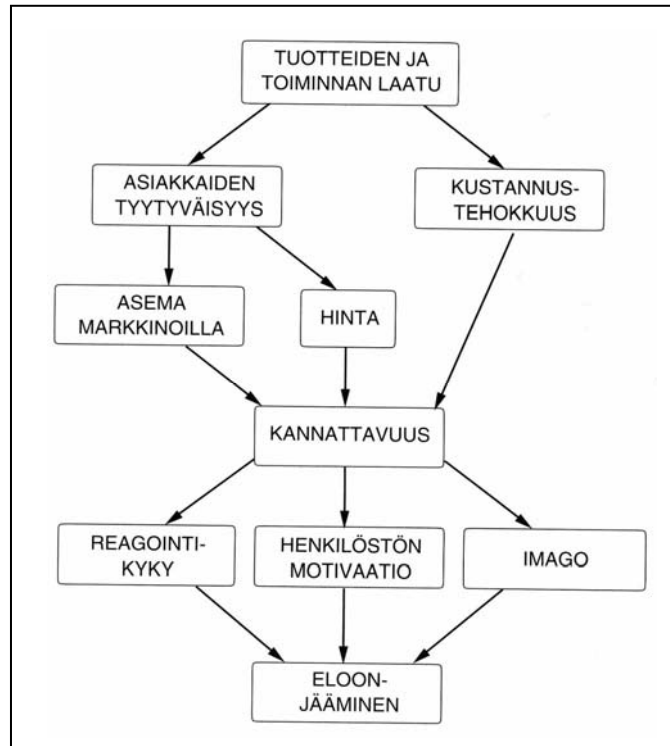
Osa-aikaista markkinointia ja palvelukeskeistä työntekoa kohtaan olevia asenteita selvittäessä on mahdollista käyttää sekä ulkoista että sisäistä markkinatutkimusta. Markkinasegmentointia voidaan käyttää oikeanlaisten ihmisten löytämiseen organisaation eri tehtäviin. (Grönroos 2001: 451.)

Asiakassuhteiden analysointi osoittaa, miten monet teot ja palvelutapaamiset vaikuttavat laadun pitkäaikaiseen muodostumiseen. Tämän tulisi muistuttaa johtajia monenlaisten asiakaskontaktien hallinnan tarpeesta. (Grönroos 2001: 129.)

4.2 Laadun merkitys

Yrityksellä voi olla monta syytä panostaa laatuun, mutta pitkällä aikavälillä se merkitsee ainakin yrityksen selviytymistä kilpailusta ja työpaikkojen säilymistä. Kuviossa kaksi on esitelty laadun merkitys yritykselle eri vaiheiden kautta. (Lecklin 2006: 24.)

Hyvänä laatuna voidaan pitää kustannustehokkuutta, joka sisältää virheettömät tuotteet ja alhaiset laatukustannukset. Kustannustehokkuudella on tietenkin positiivinen vaikutus yrityksen kannattavuuteen (Kuvio 2). Toiminnan ja tuotteiden korkea laatu puolestaan lisää todistetusti asiakastyytyväisyyttä. Tämän seurauksena yrityksen asema markkinoilla vahvistuu, koska tyytyväiset asiakkaat palaavat yritykseen ja viestivät sen laadusta myös muille. Hyvä laatu ja asiakastyytyväisyys helpottavat myös yrityksen hinnoittelua, koska laadusta ollaan valmiita maksamaan. (Lecklin 2006: 24–25.)



Kuvio 2 Laadun merkitys (Lecklin 2006: 25)

Yrityksen asema markkinoilla, hinnoittelu ja kustannustehokkuus vaikuttavat myönteisesti yrityksen kannattavuuteen. Hyvä kannattavuus puolestaan parantaa reagointikykyä markkinoilla, jolloin yrityksen on helpompi pysyä mukana myös kilpailussa. Kannattavuudella on tapana lisätä myös henkilöstön motivaatiota, koska ihmiset haluavat työskennellä menestyneessä yrityksessä ja ovat valmiita myös ponnistelemaan enemmän menestyksen eteen. Yrityksen kannattavuus parantaa myös yrityksen imagoa yleisellä tasolla. Yrityksen reagointikyky ja imago sekä henkilöstön motivaatio parantavat yrityksen tulevaisuuden näkymiä, ja jos kaikki nämä vaiheet ovat kunnossa, on yrityksen selviytyminen turvattu. (Lecklin 2006: 24–25.)

5 Laatujohtaminen

Normaaleissa palveluprosesseissa on kehittämisen varaa monissa yrityksissä. Henkilökohtainen vuorovaikutteinen palvelutapahtuma ja siihen liittyvä totuuden hetki, jossa palvelu ja sen tulokset realisoituvat asiakkaalle, ovat tärkeitä johtamisen kohteita. Tämän prosessin taustalla ovat oman henkilöstön vuorovaikutusosaaminen ja motivaatio. (Tikkanen 2005: 111.)

5.1 Henkilöstöhallinta

- Valinta** Asiakaspalveluun valittavien henkilöiden tulisi olla päteviä, omaaloitteisia, ystävällisiä ja luontevaa kommunikointikykyä omaavia. Heillä tulisi olla myös riittävä tuntemus tuotteista ja palveluista sekä yrityksen arvomaailmasta ja laatu politiikasta. Asiakaspalvelussa olevat henkilöt ovat lähimmässä yhteydessä asiakkaaseen, joten heidän varassaan on pitkälti se kuva, jonka asiakas muodostaa yrityksestä palvelutilanteessa. (Lecklin 2006: 118.)
- Koulutus** Koulutus on hyvin tärkeää yhdessä sisäisen viestinnällisen tuen kanssa. Muun muassa kielitaito on tärkeää kansainvälisessä asiakaspalvelussa. Asiakkaan kielen osaaminen on hyöty, joka voi auttaa asiakaspalvelijaa monin tavoin. (Grönroos 2001: 446; Laakso 11.9.2006, haastattelu.)
- Yrityksissä tarvitaan sekä lyhyt- että pitkäkestoista koulutusta. Koulutuksen avulla voidaan varmistaa henkilöstön riittävä osaaminen monilla eri osa-alueilla, kuten palvelussa, myynnissä, tuotteiden ja johtamisen alueilla. Koulutustarjonnan tulisi ulottua eri osastoille yrityksessä, jotta eri ryhmät saataisiin toimimaan samansuuntaisesti koko organisaatiossa. Koulutus on paitsi ammattitaidon ja asenteiden kehittämistä, mutta myös henkilöstön kannustamista. Tämä takaa yritykselle pysyvän henkilöstöresurssin, koska työnantajaansa tyytyväinen ja sitoutunut henkilö ei hevin vaihda työpaikkaansa. (Bergström & Leppänen 2003: 154–155.)
- Resurssit** On tärkeää huolehtia riittävästä henkilöstöresursseista lomakausina ja muulloinkin, jotta töissä olevat henkilöt eivät kuormittuisi liikaa. Lisäksi olisi hyvä valmistaa tuotteita riittävästi varastoon ennen lomakausia, jotta asiakasta voitaisiin palvella parhaalla mahdollisella tavalla myös loma-aikoina. (Mastosalo 11.9.2006, haastattelu). Käytettävissä oleva aika on suhteutettuna siihen, kuinka hyvin oman työnsä pystyy hoitamaan. Mikäli töitä on liikaa aikaan suhteutettuna, töiden laatu kärsii ja asiakaspalvelussa tämä hei-

jastuu helposti ulospäin asiakkaille. (Ylinen 11.9.2006, haastattelu.)

5.2 Tiedon jakaminen

Tiedotus Jokainen työntekijä tarvitsee tietoa, jotta hän voi suoriutua tehtävistään ja pystyy tarjoamaan palveluja niin sisäisille kuin ulkoisillekin asiakkaille. Henkilökunnalle muun muassa tiedot työrutiineista, tuotteiden ja palveluiden piirteistä sekä asiakkaille annetuista lupauksista ovat tärkeitä ja tarpeellisia. Työntekijöiden tulee myös kertoa omista tarpeistaan ja vaatimuksistaan, asiakkaiden tarpeista saamistaan tiedoista sekä työsuoritusten tehostamista koskevista käsityksistään. Tätä voi kutsua sisäiseen markkinointiin kuuluvaksi viestintäjohtamiseksi. (Grönroos 2001: 437–438.)

Tiedottamisen muotoja ovat sisäiset tiedotteet, henkilöstölehdet, ilmoitustaulut ja suullinen viestintä, johon voi kuulua esimerkiksi tulos- ja tilannekatsaukset sekä palaverit. Nykyisin tärkeä tiedottamisen kanava monissa yrityksissä on myös sisäinen tietoverkko eli intranet. (Bergström & Leppänen 2003: 153.)

Osallistuminen Työntekijät tulisi ottaa mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon, jolloin heidät saadaan sitoutumaan paremmin tuleviin toimiin. Asiakaspalvelijat tietävät hyvin asiakkaiden tarpeet ja toiveet, joten heidän avullaan on mahdollista tehdä parempia päätöksiä. (Grönroos 2001: 447.) Vientisihteerit ovat tarpeellisia ja tärkeitä henkilöitä. Myyntipäälliköiden olisi hyvä tehdä enemmän yhteistyötä sihteerien kanssa ja esimerkiksi pitää yhteisiä palavereita, koska tällöin tiedonkulku helpottuisi ja asiakkaita voitaisiin palvella paremmin. (Iiskonmäki 11.9.2006, haastattelu.)

5.3 Motivointi

Työntekijöiden asenne, sitoutuminen sekä työtulokset vaikuttavat suhdemarkkinoinnin menestymiseen. Jos työntekijät eivät sitoudu toimimaan palvelutyöntekijöinä ja jos he eivät ole motivoituneita työskentelemään asiakaskeskeisesti, strategia epäonnistuu. Yrityksen menestyminen ulkoisilla markkinoilla edellyttää, että he onnistuvat ensin motivoimaan omat työntekijänsä ja saamaan heidät sitoutumaan suhdemarkkinointistrategian noudattamiseen. (Grönroos 2001: 64.)

Tehokasta motivointia ja sitoutumisen luontia on hyvä perusteleminen, jossa otetaan myös huomioon työyhteisön ja jokaisen henkilön arkiseen työskentelyyn liittyvät arvot, tarpeet sekä tavoitteet. Perustelut on hyvä rakentaa normaalien järkiseikkojen pohjalta,

koska perustelutaidot ovat hyvin tärkeä osa vakuuttavaa viestintää. (Hjelt-Putilin 2005: 22.)

5.4 Tukeminen

Sosiaalinen tuki ja välittäminen ovat hyvin tärkeitä ja tarpeellisia palvelualan työyhteisössä. Ne auttavat rakentamaan pohjan suotuisan viestintäilmaston kehittymiselle. Sosiaalinen tuki on sitä, että esimies tai työtoveri on tukemassa työntekijää hänen sitä tarvittaessa. Työntekijät voivat myös keskenään miettiä käytäntöjä, joilla he voivat tukea toisiaan työnteossa ja asiakaspalvelussa. Sosiaalinen tuki edellyttää avointa ja luotettavaa ilmapiiriä työpaikalla. (Hjelt-Putilin 2005: 83–84.)

Esimiehet voivat tukea alaistensa työntekoa monella eritavalla, josta mainitut osallistuminen ja tiedottaminen ovat hyviä esimerkkejä. Hyvä vuorovaikutus alaisten kanssa voi myös rakentaa suhdetta pidemmälle ja hyvä kaksisuuntainen viestintä on erittäin tärkeää yrityksen kannalta. Työntekijät viihtyvät yrityksessä paremmin, jos siellä vallitsee avoin ja rohkaiseva sisäinen ilmapiiri. Lisäksi he ovat motivoituneempia antamaan parempaa palvelua. (Grönroos 2001: 447.)

- | | |
|---------------|---|
| Arvostus | Organisaation sisäinen kehittäminen parantaa asiakaspalvelua ja markkinointia. Kehittämisprosessissa on ensiarvoisen tärkeää edistää henkilöstön kokemusta työnsä merkityksestä eli konkretisoida henkilön työpanoksen ja organisaation menestyksen välinen yhteys. Tavoitteena on, että henkilö kokee olevansa oikeasti merkittävä ja tarpeellinen yritykselle. (Pesonen ym. 2002: 7.) |
| Palaute | Kiireaikoina olisi tärkeää muistaa kertoa myös positiivista palautetta asiakaspalvelijoille. Sesonkiaikoina asiakkaat ja muut työtoverit ovat kiireisiä ja ehkä kireälläkin tuulella, mutta silti olisi tärkeää muistaa kiittää hyvin suoritetusta palvelusta sekä tehdystä työstä. (Mastosalo 11.9.2006, haastattelu.) |
| | Hyvät johtajat haluavat työtovereiltaan rehellisiä mielipiteitä. He kannustavat uudenlaiseen ajatteluun ja haluavat kuulla kokonaisvaltaisia ideoita. He sietävät vilpittömiä virheitä, mutta ennen kaikkea he pyrkivät innostamaan alaisiaan tekemään parhaansa. (Kotler 2005: 44.) |
| Palkitseminen | Sisäisen markkinoinnin yksi tärkeä väline on työntekijöiden palkitseminen hyvästä palvelusta. Työntekijöiden tulisi olla tietoisia, että yrityksessä arvostetaan hyvää palvelua ja palkitsemisjärjestelmän tulisi olla sen mukainen. Yrityksissä tuodaan enemmän esille kus- |

tannustehokkuutta sekä muita sisäisen tehokkuuden keinoja kuin asiakaspalvelun laadun tärkeyttä. (Grönroos 2001: 449.)

5.5 Tuottavuus

Tuottavuuden parantaminen ja palvelun laadun parantaminen eivät ole ollenkaan ristiriidassa keskenään. Uusimmat tutkimustulokset ovat osoittaneet, että laadun arviointi sekä seuranta voivat parantaa tuottavuutta ja samalla lisätä asiakastyytyväisyyttä. Tämä yhtälö toimii niin palvelualoilla kuin teollisuudessakin. (Grönroos 2001: 296.)

Palveluyrityksen vähentäessä resurssejaan, mutta pyrkiessään palvelemaan samaa tai jopa isompaa asiakasmäärää, asiakkaat huomaavat kohtalaisen helposti muutoksen, joka ei yleensä ole positiivinen. Palvelukeskeinen yritys voi vaikuttaa tuottavuuteensa monella tavalla. Se voi ensinnäkin kannustaa asiakkaitaan olemaan aktiivisessa roolissa palvelun tuottamisessa, jolloin yrityksen oma resurssitarve vähenee. Toiseksi yrityksen tulisi tietää asiakkaiden odotukset ja vastaavatko kokemukset näitä odotuksia, koska näin laatu saadaan optimoitua. Kolmanneksi kysyntä ja tarjonta tulisi saada tasattua. Lisäksi sisäisen markkinoinnin on oltava onnistunutta, jotta yrityksen henkilökunta on sitoutunutta ja motivoitunutta, koska se vaikuttaa suoraan yrityksen tuottavuuteen. Hyvin suunniteltu ja oikein toteutettu tuottavuuden hallinta voi taata palveluyritykselle pysyvän kilpailuedun. (Ojasalo 2000: 56–57, 61–63.)

Yritysten tulisi keksittyä enemmän asiakastyytyväisyyteen kuin markkinaosuuteensa. Markkinaosuus määräytyy menneen perusteella, kun taas asiakastyytyväisyys määrää tulevaisuuden suunnan. Tyytyväisyyden heikentyessä markkinaosuus seuraa pian perässä. (Kotler 2005: 13.)

6 Kansainvälinen palveluympäristö

Yrityksen pyrkiessä maailmanlaajuisille markkinoille sen markkinapotentiaali kasvaa, mutta samalla kilpailu kovenee. Kansainvälistyminen ei ole ainoastaan maantieteellistä vaan enemmänkin tapa ajatella: yrityksen on toimittava monikulttuurisesti ja sen tulee näkyä myös työpaikoilla. (Bergström & Leppänen 2003: 88.)

Kansainvälistä liiketoimintaa ja kansainvälistymistä on voitu pitää suomalaisten teollisuusyritysten tärkeimpänä kasvustrategiana jo vuosikymmenten ajan. Suomessa kotimaan markkinat ovat hyvin pienet ja avoimet, joten yritysten on hyvin vaikea kasvaa omilla markkinoilla. Vapaa kansainvälinen kauppa on hyvin tärkeää pienille valtioille. Euroopan Unionin vaikutuksesta eri maat ovat tulleet enemmän toistensa kaltaisiksi. On muun muassa asetettu uusia lakeja, jotka edesauttavat kanssakäymistä eri maiden välillä. (Iiskonmäki 11.9.2006, haastattelu; Luostarinen 2000: 134–136.)

Kansainväliset suomalaiset yritykset ovat ymmärtäneet, että ulkomaan markkinoilla menestyminen vaatii palvelujen saavutettavuutta, eikä ainoastaan hyödykkeen tuottamista. Yrityksen tarjoamista palveluista voi muodostua suuri kilpailuetu kansainvälisillä markkinoilla. Yritykset laajentavat usein liiketoimintaansa ja muuttavat tuotekuvauksiaan palveluita sisältäviksi. (Luostarinen 2000: 136–139.)

Kulttuurierojen vaikutus

Kulttuuri vaikuttaa jokaisen yksilön arvoihin. Nämä arvot vaikuttavat päivittäiseen toimintaan, asenteisiin ja sitä kautta myös mielipiteisiin. Yrityksen ja myyntityön kannalta kulttuurin ja arvojen ymmärtäminen on hyvin antoisaa, koska niiden avulla on myös helpompaa ymmärtää erilaisia toimintatapoja. Kulttuurin ja arvojen havaitseminen ei aina ole kovin helppoa, koska ne eivät usein ole kovin näkyvillä. Niitä voi kuitenkin oppia tulkitsemaan ja ymmärtämään asiakasyrityksen toimintaa seuraamalla. (Havunen 2000: 18.)

Kulttuurien väliset kohtaamiset asiakaspalvelutilanteissa ovat yksi esimerkki yksilöllisyyksien ja erilaisuuksien kohtaamisesta. Kulttuurista määrittelee sen mitä asiakaspalvelulta ja asiakaspalvelijalta odotetaan, miten tilanteita tulkitaan sekä miten vuorovaikutustilanteissa toimitaan. (Pesonen ym. 2002: 12.)

Asiakkaan ollessa ulkomaalainen voi kolme tekijää vaikuttaa keskinäiseen kanssakäymiseen: vieras kieli, kulttuurierot ja molempien ennakkoluulot toisen kulttuuria kohtaan. Puhuttelutavat (sinutte-

lu ja teitittely) sekä suhtautuminen toiseen sukupuoleen ja iäkäämpiin henkilöihin voivat olla hyvin erilaisia ja ne muuttavat kanssakäymistä sitä enemmän, mitä vaatimattomampi on osapuolten kielitaito ja toisen kulttuuritaustan tuntemus. (Pesonen ym. 2002: 126.)

Kansainvälisissä palvelutehtävissä kielitaito- ja viestintävaatimukset kasvavat, ja on opittava ymmärtämään vieraita tapoja ja kulttuureja (Korkeamäki ym. 2000: 15–16).

Euroopan puitteissa kulttuurierot eivät ole kovin suuria - varsinkaan pohjoismaalaisten kesken. Itäeurooppalaiset ovat hyvin kohteliaita suomalaisiin verrattuna ja lisäksi he ovat tottuneet teitittlemään. Joskus työskentelytavatkin poikkeavat toisistaan. Suomalaiset ovat muun muassa joskus melko loivaliikkeisiä toimissaan. Suomessa ei aina esimerkiksi ymmärretä asiakkaan todellista tarvetta tuotteille, vaan ne toimitetaan normaaliin tahtiin. (Laakso 11.9.2006, haastattelu; Mäkinen 11.9.2006, haastattelu.)

Yleensä eri kulttuuria edustavien henkilöiden kanssa työskennellessä on parasta pyrkiä pitämään kaikki osapuolet informoituina nykytilanteesta ja ennakoida myös tulevaa. Tällöin on useimmiten mahdollista välttää yhteentörmäykset ja väärinymmärrykset. (Ylinen 11.9.2006, haastattelu.)

7 Wihuri Oy Wipak

Wipak valmistaa pakkauslaminaatteja herkästi pilaantuvien elintarvikkeiden pakkaamiseen sekä erilaisten sairaalavälineiden pakkaamiseen. Toiminta on siis jakautunut kolmeen eri osioon – Food, Medical sekä Covex, joka tarkoittaa kilpailijoille myyntiä. Wipak-ryhmä tarkoittaa Wihurin pakkausteollisuutta Euroopan puitteissa. (Lautala 11.9.2006, haastattelu.)

Wipakilla on tällä hetkellä yhdeksän tehdasta: Suomessa kaksi, Saksassa kaksi, Englannissa, Ranskassa, Hollannissa, Espanjassa sekä Puolassa (Wipak 2003). Jokaisella tehtaalla on oma markkina-alueensa, jossa voidaan myydä sekä oman tehtaan tuotteita että muiden tehtaiden tuotteita (Lautala 11.9.2006, haastattelu).

Yhteistyö eri toimipisteiden välillä on erityisen tiivistä varsinkin markkinoinnin ja tuotekehityksen osalta. Wipakilla on keskitetty tuotekehitys, joka painottuu Saksan tehtaaseen Walsrodeen sekä Suomen Nastolan tehtaaseen. Ranskan Gryspeertin tehdaskin tekee hieman itsenäistä tuotekehitystä. Markkinoinnin osalta Wipakilla on suurimmassa osassa Euroopan maita omat myyntikonttorit, jotka huolehtivat oman maansa myynnistä. Heillä on mahdollista myydä minkä tahansa tehtaan tuotteita riippuen tietenkin tehtaan kapasiteettitilanteesta. Pääsääntöisesti jokainen tehdas hoitaa lähialueensa myyntiä, esimerkiksi Suomen pääalueina ovat Skandinavia ja Itä-Eurooppa. (Lautala 11.9.2006, haastattelu.)

7.1 Asiakaspalvelu Wipakilla

Asiakaspalvelu hoidetaan pääasiassa myyntikonttoreiden kautta eli Nastolan yksikössä asiakaspalvelu on käytännössä myyntikonttoreiden kanssa yhteydenpitoa. Kotimaan kohdalla on myös suoria asiakkaita. Movex-järjestelmän vuoksi tilausten käsittely hoidetaan pääasiassa Nastolassa, mutta myös muut tehdaspaikkakunnat hoitavat yhä enemmän tilausten käsittelyä itsenäisesti järjestelmän leviämisen myötä. Movexin käytön laajentuessa Nastolan asiakaspalvelu hoitaa ainoastaan erityistilanteita, kuten esimerkiksi painatuksia ja reklamaatioiden käsittelyä. (Lautala 11.9.2006, haastattelu.)

Asiakaspalvelun parantamisessa Movex-järjestelmän kehittäminen on ensisijainen tavoite, koska silloin kaikilla on mahdollisuus hoitaa itsenäisesti tilausliikenteensä. Tällöin asiakaspalvelussa va-

pautuu enemmän resursseja erikoistilanteiden hoitamiseen. (Lautala 11.9.2006, haastattelu.)

7.2 Vientisihteerit

Vientisihteerien toimenkuvaan kuuluu kaikki tilauksen saapumisesta siihen, kun tavara lähtee yrityksestä ja joskus jälkihoidostakin huolehtiminen. Työtehtävät ovat hyvin monipuolisia ja jokainen työpäivä on erilainen. (Mastosalo 11.9.2006, haastattelu.)

Työn mielekkyys kasvaa, kun tehtävät ovat vaihtelevia ja vaativat erilaisia taitoja. Mikäli työntekijä voi vaikuttaa laajempaan kokonaisuuteen ja näkee oman vaikutuksensa lopputuloksessa, lisääntyy hänen vastuuntuntonsa ja laatutietoisuutensa. (Lecklin 2006: 219.)

Vientisihteerit joutuvat joskus tekemään tehtäviä, jotka eivät heidän työhönsä varsinaisesti kuulu. Tämän vuoksi olisi tärkeää olla tarkat tehtävänjaot siitä, kenen vastuulla mikäkin tehtävä on. Kaikkien työ nopeutuisi, jos kaikki hoitaisivat omat tehtävänsä ajallaan. Riittävät henkilöstöresurssit ovat myös välttämättömät, jotta työtaakka ei kasva kenelläkään liian suureksi. (Mäkinen 11.9.2006, haastattelu.)

8 Sisäisen asiakaspalvelun laadun tutkimus

Wihuri Oy Wipakin sisäisen asiakaspalvelun parantamiseksi päätettiin tutkia myyntikonttoreiden sekä tytäryhtiöiden tyytyväisyyttä nykyiseen asiakaspalvelun laatuun. Tutkimus koostui 15 kysymyksestä, joissa pyrittiin selvittämään tyytyväisyyttä asiakaspalvelun eri tekijöihin ja toimintoihin. Vientisihteerien avustuksella tehtiin lista myyntikonttoreiden ja tytäryhtiöiden yhteyshenkilöistä, jotka kuuluivat tutkimuksen piiriin. Tutkimuslomake (Liite 2) luotiin Internetiin, jonka jälkeen linkki tutkimuslomakkeeseen yhdistettiin saattekirjeeseen (Liite 1), joka lähetettiin yhteyshenkilöille sähköpostitse. Tutkimus lähetettiin 43 henkilölle, jotka ovat Wipakin palveluksessa, ja heistä 25 henkilöä vastasi lomakkeeseen. Vastausprosentiksi muodostui näin ollen 58,1 prosenttia (Taulukko 1).

Kahdessatoista kysymyksessä pyrittiin selvittämään vastaajien mielipiteitä asiakaspalvelun eri osa-alueita kohtaan. Näihin oli laadittu asteikko, joka oli seuraavanlainen: erinomainen (excellent), hyvä (good), keskitasoinen (average), alle keskitason (below average) sekä heikko (weak). Näissä kahdessatoista kysymyksessä selvitettiin lisäkysymyksellä parannusehdotuksia tämänhetkiseen tilanteeseen kyseisiä asioita koskien. Liitteeseen 3 on koottu lista näistä kehitysehdotuksista, mutta niitä käsitellään myös muiden tutkimustulosten yhteydessä.

Tutkimus oli jaettu viiteen eri osa-alueeseen. Ensin kartoitettiin taustatietoja, johon kuuluivat myyntialue ja yhteydenpidonrunsaus. Seuraava osio koostui monista varsinaiseen asiakaspalveluun liittyvistä kysymyksistä. Kolmannessa osiossa paneuduttiin tuotteiden toimitusaikoihin, jotka ovat melko tärkeä osa palvelun saavutettavuutta ja laatua. Neljännessä osa-alueessa kartoitettiin asiakirjojen virheettömyyttä sekä käsittelyaikoja reklamaatioille ja tilausmuutoksille. Viimeisessä eli viidennessä osiossa kysyttiin tyytyväisyyttä asiakaspalveluun kokonaisuudessaan sekä kerättiin muita terveisiä asiakaspalveluhenkilöstölle.

8.1 Taustatiedot

8.1.1 Myyntialueet

Myyntikonttorit ja tytäryhtiöt jaettiin neljään alueeseen: pohjoinen (north), keskusta (central), etelä (south) sekä itä (east). Pohjoisen yhteyshenkilöihin kuuluu yhdeksän henkilöä, keskustan neljatoista, etelän yhdeksän ja idän henkilöihin yksitoista. Ensimmäisessä kysymyksessä kartoitettiin vastaajien myyntialuetta, jotta voitaisiin

selvittää, onko eri alueiden väleillä eroja. Pohjoisen vastausinnokkuus oli suurin yhdeksällä vastauksella, joten vastausprosentti on 100 prosenttia (Taulukko 1). Keski-Euroopan vastauksia saatiin vähiten ja vastausprosentti jäi 33,3 prosenttiin. Etelän myyntialueella oli tutkimuksessa toiseksi suurin vastausprosentti (75,0 %) ja idällä kolmanneksi suurin (45,5 %).

Taulukko 1 Myyntialueet

<i>Sales area</i>	<i>Frequency</i>	<i>Contact persons</i>	<i>Answers %</i>	<i>Percent</i>
North	9	9	100,0	36,0
Central	5	15	33,3	20,0
South	6	8	75,0	24,0
East	5	11	45,5	20,0
Total	25	43	58,1	100,0

Myyntialueet on jaoteltu seuraavasti. Pohjoisen alueeseen kuuluvat Ruotsi, Norja ja Tanska. Keski-Euroopan alueeseen puolestaan kuuluvat: Englanti, Hollanti, Saksa, Itävalta sekä Sveitsi. Ranska, Espanja ja Italia luokitellaan etelän alueeseen. Idän myyntialueeseen kuuluvat Puola, Unkari, Tsekki, Viro, Venäjä ja Kiina.

8.1.2 Yhteydenpito Nastolan konttoriin

Toisessa kysymyksessä kartoitettiin yhteydenpidon tiheyttä Nastolan konttorin ja myyntihenkilöiden välillä. Vastausvaihtoehdot olivat: vähemmän kuin kuusi kertaa, kuudesta yhteentoista kertaan, kahdestatoista seitsemääntoista kertaan sekä yli kahdeksantoista kertaan viikossa. Yhteydenpitokerrat jakautuivat melko tasaisesti eri vaihtoehtojen välillä, mutta vastaajista yli puolet ottaa yhteyttä Nastolan toimipisteeseen yli 12 kertaa viikossa (Taulukko 2). Tämä tarkoittaa useita kontakteja päivässä, joten kyseiset henkilöt työllistävät sihteereitä ja myyntipäälliköitä melko paljon. Tätä runsasta yhteydenpidon määrää voi pitää myös rikkautena, kuten Hannele liskonmäki (11.9.2006, haastattelu) totesi, ”Tämän työn sokerina pohjalla ovat nämä kontaktit tytäryhtiöihin tai suoriin asiakkaisiin. Ne tekevät tämän työn mielenkiintoiseksi.”

Taulukko 2 Yhteydenotot sekä myyntialueet

			Contacts in a week				Total
			Less than 6 times	6-11 times	12-17 times	Over 18 times	
Sales area	North	Count	2	2	2	3	9
		% within Sales area	22,2%	22,2%	22,2%	33,3%	100,0%
	Central	Count	2	0	2	1	5
		% within Sales area	40,0%	,0%	40,0%	20,0%	100,0%
	South	Count	1	4	1	0	6
		% within Sales area	16,7%	66,7%	16,7%	,0%	100,0%
	East	Count	0	0	0	5	5
		% within Sales area	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
Total		Count	5	6	5	9	25
		% within Sales area	20,0%	24,0%	20,0%	36,0%	100,0%

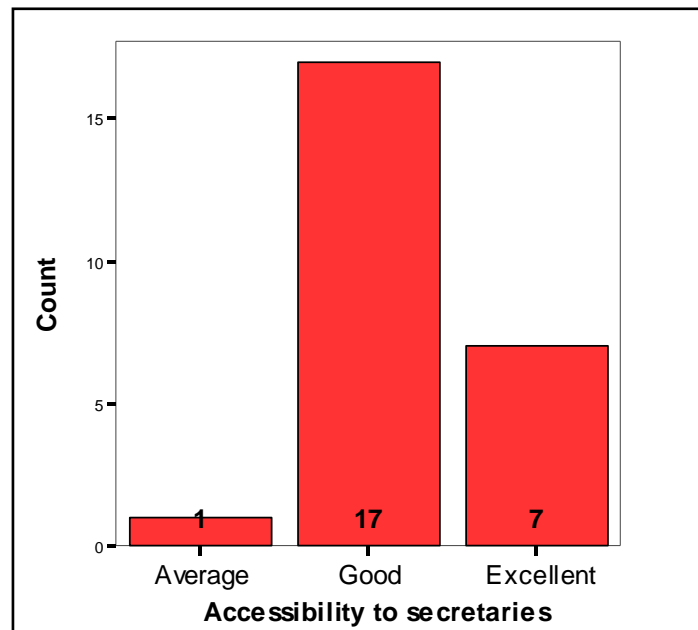
Idän myyntialueen vastaajista jokainen ottaa yhteyttä Nastolan toimipisteeseen yli 18 kertaa viikossa. Tämä tulisi huomioida muun muassa maa-alueita jaettaessa sihteerien kesken, koska runsas yhteydenpito työllistää aina enemmän asianomaista sihteerä. Etelän myyntitoimistot ottavat yhteyttä Nastolaan kaikkein vähiten, mutta silti enemmistö heistä on yhteydessä asiakaspalvelun kanssa kuudesta yhteentoista kertaan viikossa.

8.2 Asiakaspalvelu

Tutkimuksen seuraavassa vaiheessa paneudutaan asiakaspalvelun eri ominaisuuksiin. Aluksi selvitetään sihteerien ja myyntipäälliköiden saavutettavuutta eli kuinka helposti asiakas saa heihin yhteyden, sekä sitä, kuinka nopeasti kysymyksiin saa vastauksia Wihuri Oy Wipak Nastolan asiakaspalvelusta. Lisäksi kartoitetaan asiakaspalvelun yleistä ystävällisyyttä sekä hätätilanteiden reagointialttiutta.

8.2.1. Sihteerien saavutettavuus

Kysymyksessä kolme tutkittiin vientisihteerien saavutettavuutta silloin, kun asiakas yrittää heitä tavoittaa. Vastaajista 96 prosenttia piti sihteerien saavutettavuutta hyvänä tai erinomaisena (Kuvio 3). Ainoastaan yksi vastaaja piti sihteerien saavutettavuutta keskinertaisena.



Kuvio 3 Sihteerien saavutettavuus

Tämän kysymyksen avoimessa kohdassa kartoitettiin parannusehdotuksia sihteerien saavutettavuuteen. Eräs vastaajista ehdotti, että olisi parempi, jos työaika jatkuisi kello 17 asti - ainakin vientiasastolla. Ehdotus on kovin ymmärrettävä, sillä Euroopassakin on monta eri aikavyöhykettä. Tämän ehdotuksen toteuttaminen voi olla kovin hankalaa, koska sovitut työajat ovat yleensä kello 16 asti. Työnantaja voi kuitenkin pohtia, olisiko mahdollista porrastaa asiakaspalvelua niin, että olisi mahdollista tavoittaa joku henkilökunnasta kello 17 asti päivittäin. Parannusehdotuksissa ehdotettiin myös langattoman yhteyden hankkimista tehtaan sisälle. Tämä helpottaisi viestintää asiakaspalvelun kanssa ja yritysvierailuilla asioiden hoitamista, mutta tulisi toteutettuna olemaan yritykselle melko kallista.

8.2.2 Myyntipäälliköiden saavutettavuus

Tutkimuksessa kartoitettiin myyntipäälliköidenkin saavutettavuutta eli sitä, kuinka helposti heihin saa yhteyden tarvittaessa. Tulokset ovat hyvin samansuuntaiset kuin vientisihteereilläkin eli vastausten painopiste on hyvässä ja erinomaisessa (Taulukko 3). Vastaajista 14 piti saavutettavuutta hyvänä, neljä erinomaisena, kolme keski-vertona sekä yksi alle keskitason. Kolme vastaajaa jätti vastaamatta, koska eivät ole yhteydessä suoraan myyntipäälliköihin.

Taulukko 3 Myyntipäälliköiden saavutettavuus

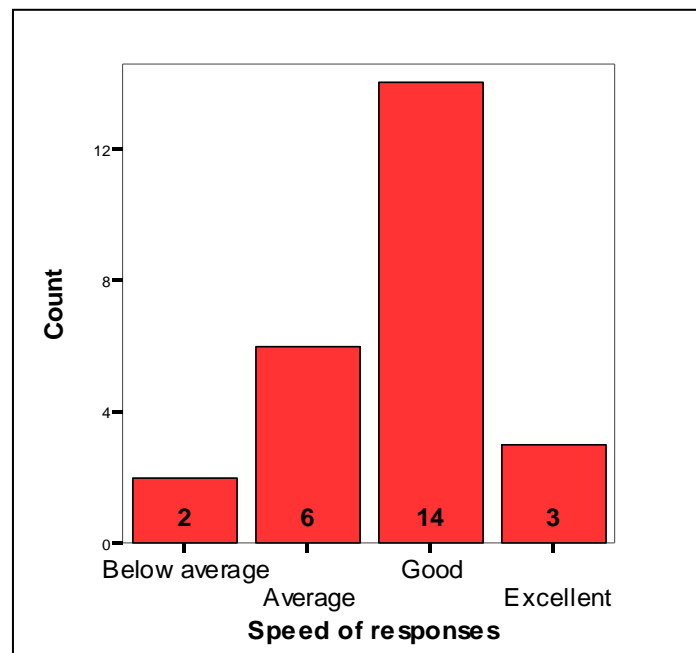
			Ease of contact with sales manager				Total
			Below average	Average	Good	Excellent	
Sales area	North	Count	0	2	5	2	9
		% within Sales area	,0%	22,2%	55,6%	22,2%	100,0%
	Central	Count	0	0	4	0	4
		% within Sales area	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
	South	Count	1	0	2	1	4
		% within Sales area	25,0%	,0%	50,0%	25,0%	100,0%
	East	Count	0	1	3	1	5
		% within Sales area	,0%	20,0%	60,0%	20,0%	100,0%
Total	Count	1	3	14	4	22	
	% within Sales area	4,5%	13,6%	63,6%	18,2%	100,0%	

Tarkasteltaessa tuloksia eri myyntialueiden välillä ei huomattavia eroja myöskään ole. Parannusehdotuksia kysyttäessä myyntipäälliköitä pyydettiin antamaan vastauksiaan nopeammin. Vastausten saaminen vie liian kauan aikaa, vaikka yhteyden saaminen heihin olisikin helppoa. Ehdotuksissa tuli myös ilmi, että myyntipäälliköiden ulkomaanmatkat tuottavat joskus vaikeuksia heitä tavoitteleville.

8.2.3 Vastausnopeus

Vastausnopeutta pidetään hyvänä tutkimukseen osallistuvien keskuudessa. 68 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että Wihuri Oy Wipakin asiakaspalvelun vastausnopeus on hyvää tai erinomaista (Kuvio 4). Kuusi vastaajaa pitää vastausnopeutta keskitasoisena. Ainoastaan kaksi vastaajaa on sitä mieltä, että vastausnopeus on keskitason alapuolella.

Vastausvaihtoehdoissa ei oltu tarkasti määritelty nopeiden tai hitaiden vastauksien eroja, joten tämä jäi täysin vastaajien tulkinnan varaan. Näin ollen tuloksiin saattaa vaikuttaa se, että joku yhteyshenkilö kokee nopeana vastauksena päivässä saadun vastauksen, kun taas toiselle sama aika merkitsee hyvin hidasta vastausta. Erilaiset aikakäsitykset ja odotukset saattavat vaikuttaa tutkimustulosten luotettavuuteen.

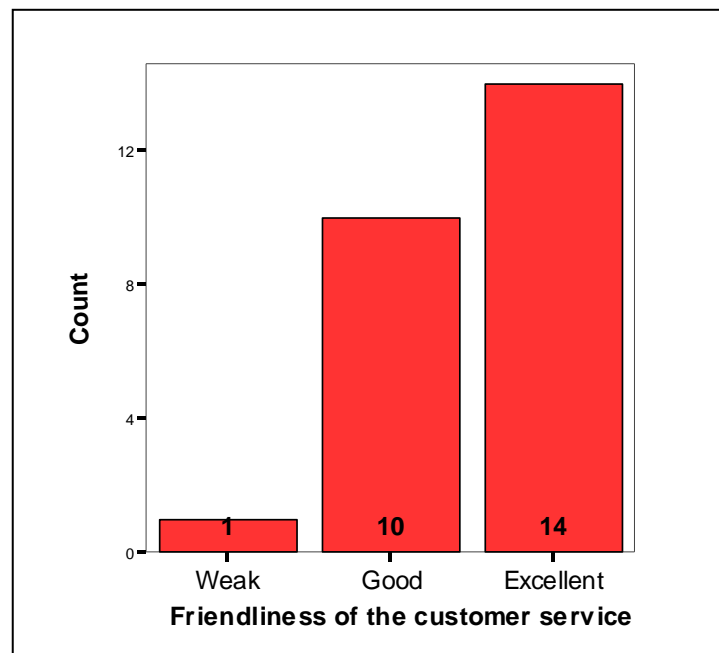


Kuvio 4 Vastauksien nopeus

Saatujen kehitysehdotuksien mukaan asiakaspalvelun vastaukset ovat oikein hyviä, mutta tuotannosuunnittelusta saatavat vastaukset kestävät liian kauan. Lisäksi vastaajat ovat tyytymättömiä siihen, kun toimitusviivästyksistä ilmoitetaan niin myöhään. Eräs vastaaja toivoi, että muistutuksia ei tarvitsisi lähettää asiakaspalvelulle, vaan ensimmäinen yhteydenotto riittäisi.

8.2.4 Asiakaspalvelun ystävällisyys

Kysymyksessä kuusi selvitettiin myyntikonttoreiden ja tytäryhtiöiden mielipiteitä Nastolan konttorin asiakaspalvelun ystävällisyydestä. Palvelun ystävällisyyteen oltiin erittäin tyytyväisiä, sillä 14 vastaajaa pitää palvelua erinomaisena ja 10 hyvänä, ainoastaan yksi vastaaja koki palvelun ystävällisyyden heikkona (Kuvio 5).



Kuvio 5 Asiakaspalvelun ystävällisyys

Tämä on ainut kysymys, johon ei tullut yhtään parannus- tai kehitysehdotusta. Asiakaspalvelua pidetään siis jo sellaisenaan oikein hyvänä. Asiakaspalveluhenkilöstö saa olla tästä hyvin tyytyväinen, sillä he ovat pystyneet kiireisinäkin aikoina säilyttämään ystävällisen palvelun, mikä on erittäin tärkeää asiakkaille.

8.2.5 Tehokkuus ja joustaminen hätätilanteissa

Asiakkaille tulee silloin tällöin tilanteita, jolloin he tarvitsisivat kyseisen tai muun vastaavan tuotteen nopeammin kuin se on vahvistettu. Tällaiset tilanteet mittaavat asiakaspalvelun tehokkuutta ja joustamista. Varsinaisten asiakaspalveluun liittyvien kysymysten viimeisenä kohtana selvitettiin, kuinka hyvin Wihuri Oy Wipak pystyy joustamaan tällaisissa hätätilanteissa. 14 vastaajaa piti Wipakin toimintaa hyvänä kiireen sattuessa ja neljä henkilöä erinomaisena (Taulukko 4). Kuusi vastaajaa koki palvelun näissä tilanteissa keskitasoisena ja yksi vastaaja alle keskitason.

Taulukko 4 Tehokkuus ja joustaminen hätätilanteissa

		Frequency	Percent
Valid	Below average	1	4,0
	Average	6	24,0
	Good	14	56,0
	Excellent	4	16,0
Total		25	100,0

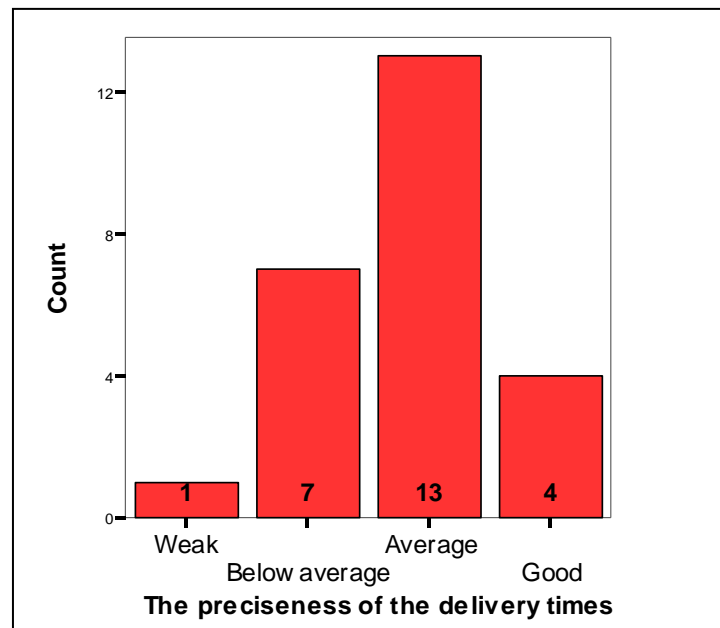
Kehitysehdotuksissa yksi vastaajista toi tärkeän huomion esille, että kesä on tämän alan tärkein sesonki, jolloin asiakkaille toimitusvarmuus on erityisen tärkeä. Kesä on myös suurin lomakausi, mikä kuormittaa tuotantoa ja asiakaspalvelua. Nämä tekijät yhdessä vaikeuttavat toimintaa niin myyntikonttoreissa kuin päätehtaillakin. Yksi vastaajista kiitti myös koko tehtaan johtajaa hänen avustaan toimitusten järjestelyissä edellisenä kesänä.

8.3 Toimitusajat

Toimitusajat ovat yksi tärkeimpiä asioita asiakaspalvelun laatua arvioitaessa. Seuraavissa kysymyksissä selvitetään vastaajien tyytyväisyyttä Wihuri Oy Wipakin toimitusaikoihin. Viimeisessä kysymyksessä kartoitamme myös näyterullien saamisen helppoutta.

8.3.1 Toimitusaikojen täsmällisyys

Kahdeksannessa kysymyksessä kartoitettiin toimitusaikojen täsmällisyyttä, eli kuinka hyvin tilaukset toimitetaan, kuten vahvistettu. Kukaan vastaajista ei pitänyt toimitusaikojen täsmällisyyttä erinomaisena, mutta neljä vastaaja arvioi sen hyväksi (Kuvio 6). Vastaajien enemmistö, 13 henkilöä, kokee toimitusaikojen täsmällisyyden keskitasoisena. Seitsemän vastaajaa piti toimitusaikojen täsmällisyyttä alle keskitasoisena ja yksi heikkona.



Kuvio 6 Toimitusaikojen täsmällisyys

Kehitysehdotuksissa tuli monenlaisia ehdotuksia toimitusaikojen täsmällisyyden parantamiseen. Tämä kuvastaa sitä, että toimitusaikoihin ei olla täysin tyytyväisiä. Muutamit vastaajat toivoivat parempaa yhteydenpitoa tuotannosuunnittelun ja myynnin välillä sekä parempaa suunnittelua tuotannon suhteen. Monet olivat tyytymättömiä siihen, että kun tilaukset ovat myöhässä, he eivät saa asiasta mitään tietoa, elleivät tarkista asiaa itse. Jälleen tuli myös esille kesäaika, jolloin toimitusajat usein viivästyvät ja jolloin asiakas tarvitsee pakkauskalvoa eniten. Yksi vastaaja huomautti myös, että lisäkapasiteetilla olisi mahdollista pitää toimitusajat paremmin aisoissa.

8.3.2 Tyytyväisyys toimitusaikoihin

Seuraavaksi selvitettiin yleistä tyytyväisyyttä annettuihin toimitusaikoihin. Tulokset ovat hyvin samansuuntaisia kuin edellisessä toimitusaikojen täsmällisyyteen liittyvässä kysymyksessä. Yksikään vastaajista ei kokenut toimitusaikojen olevan erinomaisia, mutta viisi vastaajaa piti niitä hyvinä (Taulukko 5). Enemmistö vastaajista eli 56 prosenttia kokee toimitusajat keskitasoisina. Viisi vastaajaa eli 20 prosenttia vastaajista pitää toimitusaikoja alle keskitasoisina sekä yksi vastaajista heikkoina.

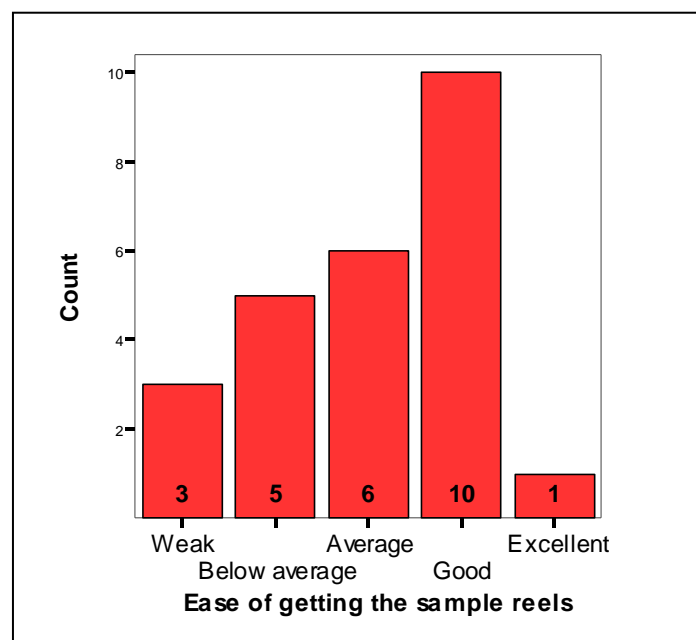
Taulukko 5 Tyytyväisyys toimitusaikoihin

		Frequency	Percent
Valid	Weak	1	4,0
	Below average	5	20,0
	Average	14	56,0
	Good	5	20,0
Total		25	100,0

Kehitysehdotuksia tutkiessa vastaajien kommentit ovat hyvin samansuuntaisia kuin edellisessäkin kysymyksessä. Eräs vastaaja tuo esille asian, että jossain tuoterakenteissa toimitusaika ylittää neljä viikkoa, mikä on liian pitkä aika asiakasta ajateltaessa. Yksi vastaaja pyytää myös, että olisi hyvä, jos toimituspyyntöjä voisi lähettää etukäteen ilman suurta riskiä siitä, että kuorma lähetetään ennen pyydettyä toimituspäivää.

8.3.3 Näyterullien saamisen helppous

Kymmenennessä kysymyksessä, jossa selvitettiin näyterullien saamisen helppoutta, vastaukset jakautuivat melko paljon eri vaihtoehtojen kesken. Yksi vastaaja koki näyterullien saamisen erinomaiseksi ja kolme heikoksi (Kuvio 7). Kymmenen vastaajaa pitää näyterullien toimittamista hyvänä, kun taas kuusi heistä kokee sen keskitasoiseksi ja viisi alle keskitason.



Kuvio 7 Näyterullien saamisen helppous

Näyterullien toimittamisen kehitysehdotukseksi vastaajat kertoivat muutamia ehdotelmia. Pääosa kehitysehdotusten kirjoittajista olivat sitä mieltä, että toimitukset eivät ole tarpeeksi nopeita ja että siihen tulisi löytää jokin ratkaisu. Yhden vastaajan mukaan ratkaisu voisi olla se, että näyterullista vastaaminen siirrettäisiin erilliselle osastolle, joka vastaisi niiden valmistamisesta ja toimittamisesta. Vastaajat ovat sitä mieltä, että näyterullatoimitukset pitäisi saada muutamassa viikossa. Uudet projektit vaatisivat nopeita toimituksia, jotta ne lähtisivät hyvin käyntiin.

8.4 Asiakirjat ja käsittelyajat

Seuraavassa osiossa selvitettiin erilaisten pienten asiakaspalvelun osien sujuvuutta ja toimivuutta. Vastaajilta kysyttiin vientiasiakirjojen virheettömyydestä sekä reklamaatioiden ja tilausmuutosten käsittelyn nopeudesta.

8.4.1 Lähetysasiakirjojen oikeellisuus

Asiakirjojen virheettömyyttä voidaan pitää hyvin pienenä asiakaspalveluun liittyvänä asiana, mutta asiakkaille virheelliset asiakirjat ovat usein merkki huolimattomuudesta. Tällainen saattaa lisätä epäluottamusta yritystä kohtaan, joten yrityksen kannalta on hyvä pitää asiakirjat virheettöminä. Wihuri Oy Wipakin lähetysasiakirjat saivat hyvät arvostelut myyntikonttoreilta ja tytäryhtiöiltä. Tutkimuksessa 84 prosenttia vastaajista eli 21 henkilöä piti asiakirjojen oikeellisuutta hyvänä ja kolme vastaajaa erinomaisena (Taulukko 6). Ainoastaan yksi henkilö koki asiakirjojen oikeellisuuden alle keskitasoisena.

Taulukko 6 Asiakirjojen oikeellisuus

	Frequency	Percent
Valid Below average	1	4,0
Good	21	84,0
Excellent	3	12,0
Total	25	100,0

Asiakirjoihin liittyvissä parannusehdotuksissa saatiin hyvin erilaisia huomioita ja ehdotuksia. Eräs vastaaja pyysi tarkkaavaisuutta pakkauslistojen lähetyksessä erityisesti loma-aikoina. Tämä voisi viitata parempaan perehdytykseen tuuraajille, jotta he tietäisivät normaalit käytännöt, eikä tällaisia eroavaisuuksia tapahtuisi eri

ajanjaksoina. Yksi vastaaja esittää pyynnön, että suomalainen kuljetusyhtiö toimittaisi pakkauslistat suoraan vientimaan huolitsijalle.

Parannusehdotuksissa tuli myös ilmi, että hinnoissa on ollut välillä eroavaisuuksia hintojen päivityksen jälkeen. Tähän voisi ratkaisuna olla, että hintojen muuttamisen jälkeen annetaan kaikille siitä selkeä tiedotus, jotta virheitä ei enää tapahtuisi. Lisäksi yksi vastaaja huomautti monilla käytössä olevan Movexin vaikutuksesta asiakirjojen oikeellisuuteen, että aina virheet eivät johdu työntekijöistä vaan joskus myös ohjelmistoista ja laitteista.

8.4.2 Tilausmuutosten käsittely

Pakkausmateriaalitalauksiin tulee monesti muutoksia, kun asiakas haluaa muuttaa esimerkiksi tilauksen määrää, kalvon leveyttä, toimitusaikaa tai vaikkapa perua koko tilauksen. Tällöin he tekevät asiakaspalvelulle tilausmuutoksen, joka lähtee käsiteltäväksi tuotannonsuunnitteluun. Kysymyksessä 12 myyntikonttoreilta kysyttiin heidän mielipidettään tilausmuutosten käsittelyaikaan. Kuviossa kahdeksan on esitelty vastaajien mielipiteet. Enemmistö vastaajista pitää tilausmuutosten käsittelyaikaa hyvänä ja yksi vastaaja jopa erinomaisena. Kuusi vastaajaa on sitä mieltä, että käsittelyaika on keskitasoista ja kaksi pitää sitä alle keskitasoisena.

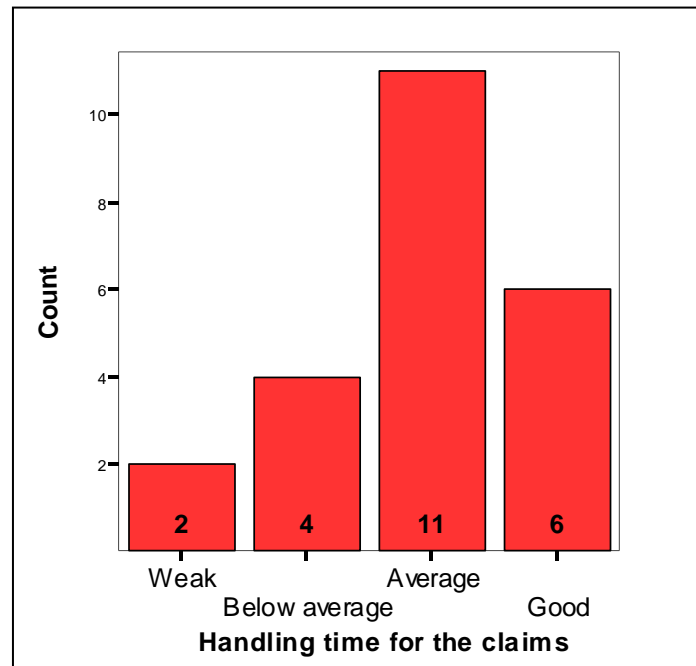


Kuvio 8 Tilausmuutosten käsittelyaika

Tilausmuutosten käsittelyaika sai myös muutamia kehitysehdotuksia vastaajilta. Kesäaikoina olisi hyvä saada parempi miehitys, jotta muutoksetkin käsiteltäisiin nopeammin. Movex-järjestelmäkin hidastaa tilausmuutosten käsittelyä. Eräs vastaajista oli närkästynyt siitä, että jos he haluavat tehdä pienen muutoksen, he joutuvat perumaan koko tilauksen ja tekemään uuden Movexin takia. Yksi vastaaja tuo myös esille sen, että muutoksia tulee hyvin runsaasti, minkä takia niiden käsittelykin hidastuu. Tähän voisi olla ratkaisuna asiakkaan kanssa parempi suunnittelu jo ensimmäistä tilausta tehdessä.

8.4.3 Reklamaatioiden käsittely

Yritykseen tulee tuotereklamaatioita aina silloin tällöin. Reklamaatioiden nopealla ja huolellisella käsittelyllä on mahdollista parantaa asiakkaiden mielikuvaa yrityksestä, vaikkakin reklamaatioita pidetään yleensä negatiivisena asiana. 13. kysymyksessä myyntikonttoreilta ja tytäryhtiöiltä kysyttiin heidän mielipidettään Wihuri Oy Wipakin reklamaatioiden käsittelyaikaan. Saadut tulokset eivät ole kovin hyvät, mutta eivät huonotkaan. Yksitoista vastaajaa pitää reklamaatioiden käsittelyaikaa keskitasoisena (Kuvio 9). Yksikään vastaaja ei koe käsittelyaikaa erinomaisena, mutta kuusi heistä kokee sen hyvänä. Neljä vastaajaa on sitä mieltä, että käsittelyaika on alle keskitason ja kaksi vastaajaa kokee sen heikkona. Kaksi tutkimukseen osallistujaa ei vastannut tähän kysymykseen, koska he eivät ole tekemisissä reklamaatioiden kanssa työtehtävissään.

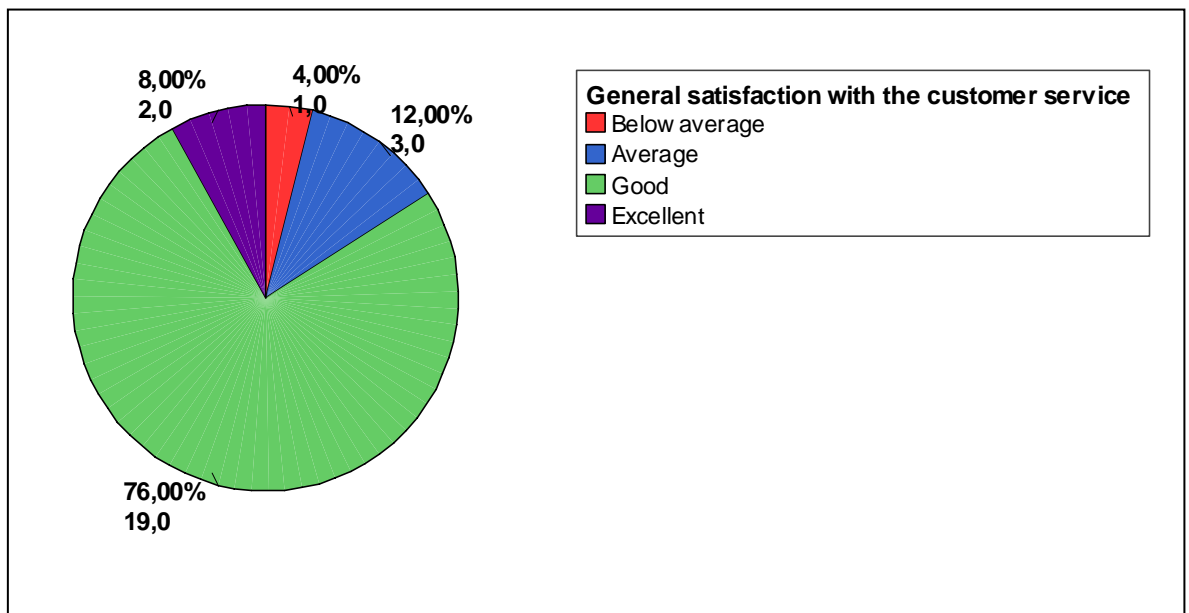


Kuvio 9 Reklamaatioiden käsittelyaika

Reklamaatioiden käsittelyajan kehitysehdotuksiin ei saatu kovin eriäviä vastauksia. Kaikki ehdotusten antajat olivat sitä mieltä, että käsittely vie liian kauan aikaa, mutta kukaan ei antanut neuvoja, miten tätä aikaa saisi lyhennettyä. Yksi vastaaja myös huomautti, että reklamaatioista ei saa palautetta eli he eivät tiedä, mikä oli tai ei ollut vialla tuotteessa. Tähän olisi melko helppo keksiä jokin palautesysteemi, mutta sen pyörittäminen veisi tietenkin henkilöstöresursseja yritykseltä.

8.5 Kokonaistyytyväisyys

Tutkimukseen vastaajat ovat melko tyytyväisiä Wihuri Oy Wipak Nastolan asiakaspalveluun. 76 prosenttia vastaajista pitää asiakaspalvelua kokonaisuudessaan hyvänä ja 84 prosenttia hyvänä tai erinomaisena (Kuvio 10). Ainoastaan 16 prosenttia pitää asiakaspalvelua keskivertona tai alle keskitason.



Kuvio 10 Yleinen tyytyväisyys asiakaspalveluun

Parannusehdotuksia yleiseen tyytyväisyyteen ei tullut kovin monia. Muutama vastaaja toi vielä esiin pyynnön tuotannosuunnittelun kanssa tiiviimmästä yhteistyöstä sekä toimitusaikojen parantamisesta. Toivomuksena on myös myöhästävistä toimituksista tiedottaminen ja niiden välttämiseen pyrkiminen. Lisäksi sihteerien ja myyntipäällikköjen hyvä asiakaspalvelu sai kiitosta.

8.5.1 Viestit asiakaspalvelulle

Viimeisenä kysymyksenä lomakkeessa selvitettiin mahdollisia muita asioita joita vastaajilla on asiakaspalvelun toiminnasta tai viestejä asiakaspalvelulle. Suurin osa vastanneista kommentoi edelleen toimitusten myöhästymistä sekä osatoimituksia. Vastaajat halusivat tulla tiedotetuiksi myöhästymisistä ja laatumuutoksista ajoissa. Rakenteisiin tullessa jotain muutoksia, vastaajat toivovat, että saisivat näytteet hyvissä ajoin, jotta voisivat kokeilla niitä asiakkaiden kanssa ajoissa. Asiakaspalvelu sai myös viestin, että heidän tulisi jaksaa kovasti yrittämistä.

9 Tulosten arviointia ja pohdintaa

9.1 Validiteetti

Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys on hyvä, koska tutkimus mittaa juuri niitä asioita, joita sen on tarkoitettu mittaavan. Tutkimusta laadittaessa pyrittiin selvittämään Wihuri Oy Wipakin tärkeimmät asiakaspalveluun kuuluvat tekijät ja muodostaa kyselylomake niiden pohjalta.

Tutkimus oli tarkoitettu sisäisen asiakaspalvelun laadun tutkimiseen, ja varsinaisessa tutkimuksessa on paneuduttu asiakaspalvelun eri osa-alueisiin. Tutkimuksessa on pyritty selvittämään vastaajien tyytyväisyyttä asiakaspalveluhenkilöstöön ja heidän reagoitavuuteensa. Toimitusaikoja ja toimituksia voidaan pitää myös erittäin tärkeänä osana asiakaspalvelua, joten vastaajien mielipiteet niistä ovat hyvin tärkeitä. Reklamaatiot, asiakirjat ja tilausmuutokset ovat myös pieniä osatekijöitä asiakaspalvelun kokonaisuudessa, joten ne oli tarpeellista ottaa tutkimuksen kohteeksi.

9.2 Reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabiliteettia eli luotettavuutta tarkasteltaessa huomataan, että se ei ole kovin hyvä. Tämä puolestaan johtuu siitä, että kyselyyn vastasi ainoastaan 25 henkilöä, mikä on 58 prosenttia yhteyshenkilöiden määrästä. Melko heikon vastausprosentin takia ei ole mahdollista tehdä mitään suuria päätelmiä myyntikonttoreiden ja tytäryhtiöiden tyytyväisyydestä sisäiseen asiakaspalveluun. Tuloksia voidaan kuitenkin pitää suuntaa-antavina ja niiden perusteella on mahdollista huomata joitain epäkohtia asiakaspalvelun suhteen.

Tutkimuksen reliabiliteetti olisi parempi, jos tutkimuksen vastausprosentti olisi suurempi. On kuitenkin huomioitavaa, että esimerkiksi pohjoisen markkina-alueella tulokset ovat luotettavia, koska vastausprosentti oli 100. Näin ollen nämä tulokset kuvaavat koko yhteyshenkilöiden ryhmää ja tuloksista tehtävät tulkinnat ovat luotettavia ja niitä voidaan hyödyntää laadun kehittämisessä.

Reliabiliteettia olisi mahdollista parantaa uusintatutkimuksen avulla, jolloin olisi tärkeää pyrkiä saamaan parempi vastausprosentti. Mikäli tulokset ovat samansuuntaiset uudessakin tutkimuksessa, osoittavat tulokset melko varmasti koko kohderyhmän mielipidettä. Tällöin satunnaisten häiriötekijöiden vaikutus tutkimustuloksiin pienenee ja tuloksia voidaan pitää luotettavina.

9.3 *Objektiivisuus*

Tutkimuksen objektiivisuus eli puolueettomuus on melko tasokas. Sähköisen tutkimuslomakkeen vastaukset saapuivat tutkijan sähköpostiin täysin nimettöminä, joten vastauksien kohdistaminen henkilöihin on melko mahdotonta. Saatekirjeessä ja lomakkeessa korostettiin tutkimuksen anonyymiyttä ja luotettavuutta, joten vastaajat ovat voineet vastata kyselyyn täysin avoimesti ilman pelkoa vastauksiensa tunnistamisesta.

Tutkimusta toistettaessa tutkimustulokset olisivat mitä suurimmalla todennäköisyydellä samansuuntaiset. Tutkimustulosten muuttumisen syynä voisi olla se, jos eri henkilöt vastaisivat kyselyyn kuin tällä kerralla, ja muuttaisivat tämän vuoksi saatuja tuloksia. Käytännössä kuitenkin tutkimuksen toteuttajan vaihtuminen ei pitäisi vaikuttaa saatuihin tutkimustuloksiin, vaan vastaajien mielipiteet ja saatu aineisto pysyisivät melko vakioina.

Objektiivisuutta on mahdollista parantaa ottamalla tutkimuksen tekon useampia henkilöitä, jotka osallistuvat aineiston keruuseen ja analysointiin. Tällöin yhden henkilön henkilökohtaiset mielipiteet eivät voi vaikuttaa tutkimuksen laatuun ja luotettavuuteen. Vastajille voidaan myös korostaa vielä enemmän tutkimuksen anonyymiyttä, jotta he voisivat rehellisesti kertoa oman mielipiteensä tutkittaviin asioihin.

9.4 *Yleistettävyys*

Tutkimustuloksia voi olla vaikea yleistää koko perusjoukkoon, koska vastausprosentti jäi melko alhaiseksi. Tutkimustuloksista tulee kuitenkin esille muutamia epäkohtia, jotka on mahdollista yleistää Wipakin tämän hetkiseen tilanteeseen.

Tutkimuksen yleistettävyttä pohtiessa tulee huomioida se, että tämä tutkimus toteutettiin heti kesän jälkeen alkusyksyllä. Kesä on yleisimmin tämän alan hankalinta aikaa toimitusten ja palveluiden saatavuuden näkökulmasta. Tutkimustulokset saattaisivat siis olla erilaiset, mikäli tutkimus toteutettaisiin kevättalvella, jolloin henkilöstöä on paikalla eniten ja tuotanto pyörii normaaliin tapaan. Näin ollen tämä tutkimus ei edusta Wipakin ympärivuotista asiakaspalvelun laadun tasoa. Tutkimus voidaan kuitenkin yleistää koskemaan vastaavia tilanteita ja henkilövahvuuksia.

10 Johtopäätökset

Wihuri Oy Wipakin asiakaspalvelun laatu on hyvällä tasolla ja henkilökunta on ottanut hyvän palvelun osaksi jokapäiväistä työskentelyään. Sihteerien ja myyntipäälliköiden saavutettavuuteen oltiin keskimäärin hyvin tyytyväisiä. Asiakaspalvelun saatavuutta pidetään hyvänä, mikä on tärkeä osa asiakaspalvelun laatua.

Vastaukset

Vastauksien nopeassa saannissa suurimmat huomautukset koskevat tuotannosuunnittelusta saatavia vastauksia. Tämä voi johtua siitä, että tietoa tarvitaan niin monelta henkilöltä tai tuotannosuunnittelun henkilökunnalle tulee liikaa kyselyitä heidän henkilöresursseihinsa nähden. Sisäiset asiakkaat tarvitsevat tietoja nopeasti tuotannon muutoksista ja toimitusajoista, jotta he voivat palvella yrityksen ulkoisia asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla. Näin ollen vastauksia tulisi saada tehokkaammin, jotta asiakaspalvelun laatu ei kärsisi. Hankaluutta lisää se, että tiedon tulee kulkea tuotannosuunnittelusta asiakaspalvelijalle, jonka kautta tieto saadaan myyntikonttoriin tai tytäryhtiöön, ja vasta tämän jälkeen se voi saavuttaa yrityksen ulkoisen asiakkaan. Tämä prosessi voi viedä aikaa jo itsessään, joten siksi olisi tärkeää saada tieto matkaan mahdollisimman ripeästi. Tällä tavoin on mahdollista parantaa yrityksen asiakaspalvelun laatua.

Ystävällisyys

Asiakaspalvelun ystävällisyys sai tutkimuksen parhaat arvot, joten Wihuri Oy Wipak on saanut hyvin pidettyä yllä positiivista ilmapiiriä henkilöstön keskuudessa ja he ovat motivoineet henkilöstön hyvään asiakaspalveluun kiireisinäkin aikoina. Palveluhenkisyys ja asiakaslähtöisyys ovat hyvin esillä yrityksessä. Johtajien tulisi nyt varmistaa, että samanlainen vire jatkuu edelleen erilaisen laatujohtamisstrategioiden, kuten motivaation, tukemisen, palautteen antamisen ja palkitsemisen kautta. Tämä edesauttaa yrityksen menestystä ja mikäli palveluhenkisyys leviää koko organisaatioon, on yrityksen tulevaisuus varmasti hyvin positiivinen.

Toimitusajat

Toimitusajat ovat yksi tärkeä palvelun saatavuuteen liittyvä tekijä. Wihuri Oy Wipakin toimitusajat saivat kohtalaisia arvosanoja myyntikonttoreilta ja tytäryhtiöiltä. Suurin tyytymättömyyden aihe oli se, että tilauksia myöhästyy melko paljon ja he eivät saa siitä tietoa ajoissa. Näin ollen palvelun saatavuudessa toimitusten suhteen on paljon parannettavaa.

Toimitushankaluudet heijastuvat helposti myös ulkoisille asiakkaille, joten yrityksen tulisi puuttua tähän ongelmaan. Tämä ongelma voisi korjaantua paremmalla yhteydenpidolla markkinoinnin ja tuotannosuunnittelun välillä. On helpompi suunnitella tuotantoa, jos tietää, mitkä toimitukset ovat kaikkein kiireisimpiä. Tämän toteut-

tamisen ongelmana voi olla se, että jokainen myyntipäällikkö ja vientisihteeri puolustavat omia markkina-alueitaan. Tuotannon suunnittelu ei siis siltikään tiedä, mitkä tilaukset ovat todella kaikkein kiireisimpiä. Näin ollen olisi tärkeää saada yritykseen yhteinen palveluvalmius, että kaikkia asiakkaita palveltaisiin yhdessä ja parhaalla mahdollisella tavalla - tietenkin yrityksen edut huomioiden.

Yksi tärkeä asia toimituksissa on asiakkaan informointi myöhästyvistä toimituksista. Tuotannon suunnittelun tulisi olla valveilla mahdollisista myöhästyvistä tilauksista ja ilmoittaa niistä sitten asiakaspalvelulle, jotta he voivat välittää tietoa eteenpäin. Tämän avulla voidaan paremmin suunnitella tulevia toimituksia ja olla tietoisia tulevista kiireistä.

Tilausmuutokset ja reklamaatiot

Tilausmuutoksien käsittelyajoissa Movex-järjestelmän hidastaminen tuli selvästi esille. Tätä järjestelmää kehitetään varmasti koko ajan kaikkia osapuolia paremmin palvelevaksi. Tässä tapauksessa on tärkeää ilmoittaa hankaliksi koetut osa-alueet Movex-tukihenkilöille, jotta he ovat tietoisia näistä kehityskohteista.

Reklamaatioiden ja tilausmuutosten käsittelyn hitauteen voi vaikuttaa henkilöstöresurssien vajanaisuus. Wihuri Oy Wipakin tulisi varmistua riittävästä henkilöstöresurssista varsinkin loma-aikoina, jotta palvelun kokonaislaatu ei kärsisi. Asiakkaat voivat muutoin kokea palvelun toiminnallisen laadun heikoksi, ja tämän vuoksi asiakkaan kokema kokonaislaatu jää alhaisemmaksi kuin se pelkän teknisen laadun perusteella olisi ollut.

Loma-ajat

Loma-ajat ovat koetinkivi asiakaspalvelun laadulle. Usein kiireen keskellä asiakaspalvelun laatu huononee ja asiakkaiden yleiseen palvelukäsitykseen jää tästä muisto. Yrityksen tulisi siis turvata riittävät resurssit niin henkilöstössä kuin tuotannossakin loma-aikoina, jotta palvelun laatu voisi pysyä kohtuullisella tasolla. Asiakkaat ymmärtävät, että loma-aikoina yritykset toimivat vajaalla miehityksellä, mutta he eivät ymmärrä sitä, jos he eivät saa tarvitsemaansa palvelua.

Tyytyväisyys

Wihuri Oy Wipakin sisäisen asiakaspalvelun laatuun oltiin keskimäärin hyvin tyytyväisiä. Sisäisen asiakaspalvelun laadun merkitys on siis ymmärretty yrityksen markkinointiosastolla. Tämän ajatuksen tulisi levitä laajemmin koko organisaatioon, jotta myös taustatehtävissä olevat henkilöt ymmärtäisivät palvelun laadun merkityksen ja olisivat innokkaita parantamaan sitä omalla työpanoksellaan. Tämä vaatii tehokasta laatujohtamista yrityksen esimiehiltä,

mutta sen avulla palvelukäsitys saadaan leviämään koko työyhteisöön.

Häiriötekijät

Tutkimustuloksia arvioitaessa tulee huomioida myös kulttuurierojen mahdollinen vaikutus. Pohjoismaalaisille on usein tyypillistä, että he käyttävät enimmäkseen arvosteluasteikon keskimmäisiä arvoja. Eteläeurooppalaiset ovat huomattavasti temperamenttisempia, joten he uskaltavat käyttää myös arvosteluasteikon ääripäitä vastauksia antaessaan. Erilaiset tottumukset arvosteluasteikon käytössä saattavat vääristää hieman tutkimustuloksia.

Tutkimuksen vastauksiin saattaa vaikuttaa myös se, että esimerkiksi jollain henkilöllä on ollut huono päivä vastauksia antaessaan tai jos hän on juuri kohdannut takaiskun Wihuri Oy Wipakin asiakaspalvelun suunnalta. Tällöin hän on saattanut vastata negatiivisemmin, kuin hän muutoin olisi tehnyt.

Moni tekijä saattaa vaikuttaa tutkimustuloksiin ja näitä häiriötekijöitä on lähes mahdotonta karsia pois kokonaan. Tämän tutkimuksen tulokset olivat joka tapauksessa tällaiset ja niitä voidaan kaikista tekijöistä huolimatta pitää suuntaa-antavina. Tulokset kuvaavat Wihuri Oy Wipakin asiakaspalvelun laadun tasoa tällä hetkellä. Näiden tuloksien pohjalta on mahdollista alkaa kehittää asiakaspalvelua yhä parempaan suuntaan.

11 Yhteenveto

Asiakaspalvelun laadun merkitystä ei voida vähätellä nykypäivänä yritysmaailmassa. Yritysten tulee panostaa eri palveluiden toteuttamiseen ja kehittämiseen, jos he haluavat pysyä mukana yhä kovenevassa kilpailussa. Asiakaspalvelun laatu parantaa todistettavasti myös yrityksen tulosta, joten sitä ei kannata hylätä suuren tappion pelossa. Nykyisin on huomattu, että teollistenkin yritysten tulee panostaa asiakaspalvelun laatuun, koska palveluiden avulla voidaan parantaa kilpailuetua, oli ala mikä tahansa.

Asiakaspalvelun laadun kehittäminen lähtee työntekijöiden voimavarojen ymmärtämisestä ja heidän motivoitumisestaan asiakashenkiseen palveluympäristöön. Asiakkaat muodostavat kuvan yrityksestä pitkältä asiakaspalvelijoiden käytökseen ja olemukseen perusteella. Taustatehtävissä olevia henkilöitä ei saa unohtaa tässä prosessissa, koska he avustavat siinä palvelussa, jonka oikea asiakaspalvelija tarjoaa asiakkaalle. Näin ollen palveluhenkisyyden ja asiakaskeskeisyyden tulisi levitä koko organisaatioon.

Wihuri Oy Wipak on panostanut asiakaspalvelun laatuun niin sisäisiä kuin ulkoisiakin asiakkaita ajatellen. Heidän työntekijänsä ovat motivoituneita antamaan hyvää palvelua ja tekevät paljon asiakkaiden etuja ajatellen. Työilmapiiriin täytyy olla myös hyvä, koska työssään viihtyvät työntekijät ovat kiinnostuneita yrityksen menestyksestä ja asiakkaiden saamasta palvelusta.

Tutkimuksen avulla selvitettiin nykyisen asiakaspalvelun laadun taso ja samalla myös sisäisten asiakkaiden kokema palvelun laatu. Näiden tietojen tulee olla lähtökohtana koko palvelun kehittämiseksi. Tutkimuksen perusteella huomataan, että toiminnallinen laatu on Wipakin Nastolan toimipisteessä välillä puutteellista, vaikka tekninen laatu onkin hyvää. Esimerkiksi toimitusmyöhästymiset ja reklamaatioiden pitkät käsittelyajat kertovat toiminnallisen laadun heikkoudesta. Asiakkaan kokema kokonaislaatu on kuitenkin riippuvainen sekä teknisestä että toiminnallisesta laadusta, joten Wihuri Oy Wipakin on tärkeää panostaa jatkossa palveluidensa laadun toiminnalliseenkin puoleen.

Wihuri Oy Wipakin asiakaspalvelun kehittämistä tulee suunnitella yrityksen omien strategioiden ja resurssien puitteissa. Asiakaspalvelun laadukkuuteen ei kannata pyrkiä hinnalla millä hyvänsä, vaan on ajateltava muutoksien kannattavuuttakin. Tulevaisuudessa laatuajattelu integroituu yhä enemmän muuhun toimintaan, joten Wipakillakaan ei tarvitse irrottaa erillisiä resursseja laadun kehittämiseen, vaan se voidaan integroida muihin työtehtäviin. Hyvä

laatu tulee jokapäiväisten työtehtävien lomassa ja sitä pystytään kehittämään huomaamattomasti.

Kehityksen pohjana on normaalin laadun taso sekä oikea laatujohtaminen. Johtamisen avulla yrityksessä voidaan tehdä suuriakin muutoksia asiakaspalvelun laadun suhteen. Wihuri Oy Wipak panostaa henkilöstönsä motivoimiseen ja tukemiseen monin tavoin, kuten arvostuksen, palautteen ja palkitsemisen muodoissa.

Tutkimus osoittaa Wipakin nykyisen asiakaspalvelun laadun olevan oikein hyvä. Asiakaspalvelijat ovat saavutettavissa ja monet osatekijät ovat kunnossa. Toimitusajat ja reklamaatioiden ja tilausmuutoksien käsittelyajat saivat hieman negatiivisempaa palautetta, mutta pienillä muutoksilla nämäkin asiat saadaan korjattua.

Asiakaspalvelu on tulevaisuuden menestystekijä. Yritykset, jotka jo nyt aloittavat asiakaskeskeisen ja palveluhenkisen ajattelun ovat varmasti tulevassa kilpailussa vahvasti mukana. Laadukasta asiakaspalvelua ei synnytetä hetkessä. Se vaatii suunnitelmallista ja harkittua toimintaa, joka huomioi yrityksen tilanteen ja resurssit. Yritykset, jotka hyödyntävät henkilökuntansa luovuuden, ajatukset ja osaamisen ovat askeleen edellä muita. Henkilökunnan ottaminen mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon, tuo uusia näkökulmia ja mielipiteitä ja samalla motivoi itse työntekijöitä, koska he huomaavat olevansa tärkeitä ja tarpeellisia henkilöitä.

12 Kehitysehdotukset

Toimenpiteet

Wihuri Oy Wipakin tulisi saada asiakaspalveluhenkisyiden leviämään koko organisaatioon. Tämä on tehtävänä hyvin vaikea, mutta sen voisi toteuttaa muun muassa tukemisen, palautteen antamisen ja palkitsemisen kautta. Käytännön tasolla on tärkeää, että yrityksen johto tiedottaa työntekijöitä, niin tehtaalla kuin markkinoinnissakin, asiakaspalvelun laadun tärkeydestä. Tämän voisi tuoda esille yrityksen erilaisissa koulutuksissa ja palavereissa. Lisäksi on tärkeää, että niin tehtaalla, lähettämössä, tuotannonsuunnittelussa kuin markkinoinnissakin tiedetään palautteesta jota on saatu asiakkaalta. Tästä suurin vastuu on esimiehillä. Heidän tulisi tiedottaa alaisiaan tehokkaammin, koska hyvä palautejärjestelmä parantaa työmotivaatiota ja samalla myös yrityksen tulosta.

Asiakastyytyväisyys ja asiakaspalvelun laatu ovat verrannollisia yrityksen tulokseen. Tämän vuoksi Wihuri Oy Wipak voisi palkita työntekijöitään, mikäli yritys saa parannettua asiakaspalvelunsa laatua. Tutkimus asiakaspalvelun laadusta voitaisiin uusina tiettyjen väliaikojen jälkeen ja selvittää aina sen hetkinen asiakaspalvelun laadun taso. Tämän mukaan on helppo kehittää palvelua jatkuvasti ja näin henkilöstö on myös motivoitunut ottamaan osaa asiakaspalvelun laadun parantamiseen.

Tuotannonsuunnittelun ja markkinoinnin välinen rajapinta muodostaa ongelmallisen kohdan yrityksen tiedonkulussa. Tähän rajapintaan tulisi puuttua, jotta prosessi olisi sisäisesti tehokas. Kyseistä rajapintaa saataisiin pienennettyä, jos asiakaspalveluhenkisyys leviäisi myös tuotannonsuunnitteluun, ja yrityksessä kaikki soutaisivat samaa asiakaspalvelun venettä.

Tuotannonsuunnittelun henkilöstön tulee olla myös paremmin selvillä myöhästyvistä tilauksista ja tiedottaa näistä asiakaspalveluhenkilöstöä. Tällöin tieto saadaan myös ajoissa eteenpäin ja hätätapauksissa asialle on vielä tehtävissä jotain. Tämän kaiken lähtökohtana on parempi yhteydenpito tuotannonsuunnittelun ja markkinoinnin välillä. Mikäli tämä yhteydenpito sujuu ongelmitta ja joutuisasti, on kaikkien työskentely helpompaa ja yrityksen asiakaspalvelun laatu paranee.

Yksi keino parantaa Wipakin sisäistä asiakaspalvelua, on hyödyntää enemmän vientisihteerien ja myyntipääalliköiden ajatuksia yrityksen toiminnasta. Heillä on paras näkemys, kuinka kaikki toimii tällä hetkellä ja kuinka asiakaspalvelua voitaisiin parantaa. He ovat myös eniten yhteydessä itse asiakkaisiin, joten ajankohtaisimmat palautteet ja kommentit ovat heidän tiedossaan. Tämä tiedollinen voimavara kannattaisi ehdottomasti käyttää hyödyksi ja sen vuoksi

kuukausipalavereissa voitaisiin käsitellä tuoreimmat tiedot ja parannusehdotukset asiakkaiden näkökulmasta.

Henkilöresursseista saatiin monenlaista palautetta tutkimuksessa ja tämän vuoksi olisikin hyvin tärkeää, että riittävät henkilöstömäärät taattaisiin myös loma-aikoina. Tällöin on mahdollista pitää sama asiakaspalvelun taso lomista huolimatta ja muutokset eivät heijastuisi asiakkaille päin. Tuuraajat on myös tarpeellista perehdyttää riittävästi, jotta asiakaspalvelun taso ei heikkene työntekijöiden tietämättömyyden tai osaamattomuuden takia.

Näiden kehitysehdotuksien toteuttamisen jälkeen asiakaspalvelun taso todennäköisesti paranisi ja samoin henkilöstö suhtautuisi työhönsä eri tavalla. Tutkimus selvitti asiakaspalvelun heikoimmat lenkit ja näihin osa-alueisiin panostamalla yrityksen sisäisen asiakaspalvelun laatu olisi erinomaista.

Uusintatutkimus Toteutetun tutkimuksen myötä saatiin suuntaa-antavia tuloksia asiakaspalvelun laadusta Wihuri Oy Wipak Nastolassa. Suuria päätelmiä myyntikonttoreiden tai tytäryhtiöiden mielipiteistä asiakaspalvelun laadusta ei tämän tutkimuksen avulla voida kuitenkaan tehdä, koska vastaajien lukumäärä jäi melko pieneksi. Uusintatutkimusta tehdessä olisi tärkeää saada parempi vastausprosentti. Mikäli tutkimus uusitaan, voisi olla hyvä antaa jokin houkutin vastaamiseen, jotta mahdollisimman moni innostuisi mielipiteensä jakamisesta.

Wihuri Oy Wipakin asiakaspalvelun laatua tutkittaessa seuraavan kerran olisi myös melko tärkeää kiinnittää huomiota enemmän laatujohtamiseen, koska siitä heijastuvat monet muut asiakaspalvelun osatekijät. Haastattelujen kautta saatiin jo hyviä ehdotuksia asiakaspalvelun parantamiseksi, mutta varsinaisesti laatujohtamiseen ei tässä tutkimuksessa puututtu.

Kansainväliseen palveluympäristöön tai kulttuurieroihin ei tässä tutkimuksessa liiemmin paneuduttu. Kulttuurierojen vaikutusta on vaikea selvittää vain muutamalla kysymyksellä, joten jos sitä tutkitaisiin, olisi tärkeää tehdä asiasta kokonaan oma tutkimus. Tämä tutkimus toteutettiin pääosin Euroopan puitteissa, joten tämän tutkimuksen laatukokemuksiin kulttuurieroilla ei pitäisi olla suurta vaikutusta.

Tutkimuksen kehitysehdotuksissa tuli esille, että olisi mielekästä tehdä yhteinen palvelun laadun konsepti koko organisaatiolle eli yhteinen eri toimipisteille. Samanlaisia ongelmia esiintyy jokaisessa Wipakin tuotantolaitoksessa, joten ongelmat voitaisiin ratkaista yhdessä ja näin parantaa kaikkien palvelun laatua. Uusintatutkimusta tehdessä voisi olla hyvä ajatus toteuttaa tutkimus laajemmin

ja ottaa mukaan myös muut toimipisteet kokonaisuudessaan. Tämä tietenkin olisi suurempi tutkimuskokonaisuus ja vaatisi enemmän resursseja. Nämä tarvittavat resurssit voidaan kuitenkin suhteuttaa tutkimuksesta saatavaan hyötyyn, koska on tärkeää muistaa, että palvelun laatuun kannattaa panostaa tulevaisuutta silmällä pitäen.

Lähteet

- Bergström, Seija & Leppänen, Arja 2003. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.
- Grönroos, Christian 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Havunen, Risto 2000. Uusi näkökulma asiakkaaseen – oivaltamisen kautta tuloksiin. Helsinki: Edita.
- Hjelt-Putilin, Paula 2005. Turvallisuutta viestinnällä, kommunikaatio haastavissa asiakas- ja palvelutilanteissa. Helsinki: Edita.
- Iiskonmäki, Hannele. Wihuri Oy Wipak, vientisihteeri. Haastattelu 11.9.2006. Nastola.
- Jokinen, Tarja, Heinämaa, Lea & Heikkonen, Iris 2000. Tervetuloa asiakas – Myyntityön ja asiakaspalvelun taito. Helsinki: Edita.
- Korkeamäki, Anne, Pulkkinen, Irma & Selinheimo, Raili 2000. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Kotler, Philip 2005. Markkinoinnin avaimet. Helsinki: Readme.fi.
- Laakso, Jetta. Wihuri Oy Wipak, vientisihteeri. Haastattelu 11.9.2006. Nastola.
- Laaksonen, Pirjo & Laaksonen, Martti 2000. Onko laadulla väliä? – kuluttajien laadulle antamien merkitysten tarkastelu. Teoksessa Christian Grönroos & Raija Järvinen (toim.) Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä, Helsinki: Kauppakaari, 82-95.
- Lautala, Martti. Wihuri Oy Wipak, myyntipäällikkö. Haastattelu 11.9.2006. Nastola.
- Lecklin, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.
- Lundberg, Tom 2002. Palvele, vaikuta ja menesty! Menestyvän asiakaspalvelijan ABC. Lahti: Positiivarit Ky.
- Luostarinen, Reijo 2000. Palvelujen kansainvälistyminen suomalaisissa teollisuusyrityksissä. Teoksessa Christian Grönroos & Raija Järvinen (toim.) Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä, Helsinki: Kauppakaari, 134-142.
- Lämsä, Anna-Maija & Uusitalo, Outi 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita.

- Mastosalo, Nina. Wihuri Oy Wipak, avainasiakassihteeri. Haastattelu 11.9.2006. Nastola.
- Mäkinen, Sanna. Wihuri Oy Wipak, vientisihteeri. Haastattelu 11.9.2006. Nastola.
- Ojasalo, Katri 2000. Palveluyrityksen tuottavuuden tehostaminen – resurssien minimoinnista asiakasajatteluun. Teoksessa Christian Grönroos & Raija Järvinen (toim.) *Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä*, Helsinki: Kauppakaari, 56-65.
- Pesonen, Hanna-Leena, Lehtonen, Jaakko & Toskala, Antero 2002. *Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena – Markkinointia, viestintää, psykologiaa*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Ranta-aho, Helena 2006. Myynnissä piilee mahdollisuus. *Kauppalehti Optio* 30.3.2006, 42.
- Rasila, Tommi 2006. Tampere Chamber of Commerce & Industry and business in the Tampere region. Esitelmä. Koulutustilaisuus Seinäjoen ammattikorkeakoulun Kauhavan toimipisteen vaihto-opiskelijoille. Tampereen kauppakamari 27.10.2006. Tampere.
- Rubanovitsch, Mika D. & Aalto, Elina 2005. *Myynnin lyhytterapia - sanoista tekoihin*. Helsinki: Oy Imperial Sales AB.
- Tikkanen, Henriikki 2005. *Markkinoinnin johtamisen perusteet*. Helsinki: Talentum.
- Timm, Paul R. 2001. *Customer Service: Career Success through Customer Satisfaction*, 2nd Edition. New Jersey: Prentice-Hall.
- Wipak 2003. [online][viitattu 10.10.2006]. http://www.wipak.com/company/manufacturing_units.html
- Ylinen, Piia. Wihuri Oy Wipak, vientisihteeri. Haastattelu 11.9.2006. Nastola.

Liitteet

Liite 1: Saatekirje

Subject: CUSTOMER SERVICE QUALITY SURVEY - Wihuri Oy Wipak Food

Dear all,

I had been working for Wipak earlier as an export secretary and now I am making a survey on customer service quality at Wihuri Oy Wipak. This survey forms part of my final studies at Tampere Polytechnic and I am hoping that it is possible to improve internal customer service after this survey. Your comments and suggestions will be taken into serious consideration.

Filling in this questionnaire will take about five minutes of Your time, so I hope You could all go to this link below and help us to improve customer service quality:

<http://www.tpu.fi/~h3mniukk/>

This survey is highly confidential and the answers will be handled anonymously. I hope You could answer this questionnaire by 4th October 2006

If You have any questions please do not hesitate to contact me!

Sincerely,

Minna Niukkanen

Tampere Polytechnic - University of Applied Sciences
email: minna.niukkanen@cs2.tpu.fi

Ps. If You notice that someone, who is normally in contact with Wipak Nastola, has been left out of the posting list, You are more than welcome to forward this. And if You cannot use the link above, please contact me or Tomi Vehkasalo, so he can add You to Websense-list, Thank You!

Liite 2: Kyselylomake

1 (3)

CUSTOMER SERVICE QUALITY SURVEY

This is a survey to improve Wihuri Oy Wipak's customer service.
 This survey is highly confidential and answers will be handled anonymously.
 I hope you could fill in this questionnaire by 4th October 2006. Thank you!

Background information:

1. Sales Area:

- 1 North (Sweden, Norway and Denmark)
- 2 Central (UK, Holland, Germany, Austria and Switzerland)
- 3 South (France, Spain and Italy)
- 4 East (Poland, Hungary, Czech Republic, Estonia, Russia and China)

2. How many times do you contact Wihuri Oy Wipak Nastola normally in a week (by phone or by email)?

- 1 Less than 6 times
- 2 6-11 times
- 3 12-17 times
- 4 Over 18 times

PLEASE NOTE - boxes fit more text than it shows

Customer service:

3. Accessibility to secretaries:

- 5 Excellent
- 4 Good
- 3 Average
- 2 Below average
- 1 Weak

Improvement suggestions: _____

4. Ease of contact with sales manager:

- 5 Excellent
- 4 Good
- 3 Average
- 2 Below average
- 1 Weak

Improvement suggestions: _____

5. Speed of responses:

- 5 Excellent
- 4 Good
- 3 Average
- 2 Below average
- 1 Weak

Improvement suggestions: _____

2 (3)

6. Friendliness of the customer service:

- 5 Excellent
- 4 Good
- 3 Average
- 2 Below average
- 1 Weak

Improvement suggestions: _____

7. Effectiveness and flexibility in desperate/emergency situations:

- 5 Excellent
- 4 Good
- 3 Average
- 2 Below average
- 1 Weak

Improvement suggestions: _____

Delivery times:

8. The preciseness of delivery times - How well the goods will be delivered as confirmed?

- 5 Excellent
- 4 Good
- 3 Average
- 2 Below average
- 1 Weak

Improvement suggestions: _____

9. Satisfaction with the delivery times generally:

- 5 Excellent
- 4 Good
- 3 Average
- 2 Below average
- 1 Weak

Improvement suggestions: _____

10. Ease of getting the sample reels:

- 5 Excellent
- 4 Good
- 3 Average
- 2 Below average
- 1 Weak

Improvement suggestions: _____

Other things:

3 (3)

11. Correctness of the documents (Order confirmations, Packing lists and Invoices):

- 5 Excellent
- 4 Good
- 3 Average
- 2 Below average
- 1 Weak

Improvement suggestions: _____

12. Handling time for the order changes:

- 5 Excellent
- 4 Good
- 3 Average
- 2 Below average
- 1 Weak

Improvement suggestions: _____

13. Handling time for claims:

- 5 Excellent
- 4 Good
- 3 Average
- 2 Below average
- 1 Weak

Improvement suggestions: _____

At the end:

14. General satisfaction with Wihuri Oy Wipak's customer service:

- 5 Excellent
- 4 Good
- 3 Average
- 2 Below average
- 1 Weak

Improvement suggestions: _____

15. Other comments on the customer service? _____

Liite 3: Kehitysehdotukset

3. Sihteerien saavutettavuus:

- Ihmisten tulisi työskennellä kello 17 asti - ainakin viennissä
- Langaton yhteys tehtaan sisälle

4. Myyntipäällikköjen saavutettavuus:

- Helppo saada yhteys, mutta vastausten saaminen vie pitkän ajan
- Myyntipäällikköiden ulkomaanmatkat tuottavat joskus vaikeuksia
- Muutama vastaaja kertoi ottavansa hyvin harvoin tai ei ollenkaan yhteyttä myyntipäällikköön

5. Vastausnopeus:

- Toimitusviivästyksistä tulee ilmoittaa nopeammin
- Sihteerien vastaukset ovat erinomaisia, mutta tuotannonsuunnittelun vastaukset eivät aina
- Muistutuksia ei tulisi tarvita lähettää
- Tuotannonsuunnittelun vastaukset kestävät, eivät asiakaspalvelun

7. Tehokkuus ja joustaminen epätoivoisissa tilanteissa:

- Riippuu vuodenajasta: vaikkakin me kaikki tiedämme, että kesä on asiakkaamme sesonki, lomat ja ylläpito tekevät elämästä vaikeamman
- Hyvää apua High Glossin kanssa heinäkuussa, kiitos kuuluu tehtaanjohtajalle

8. Toimitusaikojen täsmällisyys – kuinka hyvin toimitetaan vahvistuksen mukaan?

- Parempaa suunnittelua tai parempia suunnittelijoita
- Parempaa yhteydenpitoa tuotannonsuunnittelun ja myynnin välillä
- Riippuu vuodenajasta: vaikkakin me kaikki tiedämme, että kesä on asiakkaamme sesonki, lomat ja ylläpito tekevät elämästä vaikeamman. → ja joskus muutokset tapahtuvat avoimeen tilauskantaan ILMAN ILMOITUSTA MYYNTIKONTTORIIN
- Toimitus tapahtuu yleensä yksi tai kaksi viikkoa vahvistetun päivän jälkeen
- Kun tilaukset ovat myöhässä, kukaan ei varoita meitä, ellemmme tarkista asiaa itse
- Sama kuin meillä pitäisi olla Ranskassa: lisää kapasiteettiä saatavilla

9. Yleinen tyytyväisyys toimitusaikoihin:

- Meidän täytyy myös pitää ne, ei ainoastaan vahvistaa
- Pitäisi olla mahdollista lähettää toimituspyyntöjä etukäteen, ilman riskiä, että tavarat lähetetään ennen pyydettyä toimituspäivää ja ilman toimituspyynnön tekemistä
- Jossain rakenteissa toimitusaika ylittää neljä viikkoa, mikä on liian pitkä aika

10. Näyterullien saamisen helppous:

- Yleensä kestää enemmän kuin neljä viikkoa, mikä on liian pitkä aika uusille projekteille
- Vie yleensä liian kauan aikaa (Antakaa tämä erilliselle osastolle, kuten Ranskassa on tehty)
- Täytyy saada nopeampia toimituksia
- Riippuu vuodenajasta, kesä on vaikea
- Saatavuus yhdessä tai kahdessa viikossa olisi tyydyttävä

11. Asiakirjojen oikeellisuus (Tilausvahvistukset, pakkauslistat ja laskut):

- Meillä on sama ongelma Movexin kanssa
- Pakkauslistat puuttuvat välillä (erityisesti loma-aikoina)
- Pakkauslistat pitäisi toimittaa suomalaiselta kuljetusyhtiöltä suoraan vientimaan huolitsijalle
- Joskus eroavaisuuksia hinnoissa, koska puuttuu päivitettyä tietoa hinnastosta

12. Tilausmuutosten käsittelyaika:

- Parempi apuvoima kesäaikaan
- Movexin takia, jos haluamme tehdä pienen muutokset tilaukseen joudumme perumaan koko tilauksen ja tekemään uuden
- Sama ongelma Ranskassa, johtuu vaikeuksista systeemin kanssa sekä monista muutoksista

13. Reklamaatioiden käsittelyaika:

- Rangaistusmaksujen nopeuttaminen
- Vie liian kauan aikaa, eikä saa palautetta
- Käsiteltävä nopeammin, yksi kuukausi olisi sovelias

14. Yleinen tyytyväisyys Wihuri Oy Wipak:n asiakaspalveluun:

- Pitäkää hyvät ihmiset ja antakaa vähemmän huonojen mennä
- Parempi yhteys tuotannosuunnittelun kanssa, jotta tiedotettaisiin myöhästymisistä tai vältettäisiin ne
- Sihteerien ja myyntipäälliköiden asiakaspalvelu on erinomaista, mutta toimitusajat tyydyttäviä

15. Muita kommentteja:

- Haluaisimme tulla nopeasti tiedotetuiksi myöhästyneistä toimitusajoista tai laatumuutoksista. Näyttää siltä, että meidän normaali yhteyshenkilö haluaisi tulla tiedotetuksi näistä myös, jotta hän voisi välittää tiedon myös meille.
- Tällä hetkellä suurin ongelma on tavaroiden toimitus – alhainen palvelun laatu, huono kommunikointi jälleenlähettäjien kanssa, vie aikaa paikalliselta myyntitoimistolta sekä Nastolan vientisihteereiltä
- Jaksakaa yrittää kovasti!
- Meillä on liikaa myöhästyneitä toimituksia ja liikaa osatoimituksia.
- Olisi hyvä parantaa tilausten toimitusaikaa, pisin toimitusaika pitäisi olla noin neljä viikkoa.
- Näytteiden ja tilausten toimitusajat ovat liian pitkiä jossain rakenteissa. Kun tulee muutoksia rakenteisiin, olisi hyvä saada tieto ajoissa sekä näytteitä, jotta voisimme kokeilla niitä asiakkaillamme ennen kuin muunnamme tilaukset vanhasta uuteen ilman ongelmia.
- Eikö olisi mahdollista tehdä tämä tutkimus jokaisella tehtaalla, jotta voisimme verrata toisiimme ja käyttää sen jälkeen parhaita käytäntöjä. Meillä on samanlaisia ongelmia jokaisessa toimipisteessä.

Liite 4: Haastattelujen teemarungot

Haastattelu: myyntipäällikkö Lautala

1. Wipak-konserni
 - Toiminta-ajatus
 - Yhteistyö muiden toimipisteiden kanssa
2. Asiakaspalvelunlaatu
 - Wipakin asiakaspalvelunlaatu
 - Laadun kehittäminen
 - Mahdolliset ongelmat ja niiden ratkaiseminen

Haastattelut: vientisihteerit Iiskonmäki, Laakso, Mastosalo, Mäkinen ja Ylinen

1. Tyytyväisyys työtehtäviin
2. Asiakaspalvelun ongelmat ja ongelmien ratkaisuehdotukset
3. Kulttuurierojen vaikutus työhön