

**YRITYSKULTTUURIN JA TOIMINTAMALLIEN KEHITYS
ASIAKASLÄHTÖISYYDEN LISÄÄMISEKSI**

ELENIA LÄMPÖ OY:SSÄ



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Teknologiaosaamisen johtaminen

Syksy, 2016

Heli Anttonen

Teknologiaosaamisen johtaminen
Visamäki

Tekijä	Heli Anttonen	Vuosi 2016
Työn nimi	Yrityskulttuurin ja toimintamallien kehitys asiakslähtöisyyden lisäämiseksi Elenia Lämpö Oy:ssä	

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö tuottaa uutta tietoa siitä, miten Elenia Lämmön toimintaa ja yrityskulttuuria voidaan kehittää asiakslähtöisemmäksi. Taavoitteena on tunnistaa Elenia Lämmön muutostarpeita ja suositella keinoja, joilla organisaation toimintamallit saadaan vastaamaan asiakslähtöisyyden lisäämistä strategiassa ja asiakastarjonnassa. Suositellut toimenpiteet on pyritty saamaan mahdollisimman käytännönläheisiksi ja muutostyötä ja strategian jalkauttamista tukeviksi.

Matkalla kaukolämpöyhtiöstä palveluyhtiöksi Elenia Lämmön yrityskulttuuri, strategiat ja toimintatavat ovat muutoksen keskellä. Muutosjohtamisen malleista sekä asiakslähtöisyys- ja strategioiden jalkauttamisteorioista on haettu tukea muutostilanteeseen. Henkilöstön haastatteluin ja asiakaspalautteiden perusteella on etsitty parannuskohteita ja kehitysehdotuksia toiminnan kehittämiseksi.

Elenia Lämmölle on laadittu kehittämissuunnitelma, jossa paneudutaan välittömästi strategiaviestintään, tuotteiden ja palveluiden kirjaamiseen ja viestimiseen henkilöstölle, Lämpöluotsi-palvelukokonaisuuden tarkoituksen kirkastamiseen henkilöstölle, Asiakas edellä -infojen kehittämiseen sekä Elenia Lämmölle valittujen Luotsien roolin vakiinnuttamiseen. Lisäksi suositellaan kolmen kehityshankkeen toteuttamista, joista strategian jalkautus aloitetaan heti ja muutosjohtamisen ja laatukuilumallin teorioiden ja käytäntöjen toimeenpanoon keskitytään myöhemmin.

Vaikka tässä vaiheessa toteutetaan pienempiä kehityskohteita ja tehdään vain muutama muutoshanke, johtaa tämä kaikki pysyvään toimintamallien muutokseen ja osa kehittämissuunnitelmassa olevista asioista onkin osa jatkuvaa toiminnan kehittämistä asiakslähtöisyyttä silmälläpitäen.

Avainsanat Asiakslähtöisyys, muutosjohtaminen, yrityskulttuuri, strategian maastouttaminen, asiakaskokemus

Sivut 113 sivua, joista liitteitä 8 sivua

Master of Engineering
Visamäki

Author Heli Anttonen **Year** 2016

Subject Developing corporate culture and operations models
to increase customer orientation in Elenia Lämpö

ABSTRACT

This thesis studies new approaches on how the corporate culture and the operations of Elenia Lämpö can be developed to become more customer-oriented. The main goals of the thesis are to identify the need for changes in daily operations and to recommend ways of incorporating customer orientation in them as indicated in the strategy of Elenia Lämpö. The actions recommended in the thesis are kept as pragmatic as possible in order to support the roll-out of the strategy and ease the alterations in the operative actions.

Elenia Lämpö is currently in transition from a district heating company to a service organization. This transition requires changes in the corporate culture, strategy and the operational practices of the organization. This thesis studies the models of change management and theories of customer orientation and strategy implementation in order to aid in the process of the ongoing transition. Furthermore, customer feedback and personnel interviews have been used to search for development proposals and improvement targets.

The thesis drafts a development plan for Elenia Lämpö. The plan focuses on communicating the strategy, products and services to the personnel; clarification of the Lämpöluotsi -service concept; development of customer first -meetings and establishing Elenia Lämpö Luotsi's roles. Additionally, the thesis recommends three development projects. Of these projects, the implementation of strategy will be launched immediately and the change management and quality gap -projects will be brought into focus later on.

Although, in this phase, there are only minor development objectives and a limited number of projects will be put into practice, these will eventually result in permanent changes in the operational practices of the organization. Some components of the development plan are in fact parts of continuous improvement of processes and practices towards customer centered operations.

Keywords Customer criteria orientation, management of change, corporate culture, putting a strategy into practice, customer experience.

Pages 113 pages including appendices 8 pages

SISÄLLYS

1	KAUKOLÄMPÖYHTIÖSTÄ PALVELUYHTIÖKSI.....	1
1.1	Toimeksiantaja	1
1.2	Toimintaympäristö	2
1.2.1	Markkinakehitys	3
1.2.2	Asiakaslähtöisyyden kehittämiseksi tehtyjä toimenpiteitä.....	6
1.2.3	Ympäristön luomat paineet tarjoavat mahdollisuuksia kehittyä	9
1.3	Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	10
2	TUTKIMUKSEN TIETOPERUSTA.....	12
2.1	Asiakaslähtöisyys.....	12
2.1.1	Asiakaspolun ja asiakaskohtaamisten havainnollistaminen	14
2.1.2	Asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta.....	17
2.1.3	Laatukuilumalli	20
2.1.4	Henkilöstön rooli asiakaslähtöisyyttä kehitettäessä	23
2.1.5	Asiakaskeskeisyyden tasot	25
2.1.6	Teorian implementointi.....	26
2.2	Yrityskulttuuri.....	27
2.2.1	Tähtäimessä asiakaslähtöinen ja palvelulähtöinen yrityskulttuuri	29
2.2.2	Yrityskulttuurin luomia esteitä asiakaslähtöisyydelle	31
2.2.3	Teorian implementointi.....	32
2.3	Muutosjohtaminen	32
2.3.1	Mikä pakottaa yritykset muutokseen?.....	33
2.3.2	Onnistumisen eväät voivat löytyä kahdeksanvaiheisen mallin kautta .	34
2.3.3	Muutosyklusmalli.....	38
2.3.4	Muutosprojektin dynamiikka	39
2.3.5	Kübler-Rossin muutosteoria	39
2.3.6	Muutosvalmius ja muutostahto	40
2.3.7	Muutosviestintä.....	42
2.3.8	Miksi muutosten läpiviennissä epäonnistutaan?.....	43
2.3.9	Muutosjohtajuuteen perehtyminen satuja lukemalla	45
2.3.10	Teorian implementointi.....	45
2.4	Yrityksen strategia.....	46
2.4.1	Strategian jalkauttaminen	48
2.4.2	Viestinnän rooli strategian toteuttamisessa	52
2.4.3	Strategian toteutumisen seurannan tärkeys.....	53
2.4.4	Kaukolämpöalan strategiset tavoitealueet	54
2.4.5	Elenia Lämmön skenaariot ja uuden liiketoiminnan kasvualustat.....	55
2.4.6	Teorian implementointi.....	57
2.5	Asiakastytyväisyystutkimukset.....	58
2.5.1	Asiakastytyväisyystutkimukset	58
2.5.2	Kaukolämmön elinkaariselvitys	59
2.5.3	Asiakasluotaus	59
2.5.4	Tuloksista kehityskohteiksi.....	61
3	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSAINEISTO.....	62

3.1	Benchmarking.....	63
3.2	Haastattelut.....	64
4	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	65
4.1	Benchmarking.....	66
4.2	Henkilöstön haastattelut.....	66
4.2.1	Kasvokkain toteutetut haastattelut	67
4.2.2	Sähköpostitse tehdyt haastattelut	69
4.2.3	Jatkotoimenpiteet	69
4.3	Asiantuntijahaastattelut.....	69
5	TUTKIMUSTULOKSET	71
5.1	Benchmarking.....	71
5.2	Henkilöstön haastattelut.....	73
5.2.1	Asiakaslähtöisyys Elenia Lämmössä	74
5.2.2	Henkilöstön arvosana asiakaslähtöisyydestä	74
5.2.3	Elenia Lämmön vahvuudet ja kehityskohteet	75
5.2.4	Luottamukselliset tulokset	76
5.3	Asiantuntijahaastattelut.....	77
5.4	Havainnointi	80
5.5	Kehittämissuunnitelma	81
5.5.1	Strategian maastouttaminen.....	82
5.5.2	Muutosjohtamisen malli Elenia Lämmölle.....	84
5.5.3	Laatukuilumalli Elenia Lämmölle.....	89
5.5.4	Asiakaslähtöisyyden kehittämisessä huomioitavia kehityskohteita	89
5.6	Tärkeimpien kehityskohteiden toteutus.....	91
5.6.1	Luotsilähettiläät.....	92
5.6.2	Kehityskohteita syksylle 2016	92
5.6.3	Loppuvuoden 2016 kehityskohteita.....	92
5.6.4	Asiakas edellä -infojen kehitys	93
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	95
6.1	Suosittelut jatkotoimenpiteet	96
6.2	Tulosten validius.....	96
6.3	Tutkijan kehittyminen tutkimustyön myötä	97
	LÄHTEET	98

Liitteet

Liite 1	Kaukolämpöalan strategiset tavoitealueet
Liite 2	Tampereen Sähkölaitoksen asiakaspolku
Liite 3	Service Blueprinting -esimerkit
Liite 4	Elenia Lämmön asiakaskohtaamisia
Liite 5	Benchmarking-kysymykset KONE Oyj:lle
Liite 6	Haastattelukysymykset henkilöstölle
Liite 7	Teemahaastatteluiden aihealueet

1 KAUKOLÄMPÖYHTIÖSTÄ PALVELUYHTIÖKSI

Opinnäytetyön aiheena oli selvittää, miten saada yrityskulttuurin ja toimintamallien kehitys tukemaan asiakaslähtöisyyden lisäämistä strategiasa ja asiakastarjonnassa. Aihe on ajankohtainen, sillä työn tilaaja Elenia Lämpö Oy toimii energia-alalla ja energiayhtiöllä on parhaillaan tarve irrottautua vanhoista kahleista, jotka ovat sitoneet niitä muun muassa kaipa-alaiseen palveluvalikoimaan.

Yrityksen liiketoiminta-ajatuksen muutos kaukolämpöyhtiöstä palveluyhtiöksi on suuri muutos koko organisaatiolle ja sen toimintamalleille. Näin suurta ajattelutavan muutosta on vaikea viedä läpi ilman hallittua muutosjohtamista ja yrityskulttuurin muuttumista. Koko yrityksen ja sen henkilöstön on viimeistään tässä yhteydessä otettava toiminnan lähtökohdaksi asiakas, sillä tämän muutoksen kautta yhtiössä ollaan hyvää vauhtia matkalla tuotesuuntautuneisuudesta asiakassuuntautuneisuuteen.

Se suuri työmäärä, joka menee strategioiden suunnitteluun ja kirjoittamiseen, saadaan tuottamaan tulosta vasta kun strategiat alkavat toteutua. Siksi niiden toteuttamiseen ja toteuttamista edesauttavien ja edellyttävien asioiden tekemiseen on myös syytä käyttää resursseja. Pelkkä strategian viestiminen henkilöstölle on tehotonta, sillä sitä kautta kuluu paljon aikaa, jota voitaisiin jo käyttää strategian toteuttamiseen. Henkilöstön mukana olo jo strategian laatimisvaiheessa tai välittömästi ensimmäisten linjanvetojen jälkeen nopeuttaa strategian jalkauttamista ja strategiaa päästään toteuttamaan nopeammin. Tässä opinnäytetyössä selvitettiin, millaisin toimintatavoin henkilöstö saadaan mukaan strategiatyöhön ja millä keinoin strategian jalkauttaminen olisi tehokasta.

1.1 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantaja Elenia Lämpö Oy tarjoaa asiakkailleen ympäristömyönteisiä, vaivattomia ja kilpailukykyisiä lämmitysratkaisuja. Elenia Lämpö Oy tuottaa kaukolämpöä ja sähköä ja myy ja jakelee kaukolämpöä ja maakaasua. Sen toiminta-alueena ovat Häme, Keski-Suomi, Pohjois-Pohjanmaa ja Heinola. Tällä toimialueella Elenia Lämpö Oy:llä on noin 85000 lämmön käyttäjää ja 90 työntekijää. Vuonna 2015 yhtiön liikevaihto oli 71 M€ ja kokonaismyynti oli 1,0 TWh (kaukolämpö, sähkö ja maakaasu). (Elenia Lämpö Oy 2016.)

Elenia Oy perustettiin vuonna 2011 ostamaan Vattenfallin Suomen sähkönjakelu- ja lämpöliiketoiminnat. Elenia-konsernin muodostavat sähkönjakelupalveluja tarjoava Elenia Oy ja sen sataprosenttisesti omistamat tytäryhtiöt Elenia Lämpö Oy, Elenia Palvelut Oy ja rahoitusyhtiö Elenia Finance Oy. Konsernin keskeinen toimintatapa on tuottaa palvelut tiiviissä

yhteistyössä paikallisten kumppaniyhtiöiden kanssa. Elenian omistavat Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen, Goldman Sachs ja 3i.

Elenia Lämmöllä on sertifioitu toimintajärjestelmä, joka koostuu työterveys- ja työturvallisuusjohtamisjärjestelmästä (OHSAS 18001) ja ympäristöhallintajärjestelmästä (ISO 14001) sekä energiatehokkuusjärjestelmästä.

Elenian arvot ovat rohkeus uudistua, asiakasta lähellä, yhdessä aikaansaaminen sekä vastuullinen toiminta. Elenia Lämmön toiminnassa noudatetaan konsernin yhteisiä arvoja, joista jokainen koskettaa myös asiakasta. (Elenia Lämpö Oy 2016.)

Tutkija on ollut toimeksiantajan palveluksessa yli 20 vuotta. Tämä mahdollisti tutkimustyön yhteydessä yhtiöön soveltuvien toimintamallien valitsemisen toimeksiantajayritykseen. Tutkijan kokemuksesta oli hyötyä myös toimintaympäristön vaikutuksia arvioitaessa sekä henkilöstön ja asiantuntijoiden haastatteluita tehtäessä.

1.2 Toimintaympäristö

Kaukolämpöyhtiöiden toimintaan vaikuttavat monet seikat, jotka on huomioitava myös niiden toimintaa kehitettäessä. Mikäli toimintaympäristöä on vaikea ennustaa, se heikentää esimerkiksi investointimahdollisuuksia ja rohkeutta kehittää toimintaa ja palveluita uuteen suuntaan.

EU:n ympäristö- ja energiapolitiikalla on paljon merkitystä Suomen mahdollisuuksiin toteuttaa päästöneutraalia visiotaan. Suomen energiapolitiikka taas vaikuttaa suoraan energiayhtiöiden toimintaan, sillä kasvihuonekaasujen pienentäminen, uusiutuvan energian käytön lisääminen sekä energiatehokkuustavoitteet haastavat energiayhtiöt kehittämään toimintaansa entistä ympäristöystävällisemmäksi. Erilaiset ohjaukset, kuten uusiutuvan energian tukijärjestelmät, verot ja päästökauppa, muodostavat energiayhtiöille vyyhdin, jossa toiminta tulee optimoida siten, että kilpailukyky ja huoltovarmuus kyetään säilyttämään samalla kun vastataan ilmastokysymykseen. (Partanen, Honkapuro & Viljanen 2013, 6, 50.)

Uudisrakennusten lämmöntarve pienenee, olemassa olevia rakennuksia peruskorjataan ja ilmasto lämpenee. Asiakkaan tarvitsema lämpöenergia pyritään tuottamaan mahdollisimman pienellä polttoainemäärällä ja mahdollisimman pienin ympäristövaikutuksin. Tähän päästään lisäämällä järjestelmän älykkyyttä. (Energiateollisuus 2011.)

Kaukolämmön jakelu tapahtuu kaukolämpöputkistoja pitkin. Putkistot ovat osa kaupunkien infrastruktuuria. Siltä osin, mitä verkostoja on rakennettu, niitä on helppo hyödyntää, mutta haja-asutusalueille verkoston rakentaminen ei ole kustannustehokasta. Niinpä osa kaukolämmöstä kiinnostuneista potentiaalisista asiakkaista jäävät verkoston ulkopuolelle.

Vanha yrityskulttuuri ja yrityskauppojen kautta tapahtuneet yritykset ja niiden kulttuuri ovat iskostuneet toimintatapoineen ja ajatusmalleineen syvälle yrityksen kulttuuriin. Yritysten tulee huomioida myös asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset aiempaa paremmin, kun kilpailu markkinoilla kiristyy. Näiden ajatusmallien ja toimintatapojen muuttaminen tuo haasteita, jotka eivät ole mahdottomia, mutta joiden kanssa tulee tehdä määrätietoista ja suunnitelmallista työtä, jotta toimintaa saadaan kehitettyä haluttuun suuntaan.

Lait, asetukset, kilpailulainsäädäntö ja toimialan yhteiset säännöt rajaavat energiayhtiöiden toimintaa. Toiminnassa tulee huomioida muun muassa asiakkaiden yhdenmukainen kohtelu esimerkiksi hinnoittelussa. Kaukolämpöyhtiöiden on tarjottava asiakkailleen määrättyjä toimintoja ja palveluita täyttääkseen lainsäädännön määräykset.

Toistaiseksi teknologian kehittyminen on vielä rajannut energiayhtiöiden mahdollisuuksia palveluiden ja tuotteiden tarjonnassa, mutta tulevaisuudessa teknologian kehitysvauhti tulee haastamaan yhtiöt pysymään mukana kehityksessä. Tämä vaatii osaamista sekä yritysjohtolta että yrityksen henkilöstöltä, kun johdon tulee valita yritykselle sopivimmat tuotteet palveluiden yhteyteen ja henkilöstön osaamisen on pysyttävä mukana uusia tuotteita ja palveluita asiakkaille tarjottaessa.

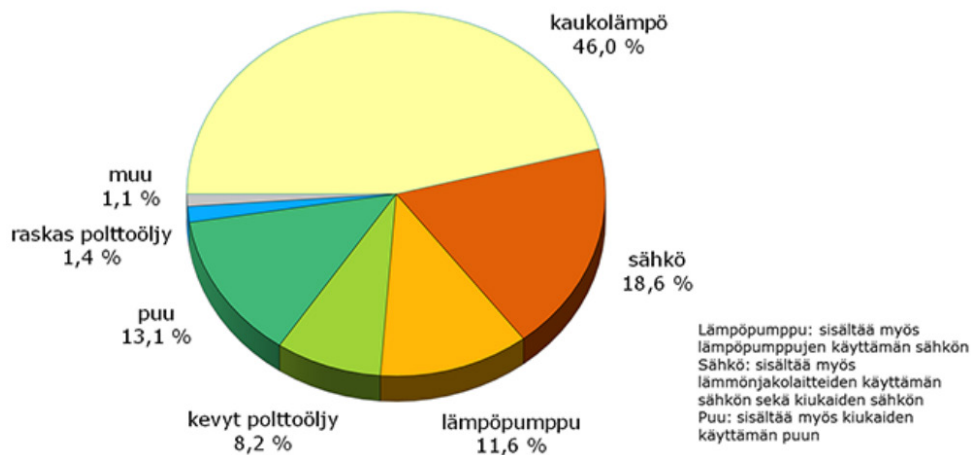
Toimintaympäristön muutos haastaa energia-alan yritykset energiantuotantorakenteen uudistamiseen ja toisaalta taas energian kilpailukykyisen hinnoittelun säilyttämiseen. Kiristynvä kilpailu saa energiayhtiöt luomaan uusia palvelukonsepteja. Koska yhteiskunta on niin energiariippuvaista, energiaturvallisuus ja toimintavarmuuskysymykset ovat nousemassa keskeiseen asemaan energiayhtiöiden toiminnassa. (Turku Energia 2014.) Lisäksi energiayhtiöiden on huomioitava toiminnassaan poikkeusolojen valmius- ja huoltovarmuusasiat.

Elenia Lämmön toimintaympäristöä on pyritty hahmottamaan ja toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ennakoimaan yhtiön skenaariotyössä, jossa laadittiin neljä toisistaan poikkeavaa tulevaisuudenkuva. Tämä työ auttaa yhtiötä varautumaan erilaisiin kehityssuuntiin ennakolta, kun tulevaisuuden muutoksia on arvioitu systemaattisesti ja niiden osalta on tehty yhtiön SWOT-analyysit ja tärkeimmät strategiat.

1.2.1 Markkinakehitys

Kaukolämpö on maamme yleisin lämmitysmuoto ja se on luonnollinen ja varma taajamien lämmitystapa. Suomessa kaukolämpöä on ollut 1950-luvun alusta lähtien. Kaukolämmitystä on lähes kaikissa kaupungeissa ja taajamissa ja noin 2,7 miljoonaa suomalaista asuu kaukolämpötaloissa. Kaukolämmityksen osuus lämmitysmarkkinoista on noin 46 prosenttia (kuva 1). Kaukolämmitys on sitä taloudellisempaa mitä tiheämmin raken-

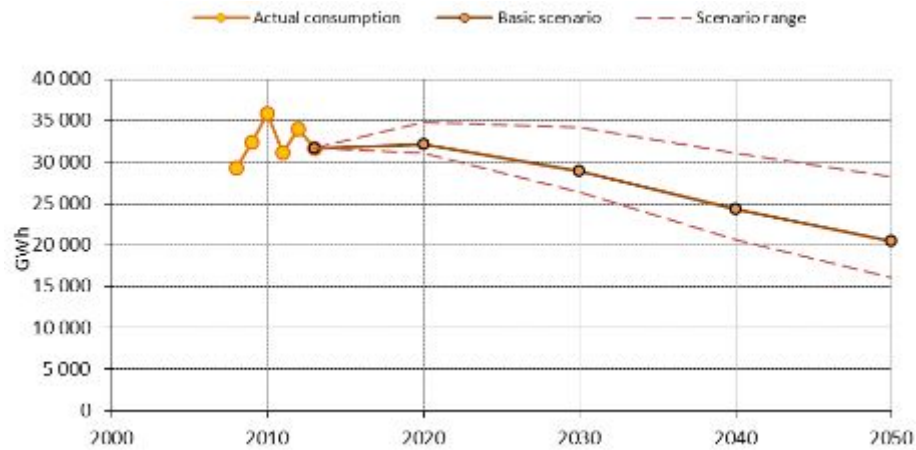
nettu alue on ja mitä isompia rakennukset ovat. Lähes 95 % asuinkerrostaloista sekä valtaosa julkisista ja liikerakennuksista ovat kaukolämmitettyjä. Omakotitaloista kaukolämmitettyjä on runsas 7 % lämmitysenergiasta. Suurimmissa kaupungeissa kaukolämmön markkinaosuus on yli 90 %. (Energiateollisuus 2015.)



Kuva 1. Kaukolämmityksen osuus lämmitysmarkkinoista on noin 46 % (Energiateollisuus 2015).

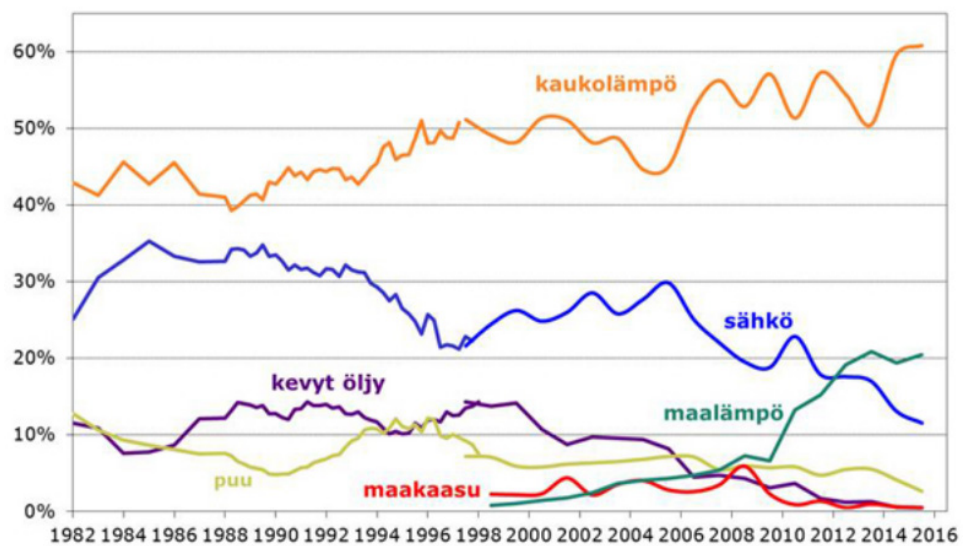
Kaukolämmön ylivoimainen energiatehokkuus ja ympäristömyönteisyys perustuvat erityisesti siihen, että kaukolämmitys hyödyntää muuten hukkaan menevää lämpöenergiaa. Tätä syntyy esimerkiksi sähköntuotannon yhteydessä (sähkön ja lämmön yhteistuotanto) ja teollisuusprosessien jätelämpönä. Kaukolämmön polttoaineita ovat maakaasu, kivihiihi, turve sekä enenevässä määrin puu ja muut uusiutuvat energialähteet, kuten biokaasu. 70 - 75 % kaukolämmöstä saadaan lämpöä ja sähköä tuottavista lämmitysvoimalaitoksista (yhteistuotanto) ja muun muassa teollisuusprosessien jätelämpönä. Asiakkaille lämpö siirretään kaukolämpöverkossa kiertävän kuuman veden avulla. Menojohdon kuuma vesi luovuttaa asiakkaan lämmönsiirtimen välityksellä lämpöä talon lämmitys- ja lämpimän käyttöveden verkkoihin. Kaukolämpövesi ei kierrä talojen lämmitys- ja käyttövesiverkoissa. (Energiateollisuus 2015.)

Energiaratkaisut ja lämmitysratkaisut monipuolistuvat ja asiakkaat vertailevat aktiivisesti eri lämmitysvaihtoehtoja. Energiatehokkuuden kustannustietoisuus lisää asiakkaiden aktiivisuutta ja matala- ja nollaenergiatalot ovat vakiintumassa. (Lamberg 2015.) Tämä kaikki tuo paineita kaukolämpöyhtiöille, sillä kaukolämmön volyymin kasvu on selvästi hidastumassa ja joillakin alueilla jo pysähtynyt. Energiateollisuus ry on ennustanut, että kaukolämmön volyymi Suomessa lähtee laskuun 2020-luvun alussa (kuva 2). Muun muassa näistä syistä kaukolämpöyhtiöiden on otettava käyttöön uusia tuotteita ja palveluita laajentaakseen tulonlähteitään (Elenia Lämpö Oy 2015b).



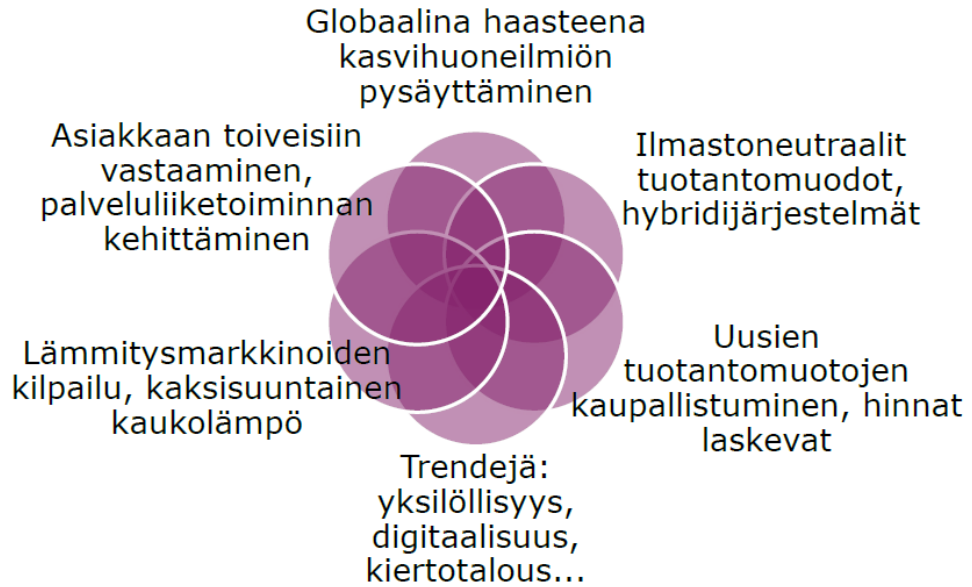
Kuva 2. Kaukolämmön volyymi Suomessa lähtee laskuun 2020-luvun alussa (Lamberg 2015).

On kuitenkin hyvä huomioida, että toistaiseksi kaukolämmöllä on ollut erittäin vahva markkinaosuus uudisrakennuksissa. Kun tarkastellaan kaikkia uudisrakennuksia sekä rakennusten laajennuksia ja laajamittaisia korjauksia, on kaukolämmön markkinaosuus suurin (kuva 3). Maalämpö on kasvattanut markkinaosuuttaan viime vuosina selvästi, mutta tämä on tapahtunut lähinnä sähkö- ja puulämmitystä sekä öljylämmitystä korvaamalla. Nyt maalämmityksen suosio uudisrakentamisessa on rauhoittunut.



Kuva 3. Lämmitystapojen markkinaosuudet uudisrakennuksissa (Energiautiset 2016).

Energiateollisuus ry on listannut kaukolämpöalan kehityssuuntia, jotka ovat osaltaan vaikuttamassa alan yhtiöiden toimintaan (kuva 4). Kasvihuoneilmion pysäyttäminen nähdään maailmanlaajuisena haasteena. Tähän sekä kuluttajien heräämiseen ja muuttuneisiin vaatimuksiin vastauksena ovat muun muassa ilmastoneutraalit tuotantomuodot ja hybridijärjestelmät, joissa yhdistetään useampia energiantuotanto ja -hyödyntämismuotoja. (Kohopää 2016; Kurki-Suonio 2016.)



Kuva 4. Kaukolämpötoimialan kehityssuuntia (Kurki-Suonio 2016).

Energiateollisuus ry on huomionnut kaukolämpötoimialan kehityssuuntia tarkastellessaan, että asiakkaan toiveisiin vastaaminen ja palveluliiketoimintojen kehittäminen ovat jatkossa aiempaa tärkeämmässä roolissa. Kaukolämpötoimialaan vaikuttavia trendejä ovat muun muassa yksilöllisyys, digitalisaatio, ilmastonmuutos, kiertotalous ja kaupungistuminen. Lämmitysmarkkinoiden kilpailu ja mahdollinen kaksisuuntainen kaukolämpö tuovat toimintakenttään painetta uudistua. Samalla uudet tuotantomuodot kaupallistuvat ja uusien ratkaisujen hinnat laskevat. Energiatehokkuus parantuu ja energiateknologia kehittyy jatkuvasti. Tämä kaikki vaikuttaa lainsäädäntöön ja politiikkaan ja yritysten mahdollisuuksiin tehdä liiketoimintaa energia-alalla. (Kohopää 2016; Kurki-Suonio 2016.)

Elenia Lämpö Oy:n uudistusten taustana on asiakkaiden kiinnostus saada aiempaa laadukkaampaa, asiantuntevampaa ja henkilökohtaisempaa palvelua ja yhtiön halu vastata asiakkaiden tarpeisiin. Elenia Lämmöllä on liiketoiminnan kasvun ja uusien liiketoimintojen löytymisen lisäksi tarvetta parantaa kilpailuasemaansa ja lisätä tunnettavuuttaan asiakkaidensa ja muiden toimijoiden keskuudessa. Yhtenä ratkaisuna tähän Elenia Lämmössä on lanseerattu Lämpöluotsi-palvelukokonaisuus, jonka ytimessä on ystävällinen ja kattava asiantuntijapalvelu, joka on helposti tavoitettavissa. Konseptin kautta tavoitellaan ulkoista tunnettavuutta ja asiakkaille näkyvää palvelua sekä Elenia Lämmön sisäistä lämmitysasiantuntijuuden ajatuskulttuuria. (Lamberg 2015.)

1.2.2 Asiakaslähtöisyyden kehittämiseksi tehtyjä toimenpiteitä

Markkinakehitys, asiakkaiden tarpeet ja toimintaympäristön muutos ovat pakottaneet Elenia Lämmön muiden kaukolämpöyhtiöiden mukana tarkistamaan toimintatapojaan ja palvelutarjontaansa. Asiakaslähtöisyyden

eteen on tehty toimenpiteitä yhtiön muun toiminnan kehittämisen yhteydessä.

Elenia Lämmöllä on Reilu kaukolämpö -laatumerkki, joka takaa asiakkaille, että kaukolämpöyrityksen toiminta on avointa, reilua, kehityshakuista ja tiedottavaa. Merkki haastaa yritykset ja asiakkaat parempaan vuorovaikutukseen keskenään. Reilu kaukolämpö -laatumerkkiä saa pitää hallussaan kaukolämpöyritys, joka täyttää laatuvaatimukset ja on sitoutunut kehittämään toimintaansa jatkuvasti. Reilu kaukolämpö -toiminta on asiakastahojen ja kaukolämpöalan edustajista koostuvan raadin kordinoimaa. (Elenia Lämpö Oy 2016.)

Elenia Lämpö on antanut asiakkailleen kuvan 5 mukaisen palvelulupauksen, jossa asiakkaalle luvataan laatua ja luotettavuutta palveluiden, rakentamisen ja tiedottamisen kautta (Elenia Lämpö Oy 2016).

Lupaamme sinulle laatua ja luotettavuutta

		
PALVELEMME	RAKENNAMME	TIEDOTAMME
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vastaamme asiakaspalveluumme lähettämiisi tiedusteluihin viimeistään seuraavana arkipäivänä. ▪ Voit jättää meille myös soittopyynnön, johon vastaamme viimeistään seuraavan arkipäivän aikana. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sinulle nimetty yhteyshenkilö auttaa liittymäsi rakentamisen ajan. ▪ Rakennamme liittymäsi ja asennamme mittauslaitteet sovitun aikataulun mukaan. ▪ Ennen käyttöönottoa tarkistamme laitteiden toiminnan sekä siistimme jälkemme pihalle ja lämmönjakohuoneessa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Saat ajantasaista tietoa lämpökatkoista verkkosivuiltamme ja ympäri vuorokauden palvelevasta vikapalvelunumerostamme.

Kuva 5. Elenia Lämmön palvelulupaus (Elenia Lämpö Oy 2016).

Asiakasfokus ja uudet asiakasratkaisut näkyvät Elenia Lämmön strategiasa aiempaa voimakkaammin. Yhtiön strategiassa on asiakasratkaisut ja -fokus -kohta, jossa kehityksen painopistealueita ovat uudet asiakasratkaisut ja liiketoiminta-alueet, uudet hinnoittelumallit, asiakaspalvelukehittäminen ja viestintäkanavien laajentaminen sekä Lämpöluotsi-asiakaspalvelukokonaisuus. Näiden kehityskohteiden lisäksi yhtiön strategian mukaisesti ylläpidetään korkeaa asiakastyytyväisyyttä, aktiivista molemminpuolista viestintää, uusmyynnin korkeaa onnistumisprosenttia sekä vähäistä asiakasvaihtuvuutta. (Elenia Lämpö Oy 2015b.)

Vuoden 2014 lopulla julkistettiin Elenia Lämmön Lämpöluotsi-palvelukokonaisuus, jonka tarkoituksena on tuoda Lämmön asiakasfokusta näkyville ja tarjolle yhtiön asiakkaille (kuva 6).

ELENIA LÄMPÖLUOTSI

Lämpöä huolella ja huoletta



- Uudenlainen palvelukokonaisuus, josta löydät monipuolisesti lämmitykseen liittyvää tietoa.
- Olipa kyse isommasta lämmitysratkaisuun liittyvästä kysymyksestä tai pienestä arjen niksistä, Elenia Lämpöluotsi neuvoo, opastaa ja ohjaa parhaaseen lopputulokseen.
- Palvelukokonaisuus kasvaa ja kehittyy koko ajan sekä tarjoaa jokaiselle lämmittäjälle hyödyllistä ja rahanarvoista tietoa.

**Me teemme työmme huolella,
jotta sinä voit nauttia lämmöstä huoletta.**



**ELENIA
LÄMPÖLUOTSI**



Kuva 6. Lämpöluotsi-palvelukokonaisuus on osa asiakaslähtöistä palveluliiketoimintaa (Elenia Lämpö Oy 2016).

Lämpöluotsi-konseptin ehkä näkyvin muutos asiakkaan suuntaan ovat olleet lämmönjakohuoneiden tarkastukset, joita asiakkaat ovat teettäneet mielellään. Lisäksi Elenia Lämpö julkaisi Lämpöblogin, jonka kautta on mahdollisuus käydä asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa vuoropuhelua energia- ja lämmitysasioista. Lämpöblogin kirjoituksissa tuodaan esiin erityisesti lämmitysmarkkinoihin liittyviä ajankohtaisia kysymyksiä sekä konkreettisia vinkkejä ja neuvoja arjen lämmitysasioihin.

Yhtiössä on toteutettu asiakkaille Elenia Aina -palvelu, jonka kautta asiakas voi hoitaa energia-asioita ja seurata energiankäyttöään nettipalvelun tai mobiilisovelluksen avulla. Asiakas voi seurata kulutustietoja tuntitasolla ja tietoja voi verrata aikaisempiin vuosiin sekä vastaavien kiinteistöjen keskiarvotietoihin. Palvelu antaa palautteen myös kaukolämmön jäähtyvyydestä. Myös Elenia Lämmön hinnoittelumallit on uusittu, jotta asiakas saisi valinnanvapautta uusien lämpötuotteiden kautta. (Elenia Lämpö Oy 2016.)

Yhtenä avainhankkeena Elenia Lämmössä oli vuonna 2015 liiketoimintaymmärryksen vahvistaminen, joka on toiminut hyvänä pohjana tulevaisuuden kehitykselle. Tämän avainhankkeen tavoitteena on ollut, että Elenia Lämmön organisaation eri osissa ihmiset ymmärtäisivät paremmin, mitä eri valinnat, toimet ja tapahtumat tarkoittavat tuotanto- ja jakeluketjun eri osissa yhtiön menestyksen, onnistumisen ja tuloksen kannalta. Näin on laajennettu ja jatkossakin laajennetaan henkilökunnan ymmärrystä oman toimenkuvan ja tehtävän ulkopuolelle.

Marraskuussa 2015 Elenia Lämmössä tiedotettiin organisaatiomuutoksesta, jonka lähtökohtana oli toiminnan kehittäminen ja operatiivisen toiminnan tehostaminen sekä tuleminen entistä asiakaslähtöisemmäksi yritykseksi. Uusi organisaatio astui voimaan vuoden 2016 alusta. Aikaisem-

min liiketoiminnan kehityspäällikkönä toiminut Tero Holappa nimitettiin asiakkuus- ja kehitysjohtajaksi ja nostettiin johtoryhmään. Näin saatiin selkeämpi vastuualue asiakkuuksien hoitamiseen, ja liiketoiminnan kehittämisen ja asiakkuuksien välinen rajapinta voidaan jatkossa linkittää ja koordinoida entistä paremmin.

Vuonna 2016 Elenia Lämmössä on järjestetty henkilöstölle infotilaisuuksia Asiakas edellä -teemalla. Näissä tilaisuuksissa myyntipäällikkö on kertonut yleisesti markkinatilanteesta ja aluepäälliköt tarkemmin omien alueidensa tilanteista. Lisäksi asiakkuus- ja kehitysjohtaja on kertonut asiakkaisiin liittyvistä asioista ja korostanut henkilöstölle asiakkaan ja asiakasläh-töisen ajattelun tärkeyttä.

Proaktiiviset soittot asiakkaille, lähinnä taloyhtiöille ja isännöitsijöille, aloitettiin Elenia Lämmössä vuonna 2016. Asiakaspalvelun tekemien soittojen tarkoituksena on olla asiakkaaseen yhteydessä yhtiön omasta aloitteesta, tiedustella asiakkaan tyytyväisyyttä kaukolämpöön ja samalla mahdollisesti kuulla, mikäli taloyhtiössä on ajankohtaista lämmönjako-huoneen laitteiden päivitys tai on harkittu lämmitysmuodon vaihtamista. Näiden soittojen perusteella on myös mahdollisuus sopia tapaaminen ta-loyhtiön ja Elenia Lämmön edustajan välillä.

Elenia Lämmölle on siis tärkeää, että asiakaslähtöisyyttä saataisiin lisättyä. Isoja askeleita muun muassa tavoitteellisten asiakastapaamisten ja asiakasymmärryksen suhteen on otettu. Ongelmana on se, miten saada koko henkilöstö mukaan asiakaslähtöiseen ajatteluun ja toimintaan. Yksi keino on ollut edellä mainitut Asiakas edellä -infotilaisuudet, joissa asioista voidaan keskustella vapaasti yrityksen sisällä. Elenia Lämmön asiakkuus- ja kehitysjohtaja Tero Holappa on korostanut, että yhtiön tavoitteena on, että jatkossa asiakkaat kysyvät Elenialta, mikä lämmitysratkaisu heille parhaiten sopii, sen sijaan, että Elenialle tulee vain asiakkaalta irtisanomisilmoitus hänen päädyttyään vaihtamaan lämmitysratkaisua. (Holappa 2016.)

1.2.3 Ympäristön luomat paineet tarjoavat mahdollisuuksia kehittyä

Muutokset Elenia Lämmön toimintaympäristössä pakottavat yhtiön muuttamaan toimintatapojaan, jotta se pysyisi mukana kilpailussa ja markkinoilla. Energiatehokkuus vähentää lämmöntarvetta, käytettäviin polttoaineisiin kohdistuvat verot ja tuet ohjaavat niiden käyttöä, kilpailevat tuotteet vaikuttavat markkina-asemaan, tiukentuvat ympäristövaatimukset rajoittavat päästöjen määriä ja asiakkaiden vaatimukset kohdistavat uusia haasteita yrityksen tuotteille ja palveluille.

Vaikka kaukolämmön markkinaosuus on ollut uudelleen nousussa, on hyvä huomioida, että kilpailu energia-alalla on koventunut ja haastajia ilmaantuu markkinoille väijäämättä. Nämä haasteet voidaan nähdä myös

mahdollisuuksina yrityksen liiketoiminnan, toimintojen ja palveluiden kehittämiseksi.

Elenia Lämpö on ollut suunnannäyttäjänä Suomen kansallisen uusiutuvan energian toimintasuunnitelman tavoitteiden osalta. Energia- ja ilmastostrategiassa annettu tavoite uusiutuvien polttoaineiden käyttöön kaukolämmöntuotannossa on määrä toteuttaa Suomessa vuoteen 2020 mennessä ja tavoitteena on 38 %:n uusiutuvien polttoaineiden osuus. Vuonna 2015 Suomessa uusiutuvien polttoaineiden osuus kaukolämmöntuotannossa oli 33 %, kun tuo osuus oli samana vuonna Elenia Lämmössä 68 %. Elenia Lämmön energiantuotannossa kotimaisten polttoaineiden (puun ja turpeen) osuus kaukolämmön tuotantoon käytetyistä polttoaineista on 91 %. (Elenia Lämpö Oy 2016; Motiva 2016.)

Yhtiön energiatehokkuutta on parannettu ja toiminnassa noudatetaan lakeja ja asetuksia asianmukaisesti. Jatkuvasti kehittyvän teknologian tuomat mahdollisuudet luovat yhtiölle uusia liiketoimintamahdollisuuksia, joista on osattava valita yhtiölle sopivimmat.

Nyt on kuitenkin ajankohtaista panostaa yhtiössä asiakaslähtöisyyteen, yrityskulttuurin kehittämiseen, muutosjohtamiseen ja strategioiden toimeenpanoon ja näillä keinoin vastata toimintaympäristön luomaan paineeseen.

1.3 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämä opinnäytetyö tuottaa uutta tietoa siitä, miten Elenia Lämmön toimintaa voidaan kehittää asiakaslähtöisemmäksi ja mitä tämä muutos tarkoittaa organisaation toimintamalleissa.

Elenia Lämmössä strategiaan on tuotu asiakasfokusta aiempaa voimakkaammin. Tätä on tuotu näkyville ja tarjottu asiakkaille esimerkiksi Lämpöluotsi-palvelukokonaisuuden avulla. Jatkossa tullaan vahvemmin panostamaan asiakas- ja markkinalähtöisyyden lisäämiseen strategiassa ja asiakastarjonnassa sekä organisaation kehittämiseen energia-alan muutokseen paremmin vastaavaksi.

Yrityskulttuurin ja toimintamallien kehitys kulkee käsi kädessä asiakaslähtöisyyden lisäämisen kanssa. Tässä opinnäytetyössä keskitytään nimenomaan organisaation ja sen johtamismallien kehittämiseen siten, että strategian kehitys itsessään ei ole tutkimuskohteena. Opinnäytetyön kehitystyö koskee koko Elenia Lämpö Oy:n organisaatiota.

Työn tavoitteena oli tunnistaa muutostarpeita ja keinoja, joilla organisaation toimintamallit saadaan vastaamaan asiakaslähtöisyyden lisääntymistä strategiassa ja toiminnassa. Näistä tarpeista ja keinoista oli tavoitteena määritellä suositelluimmat Elenia Lämmölle.

Tavoitteena oli saada suositelluista toimenpiteistä mahdollisimman käytännönläheisiä ja muutostyötä ja strategian jalkauttamista tukevia. Samalla huomioitiin myös esimiesten rooli, koulutus sekä osaamisen varmistaminen.

Opinnäytetyön tavoitteiden kannalta keskeisimmät tutkimuskysymykset olivat:

- *Miten päästään matkalle kohti asiakaslähtöistä yrityskulttuuria?*
 - *Millaisten toiminta- ja johtamismallien avulla yrityksen asiakaslähtöisyys kehittyy?*
 - *Miten asiakaslähtöinen strategia saadaan jalkautettua organisaatioon?*
 - *Miten henkilökunta saadaan ajattelemaan asiakaslähtöisesti?*
 - *Mitä esteitä on asiakaslähtöisyyden tiellä?*

2 TUTKIMUKSEN TIETOPERUSTA

Taustateoriana olivat muutosjohtamisen, asiakaslähtöisyyden, yrityskulttuurin ja strategian jalkauttamisen teorit sekä alan tutkimukset. Taustateoriasta etsittiin Elenia Lämmölle soveltuvia malleja ja käytäntöjä, joiden avulla yhtiössä päästäisiin lähemmäksi tavoitetta eli yhtiön toimintamalleja ja yrityskulttuuria lähdetäisiin niiden perusteella kehittämään asiakaslähtöisemmäksi.

Tietoperustana käytettiin myös muita alan tutkimuksia, kuten muista yrityksistä raportoituja muutosjohtamisen tutkimuksia sekä aihealueen julkaisuja ja artikkeleita, joista etsittiin hyviä käytännön esimerkkejä Elenia Lämmössä hyödynnettäväksi. Tämän lisäksi tutustuttiin Elenia Lämmön asiakastytyväisyyskyselyiden kautta saatuun asiakaspalautteeseen, jotta nähtäisiin, mihin asioihin asiakkaat toivoisivat yhtiön jatkossa panostavan.

2.1 Asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöisyys on organisaation toimintaa ohjaava ajattelutapa ja tämän ajattelutavan mukaista markkinointitehtävien toteuttamista. Kun organisaatio on asiakaslähtöinen, sen toiminnan lähtökohtana on asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen. Kaikki organisaatiot eivät ole asiakaskeskeisiä vaan asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisen sijaan toiminnan lähtökohtana saattaa olla tarve alentaa organisaation kustannuksia (tuotanto-keskeisyys) tai pyrkimys voimakkaalla viestinnällä myydä asiakkaille niitä tuotteita, joita organisaatio on jostain syystä alkanut tuottamaan (myyntikeskeisyys). (Ylikoski 1999.)

Suomen johtava asiakaskeskeisen yritystoiminnan rakentaja Kari Korkiakoski (2016) muistuttaa, että mikäli yritys haluaa muuttua toiminnaltaan asiakaskeskeisemmäksi ja parempaa asiakaskokemusta tarjoavaksi, tulee muutostyön perustua tähän strategiseen muutostarpeeseen. Hänen mukaansa pelkkä henkilöstön tyytyväisyyden lisääminen ei riitä. Fortum Marketsin asiakkuuspäällikkö Saira Talaskiven (2016) mukaan isoin tekijä asiakaslähtöisyydessä on henkilökunnan asenne. Hän korostaakin, että se, joka osaa asettua asiakkaan asemaan, on kilpailussa vahvoilla.

Kun yritystä halutaan muuttaa asiakaskeskeisempään suuntaan, tämän saavuttaminen vaatii johdolta systemaattista työtä useilla eri tasoilla. Korkiakoski (2016) neuvoo johtoa muun muassa

- valitsemaan muutosta edistävät taloudelliset ja asiakaskokemuksen mittarit
- kirkastamaan asiakaskeskeisyyden tahtotila kaikille ymmärrettävään muotoon
- tuomaan asiakkaiden kuuntelu keskiöön sekä palvelukehityksen etämittaamisen näkökulmasta

- rakentamaan sisäinen muutosohjelma ja valitsemaan muutosagenttien joukon
- kouluttamaan henkilöstö ymmärtämään miten he voivat toimia asiakaskeskeisesti sekä
- näyttämään esimerkkiä omalla toiminnallaan.

Menestyminen nykyisellä asiakkaan aikakaudella on kiinni yrityksen kyvystä luoda asiakkaalle arvokas kokemus (Löytänä & Korkiakoski 2014, 16). Asiakaskokemuksen Korkiakoski (2016b) määrittelee asiakkaan näkemykseksi yrityksestä kosketuspisteiden, mielikuvien ja tunteiden perusteella. Hän huomauttaa, että lojaliteetin rakentaminen on entistä tärkeämpää. Asiakaskokemuksesta puhuttaessa Korkiakosken mukaan puhutaan asiakaspalvelusta, kulttuurista, palvelumuotoilusta, markkinoinnista sekä digitalisaatiosta (kuva 7).



Kuva 7. Mistä puhutaan, kun puhutaan asiakaskokemuksesta (Korkiakoski 2016b).

Mikäli yritys haluaa tuottaa arvokkaan asiakaskokemuksen, sen tuottaminen vaatii yritykseltä asian kokonaisvaltaista lähestymistä strategiassa, johtamisessa, kohtaamisissa, mittaamisessa ja yrityskulttuurissa. Yrityksissä unohdetaan helposti, että omistajalle voidaan luoda arvoa vasta kun on luotu asiakkaalle arvoa. Ensinnäkin tulee täyttää siis asiakkaan tarpeet ja vasta sen kautta tulevat voitot. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 16, 22 - 23.)

Muun muassa KONEen toimitusjohtajana työskennellyt tekniikan tohtori Matti Alahuhta (2015, 54, 60, 71 - 72) nostaa esiin hyödyn, jonka yritys saa siitä, että sen henkilöstö oppii katsomaan yritystä tuotteen käyttäjän ja asiakkaan kokemusten kautta. Esimerkiksi KONE Oyj:llä on yhtenä ar-

vona asiakkaan ilahduttaminen. Alahuhdan mukaan asiakaslähtöinen näkökulma tulee olla jo yrityksen visiossa, jotta henkilöstö saataisiin ajattelemaan asioita yrityksen tuotteiden ja palveluiden käyttäjien ja asiakkaiden näkökulmasta.

Lisäksi myyntihenkilöiden arvostuksen nostaminen yrityksen sisällä on Alahuhdan (2015, 63) mukaan erittäin tärkeää. Hyvä asiakastietojärjestelmä on Alahuhdan kokemuksen mukaan mahdollistanut esimerkiksi KONE Oyj:n myynnin seurannan, ennakoinnin ja johtamisen. Alahuhta korostaa sitä, että mitä enemmän vietämme aikaa asiakkaiden kanssa, sitä paremmin tunnemme heidän tarpeensa. Siksi muun muassa KONE Oyj:n asiakaslähtöisyyttä mitataan esimerkiksi asiakaskäyntien määrää seuraamalla.

Asiakaslähtöisessä toimintamallissa yritys katsoo omaa toimintaansa asiakkaan näkökulmasta. Yhtiö muokkaa asiakaskohtaukset asiakkaan toiveiden mukaiseksi ja on aidosti kiinnostunut asiakkaan mielipiteistä ja tunteista. Nykyaikaisessa viestinnässä muuttuvuus ja jatkuva kehitys vaativat yritysten läsnäoloa ja osallisuutta sekä vuoropuhelua ja kuuntelemista aikaisemman hallitun ja kontrolloidun yksipuolisen tiedottamisen sijaan. Haasteet tulevat siitä, että viestintä ei ole ennustettavaa eikä helppoa suunnitella. Yrityksen on seurattava ja kuunneltava viestejä maailmalta ja oltava valmis osallistumaan dialogiin kellon ja kalenterin ympäri. (Penttilä 2016.)

2.1.1 Asiakaspolun ja asiakaskohtaamisten havainnollistaminen

Asiakaskohtaamisten, kosketuspintojen ja asiakaspolun havainnollistamiseen ja kuvaamiseen on kehitetty useita eri malleja. Tällaista prosessien kuvaamista ja mallintamista tehdään, jotta kokonaisuus hahmottuu niille henkilöille, jotka ovat mukana prosessissa. Kuvaamisen yhteydessä on myös helpompi havaita laatukuilut ja kehityskohteet yrityksen toiminnoissa.

Markkinoinnin asiantuntijat Wilson, Zeithaml ja Bitner (2012) ovat suositelleet asiakaslähtöisen liiketoiminnan kuvauksen tekemistä Blueprint-prosessin avulla (kuva 8), jossa kuvataan palveluprosessi, asiakaskohtaukset ja niissä käytettävät fyysiset elementit – kaikki asiakkaan näkökulmasta.

Blueprint-prosessi

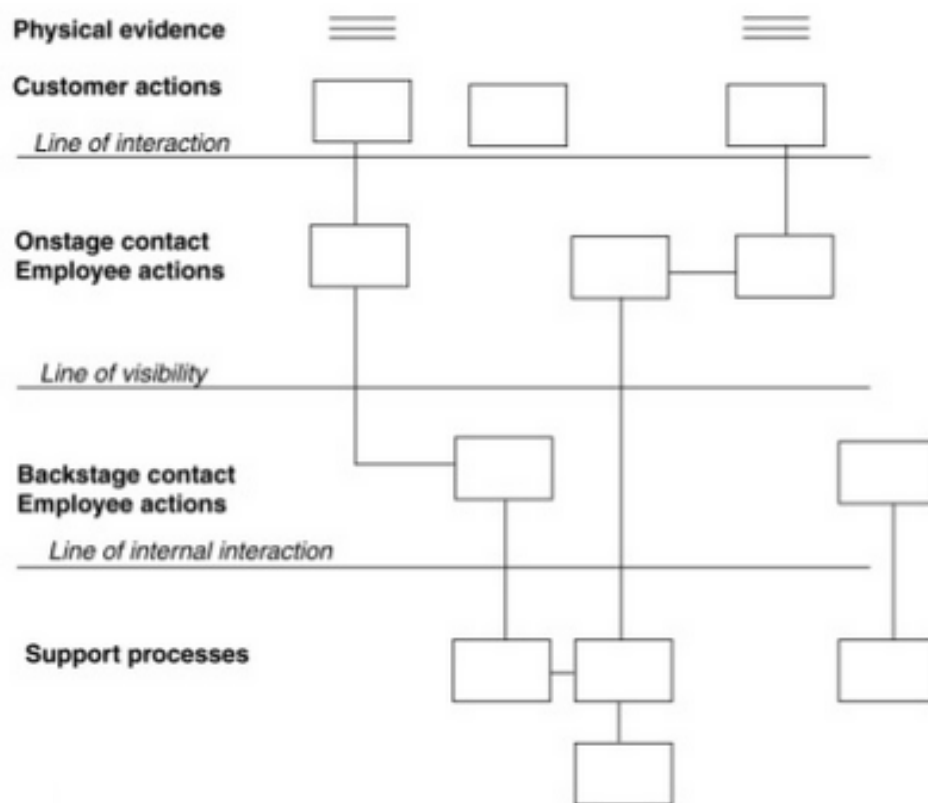


Kuva 8. Blueprint-prosessi (Wilson ym. 2012).

Service Blueprint eli palvelujärjestelmän visuaalinen kuvaus perustuu Shostackin prosessin analyysimenetelmään. Sillä tarkoitetaan prosessi-kaaviota ja palvelun yksityiskohtaista mallia, jossa esitetään palvelun eri osien liittyminen toisiinsa. Blueprintingin avulla voidaan havainnollistaa sitä, että palveluprosessi ei ole sama asiakkaalla ja palveluntarjoajalla, sillä molemmissa on esimerkiksi toimintoja, jotka ovat toiselle osapuolelle näkymättömiä. (Heikkinen 2015.)

Palveluprosessin määrittämisen hyötynä on, että voimavarat voidaan keskittää arvoa lisäävään toimintaan ja tuloksellisuutta heikentävät tekijät voidaan poistaa (Martinsuo & Blomqvist 2010, 3). Tämä on mahdollista, kun hyödynnetään prosessiajattelun systemaattinen asioiden tarkastelutapa, asiakaskeskeisyys, päämääräsuuntautuneisuus, lisäarvoa tuottavaan toimintaan keskittyminen ja toiminnasta saatavan palautteen hyödyntäminen ja näiden pohjalta prosessien tuloksellisuuden kehittäminen.

Service Blueprinting -kuvauksessa on hyvä näkyä seuraavat komponentit: asiakkaan toimet sekä vuorovaikutuksen rajapinta, kontaktihenkilöstön toimet sekä näkyvyyden raja, taustahenkilöstön toimet sekä sisäisen vuorovaikutuksen raja ja tukiprosessit (kuva 9). Käytännön esimerkki Service Blueprintingistä on liitteessä 3. (Heikkinen 2015. Wilson ym. 2012.)



Kuva 9. Service Blueprinting komponentit (Wilson ym. 2012).

Alahuhta (2015, 63 - 64) on kertonut, että KONE Oyj:n asiakaskokemusten parantamiseksi yrityksessä listattiin tärkeimmät kosketuspinnat asiakkaisiin. Kosketuspintoja ja asiakaspalautteita tarkasteltuaan, yhtenä asiakaskokemusten parantajana KONE Oyj:ssä nopeutettiin reagointiaikaa asiakkaiden palautteisiin vastaamisessa sekä tarvittavien korjaavien toimenpiteiden toteuttamisessa.

Käytännön esimerkkinä asiakaslähtöisestä asiakasprosessien kuvauksesta on Tampereen Sähkölaitoksen kuvaus kaukolämmön elinkaaresta ja kaukolämmön vuosikellosta (liite 2).

Markkinoinnin ja liiketoiminnan kehittämisen parissa työskennellyt edelläkävijä Belinda Gerdt sekä asiakaskokemuksen strategisen kehittämisen asiantuntija Kari Korkiakoski (2016, 93, 96) muistuttavat, että asiakaskokemuksen rakentaminen ei onnistu pieninä projekteina, vaan se on tahtotila ja jatkuva prosessi. Heidän mukaansa vahva asiakaspalvelukulttuuri on paras ja tehokkain tapa tuottaa asiakkaille erinomainen asiakaskokemus. Parhaimmillaan asiakaspalvelukulttuuri on niin syvällä, että se määrittää toimintaa rekrytoinneista mittaamiseen ja prosessien läpi henkilöstön palkitsemiseen asti.

Asiakaspalvelukulttuuri syntyy yrityksen arvoista. Niiden omaksumista voidaan tukea palkitsemalla ja mittaamalla niitä asioita, jotka aidosti tuottavat asiakkaalle lisäarvoa. Prosessit antavat toiminnalle kehukset, mutta niiden ei saisi antaa olla joustavan päätöksenteon esteenä, kun on

kyse asiakkaan kokemuksen kannalta tärkeistä tilanteista. (Gerdt & Kor-kiakoski 2016, 96 - 97.)

Kun halutaan kehittää erinomaisia asiakaskokemuksia, Gerdt ja Kor-kiakoski (2016, 97) peräänkuuluttavat aitoa halua palvella asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla ja sitoutuneesti. Yrityksen kehitettävissä ydinprosesseissa ja avainalueissa tulisi huomioida asiakkaan saaman kokemuksen ja yrityksen pitkän tähtäimen taloudellisen menestyksen kannalta tärkeitä osa-alueita, joita Gerdtin ja Korkiakosken mukaan ovat

- asiakaspalvelukulttuurin rakentaminen
- rekrytointi
- henkilöstön valtaistaminen
- seuranta ja palkitseminen
- prosessit ja toimintatavat.

2.1.2 Asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta

Teollisuudessa siirrytään yhä voimakkaammin palvelukeskeisempään liiketoimintaan. Jo 80-luvun alussa Theodore Levitt ja Philip Kotler (1982, 71) toivat esiin, että toimialan markkinaperäiset määritelmät ovat parempia kuin tuotetta tai teknologiaa kuvaavat. Levitt perusteli väitettään sillä, että tuotteet tai teknologiat muuttuvat jatkuvasti, kun taas markkinoiden tarpeet kestävät yleensä ikuisesti. Esimerkkinä tästä Levitt on antanut hevostäppä-yrityksen, joka joutuu syrjään heti, kun auto keksitään, mutta jos saman yrityksen toimialana olisi henkilökuljetukset, yritys voisi siirtyä kärryjen valmistuksesta autojen tuotantoon. Talouselämän lisääntyvä epävarmuus ja Levittin väite sai monet yritykset muuttamaan toiminta-alueääritelmänsä jo tuolloin tuotekeskeisestä markkinakeskeiseksi. Yhtenä esimerkkinä tästä Kotler on antanut öljy-yhtiöt, joiden uusi toimialan määrittely oli energiayritys. Mutta vaikka liiketoiminnan määrittely muuttui, ajattelutapa yrityksissä ei välttämättä muuttunut yhtä nopeasti.

VTT:n arvion mukaan teollisuuden siirtyminen palvelukeskeisen liiketoiminnan taustalla on uudenlainen tapa tuottaa arvoa. Se ei perustu vain fyysiseen tuotteeseen sitoutuvaan arvoon, vaan myös aineettoman pääoman tehokkaamman hyödyntämisen kautta tapahtuvaan arvonluontiin. Tällaisen palveluliiketoiminnan lähtökohtana on asiakastoimittajarajapinnassa tapahtuva prosessien yhdistäminen sekä yhdessä tekemisen kehittäminen ja tehostaminen. Oleellisinta on asiakkaan ja kumppani- ja alihankkijaverkoston arvonluonnin mekanismien ymmärtäminen. Suunnittelussa pystytään ottamaan huomioon koko ketjun tarpeet kuluttamisesta valmistustekniikkaan ja osaamiseen. (Vähä ym. 2009, 21.)

Jos teollisuuden tuottama palvelu integroituu tiiviimmin osaksi asiakkaan toimintaprosesseja, myös yrityksen mahdollisuudet asiakkaan sitouttami-

seen lisääntyvät ja näin päästään syvemmälle mukaan asiakkaan liiketoimintaan. Sitä mukaa, kun luottamus kasvaa, kehittämisessä voidaan tarkastella kokonaisuutta hyödyntäen eri osapuolten osaamista. Lopputuloksena saavutetaan kattavampi kokonaisratkaisu, parempi ymmärrys arvonluonnin prosessista sekä mahdollisuus jakaa syntyvää arvoa tasapuolisemmin. (Vähä ym. 2009, 21.)

Palvelujen markkinointia voidaan tarkastella palvelun markkinointikolmion avulla (kuva 10). Palvelujen markkinoinnin kolmiossa on kolme osaluettua: yritys, yrityksen resurssit ja markkinat eli asiakkaat. Yrityksen resurssit koostuvat henkilöstöstä, tekniikasta, osaamisesta, asiakkaan ajasta ja asiakkaasta. Näiden osa-alueiden väliset toimenpiteet ja suhteet vaikuttavat markkinoinnin onnistumiseen ja siihen, miten se vastaa asiakkaalla ennalta olevaa mielikuvaa yrityksen palveluista (Grönroos 2009, 76, 90 - 91).



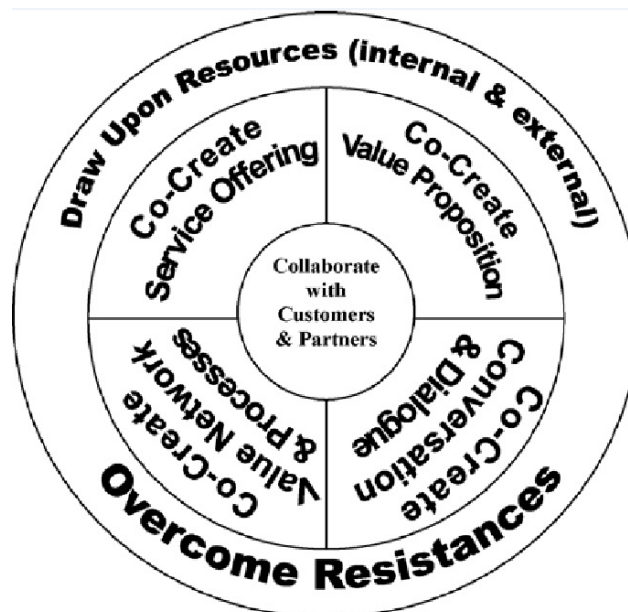
Kuva 10. Palveluiden markkinointikolmio (Grönroos 2009, 91).

Lupausten antamisessa ovat mukana yrityksen myynti ja markkinointi. Lupausten lunastamisen mahdollistamisessa avainasemassa ovat jatkuva tuotekehitys ja sisäinen markkinointi. Lupausten lunastamista tukevat muun muassa vuorovaikutteinen markkinointi sekä asiakaslähtöiset tekniikat ja järjestelmät. Palveluiden markkinointikolmiosta on helposti löydettävissä myöhemmin tarkemmin esiteltävän laatukuilumallin kuulut organisaation johdon, henkilöstön ja asiakkaiden välillä.

Tekes (2010, 7 - 11) arvioi, että edelläkävijäyritysten hallussa on salaisuus, joka liittyy palvelujen uudelleenymmärtämiseen. Ajatellaan uudella lailla asiakkaita ja heidän etsimäänsä arvoa, nimenomaan sellaista arvoa, joka voidaan tuottaa vain yhteistyössä. Tämä arvo ei siis enää synny vain myytäessä, vaihdettaessa tai luovutettaessa jotain, vaan uutta kasvua hakevat yritykset ymmärtävät, että arvoa on tarkasteltava eri nä-

kökulmasta kuin aiemmin. Tekesin mukaan tällaiset uudet tavat tuottaa arvoa voivat saada aikaan täysin uudenlaista kasvua.

Palvelulogiikassa edelläkävijäyritykset pystyvät laajentamaan arvon käsitettä ulos perinteisestä transaktioajattelusta. Arvon tuottaminen perustuu yhteistyöhön, suhteiden ylläpitämiseen ja merkitykselliseen vuorovaikutukseen (kuva 11). Tällöin yrityksen tuote on vain väline, jonka avulla tuotetaan ratkaisuja, jotka tukevat palvelukokonaisuutta. Edelläkävijäyritys ymmärtää, että arvo syntyy moniulotteisessa ja muuttuvassa arvoverkossa eikä enää lineaarisessa arvoketjussa. (Tekes 2010, 7 - 11.)



Kuva 11. Palvelulähtöinen markkinointi (Lusch, Vargo & O'Brien 2007).

Energiateollisuus ry:n asiantuntija Antti Kohopää (2016) huomauttaa, että kaukolämpöyhtiöiden perinteinen ajatusmaailma, jossa asiakkaat segmentoidaan omakotitaloihin, taloyhtiöihin, teollisuuteen ja yrityksiin, on harhaanjohtava. Sen sijaan tulee ymmärtää, että taustalla on ihmisiä, jotka tekevät kyseistä työtä ja ostavat energiayhtiön palveluita. Ajattelu ei siis saisi tapahtua eri rakennustyyppienä tai energiankuluttajatyyppeinä vaan ihmisinä.

Asiakkaat haluavat rakennukseensa "aivot" eli toisin sanoen yrityksen, joka voi huolehtia siitä, että lämmitysasiat ovat jatkuvasti hyvin. Jotkut asiakkaista haluavat lähteä jopa kehittämään toimintaa kaukolämpöyrityksen kanssa. Energiayritysten tulisi myös nähdä asiakkaat näin. (Kohopää 2016.)

Asiakkaiden tarpeet voidaan huomioida, kun mietitään, miten asiakas lämpöä vuosien varrella käyttää. Sen sijaan, että mietittäisiin vain oman prosessin tehokkuutta ja omaa tekemistä, tulisi miettiä asiakkaan prosessi eli kaukolämmön elinkaari asiakkaan näkökulmasta. Esimerkiksi läm-

mönvaihtimen laiteuusinta tai lvi-saneeraus ovat asiakkaalle potentiaalisia tilanteita irtautua asiakkuudesta. (Kohopää 2016.)

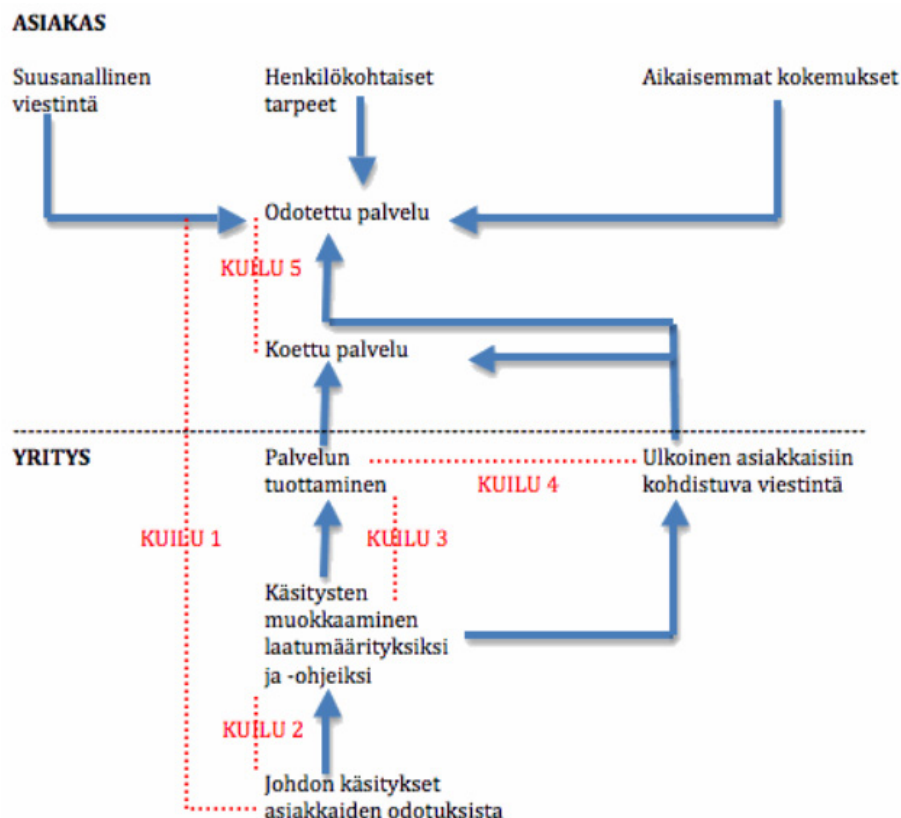
On hyvä miettiä, miten ihmisten ja asiakkaiden/käyttäjien luottamus voitetaan yhtiön puolelle. Kun yrityksellä on ymmärrystä asiakkaan prosesseista ja se tuntee asiakkaan vuosikellon, sen on mahdollista huomioida asiakas aidosti toiminnassaan. Asiakasta voidaan esimerkiksi haastatella nykyisestä tilanteesta ja näin saada tieto lvi-saneerausten tai lämmönvaihtimen uusinnan ajankohdasta. Yhtiöiden tulee tunnistaa edellä mainitut potentiaaliset irtautumishetket ja huolehtia siitä, että asiakas saadaan pidettyä tyytyväisenä ja pysymään asiakkaana. Yhtälaillla asiakas pitäisi saada pidettyä tyytyväisenä vuositasona. Tähän auttaa esimerkiksi mahdollisten hinnankorotustietojen antaminen asiakkaalle huomioiden asiakkaan budjetointitahti. (Kohopää 2016.)

Energiateollisuus ry:llä on tarjolla energiayhtiöille tuotteistamistyökalu asiakkaan kanssa tehtävään kehitystyöhön. Kaukolämpöalalla on töissä motivoituneita, innokkaita, asiakkaista aidosti kiinnostuneita ihmisiä. Kohopään (2016) mukaan tahtoa siis löytyy, mutta hän kyseenalaistaa sen, löytyykö osaamista. Yhtiöiden on haettava näkemystä asiakkaiden energia-asioihin, jotta heitä voitaisiin palvella paremmin ja miettiä esimerkiksi miten yhtiön keräämät mittaustiedot voidaan hyödyntää asiakkaan eduksi (muun muassa viestit ongelmista tai muutostarpeista asiakaslaitteissa.) Kun asiakkaat otetaan mukaan kehitystyöhön, on mahdollisuus saada yhdessä aikaan tuotteita ja palveluita, jotka tuottavat lisäarvoa.

2.1.3 Laatukuilumalli

Yrityksen käsitys siitä, mitä asiakas haluaa sekä asiakkaan käsitys siitä, minkä laatuista palvelua se voi yritykseltä markkinoinnin perusteella odottaa, tulisi saada tasapainoon ja vastaamaan todellisuutta eli nämä käsitykset pitäisi saada kohtaamaan toisensa. Mikäli asiakkaan ennakkoodotukset ja kokemukset palvelusta vastaavat toisiaan, asiakas kokee laadun hyväksi. Palvelujohtamisen kehittäjä Christian Grönroos (2009) jakaa koetun laadun tekniseen laatuun (palvelun lopputulos – oliko asiakkaan mielestä onnistunut) ja toiminnalliseen laatuun (vuorovaikutus ja palveluprosessi), joita molempia asiakas tarkastelee imagolasien läpi. Jos yrityksellä on hyvä imago, katsoo asiakas pienemmät virheet läpi sormien. Mikäli yrityksellä on huono imago, se korostaa virheitä entisestään.

Markkinoinnin professorit Parasuraman, Zeithaml ja Berry (1985, 44 - 46) kehittivät palveluiden laatukuilumallin (kuva 12), joka kuvaa laadun muodostumisen prosessia palvelun toimittajan ja asiakkaan välillä. Laatukuilumallin avulla voidaan löytää niitä kohtia, joissa odotusten hallinnassa ja laadun tuottamisessa voi syntyä ongelmia ja löytää ratkaisuja ongelmien poistamiseksi.



Kuva 12. Laatukuilumalli (Annulaine 2013).

Laatukuilumallissa on neljä yrityksen toiminnan kriittistä kohtaa, joissa saattaa syntyä kuilu osapuolten ymmärryksen ja viestien ja tekemisen välille. Nämä kuilut heikentävät yrityksen palvelun laatua ja toiminnan tehokkuutta. Viides kuilu on asiakkaan odottaman ja kokeman palvelun välillä. Kun kuilujen olemassaolon mahdollisuus tunnistetaan ja niiden kohdalla parannetaan toimintaa, saavutetaan merkittäviä parannuksia palvelun ja markkinoinnin laadussa ja asiakas tuntee saavansa sitä, mitä hänelle on luvattu.

Asiakkaan odotuksiin palvelusta vaikuttavat hänen aikaisemmat kokemuksensa, henkilökohtaiset tarpeensa, sanallinen viestintä sekä yrityksen imago ja markkinointiviestintä. Johdon käsitykset asiakkaiden toivomasta palvelun laadusta ohjaavat palvelun laatua palveluprosessin aikana. (Grönroos 2009, 143.)

Laatukuilumallin viittä kuilua voidaan kuvata seuraavasti (Grönroos 2009):

Johdon näkemyksen kuilu (KUILU 1)

Johdon näkemyksen kuilu syntyy, kun yritysjohto ei tiedä, mitä asiakkaat palvelulta odottavat. Johto saattaa nähdä asiakkaiden laatuodotukset puutteellisesti. Kuilu voi johtua siitä, että yrityksen markkinatutkimus on epäonnistunut tai sitä on tulkittu väärin tai sellaista ei ole edes tehty. Yri-

tys on saattanut myös saada organisaatiolta puutteellista tietoa asiakas-kontakteista. Saattaa myös olla, että johdon ja asiakkaiden maailmat eivät kohtaa tai asiakassuhteet eivät ole toiminnan keskiössä. Palveluvirheitä ei ehkä korjata asianmukaisesti ja yrityksen fokus on liiaksi uusissa asiakkaissa eikä riittävästi olemassa olevien asiakassuhteiden hoidossa. (Grönroos 2009, 145; Wilson ym. 2012.)

Ratkaisut voivat löytyä ammattitaitoisesta markkinointi- ja kysyntäanalyysien tekemisestä sekä tutkimusten huolellisesta tulkinnasta sekä tiedonkulun kanavien parantamisesta (Grönroos 2009, 145).

Laatuvaatimusten kuilu (KUILU 2)

Laatuvaatimusten kuilu syntyy, jos palvelu suunnitellaan eri tavalla kuin johto on laadullisesti palvelun nähnyt. Uusien palveluiden kehittämisprosessi saattaa olla epä johdonmukainen ja palvelut on epämääräisesti määritelty. Asiakkaiden odotukset on siis tulkittu oikein, mutta palveluprosessin suunnittelussa kiinnitetään huomiota väärin asioihin, suunnittelua johdetaan huonosti tai prosessille ei aseteta selkeitä tavoitteita. (Grönroos 2009, 145 - 146.)

Ratkaisu saattaa löytyä laatuvaatimuksiin sitoutumisesta ja yhteistyöstä. Prosessiohjauksen olisi hyvä keskittyä asiakkaan odotuksiin ja palvelun laatutavoitteisiin. Palvelun suunnittelussa tulee ottaa huomioon palvelun eri kerrokset, jotka ovat samat kuin tuotteella: ydinpalvelu, lisäpalvelut, tukipalvelut. Lisäksi yrityksen olisi kiinnitettävä huomiota saatavuusratkaisuihin, vuorovaikutukseen ja asiakkaan osallistumiseen. (Grönroos 2009, 146; Wilson ym. 2012.)

Palvelun toimituksen kuilu (KUILU 3)

Palvelun toimituksen kuilu syntyy, jos palvelun tuotannossa tai toimituksessa ei noudateta asetettuja laatuvaatimuksia. Vaatimukset voivat olla muun muassa liian monimutkaisia, ne on asetettu liian korkealle tai työntekijät eivät ole saaneet riittävästi opetusta niiden toteuttamiseen. Johdon käyttämät valvontajärjestelmät saattavat mitata väärä ja epäolennaisia asioita, jotka saattavat jopa olla kytkettynä palkkiojärjestelmiin. Näin valvontajärjestelmä kannustaa käytännössä laadun vastaisiin toimiin. Myös henkilöstön taidot ja asenteet sekä liiallinen työn määrä saattavat aiheuttaa ongelmia palvelun toimituksessa. Lisäksi kuilua voi kasvattaa tekniikan ja operatiivisten järjestelmien puute. (Grönroos 2009, 146 - 148.)

Selkeät työntekijöiden tehtävät sekä oikeanlaiset tekniset ja operatiiviset järjestelmät auttavat näiden ongelmien poistamisessa. Suorittavalla ryhmällä tulee olla riittävästi valtaa ja tiimityön tulee toimia. (Grönroos 2009, 148; Wilson ym. 2012.) Vaatimukset tulee käydä henkilöstön kanssa läpi, jotta jokainen tietää, miksi tätä vaaditaan, miten tähän päästään ja kaikki ovat yhteisymmärryksessä siitä, että vaatimuksia on mahdoli-

suus noudattaa. On mietittävä tarkkaan mitä mitataan ja mitä vaikutusta mittaamisella haetaan. Lisäksi on syytä käydä keskustelua mittaamisen todellisista vaikutuksista.

Markkinointiviestinnän kuilu (KUILU 4)

Markkinointiviestinnän kuilu liittyy siihen, ettei markkinointiviestinnässä annettu lupaus vastaa todellista, tarjottua palvelua. Tämä saattaa johtua esimerkiksi siitä, että markkinointiviestinnän suunnittelussa on unohdettu tuotanto tai markkinointia ja tuotantoa ei ole koordinoitu riittävästi. Ongelmia syntyy myös, mikäli palvelun tuotannossa ei noudateta laatuvaatimuksia tai yritys sortuu liioittelemaan palveluaan ja antamaan asiakkaalle lupauksia, joita ei voida täyttää. (Grönroos 2009, 148 - 149.)

Kun markkinointiviestintä, palvelutuotanto sekä palvelutoimituksen suunnittelu ja toteutus saadaan toimimaan yhteistyössä, nämä ongelmat poistuvat. Markkinointiviestinnän tulee tehdä yhteistyötä myös johdon kanssa, jotta ei sorruta ylilyönteihin ja liioitteluun. Asiakasta tulee informoida palvelua koskevista faktoista. (Grönroos 1998, 107; Wilson ym. 2012.)

Koetun palvelun laadun kuilu (KUILU 5)

Koetun palvelun laadun kuilu kasvaa sitä laajemmaksi, mitä suurempi asiakkaan odotusten ja hänen palvelukokemuksensa välinen ero on. Tämä kuilu on seurausta jostakin edellisistä kuiluista tai niiden yhteisvaikutuksesta. Voi siis olla, ettei tiedetä, mitä asiakas odottaa tai ei osata valita oikeaa palveludesignia tai -tasoa. Saattaa myös olla, että suunniteltuun tasoon ei päästä tai tuotettu palvelu ei vastaa lupauksia. (Grönroos 2009, 149; Wilson ym. 2012.)

Asiakas saattaa kokea saaneensa huonoa laatua ja seurauksena voi olla negatiivinen sanallinen viestintä ja huono vaikutus yrityksen imagoon. Kun asiat ovat kunnossa, viidennestä kuilusta voi muodostua positiivinen. Näin yritys voi jopa ylittää asiakkaan odotukset. (Grönroos 1998, 101, 108.)

Markkinointi antaa lupauksia ja jokainen asiakaskohtaaminen on lupauslunastamisen paikka Grönroos (2009) tiivistää. Laatuksilusta huolehtimalla yritys edistää omaa kykyään toimia kannattavasti ja asiakasta tyydyttävästi.

2.1.4 Henkilöstön rooli asiakaslähtöisyyttä kehitettäessä

Gerdt ja Korhikoski (2016, 234) ovat sitä mieltä, että tyytyväinen henkilöstö johtaa todennäköisimmin tyytyväisiin asiakkaisiin. Kun työpaikalla on hyvä henki, saadaan aikaan hyvää asiakaspalvelua ja työtyytyväisyys on korkea. Samoilla linjoilla on Questback (n.d., 14), jonka johtajuuden

kehittämisen oppaan mukaan tyytyväiset työntekijät tuottavat hyvää asiakaskokemusta. Tämä puolestaan auttaa yritystä kestävien asiakassuhteiden rakentamisessa.

Henkilöstön sitoutumista omassa organisaatioissaan tutkinut professori Hannu Vanharanta (2015) on todennut, että yrityksen työntekijät ymmärtävät monella tavalla syy-/seuraussuhteita ja tietävät mitä tarvitaan, jotta he voivat tehdä työnsä hyvin. Henkilöstöllä on myös hyvä tunne asiakkaiden tarpeista, sillä kentällä ja erilaisissa työtilanteissa kohdataan reaali maailma ja pohditaan päivittäisiä tilanteita ja saadaan aikaiseksi muutoksia, jos niin halutaan. Vanharanta korostaa, että työntekijöiden muutos-älyä hyödyntämällä johtaminen voidaan saada tarkemmaksi. Jos ihmiseen kiinnitetään huomiota, hänen tehonsa paranee. Henkilöstön lisäksi Vanharanta kehottaa huomioimaan keskijohdon, joka toimii yrityksen organisaatiossa ylös- ja alaspäin. Keskijohto on ratkaisevassa roolissa sen kanssa, miten tieto organisaatiossa leviää ja miten sitä hyödynnetään.

Valmennus-, koulutus- ja konsultointipalveluyritys Tieturi (2016) muistuttaa koulutusviestinnässään ihmisiin keskittymisestä. Tieturissa korostetaan sitä, että yritys, organisaatio tai projekti ei itsessään osta, myy tai tuota mitään vaan *"kaikki B-to-B on H-to-H"* (Human to Human). Liiketoimintoja pyörittävät ihmiset ihmisille, ja senkin vuoksi on tärkeää, että myös oman henkilöstön rooli huomioidaan toimintoja kehitettäessä.

Henkilöstö tarvitsee valmennusta asiakaslähtöiseen toimintaan ja asiakaslähtöisyyden tulee olla osa yrityskulttuuria, jotta yrityksen asiakaslähtöisyys olisi aitoa. Henkilöstön rooli on merkittävässä asemassa asiakaslähtöisyydessä, sillä henkilöstö on asiakkaiden kanssa tekemisissä tuotteesta ja palvelusta riippuen viikoittain tai jopa päivittäin.

Ylikoski (1999, 66) toteaa, että palvelukulttuuria ei saada aikaan määräyksillä tai toimintaohjeilla. On tehtävä toimenpiteitä, joilla asiakaskeskeisyydestä tulee yhteisesti hyväksytty arvo. Sisäinen markkinointi ja viestintä tulee kohdistaa koko henkilöstöön eli ylimpään johtoon, keskijohtoon, asiakaspalvelutehtävissä toimiviin ja muuhun henkilöstöön. Myös uudet työntekijät tulee saada omaksumaasi asiakaskeskeiset arvot. Kun yksilöiden käsitykset ovat muuttuneet, alkaa kulttuuri muuttua asiakaskeskeiseksi. Tämä tapahtuu kuitenkin hitaasti.

Sisäisellä markkinoinnilla voidaan vaikuttaa henkilöstön asenteisiin ja käyttäytymiseen. Sen avulla on mahdollisuus luoda asiakaskeskeinen organisaatio, jossa henkilöstö haluaa tuottaa asiakastyytyväisyyttä. Koulutuksen avulla varmistetaan, että henkilöstöllä on tarvittavat tiedot ja taidot. Kun palvelukulttuuria luodaan, tulee sisäisen markkinoinnin avulla pyrkiä siihen, että asiakaskeskeisyys näkyy asiakkaisiin suhtautumisen lisäksi oikeanlaisena suhtautumisena työtovereihin. Koko henkilöstön tulee ymmärtää organisaation toiminnan tavoitteet ja tuntea toiminnan

keskeiset periaatteet. Tämän lisäksi heidän tulee tietää oma roolinsa ja vastuunsa asiakkaan tarpeiden tyydyttämisessä. (Ylikoski 1999, 64.)

Palvelukulttuuria tarvitsee myös hoitaa, jotta sitä voidaan ylläpitää. Johtamisen tulee olla rohkaisevaa ja sen tulee kannustaa henkilöstöä asiakaskeskeisyyteen. Tämän lisäksi Ylikoski (1999, 64 - 65) kehottaa esittelemään uudet palvelut ja markkinointikampanjat henkilöstölle ennen kuin ne markkinoidaan asiakkaille.

2.1.5 Asiakaskeskeisyyden tasot

Asiakaskokemuksen johtamisen edelläkävijät ja asiantuntijat Janne Löytänä ja Kari Korkiakoski (2014, 25 - 27) sijoittavat yritykset eri tasoille asiakaskeskeisyytensä kypsyyden mukaan (kuva 13). Alimmalla tasolla yrityksessä keskitytään asiakkaisiin, tunnetaan heidän tapansa ja tavoitellaan lisämyyntiä. Reagoivalla tasolla asiakkailta kerätään jo aktiivisesti palautetta ja toimintaa pyritään kehittämään saadun tiedon pohjalta. Tällä tasolla olevat yrityksen kuvaavat toimintaansa asiakaslähtöiseksi. Toiseksi ylimmällä tasolla toiminta on asiakkaisiin sitoutunutta ja yritys pyrkii luomaan pitkiä asiakassuhteita ja huomioimaan asiakkaan tunnetason. Ylimmällä tasolla toiminta on asiakkaista innostunutta ja yrityksessä pyritään ymmärtämään mitä asiakas tavoittelee työelämässään ja henkilökohtaisessa elämässään. Yritys etsii aktiivisesti uusia tapoja luoda asiakkaille arvoa ennen kuin he osaavat sitä kysyä.

Asiakaskeskeisyyden tasot



Kuva 13. Asiakaskeskeisyyden neljä tasoa (Fortum 2015, 6; Löytänä & Korkiakoski 2014, 26).

Löytänä ja Korkiakoski (2014, 27) toteavat, että suomalaiset yritykset sijoittuvat kahdelle alimmalle tasolle, sillä yritysten toimintaa ei ohjaa niinkään asiakas ja hänelle tuotettu lisäarvo, vaan nykyisen liikevaihdon säilyttäminen ja lisämyynnin hakeminen. On edelleen harvinaista, että

asiakassuhteissa panostettaisiin konkreettisesti tunnetasoon, vaikka tunteiden vaikutuksesta muun muassa ostopäätökseen on puhuttu jo pitkään.

2.1.6 Teorian implementointi

Elenia Lämmössä on kuvattu asiakaspolku, josta selviävät kohtaamispiisheet asiakkaan ja yhtiön välillä. Tuo kuvaus olisi hyvä tehdä asiakaslähtöisesti, jotta asiakaslähtöisyyden kehittäminen kuvauksen pohjalta olisi mahdollista. Avuksi voidaan ottaa esimerkiksi Service Blueprint -prosessin mukainen palvelujärjestelmän visuaalinen kuvaus. Asiakaspolun asiakaslähtöinen kuvaaminen auttaisi myös henkilöstöä katsomaan yritystä asiakkaan kokemusten kautta. Tässä yhteydessä olisi mahdollista myös varmistaa, että laatuvaatimusten kuilua ja palveluvaatimusten kuilua pienennettäisiin mahdollisimman paljon, jotta asiakas kokisi saavansa yhtiöstä sen tasoista palvelua kuin odottikin saavansa.

Gerdt ja Korhikoski (2014, 40) esittelevät asiakaskokemuksen eri vaiheet ja toteavat, että asiakaskokemuksen vaiheissa on edetty kypsymissvaiheeseen, kun yrityskulttuurin osalta on meneillään muutoshankkeita, asiakaskokemusosaamista lisätään henkilöstössä ja asiakaskokemuksesta vastaava on nimitetty johtoryhmään. Elenia Lämpö on asiakaskokemuksen ja asiakaslähtöisyyden osalta menossa kypsymissvaiheessa, mutta aito yhteistyö ja palveluliiketoiminnan kehittäminen asiakkaan kanssa ei ole vielä päässyt tavoiteltaviin mittasuhteisiin, mutta ajatustyötä tämän suuntaan on yhtiössä tehty.

Asiakas tulisi ottaa mukaan toiminnan kehittämiseen ja uusien palveluiden ideointiin, jotta uudet toiminnat saataisiin tuottamaan lisäarvoa asiakkaille. Tämä on uusi toimintamalli Elenia Lämmölle ja siksi sen osalta voitaisiin ottaa oppia kokeneemmilta yrityksiltä. Asiakastietojärjestelmän mahdollisimman tehokas hyödyntäminen olisi hyvä varmistaa Elenia Lämmössä, sillä monia mittaustietoja voidaan hyödyntää asiakkaan eduksi.

Asiakaslähtöisyys on hyvä ottaa keskeiseksi teemaksi viestinnässä. Osana palvelukulttuurin luomista tulee varmistaa, että henkilöstö on perillä yrityksen toiminnan tavoitteista ja keskeisistä periaatteista. Kun yhtiössä ollaan valmiita lanseeraamaan uusia tuotteita ja palveluita, ne tulee esitellä ensin henkilökunnalle. Lisäksi henkilökunnalle on tarjottava koulutusta tai valmennusta asiakaslähtöiseen ajattelumalliin. Asiakaslähtöisyyden tulee näkyä myös yhtiön toiminnassa esimerkiksi nopeana reagoitina asiakkaiden palautteisiin. Henkilökunnan joukosta valitut muutosagentit, Elenia Lämmön tapauksessa Luotsit, voidaan valjastaa asiakaslähtöisyyden viestin viejiksi.

Vanha yrityskulttuuri ja tutut toimintatavat ovat juurtuneet yritykseen niin syväälle, että asiakaslähtöisyys ei tule osaksi toimintaa kovinkaan hel-

polla. Siksi tämä työ on syytä viedä läpi suunnitelmallisesti ja määrätietoisesti ja työhön on syytä varata riittävästi aikaa. Lisähaasteen asiakaslähtöisyydelle tuovat yhtiön toimintaa säätelevät lait, asetukset ja toimialan yhteiset säännöt, sillä toiminnan tulee kaikessa asiakaslähtöisyydessään noudattaa lakeja ja esimerkiksi yksittäisiä asiakkaita ei voida lähteä suosimaan edes asiakaslähtöisyyden nimissä.

2.2 Yrityskulttuuri

Yrityskulttuuri on tapa ja asenne toimia. Edgar H. Scheinin (2009) mukaan yrityskulttuuria voidaan kuvata kolmella tasolla. Ensimmäinen taso on artefaktit eli yrityksen näkyvät rakenteet ja prosessit, joita on vaikea tulkita vaikka ne voidaan helposti nähdä (esimerkiksi ihmisten näkyvä käyttäytyminen ja tilaratkaisut). Toinen taso on ilmaistut arvot ja periaatteet, kuten strategiat, päämäärät ja toimintamallit. Kolmantena, merkittävimpana tasona, ovat pohjimmaiset piilevät perusoletukset, esimerkiksi uskomukset, arvostukset, tunteet ja tarinat, joilla on tietty pysyvyys. Tämä taso on Scheinin mukaan pitkälti tiedostamaton ja sillä ovat tosiksi muuttuneet käsitykset yrityksestä ja ulkomaailmasta. Liikkeenjohdon konsultti Timo Erämetsä (2004) on sitä mieltä, että myös yrityksen todelliset arvot sisältyvät tälle tasolle.

Schein (2009) huomauttaa, että ulkoisista tunnusmerkeistä (artefakteista) tehdään helposti väärää johtopäätöksiä. Uusi johtaja tuo usein omat toimintamallinsa ja johtamisfilosofiansa mukanaan aiemman kokemuksensa pohjalta. Jos hänen johtamistapansa on ristiriidassa kulttuurin kanssa, syntyy vaikeuksia. Asiantuntijaorganisaatioiden johtamiseen perehtynyt Raimo Pitkänen (2010, 233) antaa tästä esimerkkinä tiimijohtajuuden, joka ei toimi yksilösuorituksia ja sankaritekoja arvostavassa yrityksessä.

Koska kulttuuri on laaja ja se vaikuttaa kaikkeen yrityksen toiminnassa, sitä ei voida jättää huomiotta missään muutoksessa, vaan muutokset täytyy tehdä kulttuurin ehdoilla. Kulttuuria on siis kehitettävä jatkuvasti oikeaan suuntaan, jotta siitä saadaan positiivisen energian kyllästävä sen sijaan, että kulttuuri olisi rikkova ja uudistumista pelkäävä. Niin vaikeaa kuin kulttuurin muuttaminen on, vain kulttuuria jatkuvasti kehittämällä voidaan helpottaa muutosten läpivientiä tulevaisuudessa. Erämetsä (2004, 55, 72) korostaakin, että kasvaminen kohti aikuista yrityskulttuuria on jatkuvaa työtä, joka ei voi loppua koskaan. Kulttuuria ei voida muuttaa ”kertarysäyksellä”. Useimmat yrityskulttuurin kehityshankkeet kaatuvat Erämetsän mukaan ajan ja kärsivällisyyden puutteeseen.

Yrityskulttuurin kehityshankkeet yhdistetään usein strategiaan muutokseen (Erämetsä 2004, 72). Jotta yritys voi toimia asetettujen päämäärien ja tavoitteiden eteen, tulee sillä olla oikeanlainen yrityskulttuuri. Oikeanlaisen yrityskulttuurin luomiseksi Jukka Kulmala (2014, 80) suosittelee lisäämään viestintään tarinan kerrontaa, sillä se muovaa organisaation

asenteita ja sitoutumista tavanomaista viestintää huomattavasti jouheammin.

Oikeanlaisen yrityskulttuurin lisäksi yrityksellä on hyvä olla vahva identiteetti. Kulmalan (2014, 78) mukaan yrityksessä, jossa on vahva identiteetti, sen organisaatio tuntee yrityksen toiminnan tarkoituksen, päämäärän, suunnan, tavoitteet, tavan toimia, vahvuudet ja arvot hyvin. Ja ne ymmärretään koko yrityksessä samalla tavalla. Kulmala (2014, 78) korostaa, että tällöin henkilöstö myös tietää, miten heidän oma työpanoksensa vaikuttaa yrityksen toimintaan ja sen päämäärän saavuttamiseen. Vahva identiteetti tukee siis myös yrityksen strategioiden toteutumista.

Yrityksissä, jotka toimivat hitaasti kehittyvillä aloilla, yrityksiin on kehittynyt tietyn tyyppinen kulttuuri, joka on juurtunut vahvasti yritykseen ja sen tapaan toimia. Kulmala (2014, 79) on todennut, että tällaisessa tilanteessa yrityskulttuuria on vaikeampi muuttaa ja tilanne on erittäin haasteellinen. Kun yrityksellä on menestysorientoitunut ja kehityshakuinen yrityskulttuuri, sillä on oikein hyvät mahdollisuudet pitkäaikaiseen menestymiseen. (Kulmala 2014, 79.) Erämetsä (2004, 73) kehottaa pitkäjänteisyyteen yrityskulttuuria kehitettäessä, sillä muutoksesta tulee osa kulttuuria vasta pitkälti sen jälkeen kuin muutostyön tuloksia alkaa näkyä. Hän korostaa myös, että yrityksessä muutoksen yhteydessä tärkeiksi nostetut asiat tulee pitää tärkeinä ja esillä vielä senkin jälkeen, kun ihmiset ja asiat ovat alkaneet ohjautumaan muutoksen mukaisesti.

Edgar H. Schein (2009, 9) muistuttaa, että yrityskulttuuria ei voida ajatella johdon työvälteenä siten kuin esimerkiksi organisaatorakennemallia. On olemassa näyttöä yrityskulttuurin vaikutuksesta yrityksen suorituskykyyn. Yrityksen kulttuuria ja merkityksellisiä voimia on kuitenkin tarkasteltava syvällisesti ja huomioitava, että yrityskulttuurin muutokset vaativat ainutlaatuisia malleja sen sijaan, että pysyviä todellisia muutoksia voitaisiin saavuttaa yksinkertaisilla kaikille yhteisillä keinoilla. (Schein (2009, 9.)

Yritysoistoissa ja fuusioissa yrityskulttuureista yritetään ottaa molempien kulttuurien parhaat palat uuteen yritykseen. Schein (2009, 22) tuo kuitenkin esiin, että aina tuo kaunis ajatus ei pääse toteutumaan, vaan vaihtoehtoisia toteutumistapoja on kolme: kulttuurit ovat erilliset, toinen hallitsee tai kulttuurit sekoittuvat. Elenia Lämmössä on yritysostojen jäljiltä jäänyt tilanne, jossa on monta rinnakkaista yrityskulttuuria. Yksiköiden välisen benchmarkingin kautta parhaita käytäntöjä on pyritty jakamaan koko yhtiöön. Yrityskulttuurien välisiä eroavaisuuksia on pyritty pehmentämään sillä, että uutta yksikköä johtamaan on nimitetty kokenutta johtoa emoyrityksestä.

Yritysten vanhat kulttuurit ovat kuitenkin niin vahvoja, ettei niiden muuttaminen onnistu noin vain. Tämä aiheuttaa sen, että yrityksistä huolimatta yritykseen jää monia rinnakkaisia yrityskulttuureita ja alakulttuureita. Joskus vahva yrityskulttuuri yritysostoissa on hyvä asia. Hyvä esimerkki

tästä on Vattenfallin aikanaan Fortumin kanssa tekemä kauppa Vanajan voimalaitoksesta. Fortumissa oli useiden vuosien aikana luotu koko yritykseen kovalla työllä vahva turvallisuuskulttuuri, jollaista ostajayrityksessä (Vattenfall) ei ollut. Yritystoston jälkeen Vanajan voimalaitoksen henkilöstö puhui voimakkaasti turvallisuuden puolesta ja pelkäsi, että turvallisuusasioiden huomioimisessa tulee takapakkia. Sen sijaan tuota turvallisuuskulttuuria lähdettiin levittämään koko yritykseen kiinnittämällä turvallisuusasioihin huomiota laajemmin jokaisessa yksikössä.

Voimakas yrityskulttuuri voi olla kuitenkin esteenä muutoksille. Siksi yrityskulttuurin ja sen vaikutusten analyysi on tärkeää suunniteltujen muutosten yhteydessä. (Schein 2009, 9, 17.) Elenia Lämmön liiketoiminta-ajatuksen vaihtaminen perinteisestä energiayhtiöstä asiakaslähtöiseksi energiapalveluyhtiöksi on suuri muutos. Lisäksi markkinoilla on tapahtumassa muutos tietynlaisesta monopoliasemasta kilpailutilanteeseen. (Hollappa 2016.) Vaadittavien muutosten läpivientiin tuo haasteita nämä rinnakkaiset yrityskulttuurit ja niiden analysoinnin tarve. Toisaalla muutos koetaan tervetulleeksi ja pieneksi. Toisaalla se tulee kokemaan vastustusta, ennakkoluuloja ja hidasteita.

2.2.1 Tähtäimessä asiakaslähtöinen ja palvelulähtöinen yrityskulttuuri

Aidosti asiakaslähtöisen liiketoiminnan rakentamiseen tarvitaan rutkasti tahtoa. Toimiva yritysstrategia lähtee asiakkaasta, hänen tarpeistaan ja sen ymmärtämisestä, mistä asiakas on valmis maksamaan. Asiakaskeskeytyksen pyrkiminen on tärkeää, sillä asiakaskeskeytystä tapahtuu aina vain laajemmin kilpailijoiden toimesta ja paikalleen jämähtämällä yritys riskeeraa olemassaolonsa. (Gerdt & Korhonen 2016, 9 - 16.)

Arvomme ja kaikki kokemamme ja oppimamme vaikuttavat palveluhalukkuuteemme sekä asiakaslähtöisyyteemme. Yrityksen palvelukulttuurin kehittymistä tukevat esimerkiksi palkitseminen ja prosessit, jotka mahdollistavat nopean ja tehokkaan päätöksenteon sekä valtaistavat työntekijät tarttumaan haasteisiin. Kun henkilöstöä koulutetaan todellisten asiakaspalvelutilanteiden avulla (videoidut tai nauhoitetut asiakaspalvelutilanteet) heidät saadaan ymmärtämään, kuinka asiakkaan kanssa tulee toimia. Tämä on hyvä apu asiakaspalvelukeskeisen kulttuurin rakentamiseen. (Gerdt & Korhonen 2016, 99 - 100.)

Valtaistamisella Gerdt ja Korhonen (2016, 221) tarkoittavat siitä huolehtimista, että henkilöstö ymmärtää yrityksen strategian, henkilöstö voi tehdä itsenäisiä päätöksiä ja että henkilöstö asiakasinnovaatioita tuetaan ja palkitaan. Lisäksi turha hierarkia pitää olla karsittu ja henkilöstöön investoidaan ja heidän koulutuksestaan huolehditaan. Näiden asioiden varmistamiseksi on hyvä sopia vastuuhenkilöt, toimenpiteet ja kirjata ylös tulokset.

Kun toimintaa halutaan muuttaa asiakaslähtöisemmäksi, on tähän tärkeä systemaattinen muutostyö todella moniulotteista (kuva 14). Toiminnan muuttaminen asiakaskeskeiseksi vaatii Gerdtin ja Korkiakosken (2016, 148) mukaan laaja-alaista sitoutumista jokaisessa yksikössä. Siksi johdon tuki ja sitoutuminen muutostyöhön on todella tärkeää.



Kuva 14. Toiminnan muuttaminen asiakaskeskeisemmäksi (Gerdt & Korkiakoski 2016, 148).

Suomalaisessa kulttuurissa Gerdt ja Korkiakoski (2016, 104) muistuttavat valtaistamaan henkilöstöä päätöksentekoon ja luoda aito "can do" - asenne eli palveluhalu. Suomalaisille ominainen säntillinen sääntöjen ja prosessien noudattaminen näkyy usein huonona asiakaspalveluna, vaikka työntekijät tuntevat toimivansa oikein ohjeistuksia noudattaessaan. Asiakkaalle kokemus voi olla epämieluisuinen. Siksi olisi hyvä, että asiakaspalvelutilanteissa pyrittäisiin tarpeen mukaan näkemään vaivaa ja selvittämään vaihtoehtoja sen sijaan, että sanottaisiin helposti "ei".

Koska asiakas haluaa tulla palveltavaksi silloin kuin se hänelle parhaiten sopii, olisi henkilökunta kulttuurin, koulutuksen ja päätöksentekoa tukevien järjestelmien avulla valtaistettava asiakaspalvelutilanteissa itsenäiseen päätöksentekoon. Henkilöstön tulee olla tietoisia, miten eri päätökset vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen. Haastavissa asiakastilanteissa työntekijällä voisi olla esimerkiksi mahdollisuus antaa palveluseteli hyvitteenä mielipahasta. Henkilöstöä olisi hyvä myös kannustaa kokeilemaan ja innovoimaan uusia tapoja palvella asiakkaita, sillä nimenomaan ne, jotka tekevät työtä asiakasrajapinnassa, tietävät parhaiten ongelma-kohtat ja asiakkaiden tyytyväisyyden lähteet. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 112.)

Asiakaskeskeisemmästä yrityskulttuurista ja strategiasta viestiminen eri organisaatiotasolle osana laaja-alaista ja systemaattista muutosohjelmaa, on yksi avaintekijä asiakaslähtöisyyteen tähdittäessä. Jokaisen työntekijän tulee tietää, mitä häneltä odotetaan uudessa tilanteessa. Viestintä pitäisi tapahtua ensin omalle henkilöstölle ja heidän tulee omaksua uusi toimintatapa. Mikäli muutoksesta ja uudesta strategiasta tai palveluasenteesta kerrotaan ensin asiakkaille, luodaan helposti turhia odotuksia ja pahimmillaan pettymyksiä, jos lupauksia ei pystytä lunastamaan. (Gerdt & Korhikoski 2016, 144 - 146.) Näin yrityksessä luodaan itse laatukuiluja.

2.2.2 Yrityskulttuurin luomia esteitä asiakaslähtöisyydelle

Menestyksen myötä yrityksessä saattaa kehittyä kulttuuri, jossa ajatellaan, että me tiedämme mikä on parasta. Menestys on tuonut tunteen, että yrityksen johto ja koko organisaatio todella tietää, mikä toimii ja mikä ei ja mitä pitää tehdä. Muutosjohtamisen asiantuntija John P. Kotterin (2009) mukaan ylpeys voi muuttua vähitellen liialliseksi ja perusteettomaksi itseluottamukseksi ja saattaa johtaa jopa ylimielisyyteen. Tällöin yrityksessä ei enää kiinnitetä huomiota yrityksen ulkopuolisiin asioihin vaan se koetaan turhaksi ajan haaskaamiseksi. Tällöin yritys hukkaa avautuvia tilaisuuksia eikä ota huomioon uusia uhkia, joita syntyy kilpailijoiden toimista, asiakkaista tai säädösympäristön muutoksista. (Kotter 2009, 48 - 49).

Alahuhta (2015, 68) korostaa ylimielisyydestä luopumisen tärkeyttä. Meidän tulee ymmärtää, ettei meillä ole varaa olla huomioimatta kilpailijoiden ketteryyttä ja asiakkaiden muuttuvia tarpeita. Nöyryys markkinoilla on parempi lähestymistapa etenkin asiakaslähtöisyyttä haettaessa. Pitää muistaa kuunnella asiakasta eikä olettaa, että tiedämme mikä hänelle on parasta. Tulee haistella kilpailijoiden toimintaa, ettei tuudittauduta siihen, että meidän ratkaisumme ovat markkinoiden parhaita.

Palvelukulttuurit ovat erilaisia ja toisissa kulttuureissa palvelu luonnistuu paremmin kuin toisissa. Gerdt ja Korhikoski (2016, 98) nostavat esiin Suomalaisen tasa-arvoisen kulttuurin, jossa usein ajatellaan, että sen haasteena ovat asiakaspalvelutilanteet, joissa asiakaspalvelijan tulee "alentua" toteuttamaan asiakkaan tarpeet.

Gerdt ja Korhikoski (2016, 147) esittelevät tutkimustuloksia siitä, mitkä seikat estävät tai hidastavat yritysten muutosta asiakaskeskeisemmiksi. Viisisataa IT- ja markkinointijohtajaa on vastannut kyselyyn, jonka tuloksista selviää, että haasteet liittyvät koko organisaatioon. Tuloksista ilmenee muun muassa, että siilot rajoittavat asiakastiedon käyttöä, yrityskulttuuri ei tue asiakastyötä, teknologia ei mahdollista asiakas- ja yritystiedon hallintaa. Lisäksi yrityksissä ei ole määritelty yhteisiä tavoitteita ja prosesseja, asiakasrajapinnassa ei ole välineitä ratkoa asiakkaiden ongelmia, analyytiikkaosaamisessa on puutteita ja organisaatio on myyntisuuntautu-

nutta. Mikäli yrityksessä on ollut meneillään asiakaskokemuksen muutosohjelma, on sen budjetti ollut liian pieni ja avainhenkilöiden välillä on ollut henkilökohtaisia ristiriitoja. Monet näistä seikoista olisivat ratkaistavissa muutosjohtamisen keinoin.

2.2.3 Teorian implementointi

Elenia Lämmön yrityskulttuuri on peräisin vanhoista yrityksistä ja sitä ovat värittäneet yritysostojen kautta tulleiden yritysten kulttuurit. Käytännössä lopputuloksena on kulttuurien vaihtelevuus, jossa ei voida puhua yhtenäisestä yrityskulttuurista vaan ajattelumallit ja toimintatavat ovat paikkakuntaakohtaisia. Tämä luo omat haasteensa yrityskulttuurin muutokselle. Toisaalta pienemmillä paikkakunnilla yrityskulttuuri on jono nyt asiakaslähtöisempi kuin suuremmilla.

Historian saatossa markkinoilla vahvoilla olleen Elenia Lämmön yrityskulttuuri on muodostunut hyvin itsevarmaksi. Yrityksessä on ajateltu, että yhteisössä tiedetään parhaiten, mitä asiakas tarvitsee ja miten yrityksen tuote siihen vastaa. Jatkossa on osattava ottaa asiakkaat vastaan ihmisenä, samanarvoisena ja huomioida heidän muuttuneet tarpeensa. Tästä ajatusmallista, sen tarpeellisuudesta ja tavoitteista tulee viestiä henkilökunnalle, jotta he ymmärtävät omien tekojensa merkityksen ja saavat näkemystä oman asenteensa tärkeydestä. Muutos on tehtävä vaihe vaiheelta ja siihen tulee ottaa avuksi muutosjohtamisen keinot.

2.3 Muutosjohtaminen

Muutoksen läpiviennissä on yrityksissä kyse johtamisesta sekä siitä miten johto saa strategiat ja visiot viestittyä henkilöstölle ja miten koko organisaatio saadaan tekemään töitä samojen päämäärien eteen. Tätä työtä tukemaan on kirjoitettu satoja kirjoja, artikkeleita ja tehty lukuisia tutkimuksia. Niinpä erilaisia teorioita muutosjohtamisesta on todella paljon. Lisähaasteen yrityksen johtamiselle tuo muutoksen jälkeen saavutetun tilan säilyttäminen ja edelleen kehittäminen.

Yritykset tarvitsevat innovatiivisia kilpailustrategioita, joissa yhdistyvät muutosten tuomat liiketoimintamahdollisuudet, brändiosaaminen, haasteellinen ja innostava visio sekä taitavasti luodut ja toimivat strategiat, joihin yhdistyy kyky johtaa tavoitteiden toteutumisen kautta yritys kohti visiota. Kun yritys reagoi muutokseen etupainoisesti eli muuttaa toimintaansa tapahtuneen tai tulossa olevan muutoksen vuoksi ja osaa kääntää mahdollisuudet ja jopa uhat edukseen, se ei jää kilpailun ulkopuolelle. Muutosherkkyys ja kyky nähdä tulevat muutosvaatimukset ja mahdollisuudet ovat edellytys etupainoiselle toiminnalle. (Kulmala 2014, 35.)

Johtamisen teorioista monia voidaan soveltaa muutosjohtamiseen. Motivaatiota on kuvattu monilla motivaatioteorioilla, jotka ovat saaneet al-

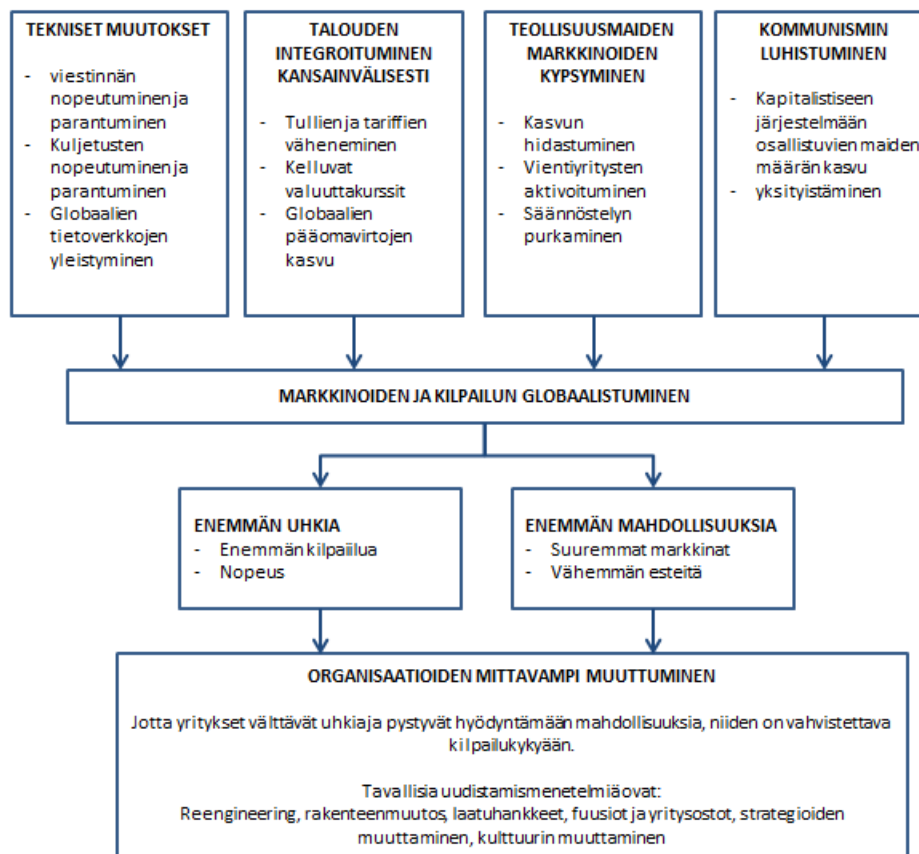
kunsa motivaatioteorioiden kulta-aikana 1950-luvulla. Teoriat ovat hyvin erilaisia ja ne kuvaavat motivaatiota eri kulmista. Nämä toisiaan täydentävät teoriat voidaan jakaa kahteen pääryhmään: tarveteorioihin (sisältöteoriat) sekä prosessiteorioihin (kognitiiviset teoriat). (Metropolia n.d.)

Pitkänen (2010, 221 - 222) jakaa muutosjohtamisen ulottuvuuksia hyvien aikojen ja huonojen aikojen mukaan. Kriisitilanteissa kaivataan määräävää muutosjohtamista eli johdon määräämää ja ohjaamaa muutosta. Johto tekee tällöin päätökset ja määrittelee suuntaviivat, joiden mukaan henkilöstö muuttaa toimintaa. Johto valvoo ja seuraa. Hyvien aikojen muutosjohtaminen on sen sijaan mahdollistavaa ja osallistavaa. Johtaja luo edellytykset tapahtumiselle, asettaa tavoitteet ja motivoi. Tämän jälkeen hän antaa ideoinnin ja kehittämisen tapahtua ja odottaa tuloksia ja tekee tarvittavia päätöksiä. Osallistava ja mahdollistava johtaminen vaatii johdolta epävarmuuden sietokykyä. Eri mallit sopivat erilaisiin tilanteisiin ja erityyppisiin organisaatioihin.

2.3.1 Mikä pakottaa yritykset muutokseen?

Jotta yritys säilyttää kilpailukyvyn markkinoilla, on organisaation toimintaa ja muutosta toimintaympäristössä pyrittävä ennakoimaan ja suunnittelemaan jatkuvuuden takaamiseksi. Muutos pyritään ottamaan hallintaan löytämällä sille perusteluita ja ymmärtämällä sen merkitys sekä etsimällä keinoja vaikuttaa sen suuntaan ja toteutumiseen. (Metropolia n.d.)

Kotter (1996) on koonnut taloudellisia ja sosiaalisia seikkoja, jotka pakottavat yrityksen toteuttamaan mittavia muutoksia (kuva 15).



Kuva 15. Taloudelliset ja sosiaaliset tekijät organisaatioiden mittavien muutosten taustalla (Kotter 1996).

Kotterin (1996) laatimasta kuvasta näkyy, että Neuvostoliiton hajoamisesta on ollut Kotterin tutkimusten aikaan vasta vajaa kymmenen vuotta, sillä kommunismin luhistuminen näkyy yhtenä kokonaisuutena hänen teoriassaan. Muuten hänen näkemyksensä on edelleen ajankohtainen.

2.3.2 Onnistumisen eväät voivat löytyä kahdeksanvaiheisen mallin kautta

John Kotterin (1996) Muutos vaatii johtajuutta -teoksen perusajatusta muutosprosessin kahdeksasta vaiheesta hyödyntävät johtajat ympäri maailman ja mahdollisesti useammin kuin mitään muuta yksittäistä suurten muutosten toteuttamismenetelmää. Teos pohjautuu perusteelliseen tutkimukseen, jossa tunnistettiin ja määriteltiin poikkeuksellisen onnistuneille muutosprosesseille ominainen kahdeksanvaiheinen malli. Teoksessa käsitellään kutakin vaihetta hyvin syvällisesti. (Kotter & Rathgeber 2009.) Kotterin (1996) kahdeksanvaiheisen prosessin läpikäyminen on hyväksi havaittu polku siihen, että yritys voi saavuttaa päämääränsä muutostilanteessa. Kuten Kotter itsekin toteaa, kaikki kaaviot yksinkertaistavat todellisuutta, mutta kuvassa 16 on yhteenveto suurehkon muutoshankkeen toteuttamisvaiheista.

1. Muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen

Markkinoiden ja kilpailutilanteen tutkiminen ja kriisien ja merkittävien mahdollisuuksien määrittäminen. Muutos alkaa vasta kun henkilöstö ja johto oivaltavat, että toimintaa ei voida jatkaa nykyisellään. Johtajan tehtävä on jakaa tietoa ja auttaa kaikkia ymmärtämään muutoksen tarve ja perusteet.

2. Ohjaavan tiimin perustaminen

Muutosjohtaminen vaatii riittävän vahvan ryhmän, joka pystyy ohjaamaan muutosta ja joka saadaan toimimaan tiiminä.

3. Vision ja strategian laatiminen

Visio laaditaan muutoshankkeen ohjenuoraksi ja laaditaan vision toteuttamiseen vaadittavat strategiat. Yhteinen päämäärä on oltava kaikilla mielessä. Jotta etenemistä voidaan seurata, tavoitteen on oltava mitattavissa. Toimenpiteet on purettava selkeiksi askeleiksi, jotka ovat kaikkien tiedossa.

4. Muutosvisiosta viestiminen

Viestintä on yksi tärkeimmistä onnistuneen muutokseen tekijöistä. Ja koska kyse usein on tunnepitoisista asioista, on tärkeää katkaista huhuilta siivet ja kertoa asioista selkeästi ja täsmällisesti. Ohjaava tiimi näyttää mallia uusista toimintatavoista. Ja viestinnässä käytetään kaikkia mahdollisia käytettävissä olevia keinoja.

5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan

Irtaudutaan esteistä ja muutetaan muutosvisiota heikentäviä järjestelmiä tai rakenteita. Annetaan tavoitteet ja jokaiselle valtuudet päättää sopivista toimenpiteistä itse. Ulkoa ohjattu muutos ei onnistu. Työtyytyväisyys on korkeampi, kun voi itse vaikuttaa tekemisen sisältöön.

6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen

Näkyvien suorituskyvyn parannusten suunnitteleminen ja toteuttaminen. Pienet onnistumiset ja etenemisen näyttäminen antavat energiaa. Ne vahvistavat uskoa pidemmän aikavälin tavoitteen saavuttamiseen.

7. Muutosten vakiinnuttaminen uudessa ja uusien muutosten toteuttaminen

Kun muutos on tehty, on uudet toimintatavat vielä vakiinnutettava korostamalla niitä viestinnässä. Rekrytoidaan, ylennetään ja kehitetään muutosvision toteuttamiseen pystyviä henkilöitä.

8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin

Parempien suoritusten aikaansaaminen asiakas- ja tuottavuuskeskeisillä toimintamalleilla, runsaammalla ja paremmalla johtajuudella sekä tehokkaammalla asioiden johtamisella. Uusien toimintamallien ja organisaation menestymisen välisten yhteyksien esille tuominen.

Kuva 16. Suurten muutosten aikaansaamisen kahdeksanvaiheinen prosessi (Kotter 1996; Karreinen 2014).

Kotterin (1996) muutosprosessin malliin kuuluu siis kahdeksan vaihetta, joista neljä ensimmäistä keskittyvät vanhan tilanteen purkamiseen ja vaiheissa 5 - 7 otetaan käyttöön uusia toimintatapoja. Organisaatiossa on muutostilanteissa hyvä suunnitella muutoksen jokaisen vaiheen toiminnot hyvin, jotta muutos saataisiin vietyä läpi hallitusti ja menestyksellä.

Erämetsä (2004) on kehittänyt Kotterin (1996) muutoksen vaiheista oman mallinsa, jossa hän painottaa muutosvisiosta viestimistä ja henkilöstön valtuuttamista ja oivalluttamista sekä dialogia ja perusteluja. Tämä on tervetullutta, sillä Kotterin malli kaipaa henkilöstön osallistamista, minkä kautta henkilöstö saadaan paremmin muutoksen tavoitteiden taakse ja antamaan oma panoksensa hankkeen vaatimaan työhön.

Erämetsän (2004) mallissa on seuraavat kohdat:

- selvillä oleminen
- analyysi ja päätökset
- visiot, strategia, tavoitteet ja mittarit
- muutoksen läpiviennin suunnittelu kulttuuriin sopeuttaen
- muutoksen myyminen ja vaikuttaminen: muutosvastarinnan hallinta, ymmärryksen kehittäminen, usko ja tahto
- luopuminen ja esteiden poistaminen
- osaamisen kehittäminen
- sitkeä tekeminen ja pysyvyys.

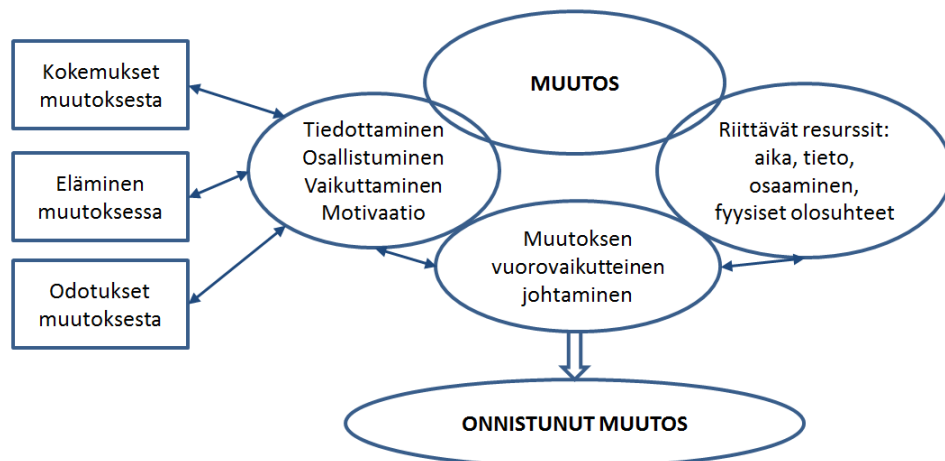
Erämetsän (2004) mukaan ihminen pystyy mihin muutokseen tahansa. Äkillinen, ulkoapäin tuleva muutos synnyttää pakokauhua ja vastarintaa, kun taas vapaaehtoinen muutos ei loukkaa ihmisen itsemääräämisoikeutta. Mikäli muutos koetaan myönteiseksi ja välttämättömäksi, se etenee yleensä hyvin. Erämetsä neuvoo, että muutostilanteessa yrityksen kannattaa ensin hoitaa oma henkilöstö ja vasta sitten asiakkaat. Ihmiset ovat ne, jotka tekevät muutoksen ja motivoituminen ja luottamus kehittävät yrityskulttuuria. Ihmisille pitää tarjota mahdollisuus kaukokatseisuuteen, pitkäjänteisyyteen ja ajattelun syvyyteen. Heillä pitää olla tunne, että he voivat vaikuttaa asioihin.

Erämetsä (2004) erottelee muutosprosessiin neljä tasoa:

- yksilön muutos, jota ilman organisaatio ei muutu
- taktinen muutos, esim. työtapojen tai tietojärjestelmien muutokset
- strategiset muutokset kuten yrityskaupat tai muutokset markkinoilla ja sidosryhmissä
- kulttuuriset muutokset, joiden pitäisi olla pieniä ja jatkuvia.

Erämetsä (2004) korostaa, että kun kommunikoinnista tehdään sujuvampaa, sama työ voidaan tehdä vähemmällä energialla.

Osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuus on tärkeää muutoksessa. Näin henkilökunta saa muutoksesta kokemuksia, heille syntyy odotuksia muutoksesta ja he elävät muutoksessa. Muutoksen vuorovaikutteinen johtaminen edesauttaa muutoksen onnistumisessa. Anne Luomala (2008) on havainnollistanut onnistuneen muutoksen elementtejä kuvassa 17 esitetyllä tavalla.



Kuva 17. Onnistuneen muutoksen elementtejä (Luomala 2008).

Luomala (2008) korostaa, että muutoksia suunniteltaessa ja niitä toteutettaessa on tärkeää selvittää, mitkä tekijät tukevat muutoksen onnistumista, miten prosessi kannattaa toteuttaa ja miten henkilöstö voi edistää muutoksen onnistunutta toteuttamista.

Johdon asennoituminen muutoksen läpivientiin on tärkeää. Pitkänen (2010, 224) nostaa esiin Mahatma Gandhin tunnuslauseen: ”Ole muutos jota etsit.”, jonka Pitkänen tulkitsee muutosjohtajuudessa näin:

- Kuuntele, jos haluat, että sinua kuunnellaan.
- Muutu, jos haluat ihmisten muuttuvan.
- Jos haluat ihmiset puolellesi, ole heidän puolellaan.
- Jos haluat arvostusta, ole nöyrä ja arvosta muita.
- Jos haluat ihmisten innostuvan, innostu itse heistä.

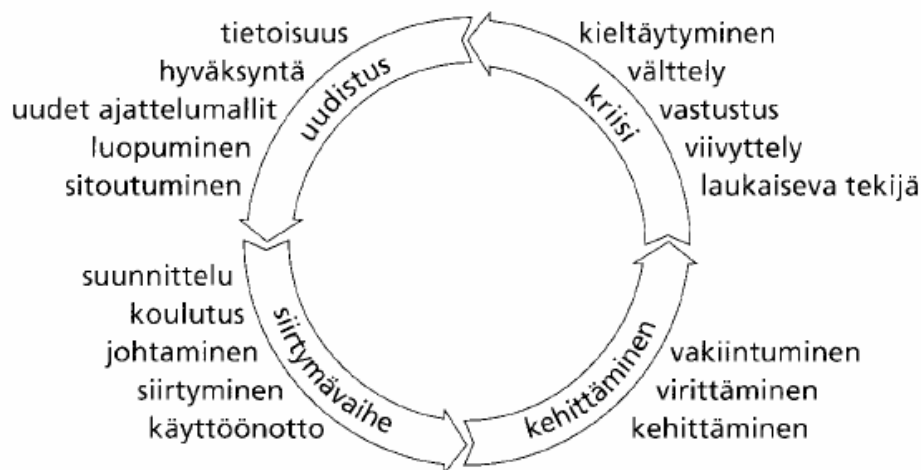
Esimerkillä johtaminen ei enää nykymaailmassa tarkoita alaisten töiden tekemistä. Jos palkanalennuksia joudutaan tekemään huonoina aikoina, on myös johtajien syytä alentaa elintasoaan, sillä heillä siihen on ehkä varaa. Määrätietoisuuden lisäksi arvostetussa johtajassa on nöyryyttä. Hyvän johtajan puolesta yhteisö tekee mitä vain. (Pitkänen 2010, 224 - 225.)

Muutoksen johtajana esimies on siis ennen kaikkea kuuntelija ja kannustaja sekä suunnannäyttävä. Hän ei ainoastaan välitä tietoa ja asioita, vaan hänen tehtävänä on auttaa työyhteisöä ymmärtämään muutoksen tarkoitus ja sen merkitys tiimin oman työn ja työyhteisön toiminnan kannalta. Haasteena onkin saada koko työyhteisö innostumaan ja sitoutumaan muutokseen ja sen toteuttamiseen, mutta se on samalla esimiehen tär-

kein tehtävä muutoksen keskellä. Lisäksi esimiehen tulee toimia tiedonvälittäjänä johdon ja henkilöstön välillä muutoksen edistyessä. Jotta esimiehet jaksavat toimia tässä haastavassa ja välillä epäkiitollisessakin työssä, heidän kannattaa verkostoitua keskenään, jotta he voivat vaihtaa kokemuksiaan, jakaa hyväksi havaittuja käytäntöjä ja saada toisiltaan tukea. (Ilmarinen 2009.)

2.3.3 Muutosyklusmalli

Muutosyklusmallissa erotellaan neljä vaihetta, jotka muutoksen syklistä toistuvat: kriisi, uudistus, siirtymävaihe, kehittäminen (kuva 18). Muutosyklusmallin mukaan muutokset tapahtuvat aina tietyn syklin mukaisesti. (Levy & Merry 1986.)



Kuva 18. Muutosyklus Levy ja Merryn mukaan (Viitala 2003).

Kun henkilöstö kyetään sitouttamaan syklin jokaiseen vaiheeseen, kytetään muutos viemään läpi mahdollisimman helposti (Viitala 2003). Viitalan mukaan organisaatiossa vahvojen ja vaikutusvaltaisten yksilöiden mielipiteet ja asenteet muokkaavat ryhmän asenteita. Tämän vuoksi etenkin johtajilta edellytetään muutosykluslin hyvää tuntemusta ja sitoutumista muutokseen. Omalla asenteellaan johto saa henkilöstön seuraamaan johdon esimerkkiä ja näin henkilöstö suhtautuu uudistuksiin myönteisemmin.

Muutostilanteissa on hyvä muistaa, että organisaation eri ryhmät ovat aina hieman eri vaiheessa muutoksen käsittelyn, ymmärtämisen ja hyväksymisen suhteen. On yleistä, että johto ja esimiehet ovat ehtineet pohtia muutosta jo pitkään ennen kuin muu henkilöstö kuulee asiasta ensimmäisen kerran. Siksi johdon saattaa olla vaikea ymmärtää, miksi selkeät ja asiapitoiset viestit eivät tunnu henkilöstön mielestä ymmärrettäviltä ja hyväksyttäviltä. On huomioitava, että henkilöstö tarvitsee aikaa lähtökoh-tien ja tavoitteiden arviointiin ja kaipaa keskustelua muutoksen eduista ja haitoista ennen kuin voi aidosti sitoutua asiaan. (Ilmarinen 2009.)

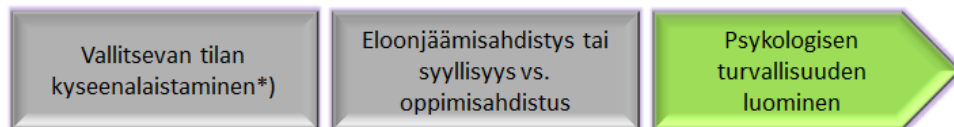
2.3.4 Muutosprojektin dynamiikka

Organisaatiopsykologian isä Edgar H. Schein on kuvannut muutosprosessin dynamiikkaa kuvassa 19 esitetyllä tavalla.

Muutosprojektin dynamiikka

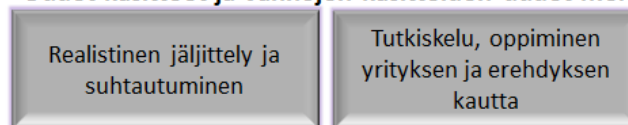
Edgar Schein

I Sulattaminen: motivaatio

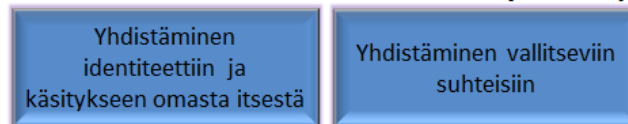


II Kognitiivinen uudelleenmäärittely:

Uudet käsitteet ja vanhojen käsitteiden uudet merkitykset



III Vakiinnuttaminen: uusien käsitteiden ja merkitysten sisäistäminen



*) tyytymättömyys, uhka, skandaali, fuusiot, yritysostot, yhteisyritykset, karismaattinen johtaja, koulutus

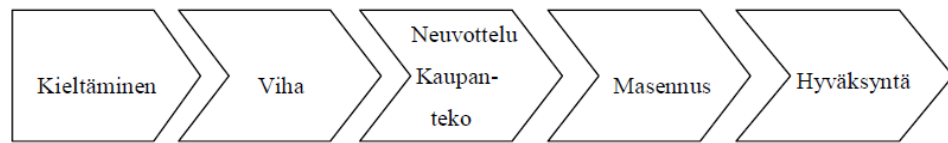
Kuva 19. Muutosprosessin dynamiikka (Valtionkonttori 2012).

Scheinin muutosprojektin dynamiikan mallissa on kolme pääkohtaa eli vaihetta: sulattaminen, kognitiivinen uudelleenmäärittely ja vakiinnuttaminen. Sulattamisvaiheessa kyseenalaistetaan nykytilaan jääminen ja luodaan turvallisuuden tunnetta uuteen siirryttäessä. Toisessa vaiheessa kuvataan uudet käsitteet ja määritellään vanhojen käsitteiden uudet merkitykset. Vakiinnuttamisvaiheessa sisäistetään uudet käsitteet ja merkitykset ja yhdistetään ne vallitseviin olosuhteisiin. (Schein 2009, 132.)

2.3.5 Kübler-Rossin muutosteoria

Yksi lähestymistapa muutoksen käsittelemiseen, on tarkastella sitä työntekijän lähtökohdista. Psykiatri Elisabeth Kübler-Rossin (1969) viiden vaiheen muutosteoria on alun perin kehitetty surun käsittelemiseen. Tämän teorian mukaan suruun liittyy viisi vaihetta: kieltäminen, viha, kaupanteko, masennus ja hyväksyminen (kuva 20). Kieltämisvaiheeseen kuuluu epäuskoisuus ja halu unohtaa, sillä kieltäminen auttaa henkilöä kestämään pahimman surunsa yli. Viha nousee pintaan usein silloin, kun pahimmasta järkytyksestä on selvitty. Kaupanteko johtuu siitä, että sureva ihminen tekisi usein mitä tahansa, saadakseen menetetyn takaisin. Masennus on surun käsittelemisen vaihe, jossa todellisuus tulee esiin. Lopul-

ta seuraa hyväksyminen, sillä henkilö oppii elämään sen kanssa, ettei pa-luuta entiseen ole. (Kübler-Ross & Kessler 2006.)



Kuva 20. Yksilön muutosvaiheet (Kübler Ross 1969).

Kübler-Rossin (1969) muutosteorian mallia on käytetty myös kuvaamaan muutoksen kokemista muutosprosessin aikana. Muutos herättää aina erilaisia odotuksia, uskomuksia ja tunteita, kuten innostusta, pelkoa ja epävarmuutta. Tunteet voivat olla sekä myönteisiä että kielteisiä, ja ne voivat vaihdella muutoksen edetessä. (Ilmarinen 2009.) Eri tilanteissa on jokaisella erilainen tunteiden kulku, jota voidaan kuvata tunnekaivran avulla (kuva 21). Tunnekaivran avulla voidaan kuvata myös itsearvostuksen kehitystä yrityksen muutostilanteissa. (Valtionkonttori 2007.)



Kuva 21. Tunnekaivra (Kübler-Ross & Kessler 2006; Valtionkonttori 2007).

Muutoksessa on hyvä antaa tilaa ja aikaa näille tunteille. Tämä vaatii johdolta ja esimiehiltä kärsivällisyyttä, kuuntelemista ja arvostamista. Esimiehen tehtävänä on kannatella haastavia tilanteita, luoda uskoa tulevaisuuteen ja näyttää suuntaa eteenpäin. Myös negatiivisten tunteiden ilmaisemisen tulee olla sallittua, mutta niiden valtaan ei voida jäädä liian pitkäksi aikaa, jotta muutoksessa päästään eteenpäin. (Ilmarinen 2009.)

2.3.6 Muutosvalmius ja muutostahto

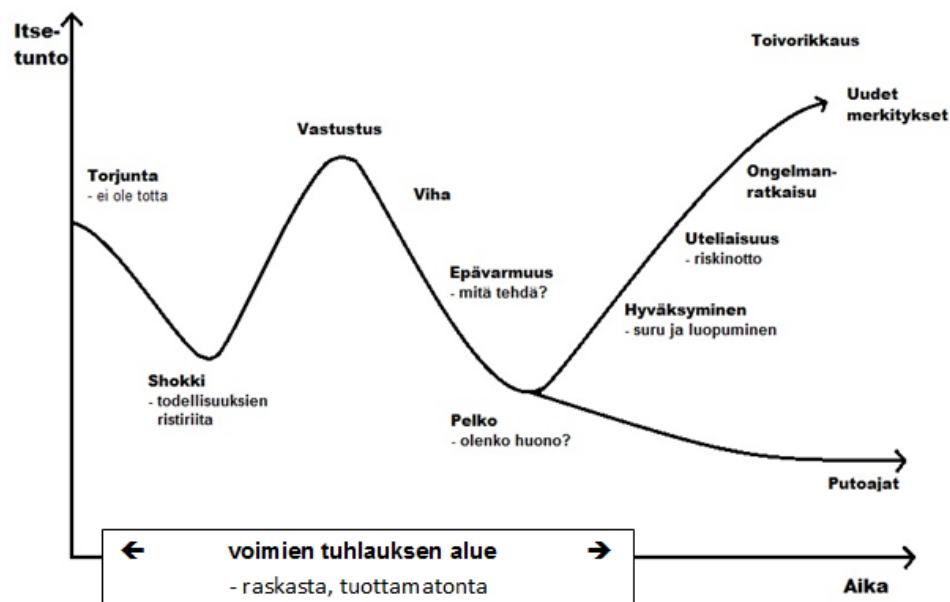
Kotter (2009) on todennut, että yrityksissä on vaarana aikaisempien onnistumisten aiheuttama itsetyytyväisyys, joka on esteenä sille, että huomattaisiin muutoksen olevan tarpeellinen. Tällainen tyytyväisyys voi johtua useiden vuosienkin takaisista onnistumisista ja esiintyä pari porrasta alemmalla tasolla johdosta, jolloin yrityksen johto ei välttämättä huomaa sitä, että tuo tyytyväisyys on heidän suunnittelemiensa muutosten esteenä. Yrityksestä ei löydy tällöin riittävää muutosvalmiutta ja muutostahtoa

suurten muutosten läpiviemiseksi, koska tunne muutosten tärkeydestä, ja Kotterin mukaan suoranaisesta pakottavuudesta, ei ole riittävän vahva.

Kotter (2009) korostaa myös sitä, että tilanteesta viestittäessä on hyvä välttää väärinymmärrystä ja tilanteen pakottavuuden tulkitsemista väärin. Tämä saattaa nimittäin aiheuttaa pelkoa, vihaa ja turhautumista, jotka aiheuttavat turhaa kiireilyä eivätkä vie muutosta niin tehokkaasti oikeaan suuntaan kuin määrätietoinen suuntautuminen voittamiseen ja vielä niin nopeasti kuin vain on järkevästi mahdollista.

Väärin suuntautuva muutoshalu sekä itsetyytyväisyys ja omahyväisyys on Kotterin (2009) mukaan mahdollista tunnistaa ja muuttaa oikeanlaiseksi muutostahdoksi. Oikean muutostahdon synnyttämiseksi Kotterilla on erilaisia taktiikoita, joita organisaatiossa voidaan hyödyntää. Hän on löytänyt tiettyjä periaatteita ja strategioita sekä käytännönläheisiä toimintatapoja, joiden avulla yrityksessä saadaan kanavoitua muutosta oikeaan suuntaan.

Muutokseen suhtautuminen on yrityskulttuurin lisäksi riippuvaista henkilöistä. Kuten Kübler-Rossin mallia käsiteltäessä todettiin, jokainen kokee muutoksen omalla tavallaan. Pitkänen (2010, 230) on kuvannut ulkoiseen muutokseen suhtautumista itsetunnon ja ajan kulumisen suhteen hyvin samalla tavoin kuin Kübler-Ross ja Kessler (kuva 22).



Kuva 22. Suhtautuminen ulkoiseen muutokseen. Miten voit lyhentää tuottamatonta vaihetta? Voitko auttaa putoajaa? (Pitkänen 2010, 230.)

Organisaation energia romahtaa muutoksen aikana. Se energia, joka on jäljellä, on tärkeää suunnata oikein. Kun voimien tuhlauksen aluetta, sen syvyyttä ja kestoja, saadaan minimoitua, saadaan energiat kanavoitua yri-

tyksen eduksi mahdollisimman pian. Pitkänen (2010, 231) kannustaa käyttämään herättäviä tehokysymyksiä, joiden avulla johtaja muistaa ky-
syvän perusasenteen, joka on avain onnistumiseen:

- Miten viestit muutoksesta ja sen taustasta?
- Miten saat oivaltamaan muutoksen tarpeen?
- Miten tuot rakentavasti esiin uhkakuvia?
- Miten luot vaikeuksien keskellä toivoa ja yhteishenkeä?
- Miten luot houkuttelevia tulevaisuudenkuvia?
- Miten synnytät ja suuntaat energiaa?
- Miten osallistat muutoksen suunnitteluun?
- Miten saisit organisaation tekemään muutoksen itse?

2.3.7 Muutosviestintä

Muutoksessa tiedon tarve kasvaa. Muutosviestinnän tehtävänä on lisätä ymmärrystä muutoksen syistä ja seurauksista. Tavoitteena on kertoa, mistä tarpeista muutos on syntynyt, mihin suuntaan muutosta viedään ja miksi sekä miten muutosta toteutetaan. Jos tietoa ei saada tai sitä ei ymmärretä, ihmiset luovat sitä itse esimerkiksi huhupuheiden ja juorujen muodossa. Tästä seuraa se, että työn tehokkuus laskee, koska keskittyminen perustehtävään vähenee. Tällainen tilanne voi laskea työmotivaatiota ja uhata työhyvinvointia. Siksi johdonmukaisesta ja säännöllisestä viestinnästä tulee huolehtia muutostilanteen alusta lähtien. (Ilmarinen 2009.)

Erämetsä (2004, 65) korostaa, että muutostyö on yksinomaan kommunikointia. Hänen mukaansa on hyvä ensin keskittyä tiedon tavoitettavuuteen eli siihen, saavatko kaikki osastot ja yksiköt yhtä hyvin tietoa. Onko yrityksessä määrämuotoista kommunikaatiota ja kuinka pitkälle kaikki perustuu puskaradion kuuluvuuteen. Elenia Lämmössä ongelmana on esimerkiksi se, että yrityksen johto tietää tuotteiden ja palveluiden sekä strategian osalta hyvin missä mennään, mutta tieto ei kulkeudu työntekijätasolle asti siinä määrin, että nuo asiat ymmärrettäisiin. Asioista kommunikoidaan kyllä infotilaisuuksissa, mutta ne eivät tavoita kaikkia ja infoissa pidetyt puheenvuorot saattavat jäädä kaukaisiksi paikalla olevillekin.

Viestinnässä tärkeää on avoimuus ja rehellisyys. Kaikkea ei tarvitse tietää, mutta voi olla hyvä, että kerrotaan myös se, mitä ei vielä tiedetä ja koska asiasta kerrotaan seuraavan kerran. (Ilmarinen 2009.) Avoimuus on Erämetsän (2004, 65) mukaan osoitus luottamuksesta ja toisaalta luottamus edellyttää rehellisyyttä ja avoimuutta.

Erämetsä (2004, 65) korostaa toimivan kommunikaation merkitystä ja totea, että toimiva kommunikaatio

- poistaa virheitä,
- poistaa päällekkäisyyksiä,

- lisää ymmärrystä siitä, mitä yritys tekee,
- hälventää epävarmuutta, pelkoja ja turvattomuutta,
- mahdollistaa oikea-aikaisuuden ja nopeuden,
- varmistaa riittävän ja olennaisen tiedon siirtymisen itse liiketoiminnassa,
- luo yhteenkuuluvuuden tunnetta,
- parantaa luottamusta ja turvallisuuden tunnetta ihmisten välillä,
- mahdollistaa asioihin ajoissa puuttumisen sekä
- opettaa, kehittää, kasvattaa ja valmentaa paremmaksi.

Erämetsä (2004, 65) tiivistää kommunikaation merkityksen muutostilanteissa siihen, että hyvä kommunikaatio mahdollistaa kasvun, kehityksen ja muutoksen. Yhteisesti sovittua tiedonvälitystä ja yhtä hyvin myös ihmisten välisiä vuorovaikutustaitoja tulee kehittää ja rakentaa vuorovai-kutteista kulttuuria. Tärkeintä on, että tieto siirtyy ja palaute kulkee.

Muutostilanteissa päällimmäisenä kysymyksenä on ”mitä tämä tarkoittaa minun kannaltani”. Siksi viestinnässä on tärkeä pitää mielessä henkilös-tön näkökulma ja tuoda esille useaan kertaan muutoksen tarpeellisuutta. Lisäksi on hyvä pyrkiä selkeään, inhimilliseen ja ymmärrettävään viestintätapaan. (Ilmarinen 2009.)

2.3.8 Miksi muutosten läpiviennissä epäonnistutaan?

Kotter (1996) kuvaa kahdeksan tyypillistä virhettä siinä, miksi muutoksen läpiviennissä usein epäonnistutaan. Kun näiden virheiden mahdollisuus ymmärretään, yrityksessä voidaan varautua niihin muutoksen yhteydessä ja ohjata toiminta aikaisemmin kuvattuihin muutoshankkeen toteuttamisvaiheisiin.

Ensiksikin yrityksissä ollaan helposti liian tyytyväisiä vallitsevaan tilanteeseen, jolloin uudistamisen tavoitteet jäävät usein saavuttamatta. Muutoshankkeessa saatetaan syöksyä eteenpäin ennen kuin kaikki johtajat ja koko henkilöstö on saatu tajuamaan, että muutos on välttämättömyys. Toiseksi: Muutoksen keskellä riittävän vahva ohjaava tiimi saattaa puuttua. Tällöin esimerkiksi työntekijöiden ja esimiesten passiivinen vastarinta saattaa kariuttaa hankkeet myöhäisemmässä vaiheessa. (Kotter 1996.)

Kolmantena ja neljäntenä virheenä Kotter (1996) mainitsee, että visiota aliarvioidaan sekä siitä viestitään liian vähän. Hänen mukaansa ilman järkevää visiota uudistamishanke latistuu usein joukoksi hämmentäviä, ristiriitaisia ja aikaa vieviä projekteja eikä henkilöstössä saada heräämään sellaista tarmoa, jota hankkeen toteuttamiseksi tarvitaan. Vaikka henkilöstö olisi tyytymätön nykytilanteeseen, se ei ole valmis työskentelemään uuden eteen, mikäli tavoite ei ole selvä tai siihen pääsemiseen ei uskota. Uuden vision tiellä olevia esteitä ei välttämättä huomata poistaa. Esimerkiksi organisaatorakenne saattaa hankaloittaa hankkeen toteuttamista ja

kapeaksi määritellyt toimenkuvat saattavat viedä pohjan pyrkimyksiltä parantaa asiakaspalvelua.

Mikäli yrityksessä ei määritellä muutoshankkeelle lyhyen aikavälin tavoitteita, ei voida myöskään pitkiin aikoihin kokea onnistumisia vaikka muutos etenisikin suunnitellusti. Kotter (1996) varoittaa, että monimutkaiset hankkeet, joiden tarkoituksena on muuttaa strategioita tai uudistaa liike-toimintaa, ovat tällöin vaarassa menettää iskuvoimansa.

Vaarana on myös se, että muutaman vuoden uurastuksen jälkeen halutaan ensimmäisiä merkittäviä parannuksia saavutettaessa julistaa muutoshanke loppuun saatetuksi. Jos annetaan ymmärtää, että suurin osa työstä on tehty, tehdään paha virhe. Suuret muutokset ottavat oman aikansa ennekuin ne juurtuvat osaksi yrityksen toimintaa ja kulttuuria. Muutoshan on pysyvää vasta silloin kun siitä tulee yrityksen toimintatapa ja uudet toimintamallit ovat juurtuneet sosiaaliin normeihin ja yhteisiin arvoihin. Kahdeksantena yleisenä virheenä Kotter (1996) mainitseekin sen, että muutosta ei juurruteta yrityskulttuuriin.

Kotter (1996, 19) huomauttaa, että edellä mainittujen virheiden lisäksi on myös muita tekijöitä, joihin ei välttämättä puututa vaikka olisi syytä. Tällaisia ovat esimerkiksi sisäänpäin kääntynyt kulttuuri, kaiken jähmettävä byrokratia, nurkkakuntainen politikointi, luottamuspula, tiimityöskentelyn puute, ylimielisyys, keskijohdon puutteellinen johtajuus ja yleisinhimillinen tuntemattoman pelko. Nämäkin esteet on siis huomioitava ja voitettava, jolloin strategioiden muuttamiseen, prosessien uudistamiseen tai laadun parantamiseen on mahdollisuus.

Erämetsä (2004) on esittänyt, että muutospyrkimyksissä keskeiset huomioonotettavat seikat ja kulttuurin muutosta joko mahdollistavat tai estävät tekijät ovat:

- IHMISET – ankkurit, terveesti muutosvastarintaiset kriitikot, läpimurtajat, kantajat, viimeistelijät, vastustajat
- SYYT – onko muutokselle tilaus?
- ARVOT – mikä on meille tärkeää?
- Kulttuurimme ”AIKUISUUDEN” aste – miten pystymme käsittelemään ja perustelemaan omia toimintamallejamme ja sen muutostarpeita?
- YMMÄRTÄMINEN – miksi muutos on välttämätön?

Näiden asioiden määrittelemisen avulla yritystä hahmottamaan muutokseen vaikuttavia asioita ja huomioimaan ne muutoshanketta suunniteltaessa.

Pitkänen (2010, 214) korostaa viestinnän positiivisuuden tärkeyttä muutosviestinnässä. Hän neuvoo esittämään uhkat aina ulkoisina, sillä ulkoinen uhka yhdistää. Kun uhkia käsitellään, tulee samalla kertoa myös mahdollisuuksista ja houkuttelevista näkymistä. Pitkänen kehottaa kui-

tenkin välttämään yltiöpositiivisuutta, jottei uskottavuus kärsisi. Yhteisö tarvitsee turvallisuutta, myönteisiä näkymiä ja päämääriä, sillä ne antavat voimavaroja huonoon tilanteeseen. Pelko ja uhkakuvien tuijottaminen pysäyttää yhteistyön ja oppimisen. Kun joukolle annetaan vaikutusmahdollisuuksia, vaikutetaan viestillä enemmän kuin yrittämällä vaikuttaa yksin.

2.3.9 Muutosjohtajuuteen perehtyminen satuja lukemalla

Muutostilanteissa sovellettavan teorian kirjoittaminen tarinan muotoon helpottaa organisaation viestintää muutostilanteissa. Mielenkiintoinen ja toimiva lähestymistapa muutosjohtamiseen ja sen saloihin perehdyttämiseen on muutosjohtamisen asiantuntija John P. Kotterin ja hänen yhteistyökumppaninsa Holger Rathgeberin (2009) valitsema tie tehdä se sadun kautta. He ovat kirjoittaneet yhteistyössä kirjan *Jäävuoremme sulaa*, jossa Kotterin (1996) kahdeksanvaiheinen muutosjohtamisen prosessi käydään läpi tarinan muodossa. Kuten heidän kirjassaan todetaan, lopputulos ei muistuta lainkaan tyypillistä ammattikirjallisuutta. Rathgeber on todennut, että tavoitteena oli hyödyntää hyvän tarinan käsittämätöntä voimaa, jotta pystyttäisiin vaikuttamaan ihmisten käyttäytymiseen pitkällä aikavälillä. Muutoksenkäsittelytaidot kehittyvät huomaamatta ja tarinan muodossa kerrotut asiat pysyvät huomattavasti paremmin mielessä kuin perinteisesti luennoituihin viisauksiin.

Kun esimiehillä on mahdollisuus perehtyä muutoksen läpivientiin teoriasa ja sitten viedä yhteistä kieltä käyttäen muutostyö kohti tavoitetta, se antaa hyvät lähtökohdat koko organisaatiolle. Tästä syystä Kotterin ja Rathgeberin (2009) yhteistyössä kirjoittama *Jäävuoremme sulaa* on aiheita luetuttua suuren muutostilanteen alla etenkin muutostyössä mukana olevilla esimiehillä. Kotter ja Rathgeber tuovat esille, että kyky käsitellä muutosta ei ole tärkeää vain johdolle vaan jokaiselle yrityksen työntekijälle. Jos henkilökunta ei tiedä mitä yritys heiltä muutoksessa odottaa tai että yritys tarvitsee muutoksen keskellä myös heistä jokaisen työpanosta, valuu energiaa hukkaan, tehdään huonompia päätöksiä, muutos etenee hitaammin ja henkilöstö turhautuu voimakkaasti. (Kotter & Rathgeber 2009, 133.)

2.3.10 Teorian implementointi

Elenia Lämmössä muutoksia ei ole viety läpi muutosjohtamisen mallien avulla. Näistä malleista on mahdollisuus saada tukea ja voimaa muutostilanteisiin. Siksi yrityksen johdon on hyvä tutustua muutosjohtamiseen ja sen teorioihin. Näin muutoksen läpivienti voidaan suunnitella etukäteen siten, että yrityksen johdolla on yhteneväinen näkemys siitä, miksi mitään tehdään. Kun he tuntevat muutosprojektin dynamiikan ja osaavat huomioida muutoksen vaikutukset henkilöstön tunteisiin, he ymmärtävät miksi henkilöstö reagoi, niin kuin reagoi. Kun reaktiot eivät tule esimiehil-

le täytenä yllätyksenä, heillä on mahdollisuus selviytyä näistä hankalista-kin tilanteista kunnialla ja hoitaa tilanteet siten, että muutos jatkaa etenemistään oikeaan suuntaan.

Muutosviestinnän tärkeyttä on syytä korostaa Elenia Lämmön muutostilanteissa, sillä onnistuessaan se vähentää epävarmuutta ja pelkoja ja estää turhien huhujen levittämisen. Viestinnän on oltava johdonmukaista, yksiselitteistä ja vuorovaikutteista ja näin se parantaa luottamusta ja varmistaa olennaisen tiedon siirtymisen. Henkilöstön osallistaminen muutoksen läpivientiin helpottaa prosessia. Välitavoitteiden seuraaminen auttaa yhtiön työntekijöitä näkemään, että muutoksessa edetään haluttuun suuntaan ja edistystä tapahtuu.

2.4 Yrityksen strategia

Strategia kuvaa niitä keinoja ja tavoitteita, joilla yritys pyrkii suurempaan päämäärään. Strategiassa määritellään välitavoitteet ja reitti kohti yrityksen visiota. Erämetsä (2004, 74) avaa vision ja strategian suhdetta kysymysten avulla. Vision on tarkoitus vastata kysymykseen: ”Mihin olemme menossa?” ja strategian tulee vastata kysymykseen ”Miten sinne pääsemme?” Hän täydentää vielä, että mission kysymyksenä on ”miksi”.

Strategia auttaa siis yritystä saavuttamaan vision eli tahtotilan. Strategian tulee olla yhteensopiva toimintaympäristön kehityksen kanssa ja siinä tulee hyödyntää nykyiset resurssit ja osaamiset sekä ottaa kantaa uusien kehittämiseen. Strategiassa on tunnistettava vaihtoehdot ja tehtävä tarvittavat valinnat, jotta päästään strategiseen tahtotilaan yrityksen toimintaympäristö huomioiden. (Capful 2015.)

Yritysten strategisessa ohjauksessa ja johtamisessa tulee huomioida erilaisia perusvalmiuksia ja -edellytyksiä, jotta strategiaprosessi saadaan toimivaksi. Voi olla, että vaaditaan kokonaan uudenlaista ajattelutapaa totuttuun nähden ja yrityskulttuuri joutuu tämän vuoksi remonttiin. Muutokset saattavat olla niin suuria, että tietopääoman hallinta joudutaan asettamaan kokonaan uudelle tasolle. (Kulmala 2014, 140 - 141.)

Edellä mainittujen asioiden lisäksi yrityksen strategisen ohjauksen, strategisen johtamisen sekä strategioiden ja sen eri toimintojen menestyksen avaintekijöihin liittyviä vaateita ovat johtamisen asiantuntija Jukka Kulmalan (2014, 141 - 142) mukaan

- valittujen strategia-alueiden tarkoituksenmukaisuus strategiaohjauksen toimivuuden varmentamiseksi,
- mahdollisimman etupainoinen reagointi ulkoisiin ja sisäisiin muutoksiin, jotka tarjoavat uusia mahdollisuuksia sekä asettavat mahdollisia vaatimuksia toiminnan ja strategisten linjausten muuttamiseen,
- kaikilla tasoilla innostavat, päämäärätietoiset ja tavoitehakuiset, haasteelliset ja tavoitettavissa olevat strategiat,

- tavoitteiden ja osaamisen sekä erilaisten valmiuksien välinen tasapaino on hallinnassa,
- yrityskulttuuri ja yrityksen identiteettitaso tukevat ja ovat tasapainoisia strategioiden suhteen,
- brändin vaikutus strategisessa liiketoiminnan ohjauksessa ja johtamisessa on huomioitu,
- erilaistamisen huomiointi niin yritystasolla kuin eri liiketoiminta-alueillakin kilpailussa menestymiseksi ja kilpailu- ja innovaatioedun aikaansaamiseksi ja hallitsemiseksi,
- strategiat ovat kehityshakuisia ja vahvaan kilpailuasemaan tähtääviä sekä olemassa olevaa kilpailuasemaa hyödyntäviä,
- asiakashyötyjen aikaansaaminen ja ylläpito asiakkaan ongelmien ratkaisijana,
- strategiat ovat omien menestystekijöiden löytymiseen, luomiseen ja ylläpitämiseen aktivoivia sekä tarjoaman vaativuustason nostoon tähtääviä ja
- sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden huomioivia.

Nämä tekijät vaativat yritysjohdolta kykyä sisäistää edellä esitetyt vaateet ja niiden vaikutukset menestyksen hallintaan (Kulmala 2014, 142).

Kehityshankkeita tulee yrityksessä olla hallittu määrä. Pitkänen (2010, 173) rajaa niiden määrän kolmesta viiteen ja käyttää hyvänä esimerkkinä KONEen kehitysohjelmaa, jossa hankkeita on viisi. Hankkeet on määritelty lyhyesti ja selkeästi (kuva 23).

KONEEN KEHITYSOHJELMAT (Yritysvastuuraportti 2009)

- Asiakslähtöisyys – käyttäjänäkökulman ymmärtäminen
- People Flow -ratkaisut – käyttäjäkokemus ja suoritus
- Toiminnallinen erinomaisuus – kustannukset, oikea-aikaisuus, laatu
- Erinomaisuus ympäristöasioissa – elinkaari ja kestävä kehitys
- Ihmisten johtaminen – motivoida, sitouttaa ja kehittää henki- löstöä

Kuva 23. KONEen kehitysohjelmia on hallittu määrä (Pitkänen 2010, 173).

Kun kehitysohjelmia on rajattu määrä, niihin on helpompi keskittyä eikä huomio hajaannu liian moniin hankkeisiin. Kehitysohjelmissa pitkäjänteisyys on tärkeää. KONEessa on havaittu, että kolmivuotiset kehitysohjelmat ovat toimineet hyvin, sillä tässä ajassa on mahdollista saada aikaan merkittävä parannus kehitettävällä alueella ja samalla se on riittävän lyhyt aika, jotta jokainen päivä koetaan tärkeäksi. (Pitkänen 2010, 173; Alahuhta 2015, 70.)

2.4.1 Strategian jalkauttaminen

Strategian kehittämisen asiantuntijat ja johtamiskouluttajat Lauri Tuomi ja Tuula Sumkin (2010, 9) huomauttavat, että strategian pitää olla organisaation johtamisen opas ja sen tulee ohjata jokaisen organisaation jäsenen työtä. Heidän mukaansa johdon perustehtävänä on johtaa, selkeyttää ja fokusoida strategia koko organisaatiossa ymmärrettäväksi ja varmistaa, että se toteutuu käytännön tasolla asti. Asioiden toteuttamisen onnistumisen taustalla on Kulmalan (2014, 191) mukaan johdon ja avainhenkilöiden selkeä ja yhdenmukainen käsitys sekä hyväksyntä toimintaan liittyvistä perustekijöistä.

Alahuhta (2015, 70) pitää kehitysohjelmien vastaavien eli ohjelmien omistajien valintaa merkityksellisenä. Hänen mukaansa heidän tulee olla avainhenkilöitä ja heillä tulee olla täydet valtuudet kehitystoimiin. Asian eteenpäin viemisen pitää tuntua heistä tärkeältä.

Jotta henkilöstö saadaan mukaan strategian toteuttamiseen, eri kehitysohjelmien merkityksestä on tärkeää keskustella henkilöstön kanssa ja kertoa näkyvästi niiden etenemisestä. Alahuhdan (2015, 73) mukaan sitoutuminen hankkeisiin on sitä vahvempaa, mitä paremmin jokainen saadaan näkemään oman työnsä merkitys yhteisiin tavoitteisiin pyrittäessä.

Strategian jalkauttamisen (tai maastoutuksen, kuten Tuomi ja Sumkin (2010) sitä nimittävät) tärkeänä tehtävänä on varmistaa, että kaikki organisaatiossa ymmärtävät strategian merkityksen omassa työssään. Siksi koko organisaation ja oman yksikön strategioita tulee pohtia yhdessä. Tärkein osa jalkautusta on oman vastualueen strategia, jolloin kaikki strategian osat käydään oman vastualueen kautta läpi. Esimies siis yhdessä henkilöstönsä kanssa luo yksikön tai tiimin vastualueen strategian. Huolellisesti tehdyn jalkautuksen aikana organisaatiossa syntyy ymmärrys siitä, miten jokainen henkilöstön jäsen on omalta osaltaan vaikuttamassa strategian toteuttamiseen arjessa. Strategian jalkauttamistyötä voidaan tehdä esimerkiksi pienryhmissä keskustelemalla ja avaamalla jokainen strategian osa kerrallaan. Toimiva ja yhdessä luotu strategia sitouttaa hyvin ja se selkeyttää johtamista. (Tuomi & Sumkin 2010, 67 - 68, 80.)

Tuomi ja Sumkin (2010, 95 - 101) toteavat, että maastoutuksella on parhaat edellytykset onnistua silloin kun strategian tekeminen nähdään osana organisaation perustoimintaa sen sijaan, että se olisi pakollinen ylimääräinen tehtävä. Strategia kirkastuu organisaatiolle ja muuttuu jokaisen henkilön oman työn välineeksi. Tiimin oma strategia voidaan siirtää yrityksen strategiakuvaan. Jotta strategia ohjaisi tiimin toimintaa, on tiimin strategian pohjalta hyvä laatia tiimin oma toimintaohjelma, johon kirjataan strategian toteuttamiseksi tehtävät konkreettiset toimet ja jonka avulla strategiaa lähdetään toteuttamaan. Kun toimintaohjelmaan saadaan mukaan strategian kannalta tärkeitä mittareita, niiden avulla

voidaan varmistaa, että organisaation toiminta kulkee oikeaan suuntaan ja strategiaa toteutetaan arjessa.

Yritysten uudistaja kauppatieteiden tohtori Leena Masalin (2010, 91 - 92) tuo esille tarinoiden voiman ja sen, miten niiden avulla ihmiset voivat jäsentää maailmaa ja ymmärtää sitä paremmin. Tarinat jäävät mieleen ja tarinoiden avulla voidaan selvittää omasta tilanteesta itselle, mitä on tapahtunut, missä mennään ja mitä saattaa tapahtua. Hän rohkaisee käyttämään tarinoita yrityksissä esimerkiksi luomalla strategiasta jatkokertomus, jota kollegat voivat yhdessä rakentaa. Mikäli tarinan lisäksi laaditaan myös kuvitus, se elävöittää kertomusta ja saa siitä esiin olennaisen. Masalinin mukaan tarinoiden voimalla on mahdollisuus saada viestinsä helpommin perille.

Masalin (2010, 90) korostaa kuvien ja seurannan tärkeyttä strategian viestinnässä, sillä se, mikä on silmissä, se on mielessä. Hän neuvoo visualisoimaan strategian toimeenpanoprosessin tavalla tai toisella, ja ohjeistaa laittamaan kuvauksen kaikkien nähtäväksi keskeiselle paikalle organisaatiossa. Strategian voi hänen mukaansa kuvata esimerkiksi poluksi, jonka varrelle kuvataan välietapit ja loppuun määränpää. Myös Kotter ja Rathgeber (2009) käyttivät muutosjohtajuutta kuvaavassa tarinassaan ”Jäävuoremme sulaa” tarkoituksella kuvitusta, sillä heidän mukaansa kuvat edistävät mieleenpainuvien tarinoiden vaikutusta visuaalisin ärsykein.

KONE Oyj:n strategia on kuvattu visualisesti (kuva 24) ja se on hyvä esimerkki siitä, miten strategiaviestinnässä voidaan tallentaa strategia henkilöstön verkkokalvoille sen lisäksi, että se viestitään myös sisällöllisesti.



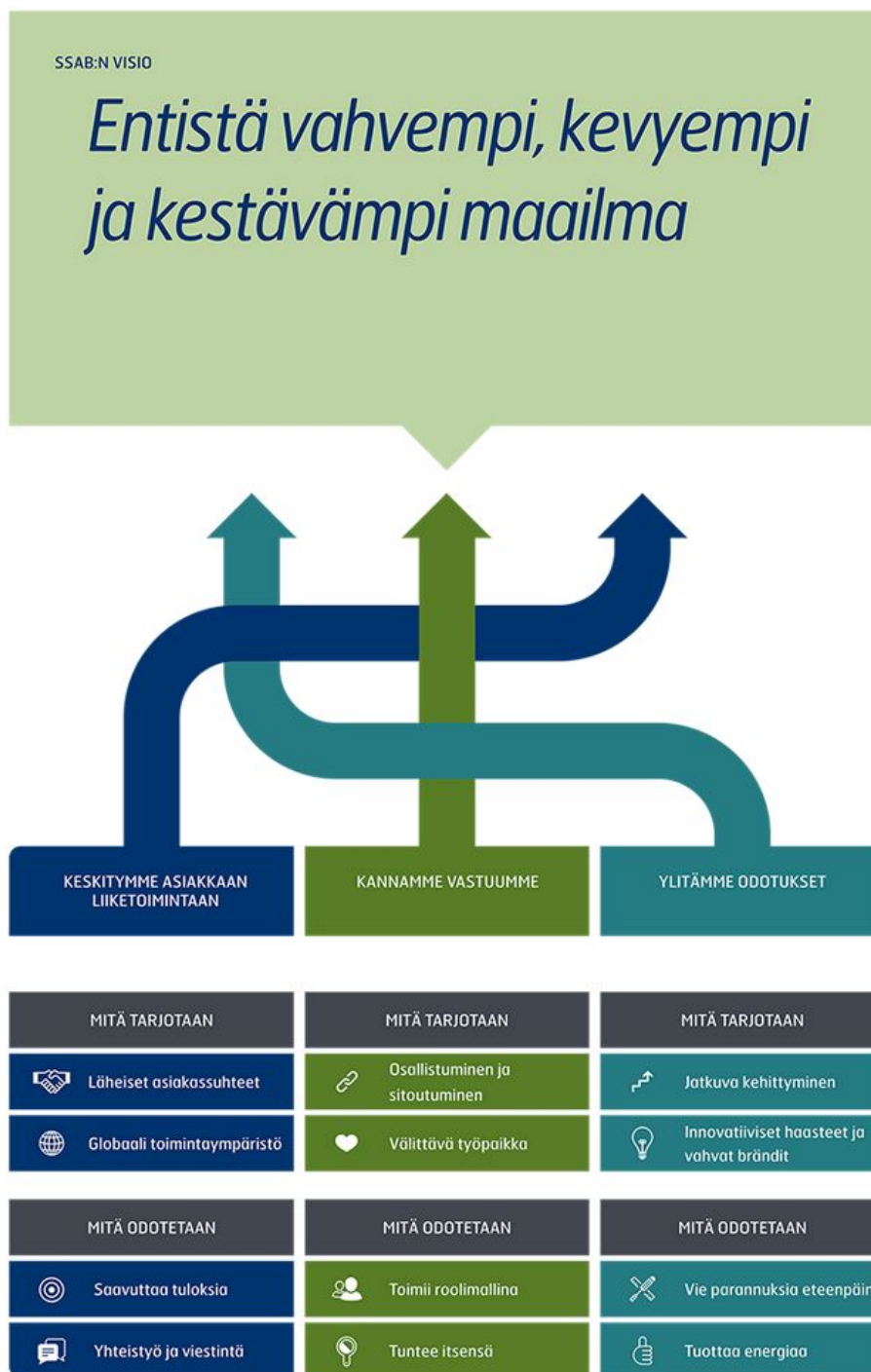
Kuva 24. KONE Oyj:n strategia kuvana (KONE 2015).

KONEen strategian ja samalla kehitysohjelmien ja arvojen viestintä on kuvattu selkeästi ja mieleen painuvasti, sillä kuvaan tutustumalla herää erilaisia mielikuvia strategiasta ja sen kytkeytymisestä arvoihin ja kehitysohjelmiin. SSAB:n visio ja strategia on kuvattu yksinkertaisemmin kuin KONEen, mutta siihenkin on otettu mukaan visuaalisuuden voima ja se jää helposti mieleen kuvana myös yhtiön sidosryhmille. Strategiasta on tehty piirakan muotoinen kuva, jossa strategiaa tarkastellaan kahdelta kantilta: mihin SSAB tähtää ja miten SSAB erottuu (kuva 25).



Kuva 25. SSAB:n strategiapiirakka (SSAB 2016).

SSAB (2016b) on avannut visiota ja arvojaan yhtiöstä työtä hakeville kuvan 26 mukaisesti. Vastaava kuva kertoo myös yhtiön työntekijöille, mitä yrityksen arvot tarkoittavat ja mikä henkilöstön rooli on arvoja toteutettaessa.



Kuva 26. SSAB:n visio ja arvot kuvana (SSAB 2016).

Vertailun vuoksi on hyvä tutustua Elenia Lämpö Oy:n vision ja strategian viestintään (kuva 27), jossa visuaalisuuteen ei ole panostettu.

Strategia

Lämpöliiketoiminta



Kuva 27. Elenia Lämpö Oy:n strategia (Elenia Lämpö Oy 2015).

Elenia Lämpö Oy:n strategian esitystapa on selkeä, mutta siihen tutustuminen ei luo mielikuvia strategiasta eikä siksi jää niin hyvin mieleen. Esitystapa ei myöskään sido strategiaa arvoihin.

Jatkuva muutos ja kehitys saavat lisävoimaa visuaalisesta hahmottamisesta (Alahuhta 2015, 73). Strategian ja muidenkin asioiden onnistunut viestintä edellyttää vahvoja mielikuvia, jotka tukevat asioiden perillemenoa (Kulmala 2014, 191.).

2.4.2 Viestinnän rooli strategian toteuttamisessa

Strategiat eivät ole vain johdon työkaluja, vaan ne voidaan toteuttaa vain tekemällä. Siksi strategiset kysymykset pitää tuoda koko henkilöstön tietoisuuteen. Koska brändi ja strategia ovat yhteydessä toisiinsa, pitää henkilöstön ymmärtää näihin liittyvät perusasiat ja -arvot. Viestinnällä on tässä merkittävä rooli, jotta kaikki strategian toteuttamiseen ja toimintaan liittyvä saisi riittävää tukea onnistuneen toiminnan aikaansaamiseksi ja vision toteuttamiseksi. (Kulmala 2014, 192.)

Kulmala (2014, 183) korostaa, että viestinnän kannalta on tärkeää soveltaa design management -arvoja, joita ovat muun muassa tavoitettavuus,

ymmärrettävyys, vetovoimaisuus, erilaisuus, uskottavuus ja luotettavuus, tunnettuus, värit, toimintaympäristö ja käyttäytyminen. Tämän lisäksi Kulmala (2014, 184) tuo esiin viestinnälle asetettavia vaateita:

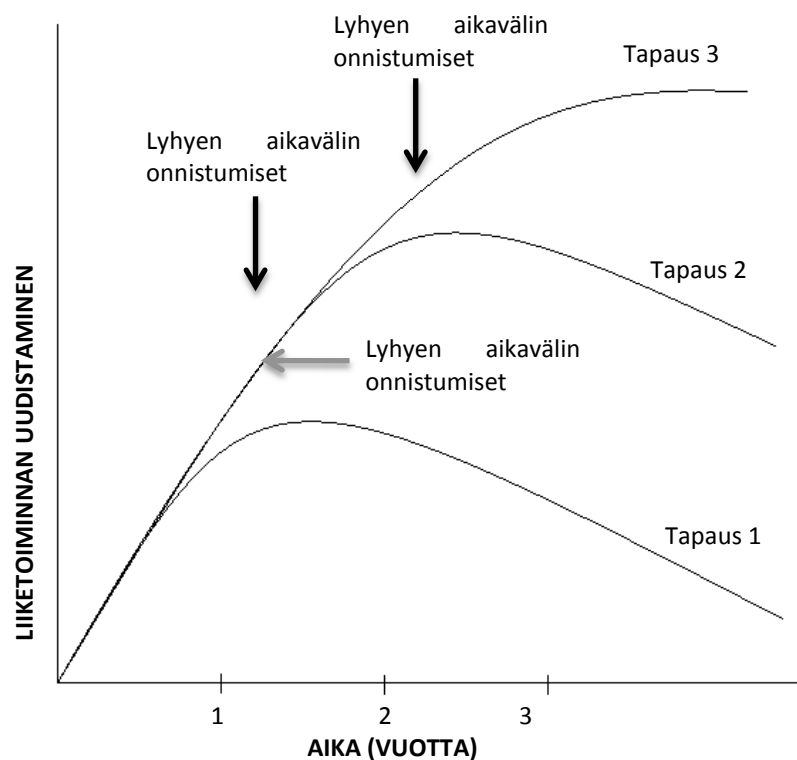
- viestintä tukee strategioita ja ohjaa toimintaa selkeästi kohti visiota
- viestinnässä huomioidaan tarvittava ja oikea tieto ja avoimuus
- viestinnällä on kulttuuria ohjaava ja identiteettiä vahvistava vaikutus
- viestintä on vuorovaikutteista ja yhteisön arvoja esiin tuovaa
- viestinnällä on asenteita muokkaava vaikutus
- viestinnän on oltava innostavuutta aikaansaavaa ja ylläpitävää
- viestintä on reaktioita herättävää ja tavoitteellista toimintaa ylläpitävää
- viestinnän on hyvä olla kehityshakuista ilmapiiriä tukevaa
- viestintä on yhteneväistä ja johdonmukaista

Työntekijöiden ja johtajan näkökulmat eroavat toisistaan. Siksi on tärkeää viestiä strategiaan liittyvistä asioista huomioiden viestin vastaanottajat ja aloittaa heidän näkökulmastaan. Kiinnostunut kuuntelu on avainasemassa, myydään sitten omia ajatuksia tai tuotteita. Viestittäessä tulee muistaa, että viestintä ei ole pelkkää asioiden ilmoittamista. Vaikka henkilöstö on tyytymätöntä tiedonsaantiin, ei tiedottamisen lisääminen aina ole oikea ratkaisu, vaan se voi usein olla henkilöstön kuunteleminen. (Pitkänen 2010, 210 - 211, 213 - 214.)

2.4.3 Strategian toteutumisen seurannan tärkeys

Strategian toteuttaminen vaatii Masalinin (2010, 90) mukaan useita yhteisiä tarkastelupisteitä, sillä yhteisissä seurantatilaisuuksissa voidaan pysähtyä havainnoimaan sovittujen mittareiden perusteella, mitä välitavoitteita on saavutettu, ja koota näistä tuloksista voimia jatkoon.

Kotterin (1996, 18) muutosprosessin vaiheista neljäntenä on muutosvisiosta viestiminen ja kuudentena lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen. Näissä kohdissa kehoitetaan samoihin toimenpiteisiin kuin mitä Masalin (2010, 90) tuo esille sekä viestinnästä että seurannasta ja välitavoitteiden esille nostamisesta. Kotter kehottaa käyttämään kaikkia mahdollisia keinoja, jotta uudesta visiosta ja uusista strategioista voidaan viestiä tehokkaasti. Hänen mukaansa muutoshankkeen eteenpäin vieminen ilman lyhyen aikavälin onnistumisten esille nostamista, on erittäin riskialtista (kuva 28).



Tapaus 1: Ei lyhyen aikavälin onnistumisia.

Tapaus 2: Lyhyen aikavälin onnistumisia on runsaan vuoden jälkeen, mutta ei siitä vuoden päästä.

Tapaus 3: Lyhyen aikavälin onnistumisia runsaan vuoden ja runsaan kahden vuoden jälkeen.

Kuva 28. Lyhyen aikavälin onnistumisten vaikutus liiketoiminnan uudistamiseen (Kotter 1996, 103).

Kun voidaan osoittaa, että muutos etenee ja tavoitteita on saavutettu, voidaan myös epäilijöille ja muillekin organisaatiossa osoittaa, että hanke on todella vaivan arvoinen ja muutokset tuottavat tulosta.

2.4.4 Kaukolämpöalan strategiset tavoitealueet

Energiateollisuuden kaukolämmön strategiaseminaarissa on joulukuussa 2013 esitelty kaksitoista strategista tavoitealuetta kaukolämpöalalle (liite 1). Niissä asiakas on huomioitu monesta eri näkökulmasta. Tavoitteet on jaoteltu kolmeen suurempaan osa-alueeseen: joustavuuden ja integraation lisääminen, uuden liiketoiminnan kehittäminen palveluista ja kumppanuuksista sekä hiilineutraaliin tulevaisuuteen sitoutuminen. (Capful 2015.)

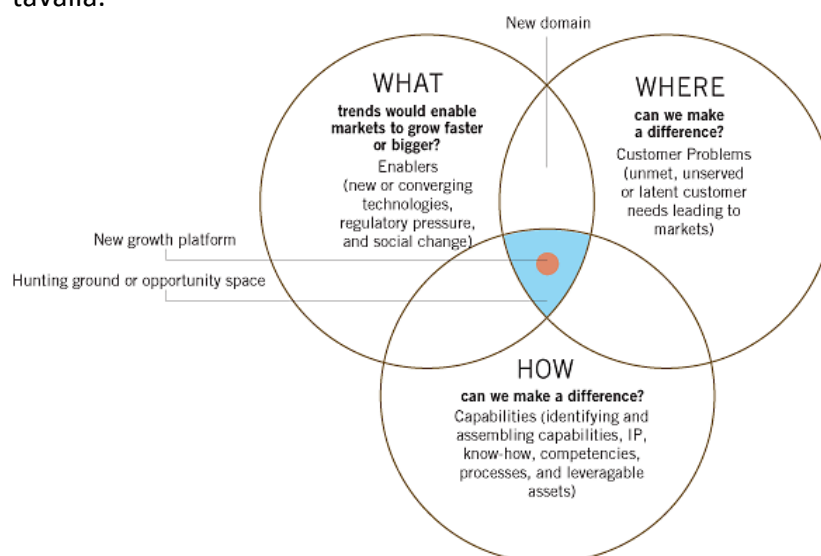
Strategian mukaan asiakkaat otetaan mukaan liiketoiminnan kehittämiseen tavoitteena löytää asiakkaita ja kaukolämpöyrityksiä hyödyntäviä joustavampia toimintamalleja ja ratkaisuja. Kaukolämpötoiminnan tulee

sopeutua asiakkaiden energian kulutuksen ja tehon tarpeen muuttumiseen sekä teknisillä että liiketoiminnallisilla ratkaisulla. Perustuotteeseen liittyvät palvelut lisääntyvät ja pidemmällä aikajänteellä erilliset palvelutuotteet kehittyvät yhä suuremmaksi osaksi liiketoimintaa. Jäähdytysratkaisujen tarjoaminen asiakkaille tulee osaksi alan yritysten tuotevalikoimaa. Kaukolämpöjärjestelmiä kehitetään siten, että ne mahdollistavat asiakkaiden ylijäämälämmön hyödyntämisen kaukolämpöverkossa kaupallisilla perusteilla. Kaukolämpöalan tavoitteena on parantaa ymmärrystä ja osaamista asiakkaan liiketoiminnasta, arvoista ja tunteista sekä lisätä teknistä ymmärrystä asiakkaiden järjestelmistä. Kaukolämpöliiketoiminnan avoimuutta lisätään ja vastataan asiakkaiden esittämään kritiikkiin hinnoittelun epäselvyydestä. Tavoitteena ovat tyytyväisemmät asiakkaat sekä lämmitysmarkkinoiden säilyttäminen kilpailtuna ja sääntelemättömänä. (Capful 2015.)

2.4.5 Elenia Lämmön skenaariot ja uuden liiketoiminnan kasvualustat

Elenia Lämmössä on etenkin vuosina 2015 - 2016 tehty työtä skenaarioiden rakentamisen ja uusien liiketoimintojen löytämisen eteen. Skenaarioiden ero perinteisiin ennusteisiin on se, että niissä etsitään mahdollisuuksia ja mietitään useita erilaisia tulevaisuuksia sen sijaan, että mietittäisiin mikä on todennäköistä ja laadittaisiin yksi virallinen tulevaisuus. Skenaariotyössä etsitään oikeita kysymyksiä oikeiden vastausten sijaan. Siinä tunnistetaan trendien lisäksi myös epävarmuustekijät ja epäjatkuvuuskohdat, joihin tulee varautua, sekä opetellaan hyödyntämään niiden avaamia uusia mahdollisuuksia. (Capful 2015.)

Näiden uusien mahdollisuuksien löytämisessä hyvänä apuna on New Growth Platform eli uuden liiketoiminnan kasvualustat, joiden kokonaisuutta Laurie, Doz ja Sheer (2006) havainnollistavat kuvassa 29 esitetyllä tavalla.



Kuva 29. Uuden liiketoiminnan kasvualustojen löytäminen (Laurie, Doz & Sheer 2006).

Uusien liiketoimintojen etsimiseen yritykset heräävät muutostilanteissa ja kilpailun kiristyessä, kun liiketoiminnan kasvu ei onnistu enää perinteisellä mallilla. Yrityksen potentiaaliset kyvykkyydet, aikaisemmin huomioidatta jääneet asiakastarpeet, uusi teknologia sekä muutosvoimat ja mahdollisuudet laajemmassa toimintaympäristössä ovat yrityksen uuden liiketoiminnan kasvualustoja. (Laurie ym. 2006.) Tällaisia kasvualustoja Elenia Lämmölle voivat olla esimerkiksi uudet asiakasratkaisut, kuten aurinkoenergia- ja hybridiratkaisut sekä uusi palveluliiketoiminta-ajatus (Hollappa 2016).

Perinteisesti yritykset ovat kilpailun kiristyessä kehittäneet tuotteitaan ja palveluitaan pärjätäkseen kilpailijoille. Nämä uudistukset ovat kuitenkin olleet linjassa yrityksen aikaisemman liiketoiminnan kanssa. Suurta liiketoiminnan kasvua ja uusia liiketoimintoja etsivä yritys sen sijaan luo kokonaan uusia tuoteperheitä tai palvelukokonaisuuksia asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseksi. Nämä uudet liiketoiminnan kasvualustat voivat saada alkunsa tuote- tai palveluajatuksista. Niissä voidaan hyödyntää sekä yrityksen sisäisiä voimavaroja (olemassa oleva osaaminen ja teknologia) että ulkoisia resursseja (teknologian hyödyntämislisenssit, strategiset yhteistyökumppanit). (Pankaj, Abhishek & Pareena 2013.)

Skenaariolähtöisen strategiatyön yhteydessä yrityksen on syytä testata nykyisen strategiansa toimivuus kussakin skenaarioissa, jotta havaitaan muutostarpeet ja osataan määritellä keskeiset varautumistoimenpiteet eri skenaarioissa. Kunkin laaditun skenaarion osalta on hyvä miettiä välttämättömät toimenpiteet ja skenaariokohtaiset varautumissuunnitelmat, joissa huomioidaan skenaarion epävarmuustekijät, epäjatkuvuudet ja yllätykset. (Capful 2015.)

Skenaariotyö auttaa yritystä saamaan otteen nopeasti muuttuvasta, monimutkaisesta ja epävarmasta toimintaympäristöstä. Se tarjoaa systemaattisen tavan tunnistaa toimialan pelisääntöjen muutoksia ja epäjatkuvuuksia sekä niiden vaikutuksia yrityksen liiketoimintaan ja strategiaan. Skenaariotyö rohkaisee käymään luovaa ja jäseneltyä strategista keskustelua, joka avartaa ja uudistaa päätöksentekijöiden strategista ajattelua. Se auttaa kehittämään joustavia strategioita ja luo viitekehyksen, jonka avulla voidaan tehostaa toimintaympäristön seuranta ja täsmentää seurattavia indikaattoreita. Ennen kaikkea strategiatyö parantaa yrityksen reagoitokykyä ja muutosvalmiutta suhteessa liiketoimintaympäristön tulevaisuuden muutoksiin. (Capful 2015.)

Skenaarioiden kautta on mahdollisuus haastaa yrityksen nykyisiä ajattelutapoja, sillä systemaattisessa skenaarioprosessissa on mahdollisuus tunnistaa tulevaisuuden kilpailuetuja ja uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Skenaariotyön kautta on mahdollisuus luoda tulevaisuuslähtöinen konteksti toimintaympäristön seurantaan ja analysointiin varten. Yrityksen johdon strategiset näkemykset ja markkinatutkimustieto yhdistetään ske-

naarioita tehtäessä. Näin luodaan mahdollisuudet myös uusien liiketoimintojen löytymiselle. (Capful 2015.)

Elenia Lämmössä skenaarioiden tekemiseen otettiin alusta asti mukaan myös yhtiön henkilöstöä. Skenaariokyselyssä haettiin näkemyksiä ulkoisen toimintaympäristön kohtalonkysymyksiin ja muutostekijöihin. Kysely lähetettiin sähköpostin välityksellä 83 henkilölle, joista osa oli yhtiön henkilökuntaa ja osa Elenia Lämmön ulkopuolisia henkilöitä (lämpömarkkinan asiantuntijoita). Kyselyyn vastasi 40 henkilöä eli vastausprosentti oli 48. Tuloksia käytettiin Elenia Lämmön tulevaisuuden skenaarioiden rakentamisen pohjana. (Capful 2016.)

Skenaariokyselyn loppuraporttiin on noussut noin 40 ulkoisen toimintaympäristön kohtalonkysymystä, joista yksi käsittelee puhtaasti asiakasta ja kuluttajakäyttäytymisen muutosta. Muissa kohtalonkysymyksissä pohditaan teknologian kehittymistä, lämmitysmarkkinoiden kehitystä, talouden kehittymistä, raaka-aineiden ja lopputuotteiden hintakehitystä ja esimerkiksi energiatehokkuutta. (Capful 2016.)

2.4.6 Teorian implementointi

On syytä varmistaa, että Elenia Lämmön johdolla on yhdenmukainen käsitys toimintaan liittyvistä perustekijöistä. Heidän tulee myös ymmärtää strategian toimintaa ohjaava rooli. Kehityskohteita tulee määritellä riittävän pieni määrä, jotta niiden toteuttamiseen riittää resursseja. Jo skenaariotyövaiheessa tulee huomioida, että asiakasfokusta tulee työhön lisää, jotta se näkyy myös strategiatyössä.

Henkilöstön osallistaminen strategian tekoon, käytäntöön viemiseen ja viestintään on tärkeässä roolissa. Strategiat tulee käydä läpi kunkin oman vastualueen kautta, jotta jokainen tietää mikä on oman työn merkitys yhteisen tavoitteen saavuttamiselle.

Viestinnän rooli strategian jalkauttamisessa on tärkeä. Elenia Lämmössä onnistuneelle strategiaviestinnälle on kaikki edellytykset, kunhan työ tehdään suunnitellusti ja tarvittavia kanavia hyödyntäen. Kuvien ja tarinoiden voima strategiaviestinnässä on suuri. Niinpä Elenia Lämmössä on hyvä kiinnittää huomiota strategian visuaalisuuteen. Strategian toteutumisen seuranta ja välietappien saavuttamisesta tiedottaminen on tärkeää, jotta nähdään, että ollaan oikealla reitillä.

Toimintaympäristö asettaa haasteita strategian jalkauttamiselle, sillä yrityksen strategia on jatkuvan muutoksen keskellä. Siksi Elenia Lämmössä tehty skenaariotyö on ollut tärkeää, koska se tuo yhtiölle varmuutta ja hieman enemmän vakautta valitulle strategialle. Ympäristöpoliittiset ja energiapoliittiset linjanvedot sekä sitä kautta muuttuvat lait ja asetukset saattavat muuttaa toimintaympäristöä niin paljon, että strategiaa on välttämätöntä tarkastaa tai muuttaa nopeallakin aikajänteellä. Asiakkaiden

tahtotila ja vaatimukset muuttuvat ja teknologian kehittyminen tuo markkinoille uusia ratkaisuja ja sitä kautta uusia liiketoimintamahdollisuuksia tai uusia kilpailijoita.

2.5 Asiakastyytyväisyystutkimukset

Tärkeänä osana Elenia Lämmön asiakastyytyväisyyden kehittämistä ovat asiakkaiden mielipiteet yrityksestä ja sen tuotteista ja toiminnoista. Erilaiset asiakastyytyväisyyskyselyt auttavat kehittämään asiakkaiden kannalta tärkeimpiä toimintoja ja priorisoimaan kehityskohteita. Näin kohdistetaan energia oikeisiin toimintoihin.

IRO Research & Consulting Oy on tehnyt Elenia Lämmön asiakkaille asiakastyytyväisyystutkimuksia. Keväällä 2015 Elenia Lämpö teetti Sales Questorilla kaukolämmön elinkaariselvityksen. Futurelab on keväällä 2016 tehnyt asiakasluotaukseen, jossa syvähaastattelun keinoin selvitettiin asiakkaiden kokemuksia Elenia Lämmöstä. (IRO 2015; Sales Questor 2015; Futurelab 2016.)

Asiakastyytyväisyystutkimukset, kaukolämmön elinkaariselvitys ja asiakasluotaus ovat yhtiön sisäistä luottamuksellista aineistoa ja ne saatiin opinnäytetyön tietolähteiksi sähköisessä muodossa Elenia Lämmön asiakkuus- ja kehitysjohtajalta.

2.5.1 Asiakastyytyväisyystutkimukset

IRO Research & Consulting teki syksyllä 2015 Elenia Lämmön asiakkaille asiakastyytyväisyystutkimuksen, jonka tavoitteena oli selvittää kaukolämmön asiakkaiden tyytyväisyyttä yhtiön toimintaan ja palveluihin sekä löytää toiminnan keskeiset kehittämiskohteet ja vahvuudet. (IRO 2015.)

Asiakastyytyväisyystutkimus oli toteutettu puhelinhaastattelututkimuksena yhteensä 400:lle Elenia Lämmön asiakkaalle, joista yritysasiakkaita oli 195. Tutkimuksesta tehdyssä raportissa tutkimustuloksia on verrattu yhtiön vuosien 2012 - 2014 tuloksiin sekä toimialan kokonaistuloksiin vuosina 2012 - 2015. Tutkimuksen tilastollinen virhemarginaali on maksimissaan noin +/- 5,0 prosenttiyksikköä. Tutkimuksen liitetaulukoissa tulokset on testattu käyttäen tilastollista T-testiä ja khii²-testiä. Raporttiin on listattu myös haastatteluiden yhteydessä saatuja avoimia kommentteja. (IRO 2015.)

Asiakastyytyväisyystutkimuksen yksi osa-alue oli ollut asiakkaiden kokonaistyytyväisyys ja suosittelu sekä tyytyväisyys- ja imagoindeksit. Elenia Lämmön tyytyväisyysindeksin tulos oli selvästi parempi kuin vuosin 2012 - 2014. Tulos oli nyt erittäin hyvä, mutta se oli hieman toimialan saamia arvosanoja heikompi. Myös imagoindeksissä tulos oli nyt selvästi parempi kuin edellisenä vuonna. Kokonaistyytyväisyys oli noussut selvästi aiempi-

en vuosien tuloksiin nähden. Tulos oli nyt hyvä, mutta edelleen jonkin verran heikompi kuin toimialalla keskimäärin. Muutaman toimipaikan kohdalla yritysasiakkaat ovat tyytymättömiä ja tähän yrityksen tulee puuttua ripeästi. (IRO 2015.)

Asiakastyytyväisyystutkimuksen kautta nousi toiminnan kehittämiskohteiksi kyky ratkaista asiakaspalvelussa asiakkaan ongelma tai asia, kaukolämmön hinta-laatusuhde ja hintojen kilpailukyky muihin lämmitysmuotoihin verrattuna, asiantunteva neuvontapalvelu sekä mielikuva joustavasta, asiakaskeskeisestä ja läheisestä imagosta. (IRO 2015.)

2.5.2 Kaukolämmön elinkaariselvitys

Kaukolämmön elinkaariselvityksen toteutti Elenia Lämmölle Sales Questor Oy keväällä 2015. Selvityksen tavoitteena oli tunnistaa ne yksittäiset kaukolämpöasiakkuudet, joissa energiavaihtoehtoja arvioidaan ja jotka todennäköisesti vaativat toimenpiteitä. Samalla saatiin tietoa asiakkaiden ajatuksista kaukolämpöä ja Elenia Lämpöä kohtaan. Keskustelevalla otteella toteutettuja haastatteluja Elenia Lämmön kaukolämmön toimitusalueen taloyhtiöiden hallitukseen tehtiin yhteensä 150 kpl. Näiden haastatteluiden pohjalta Elenia Lämmölle tehtiin yhteenvetoraportti ja vastaajakohtaiset tulokset, joista selvisi niin sanotut riskiluokat asiakasmenetyksen suhteen. (Sales Questor Oy 2015.)

Lämmönjakohuoneen katselmus ja patteriverkoston tasapainotus ja säättö kiinnostaisivat haastateltuja taloyhtiöitä eniten, jos tällaisia palveluja olisi kaukolämpöyhtiössä tarjolla. Lämmönjakohuoneiden katselmuksella on otettu palveluvalikoimaan tämän kyselyn jälkeen. (Sales Questor Oy 2015.)

Kaukolämmön elinkaariselvityksen perusteella voidaan todeta, että aktiivinen yhteydenpito asiakkaisiin on tärkeää, sillä sitä kautta saadaan tietoa taloyhtiöiden tuntemuksista yhtiötä ja sen tarjoamaa lämmitysmuotoa kohtaan. Samalla saadaan nostettua esille kaukolämmön vaivattomuutta ja varmuutta lämmitysmuotona ja kerrottua yhtiön uusista palveluista ja mahdollisista hybridivaihtoehdoista.

2.5.3 Asiakasluotaus

Elenia Lämmön kaukolämpöasiakkaiden luotaus toteutettiin syvähaastattelun keinoin Futurelabin toimesta keväällä 2016. Haastateltavat valittiin Elenia Lämmön toimittamalta asiakaslistalta. Kokemusluotaus piti sisällään neljä isännöitsijähaastattelua sekä kahdeksan taloyhtiön hallituksen puheenjohtajan haastattelua. (Futurelab 2016.)

Haastatelluilla oli kaikilla vähintään 10 vuoden kokemus isännöinnistä tai taloyhtiön vastuutehtävistä. Haastatellut olivat pääsääntöisesti tyytyväi-

siä Elenia Lämmön palveluun. Asiakkaiden tyytyväisyys Elenia Lämmön palveluun oli keskiarvoltaan 6,3 (skaala 1 - 10). (Futurelab 2016.)

Futurelabin (2016) tekemän kokemusluotauksen mukaan asiakkaiden mainitsemia ongelmia tai epäkohtia olivat hankaluus saada Elenia Lämmöltä puolueetonta tietoa ja näkemystä vaihtoehtoisista lämmitystavoista, taloyhtiöiden asukkaiden passiivisuus lämmitysmuodon vaihtoprojektissa sekä erittäin korkeaksi koettu kaukolämmön hinta. Useissa tapauksissa taloyhtiön kulurakenteesta kaukolämpö oli 60 % budjetista.

Kaukolämpöä käyttävissä taloyhtiöissä kaivataan apua ja tukea Elenia Lämmöltä esimerkiksi hybridivaihtoehtojen valintaan. Silti taloyhtiöiden hallituksen puheenjohtajat ovat todenneet, että eivät ole lainkaan yhteydessä Eleniaan vaan isännöitsijä hoitaa kaiken yhteydenpidon. Isännöitsijällä ei kuitenkaan ole taloyhtiössä päättävää roolia, vaan hallitus tekee itse päätökset enemmän tai vähemmän asukkaiden kanssa. (Futurelab 2016.)

Maalämpöä tai poistoilmalämpöpumppua käyttävät asiakkaat katsovat taloyhtiön asukkaiden olevan perinteistä aktiivisempia ja osallistuvan päätöksentekoon. Kaukolämpö oli koettu kalliiksi ja vaihtoehtoja oli etsitty pitkään ennen kuin päätös toisesta lämmitysmuodosta on tehty. Elenia Lämmön palvelu oli näissä taloyhtiöissä koettu hyväksi ja ystävälliseksi. Hinta oli ollut tärkein syy siihen, miksi kaukolämmöstä luovuttiin. Tärkeimpiä lämmitystavan valintakriteerejä näillä taloyhtiöillä olivat hinta, ympäristöystävällisyys ja EU-standardit. (Futurelab 2016.)

Futurelabin (2016) tutkimuksen mukaan isännöitsijät eivät tunne Elenia Lämmön muita palveluita lainkaan, vain kaukolämpötaloissa Elenia Lämpö kohdataan päivittäin. Palvelu koetaan erittäin hyväksi ja asiakaspalvelijat ammattitaitoisiksi. Myös isännöitsijät kokevat kaukolämmön hinnan liian korkeaksi. Heidän mielestään tärkeimpiä lämmitystavan valintakriteerejä ovat hinta ja saatavuus. Isännöitsijät kehottivat Elenia Lämpöä ottamaan aktiivisen roolin vaihtoehtoisten lämmitysmuotojen kanssa sekä olemaan aktiivisempi taloyhtiöiden suuntaan ja järjestämään erilaisia infotilaisuuksia palveluistaan. Elenia Lämmön tulevaisuus nähdään lämmityksen asiantuntijana, ei pelkästään kaukolämmön asiantuntijana.

Futurelab (2016) listasi Elenia Lämmölle kehitysjatoksia luotauksen pohjalta. Elenia Lämpö voisi esimerkiksi tiedottaa näkyvämmiin taloyhtiöitä asiantuntijuudestaan hybridivaihtoehtoissa. Irtisanomistapauksiin on hyvä olla asiakaspalvelijoille tilanteenhallintatyökalut, jotta vältetään ikäviä tilanteita. Elenia Lämpö voisi mahdollisesti toimia jopa konsulttitoimistona eli energiaratkaisujen asiantuntijana, jonka puoleen isännöitsijät kääntyvät, kun alkavat selvittää hybridivaihtoehtoja.

2.5.4 Tuloksista kehityskohteiksi

Näiden tutkimusten yhteenvedot ja raportit käytiin tutkijan toimesta läpi siten, että niistä poimittiin Elenia Lämmön kehityskohteiksi asiakkaita eniten askarruttaneita seikkoja, joita olisi hyvä nostaa kehityskohteiksi tai huomioida asiakaslähtöisyyttä parannettaessa.

Edellä läpikäytyjen tutkimusten näkökulmat ja toteutustavat ovat olleet toisistaan poikkeavia, jolloin myös erilaiset palautteet ja tarpeet nousevat paremmin esille. Vertailu aiemmin toteutettuihin, perinteisempiin asiakastytyväisyystutkimuksiin, antaa perspektiiviä siihen, miten asioissa on kehitytty viime vuosien aikana.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSAINEISTO

Tämän opinnäytetyön metateoria on ollut subjektiivinen ontologia. Paradigma on ollut tulkinnallis-hermeneuttinen, sillä tässä yhteydessä on tutkittu merkityssisältöjä ja kulttuuria eli inhimillinen toiminta on ollut yhtenä tekijänä. Tutkimusote on ollut kvalitatiivinen ja tiedonhankinnan strategiana on ollut tapaustutkimus ja tutkimuskohteena yksilön toiminta asiakaspalvelutilanteissa. Metodeina käytettiin puolistrukturoituja haastatteluita sekä puolistrukturoituja teemahaastatteluita, joita täydennettiin syvähaastatteluin. Tukena on ollut myös osallistuva havainnointi.

Triangulaation periaatetta noudatellen aineistoa on kerätty monesta lähteestä ja tutkimuksessa on käytetty useampaa menetelmää tulosten saavuttamiseen, jolloin tuloksia voidaan pitää myös luotettavina (Anttila 2007, 143). Henkilöstön haastatteluiden sekä asiantuntijoille tehtyjen teemahaastatteluiden lisäksi on käyty läpi Elenia Lämpö Oy:n saamaa asiakaspalautetta sekä tehty benchmarking muutosjohtamisessa onnistuneeseen yritykseen (KONE Oyj).

Näiden menetelmien avulla haettiin kehitystyön pohjaksi kokemukseräistä tietoa yrityksen asiakaslähtöisyydestä, kehitysideoita yrityskulttuurin ja toimintatapojen muutokseen sekä hyväksi havaittuja keinoja muutosjohtamiseen. KONE Oyj valittiin benchmarking-kohteeksi, koska Elenia Lämmöllä on mahdollisuus ottaa oppia tältä menestyneeltä yritykseltä nimenomaan asiakaslähtöisestä yrityskulttuurista, strategian jalkauttamisesta sekä muutosjohtamisesta. Opinnäytetyöprosessin aikana oli mahdollista myös yhteistyö asiakaskokemuksen huomioimisesta ja sen hyödyntämisestä alan konsultointiyrityksen kanssa.

Instrumentteina ovat olleet haastattelukysymykset ja aineiston analyysi sisällön analyysiä käyttäen. Kyseessä on ollut keinoja painottava konstruktivinen tutkimus, jossa päämääränä on ollut yrityskulttuurin ja yrityksen toimintojen kehitys asiakaslähtöisyyden lisäämiseksi.

Teoreettiseen perustaan tutustumisen jälkeen eri teorioiden joukosta poimittiin Elenia Lämmön yrityskulttuurin muutokseen ja toimintojen kehittämiseen sopivimmat mallit. Yrityksen asiantuntijoiden haastattelut, henkilöstöhaastattelut, KONEelle tehty benchmarking, asiakaspalautteet ja toisten yritysten raportit asiakaslähtöisyyden eteen tehdyistä toimenpiteistä antoivat lisää näkemystä ja hyviä käytännönläheisiäkin keinoja yhtiön matkalle kohti asiakaslähtöisempää toimintaa.

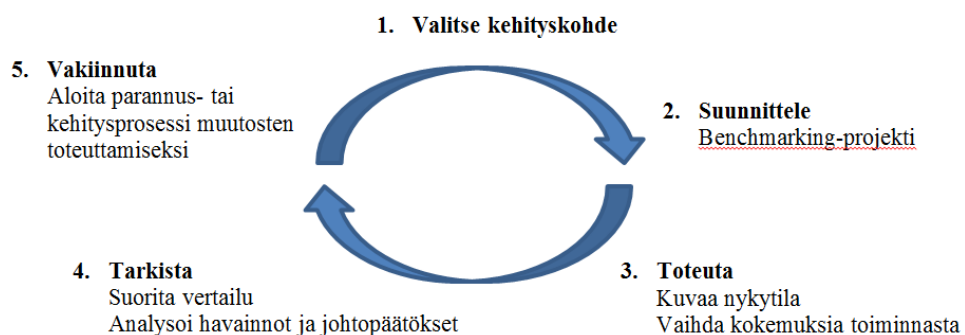
Teorioiden ja kerätyn primääritiedon analysoinnin pohjalta koottiin Elenia Lämmölle kehittämissuunnitelma, jonka avulla yhtiö voi kehittää yrityskulttuuriaan ja toimintojaan siten, että sen toiminta olisi jatkossa entistä asiakaslähtöisempää. Tämän lisäksi käynnistettiin tärkeimmät ja merkit-

tävimmät kehityskohteet organisaation kehittämiseksi ja asiakaslähtöisyyden lisäämiseksi.

3.1 Benchmarking

Benchmarking tarkoittaa oman toiminnan vertaamista toisten toimintaan, mieluiten alan parhaimpiin. Benchmarking voidaan suomentaa muun muassa esikuva-analyysiksi, vertailukehittämiseksi tai vertailuanalyysiksi, mutta Suomessa käytetään tavallisesti sanan englanninkielistä muotoa. Benchmarkingin ideana on etsiä paras tai ainakin nykyistä parempi toimintatapa, josta voidaan ottaa oppia oman toiminnan kehittämiseksi. Benchmarkingia käytetään esimerkiksi organisaation tuottavuuden, laadun, strategioiden, työprosessien tai työtapojen tehokkuuden systemaattiseen vertaamiseen. Ajatuksena on siis toisilta oppiminen sekä oman toiminnan kyseenalaistaminen ja mahdollisten heikkouksien löytäminen, jotta voidaan omaksua parhaita käytäntöjä omaan toimintaan ja alentaa kustannuksia sekä parantaa tuottavuutta. (Mikkelin Ammattikorkeakoulu n.d.; Kotimaisten kielten tutkimuskeskus 2006; Lahden Ammattikorkeakoulu n.d.)

Benchmarking-prosessissa on viisi selkeää vaihetta, jotka voidaan kuvata kehitysympyrässä (kuva 30).



Kuva 30. Benchmarking-prosessi (mukaillen Hotanen, Laine & Pietiläinen 2001, 14).

Strategian jalkauttamisesta, muutosjohtamisesta ja asiakaslähtöisestä yrityskulttuurista haluttiin saada lisäoppia näitä osa-alueita hyvin kehittäneeltä yritykseltä. Tämä oppi päätettiin hankkia benchmarkingin avulla. Elenia Lämmössä näillä osa-alueilla ei ollut riittävän vahvaa osaamista, joten kaikki kokemus ja kehitysideat olivat tervetulleita. Kohdeyritykseksi valittiin KONE Oyj, joka on kunnostautunut näistä jokaisella saralla. Benchmarking toteutettiin haastattelemalla yrityksen R&D Project Manageria etukäteen laadituilla kysymyksillä (liite 5). Tämä haastattelu toteutettiin sähköpostitse ja sitä täydennettiin myöhemmin kahdenkeskeisessä keskustelussa esitetyillä täydennyskysymyksillä ja vapaalla keskustelulla.

3.2 Haastattelut

Haastattelu on yleinen aineistonkeruumenetelmä, jonka tekemistä ohjaa se, millaista tietoa haastattelulla halutaan kerätä. Se sopii menetelmäksi, kun tavoitteena on tuottaa sellaista tietoa, joka koskee esimerkiksi mielenkiintoisia, käsityksiä, havaintoja, asenteita, arvoja ja kokemuksia. Haastattelut voidaan jakaa lajin mukaan esimerkiksi avoimiin haastatteluihin, teemahaastatteluihin, lomakehaastatteluihin ja asiantuntijahaastatteluihin. (Jyväskylän yliopisto 2015; Livia 2009.)

Henkilöstölle tehdyt haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina, jotta voitiin varmistaa, että ainakin tietyt tutkimuksen kannalta mielenkiintoiset ja hyödylliset asiat käydään haastattelun aikana läpi. Puolijäsennellyissä haastatteluissa osa kysymyksistä oli valmiina haastattelutilanteeseen mentäessä. Etukäteen laaditut kysymykset on esitetty liitteessä 6. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja niitä ei nauhoitettu, joten myös luottamuksellisista asioista voitiin keskustella. Haastatteluiden tallennustapana oli muistiinpanojen tekeminen.

Osa henkilöstön haastatteluista toteutettiin etähaastatteluina eli sähköpostitse, koska etäisyys toimipaikoille oli yksittäisten haastatteluiden tekemiselle liian pitkä. Vaihtoehtona olisi ollut virtuaalihaastattelut esimerkiksi videoneuvotteluyhteyden kautta, mutta kysymykset oli valmisteltu mahdollisimman yksiselitteisiksi ja siten haastattelun tekeminen sähköpostitse oli mahdollista.

Henkilöstöä haastateltiin asiakaslähtöisyyteen liittyen eri organisaatio- ja paikkakunnilta, vastuista ja paikkakunnilta. Näin haastatteluissa toteutui kerrosotanta, jonka hyötynä on se, että organisaation jokainen osa, ja tässä tapauksessa myös taso, tulee edustettua (Ramste 2014, 57).

Asiantuntijahaastattelut tehtiin teemahaastatteluina, koska niistä haluttiin saada esiin asiantuntijoiden omia kokemuksia vapaammin koko asiakaslähtöisyyden ja strategioiden jalkauttamisen kentästä. Teemahaastattelut olivat kuitenkin puolistrukturoituja, sillä niihin oli etukäteen mietitty asiakaslähtöisyyden alle teemat, joiden ympärillä haastattelun aikainen keskustelu käytiin (liite 7).

Teemahaastatteluiden keskustelunomaisessa haastattelutilanteessa korostuu vuorovaikutus. Tutkijalla on tällöin haastattelun kuluessa mahdollisuus seurata käyttäytymisen ilmiöitä, kuten tietoisuutta, aikomuksia ja elämyksiä. Menetelmänä teemahaastattelu sallii tutkimuksen kohteeksi valittujen henkilöiden mahdollisimman luontevan ja vapaan reagoinnin. Haastattelun keskustelunomaisuus saa tutkittavan suopeaksi tutkimukselle ja näin vapaamuotoiset ja joskus syvällisetkin keskustelut paljastavat haastattelussa asioita, joita ei olisi muutoin saatu selville. Hyvin toteutettuna teemahaastatteluissa voidaan huomioida ihminen sekä ajattelevana että toimivana olentona. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 7 - 8.)

Haastatteluiden ja tutkimustyön aikana aineistoa täydennettiin osallistuvan havainnoinnin avulla. Observoinnin eli havainnoinnin käyttö aineistonhankintamenetelmänä tapahtuu kokoamalla tutkittavasta ilmiöstä tietoa sitä seuraamalla ja tekemällä havainnoja. Havainnot kohdistuvat ihmisten toimintaan ja käyttäytymiseen eli tässä opinnäytetyössä yrityksen henkilökunnan toimintaan asiakastilanteissa ja aihealueeseen liittyvissä infotilaisuuksissa ja kokouksissa. Lisäksi havainnoitiin heidän ilmaisuaan keskusteltaessa asiakaslähtöisyydestä, strategioista sekä yrityksen tuotteista ja palveluista. (Jyväskylän yliopisto 2015.)

Suomalaisten haastattelututkimusten teorioiden mukaan reaktiivisten ja ei-reaktiivisten tietojenkeruumenetelmien käyttö samassa tutkimuksessa on eduksi. Eri menetelmiä yhdistettäessä onnistutaan paljastamaan empiirisestä todellisuudesta eri puolia. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 23 - 24.) Juuri siksi haastatteluiden rinnalla käytettiin edellä mainittua osallistuvaa havainnointia, joka voi haastattelun yhteydessä olla täysin informaalia ja ei-reaktiivista.

4 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Opinnäytetyössä pyrittiin löytämään keinoja yrityskulttuurin ja sen toimintamallien kehittämiseksi, jotta yrityksen toiminta saataisiin aiempaa asiakaslähtöisemmäksi.

Alan teorioihin tutustumisen pohjalta koottiin Elenia Lämmölle soveltuvia malleja ja toimintatapoja. Näitä käytiin läpi yhtiön asiakkuus- ja kehitysjohdajan kanssa ja niistä valikoitiin ne, joita ensisijaisesti lähdettiin kehittämään.

Opinnäytetyön yhteydessä tutustuttiin Elenia Lämmön asiakastytyväisyyskyselyiden kautta saatuun asiakaspalautteeseen, jotta nähtäisiin, mihin asioihin asiakkaat toivoisivat yhtiön panostavan jatkossa. Näiden tiedonhankintojen pohjalta tehtiin yhteenvetoa tarvittavista kehityskohteista.

Elenia Lämmössä on ollut meneillään skenaarioprojekti, jossa muodostettiin tulevaisuuskuvat eri lämmitysmarkkinoista vuodelle 2025. Tämä auttoi osaltaan tulevaisuuden hahmottamisessa ja antoi opinnäytetyön toiminnalle suuntaviivoja.

Teorioiden, toimintamallien ja tutkimustyön myötä nousseita kehitysideoita ja toimintamalleja jalostettiin Elenia Lämmön asiakasrajapinnasta vastaavan kanssa käydyissä keskusteluissa pitkin opinnäytetyöprosessia.

4.1 Benchmarking

Tutkija valitsi benchmarkingin kehityskohteiksi asiakaslähtöisyyden, muutosjohtamisen, strategioiden jalkauttamisen ja yrityskulttuurin kehittämisen. Tämän jälkeen suunniteltiin, miten benchmarking toteutetaan. Benchmarking kohteeksi valittiin KONE Oyj sen perusteella, että siellä oli tutkittavia asioita kehitetty menestyksekkäästi. Yhteyshenkilö valikoitui henkilökohtaisten kontaktien kautta ja oli sellainen, jonka kanssa tutkija on samalla aaltopituudella, joten voitiin varmistua, että benchmarkingia toteutettaessa puhutaan samasta asiasta ja osapuolet ymmärtävät toisiaan.

Etukäteen varmistettiin, että benchmarkingin tekeminen sopi KONE Oyj:lle. Tutkija kertoi yhteyshenkilölle millainen oli Elenia Lämmön nykytila tutkittavien asioiden osalta ja mistä lähtökohdista ja mitä tavoitellen benchmarking haluttiin toteuttaa. Tutkijan laatimat kysymykset lähetettiin sähköpostilla yhteyshenkilölle huhtikuussa 2016 ja niihin toivottiin vastausta viikon kuluessa. Vastaukset kysymyksiin saatiin saman päivän aikana, koska kysymyksiä oli osattu odottaa. Tämän jälkeen sovittiin yhteyshenkilön kanssa viikon päähän kokous, jotta voitaisiin käydä vastaukset läpi ja tutkija voisi esittää mahdollisia lisäkysymyksiä. Viikon päästä pidetyssä kokouksessa vaihdettiin keskustellen kokemuksia toiminnasta, käytiin läpi sähköpostitse saatuja vastauksia ja tutkija esitti niihin tärkeitä lisäkysymyksiä. Tämän lisäksi käytiin avointa keskustelua aiheen tiimoilta.

Benchmarkingin jälkeen havaintoja analysoitiin ja tutkija kokosi Elenia Lämmölle benchmarkingin kautta nousseet Elenia Lämmölle sopivat kehityskohteet, joihin paneutuminen auttaisi kehittämään asiakaslähtöisyyttä ja olisi tukena muutosjohtamisessa ja strategian jalkauttamisessa.

4.2 Henkilöstön haastattelut

Henkilöstön haastattelut toteutettiin syyskuussa ja lokakuussa 2016. Haastatteluita tehtiin yhteensä kaksikymmentä ja ne toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina. Etukäteen listatut kysymykset on esitetty liitteessä 6. Haastatteluja ei nauhoitettu, koska se olisi vaikuttanut siihen, miten avoimesti henkilökunta asioista keskusteli ja miten rehellisesti myös negatiivisista asioista voitiin kertoa. Niinpä tutkija päätti, että sopivana tallennusmuotona olivat muistiinpanot.

Haastateltavia valittaessa varmistettiin kerrosotannan toteutuminen sillä, että haastateltavat valittiin yhtiön eri toimipaikoilta, organisaation eri tasoilta ja heistä osa työskenteli asiantuntijatehtävissä, osa työntekijöinä, osa toimihenkilöinä ja osa esimiehinä. Haastateltujen sijoittumista yrityksen organisaatioon on havainnollistettu kuvassa 31. Organisaatiokuva on muokattu siten, että yksittäiset haastatellut henkilöt eivät erotu kuvasta,

minuuttia kestänyt haastattelu sen sijaan, että hän olisi omien sanojensa mukaan vastannut kysymyksiin yksittäisin sanoin.

Tämän jälkeen pidettiin haastatteluissa muutaman päivän tauko ja käytiin saatuja vastauksia läpi ja rytmitettiin haastattelukysymyksiä hieman uudelleen, jotta kysymysten järjestys olisi loogisempi ja tutkijan olisi haastattelun kuluessa helpompi niitä seurata. Käytännössä kysymys oman asiakaslähtöisyyden parantamisesta siirrettiin heti oman asiakaslähtöisyyden arvioinnin jälkeen, koska haastateltavat lähtivät perustelemaan ja pohtimaan arvioinnin jälkeen hyvin luontevasti myös sitä, miten voisivat olla vielä asiakaslähtöisempiä. Kysymykset ovat lopullisessa järjestyksessään liitteessä 6.

Seuraavaksi haastateltiin muutaman päivän kuluttua mittariasentajaa ja siitä muutaman päivän päästä teknistä asiakaspalvelijaa, kun heidän kanssaan löydettiin haastatteluun sopiva ajankohta. Syyskuun lopussa ja lokakuun alussa tehtiin useampi haastattelu päivässä, jotta saatiin käytyä läpi kaikki ennalta suunnitellut haastattelut. Näistä ensimmäisenä oli lämpöasentajan haastattelu, sitten ympäristöpäällikön haastattelu, sitten voimalaitoksen vuorottajan, valvojan ja hoitajan haastattelu. Viimeisenä haastateltiin vielä yhtä lämpöasentajaa.

Haastateltaville kerrottiin haastattelun aluksi, että haastattelu tehdään osana tutkijan opinnäytetyötä, ja haastattelut haluttiin tehdä, jotta henkilöstön ajatukset ja mielipiteet tutkittavasta aihealueesta tulisivat esille ja ne voitaisiin huomioida toimintaa kehitettäessä. Heille kerrottiin myös, että yksittäiset vastaukset eivät tulisi erottumaan tulosten raportoinnissa ja keskustelu olisi täysin luottamuksellista. Siten asiat, joita haastateltavat eivät halunneet julkisuuteen, eivät yksittäisinä vastauksina raporttiin myöskään päätyisi, mutta ne voitaisiin huomioida toimintaa kehitettäessä.

Vaikka haastattelukysymykset olivat ennalta listattuja, niiden läpikäynti tapahtui kasvokkain toteutetuissa haastatteluissa vapaasti keskustellen. Henkilökohtaiset haastattelut kestivät pääsääntöisesti puolesta tunnista tuntiin ja niihin käytettiin yhteensä aikaa hieman yli kymmenen tuntia. Kasvokkain käydyistä haastatteluista tehtiin muistiinpanoja 15 sivua.

Koska tutkija on organisaation sisältä ja haastateltavat olivat tutkijalle ennestään tuttuja, oli haastatteluissa luottavainen ja avoin ilmapiiri. Lisäksi luvattiin, että työnantajalle raportoitavat vastaukset eivät yksilöisi vastaajia. Näistä syistä henkilöstön haastatteluissa saatiin kattavia ja osittain hyvin syvällisiäkin vastauksia, jotka niiden luottamuksellisuuden vuoksi on jätetty pois tästä raportista. Vastaukset auttoivat kuitenkin tutkijaa saamaan perspektiiviä asioiden todelliseen tilaan ja auttoivat kehityskohteiden priorisoinnissa ja asioiden eteenpäin viennissä.

Henkilökohtaisissa haastatteluissa oli mahdollista selittää tarkemmin yksittäisen kysymyksen sisältöä. Koska yhtiön strategia asiakaslähtöisyyden osalta ei ollut haastateltaville tuttu, tukeuduttiin haastattelun yhteydessä kirjalliseen materiaaliin, jossa käytiin tutkijan johdolla läpi, miten asiakas näkyy yhtiön strategiassa. Tämän jälkeen oli mahdollista keskustella tarkemmin siitä, miten strategian asiakasfokus näkyi haastateltavan työssä.

4.2.2 Sähköpostitse tehdyt haastattelut

Oulaisiin, Kärsämäelle, Jyväskylään ja Heinolaan haastattelukysymykset lähetettiin sähköpostilla toimipaikkojen etäisyyden vuoksi. Sähköpostilla lähetetyt haastattelukysymykset lähetettiin seitsemälle henkilölle syyskuun puolivälissä, kun muutama kasvokkain tehty haastattelu oli pidetty ja samalla oli päästy tarkastamaan, että kysymykset oli muotoiltu siten, että ne oli helppo ymmärtää.

Sähköpostissa oli kerrottu, että tutkija tekee haastattelun osana Elenia Lämmölle tekemäänsä opinnäytetyötä. Vastaajia kehoitettiin olemaan tutkijaan yhteydessä, mikäli he halusivat tarkennusta kysymyksiin. Jotta henkilöstö ymmärtäisi omien vastaustensa tärkeyden, sähköpostiviestissä kerrottiin, että haastattelu tehdään vain muutamalle työntekijälle. Vastausaika annettiin kymmenen päivää. Yksi muistutusviesti vastaamisesta lähetettiin henkilökohtaisesti niille työntekijöille, jotka eivät olleet vielä kyselyyn vastanneet. Tarkempi sähköposti on liitteen 5 alussa.

Sähköpostitse saatiin vastaukset haastatteluun kuudelta henkilöltä ja vastauksista jäi tutkijalle kuuden sivun pituiset muistiinpanot. Osalla sähköpostitse lähetetyt vastaukset olivat hyvinkin laajoja, joten henkilökohtaisen kontaktin puuttuminen haastattelussa ei merkittävästi heikentänyt vastausten kattavuutta. Yhdessä tapauksessa todettiin, että vastaaminen sähköpostitse tuntui vaikealta ja vastauksista tulisi näin vain parin sanan mittaisia, joten haastattelu tehtiin lopulta kasvotusten.

4.2.3 Jatkotoimenpiteet

Haastatteluista kertyi kaiken kaikkiaan muistiinpanoja yhteensä 21 sivua. Muistiinpanoja ei ole tässä työssä mukana niiden luottamuksellisuuden vuoksi, mutta ne tallennettiin tutkijan arkistoon. Haastatteluiden pohjalta koottiin tulokset ja kehitysehdotukset, jotka käytiin läpi asiakkuus- ja kehityspäällikön kanssa syyskuussa ja lokakuussa 2016. Näiden keskusteluiden perusteella nostettiin asioita kehittämissuunnitelmaan ja uusiin toimintamalleihin.

4.3 Asiantuntijahaastattelut

Teemahaastatteluina toteutetut asiantuntijahaastattelut tehtiin heinäkuussa, syyskuussa ja lokakuussa 2016 Elenia Lämmön asiakkuus- ja kehi-

tysjohtajalle, operatiiviselle johtajalle sekä myyntipäällikölle. Haastatteluajankohta oli sovittu hyvissä ajoin ja haastatteluihin oli varattu etukäteen aikaa kaksi tuntia. Haastatelluista asiakkuus- ja kehitysjohtaja sekä operatiivinen johtaja ovat Elenia Lämmön johtoryhmässä.

Asiakkuus- ja kehitysjohtaja Tero Holapan haastattelut tapahtuivat kahdessa osassa opinnäytetyön kehityskeskusteluiden yhteydessä heinäkuussa ja syyskuussa 2016. Haastattelut tapahtuivat yhtiön omissa tiloissa olevassa kokoustilassa ja haastatteluosuuksiin käytettiin aikaa yhteensä kaksi ja puoli tuntia. Haastatteluista tehtiin muistiinpanoja heinäkuulta kolme sivua ja syyskuulta neljä sivua. Haastatteluiden yhteydessä kunkin teeman osalta lähdettiin yleisten asioiden läpikäynnin jälkeen analysoimaan tilannetta ja miettimään, miten asioita voitaisiin kehittää ja mitä asioiden kehittämällä saataisiin aikaiseksi. Haastatteluiden ja kehityskeskusteluiden jälkeen osa haastatteluissa ilmi käyneistä kehitystarpeista ja toimintamallien parannusideoista nostettiin kehittämissuunnitelmaan ja osa lähti heti toteutukseen.

Myyntipäällikkö Toni Nikkasen haastattelu toteutettiin syyskuussa 2016. Nikkasen haastattelu tapahtui yhtiön omassa neuvottelutilassa ja kesti kaksi ja puoli tuntia. Haastattelusta tehtiin muistiinpanoja neljä sivua. Haastattelun runkona käytettiin liitteessä 7 esitettyjä teemoja. Kunkin teeman osalta käytiin vapaamuotoista keskustelua lähinnä toiminnan kehittämistä silmällä pitäen. Tämän lisäksi haastattelua syvennettiin pohtimalla nykytilanteeseen johtaneita syitä, historiaa ja sitä, mikä on yrityksen tahtotila ja miten siihen päästäisiin. Haastattelun pohjalta nostettiin muutamia kehityskohteita Elenia Lämmölle tehtävään kehittämissuunnitelmaan.

Asiakkuus- ja kehitysjohtajan sekä myyntipäällikön haastattelut täydensivät teemahaastatteluissa syvähaastattelulla, sillä niissä päästiin keskustelemaan teemoista ja niiden merkityksestä myös henkilökohtaisella tasolla. Haastattelussa ei siis jääty sille tasolle, mitä haastateltava voisi kertoa kenelle tahansa haastattelijalle, vaan tutkijan kanssa käytiin läpi henkilökohtaisia (negatiivisiakin) ajatuksia yhtiön toimintamalleista ja yrityskulttuurista sekä niiden vaikutuksesta oman työn toteutusmahdollisuuksiin ja toiminnan kehittämiseen. Tämä toteutui etenkin asiakkuus- ja kehitysjohtajan haastatteluissa, koska haastatteluista ja kehityskeskusteluista käytiin vuoden aikana useampaan kertaan ja luottamus ja avoimuus tutkijaa kohtaan lisääntyivät kerta toisensa jälkeen.

Operatiivinen johtaja Janne Lamberg haastateltiin lokakuussa 2016. Haastattelu tapahtui Lambergin omassa huoneessa ja haastatteluun käytettiin aikaa puolitoista tuntia. Haastattelusta tehtiin muistiinpanoja kaksi sivua. Lambergin haastattelu oli puhtaasti puolistrukturoitu teemahaastattelu, sillä siinä ei lähdetty ennalta suunniteltujen teemojen osalta syvemmin pohtimaan ja analysoimaan asioiden taustoja ja kehitysmahdollisuuksia.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Yrityskulttuurin, muutosjohtamisen, asiakaslähtöisyyden ja strategian jalkauttamisen teorioihin ja yritysten tekemiin tutkimuksiin tutustumalla löydettiin tutkimuskysymyksiin hyvin vastauksia. Asiantuntijahaastattelut, henkilöstön haastattelut sekä benchmarking antoivat teorioiden ja niistä löytyneiden mallien toteuttamiseen konkreettisia keinoja. Tämän lisäksi tutkimustyön kautta löytyi todellisia kehitystarpeita ja -kohteita Elenia Lämmön toiminnassa ja toimintamalleissa. Tutkijan pitkä työhistoria tilajayrityksessä oli avuksi siinä, että teorioiden ja tutkimustyön pohjalta oli helpompi valita Elenia Lämmölle ja sen toimintaympäristöön soveltuvat toimintamallit ja kehityskohteet.

Kun tarkastellaan opinnäytetyön tutkimuksen tuloksia tutkimuskysymysten kautta, voidaan todeta, että niihin löydettiin vastauksia jo teorioista ja muiden yritysten käytännöistä. Tärkeimpänä tutkimuskysymyksenä oli: Miten päästään matkalle kohti asiakaslähtöistä yrityskulttuuria? Tämä tutkimuskysymys oli jaoteltu pienempiin kysymyksiin:

Ensimmäisenä kysymyksenä oli: Millaisten toiminta- ja johtamismallien avulla yrityksen asiakaslähtöisyys kehittyy? Tähän löydettiin merkittävimpinä ratkaisumalleina asiakaskokemuksen parantaminen, asiakastoiminnan kuvaaminen, analysointi ja kehittäminen sekä hallittu muutosjohtaminen.

Toisena tutkimuskysymyksenä oli: Miten asiakaslähtöinen strategia saadaan jalkautettua organisaatioon? Erilaisia ratkaisumalleja löytyy useita, mutta yhtenäistä niissä on suunnitelmallisuus ja muutosjohtaminen, osallistaminen, henkilön omaan työhön linkittäminen sekä tehokas viestintä.

Kolmantena kysymyksenä esitettiin: Miten henkilökunta saadaan ajattelemaan asiakaslähtöisesti? Asiakaslähtöisyyden tärkeyden korostaminen, henkilökunnan roolin tärkeyden viestiminen sekä johdonmukainen viestintä ovat tässä avainasemassa.

Lopuksi kysyttiin: Mitä esteitä on asiakaslähtöisyyden tiellä? Tällaisia esteitä voivat olla yrityskulttuuri ja vanhat toimintatavat, liika ylpeys sekä huono asenne.

Kuten edellä todettiin, näihin vastauksiin saatiin konkretiaa ja käytännönläheisyyttä haastatteluiden ja benchmarkingin kautta.

5.1 Benchmarking

Benchmarking tehtiin KONE Oyj:lle, jossa on ollut useita muutoksia viime vuosien aikana, ja joka on onnistunut luomaan asiakaslähtöisen yrityskulttuurin.

KONE Oyj:n viime vuosien muutokset ovat johtuneet yrityksen kasvusta viimeisen viidentoista vuoden aikana. Muutokset ovat yleensä liittyneet henkilöstömuutoksiin tai organisaatiomuutoksiin. Viimeisin suurempi ja uudenlaista ajattelutapaa viestivä muutos on ollut yrityksen tuotekehityksen yhdistäminen IT-organisaatioon. Tämä on tehty, jotta yhtiössä voitaisiin vastata paremmin digitalisaation ja IoT:n mukanaan tuomiin haasteisiin. (Forsström 2016.)

Suurissa muutostilanteissa KONE Oyj:ssä on käytäntönä hyödyntää muutostojohtamista. Pienemmissä organisaatiomuutoksissa näin ei tehdä. Suurissa muutoksissa henkilöstölle kerrotaan muutoksesta ja muutostarpeesta. KONE Oyj:ssä avainasioiksi näissä muutoksissa on koettu muutoksen perustelu (kick-off), kommunikointi (sähköposti, Q&A-palsta intranetissa), henkilöstön sitouttaminen (henkilöstön mukaan ottaminen suunnittelemaan muutosta käytännössä) sekä henkilöstön luottamuksen ostaminen (asiallinen perusteltu ajantasainen kommunikaatio). Näillä menettelyillä on pyritty loiventamaan henkilöstön lähestymiskulmaa suureen muutokseen. (Forsström 2016.)

Forsströmin (2016) kokemuksen mukaan asiakaslähtöisyys alkaa yritystrategiasta. Aikaisempi toimitusjohtaja oli saanut tuotua asiakkaan lähelle arkipäivän tekemistä jokaisella organisaation tasolla (huoltomiehestä suunnittelijaan tai myyntimieheen tai itse johtoryhmään). Kun asiakastarve ymmärretään, voidaan asiakasta varten kehittää oikeita ratkaisuja ja tarjota asiakkaan arvostamia asioita. Asiakastarpeen ymmärtämisessä auttoi asiakassegmenttien selkeyttäminen yritysasiakkaiden kohdalla. Tämän lisäksi yhden tai kahden asiakastarpeen nostaminen kehityskohteeksi kerrallaan, on helpottanut toiminnan fokuksen keskittämistä oikeaan paikkaan (esimerkiksi käytettävyys ja käyttäjäkokemus yhtenä kehityshankkeena yhden kehityskauden ajan.)

Asiakaslähtöisyys alkaa yrityksen arvoista ja onnistuneesta strategian maastouttamisesta. Onnistumiset asiakaslähtöisyyden saralla ruokkivat uusien menestystarinoiden syntymistä, etenkin kun näistä onnistumisista muistetaan tiedottaa. Asiakaslähtöisyyden pitää näkyä arvoissa ja strategioissa. Kun johtoryhmä on määritellyt strategiat ja visio on selkeä, voidaan henkilöstö valjastaa mukaan strategian maastouttamiseen ja ottaa mukaan miettimään, mitä nämä asiat tarkoittavat jokaisen omassa tiimissä ja työssä. (Forsström 2016.)

Organisaatiomallilla ei välttämättä ole tekemistä asiakaslähtöisyyden kanssa, usko Forsström (2016). Ennemminkin henkilöstön sitoutuminen, onnistunut kommunikaatio ja muutostilanteiden ja asiakastarpeiden tiedostaminen ovat ratkaisevassa asemassa kehitettäessä asiakaslähtöisyyttä.

KONE Oyj:n kanssa tehdyn Benchmarkingin pohjalta nousi muutamia kehityskohteita, joita voidaan soveltaa Elenia Lämmössä käytäntöön:

- asiakassegmenttien selkeyttäminen (ks. myös Alahuhta 2015, 62)
- yksi tai kaksi asiakaslähtöistä kehityskohdetta kerrallaan (esimerkiksi käytettävyys ja käyttäjäkokemus fokuksien)
- mietitään miten saadaan asiakas lähelle arkipäiväistä tekemistä
- muutosagentit käyttöön (oltava uskottavia ja sellaisia joilla on auktoriteettia)
- muutoksessa tärkeää kertoa Mitä tarkoittaa minulle? Miten toteutetaan omalla osastolla?

Benchmarkingissa esille tulleet hyvät toimintamallit otetaan huomioon Elenia Lämmön toimintaa kehitettäessä ja asiakaslähtöistä strategiaa jalautettaessa.

5.2 Henkilöstön haastattelut

Henkilöstön haastatteluiden kautta saatiin tietoa siitä, mitä mieltä henkilöstö on Elenia Lämmön asiakaslähtöisyydestä, omasta asiakaslähtöisyydestään, millaisissa tilanteissa henkilökunta kohtaa asiakkaita ja kuinka usein sekä mitä kehitysehdotuksia henkilöstöllä on yhtiön asiakaslähtöisyyden parantamiseksi. Lisäksi kerättiin tietoa siitä, miten hyvin henkilöstö tuntee yrityksen strategian ja siinä olevan asiakasosion ja onko henkilöstö miettinyt, mitä strategia tarkoittaa heidän työssään. Haastatteluissa käytiin läpi lisäksi henkilöstön kokemuksia Elenia Lämmön vahvuuksista ja toiminnan kehitystarpeista. Liitteessä 6 on esitetty tarkemmat haastattelukysymykset.

Henkilöstön haastatteluissa saadut tulokset:

- Osalla henkilöstöstä on päivittäisiä ja viikoittaisia asiakaskohtaamisia.
- Jokaisella on tuntuma siitä, mitä asiakaspalvelulähtöisyys tarkoittaa omassa työssä ja yhtiön toiminnassa.
- Henkilöstö on omasta mielestään asiakaslähtöistä.
- Henkilöstöllä oli esittää kehitysehdotuksia yhtiön asiakaslähtöisyyden parantamiseksi.
- Elenia Lämmön strategia ei ole henkilöstölle tuttu eikä tiedetä mitä strategia tarkoittaa omassa työssä.
- Lämpöluotsi on käsitteenä ja työtehtävänä epäselvä.
- Lämmönjakohuoneiden tarkastuskäytäntö on nykyisin kirjava.
- Henkilöstö osaa nimetä useita Elenia Lämmön vahvuuksia markkinoilla.
- Henkilöstöllä on paljon ajatuksia siitä, miten yhtiö voisi parantaa toimintaansa.
- Henkilöstön keskuudessa ei tiedetä mitä tuotteita ja palveluita yhtiöstä myydään kaukolämmön lisäksi.

5.2.1 Asiakslähtöisyys Elenia Lämmössä

Henkilöstön mielestä asiakslähtöisyys on asiakkaan palvelua siten, että asiakkaalle toimitetaan lämpöä. Tämän lisäksi pidetään kiinni palvelulu-pauksesta eli asiakkaan kysymyksiin vastataan kahden päivän sisällä. Asiakkaan pitäisi saada oikeat henkilöt kiinni helposti ja asiakkaan luo tulisi pyrkiä lähettämään henkilö, joka todella osaa vastata asiakkaan kysymyk-siin

Lämmötoimittajan toiminnan tulisi haastateltavien mukaan olla mahdol-lisimman läpinäkyvää asiakasrajapintaan. Tässä Elenia Lämmössä on pal-jon kehitettävää. Tuotteista, palveluista ja hinnoittelusta sekä yhtiön toi-minnasta pitäisi pystyä kertomaan sidosryhmille avoimesti.

5.2.2 Henkilöstön arvosana asiakslähtöisyydestä

Haastattelun yhteydessä henkilöstöä pyydettiin antamaan itselleen arvo-sana omasta asiakslähtöisyydestä asteikolla 1 - 5 (, jossa 1 = en ajattele asiakasta työssäni ja 5 = otan asiakkaan tarpeet huomioon kaikessa työs-säni). Vastaukset saatiin 19:ltä haastatellulta ja arvosanan keskiarvoksi tu-li 4,1 ja mediaani oli 4 (kuva 32).



Kuva 32. Henkilökohtainen asiakslähtöisyys Elenia Lämmössä asteikolla 1 - 5.

Tämä tulos tuki henkilöstön haastatteluiden aikana saatua tuntumaa henkilöstön asiakslähtöisyydestä ja asenteesta. Vain muutamilla haasta-telluilla esiintyi satunnaista turhautumista asiakaspalvelutilanteiden hoi-toa kohtaan.

Kun henkilöstöltä kysyttiin, mikä on heidän asiakaslähtöisen asenteensa salaisuus, saatiin seuraavanlaisia vastauksia:

"Minä itte, kuka muukaan. Toista ihmistä arvostaen. Ei olla tyyneitä."

"Työmoraali. Kuuluu työhön/työnkuvaan."

"Geenit. Osaan ajatella tilanteen omalle kohdalle -> helpompi ymmärtää."

"25 vuotta kuunnellut ihmisten valittavia puheluita valvomossa."

"Ei tuu liksaa, jos kukaan ei lämpöä osta."

"Asenne on luonnekysymys. Ei itsellä hälläväliä meininkiä."

"Ei itsellä ole seurustelutahtoa, mutta asiasta olen mielelläni yhteydessä asiakkaan kanssa."

"Oma ajattelutapa on sellainen, että kohtelee muita kuin haluaisin itseään kohdeltavan."

"Asettaa itsensä asiakkaan asemaan."

"Asiakaspalvelutyössä tyytyväinen asiakas on merkki siitä, että olet onnistunut omassa työssäsi."

"Luonne. Elämäkokemus. Tykkään työstäni."

"Jos asiakas saa huonoa palvelua, niin asia on hyvin nopeasti mediassa / somessa. Jos asiakas saa hyvää palvelua niin uutinen ei valitettavasti "leviä" yhtä nopeasti kuin huonot kokemukset, mutta tähän yhtiö voisi varmasti vaikuttaa itekin esim. some-kanavien kautta."

"Asiakkaan takia tätä tehdään."

"Äidinmaidossa, kasvatuskysymys. Jokainen ihminen on erilainen."

"Asenne on, että asiakas on tärkeä."

"En ole asiakaslähtöinen."

"Oma kasvatus: Muiden huomioon ottaminen on tärkeää."

"Olen toiminut aikaisemmin asiakaspalvelutehtävissä."

"Kokemus – kokemukset komennuksilta. Asiakaspalvelua. Nöyryyttä."

"Kuuluu toimenkuvaan."

"Aikaisempi asiakaspalvelu-/myyntitausta."

"Asiakkaan odotukset – saa mitä tilaa."

"Hoidetaan ongelmatilanteet tyylikkäästi – viimeistely!"

"Palveleva yhtiö."

"Asiakaspalvelutausta."

"Verenperintö."

"Porukka tietää, että on velvollisuus pitää kylä lämpöisenä."

Haastatteluista saatiin henkilöstöltä todella paljon hyviä kehitysehdotuksia ja kommentteja Elenia Lämmön asiakaslähtöisyyteen ja toimintaan yleensä.

5.2.3 Elenia Lämmön vahvuudet ja kehityskohteet

Luotettavuus, ympäristöystävällisyys, helppous, vaivattomuus, toimitusvarmuus ja turvallisuus ovat asioita, jotka henkilöstö kokee kaukolämmön ja sitä kautta Elenia Lämmön tuotteen vahvuuksiksi. Elenia Lämpö on vastannut esimerkiksi uusiutuvien polttoaineiden osuuden korotustavoitteisiin edelläkävijänä. Näitä vahvuuksia tulisi henkilöstön mielestä korostaa

enemmän yrityksen mainonnassa. Lisäksi nimenomaan Elenia Lämmön vahvuudeksi todettiin sitoutunut henkilökunta.

Näkyvyyttä ja mainontaa kaivataan muutenkin lisää. Kaukolämpö on henkilöstön mielestä tuotteena niin huomaamaton, että se pitää osata nostaa esille edellä mainittuja argumentteja korostaen. Lisäksi heidän mielestään olisi hyvä korostaa sitä, että kaukolämpö on aidosti kotimainen ja paikallinen tuote ja sen tekeminen työllistää ihmisiä lähialueilta. Kaukolämmön jakeluun tarvittava infrastruktuuri on jo olemassa, joten sitä on helppo hyödyntää.

Henkilöstö tiedostaa sen, että nykyinen monopoliasema-ajattelu täytyy unohtaa ja lähteä tosissaan muuttamaan yritystä kaukolämpöyhtiöstä palveluyhtiöksi. Kaikki eivät ole tietoisia siitä, millaisia toimenpiteitä palvelulähtöisyyden eteen on yhtiössä tehty tai suunniteltu. Sisäinen tiedottaminen näistä asioista on tapahtunut erilaisissa infotilaisuuksissa. Näihin eivät kaikki pääse kuitenkaan osallistumaan esimerkiksi vuorotyön vuoksi tai kiireellisistä työtehtävistä johtuvista syistä. Näistä asioista on tiedotettu myös Elenia Lämmön sisäisessä tiedotteessa Muhvissa ja Elenian intranetissä. Mikäli näiden kautta tieto ei ole saavuttanut henkilöstöä, he ovat jääneet siihen uskoon, että yhtiössä ei ole tehty mitään näiden asioiden eteen. Tiimipalavereissa olisi hyvä käydä yhtiötasoisia asioita välillä läpi.

Henkilöstö kaipaa lisätietoa Elenia Lämmön asioista, jotta heillä olisi valmius vastata kiperiinkin kysymyksiin yhtiön tuotteista ja palveluista. Esimerkiksi hinnoittelumallit, tarjolla olevat tuotteet ja palvelut sekä kaukolämmön hyvät puolet ja kilpailukyky vaihtoehtoihin lämmitysmuotoihin verrattuna ovat asioita, joista kaivataan lisätietoa ja valmiita perusteluita asiakkaille.

5.2.4 Luottamukselliset tulokset

Kasvokkain tehdyissä haastatteluissa keskusteltiin myös henkilökohtaisista asioista haastattelun aihealueeseen liittyen. Luottamuksellisista syistä näiden keskusteluiden sisältöä ja tuloksia ei julkaista, mutta niiden anti on ollut tutkijan käytettävissä toimintoja kehitettäessä ja kehityskohteiden tärkeysjärjestystä mietittäessä.

Henkilöstön haastatteluiden tuloksia käytiin läpi asiakkuus- ja kehitysjohdajan kanssa. Tuloksista käydyssä keskustelussa tuli ilmi, että moni henkilöstön esille nostama epäkohta oli jo hoidossa tai huomioitu, mutta tieto näistä asioista ei ollut tavoittanut henkilöstöä. Niinpä mietittiin uusia tapoja viestinnän ja tiedonkulun tehostamiseksi, jotta henkilöstökin tietäisi, millaisiin asioihin yhtiössä on panostettu.

Henkilöstölle tehtyjen haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että Elenia Lämmön yrityskulttuuri on asiakaslähtöisempi kuin oli osattu ajatella.

5.3 Asiantuntijahaastattelut

Seuraavassa esitellään tärkeimmät tulokset asiantuntijahaastatteluista, jotka tehtiin syys- ja lokakuussa 2016 Elenia Lämmön asiakkuus- ja kehitysjohtajalle, operatiiviselle johtajalle sekä myyntipäällikölle.

Elenia Lämpö Oy:n asiakastyytyväisyystutkimuksen tulokset ovat olleet paremmat vuodelta 2015 kuin aikaisempina vuosina. Myös henkilöstön tyytyväisyys on parantunut. Lämmön asiakkuus- ja kehitysjohtaja Tero Holapan mukaan nämä tulokset kulkevat käsi kädessä: mitä tyytyväisempää henkilöstö on, sitä tyytyväisempiä ovat myös asiakkaat. Tästäkin syystä on siis tarpeen huolehtia henkilöstön tyytyväisyydestä (vrt. Gerdt & Korhonen 2016, 234).

Asiakas edellä -infojen osalta Holappa uskoo, että jos asiakkaan edustajan pyydetään paikalle pitämään oma puheenvuoronsa, se toisi asiakkaan lähemmäs työntekijöitä. Asiakas voisi esimerkiksi Asiakas edellä -infossa kertoa omia kokemuksiaan muun muassa hybridikohteesta tai Elenia Lämmön palveluista yleensä.

Keskusteltaessa Elenia Lämmön henkilöstön osallistamisesta toiminnan kehittämiseen, Holappa totesi kaipaavansa keinoja siihen, miten yhtiön henkilöstö saataisiin aidosti mukaan muutokseen. Todettiin, että myös Elenia Lämmön henkilöstössä on havaittu olevan joukossa vaikuttajia, joiden mielipiteitä muut kuuntelevat. Elenia Lämmössä johdon viestit eivät usein tavoita henkilöstöä. Luotsilähettiläitä voitaisiin hyödyntää toiminnan kehittämisessä viestinviejinä omiin tiimeihin. Kun yhtiön asioista on mahdollisuus kuulla asioihin perehtyneeltä työkaverilta, niihin asennoiduttaisiin mahdollisesti vastaanottavaisemmin kuin esimieheltä kuulutuna. Nyt tulisi vain varmistaa, että Luotsilähettiläinä ovat oikeat henkilöt eli ne vaikuttajat, joita muu henkilökunta helpommin kuuntelee.

Asiakas edellä -infojen osalta Holappa ideoi, että työntekijät voisivat info-tilaisuuksissa kertoa omista asiakaskohtaamisistaan ja omasta asiakkaisiin liittyvästä työstään. Näin henkilöstöä saataisiin osallistettua ja vertaiset voisivat keskustella asiakaslähtöisyydestä näiden puheenvuorojen pohjalta.

Holappa kaipasi myös vinkkejä Elenia Lämmölle valittujen Luotsilähettiläiden hyödyntämiseen. Opinnäytetyön tulosten esittely Luotsilähettiläille olisi Holapan mukaan yksi kanava asiakaslähtöisyyden esille tuomiseen. Luotsilähettiläät voisivat kertoa tuloksista työtovereilleen ja heistä voitaisiin ottaa osa mukaan myös ideoimaan kehittämiskohteiden ja kehityshankkeiden käytännön toteuttamista. Luotsien syksyisen session jälkeen

Holappa totesi, että tilaisuuksien pitäisi olla Luotsilähettiläitä paremmin osallistavia. Syyskuinen tilaisuus oli ollut enemmän luentotyypin vaikkakin se sisälsi myös vierailun asiakkaalle toteutettuun hybridikohteeseen. Luotsilähettiläiden sessiot tulee valmistella paremmin ja tapaamisten väliin pitää saada enemmän sisältöä esimerkiksi ”kotitehtävien” ja sähköpostiviestien välityksellä.

Holapan mielestä strategian jalkauttamisessa apuna toimisivat ”strategialähettiläät” muun muassa KONE Oyj:ssä käytettyjen muutoslähettiläiden tapaan. Todettiin, että heidän olisi hyvä olla mahdollisuuksien mukaan omiensa joukosta eli ihan tavallisia työntekijöitä, jotka kahvipöytäkeskusteluissa, kokouksissa ja jokapäiväisessä työssä muistaisivat nostaa esille strategiaamme ja asiakaslähtöisyyden tärkeyttä. Lopputulemana päätettiin, että Luotsilähettiläitä voitaisiin hyödyntää myös strategialähettiläinä.

Elenian uuden asiakastietojärjestelmän osalta Holappa totesi, että yhtiössä on käytävä läpi, miten järjestelmää ja siitä saatavia tietoja voitaisiin hyödyntää asiakaslähtöisyyttä kehitettäessä.

Henkilöstö on kaivannut lisätietoa yrityksen tuotteista ja palveluista, hinnoittelumalleista sekä kaukolämmön vahvuuksista ja kilpailukyvystä vaihtoehtoihin lämmitysmuotoihin verrattuna. Infotilaisuuksissa näistä on kerrottu, mutta Holapan haastattelun yhteydessä ideoitii Luotsi-tiedote, jonka avulla Luotsilähettiläät voisivat työtovereilleen kertoa edellä mainituista asioista. Vaikka Luotsilähettiläille olisi kyseisistä asioista kerrottu, on heidän haastavaa ottaa asioita puheeksi ilman kirjallista materiaalia. Näin he saavat Luotsi-tiedotteen avulla avattua keskustelun esimerkiksi kahvitauolla. Näin Holapan kaipaamaa Luotsilähettiläiden aktiivisuutta tapaamisten välillä voidaan lisätä.

Henkilöstöhaastatteluissa ilmenneiden tarpeiden pohjalta Holappa päätti, että Elenia Lämmössä tehdään kysymys-vastaus -lista henkilökunnan ja asiakkaiden välisiin kohtaamisiin, koska tiedossa on kysymyksiä, jotka jatkuvasti nousevat esille heidän keskusteluissaan ja henkilökunta on toivonut näihin keskusteluihin lisää valmiuksia.

Elenia Lämmön operatiivinen johtaja Janne Lamberg totesi, että vaikka kaukolämmön markkinatilanteesta ja yhtiön kilpailukyvystä on puhuttu paljon ja tietoisuus on lisääntynyt, yhtiön henkilöstöstä riittävän moni ei ole vielä sisäistänyt asiaa. Tämän tilanteen parantamiseksi asioista keskustelua jatketaan edelleen infotilaisuuksissa ja tiimien omissa tapaamisissa. Yhtiöllä ei ole mahdollisuutta palata vanhaan ja jatkossa asiakkaiden saamiseksi on tehtävä aiempaa enemmän työtä. Yhtiössä on päätetty panostaa asiakasrajapintaan, mutta sen käytännön toteuttamiseen on saatava koko henkilökunta mukaan.

Lämpöluotsi-palvelukonsepti, asiakasrajapintojen nostaminen jokaisen kokouksen agendalle ja asiakkaiden kohtaamispisteiden tunnistaminen ovat Lambergin mukaan olleet hyviä askelia kohti asiakaslähtoisempää yrityskulttuuria. Lamberg korosti, että Elenia Lämmössä on myös havaittu, että viestintä on asiakaslähtöisen yrityskulttuurin kehittämisessä oleellisessa roolissa ja siksi viestinnän painopisteenä on syytä yhä enemmän olla asiakkuudet ja asiakaslähtöisyys.

Lambergin kokemuksen mukaan Elenia Lämmössä strategian maastouttamisessa avaintekijänä on osallistaminen. Tämä on aikaisemmin tapahtunut lähinnä toimihenkilöiden kohdalla erilaisten strategiapajojen ja skenaarioharjoitusten kautta. Jatkossa Lamberg toivoisi strategiatyöhön henkilöstöä mukaan mahdollisimman laaja-alaisesti. Hän esittikin mahdollisuuden tehdä strategiaa alhaalta ylöspäin eli siten, että työntekijät esittävät tulevaisuuden ja kilpailukyvyn kannalta tärkeitä asioita, jotka huomioiden strategiaa lähdetään jalostamaan yhteistyössä.

Strategian tekemisen merkitys ei ole ollut kaikille kirkasta. Siksi olisi hyvä kerrata henkilöstölle, miksi strategioita tehdään. Näin luodaan paremmat lähtökohdat strategian maastouttamiselle.

Lamberg näkee yhtiön johtoryhmän muutostilanteiden, strategian jalkauttamisen ja asiakaslähtöisemmän yrityskulttuurin moottorina. Keski-johdon sitouttamiseen hän on osallistamisen lisäksi todennut tehokkaiksi työkaluiksi bonustavoitteet ja strategiaan kirjaamisen ohjauvuuden. Asiakaslähtöisyyteen liittyvinä bonustavoitteina hän mainitsi esimerkkinä uusasiakashankinnan ja asiakastyytyvyyden. Strategiaan kirjattujen asioiden osalta on aina hyvä argumentoida, miksi näitä asioita halutaan painottaa. ”Kahden tulen välissä” työskentelevä keskijohto ansaitsisi oman työnsä tueksi esimerkiksi ulkopuolisen valmentajan, joka antaisi tukea esimiestyöhön, johtamiseen sekä itsensä kehittämiseen.

Asiakkaat ovat pakottaneet meidät liikkumaan ja kilpailutilanteessa muutokseen kaukolämpöyhtiöstä palveluyhtiöksi. Tämä on todella iso muutos koko alalle. Nikkanen vertasikin tätä suuren laivan kurssin kääntämiseen. Rohkeus tehdä ja toteuttaa on aikaisemmin puuttunut, mutta viimeisen vuoden aikana myös Elenia Lämmössä on uskallettu lähteä muuttumaan. Nikkanen totesikin puoliksi sarkastisesti, että uusi liiketoiminta vaatii nimensä mukaisesti liikettä ja toimintaa eli vähemmän jauhamista ja enemmän tekoja.

Toni Nikkanen totesi, että jos Hämeenlinnan osalta ollaan asiakaslähtöisyydessä oltu hieman jälkijunassa, niin Elenian muiden toimipaikkojen kohdalla näistä virheistä voidaan nyt ottaa oppia ja toimia jatkossa aktiivisemmin ja asiakaslähtöisemmin asiakkuuksien säilyttämiseksi.

Asiakaslähtöisyys näkyy hyvin Elenia Lämmön strategiassa, muttei niin paljon vielä toiminnassa kuin pitäisi. Henkilöstöltä löytyy hienosti näke-

mystä ja siksi infotilaisuudet ja niissä käytävä dialogi niin asiakaslähtöisyydestä kuin tuotteista ja palveluistakin on todella tärkeää.

Jatkossa myynti keskittyy vähemmän megawattituntien myyntiin ja enemmän palveluiden myyntiin. Elenia Lämmön palvelutarjonta tarkentuu ja täydentyy parhaillaan. Yhtenä avaintekijänä Nikkasen mukaan on monipuolinen asiakasta vastaan tuleminen.

Elenia Lämmön asiakaspalvelu ei ole vielä niin henkilökohtaista kuin sen tulisi olla. Asiakaslähtöisyys pitäisi saada osaksi yrityksen toimintamalleja ja yrityskulttuuria. Asiakkaan henkilökohtaisia kohtaamisia tulee lisätä. Askel oikeaan suuntaan ovat asiakaspalvelun proaktiiviset soitot taloyhtiöiden hallituksiin. Tätä kautta on tullut useita kutsuja myynnille taloyhtiöiden hallitusten kokouksiin. Näin on taloyhtiöihin saatu viestiä ajankohtaisista kaukolämpöasioista sekä yhtiön uusista asiakasratkaisuksista.

Nikkasen haastattelun yhteydessä todettiin, että Elenia Lämpö on aikanaan lopettanut asiakaspalvelupisteet. Tämän jälkeen asiakkaat eivät ole tavoittaneet Elenian edustajia kovinkaan helposti kasvotusten käytäviin keskusteluihin. Henkilökohtaiset keskustelutilanteet ovat olleet mahdollisia vain messuilla ja erikseen järjestetyissä tapahtumissa. Nyt tässä ollaan tulossa hieman takaisin päin, kun Elenia Lämmöllä on kaksi viikkoa avoina pop up -toimisto Hämeenlinnan keskustassa marraskuussa 2016.

Yhtiön tuotteista ja palveluista on kerrottu aktiivisesti kiinteistöliitolle, kaupungin päättäjille sekä taloyhtiöiden hallituksille. Läpinäkyvyys toiminnassa on tärkeää. Nikkanen on huomannut, että saa jatkuvasti kertoa tapaamisissa, miten kaukolämpöä tehdään ja miten se asiakkaille toimitetaan. Läpinäkyvyyttä kaivataan myös hinnoitteluun, esimerkiksi siihen, miten perusmaksu määräytyy.

Strategian jalkauttamisen osalta Nikkanen näki tärkeimmäksi tavoitteeksi sen, että kaikkien pitää aidosti uskoa strategiaan ja seistä strategian takana. Pitää olla luotto siihen, että ollaan oikealla polulla ja yhdessä tehdään oikeita asioita. Tiimien strategioiden pohjalta tulee tehdä vielä toimintasuunnitelmat, jotta päästään konkretiaan.

Nikkasen haastattelussa keskusteltiin myös henkilökohtaisista mahdollisuuksista ja haasteista yrityksen toimintaa kehitettäessä ja ne ovat vaikuttaneet muun muassa Elenia Lämmön asiakaslähtöisyyden parantamiseen tähtääviin kehityskohteisiin ja niiden priorisointiin.

5.4 Havainnointi

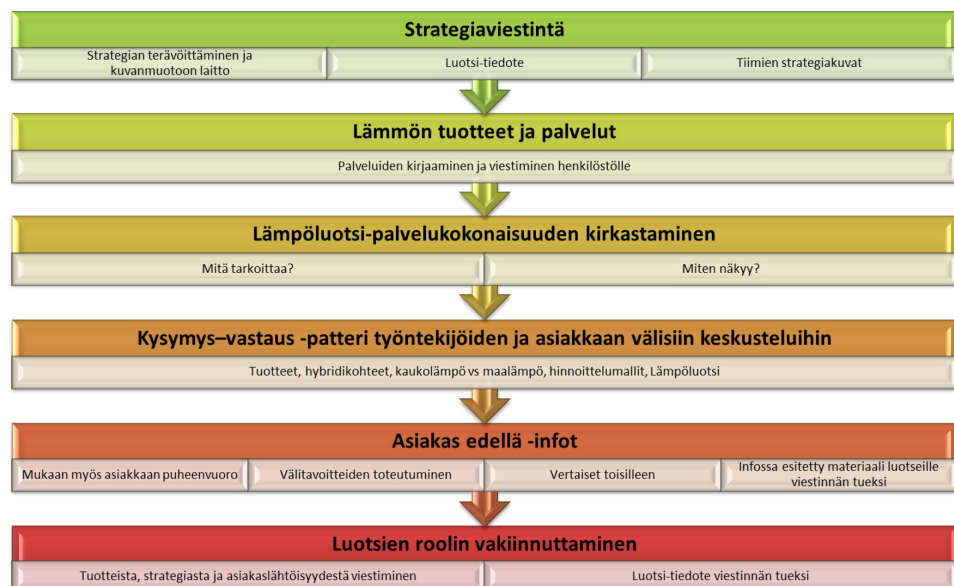
Kuten edellä jo viitattiin, henkilöstön haastatteluiden yhteydessä tuli vahvasti sellainen vaikutelma, että henkilöstö on asenteeltaan pääsääntöisesti asiakaslähtöistä. He antoivat itselleen avoimesti ja rehdisti, vaikkakin hieman kainostellen, hyvän tai kiitettävän arvosanan asiakaslähtö-

syydestä. Suurimmalla osalla on aidosti tahto uskoa siihen, että kaikki haluavat ajatella asioita huomioiden asiakkaat.

Jokaisen henkilöstölle kasvokkain tehdyn haastattelun yhteydessä käytiin läpi kirjallisen aineiston tukemana Elenia Lämmön strategian kolme painopistealuetta ja tutustuttiin tarkemmin asiakasratkaisut ja -fokus -kokonaisuuteen. Vaikka strategia ei ollut tuntunut suurimman osan kohdalla tutulta eikä sen tunnettu juuri vaikuttavan omaan työhön, löydettiin jokaisen kanssa keskustellen strategian osa-alueita, jotka sittenkin liittyivät omiin työtehtäviin. Tämän pohjalta todettiin, että strategian läpikäynti tiimitasolla ja henkilökohtaisia työtehtäviä ajatellen olisi mielekästä koko henkilöstölle ja voisi johtaa strategiasta johdettuihin toimintasuunnitelmiin, joihin olisi helpompi sitoutua kuin yhtiön yleisen tason strategiaan.

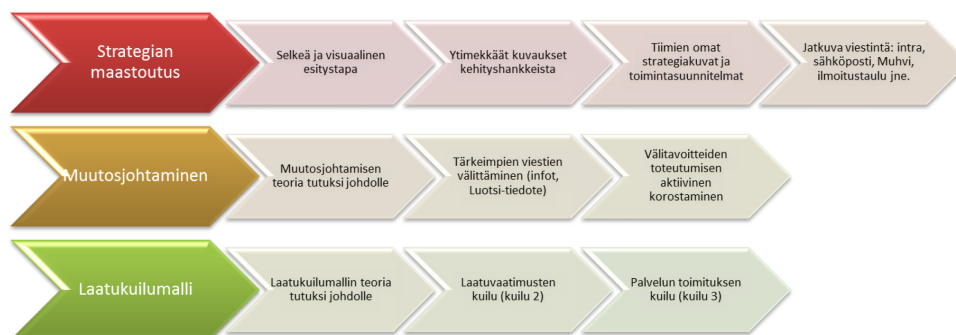
5.5 Kehittämissuunnitelma

Elenia Lämmölle on opinnäytetyön tuloksena laadittu kehittämissuunnitelma, jonka avulla organisaatio pääsee asiakaslähtöisyyden kehittämissuunnitelmassa eteenpäin. Kehittämissuunnitelman kehittämiskohteiksi valittiin strategiaviestintä, lämmön tuotteet ja palvelut, Lämpöluotsi-palvelukokonaisuuden kirkastaminen, kysymys-vastaus -patteri työntekijöiden ja asiakkaiden välisiin keskusteluihin, Asiakas edellä -infot sekä Luotsien roolin vakiinnuttaminen (kuva 33). Nämä painopistealueet valittiin niiden kiireellisyyden ja vaikuttavuuden perusteella. Lisäksi niiden kehittäminen luo hyvät pohjat myöhemmin toteutettaville kehityshankkeille.



Kuva 33. Kehittämiskohteet Elenia Lämmön asiakaslähtöisyyden kehittämiseksi.

Kehittämiskohteiden lisäksi Elenia Lämmössä suositellaan tehtäväksi kuvassa 34 esitetyt kolme kehityshanketta muutosjohtajuuden ja asiakaslähtöisyyden kehittämiseksi.



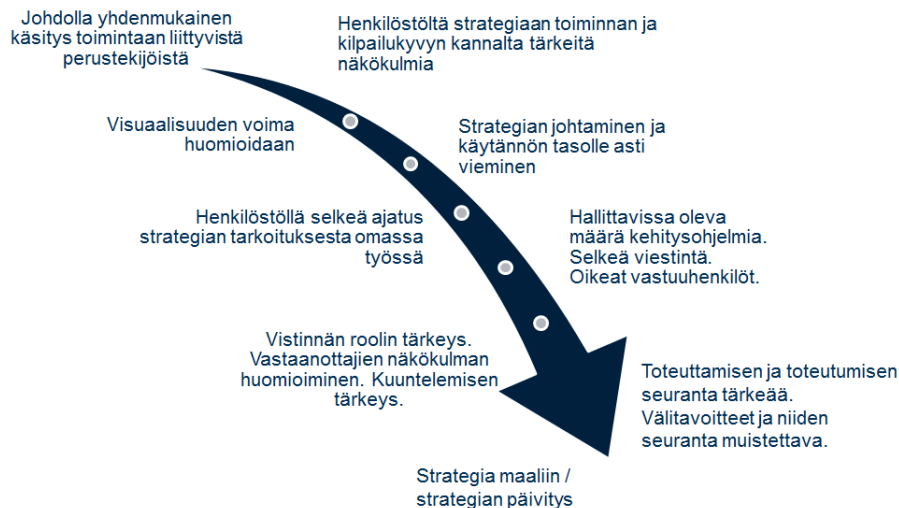
Kuva 34. Kehityshankkeet Elenia Lämmön asiakaslähtöisyyden kehittämiseksi.

Ensimmäinen näistä kehityshankkeista on strategian, etenkin sen asiakasosion, maastouttaminen. Toinen kehityshankkeista pohjautuu Kotterin (1996) kahdeksanvaiheisen muutosprosessin perehdyttämiseen esimiehille sekä eri vaiheiden huomioimiseen lähinnä asiakaslähtöisen strategian läpiviennissä. Kolmas kehityshanke on laatukuilumallin esittely organisaation johdolle ja mallin hyödyntäminen Elenia Lämmön toimintoja analysoitaessa. Laatukuilumallin avulla voidaan paikantaa niitä kohtia, joissa odotusten hallinnassa ja laadun tuottamisessa saattaa syntyä ongelmia.

Kehittämissuunnitelmien ja kehityshankkeiden jatkoksi on tehty kehitystyössä huomioitavien seikkojen listaus lähinnä asiakastytyväisyysskyselyiden ja henkilöstön haastatteluiden pohjalta.

5.5.1 Strategian maastouttaminen

Strategian maastouttaminen on ehdotettu nostettavaksi erilliseksi kehityshankkeeksi Elenia Lämmössä vaikka strategiaviestintä on jo osana kehittämissuunnitelmaa. Kuvassa 35 on esitetty vaiheita ja samalla kehityskohteita Elenia Lämmön strategian maastouttamiseen liittyen.



Kuva 35. Strategian maastouttamisen vaiheita ja kehityskohteita.

- Johdolla ja avainhenkilöillä tulee olla selkeä ja yhdenmukainen käsitys toimintaan liittyvistä perustekijöistä. Tämä voidaan muodostaa esimerkiksi johdon workshopissa (Kulmala 2014).
- Henkilöstöltä strategiaan nousevat toiminnan ja kilpailukyvyyn kannalta tärkeät seikat otetaan huomioon strategiaa hiottaessa (Lamberg 2016).
- Huomioidaan visuaalisuuden voima ja tarinat eli laitetaan vision, strategian ja arvojen visuaalinen puoli kuntoon (Masalin 2010; Kotter & Rathgeber 2009).
- Strategian johtaminen, selkeyttäminen ja fokusointi organisaation ymmärrettäväksi ja käytännön tasolla asti toteutumisen varmistaminen (Tuomi & Sumkin 2010).
- Henkilöstöllä tulee olla selkeänä ajatus siitä, mitä tämä strategian kohta tarkoittaa minulle / osastolleni. Oman työn merkitys pitää näkyä yhteisiin tavoitteisiin pyrittäessä (Alahuhta 2015, 56, 73).
- Kehitysohjelmaa tulee olla hallittavissa oleva määrä. Kehitysohjelmat määritellään ja niistä viestitään selkeästi ja lyhyesti. (KONEen esimerkki: Pitkänen 2010.)
- Kehitysohjelmilla on tärkeää olla oikeat vastaavat / ohjelmien omistajat (Alahuhta 2015, 71).
 - avainhenkilöitä
 - riittävät valtuudet kehitystoimiin
 - tuntevat asian tärkeäksi
- Muistetaan viestinnän roolin tärkeys
 - Hyödynnetään Design management -arvojen soveltaminen (tavoitettavuus, ymmärrettävyys, vetovoimaisuus, erilaisuus, uskottavuus ja luotettavuus, tunnettuus, värit, toimintaympäristö, käyttäytyminen) (Kulmala 2014).
 - Huomioidaan viestin vastaanottajien näkökulma viestinnässä (Pitkänen 2010).
 - Muistetaan kuuntelemisen tärkeys (Pitkänen 2010)
- Strategian toteuttamisen ja toteutumisen seuranta on tärkeää

- Välitavoitteet antavat voimia jatkoon (Kotter 1996; Masalin 2010).

5.5.2 Muutosjohtamisen malli Elenia Lämmölle

Muutoksen vaiheita on käyty useissa organisaatioissa läpi Kotterin (1996) kahdeksanvaiheisen muutosprosessin teorian mukaisesti. Myös Elenia Lämmössä on mahdollista hyödyntää tämän muutosprosessin vaiheita (kuva 36) ja sen oppeja erilaisissa muutostilanteissa, sillä sen vaiheet tuntuvat luontevilta yhtiön toimintaa ajatellen. Tämän opinnäytetyön yhteydessä on tarkasteltu Kotterin muutosprosessin eri vaiheiden läpikäyntiä lähinnä asiakaslähtöisyyttä ja strategian maastouttamista ajatellen. Tämän pohjalta on tehty yhteenveto Kotterin mallista ja sen hyödyntämismahdollisuuksista Elenia Lämmössä.



Kuva 36. Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosprosessi (Kotter 1989).

Kotterin malli on hyvä perehdyttää Elenia Lämmön esimiehille ja lukuosuutuksena heille onkin Kotterin ja Rathgeberin Jäävuoremme sulaa -kirja, sillä se on nopea- ja helppolukuinen perehdytys muutosjohtamisen saloihin.

Elenia Lämmössä Kotterin (1996) kahdeksanvaiheista muutosprosessia voidaan soveltaa seuraavasti:

1. Muutosten kiireellisuuden ja välttämättömyyden tähdentäminen
 - Markkinoiden ja kilpailutilanteen tutkiminen ja tulosten kertominen henkilöstölle
 - Mahdollisten kriisien tai merkittävien mahdollisuuksien määrittäminen esimerkiksi skenaariotyön kautta. Työn tuloksista viestittäminen henkilöstölle.

Miksi ja miten: Vasta kun henkilöstö ymmärtää, että nykytilan mukaisesti emme voi jatkaa, saadaan muutosprosessi todenteolla liikkeelle. Esimiehen tehtävä on muutoksen alkuvaiheessa auttaa henkilöstöä ymmärtämään ja hyväksymään ne syyt ja perusteet, jotka pakottavat muutokseen. (Kotter 1996; Valtionkonttori 2012.)

Tämä vaihe on asiakaslähtöisyyden ja uusien strategioiden osalta käyty läpi Elenia Lämmössä jo vuonna 2015. Henkilöstöllä on tiedossa, että vanhaan toimintamalliin on tultava muutos, jotta pysytään kilpailukykyisenä. Olisi hyvä, jos vielä voitaisiin korostaa muutoksen tuomia mahdollisuuksia ulkoa tulevien uhkien sijaan.

2. Ohjaavan tiimin perustaminen

- Riittävän vahva ryhmä, joka pystyy ohjaamaan muutosta
- Ryhmän saaminen tekemään työtä tiiminä – ryhmäytymisestä ja yhteisestä näkemyksestä huolehtiminen

Miksi ja miten: Isoissa muutoshankkeissa on hyvä perustaa ohjausryhmä, johon nimetään muutoksen avainhenkilöt, sillä muutoksen eteenpäin vieminen työyhteisössä vaatii sitoutunutta projektitiimiä. Ohjausryhmän tehtävänä on koordinoida muutosta ja sen toteuttamista sekä viedä käytännön toimintaa eteenpäin. Ohjausryhmä arvioi muutoksen edistymistä ja tarvittaessa tukee toteutumista erilaisilla toimenpiteillä, kuten tiedottamisella, keskustelutilaisuuksilla tai suunnan tarkistamisella. Tiimiin on hyvä valikoida työyhteisöstä sekä ihmisten johtajia eli leadereita että asioiden johtajia eli managereita. (Ilmarinen 2009; Kotter 1996; Valtionkonttori 2012.)

Elenia Lämmössä on olemassa ohjaavat tiimit sekä asiakaslähtöisyyden eteenpäin viemiseksi että strategian toteuttamiseksi. Näiden tiimien osalta on vielä hyvä varmistaa, että yhteinen tavoite on kirkas ja toimenpiteet tavoitteen toteuttamiseksi ovat selvät. Lisäksi tiimin yhteistyön sujuvuuteen on hyvä kiinnittää huomiota eikä pitää sitä itsestäänselvytenä. On myös hyvä miettiä, kaipaavatko tiimit leaderien lisäksi vielä managereita eli toimeenpanijoita.

3. Selkeän vision ja strategian laatiminen

- Vision laatiminen muutoshankkeen ohjenuoraksi
- Vision toteuttamisen varmistavien strategioiden laatiminen

Miksi ja miten: Päämäärän tulee olla kaikille selvänä mielessä ja strategian tulee olla kaikille ymmärrettävä ja toteuttamiskelpoinen. Esimiehen tulee varmistaa, että kaikilla on samanlainen käsitys muutosprosessin tavoitteesta. Tavoitteeseen vievät askeleet on hyvä konkretisoida, jotta niiden toteutumista on mahdollisuus seurata. Selkeytetään tiimeille, mitä jokaisen tulee tehdä, jotta tavoiteltu muutos on mahdollinen. (Kotter 1996; Valtionkonttori 2012.)

Elenia Lämmössä visio ja strategia on laadittu, mutta niiden muotoileminen selväksi ja kaikille ymmärrettäväksi on vielä kesken. Strategiasta on syytä tehdä kuva, jonka kautta strategian viestiminen jää paremmin henkilökunnan mieleen. Samassa yhteydessä on hyvä tehdä myös kehityskohteiden täsmentäminen ja terävöittäminen.

4. Muutosvisiosta viestiminen

- Kaikkien mahdollisten keinojen käyttäminen, jotta uudesta visiosta ja uusista strategioista voidaan viestiä tehokkaasti
 - Kuva
 - Luotsit
 - Luotsi-info
 - Infotilaisuudet
- Ohjaava tiimi näyttää mallia niistä toimintamalleista, joita henkilöstön odotetaan noudattavan

Miksi ja miten: Viestintä on onnistuneen muutoksen avaintekijä. Viestinnässä tulee muistaa, että tiedon käsitteleminen, pohtiminen ja tulkinta vievät aikaa. Muutoksen keskellä, kun kyse on usein tunnepitoisista asioista, huhut saavat helposti siivet. On siis tärkeää viestiä faktoja selkeästi, täsmällisesti ja toistuvasti. Viestintään käytettäviä kanavia on lukuisia, mutta olennaisinta on, että viestintää on riittävän paljon eri kanavissa ja että se on johdonmukaista ja yhtenäistä välineestä riippumatta. Ohjaavan tiimin tulee näyttää mallia uusista toimintatavoista. Viestintä ei myöskään saisi olla yksisuuntaista eli henkilöstölle on annettava mahdollisuuksia kysyä ja keskustella tilanteesta. Tässä ohjaavan tiimin rooli on tärkeä. (Ilmarinen 2009; Kotter 1996; Valtionkonttori 2012.)

Elenia Lämmössä on tärkeää muotoilla ja työstää viestinnän teemat seuraavien kysymysten avulla (Ilmarinen 2009):

- Mikä tämä muutos on?
- Mihin muutoksella pyritään?
- Miksi muutos tapahtuu?
- Miten muutos vaikuttaa minuun/meihin?
- Mitä minulta/meiltä edellytetään?
- Miten muutos etenee?
- Mitä tiedämme? Mitä emme tiedä?

Näiden kysymysten pohtimisen kautta saadaan muotoiltua helposti ymmärrettävä ja selkeä muutoksen keskeinen sanoma eli ydinviesti, jota voidaan toistaa jatkuvasti. Muutoksen ydinviestin muotoilemiseen auttavat vielä seuraavat kysymykset: Mitä muutoksella halutaan sanoa? Mitkä ovat kaikkein tärkeimmät viestit? Miten muutoksesta halutaan puhua? Minkälaista henkeä haluamme luoda? Ovatko keskeiset sanomat ymmärrettävässä muodossa? (Ilmarinen 2009.)

Elenia Lämmössä on hyvä muistaa myös visiosta ja strategiasta sekä asiakaslähtöisyydestä viestimisen jatkuvuus. Kun ydinviesti saadaan muotoil-

tua, yhtiössä on useita viestintäkanavia, joita kannattaa hyödyntää muutoksen läpiviennissä.

5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan

- Esteistä irtautuminen
- Muutosvisiota heikentävien järjestelmien tai rakenteiden muuttaminen
 - Viesti jatkossa myös kollegoilta, ei vain esimiehiltä
- Riskien ottamisen sekä uudenlaisten ideoiden ja toimenpiteiden kannustaminen
 - Aloitetoiminnan teemaviikko: asiakaslähtöisyys

Miksi ja miten: Vaikuttamisen ja hallinnan tunne tukee jaksamista ja hyvinvointia sekä mahdollistaa aktiivisen roolin ottamisen. Muutoksessa henkilöstö haluaa useimmiten olla mieluummin tekijä kuin kohde. Esimiehen tulee selkeästi antaa vaikuttamisen mahdollisuuksia ja valtuuksia toimia muutoksen edellyttämällä tavalla. Annetaan tiimeille tavoitteet ja jokaiselle valtuudet päättää sopivista toimenpiteistä itse. (Ilmarinen 2009; Kotter 1996; Valtionkonttori 2012.)

Kun henkilöstö otetaan mukaan toimintaan, se on tärkeää asiaan sitoutumisen kannalta, mutta myös siksi, että henkilöstön asiantuntemus ja osaaminen saadaan käyttöön mahdollisimman hyvin. Henkilöstöllä on kokemukseen perustuvaa hiljaista tietoa esimerkiksi asiakkaista ja kilpailijoista. Osallistuminen tarkoittaa henkilöstölle mahdollisuutta vaikuttaa ja tulla kuulluksi. Sitoutumista voi pyrkiä vahvistamaan huolehtimalla johdonmukaisesta viestinnästä osallistumisen lisäksi. (Ilmarinen 2009.)

Strategian maastouttamiseksi Elenia Lämmössä on hyvä käydä läpi tiimeittäin, mitä strategia kullekin tiimille merkitsee. Tämän pohjalta voidaan päivittää tiimille oma strategiakuva, joka noudattelee yhtiön strategiakuva, mutta on tehty tiimin lähtökohdista. Näin on helpompaa tehdä tiimille omat strategiaan pohjautuvat toiminta- ja kehittämissuunnitelmat.

Luotsien käytön myötä osa henkilöstöstä pääsee keskustelemaan yhtiön uusista asiakasratkaisuksista, palvelumalleista ja toimintatavoista etulinjassa. He voivat viestiä näistä asioista työtovereilleen, jolloin viesti otetaan vastaan eri lailla kuin esimiehen tai muun johdon kertomana. Luotseja on syytä hyödyntää asiakaslähtöisyydestä ja strategiasta kommunikoitaessa.

6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen

- Näkyvien suorituskyvyn parannusten suunnittelemineen
 - Selkeät reimarit viestimään siitä, että ollaan oikeassa suunnassa
- Näiden hyötyjen toteuttaminen
 - Toteutumisesta tiedottaminen
- Voitot mahdollistaneiden ihmisten näkyvä palkitseminen

Miksi ja miten: Muutos voi olla kokonaisuutena suuri ja pitkän ajan kuluessa tapahtuva hanke. Pienet onnistumiset ja etenemisen näyttäminen antavat energiaa ja vahvistavat uskoa pidemmän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseen. Kun asetetaan konkreettisia ja realistisia välitavoitteita ja huomioidaan yhteisesti niissä onnistuminen, välimatkan etappeihin pääsy osoittaa henkilöstölle, että muutosprosessi etenee ja lopputulos on mahdollista saavuttaa. (Kotter 1996; Valtionkonttori 2012.)

Esimerkiksi asiakastyytyväisyydessä tiettyjen kokonaisuuksien arvosanan nouseminen voi olla Elenia Lämmössä yhtenä välitavoitteena. Samoin tiettyjen tuoteperheiden läpimenneiden tarjousten määrä ja mahdollinen irtaantumisten laantuminen voisivat olla hyviä välitappeja. Yhdessä mietittyjen tavoitteiden toteutumisen seuraaminen määrävällein pitää henkilöstön ajan tasalla muutoksen etenemisestä.

Näiden välitavoitteiden toteutumisesta tiedottaminen voi Elenia Lämmössä tapahtua infotilaisuuksissa, Muhvissa/Luotsi-infossa sekä tiimien omista tapaamisista. Viestintäreittejä on useita. Tärkeintä on, että henkilökunta näkee, että muutoksessa edetään oikeaan suuntaan.

7. Muutosten vakiinnuttaminen uudessa saavutetussa tilanteessa

- Uskottavuuden tähdentäminen kaikkien muutosvision kanssa yhteensopimattomien järjestelmien, rakenteiden ja toimintaperiaatteiden muuttamiseksi
- Muutosvision toteuttamiseen pystyvien ihmisten rekrytointi, ylentäminen ja kehittäminen
 - Leaderien ja vaikuttajien valjastus toiminnan kehittämiseen
- Prosessin elävöittäminen uusilla projekteilla, teemoilla ja muutosagenteilla
 - Luotsien käyttö

Miksi ja miten: Ihmisillä on taipumus palata ja kaivata menneeseen ja taantua vaivihkaa vanhoihin toimintamalleihin. Siksi on tärkeää, ettei muutosprosessin onnistuneen läpiviennin jälkeen jäädä pitkäksi aikaa paikoilleen. Esimiehen kannattaa pitää jonkin aikaa uusia käytäntöjä korostetusti esillä, jotta ne alkavat vakiintua. (Kotter 1996; Valtionkonttori 2012.)

Työyhteisössä on yleensä henkilöitä, jotka sitoutuvat muutokseen nopeasti ja alkavat toteuttaa uudenlaisia toimintatapoja helposti. Heidän tunnistaminen ja hyödyntäminen esimerkiksi muutosviestinnässä on usein hyödyllistä: työkaverin viesteillä ja asenteella voi olla suuri merkitys siihen, kuinka muu työyhteisö suhtautuu muutokseen ja lähtee siihen mukaan. (Ilmarinen 2009.)

Elenia Lämmössä on valittu Luotsit, jotka ovat apuna muutoksen läpiviennissä. On hyvä miettiä, ovatko kyseiset Luotsit todella niitä vaikuttajia, joiden kautta tieto ja into muutoksen läpiviemiseksi kulkevat. Mikäli tämä joukko kaipaa vielä vahvistusta, sen rekrytointia ei kannata jättää tekemättä. On tärkeää, että muutosta vievät eteenpäin avainhenkilöt todellisten vaikuttajien avustuksella.

8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin

- Parempien suoritusten aikaansaaminen asiakas- ja tuottavuuskeskeisillä toimintamalleilla, runsaammalla ja paremmalla johtajuudella ja tehokkaammalla asioiden johtamisella
- Uusien toimintamallien ja organisaation menestymisen välisten yhteyksien esilletuominen
 - Infotilaisuudet
 - Luotsi-info
 - Tiedotteet Muhvissa ja intranetissa
- Johtajuuden kehittämisen ja seuraajien löytymisen varmistavien keinojen kehittäminen

Miksi ja miten: Kun muutosprosessi on päättynyt ja uudet toimintatavat ovat vakiintuneet, on hyvä vielä yhteisesti käydä läpi muutokseen johtanutta matkaa: mistä lähdimme, millaiset vaiheet prosessissamme oli, mihin tulimme? Mikä meissä muuttui? Miten voimme jatkossa huomioida muutoksesta oppimamme asiat? Täten tehty muutos nivoutuu vahvasti osaksi organisaation kulttuuria, kun muutos on nostettu tärkeäksi osaksi yhteisön historiaa ja identiteettiä. (Valtionkonttori 2012.)

5.5.3 Laatukuilumalli Elenia Lämmölle

Parasuraman, Zeithaml ja Berry (1985) ovat kuvanneet palvelun laadun muodostumista laatukuilumallin avulla. Palveluntarjoaja voi kompastua erilaisiin laatukuiluihin palveluprosessissaan. Palvelun laatukuiluanalyysin tarkoituksena ja tavoitteena on kartoittaa palvelun laadun osatekijöitä ja arvioida palvelun laadun ongelmakohtia.

Elenia Lämmössä on hyvä perehtyä laatukuilumalliin ja käydä läpi, mikä yhtiön tilanne on kunkin kuilun kohdalla. Tässä opinnäytetyössä tehdyn tutkimuksen ja haastattelujen perusteella suosituksena on aluksi keskittyä Elenia Lämmössä toteutuksen ja toimituksen laatukuiluihin (kuilut 2 ja 3), joiden osalta yhtiössä kaivataan eniten panostusta. Markkinoinnin ja viestinnän kuilujen osalta ollaan lähempänä tavoitetilaa.

5.5.4 Asiakslähtöisyyden kehittämisessä huomioitavia kehityskohteita

Kehittämissuunnitelman ja kehityshankkeiden lisäksi nostetaan esille muutamia muita asiakslähtöisyyden kehittämisessä huomioitavia kehityskohteita.

Benchmarkingin oppien huomioiminen ja parhaiden käytäntöjen soveltaminen

- asiakassegmenttien selkeyttäminen (ks. myös Alahuhta 2015, 62)
- yksi tai kaksi asiakaslähtöistä kehityskohdetta kerrallaan (esimerkiksi käytettävyyden ja käyttäjäkokemuksen fokuksena)
- mietitään miten saadaan asiakas lähelle jokaisen arkipäiväistä tekemistä
- muutosagentit käyttöön (oltava uskottavia ja sellaisia joilla on auktoriteettia)
- muutostilanteissa on tärkeää kertoa: Mitä tarkoittaa minulle? Miten toteutetaan omalla osastolla?

Asiakaspolun kuvaaminen asiakaslähtöisesti

Asiakaskokemusten parantamiseksi voitaisiin KONEen mallia (ks. Alahuhta 2015, 63) seuraten listata tärkeimmät kosketuspinnat asiakkaisiin. Tämä on ajankohtaista, kun kaikki asiakaskohtaamistilanteet on listattu asiakaspolku-kuvaan. Kun tämä listaus on tehty, voidaan kuvata asiakaspolku mahdollisimman asiakaslähtöisesti. Nykyinen kuvaus on tehty yrityksen näkökulmasta. Tampereen Sähkölaitoksen asiakasnäkökulmasta tehty kaukolämmön elinkaaren kuvaus (liite 2) on hyvä esimerkki siitä, miten asian voisi kuvata asiakas edellä.

Vaihtoehtoisena toimintamallina tutkittiin asiakasprosessin mallintamista Blueprint-prosessina, jossa kuvataan palveluprosessi, asiakaskohtaamiset ja niissä käytettävät fyysiset elementit – kaikki asiakkaan näkökulmasta (liite 3).

Reagointiaika asiakkaiden palautteisiin

Yhtenä asiakaskokemusten parantajana KONE Oyj:ssä nopeutettiin reagointiaikaa asiakkaiden palautteisiin vastaamisessa sekä tarvittavien korjaavien toimenpiteiden toteuttamisessa (Alahuhta 2015, 64). Tähän voitaisiin kiinnittää huomiota myös Elenia Lämpö Oy, sillä vuoden 2015 asiakastytyväisyyskyselyn avoimista vastauksista nousee esiin tavoitettavuusongelmien lisäksi hidas reagointi ja asiakkaalle jäävä muistutteluvas- tuu tehtävien eteenpäin viemiseksi.

Jalkautuminen toiminta-alueille

Asiakastytyväisyyskyselyiden osalta oli havaittavissa asiakastytyvyyden lasku tietyillä toimipaikoilla. Näihin toimipaikkoihin on syytä jalkautua ripeästi ennen kuin irtaantumisia lähtee tapahtumaan.

Asiakastietojärjestelmän hyödyntäminen

Hyvä asiakastietojärjestelmä on Alahuhdan mukaan mahdollistanut esimerkiksi KONE Oyj:n myynnin seurannan, ennakkoinnin ja johtamisen. Elenia Lämpö Oy:ssä on hyvä varmistaa, että hyödynämme tuoreen asiakastietojärjestelmämme mahdollisuudet näiltä osin.

Toiminnan kehittäminen asiakaslähtoisemmäksi vaihe vaiheelta

Gerdt ja Korhonen (2016, 148) ovat koonneet yhteen osa-alueet, joihin tulee keskittyä, jotta toimintaa saataisiin kehitettyä asiakaslähtoisemmäksi. Osa-alueet ovat suuritöisiä ja niiden osalta on toki tehty jo paljon työtä, mutta kehittämissuunnitelmaa, kehityshankkeita ja kehitysehdotusten listaa toteutettaessa on hyvä seurata myös kunkin osa-alueen tilannetta ja etenemistä muutostilanteen keskellä.

Yhtiössä on määritelty asiakkaat ja tehty asiakasluotauksen kautta tutkimusta siitä, miten asiakkaat kokevat yhtiön. Asiakaspolkuja on kartoitettu ja kehitetty, mutta ei niinkään ostopolkujen näkökulmasta. Asiakaspolkuja asiakaslähtoisemmäksi muuttaessa olisi mahdollista myös kuvata se, miten asiakkaat päätyvät kaukolämpöasiakkaiksi tai valitsevat jonkin muun lämmitysmuodon. Tietojärjestelmien ja prosessien systemaattista linjausta ei yhtiössä ole vielä tehty. Johto on sitoutunut, mutta henkilöstön sitoutumisen kanssa joudutaan vielä tekemään kehitystyötä yrityskulttuurista lähtien. Henkilöstön asenne on asiakaspalvelulähtöistä, mutta sitoutuminen yrityksen arvoihin ja visioon sekä strategioiden toteuttamiseen kaipaa vielä vahvistusta. Niinpä yrityskulttuurin kanssa on vielä tekemistä ennen kuin sen voidaan todeta olevan asiakaspalvelulähtöistä.

Yhtiön palkitsemisjärjestelmää on kehitetty, mutta asiakaslähtöisyyden ja asiakasfokuksen korostaminen ei näy henkilökohtaisissa tavoitteissa työntekijätasolla. Toiminnan mittaamisessa ollaan edelleen vanhassa KPI-mallissa, jossa korostuvat talouden ja tehokkuuden mittarit. Asiakaskokemusmittareita ei ole vielä käytössä. Asiakaspalautteiden ja henkilöstöltä saatujen kehityskohteiden vaikutus toimintaan tulisi olla johdonmukaisempaa ja tavoitteellisempaa, jotta asiakaskokemusta voitaisiin aidosti kehittää.

5.6 Tärkeimpien kehityskohteiden toteutus

Opinnäytetyön tekemisen aikana teoriaosuuden ja haastatteluiden pohjalta on käyty asiakaslähtöisyyden kehityskeskustelua asiakkuus- ja kehitysjohtajan kanssa. Joitain kehitysideoita on lähdetty toteuttamaan ennen opinnäytetyön raportointia ja lopullisen kehittämissuunnitelman toimittamista Elenia Lämmölle.

5.6.1 Luotsilähettiläät

Elenia Lämmön 12 Luotsia valittiin vapaaehtoisten joukosta toukokuussa 2016. Tämän jälkeen osana opinnäytetyötä pohdittiin mahdollisimman tehokkaita tapoja hyödyntää luotseja asiakaslähtöisyyden lisäämisessä ja strategian jalkauttamisessa sekä mietittiin muita mahdollisia toimintamalleja Luotsien hyödyntämiseen.

Luotsilähettiläille oli suunniteltu syyskuulle 2016 tutustuminen Lämmön hybridikohteeseen. Tähän liittyen ideoitii Luotsilähettiläiden aktivointia siten, että he kertoisivat tutustumiskohteesta viidelle työkaverilleen ja raportoisivat loppuvuodesta järjestettävässä Luotsien tapaamisessa miten nuo keskustelut olivat menneet ja millaisia kommentteja työkavereilta oli tullut. Tämän tehtävän suorittaminen ja raportointi annettiin tehtäväksi luotseille syyskuun alun tapaamisessa ja toteutusaikaa annettiin marraskuun tapaamiseen saakka.

5.6.2 Kehityskohteita syksyille 2016

Toukokuussa 2016 Elenia Lämmölle annettiin väliraportti tämän opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen pohjalta suositeltavista kehityskohteista. Tuon raportin perusteella käydyssä keskustelussa päätettiin syksyllä 2016 keskittyä muutamaun suositeltuun kehityskohteeseen:

- strategian selkeä ja visuaalinen esitys,
- ytimekkäät kuvaukset kehityshankkeista sekä
- välitavoitteiden toteutumisen aktiivinen korostaminen.

Näiden asioiden kehitys oli siis lähtenyt etenemään opinnäytetyön kehitysehdotusten perusteella jo ennen opinnäytetyön raportin valmistumista.

5.6.3 Loppuvuoden 2016 kehityskohteita

Syyskuussa 2016 käytiin asiakkuus- ja kehitysjohtajan kanssa läpi henkilökunnan haastatteluiden tuloksia ja haastatteluista nousseita kehitystoiveita. Tulosten ja kehitystoiveiden perusteella kirjattiin tärkeimpiä kehityskohteita Elenia Lämmön loppuvuoden toimintaa silmällä pitäen:

- Elenia Lämmön strategian (etenkin asiakasosion) terävöittäminen ja kuvanmuotoon laitto.
- Strategia-, tuote- ja asiakaslähtöisyyttä koskevien viestien välittäminen infotilaisuuksien lisäksi Luotsi-tiedotteen avulla parin kolmen kuukauden välein. Tiedote on luotseille väline asioista tiedottamiseen ja keskusteluun ja se on henkilöstön saatavilla Elenia Lämmön intranetissä itsenäistä tiedonhakua ja asioiden kertaamista varten.
- Strategian maastouttaminen tiimeissä käytävän työn kautta. Jokainen tiimi tekee strategiakuvasta oman tiimin version.

- Elenia Lämmön tuotteiden ja palveluiden kirjaaminen ja viestiminen henkilöstölle.
- Lämpöluotsi-konseptin kirkastaminen: Mitä tarkoittaa? Miten näkyy? Mitä tarkoittaa kullekin tiimille?
- Luotseja käytetään tärkeimpien asiakaslähtöisyyteen, strategiaan ja tuotteisiin liittyvien viestien välittämiseen henkilöstölle Luotsi-tiedotteen tukemana.
- Kysymys-vastaus -patterin tekeminen työntekijöiden ja asiakkaiden välisiin keskusteluihin. Aihealueina aluksi tuotteet, hybridikohteet, kaukolämpö vs. maalämpö, hinnoittelumallit ja Lämpöluotsi.
- Myös henkilöstölle jaetaan asiakkaille menevä mainoslehtinen, jotta henkilöstö tietää, millaista viestiä asiakkaille lähtee.
- Asiakaslähtöisyyden tärkeyden korostaminen tiimipalaverissa ja mahdolliseen sopimattomaan käytökseen välittömästi puuttuminen.
- Asiakaslähtöisyyteen kannustaminen esim. tulospalkkion kautta – valittava sopivat mittarit.

Näitä asioita on lähdetty jatkojalostamaan ennen opinnäytetyön raportin valmistumista. Esimerkiksi Luotsi-tiedote ideoitiin osaksi nykyistä sisäisen viestinnän kanavaa eli sisäistä tiedotetta Muhvia, joka ilmestyy parin kuukauden välein. Osa näistä kokonaisuuksista nostettiin kehityshankkeisiin ja osa kehittämissuunnitelmaan ja osa lähti heti toteutukseen.

5.6.4 Asiakas edellä -infojen kehitys

Asiakas edellä -infoihin suositeltuja toimenpiteitä ja kehityskohteita:

- Asiakaslähtöisyyden tärkeyden korostaminen infotilaisuuksissa kerta toisensa jälkeen.
- Välitavoitteiden toteutumisien korostaminen: Mitä on jo tehty ja missä mennään?
- Työntekijöiden ja toimihenkilöiden valtuutus ja mukaan saanti kertomaan infoon esimerkiksi omista ideoista, jotka voivat olla avuksi muille.
- Pitäisi saada vertaiset kertomaan toisilleen yhtiölle ja henkilöstölle tärkeistä asioista.
- Mietitään miten onnistutaan saamaan vaikuttajat / leaderit luotseiksi tai muuta kautta kertomaan asiakaslähtöisyydestä, strategiasta ja niin edelleen.
- Infoon otetaan mukaan asiakkaan puheenvuoro.
- Asiakas edellä -infon jälkeen infossa esitetty materiaali annetaan luotseille viestintää varten.

Myös Asiakas edellä -infoa lähdettiin kehittämään näiden kehityskohteiden pohjalta ennen opinnäytetyön raportin valmistumista, mutta näitä toimintamalleja käytetään hyväksi vasta vuoden lopulla.

Opinnäytetyöprosessin aikana esille nousseiden kehityskohteiden pohjalta Tero Holappa avasi Elenia Lämmön koko henkilöstölle tarkoitettussa lämpöinfossa lokakuussa 2016 muutamia tärkeimpiä asiakokonaisuuksia. Holappa kertoi strategioiden tekemisen merkityksestä ja siitä, miten strategioihin määritellään tekemisen painopistealueet ja toimintaperiaatteet, joissa onnistumalla Elenia Lämmöstä tulee nykyistä menestyvämpi yritys. Hän kertoi, että strategioista johdetut toimintasuunnitelmat ohjaavat yrityksen toimintaa haluttuun suuntaan. Holappa kävi läpi yhtiön tämän hetkiset strategiset tavoitteet ja pääteemat, jotka ovat sisäinen tehokkuus ja kannattavuus, asiakasratkaisut ja fokus sekä osaamisen kehittäminen. Hän kertoi, että talven aikana strategiaa tullaan käymään läpi eri tiimien kanssa ja tullaan miettimään, mitkä asiat omassa työssä ovat tukemassa strategian mukaista toimintaa.

Puheenvuorossaan Holappa muistutti myös, mitä lämpöluotsius lyhyesti on: Tuomme lämmitysosaamisen tarjoamista asiakkaiden arkeen. Hän kertoi, että myös tavoitettavuus ja näkyvyys ovat asioita, jotka tämän kautta tulevat esille. Tästä yhtenä käytännön esimerkkinä Holappa antoi Elenia Lämmön pop up -toimiston, joka on avoinna marraskuussa Hämeenlinnassa. Näin asiakas pääsee keskustelemaan henkilökuntamme kanssa kasvotusten. Holappa kiteytti lopuksi vielä, että lämpöluotsius on asiakkaille näkymistä ja helppoa tavoitettavuutta.

Lisäksi Holapan esityksessä käytiin läpi Elenia Lämmön nykyiset hinnoitteluvaihtoehdot. Osa asiakkaista on jo siirtynyt uusien hinnoittelumallien piiriin. Holappa neuvoi henkilöstölle, että yhtiön internetsivuilta löytyy laskuri, jonka avulla näitä hintoja voi vertailla eli asiakas pystyy katsomaan, mikä omalla kohdalla on edullisin vaihtoehto.

Henkilöstölle näytettiin jälleen miten asiakkaan elinkaaren hallinta ja asiakaskohtaamiset on kuvattu Elenia Lämmön asiakaspolku-kuvaan. Holappa kertoi, että on selvitetty sitä, miksi asiakkaita irtaantuu, jotta osataan hoitaa asiakkuuksia hyvin. Jatkossa keskitytään siihen, että asiakkaat haluavat pysyä meidän asiakkaina ja tulevaisuudessa panostetaan etenkin asiakkaan asiakaskokemukseen ja asiakkaiden ymmärtämiseen.

Lämpöinfossa Holappa kertoi myös siitä, millaisia uusia ratkaisuja asiakkaille on suunniteltu ja millaisia pilottituotteita asiakkaille on tarjottu (esimerkiksi kaukolämpö + aurinkolämpö + suorituskykypalvelu). Tämän lisäksi Nikkanen esitteli Hämeenlinnan uutta innovatiivista pilottikohdetta.

Näin päästiin jo toteuttamaan joitain yksittäisiä opinnäytetyön aikana tarpeelliseksi todettuja kehityskohteita ja viestimään asioista, jotka opinnäytetyön aikana oli todettu tarpeelliseksi kertoa ja kerrata.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Asiakslähtöisyyttä kehittäessään yrityksen on hyvä muistaa sisäisen viestinnän ja henkilöstön osallistamisen tärkeys yrityskulttuurin kehittämisen ja muutosjohtamisen välineinä. Ne tukevat myös strategian maastouttamista ja uusien toimintojen käytäntöön viemistä. Opinnäytetyössä tutkittiin yrityskulttuurin ja yrityksen toimintamallien kehitystä asiakslähtöisyyden lisäämiseksi. Elenia Lämmössä tehtyjen henkilöstöhaastatteluiden, asiantuntijahaastatteluiden, yritykselle tulleen asiakaspalautteen sekä muutosjohtamisessa menestyneen KONE Oyj:n benchmarkingin avulla etsittiin vastausta myös siihen, miten asiakslähtöinen strategia saadaan jalkautettua organisaatioon ja miten henkilöstö saadaan ajattelemaan asiakslähtöisesti.

Muutosjohtamisen, strategian jalkauttamisen, asiakslähtöisyyden ja yrityskulttuurin kehittämisen teorioiden pohjalta tehty tutkimustyö tuotti käytännönläheisiä ja Elenia Lämmölle soveltuvia toimintamalleja ja kehityskohteita. Näissä korostuvat erityisesti sisäisen viestinnän tärkeys ja henkilöstön osallistamisen tehokkuus muutostyön toteuttamisessa. Tulokset ovat hyödynnettävissä myös muissa asiakslähtöisyyttä kehittävisissä yrityksissä.

Johdonmukainen, selkeä, useiden eri viestintäkanavien kautta jaettu ja visuaalisuuteen ja tarinankerrontaan tukeutuva sisäinen viestintä tukee yrityksen muutostyötä. Kun henkilöstö pääsee osallistumaan yrityksen toiminnan ja palveluiden kehittämiseen ja esimerkiksi strategioiden laa-
timiseen, näiden kokonaisuuksien päivittäinen toteuttaminen ja suurempien muutosten läpivienti sujuu mutkattomammin. Henkilöstö tuntee itse työstämiensä asiat helpommin omakseen, kun on päässyt vaikuttamaan niiden toteutukseen alusta lähtien ja ymmärtänyt samalla perimmäiset toiminta-ajatukset toiminnan kehittämisen taustalla.

Yritysten liiketoiminta-ajatuksen muutos tuotelähtöisyydestä palvelulähtöisyyteen tuo mukanaan asiakaskokemukseen ja muutosjohtamiseen liittyviä uusia tilanteita. Tässä opinnäytetyössä tarkasteltujen aihealueiden kehitys tulee olemaan ajankohtaista useissa yrityksissä alasta riippumatta.

Elenia Lämpö Oy on muutoksessa perinteisestä kaukolämpöyhtiöstä nykyaikaiseksi, ehkä jopa edelläkävyyksi, palveluyhtiöksi. Voidaan todeta, että Elenia Lämpö on asiakaskokemuksen ja asiakslähtöisyyden osalta menossa kypsymisvaiheessa, mutta tehtävää on vielä paljon. Aito yhteistyö ja palveluliiketoiminnan kehittäminen asiakkaan kanssa ei ole vielä päässyt tavoiteltaviin mittasuhteisiin, mutta ajatustyötä tämän suuntaan on yhtiössä tehty.

Henkilöstön mukana pysyminen kehityksen ja muutoksen keskellä on ollut haastavaa. Henkilöstön asenne palveluliiketoiminnan toteuttamiseen on pääsääntöisesti kohdallaan, mutta tieto siitä, millaisin tavoittein ja millaisin tuottein yrityksessä energia-alan palveluliiketoimintaa toteutetaan, ei ole saavuttanut koko henkilöstöä. Tämän opinnäytetyön tulosten ja tässä opinnäytetyössä esiteltyjen kehityskohteiden avulla yhtiöllä on mahdollisuus saada myös henkilöstö mukaan uudenlaiseen palveluliiketoimintaan.

Elenia Lämmölle on laadittu kehittämissuunnitelma, jossa paneudutaan välittömästi strategiaviestintään, tuotteiden ja palveluiden kirjaamiseen ja viestimiseen henkilöstölle, Lämpöluotsi-palvelukokonaisuuden tarkoituksen kirkastamiseen henkilöstölle, Asiakas edellä -infojen kehittämiseen sekä Elenia Lämmölle valittujen Luotsien roolin vakiinnuttamiseen. Lisäksi suositellaan kolmen kehityshankkeen toteuttamista, joista strategian maastoutus aloitetaan heti ja muutosjohtamisen ja laatukuilumallin teorioiden ja käytäntöjen toimeenpanoon keskitytään myöhemmin.

Opinnäytetyön tuloksena suositellut toimenpiteet ja kehityshankkeet tähtäävät pääsääntöisesti yrityskulttuurin kehittämiseen ja yrityksen sisäisten toimintamallien parantamiseen. Kun yrityksen kulttuuri on asiakaslähtöistä ja sisäiset toimintamallit tukevat asiakaslähtöisen yrityskulttuurin kehittämistä ja asiakasstrategian toteutumista, alkavat tulokset näkyä myös asiakkaan suuntaan.

6.1 Suositellut jatkotoimenpiteet

Vaikka tässä vaiheessa asiakaslähtöisyyden kehittämiseksi toteutetaan pienempiä kehityskohteita ja tehdään vain muutama muutoshanke, jotta tämä kaikki pysyvään toimintamallien muutokseen ja osa kehittämissuunnitelmassa olevista asioista onkin osa jatkuvaa toiminnan kehittämistä asiakaslähtöisyyttä silmälläpitäen.

On tärkeää, että tämän tutkimuksen perusteella tehdyn kehittämissuunnitelman ja kehityshankkeiden toteuttamiseen osoitetaan riittävät resurssit, jotta suositellut toimenpiteet saataisiin toteutettua ja niistä tulisi osa yrityksen toimintamalleja.

Muutosjohtamisen ja strategian jalkauttamisen oppeja tulee hyödyntää myös tulevaisuudessa uusissa muutostilanteissa sekä strategiaa uusittaessa. Näin yhtiöllä on mahdollisuus saada tästä tutkimuksesta ja sen tuloksista mahdollisimman paljon hyötyä.

6.2 Tulosten validius

Tutkimustulosten oikeellisuutta tukevat aineistollinen ja metodinen triangulointi. Aihealuetta on tutkittu useisiin teoria-aihealueisiin tutustu-

en, kun asiakaslähtöisyyden, muutosjohtamisen, yrityskulttuurin ja strategian jalkauttamisen teorit ovat olleet tutkimuksen tietoperustana. Triangulointi myös tutkimusmetodien käytössä lisäsi tulosten validiutta, kun tutkimuksessa haastateltiin henkilöstöä, asiantuntijoita ja tehtiin benchmarking. Tutkimuksessa haastateltiin useita henkilöitä (23 haastateltu 90 työntekijästä) ja haastattelut toteutettiin kerrosotantana siten, että haastatteluja tehtiin eri organisaatiotasolla, eri toiminnoissa ja eri asemassa oleville henkilöille sekä kaikille yhtiön toimipaikoille. Täten tulosten yleistettävyyden yhtiön sisällä on hyvä.

Tutkimuksen toistettavuus on mahdollista, sillä tutkimuksen suorittaminen on kuvattu tarkasti. Henkilökohtaisen luottamuksen luominen haastattelutilanteissa vaatii haastateltaville tuttua organisaation sisällä työskentelevää henkilöä, jotta toistettavuus ei kärsi.

6.3 Tutkijan kehittyminen tutkimustyön myötä

Opinnäytetyöprosessin aikana tutkijan asiantuntemus asiakaslähtöisyydestä, yrityskulttuurista, strategian maastouttamisesta ja muutosjohtamisesta on karttunut. Kehitysyhteistyön tekeminen muiden asiantuntijoiden kanssa ja erilaiset neuvottelutaidot ovat parantuneet työskentelyn aikana. Teemahaastatteluiden tekemiseen on entistä paremmat edellytykset vaikka puolistrukturoitujen haastatteluiden tekeminen olikin jo entuudestaan tuttua. Jo aikaisemmin vahvuutena olleet organisointitaidot ovat kehittyneet entisestään. Haasteena koko opinnäytetyöprosessin aikana ovat olleet aiheen laajuus, jatkuva tiedonhalu ja sitä myötä myös suuri käsiteltävä ja jäseneltävä tiedon määrä, jotta siitä saataisiin riittävän tiivis ja tutkimuskysymyksiin vastaava raportti ja lopputulos. Tässä on kuitenkin onnistuttu lopulta hyvin.

LÄHTEET

Alahuhta, M. (2015). *Johtajuus: kirkas suunta ja ihmisten voima: kokemuksia ja näkemyksiä johtamisesta KONEen ja Nokian vuosilta*. 1. painos. Jyväskylä: Docendo.

Annulaine (2013). *Chasing my future – 4.8 Palveluiden markkinointi ja johtaminen*. Blogijulkaisu 23.4.2013. Viitattu 12.3.2016. <http://www.lily.fi/blogit/chasing-my-future/48-palveluiden-markkinointi-ja-johtaminen>

Anttila, P. (2007). *Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö*. Hamina: Akatiimi Oy.

Capful (2015). *Elenia Lämmön skenaariot ja niiden vaikutukset – projekti-ryhmän kokous 1*. Elenia Lämmön sisäinen aineisto.

Capful (2016). *Elenia Lämmön lämpöliiketoiminnan toimintaympäristön skenaariot ja niiden vaikutukset – loppuraportti*. Elenia Lämmön sisäinen aineisto.

Elenia Oy (2016). *SUJUVA-projekti – kick off*. Viitattu 27.10.2016. Elenian intranet.

Elenia Lämpö Oy (2015). *Strategia*. Viitattu 20.12.2015. <http://www.elenia.com/fi/liiketoiminta/lampoliiketoiminta/strategia>

Elenia Lämpö Oy (2015b). *Elenia Lämpö Oy strategia 2015 - 2019*. Viitattu 6.9.2016. Elenia Lämmön intranet.

Elenia Lämpö Oy (2016). *Elenia Lämpö Oy tunnuslukuja 2015*. Viitattu 6.9.2016. Elenia Lämmön intranet.

Energiateollisuus ry (2015). *Kaukolämmitys*. Viitattu 8.10.2016. <http://energia.fi/koti-ja-lammitys/kaukolammitys>

Energiateollisuus ry (2011). *Älykäs kaukolämpöjärjestelmä tuo uusia etuja ja palveluita asiakkaille*. Viitattu 30.10.2016. <http://energia.fi/ajankohtaista/lehdistotiedotteet/alykas-kaukolampojarjestelma-tuo-uusia-etuja-ja-palveluita-asiakkai>

Energiauutiset (2016). *Kaukolämmön suosio jatkaa kasvua*. Viitattu 1.11.2016. <http://www.energiauutiset.fi/tilastouutiset/kaukolammon-suosio-jatkaa-kasvua.html>

Erämetsä, T. (2004). *Myönteinen muutos*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Futurelab (2016). *Elenia Lämpö / Asiakasluotaus yhteenveto*. Elenia Lämmön sisäinen aineisto.

Gerdt, B. & Korhonen, K. (2016). *Ylivoimainen asiakaskokemus: Työkä-lupakki*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Grönroos, C. (1998). *Nyt kilpaillaan palveluilla*. Helsinki: WSOY.

Grönroos, C. (2009). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Helsinki: Sa-noma Pro.

Heikkinen, H. (2015). *Service blueprint*. Viitattu 15.9.2016.
<https://www.innokyla.fi/web/malli111516>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2011). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.

Holappa, T. (2016). Esitelmä Elenia Lämmön Asiakas edellä -infossa 18.4.2016.

Hotanen, J., Laine, R. & Pietiäinen, S. (2001). *Benchmarkingopas*. Espoo: Suomen laatu keskus Koulutuspalvelut Oy.

Ilmarinen (2009). *Onnistunut muutos – Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin*. Viitattu 27.1.2016.

<https://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwj7iM3Avs3PAhWCJSwKHcucDw4QFggbMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.ilmarinen.fi%2Fsiteassets%2Fliitepankki%2Ftyohyvinto%2Fopas-onnistunut-muutos.pdf&usq=AFQjCNEMiD2BUH1yWwrWT-ZXnyKK8BW9uA&sig2=S-nLpnZNgb0ISv3kcHipqQ&cad=rja>

IRO Research & Consulting (2015). *Asiakastyytyväisyystutkimus Kauko-lämmön asiakkaat, alueellinen – Elenia Lämpö Oy, yritysasiakkaat, joulukuu 2015*. Elenia Lämmön sisäinen aineisto.

IRO Research & Consulting (2015b). *Asiakastyytyväisyystutkimus Kauko-lämmön asiakkaat – Elenia Lämpö Oy, yksityisasiakkaat, joulukuu 2015*. Elenia Lämmön sisäinen aineisto.

Jyväskylän yliopisto (2015). *Aineistonhankintamenetelmät*. Viitattu 17.7.2016.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat>

Karreinen, L. (2014). *Pääkaupunkiseudun partiolaisten onnistunut jäsenkasvu ja John P. Kotter*. Viitattu 1.12.2015.
<http://www.karreinen.org/2014/11/paakaupunkiseudun-partiolaisten.html>

Kohopää, A. (2016). *Kaukolämmitys ja -jäähdytys, asiakkaat ovat osa liiketoimintaa* – esitelmä kaukolämmön peruskurssilla 11.10.2016.

KONE Oyj (2015). *Strategia teoiksi*. Viitattu 20.12.2015.
<http://www.kone.com/fi/yhtio/visio-ja-strategia/>

Korkiakoski, K. (2016). *Strategia syö kulttuurin pala kerrallaan*. Viitattu 8.9.2016. <http://www.toinenmielipide.fi/strategia-syo-kulttuurin-pala-kerrallaan/>

Korkiakoski, K. (2016b). Esitelmä Elenia Lämmön Luotsien tapaamisessa 5.9.2016. Elenia Lämmön sisäinen aineisto.

Koskinen, A. (2015). *Asiakaskeskeistä yrityskulttuuria rakentamassa - miten asiakas näkyy Fortumissa*. Viitattu 2.11.2016.
<http://www.slideshare.net/cxpafinland/01-asiakaskeskeista-yrityskulttuuria-rakentamassa-miten-asiakas-nakyy-fortumissa-aki-koskinen-fortum>

Kotimaisten kielten tutkimuskeskus (2006). Viitattu 25.4.2016.
<http://www.kotus.fi/haku?s=326&searchterms=benchmarking>

Kotler, P. (1983). *Markkinoinnin käsikirja: analyysi, suunnittelu, valvonta*. Helsinki: Rastor.

Kotter, J. (1996). *Muutos vaatii johtajuutta*. Helsinki: Rastor.

Kotter, J. (2009). *Tärkeys järjestykseen*. Nyt. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kotter, J. & Rathgeber, H. (2008). *Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa*. Helsinki: WSOY.

Kulmala, J. (2014). *Johda paremmin – Muutoksen mestari vai uhri*. Helsinki: DM World.

Kurki-Suonio, K. (2016). *Kaukolämmön tuotanto ja polttoaineet* – esitelmä kaukolämmön peruskurssilla 12.10.2016.

Kübler-Ross, E. (1969). *On Death and Dying*. New York: Macmillan.

Kübler-Ross, E. & Kessler, D. (2006). *Suru ja surutyö*. Helsinki: Basam Books Oy.

Lahden Ammattikorkeakoulu (n.d.). *Benchmarking Menetelmäkortti 2*. Viitattu 25.4.2016.

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiemarpuKrMAhXjJJoKHSa6DUYQFggzMAM&url=http%3A%2F%2Ftykes.lpt.fi%2Fmethods_docs%2FBENCHMARKING_MENETELMAKORTTI2.pdf&usg=AFQjCNHLpVoEGSP9qa59iXunGAszmFy_fQ&sig2=Wyny_D52588PG6Rok9KhZQ

Lamberg, J. (2015). *Asiakaskokemus strategiasta käytäntöön*. Luentoaineisto - Energiateollisuus ry:n kaukolämpöpäivät 26.8.2015. Viitattu 20.12.2015.

https://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi3_9OJoerJAhXk_HIKHcoWASUQFggrMAM&url=http%3A%2F%2Fenergia.fi%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Fimages%2Fjanne_lamberg.pdf&usg=AFQjCNEZjFkH4lxfzUxHymQiyA9-D_VzXQ

Laurie, D., Doz, Y. & Sheer, C. (2006). *Creating New Growth Platforms*. *Harvard Business Review* 5/2006. Viitattu 8.10.2016.

<https://hbr.org/2006/05/creating-new-growth-platforms>

Levy, A. & Merry, U. (1986). *Organisational Transformation. Approaches, Strategies, Theories*. New York: Praeger Publishers.

Livia ammattiopisto, sosiaali ja terveystyö (2009). *Ohjeita opinnäytetyön tekoon 6/2009*. Viitattu 22.10.2016.

<https://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0ahUKEwiygun2--3PAhVFBYwKHblzANwQFgg0MAQ&url=http%3A%2F%2Fwww.livia.fi%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2FOhjeita%2520opinn%25C3%25A4ytety%25C3%25B6n%2520tekoon.pdf&usg=AFQjCNGgM2z0TwyE5ZnEvdgUAVfKHJF5Rg&sig2=s6Sxm4ksQdtNaNfEPjt2fA&cad=rja>

Luomala, A. (2008). *Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa*. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu. Viitattu 1.12.2015.

https://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjDmqyN4sXJAhUr_HIKHTaUAbAQFggaMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.uta.fi%2Fjkk%2Fsynergos%2Ftyohyvinvointi%2Foppaat%2Fmuutoskirja.pdf&usg=AFQjCNEY28I3hF4nxXqQRFPL8sHJGcoBmg

Lusch, R., Vargo, S. & O'Brien, M. (2007). *Competing through service: Insights from service-dominant logic*. Viitattu 19.9.2016.

https://www.researchgate.net/publication/222433325_Competing_Through_Service_Insights_From_Service-Dominant_Logic

Löytänä, J. & Korhikoski, K. (2014). *Asiakkaan aikakausi – rohkeus + rakkaus = raha*. Helsinki: Talentum.

Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. *Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä*. Tampereen teknillinen yliopisto. Teknisen taloudellinen tiedekunta. Opetusmoniste 2. Viitattu 15.9.2016.

https://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiYtOa1je_PAhUBLZoKHSvoBn8QFggZMAA&url=https%3A%2F%2Ftutcris.tut.fi%2Fportal%2Ffiles%2F2098668%2Fprosessien_mallintaminen.pdf&usg=AFQjCNHbr5rEi2WroXAr-9MGs-l4yekCUA&sig2=Fgs1lpIHbJd0kMScLNyaGw&bvm=bv.136593572,d.bGs

Masalin, L. (2010). Strategiaan sitoudutaan osallistumalla. Teoksessa Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkåll, L., Masalin, L. & Kalin, R (toim.) *Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset*. Lohja: Performance Power Associates, sivut joilla artikkeli on.

Metropolia (n.d.). *Johtamisen kalvosarja*. Viitattu 2.12.2015.

https://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjWnojUzcTJAhXjD3IKHRFBA4UQFggvMAM&url=http%3A%2F%2Fusers.metropolia.fi%2F~mikalem%2Fjohtaminen%2FJohtaminen%2520kalvot.pptx&usg=AFQjCNFAa9p3K7m7qB5D-9gd-G_jc_-EBIQ&bvm=bv.108538919,d.bGQ

Mikkelin Ammattikorkeakoulu (n.d.). *Benchmarking. Täydennyskoulutus & asiantuntijapalvelut -esite*. Viitattu 25.4.2016.

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjyl_TiuKrMAhXiF5oKHbpvA2YQFghDMA&url=http%3A%2F%2Fwww.mamk.fi%2Finstancedata%2Fprime_product_julkaisu%2Fmamk%2Fembeds%2Fmamkwwwstructure%2F18907_Benchmarking.pdf&usg=AFQjCNEktxzYtLmPFWcDn-4D0hbp46krEA&sig2=cLAVChmEFc2a54lpBQAVZA

Motiva (2016). *Uusiutuva energia Suomessa*. Viitattu 2.11.2016. http://www.motiva.fi/toimialueet/uusiutuva_energia/uusiutuva_energia_suomessa

Pankaj, R., Abhishek, P. & Pareena, N. (2013). *Creating new growth platform*. Viitattu 8.10.2016. <http://www.slideshare.net/nevishah/creating-new-growth-platform>

Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing Vol. 49*. Viitattu 23.3.2016.

https://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjN3s_y1NPPAhXDESwKHS2TAe8QFggdMAA&url=http%3A%2F%2Fareas.kenan-flag-ler.unc.edu%2FMarketing%2FFacultyStaff%2Fzeithaml%2FSelected%2520Publications%2FA%2520Conceptual%2520Model%2520of%2520Service

%2520Quality%2520and%2520Its%2520Implications%2520for%2520Future%2520Research.pdf&usg=AFQjCNFlvFQkHPO34DEfGPLo1D3IXJC_uA&sig2=Un1dn8kzAYHGpMGh3MZEKQ&cad=rja

Partanen, J., Honkapuro, S. & Viljanen, S. (2013). *Polkuja vähähiiliseen tulevaisuuteen. Tutkimusraportti 13.11.2013*. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 29.10.2016.

http://energia.fi/sites/default/files/lut_raportti_polkuja_final.pdf

Penttilä, V. (2016). *Viestintä asiakassuhteissa*. Aalto-yliopisto. Viitattu 15.6.2016.

https://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwju9ZHjtPPAhVFOJoKHd3_CjkQFggxMAM&url=https%3A%2F%2Fmycourses.aalto.fi%2Fmod%2Fresource%2Fview.php%3Fid%3D110221&usg=AFQjCNGe-TF3DXebt4wgetGqSgmOA9uC4w&sig2=Pcds8oewn_9pple6QWkwpA

Pitkänen, R. (2010). *Johtamisen suurenmoinen keveys – Esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatiossa*. Helsinki: Management Institute of Finland MIF.

Questback (n.d.). *Opas johtajuuden kehittämiseen koko organisaatiossa – Johtajuus esiin!* Viitattu 17.10.2016.

<https://www.questback.com/fi/resource/opas-johtajuuden-kehittamiseen>

Ramste, H. 2015. *Kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät*, Moodle. Hämeen ammattikorkeakoulu. Viitattu 13.5.2016.

<https://moodle.hamk.fi/mod/resource/view.php?id=380585>

Sales Questor Oy (2015). *Elenia Lämpö Oy Kaukolämmön elinkaariselvitys, yhteenvetoraportti 2.6.2015*. Elenia Lämmön sisäinen aineisto.

Schein, E. (2009). *Yrityskulttuuri – selviytymisopas*. 2. painos. Espoo: Laatu-keskus.

SSAB (2016). *Visiot, arvot ja strategia*. Viitattu 25.10.2016.

<http://www.ssab.fi/ssab-konserni/tietoja-ssabsta/visio-arvot-ja-strategia>

SSAB (2016b). *Työpaikat – Miksi SSAB?* Viitattu 25.10.2016.

<http://www.ssab.fi/ssab-konserni/tyopaikat/miksi-ssab>

Talaskivi, S. (2016). *Esitelmä Kaukolämmön peruskurssilla 11.10.2016*.

Tekes (2010). *The future of Service Business Innovation. Tekes Review 272/2010*. Viitattu 13.5.2016.

https://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjT_cuu39PPAhWKiywKHR75BeYQFgggMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.tekes.fi%2Fmedia%2F2010%2F05%2F272%2F272_2010.pdf

2F%2Fwww.tekes.fi%2Fglobalassets%2Fjulkaisut%2Fservice_business.pdf
&usg=AFQjCNHzzsG56DGKUExmhwfEZOcQlscbw&sig2=DnybHHMCYCVj
kw7Glosoaw&cad=rja

Tieturi (2016). Keskity ihmisiin. Sähköpostiviesti tekijälle 3.11.2016.

Tuomi, L. & Sumkin, T. (2010). *Strategia arjessa - Oivalluksia organisaati-
on uudistajille*. Helsinki: WSOYpro.

Turku Energia (2014). Tulevaisuus tuo lisää palveluja – keskiössä tyytyväi-
nen asiakas. *Vuosikertomus 2013, toimintaympäristökatsaus*. Viitattu
30.10.2016.

<http://vsk2013.turkuenergia.fi/vuosikatsaus/toimintaymparistokatsaus/>

Valtiokonttori, Kaiku-palvelut (2007). *Työhyvinvointi muutoksessa*. Viitat-
tu 12.2.2016.

<https://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&sqi=2&ved=0ahUKEwj06eTu7dTPAhXBkywKHcZpCGkQFgg9MAA&url=http%3A%2F%2Fvm.fi%2Fdocuments%2F10623%2F307711%2FTy%25C3%25B6hyvinvointi%2Bmuutoksessa%2Bkirja%2B2007.pdf%2Fdc00741-f076-48b3-b503-b98898e14cdc&usg=AFQjCNHdN2w3tqmlqoZnWWPmTR0BgU80uw&sig2=AJvJRYuwAtGBk5fFB8Mtyw&bvm=bv.135475266,d.bGg&cad=rja>

Valtionkonttori (2012). *Muutosprosessin johtamisen malleja*. Viitattu
1.12.2015.

[http://www.valtiokonttori.fi/fi-](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palve-)

[FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_p
alve-
lut/Johtamisen_ja_esimiestyon_tuki/Muutosjohtaminen/Mita_esimies_it
se_kysyy/Muutosprosessin_johtamisen_malleja%2845115%29](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palve-lut/Johtamisen_ja_esimiestyon_tuki/Muutosjohtaminen/Mita_esimies_itse_kysyy/Muutosprosessin_johtamisen_malleja%2845115%29)

Viitala, R. (2003). *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita.

Vanharanta, H. (2015). Kompetenssien, tiedonluonnin ja oppimisen kehit-
täminen. Esitelmä työelämän uudistaminen ja työyhteisötaidot -
opintojaksolla 17.10.2015, Hämeen ammattikorkeakoulu.

Vähä, P., Kettunen, J., Rynänen, T., Halonen, M., Myllyoja, J., Antikainen,
M. & Kaikkonen, J. (2013). Palvelut muokkaavat kaikkia toimialoja, palve-
luliiketoiminnan toimialakohtaiset tiekartat. *VTT tiedotteita 2508*. Viitattu
15.10.2016.

<https://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwirgvWt6dzPAhWBrCwKHX2oBScQFgg5MAY&url=http%3A%2F%2Fwww.kulmat.fi%2Fimages%2Ftiedostot%2FArtikkelit%2FT2508.pdf&usg=AFQjCNHtCz8kaUKkKMjMLgEMAxFthw6GRg&sig2=4vXOoHEcAHHrOr5hP2m7KQ>

Ylikoski, T. (1999). *Unohtuiko asiakas*. 2. painos. Espoo: AYY-Palvelu Oy.

Wilson, A., Zeithaml, V. & Bitner, M. (2012). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. McGraw-Hill Higher Education.

Haastattelut:

Forsström, N. (2016). KONE Oyj, R&D Project Manager. Haastattelu Hämeenlinnassa 23.4.2016.

Holappa, T. (2016b). Elenia Lämpö Oy, asiakkuus- ja kehitysjohtaja. Haastattelut Hämeenlinnassa 1.7.2016, 23.9.2016 ja 18.10.2016.

Lamberg, J. (2016). Elenia Lämpö Oy, operatiivinen johtaja. Haastattelu Hämeenlinnassa 18.10.2016.

Nikkanen, T. (2016). Elenia Lämpö Oy, myyntipäällikkö. Haastattelu Hämeenlinnassa 28.9.2016.

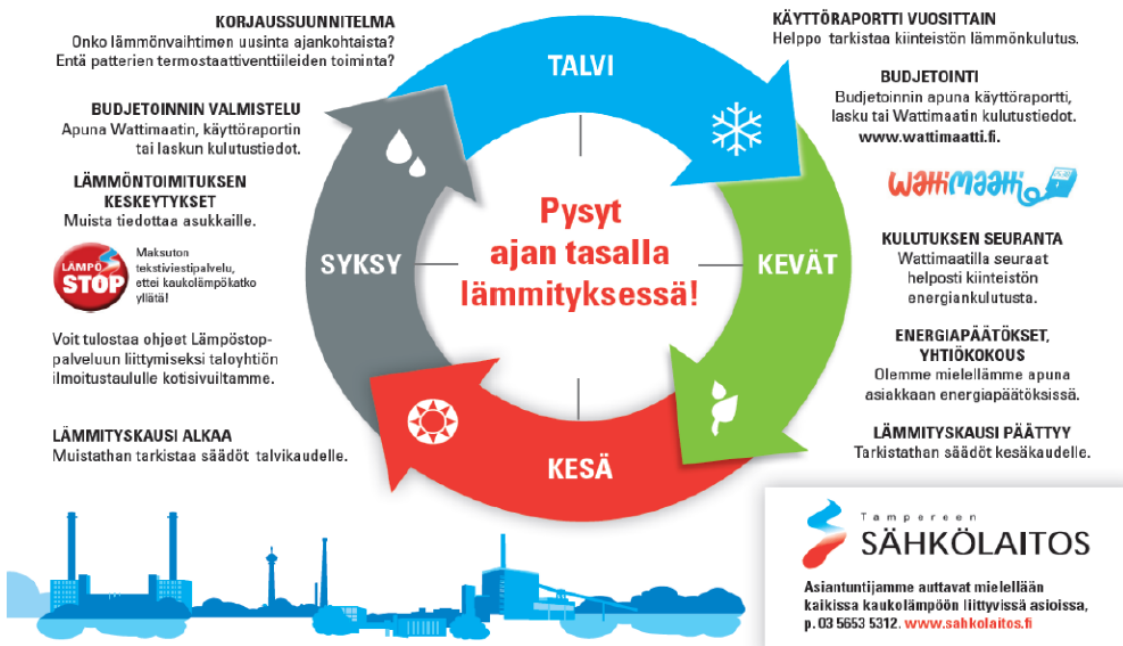
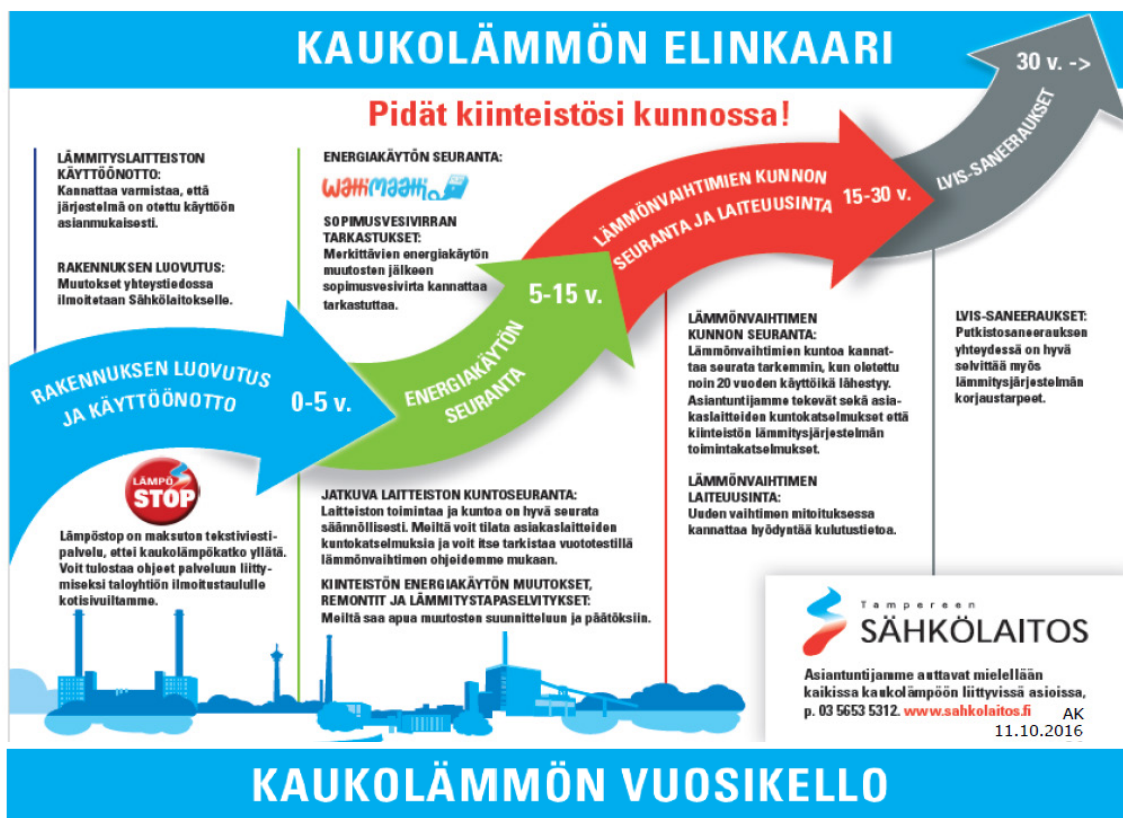
KAUKOLÄMPÖALAN STRATEGISET TAVOITEALUEET

Energiateollisuuden kaukolämmön strategiaseminaarissa 12/2015 kaukolämpöalalle esitellyt strategiset tavoitealueet.

<i>Lisätään joustavuutta ja integraatiota</i>		<i>Kehitetään uutta liiketoimintaa palveluista ja kumppanuuksista</i>		<i>Sitoudutaan hiilineutraaliin tulevaisuuteen</i>	
1	<p>Asiakkaat mukaan kehittämiseen Asiakkaat otetaan mukaan liiketoiminnan kehittämiseen tavoitteena löytää asiakkaita ja kaukolämpöyrityksiä hyödyttäviä joustavampia toimintamalleja ja ratkaisuja.</p> <p>Sopeutuminen energian kulutuksen ja tehon tarpeen muuttumiseen Kaukolämpöliiketoiminta sopeutuu asiakkaiden energian kulutuksen ja tehon tarpeen muuttumiseen sekä teknisillä että liiketoiminnallisilla ratkaisulla.</p>	3	<p>Palvelutuotteiden lisääminen Perustuotteeseen liittyvät palvelut lisääntyvät tukien aluksi nykyisen kaukolämpötuotteen kilpailukykyä ja erilaistumista. Pidemmällä aikajänteellä erilliset palvelutuotteet kehittyvät yhä suuremmaksi osaksi liiketoimintaa.</p> <p>Jäähdytysratkaisut Jäähdytysratkaisujen tarjoaminen asiakkaille tulee osaksi alan yritysten tuotevalikoimaa.</p>	5	<p>CO₂-neutraaliuden konkretisointi Ala sitoutuu (edelleen) hiilineutraaliin tulevaisuuteen vuoteen 2050 mennessä. Konkretisoinnin vauhdin tulee kiihtyä yritysten investointeina ja muina toimenpiteinä.</p> <p>CO₂-neutraalien ratkaisujen kehittäminen Hiilineutraali tuotanto lisääntyy strategiakajon aikana. Ala osallistuu teknologisten ratkaisujen ja hiilineutraalin tuotannon mahdollistavien ratkaisujen kehittämiseen aktiivisesti.</p>
2	<p>Ylijäämälämmön hyödyntäminen Kaukolämpöjärjestelmiä kehitetään siten, että ne mahdollistavat asiakkaiden ylijäämälämmön hyödyntämisen kaukolämpöverkossa kaupallisiin perusteisiin.</p> <p>Lämmöntuotannon kilpailukyky Huolehditaan lämmöntuotannon kilpailukykyä lämmitysmarkkinoilla. Erityinen huomio kohdistetaan sähkön ja lämmön yhteistuotannon kilpailukykyyn säilyttämiseen.</p>	4	<p>Parempi ymmärrys asiakkaista Kaukolämpöalan tavoitteena on parantaa ymmärrystä ja osaamista asiakkaan liiketoiminnasta, arvoista ja tunteista sekä lisätä teknistä ymmärrystä asiakkaiden järjestelmistä.</p> <p>Avoimuuden lisääminen asiakkaiden suuntaan Kaukolämpöliiketoiminnan avoimuutta lisätään ja vastataan asiakkaiden esittämään kritiikkiin hinnoittelun epäselvyydestä. Tavoitteena ovat tyytyväisemmät asiakkaat sekä lämmitysmarkkinoiden säilyttäminen kilpailuina ja sääntelemättöminä.</p>	6	<p>Puupolttoainemarkkinoiden kehittäminen Tavoitteena on edistää puupolttoainemarkkinoiden kehittymistä siten, että polulla hiilineutraaliin tulevaisuuteen voidaan jatkaa.</p> <p>Fossiilisten polttoaineiden käytön mahdollistaminen Fossiiliset polttoaineet ovat välttämätön osa energiajärjestelmää siirryttäessä hiilineutraaliin tulevaisuuteen ja tavoitteena on mahdollistaa niiden käyttö siirtymäaikana. Fossiiliset polttoaineet mahdollistavat asiakkaille luotettavan energian saannin sekä turvaavat huoltovarmuuden.</p>

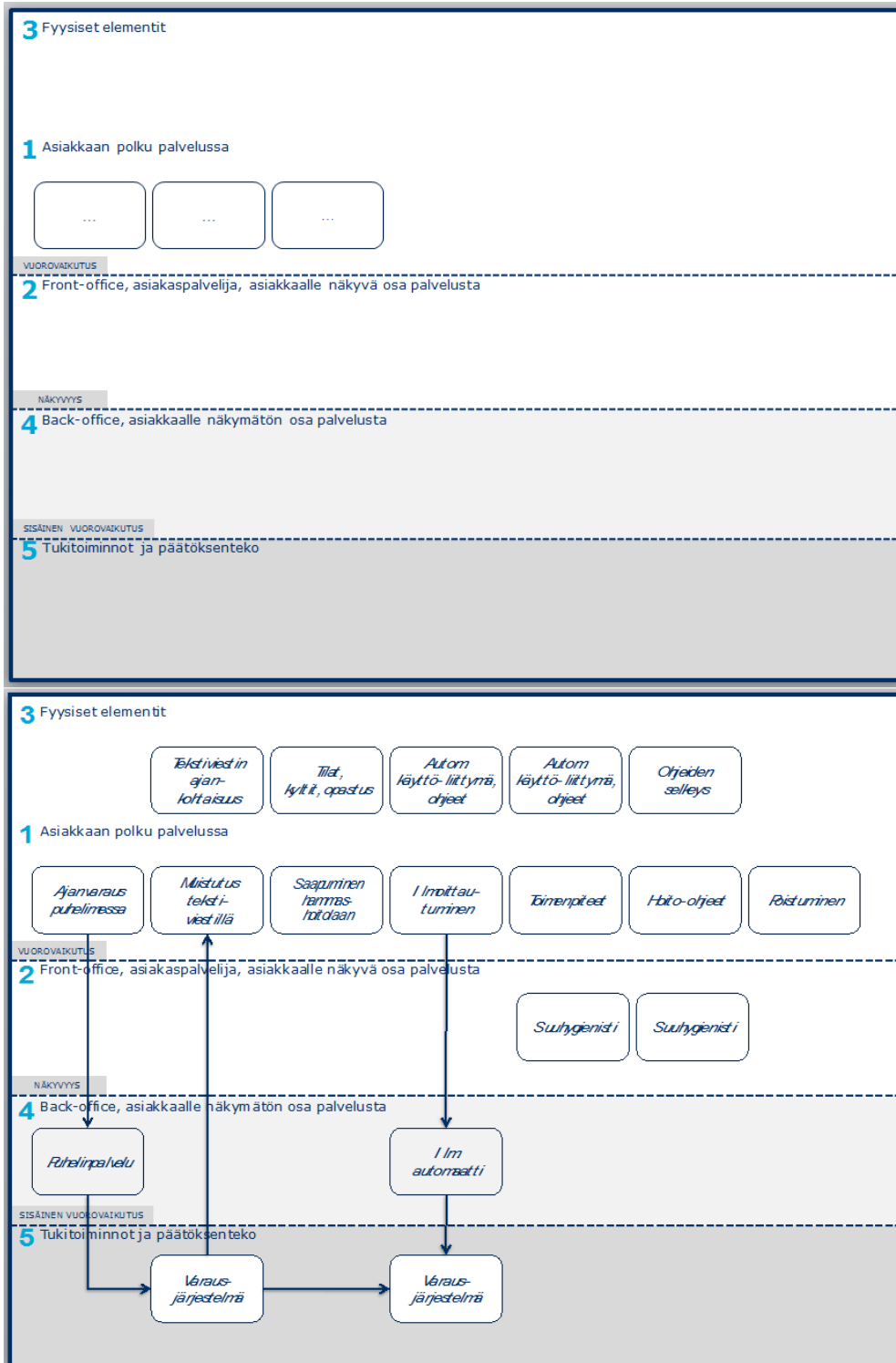
TAMPEREEN SÄHKÖLAITOKSEN ASIAKASPOLKU

Tampereen Sähkölaitoksen kuvat ovat hyvä esimerkki asiakaslähtöisestä tavasta kuvata yrityksen ja asiakkaan kannalta tärkeitä asioita.

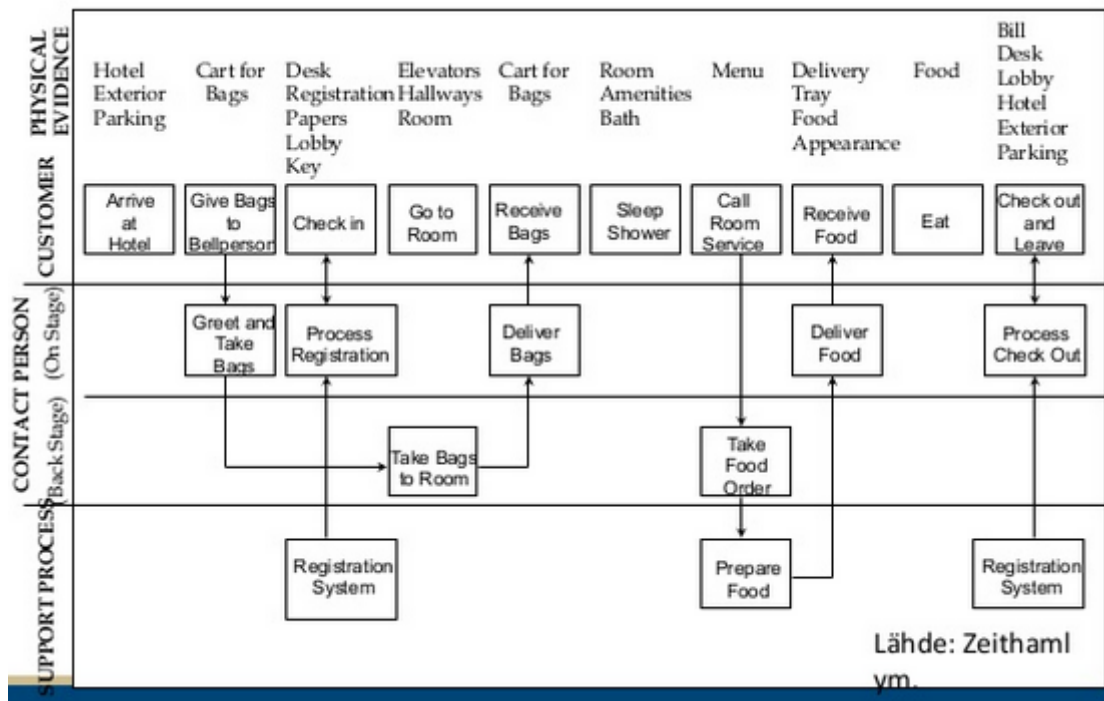


SERVICE BLUEPRINTING -ESIMERKIT

Service Blueprintingin avulla yrityksen toimintoja on mahdollisuus käsitellä huomioiden asiakas ja asiakkuuden hoitamiseen liittyvät toiminnot.



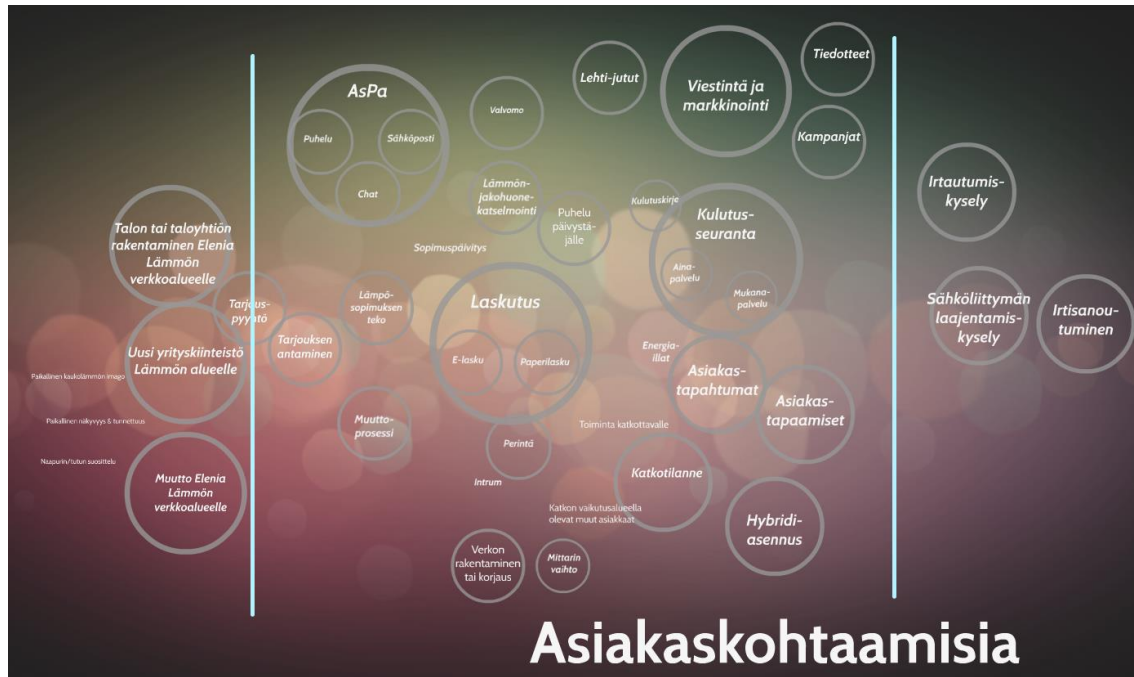
(Heikkinen 2015.)



(Wilson & co 2012.)

ELENIA LÄMMÖN ASIAKASKOHTAAMISIA

Elenia Lämpö Oy:n ja sen asiakkaiden kosketuspisteet on koottu yhteen kuvaan, jossa näkyy asiakaspolku ja erilaiset kohtaamistilanteet asiakkaan ja Elenia Lämmön välillä.



BENCHMARKING-KYSYMYKSET KONE OYJ:LLE

Tässä liitteessä on esitetty sähköpostin saate ja kysymykset, jotka Kone Oyj:n edustajalle on lähetetty benchmarkingin toteuttamiseksi. Sähköpostitse saadun vastauksen pohjalta käytiin täydentävä keskustelu osittain lisäkysymyksiin tukien ja osittain vapaana keskusteluna.

Yhtiöön lähetetty sähköposti:

Opinnäytetyöni aiheena on Yrityskulttuurin ja toimintamallien kehitys asiakaslähtöisyyden lisäämiseksi Elenia Lämpö Oy:ssä. Pitkälti käsittelen aihetta muutosjohtamisen näkökulmasta ja strategian jalkauttamisesta.

Olen tehnyt muutaman kysymyksen, joihin toivon vastauksia yritykseltä, jossa muutosjohtaminen ja asiakaslähtöisyys toimivat. Ja olen saanut sellaisen kuvan, että KONE Oyj:ssä näin on.

Ensimmäinen kysymys on lähinnä siihen, jos haluatte kertoa jostain tietystä kokonaisuudesta (esim. strategian jalkauttaminen), niin rajataan se tuossa.

- Millaisesta onnistuneesta muutostilanteesta on kysymys?
- Mitkä ovat olleet avainasiat muutosjohtamisen onnistumisessa ja muutoksen onnistuneessa läpiviennissä?
- Millaisia kompastuskiviä on muutosmatkalla kohdattu?
- Miten asiakaslähtöisyys on saatu osaksi yrityskulttuuria? Onko tähän jotain tiettyjä toiminta- ja johtamismalleja?
- Millainen organisaatiomalli tukee asiakaslähtöisyyttä?
- Miten varmistetaan, että tulevaisuuden muutokset saadaan vietyä läpi yhtä onnistuneesti?

Toivottavasti ehditte vastaamaan näihin kirjallisesti ennen viikonloppua, niin voimme keskustella viikonloppuna kasvotusten näiden kysymysten ja vastausten pohjalta tarvittaessa näistä asioista lisää. Ja jos tulee jotain sellaista mieleen, mitä olisi hyvä käsitellä tässä yhteydessä, niin toivon niistä kommenttia myös.

Täydentävät kysymykset, jotka on esitetty benchmarking-kokouksessa:

- Pitäisikö muutosten tarpeellisuutta perustella vielä enemmän vai onko välinpitämättömyys ja muutosvastarinta vain hyväksyttävä?
- Miten eri tavoin perustelua voitaisiin tehdä?
- Millaisin toimenpitein / menetelmin edellinen toimitusjohtaja sai asiakaslähtöisyyden lähelle arkipäivän tekemistä?
- Mikä auttoi asiakastarpeen ymmärtämisessä?
Miten strategian jalkauttaminen on tapahtunut käytännössä?

HAASTATTELUKYSYMYKSET HENKILÖSTÖLLE

Sähköpostihaastattelun saate:

Hei,

Teen Elenialle opinnäytetyötä Organisaation ja toimintamallien kehittämisestä asiakaslähtöisyyden lisäämiseksi Elenia Lämmössä. Opinnäytetyön ohjaajana on Lämmössä Tero Holappa. Opinnäytetyöllä viimeistelen opintoni ylemmässä ammattikorkeakoulussa Teknologiaosaamisen johtamisesta.

Osana tuota opinnäytetyötä haluan kysyä henkilöstön ajatuksia ja kokemuksia asiakaslähtöisyyteen liittyen. Toivottavasti Sinulla on mahdollisuus vastata näihin kysymyksiin omalta osaltasi. Mikäli haluat tarkentaa, mitä ihmettä milläkin kysymyksellä tarkoitan, niin laita viestiä tai soita minulle milloin vain. Viimeinen kysymys Sinulle vain, jos fiilis on joskus kysymyksen mukainen =)

Tämä kysely on lähetetty vain harvoille ja valituille =)

Pohjois-Pohjanmaalle NN:lle ja NN:lle

Jyväskylään NN:lle, NN:lle ja NN:lle

Heinolan ja Hämeenlinnan henkilöstöä olen päässyt haastattelemaan kasvotusten.

Elenia Lämmön henkilöstölle haastatteluissa esitetyt kysymykset:

- Millaisissa tilanteissa Sinä kohtaat asiakkaitamme?
- Mitä mielestäsi on asiakaslähtöisyys ja mitä se tarkoittaa Elenia Lämmössä?
- Jos ajattelet omaa arvomaailmaasi ja työtapojasi, millä tasolla Sinun asiakaslähtöisyytesi on asteikolla 1–5 (, jossa 1 = en ajattele asiakasta työssäni ja 5 = otan asiakkaan tarpeet huomioon kaikessa työssäni)?
- Mikä saisi Sinut parantamaan asiakaslähtöisyyttäsi?
- Miten Elenia Lämmön strategiassa näkyy asiakaslähtöisyys?
- Mitä tämä tarkoittaa Sinun työssäsi?
- Mitkä ovat Sinusta Elenia Lämmön vahvuuksia markkinoilla?
- Missä asioissa Elenia Lämmön tulee vielä petrata ja miten tämä tapahtuisi?
- Mikä on asiakaslähtöisen asenteesi salaisuus? / Mikä saa Sinut välillä tuntemaan, etteivät asiakaskontaktit kuulu toimenkuvaasi?

TEEMAHAASTATTELUIDEN AIHEALUEET

Asiantuntijahaastatteluihin ennalta suunnitellut teemat asiakaslähtöisyyden kokonaisuuden alla olivat:

Asiakaslähtöisyys

- merkitys
- nykytila
- lisääminen

Yrityskulttuuri

- haasteet
- hyöty / väline

Strategian jalkauttaminen

- keinot
- tarve

Henkilöstön kehittäminen

Johdon sitoutuminen

- keinot (raportointi, workshopit)
- johtoryhmä
- keskijohto