

1343

**SISÄINEN YRITTÄJYYS JA ASIAKASPALVELU
KILPAILUTEKIJÖINÄ**

Yrittäjyys
Pro gradu -tutkielma

Jyväskylän yliopisto
Taloustieteellinen osasto

Marraskuu 1998

Virpi Viinikainen

Tutkielman nimi:	Sisäinen yrittäjyys ja asiakaspalvelu kilpailutekijöinä
Sivumäärä:	113 + 13
Tutkielman tekijä:	Virpi Viinikainen
Tutkielman ohjaaja:	Professori Matti Koironen
Julkaisupaikka:	Jyväskylän yliopisto Taloustieteellinen osasto
Julkaisuaika:	Marraskuu 1998

Tutkielman tarkoitus on selvittää sisäisen yrittäjyyden ja laadukkaan asiakaspalvelun ominaisuuksia ensin kirjallisuuteen pohjautuen ja lopuksi syventämällä teoriaa empiirisen tutkimuksen keinoin. Tavoitteena on selvittää sisäisen yrittäjyyden mahdollisuuksia parantaa asiakaspalvelun laatua ja sitä kautta palveluyritysten menestystekijöitä.

Sisäisen yrittäjyys on perinteisesti esitetty kirjallisuudessa innovatiivisuuden lähteenä. Uudempi kirjallisuus kuvaa sisäistä yrittäjyyttä oikeanlaiseksi suhtautumistavaksi työntekoon ja näin antaa jokaiselle työntekijälle mahdollisuuden toimia yrittäjämäisesti omassa työssään. Innovatiivisuutta ja uuden luomista ei kuitenkaan kokonaan unohdeta.

Asiakaspalvelu nähdään palveluyritykselle kriittisenä menestystekijänä. Palvelun laadun parantamiseksi vastuu palvelun laadusta laajennetaan tässä koskemaan koko palveluyrityksen henkilökuntaa sen sijaan, että laadusta vastaisi ainoastaan yrityksen johto. Tutkielman palveluosuudessa esitetään nk. palvelun laadun kuilumalli, joka parantaa palvelun laatua tuomalla asiakkaiden odotukset ja käsityksen palvelun laadusta lähemmäs toisiaan.

Tutkimuksen empiiristä osuutta varten tehtiin kyselytutkimus kolmessa Kesko-konserniin kuuluvassa K-noutotukussa. Empiirisen tutkimuksen tarkoitus oli selvittää tämänhetkistä työilmapiiriä, toivottua työilmapiiriä sekä työntekijöiden asenteita ja valmiuksia yrittäjyyteen. Empiriaa jäseneltiin eri taustamuuttujien osalta SPSS Win –tilasto-ohjelmalla.

Empiirisen tutkimuksen tuloksia verrattiin K-noutotukuissa suoritettuun asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksiin. Todettiin, että korkeilla yrittäjyysasenteilla ja valmiuksilla näyttää olevan positiivista vaikutusta asiakastyytyväisyyteen.

Avainsanoja: sisäinen yrittäjyys, asiakaspalvelu, laatu, muutos, organisaatiokulttuuri, innovatiivisuus, palvelu, asiakastyytyväisyys

Non est ad astra
mollis e terris via.

SISÄLLYSLUETTELO:

1. JOHDANTO	2
<i>1.1. Tutkimuksen tausta</i>	<i>4</i>
<i>1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat</i>	<i>5</i>
<i>1.3. Tutkimuksen rajaus</i>	<i>5</i>
<i>1.4. Tutkimusote ja tutkimuksen eteneminen</i>	<i>6</i>
2. SISÄINEN YRITTÄJYYS	8
<i>2.1. Yrittäjyyden ilmenemismuodot</i>	<i>8</i>
<i>2.2. Mitä on sisäinen yrittäjyys?</i>	<i>9</i>
<i>2.3. Sisäinen yrittäjä eli intraprenööri</i>	<i>11</i>
<i>2.3.1. Kuka on sisäinen yrittäjä ?</i>	<i>12</i>
<i>2.3.2. Sisäisen yrittäjän motivaatio</i>	<i>16</i>
<i>2.3.3. Sisäistä yrittäjyyttä parantavat palkitsemisjärjestelmät</i>	<i>19</i>
<i>2.3.3.1. Intrapääoma</i>	<i>22</i>
<i>2.3.3.2. K-noutotukku Oy:n tulospalkkiojärjestelmä</i>	<i>24</i>
<i>2.4. Sisäisen yrittäjyyden suhde ulkoiseen yrittäjyyteen</i>	<i>25</i>
<i>2.4.1. Ulkoinen yrittäjyys</i>	<i>25</i>
<i>2.4.2. Sisäinen ja ulkoinen yrittäjyys – vertailu ja vastakohdat</i>	<i>28</i>
<i>2.5. Sisäiseen yrittäjyyteen sitoutuminen</i>	<i>29</i>
3. SISÄINEN YRITTÄJYYS ORGANISAATION TOIMINNAN OHJAAJANA	31
<i>3.1. Organisatorisen kehityksen vaiheet</i>	<i>31</i>
<i>3.2. Organisaatiokulttuuri</i>	<i>34</i>
<i>3.2.1. Sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavat tekijät organisaatioissa</i>	<i>37</i>
<i>3.2.2. Sisäistä yrittäjyyttä ja innovatiivisuutta suosiva ilmapiiri</i>	<i>40</i>
<i>3.2.3. Sisäistä yrittäjyyttä estäviä organisatorisia tekijöitä</i>	<i>43</i>
<i>3.3. Palvelukulttuurin edellytykset ja kehittäminen</i>	<i>47</i>
<i>3.4. Muutoksen johtaminen ja vastustus</i>	<i>51</i>
4. ASIAKASPALVELU KILPAILUTEKIJÄNÄ	54
<i>4.1. Palvelujen luonne</i>	<i>54</i>
<i>4.1.1. Asiakkaan odotukset palvelun laadusta</i>	<i>56</i>
<i>4.1.2. Asiakkaan käsitys palvelun laadusta</i>	<i>60</i>
<i>4.1.3. Totuuden hetki</i>	<i>63</i>

4.2. <i>Palvelun laadun kuilumalli</i>	64
4.3. <i>Palvelun johtaminen</i>	70
4.3.1. <i>Palvelujohtamisen kokonaispuitteet</i>	70
4.3.2. <i>Työntekijän rooli palvelutuotannossa</i>	75
4.3.3. <i>Asiakkaan rooli palvelutuotannossa</i>	77
4.4. <i>Asiakaspalaute palvelujen laadun arvioinnissa</i>	78
5. TEORIAOSUUDEN LOPUKSI.....	80
6. SISÄINEN YRITTÄJYYS JA ASIAKASPALVELU K-NOUTOTUKKU OY:SSÄ	82
6.1. <i>Empiirisen aineiston rakenne</i>	83
6.2. <i>Toivottu työympäristö</i>	84
6.3. <i>Koettu työympäristö</i>	86
6.4. <i>Toivotun ja todellisen työympäristön väliset eroavaisuudet</i>	88
6.5. <i>Asenteet ja valmiudet sisäiseen yrittäjyyteen</i>	95
6.6. <i>Henkilökunnan arvio sisäisestä yrittäjyydestä</i>	103
6.7. <i>Henkilökunnan ideoita sisäisen yrittäjyyden parantamiseksi</i>	104
6.8. <i>Sisäisen yrittäjyyden vaikutus asiakastyytyväisyyteen</i>	105
7. JOHTOPÄÄTÖKSET	108
LÄHDELUETTELO:	110

LIITTEET:

Liite 1. Empiirisessä tutkimuksessa käytetty kyselylomake

Liite 2. Asiakastyytyväisyysmittauksessa käytetty kyselylomake

Liite 3. Kysymyksen 7 vastausten keskiarvot kaikkien vastaajien osalta sekä paikkakunnan, sukupuolen ja vastaajan osaston perusteella eriteltyinä

Liite 4. Kysymyksen 8 vastausten keskiarvot kaikkien vastaajien osalta sekä paikkakunnan, sukupuolen ja vastaajan osaston perusteella eriteltyinä

Liite 5. Kysymyksen 9 vastausten keskiarvot kaikkien vastaajien osalta sekä paikkakunnan, sukupuolen ja vastaajan osaston perusteella eriteltyinä

Liite 6. K-noutotukku Oy:n henkilökunnan ideoita sisäisen yrittäjyyden parantamiseksi

Liite 7. K-noutotukku Oy:n asiakastyytyväisyysmittauksen tulokset Jyväskylä, Turun ja Vaasan K-noutotukkuissa

KUVAT:

Kuva 1. Yrittäjyyden ilmenemismuotoja.....	8
Kuva 2. Sisäisen yrittäjän sijoittuminen visio – toiminta –ruudukkoon.....	13
Kuva 3. Sisäisen yrittäjän huoneentaulu.....	14
Kuva 4. Motivaatioon vaikuttavat tekijät.....	16
Kuva 5. Organisaatiokulttuurin tasot ja niiden välinen vuorovaikutus.....	37
Kuva 6. Sisäiseen yrittäjyyteen organisaatiotasolla vaikuttavat tekijät.....	38
Kuva 7. Palvelukeskeisyyden vaikutus.....	48
Kuva 8. Muutoksen läpivienti organisaatiossa.....	53
Kuva 9. Asiakkaan odotusten kaksi tasoa.....	57
Kuva 10. Palvelun laatu-ulottuvuudet.....	61
Kuva 11. Palvelun laatuun vaikuttavat tekijät.....	62
Kuva 12. Asiakkaan palveluodotusten ja -käsitysten välinen kuilu.....	64
Kuva 13. Asiakkaan odotusten ja yrityksen käsitysten välinen kuilu.....	65
Kuva 14. Palvelun laatuerojen ja johdon laatuodotusnäkemysten välinen kuilu.....	66
Kuva 15. Palvelun tuotannon ja palvelun laatuerojen välinen kuilu.....	68
Kuva 16. Toimitetun palvelun ja markkinaviestinnän välinen kuilu.....	69
Kuva 17. Palvelun laadun kuilumalli.....	70
Kuva 18. Palvelujohtamisen kokonaispuitteet.....	71
Kuva 19. Toivotun työympäristön ja todellisen työympäristön väliset erot Jyväskylän, Turun ja Vaasan K-noutotukuissa.....	89
Kuva 20. Toivotun työympäristön ja todellisen työympäristön väliset erot Jyväskylän K-noutotukussa.....	91
Kuva 21. Toivotun työympäristön ja todellisen työympäristön väliset erot Turun K-noutotukussa.....	92
Kuva 22. Toivotun työympäristön ja todellisen työympäristön väliset erot Vaasan K-noutotukussa.....	93

TAULUKOT:

Taulukko 1. Sisäisen yrittäjän, ulkoisen yrittäjän ja perinteisen johtajan ominaisuuksien vertailu. 15	
Taulukko 2. Esimerkkilaskelma K-noutotukku Oy:n tulospalkkiojärjestelmästä.....	25
Taulukko 3. Yrittäjämäisen vaiheen ja kypsyyssvaiheen organisaatioiden ominaispiirteitä.....	34
Taulukko 4. Yrittäjämäisen organisaation ja byrokraattisen organisaation ominaispiirteitä.....	46
Taulukko 5. K-noutotukun toimintaa parantavien ideoiden kehittäminen ja palvelusvuosien mukaan.....	99
Taulukko 6. K-noutotukun henkilökunnan antama kouluarvosana sisäisestä yrittäjyydestä omalle osastolleen ja K-noutotukulle.....	103
Taulukko 7. Asiakaspalvelun laatuun suoraan vaikuttavien yrittäjyysasenteiden ja -valmiuksien vertailu Jyväskylän, Turun ja Vaasan K-noutotukuissa.....	106

1. Johdanto

1.1. Tutkimuksen tausta

Pienyrityksen vahvuus yritysmaailmassa on sen joustavuus ja kyky nopeasti sopeutua muuttuvaan markkinatilanteeseen. Kun yritys myöhemmässä vaiheessa kasvaa, alkuvaiheen joustavuus, nopeus ja palvelualltius kangistuvat ja lopulta jäävät uusien toimintojen mukanaan tuoman byrokraattisuuden jalkoihin. Tänä päivänä, kun yritysmaailma on entistäkin dynaamisempi ja nopeasti suuntaansa muuttava, suuryritysten tulisi peräänkuuluttaa kadotettua yrittäjyyttään ja siten parantaa pienyrityksille osin menettyä kilpailukykyään.

Erään vastauksen suuryrityksen menetetyn joustavuuden palauttamiseksi yrityksen jokapäiväiseen toimintaan antaa sisäinen yrittäjyys. Vaikka perinteisesti pidämmekin yrittäjyyttä ja yritteliäisyyttä itsenäisten yrittäjien ominaisuuksina, on jatkuvasti tullut yhä tärkeämmäksi se, että jokainen meistä suhtautuisi omaan työhönsä tai opintoihinsa samanlaisella päättäväisyydellä ja tarmolla yksityisyrittäjä. Luovuus, vastuunkanto ja innovatiivisuus; näitä ominaisuuksia yritysjohton on painotettava henkilöstölleen ja jokaisen ihmisen itselleen. Niistä syntyy sisäinen yrittäjyys ja oikeasuhtautumistapa työntekoon.

Oikea suhtautumistapa työntekoon on tärkeää toki kaikessa työnteossa, mutta sen merkitys lienee korotetun tärkeä palvelualoilla. Mikäli työntekijän asenteet ja valmiudet eivät tue yrittäjämäistä suhtautumista asiakaspalveluun, palvelun laatu kärsii. Tämä tutkimus käsittelee kahta tärkeintä kilpailutekijää nykypäivän yritysmaailmassa: sisäistä yrittäjyyttä ja asiakaspalvelua.

Aiheen valintaan omalla kohdallani on eniten vaikuttanut henkilökohtainen kiinnostukseni sisäistä yrittäjyyttä ja sen yritystoiminnalle tuomia mahdollisuuksia kohtaan. Sisäisestä yrittäjyydestä ja yrittäjyydestä yleensäkin voi muodostua ihmiselle elämänasenne, jonka mukaan hän toimii kaikessa elämässään, sekä työssään että vapaa-aikanaan.

1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tässä tutkimuksessa pyritään selventämään sisäisen yrittäjyyden käsitettä sekä kirjallisuuden pohjalta että empiirisen tutkimuksen keinoin. Toisaalta pyritään selvittämään asiakaspalvelun laatutekijöitä. Tutkimuksen pääongelma on se, onko sisäisellä yrittäjyydellä vaikutusta asiakastyytyvyyteen ja palvelun laatuun asiakkaan kokemana.

Pääongelmaa selvitellään ensin tarkastelemalla sekä sisäistä yrittäjyyttä että palvelun laatua erikseen kirjallisuuden pohjalta. Pyritään selvittämään mitä sisäinen yrittäjyys on ja miten voidaan määritellä hyvä asiakaspalvelun laatu. Nämä tekijät yhdistetään ja pääongelmaan etsitään vastausta tutkimuksen empiirisessä osassa.

Empiirisen osuuden tarkoitus on selvittää sisäisen yrittäjyyden tasoa sekä yrittäjyysasenteita ja valmiuksia Kesko-konserniin kuuluvan K-noutotukku Oy:n kolmessa kooltaan erilaisessa, eri puolilla Suomea sijaitsevassa pikatukussa. Lisäksi empiirisessä osuudessa tarkastellaan näiden K-noutotukkujen asiakastyytyvyyssmittauksia ja tutkitaan, onko sisäisellä yrittäjyydellä vaikutusta asiakastyytyvyyteen.

1.3. Tutkimuksen rajaus

Empiiristä osuutta varten suoritettiin kyselytutkimus toukokuussa 1998. Asiakastyytyvyyssmittauksen kussakin K-noutotukussa on suorittanut Markkinamittaus Oy touko – elokuussa 1998.

Tutkimuksen empiirinen osa rajoittuu maantieteellisesti siten, että tutkimuksessa ovat mukana Turun, Jyväskylän ja Vaasan K-noutotukut. Nämä eroavat toistaan sijainnin lisäksi siten, että Turun K-noutotukku kuuluu suurimpiin K-noutotukkuihin n. 180 milj. markan liikevaihdollaan (v. 1997). Jyväskylän K-

noutotukku on Suomen mittakaavassa keskiuuri (liikevaihto v. 1997 noin 112 milj. mk) ja Vaasan K-noutotukku pienekö (liikevaihto v. 1997 noin 45 milj. mk). Tällä tavoin saadaan aikaan mielenkiintoinen kolmioasettelu, joka mahdollistaa sekä sijainnista että yrityksen koosta riippuvien erojen tarkastelun.

1.4. Tutkimusote ja tutkimuksen eteneminen

Tutkimuksen teoriaosassa pyritään selvittämään sisäisen yrittäjyyden ja sisäisen yrittäjän käsitteitä kirjallisuuden pohjalta. Samoin kirjallisuuden pohjalta selvitetään palvelun ja palvelun laadun käsitteitä.

Käsiteanalyttinen osuus etenee siten, että ensin määritellään käsitteet sisäinen yrittäjyys ja sisäinen yrittäjä. Käsitteet pyritään määrittelemään niin laajasti, että ne voidaan nähdä yrityksen kaiken toiminnan perustana. Käsiteanalyttinen tutkimusote pohjaa yleensä aiempaan käsiteanalyysiin, mutta voi sisältää lisäksi empiriapainotteisia kokemuksia ja tutkimustuloksia¹. Tutkimusotteen tarkoituksena on analyysin ja synteessin avulla tuottaa uusia käsitteitä ja kehyksiä. Käsiteanalyttisen tutkimusotteen tutkimuskohteet ovat yleensä erilaiset tosiasiat, arvot tai normit.²

Toisessa luvussa käsitellään em. lisäksi myös motivaatiotekijöitä sekä yrittäjyyden muita ilmenemismuotoja.

Kolmas luku keskittyy määrittämään sisäiselle yrittäjyydelle suopeaa toimintaympäristöä ja esittämään niitä toimintaympäristön piirteitä, jotka estävät sisäistä yrittäjyyttä. Lisäksi paneudutaan muutokseen; muutoksen johtamiseen ja vastustukseen. Lopuksi kolmannessa luvussa keskitytään erilaisiin palkkiojärjestelmiin.

¹ Neilimo – Näsi (1980), s. 31 – 32.

² Neilimo – Näsi (1980), s. 31 – 32.

Neljäs luku määrittelee asiakaspalvelun merkitystä kilpailutekijänä. Luvussa paneudutaan palvelun eri ulottuvuuksiin, palvelun johtamiseen ja palvelukulttuuriin. Viides luku toimii siltana käsiteanalyttisen ja empiirisen osuuden välillä siten, että se tiivistää teoriasta ne osat, jotka empiriaa tarkasteltaessa ovat tärkeitä.

Kuudes luku käsittää tutkimuksen empiirisen osuuden. Luvun alussa esimerkkiyritys esitellään lyhyesti, jonka jälkeen keskitytään esittämään tutkimuksen tuloksia. Empiirisen osuuden tutkimusotetta voidaan kuvata toiminta-analyttiseksi ja nomoteettiseksi. Toiminta-analyttisen tutkimusotteen tarkoitus on syventää ymmärtämistä. Tutkimusotteen taustalla vaikuttavat mm. teleologinen selittäminen, hermeneutiikka, näiden sukulaislähestymistavat sekä käsitys ihmisestä intentionaalisenä olentona.³ Toiminta-analyttinen tutkimusote korostaa ihmistieteiden merkitystä.

Nomoteettisen tutkimusotteen tehtävä on selittäminen; syy-seuraus –suhteiden selvittäminen. Luonteeltaan nomoteettinen tutkimusote on luonnontieteiden omainen, jossa empirialla on merkittävä rooli. Tutkimustulokset ovat yleensä lainalaisuuksia.⁴

³ Neilimo – Näsi (1980), s. 35.

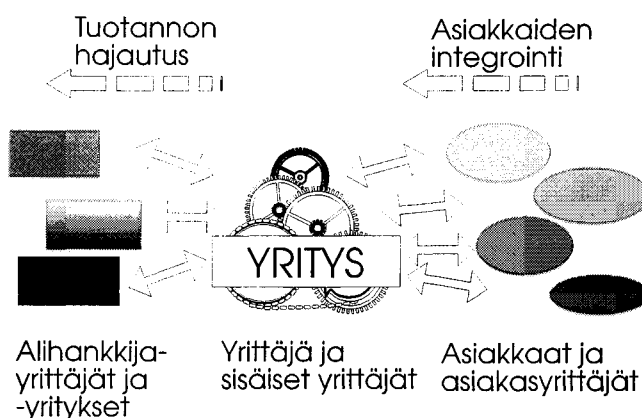
⁴ Näsi (1980), s. 31 – 33.

2. Sisäinen yrittäjyys

2.1. Yrittäjyyden ilmenemismuodot

Yrittäjyys ei ole ainoastaan omistajayrittäjyyttä, vaikka se perinteisesti mielletäänkin yrittäjyyden ainoaksi muodoksi. Yrittäjyyttä esiintyy ihmisen kaikessa toiminnassa. Se voidaan laajasti mieltää ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistavaksi työntekoon.⁵

Karkeasti yrittäjyys -käsite voidaan jakaa ulkoiseksi ja sisäiseksi yrittäjyydeksi.⁶ Ulkoisella yrittäjyydellä tarkoitetaan tässä tapauksessa omistajayrittäjyyttä ja sisäisellä yrittäjyydellä yrityksen ja organisaatioiden sisäpuolella olevaa yrittäjyyttä. Ulkoinen yrittäjyys voidaan vielä jakaa alihankkija- ja asiakasyrittäjyyteen (ks. kuva 1.).



Kuva 1. Yrittäjyyden ilmenemismuotoja⁷

Asiakasyrittäjyydellä tarkoitetaan asiakkaiden sitouttamista tiukemmin yritykseen. Asiakasyrittäjyys on yhteisnimitys sellaisille toimintamalleille, joissa asiakkaat on integroitu toimimaan yrittäjämäisesti (liike)toiminnan voimavaroina.⁸ Tästä on kyse esimerkiksi silloin, kun kirjakerhojen tai osuuskauppojen jäsenet

⁵ Koironen (1993), s. 11.

⁶ Koironen – Pohjansaari (1994), s. 17.

⁷ Koironen – Pohjansaari (1994), s. 17.

valtuutetaan erilaisten bonusjärjestelmien avulla hankkimaan uusia jäseniä. Nykyisin suosiotaan jatkuvasti lisäävä verkosto- tai monitasomarkkinointi voidaan myös katsoa asiakasyrittäjyydeksi. Muita asiakasyrittäjyyden muotoja ovat franchising, lisensointi ja julkkismarkkinointi.

Alihankintayrittäjyys lisääntyy teollisuuden ja nykyisin entistä enemmän myös palvelujen lisääntyessä. Tuotantoa hajautetaan kilpailullisista syistä. Nykyisin suuret yritykset ja myös julkiset yritykset haluavat entistä enemmän keskittyä ydinosaamiseensa.⁹ Tämä luo uusia mahdollisuuksia alihankintayrittäjille.

2.2. Mitä on sisäinen yrittäjyys?

Suuret yritykset ovat viime aikoina etsiskelleet kadotettua elinvoimaansa. Sisäisen yrittäjyyden on nähty olevan ratkaisu innovatiivisuuden, joustavuuden ja tehokkuuden istuttamiseksi byrokratian kangistamiin suuryrityksiin. Tarve tähän on syntynyt yhteiskunnassa tapahtuvien muutosten seurauksena: on siirrytty voimakkaasti kohti innovatiivista yrittäjyyttä. Tästä syystä pienyritysten tehokkuutta on alettu pitää tavoiteltavana ominaisuutena suurissakin yrityksissä. On huomattu, että yritysten ydin on ihmisissä, ei organisaatioissa.

Hyvä ja erittäin kuvaava esimerkki sisäisestä yrittäjyydestä ja sen mahdollisuuksista on 3M –yhtiön Post It –muistilaput ja niiden kehittäjä Art Fry.¹⁰

Post It –muistilappujen kehittäminen sai alkunsa Fryn harrastuksesta, laulamisesta paikallisessa kirkkokuorossa. Paikan merkinä Fry käytti nuottivihossaan pieniä paperilappusia, jotka eivät pysyneet paikallaan, vaan tippuivat kirkon lattialle. Fryn mieleen muistui alkuperäiseen tarkoitukseensa sopimaton tarrapaperi, joka oli aikaisemmin kehitetty 3M:llä. Tässä tarrapaperissa oli riittävästi liimaa pitääkseen paperinpalasen paikoillaan, mutta toisaalta se oli myös helposti irrotettavissa ja siirrettävissä.

⁸ Koironen – Tuunanen (1996), s. 7.

⁹ Tätä kehitystä voidaan kuvata englanninkielisellä ilmauksella *forward to basics*.

¹⁰ Fry (1987), s. 6 – 8.

3M -yhtiön periaatteena on se, että henkilöstö saa käyttää 15 % työajastaan henkilökohtaisten projektien toteuttamiseen. Näiden rajojen sisällä Post It -lappusten kehittelyyn ja testaukseen kului reilu vuosi. Tämän jälkeen Fryn piti vielä vakuuttaa 3M:n johto keksimänsä tuotteen tarpeellisuudesta. Testimarkkinointi aloitettiin ja loppu onkin kirjoitettu historiaan.

Suomessa sisäisen yrittäjyyden kaltaiset johtamisfilosofiat huomattiin ratkaisumalliksi suuryritysten kadonneeseen innovointikykyyn ja aloitteellisuuteen 1970- ja 1980-lukujen taitteessa.¹¹ Tällöin oltiin opittu, ettei työpaikkoja synny ilman yrittäjiä. Valtiovallan tukitoimet kohdistuivat kuitenkin pääasiassa alkaviin yrityksiin. Todettiin, että jatkuvan byrokratisoitumisen estämiseksi uudet johtamismallit voisivat olla suurille yrityksille ratkaisu pienyrityksille menetetyin kilpailukykyyn takaisin voittamiseksi. Peltosen¹² mukaan sisäistä yrittäjyyttä edeltäneitä johtamismalleja ovat:

1. tulosityksikköajattelu, jonka neljä kulmakiveä ovat:

- vastuun ja toimivallan pysyvä delegointi
- tulosityksikköjako perustuva organisaatio
- edellisiä tukeva suunnittelu- ja valvontajärjestelmä
- edellisiin sopiva tulospalkkausjärjestelmä

2. tulosjohtaminen ja tavoitejohtaminen

3. pyrkimykset saada koko henkilöstö sisäistämään yrityksen tavoitteet siten, että yrittäjyys ja tulokset paranevat esimerkiksi laatupiirien tai tulostavoitteellisen aloitetoiminnan avulla.

Sisäinen yrittäjyys tarkoittaa yrittäjämäistä käyttäytymistä jonkin organisaation jäsenenä. Ihmiset, jotka eivät jostakin syystä halua ryhtyä itsenäiseksi yrittäjäksi, voivat toteuttaa yrittäjyyttään siinä organisaatiossa, jossa he työskentelevät. Sisäiseen yrittäjyyteen liittyvät esimerkiksi riskinotto, vapaudenhalu sekä

¹¹ Vuonamo (1983), s. 66.

¹² Peltonen (1986), s. 48 - 49.

toimintasuuntatuneisuus. Sisäisellä yrittäjällä on omaa yritystä hoitavasta kollegastaan poiketen käytettävissään isäntäyrityksen tuki, markkinointi- ja jakelukanavat sekä tietopankit. Lisäksi sisäisen yrittäjyyden kautta saadaan käyttöön myös organisaation muut osaamisalueet. Kuten Art Fry, Post-It -muistilapun kehittäjä on todennut, että innovaation kehittelytyö sisältää niin monenlaisia taitoja ja tietoja, ettei yhden ihmisen elinikä siihen riitä.¹³

Sisäinen yrittäjyys ei ole ainoastaan yrittäjämäistä toimimista ja tuoteinnovaatioita yrityksen sisäpuolella. Sisäinen yrittäjyys voidaan nähdä myös kokonaisvaltaisena ja oikeanlaisena ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapana työntekoon. Tämä näkemys korostaa innovaatioiden lisäksi dynaamisuutta, joustavuutta, oma-aloitteisuutta, luovuutta ja vastuullisuutta.¹⁴ Tällä tavoin ajateltuna sisäinen yrittäjyys laajenee yrittäjämäiseksi elämäntavaksi.

2.3. Sisäinen yrittäjä eli intraprenööri

Määritelmiä:

Heikki Vuonamo: ” *Intraprenööri on taas tavallisen yrittäjän ja yrityksen palkollisen yhdistelmä: ihminen, joka haluaa yrittää, muttei sitä varten perustaa omaa yritystä.* ”¹⁵

Gifford Pinchot III: ” *Intrapreneur: Any of the "dreamers who do." Those who take hands-on responsibility for creating innovation of any kind within an organization. The intrapreneur may be the creator or inventor but is always the dreamer who figures out how to turn an idea into a profitable reality.* ”¹⁶

Art Fry: ” *Intraprenööri on henkilö, jolla ei ole tietoa eikä taitoa suoriutua erilaisten projektien kaikista vaiheista yksin, vaan hän*

¹³ Fry (1987), s. 4.

¹⁴ Koiranen – Pohjansaari (1994), s. 33.

¹⁵ Vuonamo (1983), s. 66.

*tarvitsee ympärilleen asiantuntevan ryhmän ja yrityksen tuen. Kyse on ennenkaikkea siitä, että sisäinen yrittäjä saa muut vakuuttuneeksi jonkin tuotteen tarpeellisuudesta.*¹⁷

2.4.1. Kuka on sisäinen yrittäjä ?

Gifford Pinchot III loi käsitteen ”intraprenööri”, sisäinen yrittäjä, kuvaamaan yrittäjiä, jotka työskentelevät yrittäjän tavoin yrityksen sisäpuolella isäntäyrityksen tuella. Kirjallisuudessa sisäinen yrittäjä eli intraprenööri kuvataan usein pioneerina, tienraivaajana, sadunhohtoisena sankarina ja tulisieluisena tahtoihmisenä, joka keinoja kaihtamatta toteuttaa omia unelmiaan yrityksen byrokraattisesta kulttuurista huolimatta. Toisaalta sisäinen yrittäjä monesti määrittellään suppeasti uusien tuotteiden keksijäksi. Laajempi näkökulma sisäiseen yrittäjyyteen on paikallaan; Kolchin ja Hyclak toteavatkin, että sisäinen yrittäjä on henkilö, joka on valmis riskinottoon millä tahansa liiketoiminnan alueella.¹⁸

Sisäiset yrittäjät saattavat olla uusien tuotteiden tai tuotantomenetelmien keksijöitä, mutta yhtä hyvin heidän tehtävänänsä saattaa olla kehittää jo esitettyä ideaa todelliseksi tuotteeksi saakka. Sisäiset yrittäjät kaventavat keksijöiden ja ammattijohtajien välillä olevaa ”innovaatiokuilua”.¹⁹ He saavat abstraktin idean konkretisoitua, jolloin johtoporras saadaan huomaamaan idean aikaansaamat mahdollisuudet. Pelkkä tuote ei ole intraprenöörin ainoa huolenaihe, vaan häntä kiinnostavat myös tuotteen tai palvelun tuotantoon, markkinointiin ja rahoitukseen liittyvät näkökohdat.²⁰ Sisäisen yrittäjän piirteisiin kuuluu sekä laaja visio että korkea suoritusmotivaatio. Intraprenööri sijoittuu Pinchotin visio-toimintaruudukossa seuraavasti:²¹

¹⁶ Pinchot (1986).

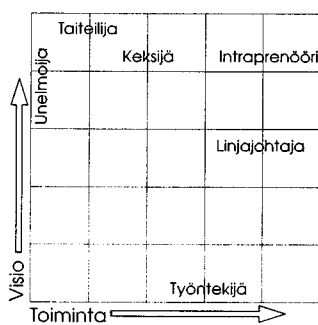
¹⁷ Fry (1987), s. 6 – 8.

¹⁸ Kolchin – Hyclak (1987), s. 14.

¹⁹ Koiranen – Pohjansaari (1994), s. 36.

²⁰ Rothwell (1987), s. 13.

²¹ Pinchot (1986), s. 44.



Kuva 2. Sisäisen yrittäjän sijoittuminen visio – toiminta –ruudukkoon.

Sisäinen yrittäjä kehittelee usein ideaansa yksin ja salassa, mutta toteutusvaiheessa hän kerää ympärilleen tiimin yrityksensä osastojen parhaista työntekijöistä.²² Intraprenööri on henkilö, joka haluaa tuoda idean esiin ja toteuttaa sen yhdessä muiden kanssa.²³ Sisäiset yrittäjät ovat taitavia sekä rakentamaan että käyttämään *ad hoc* –työryhmiä, koska heillä on kyky tunnistaa ryhmälle kriittisten jäsenien tarve. Toisaalta he osaavat herättää ja ylläpitää ryhmän jäsenissä jatkuvaa innokkuutta ja omistautumista meneillään olevaa projektia kohtaan.

Sisäisen yrittäjän persoonallisuus on moniselitteinen eikä joka tapauksessa samanlainen, mutta sen on nähty käsittävän ainakin seuraavia piirteitä:²⁴

- ✓ painopiste tuloksissa, ei toiminnassa,
- ✓ kyseenalaistaa status quon,
- ✓ motivoituu ongelmanratkaisusta ja rationaalisesta päätöksenteosta,
- ✓ kunnianhimo ja kilpailuhalukkuus,
- ✓ uskoo, että palkkio saadaan sekä työnteosta itsestään että rahana ja
- ✓ turhautuu byrokraattisessa ympäristössä.

Sisäisen yrittäjän asema voi olla vaikeampi kuin itsenäisen pienyrittäjän.²⁵ Vaikka jälkimmäisellä ei olekaan suuren yrityksen tukea takanaan, hänellä on vapaus

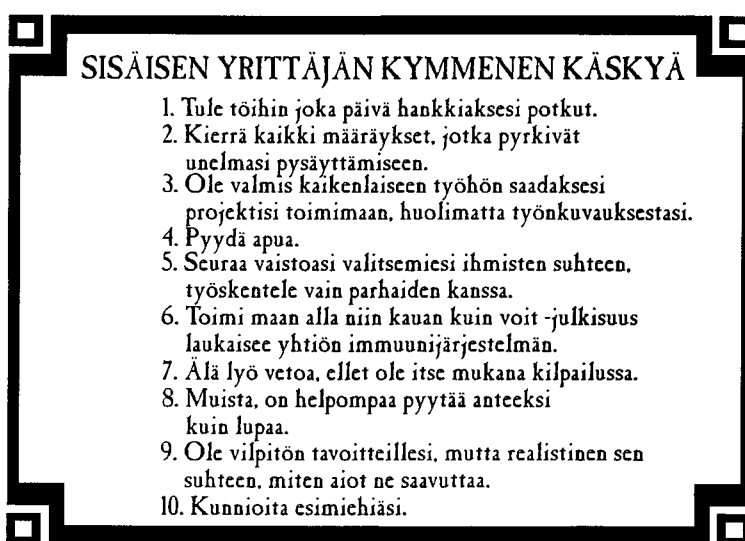
²² Ryhmätyön tarkoitus muuttuu sisäisen yrittäjyyden yhteydessä merkittävästi. Yrittäjämäisessä toimintaympäristössä ryhmätyö painottaa erityisesti yrityksen tuotoksia; sitä syytä, miksi yritys todella on olemassa eikä niinkään standardoituja menettelytapoja ja toimintaperiaatteita (*esprit de corps*). de Chambeau – Mackenzie (1986), s. 43.

²³ Vuonamo (1983), s. 66.

²⁴ Ross – Unwalla (1986), s. 48.

²⁵ Ross – Unwalla (1986), s. 48.

menestyä (tai epäonnistua) ilman, että samalla täytyy huolehtia palkollisen roolista. Sisäisen yrittäjän panos voi olla pienempi, mutta hänen on työskenneltävä mahdollisesti innovaatioita tukahduttavassa ja rajoitteisessa ilmapiirissä. Tällaisessa ympäristössä menestyminen riippuu ensin toimintatavoista sekä suorituksista ja vasta toiseksi tietynlaisista persoonallisuuspiirteistä.²⁶ Sisäisen yrittäjän toimimista ja toimintatapoja karrikoiden kuvaten voidaan esittää Pinchotin luoma sisäisen yrittäjän huoneentaulu:



Kuva. 3. Sisäisen yrittäjän huoneentaulu.²⁷

Sisäisiä yrittäjiä on luokiteltu eri yhteyksissä. Atterhed erottelee viisi eri tyyppiä sisäisiä yrittäjiä (suomennokset teoksesta Koironen – Pohjansaari (1994)).²⁸

1. **Uranourtaja** vie organisaatiotaan uuteen suuntaan ”ottamalla löysät pois” organisaation laitteistosta ja muista resursseista.
2. **Erikoistuja** tuo yritykseen sellaisia toimintoja, jotka on ennen ostettu yrityksen ulkopuolelta.
3. **Irtautuja** irrottaa jonkin yrityksen osan ja perustaa siitä itsenäisen yrityksen, mutta jää toimimaan emoyrityksen yhteyteen, esimerkiksi alihankkijana.

²⁶ Ross – Unwalla (1986), s. 48.

²⁷ Pinchot (1986), s. 22.

²⁸ Atterhed (1985), s. 81 – 85.

4. **Kulttuurin muokkaaja** muokkaa kulttuuria yrittäjämäisempään suuntaan omalla esimerkillään ja kulttuurisella vallankumouksella.
5. **Projektinjohtaja** ottaa täyden vastuun tietyn hankkeen onnistumisesta.

Seuraavassa taulukossa on vertailtu sisäisen yrittäjän, itsenäisen yrittäjän ja perinteisen ammattijohtajan ominaisuuksia:

	Intraprenööri	Entreprenööri	Perinteinen johtaja
Motivaatio	Vapaus, yrityksen resurssit. Tavoiteori-entoitunut, itsemotivoituva, myös palkkiot ja huomioiminen tärkeitä.	Vapaus. Itseensä luottava, itsemotivoituva ja tavoiteorientoitunut.	Ylennykset ja muut yrityksen palkkiot. Valtaorientoitunut.
Aikajänne	Tavoitteet 3-5 vuotta. Yrityksen ja omat aikataulut tärkeitä.	Tavoitteet 5-10 vuotta. Yrityksen kasvu mittarina.	Budjetit, viikko-, kk-, neljännesvuosi- ja vuosiraportit.
Rohkeus ja kohtalo	Itseensä luottava ja rohkea. Kynninen systeemin suhteen, luottaa kykyynsä kiertää se.	Itseensä luottava, optimistinen ja rohkea.	Näkee muiden olevan vastuussa kohtalostaan.
Huomio	Sekä yrityksen sisä-että ulkopuolella.	Teknologiat ja markkinat	Yrityksen sisäpuoliset tapahtumat.
Riski	Kohtuullinen. Ei pelkää irtisanomista, joten ei henkilökohtaista riskiä.	Kohtalainen.	Varovainen.
Markkinatutkimus	Tekee itse, mielikuva markkinoista myös vaistonvaraisesti.	Luo tarvetta. Tuotteet usein sellaisia, ettei voi testata markkinatutkimuksin. Keskustelee asiakkaiden kanssa, luo mielipiteitä.	Teettää markkinatutkimuksen löytääkseen tarpeet.
Statussymbolit	Pitää perinteisiä statussymboleita vitseinä. Arvostaa vapautta.	Ei merkitystä.	Tärkeitä.
Epäonnistuminen ja virheet	Pitää riskiprojektit piilossa, jotta voi oppia virheistä ilman maineenmenetystä.	Oppimiskokemuksia.	Välttää kaikin tavoin virheitä ja yllätyksiä. Viivyttää epäonnistumisen esilletuontia.
Päätökset	Tekijä. Haluaa kuitenkin muiden olevan samaa mieltä kanssaan.	Seuraa henkilökohtaista näkemystään.	On samaa mieltä muiden johtajien kanssa. Viivyttää päätöksentekoa, kunnes tietää, mitä muut haluavat.

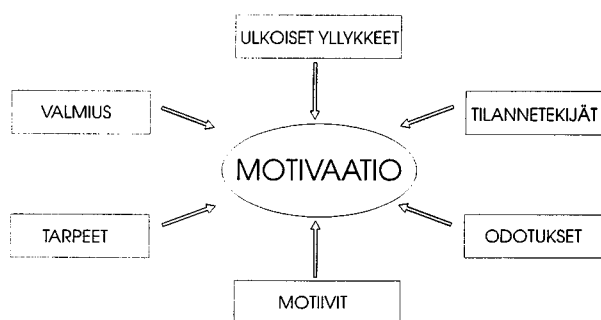
Taulukko 1. Sisäisen yrittäjän, ulkoisen yrittäjän ja perinteisen johtajan ominaisuuksien vertailu.²⁹

²⁹ Pinchot (1986), s. 54 - 56.

2.3.2. Sisäisen yrittäjän motivaatio

Motivaatiota pidetään keskeisenä yritystoiminnan tekijänä, sillä motivoituneen henkilöstön katsotaan olevan tärkeimpiä edellytyksiä yrityksen menestyksen kannalta.³⁰ Työnteon tulokset riippuvat siitä, mihin ihminen on keskittynyt työtä tehdessään. Kyse on siitä, mitä ihminen haluaa tehdä ja kuinka vahva on tuo halu. Mielenkiinnon suunta vaihtelee jatkuvasti. Näin voidaan määritellä motivaatio, joka on yksilön muuttuva henkinen tila, joka määrää millä vireydellä ja mihin suuntautuneena ihminen toimii.³¹

Motivaatioon vaikuttavat samanaikaisesti monet tekijät. Niistä tärkeimpiä voidaan kuvata seuraavalla kuviolla:³²



Kuva 4. Motivaatioon vaikuttavat tekijät.

- ✓ *Ulkoisella yllykkeellä* tarkoitetaan henkilöön kohdistuvia toimenpiteitä, joilla pyritään vaikuttamaan hänen sisäiseen tilaansa ja käyttäytymiseensä. Ulkoisia yllykkeitä ovat mm. työympäristön virikkeet ja johtamistoimenpiteet (mm. tavoitteet, palkitseminen).
- ✓ *Valmius* on yksilön kehityshistorian kautta syntynyt kyky suoriutua erilaisista tilanteista. Tiedot ja ajattelutavat, taidot ja toimintatavat sekä asenteet ja suhtautumistavat ovat keskeisiä valmiuden osa-alueita.
- ✓ *Odotuksilla* tarkoitetaan mielikuvaa tulevaisuuden tapahtumista. Tähän liittyy kokonaiskuva tulevaisuudesta, käsitys omista mahdollisuuksista sekä erilaiset palkkio-odotukset.

³⁰ Koiranen – Pohjansaari (1994), s. 45.

³¹ Peltonen (1986), s. 108.

- ✓ Motivaatioon liittyvät läheisesti *motiivit*, jotka ovat syitä, aiheita tai vaikuttimia, jotka saavat ihmisen motivoitumaan.³³ Ihmiset arvostavat eri motiiveja eri tavoin, koska tähän vaikuttaa ihmisen opittu persoonallisuus. Yrittäjyyteen kytkeytyvät motiivit on jaettu kolmeen ryhmään:³⁴
 1. Ekspressiiviset eli tunneperäiset motiivit (yrittäminen ruokkii tunteita, viihdyttää, antaa arvostusta)
 2. Instrumentaaliset eli välinemotiivit (yrittäminen on keino ansaita elantonsa)
 3. Henkisen kasvun eli kehitysmotiivit (ammattitaito paranee, yksilö tuntee kehittyvänsä ihmisenä).
- ✓ *Tarve* saa henkilön sisäisen tasapainon järkkymään. Tämä saa aikaan toimintaa, jolla häiriintynyt tasapaino pyritään palauttamaan. Vietti on synnynnäinen tarve.
- ✓ *Tilannetekijöillä* tarkoitetaan tässä muita motivaatioon vaikuttavia seikkoja, joita ovat mm. työ sinänsä ja olosuhteet, jossa työtä tehdään.

Motivaatioita on pyritty selvittämään erilaisilla teorioilla. Näistä sisäisen yrittäjyyden kohdalla merkityksellisimmät ovat Maslow'n tarvehierarkiateoria, Herzbergin motivaatio-hygienia –teoria, Vroomin odotusarvoteoria sekä McGregorin X- ja Y-teoriat ihmiskäsityksistä.

Maslow'n tarvehierarkiateorian ydin on siinä, että se olettaa ihmisten täyttävän tarpeensa hierarkkisessa järjestyksessä siten, että alemman tarpeen tultua täytetyksi siirrytään hierarkiassa ylemmäksi. Tarvetasot ovat seuraavat: 1) fysiologiset tarpeet (perustoimeentulo), 2) turvallisuuden tunne, 3) kiintymyksen ja liittymisen tarve (kuuluminen ”sakkiin”, järjestöharrastukset), 4) arvostuksen tarve (ammattikunnan, kilpailijoiden ja yhteiskunnan arvostus) ja 5) itsensä toteuttamisen tarve (taideharrastukset ym.).³⁵

³² Peltonen (1986), s. 110.

³³ Koironen – Pohjansaari (1994), s. 46.

³⁴ Peltonen (1986), s. 36.

Monesti luullaan erheellisesti, että raha ei ole enää nykyaikana kannuste, sillä raha tyydyttää alemman tason tarpeita ja nykyihmisen tarpeet ovat korkeammalla. Kaikkien tasojen tarpeet kuitenkin motivoivat ihmisiä jatkuvasti. Tarveportaikolla ei siirrytä ainoastaan vertikaalisesti, vaan portailla voidaan siirtyä myös horisontaalisesti eri asemaan, jolloin eri tasolla olevien tarpeiden sisältö muuttuu. Ihminen ei siten välttämättä halua lisää ruokaa, vaan parempaa ruokaa. Samoin hän ei enää halua lisää tuttavuuksia, vaan parempia tuttavuuksia jne.³⁶

Herzbergin motivaatio-hygienia –teorian tärkein sanoma on se, että tyytyväisyyden vastakohta ei ole huono tyytyväisyys, vaan tyytyväisyyden puute. Toisin sanoen tyytyväisyys ja –tyytymättömyys eivät ole saman jatkumon eri ääripäitä, vaan ne ovat eri dimesioita, joskin jossain määrin korreloivia.³⁷ Tämä tarkoittaa sitä, että tyytymättömyyttä aiheuttavien ns. hygienia-tekijöiden (esim. palkka, työolot) parantaminen ei saa ihmisiä tyytyväiseksi. Parhaimmillaankin ne vähentävät tyytymättömyyttä. Ihmisten tyytyväisyyttä voidaan parantaa ainoastaan ns. motivaatiotekijöihin vaikuttamalla. Ihminen voi siis olla samanaikaisesti sekä tyytyväinen että tyytymätön. Hän voi valittaa työyhteisönsä byrokraattisista olosuhteista, mutta samalla rakastaa omaa työtään intohimoisesti.³⁸ Mainittavan arvoista tässä kohdin on, että yritteliäästi työskennellessään ihminen useasti unohtaa tyytymättömyytensä.

Vroomin odotusarvoteoria pitää ihmisiä järkevinä ja ajattelevina olentoina, jotka haluavat itse määrätä elämänsä kulkua.³⁹ Työsuoritus riippuisi täten motivaatiosta, kyvyistä ja luonteenpiirteistä sekä tulevaisuuden odotuksista. Tässä seuraavat kolme eri odotusten ryhmää ovat merkityksellisiä:

- ✓ yleinen näkemys tulevaisuudesta (synkkä lannistaa, myönteinen innostaa),

³⁵ Peltonen (1986), s. 33 – 34.

³⁶ Koiranen – Pohjansaari (1994), s. 47.

³⁷ Peltonen (1986), s. 34.

³⁸ Peltonen (1986), s. 34.

³⁹ Koiranen – Pohjansaari (1994), s. 48.

- ✓ omat mahdollisuudet tulevaisuudessa (onnistuuko ihminen pyrkimyksissään) ja
- ✓ arvio henkisistä ja aineellisista palkkioista, mikäli pyrkimyksissä onnistutaan.

Sisäisen yrittäjän motivaatioon sovitettuna teoria markitsee sitä, että sisäisellä yrittäjällä on myönteinen tulevaisuudenkuva, hän uskoo, että mahdollisuudet onnistua ovat hyvät ja että onnistumisesta seuraa jotain hyvää hänelle.⁴⁰

McGregorin X- ja Y-teoria jakaa ihmiset karkeasti kahteen ryhmään, joiden näkemykset ihmisten perusluonteesta ja siitä, mikä saa ihmiset tekemään työtä, ovat vastakkaiset.⁴¹ Toinen käsitys on se, että ihminen on saamaton, laiska ja välinpitämätön. Hänet saa työhön vain pakko tai suuri puute (X-teoria). Y-teorian mukaan puolestaan ihminen on perusluonteeltaan luotettava ja ahkera ja hänellä on luontainen halu tehdä työnsä hyvin.

Sisäisen yrittäjyyden kannalta McGregorin teoria ihmiskäsityksistä on merkityksellinen siinä suhteessa, miten hän itse, hänen esimiehensä tai kollegansa suhtautuvat ihmiseen. Sisäiset yrittäjät suhtautuvat ihmisiin yleensä Y-teorian mukaisesti. He tarvitsevat projektiensa onnistumiseksi avukseen eri alojen motivoituneita ihmisiä. Mikäli sisäisen yrittäjän esimies suhtautuu ihmisiin X-teorian mukaisesti hän ei luultavasti anna alaisilleen ylimääräistä vapautta tai vastuuta, vaan pitää tiukasti kiinni sovituista työnkuvista. Ihmisluontoon myönteisesti suhtautuva esimies puolestaan suhtautuu myös työntekijöiden innovatiivisuuteen ja yritteliäisyyteen myönteisesti.

2.3.3. Sisäistä yrittäjyyttä parantavat palkitsemisjärjestelmät

Ulkoinen yrittäjä saa parhaan palkkion oman yrityksensä menestymisestä. Raha motivoi ulkoista yrittäjää, koska se yleensä on merkki yrityksen menestyksestä.

⁴⁰ Koiranen – Pohjansaari (1994), s. 48.

⁴¹ Peltonen (1986), s. 35.

Sisäinen yrittäjä puolestaan luo menestyvillä hankkeillaan voittoa työnantajalleen. Sisäinen yrittäjä ei yleensä saa osaansa yritykselle tuottamastaan voitosta.

Sisäisen yrittäjyyden palkitseminen on tärkeää ensisijaisesti kahdesta syystä. Ensinnäkin palkitsemisella osoitetaan, että organisaatio arvostaa innovaatioita ja sisäistä yrittäjyyttä. Tällä voidaan saada muutkin organisaation jäsenet innostumaan yrittämisestä. Toiseksi sisäisten yrittäjien toiminnasta tehdään palkitsemisen avulla suotavaa. Sisäisistä yrittäjistä tulee esikuvia ja sankareita, joita toiset voivat toiminnassaan jäljitellä ja joiden puoleen he voivat kääntyä ideoidensa toteuttamiseksi.⁴²

Monesti perinteiset palkitsemisjärjestelmät arvostavat enemmän status quon säilyttämistä kuin ponnisteluja tehdä asiat paremmin ja tehokkaammin. Sisäiset yrittäjät arvostavat ja motivoituvat erilaisista palkkioista kuin ammattijohtajat. Sisäinen yrittäjä ei pidä vastuun lisäykseksi tarkoitettuja budjetteja ja henkilöstöasioita palkkioina, vaan hänestä ne ovat pikemminkin rasite. Perinteiset palkitsemisjärjestelmät eivät useinkaan toimi sisäisten yrittäjien kohdalla. Pinchot nimeää tähän seuraavat kolme syytä:

1. Perinteiset palkkiot eivät ole suhteessa innovaation tai sisäisen yrittäjyyden riskeihin.
2. Perinteisin palkkio yrityksissä on ylennys, joka ei ole hyvä palkkio sisäiselle yrittäjälle.
3. Normaali yrityksen uraputki ei johda siihen, mitä sisäinen yrittäjä todella työltään haluaa: vapauten käyttää intuitiotaan, riskinottoon ja investointiin uusien sisäisten yritysten rakentamiseen ja uusien tuotteiden tai palveluiden lanseeraamiseen.⁴³

Sisäiset yrittäjät haluavat työltään vapautta kehittää uutta, ei laajempaa vapautta vanhojen ideoiden johtamiseen.⁴⁴

⁴² Koiranen (1993), s. 134.

⁴³ Pinchot (1986), s. 261.

⁴⁴ Pinchot (1986), s. 266.

Perinteiset palkitsemisjärjestelmät eivät yleensä tee eroa ihmisten suoritusten välille, vaan kaikki tietyn suorituskynnyksen ylittäneet palkitaan samalla tavalla. Tämä, vaikka kuulostaakin oikeamieliseltä ja humanilta, ei ole tehokas palkitsemismuoto sisäiselle yrittäjälle. Kun keskinkertainen suoritus palkitaan samoin kuin erittäin hyvä suoritus, ajan kuluessa keskimääräinen suoritustaso laskee. Sisäiset yrittäjät ovat suoritusorientoituneita. He eivät pidä itseään tasapäisinä muiden kanssa, eivät edes keskenään. Sisäisten yrittäjien mielestä palkitsemisen on perustuttava yksilöllisiin suorituksiin.⁴⁵

Vuonamon mukaan menestyvä intraprenööri on palkittava mieluiten rahalla. Samaa mieltä on myös Jim Maxon, joka tosin lieventää mielipidettään sanomalla, että raha itsessään ei motivoi sisäistä yrittäjää, vaan motivaattori on rahan kautta saatu onnistumisen tunne.⁴⁶ Sisäisten yrittäjien tavoitteet ovat ei-rahallisia ja näin ollen myöskään rahapalkkiot eivät aina ole paras mahdollinen vaihtoehto.

Sisäiset yrittäjät eivät pidä ylempiensä antamaa tunnustusta ainoastaan ystävällisenä eleenä, vaan arvostavat sitä hyvin paljon. Tunnustusta voidaan pikemminkin katsoa vapauden lähteenä ja lupana jatkaa samaan malliin.⁴⁷ Lisäksi sisäiset yrittäjät arvostavat tunnustusta siitä syystä, että silloin he tietävät, että heidän työtään arvostetaan.

Menestyvää yrityksen sisäistä projektia palkittaessa ei ole riittävää, että ainoastaan sisäinen yrittäjä, joka tekee ideasta totta, saa tunnustuksen. Yhtäläillä tunnustus kuuluu myös idean alkuperäiselle esittäjälle, sisäisen yrittäjän sponsorille, projektin tukiverkostolle ja kaikille sen tiimin jäsenille, jotka ovat olleet menestyksekkäässä projektissa osallisina.

Sisäiselle yrittäjälle rahaa parempi palkkio on lisääntyvä vapaus. Vapaus merkitsee sisäiselle yrittäjälle mahdollisuutta tehdä se työ itsenäisesti, jonka

⁴⁵ Chisholm (1987), s. 37 - 38.

⁴⁶ Maxon (1988), s. 42.

⁴⁷ Pinchot (1986), s. 264.

vaatimukset hän osaa ja tietää parhaiten.⁴⁸ Organisaatioissa sisäisen yrittämisen vapautta voidaan parantaa käyttämällä intrapääomaa.

2.3.3.1. Intrapääoma

Kun sisäisen yrittäjän johtama hanke tuottaa yritykselle voittoa, tiimi voidaan palkita rahalla. Tämä johtaa mahdollisesti siihen, että sisäinen yrittäjä päättää perustaa oman yrityksen saamansa bonuksen turvin. Mikäli rahasumma jätetään yrityksen sisälle sisäisen yrittäjän vapaaseen käyttöön, se motivoi sisäistä yrittäjää pysymään yrityksen palveluksessa.

Intrapääoma on palkkio kahdessa mielessä. Se on saajalleen todellinen palkkio, mutta samalla se kohdentaa varoja organisaation luovimpien ja innovatiivisimpien ihmisten käyttöön.⁴⁹ Intrapääoma ei ole johdon lahja niille, joita se haluaa palkita; intrapääomaa muodostuu, kun jokin sisäinen yritys säästää tai investoi osan voitoistaan tulevaisuuteensa. Tämän pääoman turvin sisäinen yrittäjä saa konkreettisen oikeuden voimavaroihin, joita tarvitaan idean muuttamiseen liiketoiminnaksi.⁵⁰

Intrapääoma on budjettiluonteinen raha. Sitä ei kuitenkaan normaalin, byrokraattisen budjetin tavoin uusita joka vuosi, vaan varat ovat intrapääomana tallessa kuin pankkitilillä. Tällainen järjestelmä kannustaa sisäisiä yrittäjiä varovaisempaan rahankäyttöön. Rahaa käytetään, kuten se olisi yrittäjän omaa pääomaa. Toisaalta intrapääoma vastaa sisäisen yrittäjän tarpeeseen mitata onnistumista rahassa.

Intrapääoma voi olla joko muodollista tai epämuodollista.⁵¹ Epämuodollista intrapääomaa on esimerkiksi sisäisen yrittäjän johdonmukainen sponsorointi. Jostakin yrityksen resurssista vastaava johtaja on huomannut sisäisen yrittäjän

⁴⁸ Pinchot (1986), s. 273.

⁴⁹ Pinchot – Pinchot (1996), s. 198.

⁵⁰ Koiranen – Pohjansaari (1994), s. 77.

potentiaalin ja antaa siten tälle resursseja käytettäväksi. Tällaisessa tapauksessa sisäisen yrityksen menestyttyä, palkkio on annettava itse sisäisen yrittäjän lisäksi myös sponsorille. Hyvän vainun omaavat sponsorit, samoin kuin vanhemmat sisäiset yrittäjät voivat myöhemmässä vaiheessa toimia ”sisäisinä business-enkeleinä” ja sijoittaa yrityksen resursseja potentiaalisiin sisäisiin yrityksiin.

Muodollisen intrapääoman järjestelmä koostuu seuraavista elementeistä:⁵²

1. *Intraprenööri ottaa jonkin verran riskiä yhdessä yrityksen kanssa.* Tähän riskiin voi sisältyä lupaus tehdä projektin eteen lujasti töitä vapaa-ajalla, iltaisin ja viikonloppuisin (ns. hikipääoma). Toisaalta riski voi olla konkreettistakin. Esimerkiksi palkankorotus voidaan sitoa sisäisen yrityksen voittoon. Riskinotto lisää sisäisen yrittäjän sitoutumista. Myös yrityksen muiden työntekijöiden tulisi olla tietoisia sisäisen yrittäjän ottamasta henkilökohtaisesta riskistä. Tämä ehkäisee keskinäistä kateutta, kun tiedetään, että saavutettu bonus on palkkiota tehdystä työstä.
2. *Sovitaan menetelmä sisäisen yrityksen menestyksen ja kannattavuuden mittaamiseen.* Tällä helpotetaan mm. yrityksen pääoman ja yleiskustannusten allokointia sisäiselle yritykselle. Alussa sisäistä yritystä ei tulisi liiaksi rasittaa yrityksen yleiskustannuksilla. Sisäinen yritys todennäköisesti käyttää yrityksen muiden osastojen palveluja tai muut osastot saattavat käyttää sisäisen yrityksen tarjoamia palveluja. Sisäinen yritys saatetaan perustaakin ainoastaan yrityksen sisäisiä asiakkaita palvelemaan. Tällöin sisäisen hinnoittelun on oltava kunnossa. Toisaalta voiton ja kannattavuuden mittaamiseen sovittu menetelmä kohdistaa palkkiot menneen ohella tulevaisuuteen rakentaen yrittäjän tulevaa motivaatiota.⁵³
3. *Sisäisen yrityksen voitot käytetään sovitulla tavalla.* Voitot voidaan sijoittaa yritykseen yleensä, ne voidaan jakaa sisäisen yrityksen jäsenten kesken tai

⁵¹ Pinchot (1986), s. 288 – 289.

⁵² Pinchot (1986), s. 289 – 296.

⁵³ Koironen – Pohjansaari (1994), s. 77.

jättää intrapääomaksi sisäisen yrityksen myöhempiä projekteja varten. Näitä tapoja yhdistelemällä saadaan yleensä aikaan jokaiselle yritykselle sopiva voitonjakotapa.

4. *Luodaan pelisäännöt odottamattomien tapahtumien varalle.* Tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi sisäisen yrittäjän lähteminen yrityksestä tai siirto toisiin tehtäviin.
5. *Ansaituilla palkkioilla ja itsenäisyydellä ei saa leikitellä.* Tässä ei ole kyseessä niinkään juridiikka, vaan osapuolten keskinäinen luottamus ja moraalit.

2.3.3.2. *K-noutotukku Oy:n tulospalkkiojärjestelmä*

Tämän tutkimuksen empiirisessä osiossa tarkastellaan Kesko -konserniin kuuluvan K-noutotukku Oy:n sisäistä yrittäjyyttä ja sen vaikutusta asiakaspalvelun laatuun ja asiakastyytyväisyyteen. K-noutotukku Oy:ssä on käytössä tulospalkkiojärjestelmä, jonka tarkoitus on motivoida henkilökuntaa parempiin saavutuksiin.

Tulospalkkiota⁵⁴ maksetaan koko henkilökunnalle saavutetun tuloksen mukaan. Palkkio maksetaan vuosittain prosenttiosuutena kuukausipalkasta. Palkkion suuruuteen vaikuttavat eri painoarvoin erilaiset sekä laadulliset että taloudelliset tekijät. Taloudellisia tekijöitä ovat koko K-noutotukku Oy:n tulos, paikallisen yksikön tulos ja myynnin prosentuaalinen kehitys. Laadullinen tekijä puolestaan on asiakastyytyväisyyden taso. Noutotukkupäällikön palkkioon vaikuttaa edellisten lisäksi myös vuosittain suoritettavan henkilökunnan työtyytyväisyyskyselyn tulos.

Palkkio muodostuu siten, että koko yhtiön tuloksen osuus on saavutetusta tuloksesta riippuen 10 – 100 % kuukausipalkasta. Yksikön tuloksen osuus,

⁵⁴ Lähteenä käytetty tutkijan tekemiä muistiinpanoja K-noutotukku Oy:n tulospalkkausta käsittelevässä palaverissa.

prosentuaalinen myynnin kehitys sekä asiakastytyvyyden osuus kuukausipalkasta on jokaisen osalta myös 10 – 100 % kuukausipalkasta. Näistä saadut prosenttiosuudet kerrotaan eri painoarvoilla, jotka vaihtelevat välillä 0,2 – 0,4. Noutotukkipäällikön palkkiopalkkaan vaikuttavan henkilökunnan työtyytyväisyyden painoarvo on 1. Seuraavassa taulukossa on esitetty tulospalkkion määräytymistä.

Esimerkkilaskelma:

	Osuus kk-palkasta
Yhtiön tulos	20 %
Yksikön tulos	$(30 \% * 0,2 =)$ 6 %
Myynnin kehitys-%	$(60 \% * 0,4 =)$ 24 %
Asiakastytyvyyden taso	<u>$(70 \% * 0,4 =)$ 28 %</u>
Maksettava %-osuus kuukausipalkasta	<u>78 %</u>

Taulukko 2. Esimerkkilaskelma K-noutotukku Oy:n tulospalkkiojärjestelmästä.

2.4. Sisäisen yrittäjyyden suhde ulkoiseen yrittäjyyteen

Usein sisäinen ja ulkoinen yrittäjyys elävät tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään. Pienyritykset ovat kautta aikojen olleet hyvinvoinnin kulmakivi. Tänäpäin niissä esiintyvää joustavuutta, vastuunkantoa ja pioneerihenkeä haetaan suuryrityksissä. Yrittäjätaidot käännetään organisaation virkistämiseksi sisäänpäin. Ymmärtämällä sekä ulkoista yrittäjyyttä että sisäistä yrittäjyyttä kasvatetaan mahdollisuuksia tuottavuuden lisäämiseksi sekä hyvin tehdystä ja palkitusta työstä syntyvän terveen ylpeyden juurruttamiseksi.

2.4.1. Ulkoinen yrittäjyys

Ulkoinen yrittäjyys on perinteisin ja suppein tapa nähdä yrittäjyys. Ulkoinen yrittäjyys -käsitteen synonyymeina pidetään yleisesti yksityisyrittäjyyttä,

pienyrittäjyyttä tai omistajayrittäjyyttä. Omistajayrittäjä johtaa yritystään itse ja suorittaa ainakin suurimman osan liiketoiminnasta. Englanninkielinen sana *entrepreneur* tarkoittaa voimakkaita kasvutavoitteita omaavaa yrittäjää. Perheelleen leivän hankkiva pienyrittäjä on englannin kielessä *small business owner / manager*. Suomen kielessä näiden välille ei ole tehty eroa.

Ensimmäisenä taloustieteilijänä yrittäjän yhteiskunnallisen roolin huomasi ranskalainen Richard Cantillon.⁵⁵ Vuonna 1755 julkaistussa teoksessaan ”*Essai*” Cantillon kuvaa aikaista markkinataloutta, jossa hän erottaa maanomistajan, palkollisen ja yrittäjän roolit. Cantillonin yrittäjyyteen liittyy riski ostaa hyödykkeitä tiettyyn hintaan ja myydä ne eteenpäin epävarmaan hintaan.

Joseph A. Schumpeter näkee yrittäjyyden koko talousjärjestelmää eteenpäin vievänä voimana, supertuotannontekijänä. Yrittäjyys saa aikaan luovaa tuhoa. Schumpeter yhdistää yrittäjän voimakkaasti innovaatioihin.⁵⁶ Yrittäjä järkyttää markkinoiden tasapainoa innovaatioiden avulla. Innovaatioita voidaan saada aikaan:

- a) uusilla tuotteilla,
- b) uusilla tuotantomenetelmillä,
- c) uusilla markkina-alueilla,
- d) uusilla raaka-aineilla tai
- e) markkina-aseman muutoksilla (esim. monopoli).

Schumpeter näkee yrittäjän kuitenkin melko suppeasti, sillä hänen mielestään yrittäjä on olemassa ainoastaan silloin, kun hän todella saa aikaan innovaatioita. Entreprenööriys katoaa samalla hetkellä, kun yritys perustetaan ja sitä ryhdytään johtamaan.⁵⁷

Yrittäjä määritellään usein ihmiseksi, joka ottaa riskin perustaakseen tai johtaakseen jo olemassaolevaa yritystä. Vesper liittää yrittäjään seuraavat

⁵⁵ Chell – Haworth – Brearley (1994), s. 13.

⁵⁶ Stevenson – Jarillo (1990), s. 18 – 19.

⁵⁷ Chell – Haworth – Brearley (1994), s. 23.

tehtävät: itsensätyöllistäjä, ryhmänrakentaja, innovaattori, tietyn toimintatavan toistaja, mittakaavaetujen hyödyntäjä, yritysten hankkija / ostaja, yritysryppäiden muodostaja ja spekuloija.⁵⁸

Yrittäjää on pyritty tutkimaan monenlaisilla persoonallisuustutkimuksilla. Nämä tutkimukset ovat saaneet osakseen ankaraakin kritiikkiä eikä yrittäjäpersoonallisuutta ole pystytty yksiselitteisesti määrittelemään. Joitakin persoonallisuuspiirteitä yrittäjään kuitenkin pystytään liittämään. Nämä piirteet eivät välttämättä ole ihmisissä synnynnäisiä, vaan niitä voidaan myös opetella. Ensinnäkin yrittäjillä voidaan katsoa olevan korkea suoriutumistarve (*need for achievement*).⁵⁹ Tällaiset ihmiset pitävät tilanteista, joissa heillä on henkilökohtainen vastuu ongelman ratkaisusta. He haluavat saada suorituksistaan nopeasti palautetta, jotta he voivat arvioida omaa edistymistään. Korkean suoriutumistarpeen omaavat ihmiset eivät pidä liian helpoista tai liian vaikeista tehtävistä, eivätkä myöskään siitä, että menestys tulee sattumalta.

Toiseksi yrittäjillä voidaan sanoa olevan voimakas usko mahdollisuuksiin vaikuttaa omaan kohtaloonsa (ns. *internal locus of control*).⁶⁰ Kolmanneksi, toisin kuin yleisesti luullaan, yrittäjät eivät ole rohkeita riskinottajia. Yrittäjät ottavat mielellään laskelmoituja ja kohtuullisia riskejä. Riskin ja siitä mahdollisesti saatavan voiton tulee olla suhteessa keskenään. Muita yrittäjiin liitettäviä persoonallisuuspiirteitä ovat esimerkiksi itseluottamus, usko tulevaisuuteen, uhrautumishalu ja päättäväisyys. Menestyviä yrittäjiä yhdistävät itsenäisyys, realistiset tavoitteet, kilpailuhenkisyys, peräänantamattomuus ja eettisyys.⁶¹

⁵⁸ Luchsinger – Bagby (1987), s.10

⁵⁹ Chell – Haworth – Brearley (1994), s. 37.

⁶⁰ Chell – Haworth – Brearley (1994), s. 39. Tällaisten ihmisten vastakohtana voidaan pitää virkamiestyyppejä, joka näkee kohtalonsa olevan ulkopuolisten voimien armoilla (ns. *external locus of control*.)

⁶¹ Chell – Haworth – Brearley (1994), s. 50. Samoin huonosti menestyviä yrittäjiä voidaan sanoa yhdistävän mm. itsekkeisyys, epäselvät tavoitteet, rahan tavoittelu, liian suuret tai pienet riskit ja toisten huomioonottamattomuus.

2.4.2. Sisäinen ja ulkoinen yrittäjyys – vertailu ja vastakohdat

Sisäinen ja ulkoinen yrittäjyys ovat perusteiltaan samansuuntaiset. Niiden välillä on silti merkittäviä eroja. Tärkein ero on se, että puitteet toiminnalle ovat täysin erilaiset⁶². Ulkoinen yrittäjä luo puitteet toiminnalleen itse, kun taas sisäinen yrittäjä toimii jo olemassa olevan yrityksen luomissa puitteissa. Yrityksen rakenteet ja prosessit rajoittavat sisäisen yrittäjän toimintavapautta.

Entreprenöörillä on intraprenööriä parempi mahdollisuus kontrolloida sisäistä ympäristöään. Toisaalta sisäinen yrittäjä ei joudu puuttumaan yrityksen riskeihin. Ulkoisen yrittäjän on esimerkiksi itse kannettava yrityksensä rahoitusriski. Lisäksi sisäisen yrittäjän toimintaa helpottaa se, että yritys, jossa hän toimii, tarjoaa hallinnollista ja operationaalista tukea.⁶³ Sisäisellä yrittäjällä on myös käytössään emoyhtiön tiedot ja taidot, resurssit, kontaktit sekä nimi. Uuden ulkoisen yrittäjän on yleensä vaikeaa saada luottoa ja solmia suhteita, koska häntä ei tunneta.

Epäonnistumisesta seuraa ulkoiselle yrittäjälle konkurssi. Sisäinen yrittäjä voi jatkaa entisessä tehtävässään organisaation palveluksessa. Yrityksen palveluksessa sisäisen yrittäjän on jatkuvasti raportoitava esimiehilleen ja haettava näiden tukea. Varsinkin kriisitilanteet, sekä tilanteet, joissa sisäisen yrittäjän eteenpäin viemä hanke kohtaa voimakasta vastustusta, vaativat esimiesten tukea. Ulkoinen yrittäjä on aina itse vastuussa omista toimistaan.

Sekä sisäinen että ulkoinen yrittäjyys kumpikin kannustavat tuottavuuden lisäämiseen ja tehokkuuden parantamiseen. Kumpikin on voimakkaasti riippuvainen innovaatioista. Lisäksi kumpikin luottaa ryhmätyön voimaan. Sekä ulkoinen että sisäinen yritysmaailma toimii parhaiten siten, että yrityksiä johtavat intraprenöörit, jotka seuraavat entreprenöörien periaatteita⁶⁴.

⁶² Luchsinger – Bagby (1987), s. 12.

⁶³ Luchsinger – Bagby (1987), s. 12.

⁶⁴ Luchsinger – Bagby (1987), s. 12.

2.5. Sisäiseen yrittäjyyteen sitoutuminen

Sisäisessä yrittäjyydessä voidaan erottaa erilaisia sitoutuneisuuden muotoja:⁶⁵

Mikäli *organisationaalinen sitoutuminen* on voimakasta, henkilö haluaa pysyä kyseisen työyhteisön jäsenenä. Hänellä on organisaation kanssa yhteiset tavoitteet, arvot ja käytännöt. Organisationaalinen sitoutuminen voi perustua affektioon (”tämän suurenmoisempaa työpaikkaa en voisi kuvitellakaan”), taloudelliseen argumentointiin (”työpaikan vaihto ei kannata”) tai koettuun velvollisuudentunteeseen (”haluan pysytellä lojaalina tälle työpaikalle”).

Professionaaliseen sitoutumiseen vaikuttavat työntekijän ammatilliset erityistaidot sekä hänen suhtautumisensa ammatillisiin kollegoihinsa. Kosmopoliiteille tärkeitä ovat ulkoiset viiteryhmät, kun taas paikallisesti sitoutuvat arvostavat sisäisiä viiteryhmiä. Asiantuntijan sanotaan olevan lojaalimpi kollegalleen kuin työnantajalleen, koska asiantuntijoille kehittyy usein korkeampi professionaalinen kuin organisationaalinen sitoutuminen.

Ammattiyhdistys- vs. työnantajasitoutuneisuus. Jos yrityksessä työnantajien ja työntekijöiden näkemykset tavoiteltavista asioista ovat kaukana toisistaan, nämä voimat vetävät erilleen. Tällaista ei yleensä ole havaittavissa sisäisen yrittäjyyden omaksuneissa organisaatioissa.

Hankesitoutuneisuudella tarkoitetaan sitä asiaa tai hanketta, johon intraprenööri sitoutuu ja jonka hän tuntee voimakkaan henkilökohtaisesti omakseen.

Sisäisen yrittäjyyden toimintamallikseen omaksuneissa yrityksissä henkilöstöön syntyy voimakas organisationaalinen sitoutuneisuus. Tämän lisäksi yritteliäissä organisaatioissa esiintyy voimakasta hankesitoutuneisuutta.

⁶⁵ Koironen – Pohjansaari (1994), s. 120.

Sisäiseen yrittäjyyteen sitoutuminen on yksi sen menestymisen kulmakivistä. Sisäinen yrittäjyys on joissain asiayhteyksissä listattu paljon huomiota keränneisiin johtamismenetelmiin, joita voitaisiin kutsua muotihullutuksiksi.⁶⁶ Tällaiset menetelmät loppuunmyyvät monta painosta best sellereitä ja unohtuvat yhtä nopeasti, kuin seuraava hullutus keksitään ensi viikolla.

Tämän ilmiön suhteen on oltava varovainen, sillä sisäisen yrittäjyyden henki on hyödyllinen sekä organisaation virkistämiseksi että jokaisen yksilön työskentelytapojen parantamisessa. Sisäistä yrittäjyyttä ei voi opettaa eikä muutosta saada aikaan käyttämällä oikeiden toimenpiteiden sijaan sanahelinää ja iskulauseita. Sisäinen yrittäjyys vaatii tieteellisen liikkeenjohdon isän Frederick W. Taylorin sanoin ”täydellistä henkistä vallankumousta”.⁶⁷

⁶⁶ Chisholm (1987), s. 38.

3. Sisäinen yrittäjyys organisaation toiminnan ohjaajana

3.1. Organisatorisen kehityksen vaiheet

Nuorissa, vasta vähän aikaa toimineissa yrityksissä usein perustaja, joka samalla on myös yrityksen omistaja, johtaa yritystään. Tässä vaiheessa yritystoiminnan ongelmat liittyvät yleensä yrityksen tuotteisiin ja markkinointiin. Yrityksen kasvaessa yrityksen omistaja ja johto eriytyvät toisistaan. Kun organisaatiot kypsyvät, niiden huomio siirtyy tuotteista ja markkinoinnista hallintoon ja organisatorisiin ongelmiin. Painopiste muuttuu ulkoisesta sisäiseksi.⁶⁸

Reilly ja DiAngelo erottavat yritysten kehityksessä kolme erilaista vaihetta.⁶⁹ Näitä erottavat toisistaan erilaiset tavoitteet, rakenteet ja painopistealueet. Eteneminen yrittäjämäisestä vaiheesta kypsyysvaiheeseen edustaa organisaation muutosta tuote- / palveluorientoituneesta yrityksestä hallinnolliseen, valtakeskittyneeseen organisaatioon.

1. Yrittäjämäinen vaihe.⁷⁰ Yrittäjämäisessä vaiheessa organisaatiolla on kaksi selkeää painopistettä: yrityksen tuote tai palvelu sekä yrityksen ulkoinen ympäristö. Yrityksen rakenteet, henkilöstö ja resurssit rakennetaan palvelemaan näitä kahta päämäärää. Organisaatioon ei ole kehittynyt jäykkiä työnkuvia tai informaatiokanavia. Menestys, kehitys, kasvu, onnistuminen, samoin kuin epäonnistuminen voidaan henkilöidä johonkin organisaation jäseneseen ja ne koskettavat välittömästi jokaista organisaatiossa työskentelevää.

Yrityksen rakenne on tässä vaiheessa hyvin yksinkertainen. Ilmapiiri on epävirallinen. Yrityksen johdossa on ehkä yksi tai kaksi henkilöä, muiden asemaa organisaatiossa ei ole määritelty. Yrittäjämäisessä vaiheessa yksilöiden vahvuudet

⁶⁷ Chisholm (1987), s. 39.

⁶⁸ Reilly – DiAngelo (1989), s. 24.

⁶⁹ Reilly – DiAngelo (1989), s. 25 – 28.

⁷⁰ Reilly – DiAngelo (1989), s. 25 – 26.

ovat suuressa roolissa. Koska työnkuvia ei ole laadittu, kullakin on vapaus toimia oman asiantuntemuksensa rajoissa. Organisaatio on avoin innovaatioille ja muutoksille.

Yrittäjämäisessä vaiheessa päätöksenteko on melko epämuodollista. Päätöksenteon apuna ja viitekehyksenä käytetään ammattimaisia johtamistaitoja, mutta muut tekijät saattavat olla päätöksenteossa yhtä tärkeitä, jopa tärkeämpiä.

Vaikka kasvu yrittäjämäisessä vaiheessa on nopeaa ja voimakasta, organisaatioilta puuttuu sisäinen kontrolli. Tämä vaatii organisaatioilta lisää erikoisosaajia: teknikoita, rahoitusasiantuntijoita ja tuotekehittelyekspertejä. Kehitys ei tuo mukanaan ainoastaan parannusta yrityksen tuotteisiin ja prosesseihin, vaan siihen liittyy myös selkeämpi ja tarkempi resurssien jako, mittarit ja sisäinen kontrolli, joilla pyritään entistä tehokkaampaan resurssien käyttöön. Kasvun ja vakauttamisen tavoitteiden välille syntyy jännitystä, kun tuotetaan ja markkinoidaan yhä useampia tuotteita tai palveluita ja samanaikaisesti kannattavuus laskee ja kustannukset kasvavat.

2. Siirtymävaihe.⁷¹ Siirtymävaiheen organisaatio on muodollisempi kuin yrittäjämäisen vaiheen organisaatio. Organisaatiokaavio on laadittu selkiyttämään kontrolli- ja päätöksentekovastuita. Vastuualueet ovat selvät ja ihmisten väliset suhteet kaavamaiset, jotta välttyttäisiin konflikteilta. Yksilöiden vapautta rajoitetaan, jotta organisaatio pysyisi stabiilina. Siirtymävaiheen organisaatiot painiskelevat kahdenlaisten ongelmien parissa: kuinka pitää organisaatio stabiilina ja kuinka säilyttää tasapaino hallinnollisen päätöksenteon ja jatkuvan yrittäjämäisen kehityksen välillä.

Kun siirtymävaihe etenee, se juurruttaa organisaation jäseniin tietynlaisen asenteen muutoksia, vastuuta ja tilivelvollisuutta kohtaan sekä tietoisuuden vaikutusmahdollisuuksista organisaation kasvuun ja kehittymiseen. Yleensä tässä

⁷¹ Reilly – DiAngelo (1989), s. 26 – 27.

vaiheessa organisaatio byrokratisoituu ja siitä tulee hallinnollinen yksikkö. Siitä tulee ilmeettömämpi ja välineellisempi henkilöstön ja muiden resurssien käytössä.

Omistajayrittäjät syrjäytetään ja organisaatioon palkataan konservatiiviset ammattijohtajat. Ammattijohtajat seuraavat kilpailijoita mieluummin kuin johtavat niitä ja he ottavat vähemmän ja pienempiä riskejä kuin omistajayrittäjä. Päätöksenteko hajautetaan organisaation eri tasoille. Sisäistä kontrollia lisätään, jotta varmistutaan siitä, että eri osastojen tavoitteet eivät ole ristiriidassa keskenään.

Siirtymävaiheen painopiste on tehokkuudessa. Organisaation päälinjaa vastaamattomat tai kannattamattomat toiminnot lopetetaan. Laajennusta tehdään uusille tuotelinjoille tai uusille markkina-alueille niin kauan, että organisaation tasapaino on saavutettu. Siten tuoteinnovaatioiden määrä ja taso laskevat huomattavasti.

Siirtymävaiheessa organisaatio menettää identiteettiään kokonaisuutena ja se alkaa toimia toisistaan erillään olevina yksiköinä. Organisaatiolle kokonaisuutena on vaikea määrittää tavoitteita, kun jokainen yksikkö ajaa omia etujaan kokonaisuutta ymmärtämättä.

3. Kypsyysvaihe.⁷² Kypsyysvaiheessa organisaatio kasvaa, vanhenee ja monimutkaistuu. Päätöksenteko ei ole enää rohkeaa ja vaistonvaraista, vaan se on analyttistä ja täysin lähinnä organisaation ala- ja keskitasolle hajautettua. Päätöksenteon avuksi on perustettu komiteoita ja suunnitteluryhmiä.

Kypsyysvaiheen organisaatiokäyttäytymistä leimaavat hierarkiat ja kontrolli vievät suuren osan organisaation jäsenten huomiosta. Tuotteet, markkinat, ulkoinen ympäristö ja kilpailijat ovat enää vain muutaman ihmisen, yleensä ylemmän johdon vastuulla. Yrittäjämäisen vaiheen ulkoinen, ympäristöön ja

⁷² Reilly – DiAngelo (1989), s. 27 – 28.

tuotteisiin kohdistuva painopiste on muuttunut sisäiseksi, hierarkioihin ja kontrolliin kohdistuvaksi.

Seuraavaan taulukkoon on kerätty yrittäjämäisen vaiheen ja kypsyyssvaiheen organisaatioiden tärkeimpiä ominaispiirteitä:

Organisaation ominaisuudet	Yrittäjämäinen vaihe	Kypsyyssvaihe
Valvonta	Joustavuus, harvoja toimintatapoja	Tiukka kontrolli, monia menettelytapoja
Riskinotto	Kannustetaan kohtalaiseen riskinottoon	Riskien välttämiseen rohkaiseminen
Virheiden sietäminen	Kohtalainen, virheet ovat osa oppimisprosessia	Alhainen, virheet ovat osoitus kontrollin puutteesta
Palkitsemisfilosofia	Tunnustetaan yksilöllisten erojen olemassaolo	Painotetaan jatkuvuutta ja oikeudenmukaisuutta
Statussymbolit	Eivät tärkeitä	Useita statussymboleita
Suunnittelun aikajänne	Painopiste pitkän aikavälin kysymyksissä	Painopiste kuukausi-, neljännesvuosi- ja vuosiraporteissa

Taulukko 3. Yrittäjämäisen vaiheen ja kypsyyssvaiheen organisaatioiden ominaispiirteitä.⁷³

3.2. Organisaatiokulttuuri

Jokaisella yrityksellä ja organisaatiolla on oma kulttuurinsa. Kulttuuri muodostuu yhdistämään ryhmän jäsenten tarpeita ja pyrkimyksiä. Parhaimmillaan se on ympäristö, jossa ryhmän jäsenten potentiaali pääsee toteutumaan.⁷⁴ Joissakin organisaatioissa yrityskulttuuri on vahva ja näkyvä, toisissa sen olemassaoloa tuskin huomaa, vaikka sen merkitys onkin suuri. Organisaation tai ryhmän jäsenet osaavat käyttäytyä ja puhua oikealla tavalla ja oikeita sanoja käyttäen. Tulokkaan on omaksuttava joskus kummallisiltakin tuntuvat rituaalit, ennenkuin hänestä voi tulla täysin hyväksytty organisaation jäsen. Edgar H. Schein tarkoittaa organisaatiokulttuurilla

⁷³ Balkin – Gomez-Mejia (1988), s. 291 – 296.

”perusoletusten mallia, jonka jokin ryhmä on oppinut, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea.”⁷⁵

Organisaatiokulttuuria pidetään yhteisesti omaksuttujen arvojen, normien ja uskomusten joukkona. Tästä näkökulmasta katsottuna yrityskulttuurilla nähdään olevan seuraavia funktioita⁷⁶:

- ✓ Kulttuuri on identiteetin lähde organisaatiossa työskenteleville.
- ✓ Kulttuuri mahdollistaa organisaation päämääriin sitoutumisen.
- ✓ Kulttuuri ylläpitää sosiaalisen järjestelmän tasapainoisuutta.
- ✓ Kulttuuri on merkityssisällön luoja, joka voi vaikuttaa käyttäytymiseen.

Yritys- tai organisaatiokulttuuri voidaan jakaa kolmeen tasoon. Nämä kolme tasoa ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään eivätkä niiden väliset erot ole aivan selviä.

Taso 1. *Artefaktit* (ihmistyön aikaansaannokset) sijoittuvat kulttuurin näkyvimmälle tasolle. Tällä tasolla ovat nähtävissä fyysinen tila, ryhmän työn tekninen tulos, kirjoitettu ja puhuttu kieli, taiteelliset luomukset ja ryhmän jäsenten havaittavissa oleva käyttäytyminen.⁷⁷ Tällaisten tekijöiden havaitseminen organisaation kulttuurista voi olla helppoa, mutta erittäin vaikeaa on selvittää niiden merkitys, keskinäiset suhteet ja se, mitä syvemmillä olevia rakenteita ne heijastelevat.⁷⁸

⁷⁴ Hampden – Turner (1991), s. 11.

⁷⁵ Schein (1987), s. 26.

⁷⁶ Juuti (1992), s. 23.

⁷⁷ Schein (1987), s. 32.

⁷⁸ Schein (1987), s. 33.

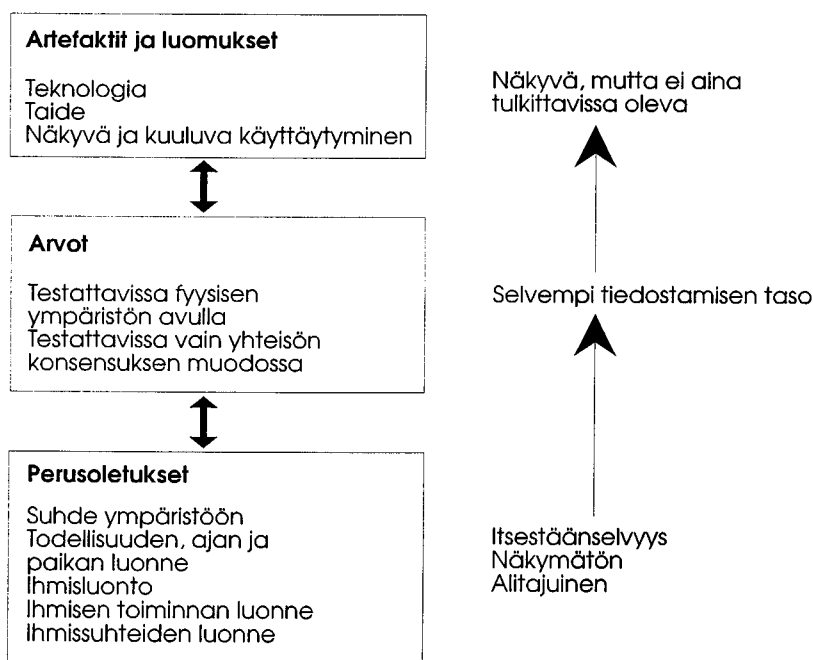
Taso 2. *Arvot*. Kulttuurinen oppiminen ja kaikkein syvimmätkin perusoletukset heijastelevat alunperin joltakulta peräisin olevia arvoja. Uuden yrityksen tai ryhmän kohdatessa ongelman tai ennenkokemattoman asian ongelman ratkaisuksi esitetty ehdotus pohjaa esittäjänsä omaan arvomaailmaan. Ryhmälle itselleen ei ole vielä ehtinyt kehittyä mallia, jonka mukaan ongelmat ratkaistaan, kuten vanhemmilla ryhmillä yleensä on. Onnistunut ongelmanratkaisu kokee sitten vähittäisen kognitiivisen muodonmuutoksen muuttuen uskomukseksi ja lopulta oletukseksi.⁷⁹ Arvot voidaan tuoda julki ryhmien tai yritysten toimintafilosofioina. Tällöin, mikäli ne ovat yhdenmukaiset niiden pohjana olevien perusoletusten kanssa, arvot auttavat kiinteyttämään ryhmää tarjoten sille identiteetin ja toiminta-ajatuksen.⁸⁰

Taso 3. *Perusoletukset*. Kun jonkin ongelman ratkaisu osoittautuu jatkuvasti toimivaksi, ratkaisusta tulee itsestäänselvyys. Alunperin vain tuntemuksen perusteella esitettyä ratkaisuehdotusta aletaan pitää todellisuutena. Monesti perusolettamukset saattavat vääristellä todellisuutta. Jos esimerkiksi oletamme aiemman kokemuksemme perusteella, että kaikki ihmiset pyrkivät hyötymään kustannuksellamme, odotamme tulevamme hyväksikäytetyiksi ja tulkitsemme muiden käyttäytymistä näiden oletusten pohjalta (McGregorin teoria X).⁸¹ Tällaisten perusoletusten muuttaminen, niiden esiin kaivaminen ja uudelleen tutkiskelu on erittäin vaikeaa, koska perusoletukset ovat kiistattomia ja vastaansanomattomia. Organisaatiokulttuurin kolme tasoa ja niiden vuorovaikutusta on havainnollistettu seuraavassa kuvassa.

⁷⁹ Schein (1987), s. 33 – 34.

⁸⁰ Schein (1987), s. 35.

⁸¹ Schein (1987), s. 36.



Kuva 5. Organisaatiokulttuurin tasot ja niiden välinen vuorovaikutus.⁸²

3.2.1. Sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavat tekijät organisaatioissa

Sisäisen yrittäjyyden herääminen vaatii organisaatioiden jäseniltä oikeanlaisia yrittäjyysasenteita ja valmiuksia. Toisaalta organisaation on pystyttävä tarjoamaan sisäisen yrittäjyyden mahdollistava ilmapiiri ja toimintaympäristö.

Guth ja Ginsberg ovat tutkimuksissaan pystyneet erottelemaan neljä sisäiseen yrittäjyyteen organisaatiotasolla vaikuttavaa tekijää.⁸³

1. **Ympäristö.** Ympäristö vaikuttaa sisäisen yrittäjyyden tasoon siten, että mitä dynaamisempi ja vihamielisempi toimintaympäristö on, sitä enemmän yrityksissä esiintyy sisäistä yrittäjyyttä. Samalla tavalla suuret toimintaympäristön muutokset, kuten säännösten purkaminen voivat vaikuttaa sisäistä yrittäjyyttä lisäävällä tavalla.
2. **Strateginen johtajuus.** Yritysjohtajien persoonallisuuspiirteet, arvot, uskomukset ja näkemykset vaikuttavat yrityksen sisäisen yrittäjyyden tasoon.

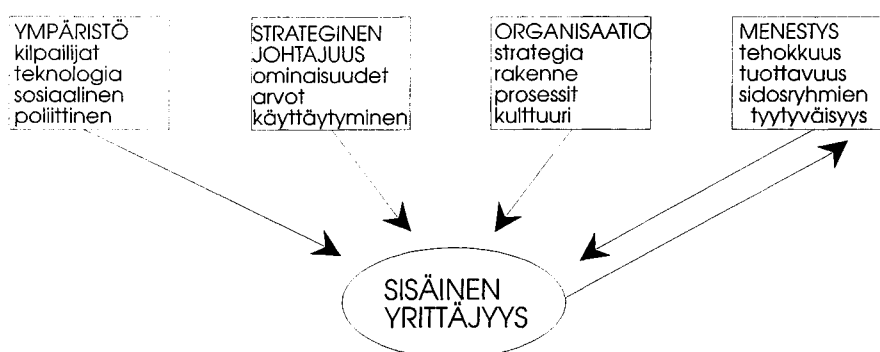
⁸² Schein (1987), s. 32.

⁸³ Guth – Ginsberg (1990), s. 7- 8.

Johdon lisäksi myös keskijohdon osallistuminen erilaisiin vuorovaikutustilanteisiin ja niissä onnistuminen on sisäisen yrittäjyyden kannalta tärkeää.

3. **Organisaatio.** Organisaation rakenteet, strategiat, prosessit, arvot ja uskomukset vaikuttavat sisäisen yrittäjyyden tasoon. On todettu, että yritysostojen kautta kasvua hakevien yritysten tuotekehittäminen on matalammalla tasolla, kuin yritysten, jotka hakevat kasvua organisaation sisäisillä toimenpiteillä.
4. **Menestys.** Yleensä menestyvät yritykset tekevät useammin ja parempia tuoteinnovaatioita kuin huonommin menestyvät yritykset. Toisaalta innovaatio voi syntyä myös kriisin tai jonkin ulkoisen tekijän uhatessa.

Lisäksi Guth ja Ginsberg toteavat, että sisäisellä yrittäjyydellä on vaikutusta yrityksen menestykseen siten, että sisäisten yritysten aloittamat projektit tulevat organisaation aloittamia projekteja kaksi kertaa nopeammin tuottaviksi ja kaksi kertaa voitollisemmiksi. Edelliset tekijät voidaan tiivistää seuraavaan kuvioon:



Kuva 6. Sisäiseen yrittäjyyteen organisaatiossa vaikuttavat tekijät.⁸⁴

Yksilötasolla sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavat yksilön persoonallisuuden lisäksi tämän valmiudet suorittaa erilaisia töitä. McGinnis ja Verney erottavat yksilötasolla kolme eri seikkaa, jotka vaikuttavat yksilön sisäiseen yrittäjyyteen ja innovatiivisuuteen:⁸⁵

⁸⁴ Guth – Ginsberg (1990), s.7.

1. **Visio.** Tähän liittyen erotetaan usko innovaatioon ja luova, mutta käytännöllinen mielikuvitus. Uskolla innovaatioon tarkoitetaan sitä, että kun muut puhuvat innovaatioista, sisäisen yrittäjyyden periaatteen sisäistänyt henkilö uskoo ja toimii. Hänellä on luova, mutta käytännöllinen mielikuvitus eli hän osaa tasapainottaa ideat ja realiteetit, jotta niistä voi kehittyä todellisia innovaatioita.
2. **Motivaatio.** Motivaatiolla tarkoitetaan tässä kykyä ja halua sitoutua eri toimintoihin työn tekemisestä saatavien sisäisten palkkioiden vuoksi.
3. **”Tappajan vaisto”.** Tähän liitetään kyky toimia tehokkaasti muiden ihmisten kanssa, organisoida ja hankkia tukea. Toisaalta ”tappajan vaistoon” liittyy loputon energia ja päättäväisyys, jotka kuvaavat sisäisen yrittäjän sekä psyykkistä että fyysistä vahvuutta. ”Tappajan vaistolla” varustettu henkilö tietää, koska edetä ja koska perääntyä.

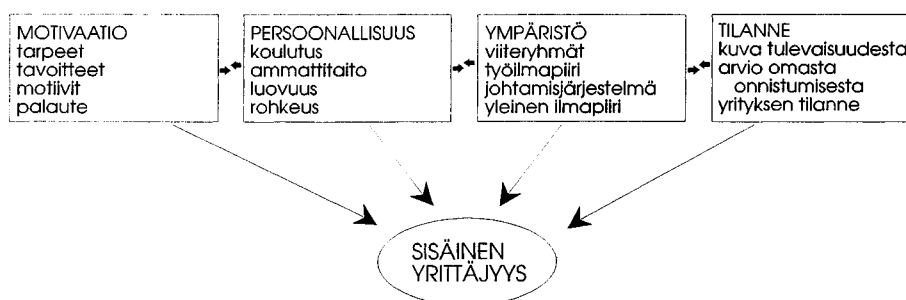
Nämä ominaisuudet eivät välttämättä yksilöidy aina samaan henkilöön yhtäaikaan. Siten perustamalla työryhmiä, joihin liitetään henkilöitä, joilla on edellä mainittuja ominaisuuksia saadaan tulokseksi intraprenöörisiä ryhmiä, jotka ovat innovatiivisempia kuin niiden jäsenet yhteensä (synergiaefekti).⁸⁶

Peltonen erittelee yksilötasolla neljä tekijää, jotka vaikuttavat sisäiseen yrittäjyyteen.⁸⁷ Näitä ovat yksilön persoonallisuus, motivaatio, toimintaympäristö ja tilanne. Peltonen toteaa, että sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavat pitkälti samat tekijät kuin ulkoiseenkin yrittäjyyteen. Siksi sisäisen yrittäjyyden tutkimuksessa ja käytäntöön soveltamisessa tulisi hyödyntää ulkoisen yrittäjyyden tutkimuksessa saatuja tuloksia niin esteiden ja kannusteiden kuin epäonnistumistenkin osalta. Sisäiseen yrittäjyyteen yksilötasolla vaikuttavat tekijät voidaan tiivistäen yhdistää seuraavaan kuvioon:

⁸⁵ McGinnis – Verney (1987), s. 21.

⁸⁶ McGinnis – Verney (1987), s. 23.

⁸⁷ Peltonen (1985), s. 51.



Kuva 7. Sisäiseen yrittäjyyteen yksilötasolla vaikuttavat tekijät.⁸⁸

Aiemmassa tutkimuksessa sisäisestä yrittäjyydestä on todettu, että niiden organisaatioiden jäsenet kehittyvät helpommin yrittäjämäiseen suuntaan, joilla on parempi tietämys koko toimialan kehitysnäkymistä ja oman yrityksensä tavoitteista sekä niistä keinoista, joilla tavoitteisiin aiotaan päästä.⁸⁹ Innovaatioita palkitsevan ja kevyet, valistuneet organisatoriset säännöt omaavan organisaation matka sisäiseen yrittäjyyteen ei ole niin pitkä, kuin organisaation, joissa kokeiluista ja esimerkiksi informaatioketjun rikkomisesta rangaistaan.

3.2.2. Sisäistä yrittäjyyttä ja innovatiivisuutta suosiva ilmapiiri

Sisäisessä yrittäjyydessä on kyse yrityksen yksilölle suomista mahdollisuuksista toteuttaa sisimmässään piilevää yrittäjyyttä.⁹⁰ Vanhojen asioiden tekeminen tehokkaammin ei ole riittävä vastaus uusiin haasteisiin. Organisaation koko kulttuurin ja kaikkien arvojen on kehityttävä.

Sisäistä yrittäjyyttä vaalivissa organisaatioissa on todettu olevan seuraavanlaisia piirteitä:⁹¹

- ✓ valistuneet johtamisperiaatteet
- ✓ yrittäjämäinen johtamistyyli, joka välttää byrokraattisia esteitä ja hoivaa innovatiivista ilmapiiriä

⁸⁸ Peltonen (1985), s. 51.

⁸⁹ McGinnis – Verney (1987), s. 23.

⁹⁰ Vuonamo (1983), s. 67.

⁹¹ Luchsinger – Bagby, (1987), s. 12.

- ✓ rohkaisee työntekijöitä sisäiseen yrittäjyyteen ja innovatiivisuuteen
- ✓ painottaa tuloksia ja ryhmätyötä
- ✓ palkitsee innovaatioista ja riskinotosta
- ✓ suvaitsee ja oppii virheistä
- ✓ pysyy joustavana ja muutosorientoituneena

Yksi tärkeimmistä sisäiselle yrittäjyydelle suosiollisen ilmapiirin ominaisuuksista on avoin kommunikaatio. Toimivat, sekä viralliset että epäviralliset, informaatiokanavat ylös- ja alaspäin organisaatiossa ovat sisäiselle yrittäjyydelle erityisen tärkeitä. Avoin kommunikaatio tarkoittaa sekä tehokasta informaation lähettämistä että tehokasta informaation vastaanottamista.⁹² Vaikka monet tapaushistoriat osoittavat, että sisäiset yrittäjät ovat taitavia kommunikoijia, avoin keskusteluilmapiiri antaa myös pidättyvämmille organisaation jäsenille mahdollisuuden tuoda ideoitaan esille.⁹³ Toimivat organisaatiotasojen ja osastojen väliset informaatioketjut mahdollistavat lisäksi sekä johdon vision välittämisen alemmille organisaatiotasolle että sisäisten yrittäjien huomioimisen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jolloin innovaatioiden kehittymistä voidaan seurata alusta asti ja niiden tuloksista saada mahdollisimman hyviä.

Innovaatioita voi syntyä millä tahansa organisaatiotasolla ennalta arvaamatta. Usein yritysten budjeteissa ei olla varauduttu tällaisten yllättävien menoerien varalta, minkä vuoksi moni innovaatio kuihtuu kokoon rahan puutteen vuoksi. Joustavat budjetointimekanismit, esimerkiksi tutkimus- ja tuotekehitysbudjettiin jätettävä ”innovaatiovara”, helpottavat sisäisen yrittäjän toimintaa.⁹⁴

Fry listaa yrittäjämäiselle yritysilmapiirille olennaisia edellytyksiä seuraavasti:⁹⁵

- ✓ Varaa sisäiselle yrittäjyydelle riittävästi aikaa ja resursseja.
- ✓ Varmista johdon tuki, luottamus, pitkäjänteisyys, avoimuus kritiikille ja halukkuus muutokseen.

⁹² McGinnis – Verney (1987), s. 19.

⁹³ de Chambeau – Mackenzie (1986), s. 42.

⁹⁴ de Chambeau – Mackenzie (1986), s. 43.

- ✓ Anna sisäisille yrittäjille vapautta. Tue heidän projektejaan, älä johda niitä.
- ✓ Älä rankaise epäonnistumisista, anna mahdollisuus muuttaa suuntaa.
- ✓ Tavoitteiden oltava realistisia.

Täsmällisten ja selvästi ilmaistujen tavoitteiden läsnäolo on yrittäjämäiselle ja innovaatio-orientoituneelle yritysilmapiirille välttämätöntä.⁹⁶ Tutkimukset ovat osoittaneet, että innovaattorit vastaavat selkeisiin tavoitteisiin.⁹⁷ Tavoitteet antavat ihmisten toiminnalle suunnan ja tekevät heille mahdolliseksi kokea saavuttamisen tunteen, joka on motivaation vahvistamisen ja säilyttämisen kannalta erityisen tärkeää. Tavoitteita ei pidä sanella työntekijöille, vaan niistä täytyy sopia keskinäisesti,⁹⁸ sillä johtotasolta määrättyihin tavoitteisiin suhtaudutaan monesti negatiivisesti siksi, että työntekijä ei tällöin näe olevansa osa tavoitteenasetteluprosessia.⁹⁹

Ihmisille on erittäin tärkeää tietää, miten heidän organisaationsa tai he itse ovat saavuttaneet asetetut tavoitteet. Siksi saavutetuista tavoitteista ja tehdyistä tuloksista on annettava palautetta. Palautteen arvo vähenee suhteessa sen ajan pituuteen, mikä kuluu tavoitteen saavuttamisesta palautteen antamiseen.¹⁰⁰ Siksi on tärkeää antaa sekä positiivinen että rakentava negatiivinen palaute oikea-aikaisesti mahdollisimman pian suorituksen jälkeen.

Yrittäjämäiseen organisaatioilmapiiriin kuuluu yksilön vastuun painottaminen. Ihmisille on tärkeää, että he tietävät jonkun todella odottavan heidän suoritustaan, luottavan heidän kykyynsä suoriutua annetusta tehtävästä ja painottavan vastuuta tuloksista.¹⁰¹

⁹⁵ Fry (1987), s. 9.

⁹⁶ Scanlan (1981), s. 7.

⁹⁷ Maxon (1988), s. 41. Artikkelissa lisätään vielä, että tavoitteenasettelussa on otettava huomioon myös asiakkaan tai tuotteen loppukäyttäjän mielipide.

⁹⁸ Kuratko – Hornsby – Naffziger – Montagno (1993), s. 30.

⁹⁹ Reilly – DiAngelo (1987), s. 29.

¹⁰⁰ Scanlan (1981), s. 7.

¹⁰¹ Scanlan (1981), s. 8.

Hyvin tärkeä yrittäjämäisen ilmapiirin osa on sen palkkiopolitiikka. Palkkioiden on perustuttava saavutettuihin tuloksiin. Kokouksissa ja palavereissa esille tuodut ryhmien saavutukset saavat aikaan tervettä kilpailua ryhmien kesken.¹⁰² Haasteellinen kilpailu parantaa suoritustasoa. Vaikka palkkiot ovat yleensä rahallisia, myös muunlaiset palkkiot ovat tärkeitä. Johdon tehtävä on kussakin tapauksessa selvittää minkälainen palkkio olisi paras missäkin tilanteessa. On todettu, että heikon ja erinomaisen suorituksen yhdenmukainen palkitseminen johtaa pitkän aikavälin keskimääräisen suorituksen alenemiseen.¹⁰³

Sisäistä yrittäjyyttä ei saa pitää johtajuuden uutena muutokikkana, vaan sisäiselle yrittäjyydelle ja innovaatioille on taattava jatkuvuus. Samaten jatkuvuus on taattava myös siten, että innovaation esittänyt henkilö saa pysyä projektin johdossa sen alusta loppuun saakka.¹⁰⁴ Hyvän idean esittänyt työntekijä saatetaan siirtää näennäisesti vastuullisempaan projektiin, vaikka hän mieluummin työskentelisi oman innovaationsa parissa ja mieluummin näkisi sen toteutuvan.

3.2.3. Sisäistä yrittäjyyttä estäviä organisatorisia tekijöitä

Usein syy sisäisen yrittäjyyden mahdollisuuksien väheksymiseen on perinteisissä johtamistekniikoissa.¹⁰⁵ Vanhentuneet käsitykset yhteistyöstä, johtamisesta, ihmisistä ja heidän arvoistaan sotivat sisäistä yrittäjyyttä vastaan. Sisäinen yrittäjä, jonka ideoita ja innovaatioita säännönmukaisesti vastustetaan saattaa pakata tavaransa ja ryhtyä itsenäiseksi yrittäjäksi. Tällaisessa tilanteessa suuri yritys saa varteenotettavan kilpailijan, sillä pienillä yrityksillä on usein parempi, asiakaslähtöisempi toimintatapa. Pahimmassa tapauksessa sisäinen yrittäjä vie vielä mukanaan muutkin organisaation innovatiivisimmat jäsenet.

Sisäisten yrittäjien hankkeet ovat yleensä ennalta-arvaamattomia ja ne saattavat tulla julkisuuteen minä ajankohtana tahansa, miltä organisaatiotasolta tahansa.

¹⁰² Maxon (1988), s. 40.

¹⁰³ Scanlan (1981), s. 9.

¹⁰⁴ de Chambeau – Mackenzie (1986), s. 43.

Mikäli resurssit allokoidaan yrityksissä kiinteästi jo olemassa oleville hankkeille eikä minkäänlaista liikkumavaraa jätetä, sisäinen yrittäjyys kuolee yhtä nopeasti kuin syntyykin. Myöskään kovin hierarkkinen johtamiskäytäntö ei suosi sisäistä yrittäjyyttä. Sisäiset yrittäjät pyrkivät yksinkertaistamaan rutiineja. Mikäli informaatio- ja komentoketjuja on noudatettava sokeasti ja jos tätä vielä valvotaan, ei sisäiselle yrittäjyydelle jätetä paljoa kehittymisen varaa.

Hierarkkisten organisaatioiden on nähty estävän sisäistä yrittäjyyttä ja tuottavuutta ainakin seuraavilla tavoilla:¹⁰⁶

- ✓ poliittinen vastustus sisäistä yrittäjyyttä kohtaan
- ✓ sisäisen laskennan menetelmät, jotka rankaisevat sisäisiä yrityksiä ylimääräisillä yleiskustannuksilla
- ✓ ammattijohtajien sekaantuminen sisäisten yrittäjien projekteihin
- ✓ palkitseminen status quon säilyttämisestä rankaisemalla riskinottajia.

Jotta sisäinen yritys voisi menestyä, siinä on oltava asiantuntijoita monelta eri alueelta: markkinointi, tutkimus ja tuotekehitys, rahoitus jne. Hyvin jäykässä organisaatiossa kaikki osastot on eristetty toisistaan ja informaatio eri osastojen välillä siirtyy ainoastaan virallisia kanavia pitkin. Epävirallista kanssakäymistä osastojen välillä on tuskin lainkaan ja jos onkin, siihen on kysyttävä lupaa osastojen päälliköiltä.

Hyvin jäykkä päätöksentekoprosessi estää sisäistä yrittäjyyttä. Sisäiset yrittäjät eivät halua pyytää tekemisilleen lupaa, mutta jos organisaation menettelytavat sitä vaativat, sisäinen yrittäjyys kärsii. Virheistä ei saa rangaista. Virheet on nähtävä oppimiskokemuksina; niitä on rakastettava, mutta niiden uusiutumista on vihattava.¹⁰⁷ Toisaalta onnistumista ei saa jättää palkitsematta.

¹⁰⁵ Kuratko – Hornsby – Naffziger – Montagno (1993), s. 28.

¹⁰⁶ Reilly – DiAngelo (1987), s. 28.

¹⁰⁷ Koironen – Pohjansaari (1994), s. 90.

Byrokratia

Byrokratiaa voitaneen kaikeksi pitää yrittäjämäisen organisaatiokulttuurin pahimpana vihollisena. Byrokraattisessa organisaatiossa vallitsevat jäykät säännöt ja menettelytavat. Byrokration käsitteen kehittäjä, saksalainen sosiologi Max Weber ei kuitenkaan nähnyt byrokratiaa organisaation negatiivisena ominaisuutena, vaan byrokration avulla organisaatioon piti saada järjestys ja sen liikkeistä ennustettavia. Sääntöjä ei pidetty rajoitteina, vaan niiden avulla haluttiin varmistaa organisatorinen jatkuvuus ja tehokkuus. Byrokration piti olla tehokas hallinnon muoto, koska se sisälsi muihin johtamismenetelmiin verrattuna ylivertaisen kontrolloinnin ja ennustettavuuden. Weberin ideaalibyrokratiaa kuvaavat seuraavat piirteet:¹⁰⁸

- ✓ Työntekijöiden vastuut ja velvollisuudet määritellään *säännöin ja toimintaohjein*, jotta organisaation jäsenten toiminta olisi ennustettavissa ja kontrolloitavissa.
- ✓ *Työnjako* on selvä. Työntekijällä on oltava työn suorittamiseen tarvittavat valtuudet ja osaaminen.
- ✓ Jokainen työntekijä raportoi hierarkiassa itseään ylempänä olevalle. Näin muodostuu *käskytysketju*, jossa jokaista organisaation jäsentä valvoo häntä korkeampi-arvoinen henkilö.
- ✓ *Tekninen pätevyys ja koulutus* ovat valinnan ja ylenemisen peruste. Näin saadaan varmistettua työn suorittamiseen vaadittava pätevyys sekä parannettua kontrolloitavuutta ja ennustettavuutta.
- ✓ *Omistus eriytetään* johdosta ja työntekijöistä. Tällöin kenelläkään ei ole mahdollisuutta ajaa itsekkäästi omia päämääriään.

¹⁰⁸ Koironen – Pohjansaari (1994), s. 57 – 58.

- ✓ Jotta kaikki organisaation toimintaan liittyvä tieto saataisiin arkistoitua, kaikki hallinnolliset päätökset, säännökset ja toimenpiteet *dokumentoidaan* yksityiskohtaisesti.

Toimittaessa edellä mainituin tavoin säännöt ja toimintaohjeet kuitenkin moninkertaistuivat ja päätöksenteon muodollisuudesta tuli tärkeämpää kuin tehtävien päätösten sisältö. Erheellisistäkään päätöksistä ei tarvinnut kantaa vastuuta, kunhan pystyi osoittamaan, että päätös oli tehty olemassaolevia sääntöjä ja rutiineja noudattaen.¹⁰⁹

Koska byrokratian perustana ovat säännöt ja määräykset, sen painopiste on menneisyydessä. Kehitys ja muutokset nähdään aina entisen ja tämänhetkisen erotuksena. Suuria poikkeamia ei sallita. Tarkalla sääntelyllä mahdollistetaan yllätysten minimointi. Byrokraattisessa johtamisfilosofiassa käsitteellä ”yllätys” on negatiivinen sävy. Odottamatonta pidetään ongelmana enemmän kuin mahdollisuutena. Sisäiselle yrittäjyydelle tällainen elinympäristö on sietämätön. Seuraavassa taulukossa on vertailtu yrittäjämäisen ja byrokraattisen organisaation ominaisuuksia:

Yrittäjämäinen organisaatio

ottaa riskejä
pysyy innovatiivisena
painottaa tuloksia
painottaa ryhmätyötä
tekee teknistä työtä
pysyy joustavana
näkee muutoksen hyvänä
sietää ja oppii virheistä
uskoo, että johtajia motivoi

Byrokraattinen organisaatio

välttää riskejä
keskittyy rutiineihin
painottaa toimintaa
painottaa rakennetta
tekee hallinnollista työtä
omaa tiukan kontrollin
säilyttää status quon
välttää ja rankaisee virheistä
uskoo, että johtajia motivoivat

tyhjästä luominen

ylennykset vakiintuneessa rakenteessa

Taulukko 4. Yrittäjämäisen organisaation ja byrokraattisen organisaation ominaispiirteitä.¹¹⁰

¹⁰⁹ Chisholm (1987), s. 36.

¹¹⁰ Ross – Unwalla (1986), s. 46.

3.3. Palvelukulttuurin edellytykset ja kehittäminen

Vahva ja vakiintunut yrityskulttuuri on tärkeä erityisesti palveluorganisaatioille. Tällaisena se edistää hyvän palvelun ja asiakaskeskeisyyden arvostamista. Palvelun tuotantoa tai asiakkaiden käyttäytymistä ei voida tarkasti määritellä etukäteen. Tilanteet ovat vaihtelevia, minkä vuoksi vahva ja selkeä palvelukeskeinen kulttuuri kertoo työntekijöille, kuinka suhtautua uusiin, ennakoimattomiin ja jopa hankaliin tilanteisiin.¹¹¹

Kiinnostus palvelua kohtaan on hyvän palvelun ehdoton vaatimus ja edellytys. Tämän sisäistämiseksi tarvitaan palvelukulttuuria. Palvelukulttuuri voidaan määritellä seuraavasti: *”kulttuuri, jossa arvostetaan hyvää palvelua ja jossa jokainen pitää luonnollisena ja yhtenä tärkeimmistä normeistaan sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden hyvää palvelua.”*¹¹² Tällöin palveluhenkisyys on ratkaisevan tärkeä tekijä niin strategisessa kuin operatiivisessakin toiminnassa.

Palvelukulttuurissa organisaation jäseniä voi luonnehtia palvelukeskeisiksi. Hogan et al. ovat määritelleet palvelukeskeisyyden seuraavasti: ”joukko asenteita ja käyttäytymistapoja, jotka vaikuttavat ... organisaation henkilökunnan ja sen asiakkaiden välisen vuorovaikutuksen laatuun.”¹¹³

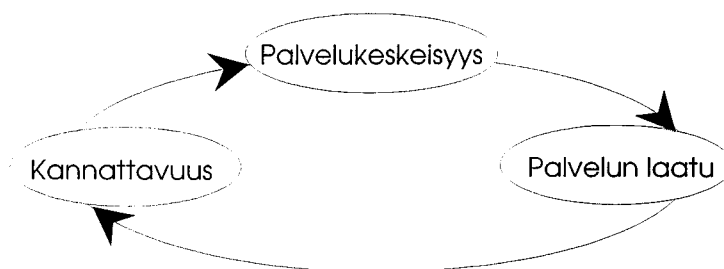
Seuraavassa kuvassa osoitetaan, miten palvelukeskeisyys saa organisaatiossa aikaan merkittävän prosessin. Palvelukeskeisyys parantaa asiakkaan kokeman palvelun laatua. Lisäksi on tiedossa, että asiakkaan kokema laatu sanelee hyvin pitkälle kannattavuuden.¹¹⁴ Kannattavuuden paraneminen antaa keinoja palvelukeskeisyyden ylläpitämiselle ja edelleenkehittämiselle.

¹¹¹ Grönroos (1991), s. 282.

¹¹² Grönroos (1991), s. 282.

¹¹³ Grönroos (1991), s. 282.

¹¹⁴ Grönroos (1991), s. 283.



Kuva 7. Palvelukeskeisyyden vaikutus¹¹⁵

Palvelukeskeisyys ei kuitenkaan ole ainoa palvelukulttuurin edellytys. Muita hyvän palvelun edellytyksiä ovat:

- ✓ strategiset edellytykset
- ✓ organisatoriset edellytykset
- ✓ johtamisedellytykset
- ✓ osaamis- ja asenne-edellytykset.

Kaikki neljä edellytystä on tunnistettava organisaatiossa. Niitä kaikkia on kehitettävä. Muutoin ei saavuteta tuloksia, sillä edellytykset ovat kaikki riippuvaisia toisistaan.

Strategiset edellytykset. Palvelustrategialla luodaan hyvän palvelun edellytykset. Tällä tarkoitetaan sitä, että yrityksen johto haluaa kehittää palvelusuuntautuneen organisaation. Tässä yrityksen toiminta-ajatus on strategian perusta. Palvelustrategiassa määritellään toiminta-ajatukseen ja strategiaan liittyvät palveluajatukset.¹¹⁶ Palveluajatus kertoo *mitä* olisi tehtävä, *kenelle*, *miten*, *millä resursseilla* ja *mitä hyötyjä* asiakkaille tulisi tarjota. Jos nämä asiat ovat epäselviä johdolle, ei henkilökuntakaan voi hoitaa hyvin palvelutehtäväänsä.

Toiminta-ajatuksen lisäksi henkilöstöpolitiikka on tärkeä osa strategisia edellytyksiä. Henkilöstöhallinnossa on käytettävä ohjenuorana hyvää palvelua. Palkkausmenettelyssä ja palkkiojärjestelmissä on painotettava palvelukeskeisyyttä ja palvelutaitoa. Jos ”hyvät ihmiset pakotetaan usein tekemään typeriä asioita,

¹¹⁵ Grönroos (1991), s. 283.

¹¹⁶ Grönroos (1991), s. 286.

*koska mittaus- ja palkkiojärjestelmät ovat vääränlaisia*¹¹⁷”, työntekijät kokevat, että heitä palkitaan muusta kuin erinomaisesta palvelusta. Näin ollen työntekijöiden palvelualltius vähenee ja toimivan palvelukulttuurin saavuttaminen vaikeutuu.

Organisatoriset edellytykset. Organisaatio voi itsessään jarruttaa palvelukulttuuria. Hyvin monimutkainen organisaatorakenne tuottaa ongelmia hyvän palvelun tarjoamisessa, koska rakenne ei ehkä anna työntekijöille mahdollisuutta toimia hyvän palvelun mukaisesti. Hyvä palvelu edellyttää, että eri toiminnot ja osastot osallistuvat yhdessä palvelujen suunnitteluun, kehittämiseen ja toteuttamiseen.

Tavallisesti palvelukeskeiselle yritykselle matala organisaatorakenne on paras vaihtoehto. Näin päätökset tehdään lähellä asiakasta. Alaiset hoitavat työnsä itsenäisemmin ja he saavat enemmän vastuuta. Vaikka työnjohdon asema muuttuu, he eivät silti menetä valtaansa. He eivät ole enää pelkkiä teknisiä johtajia ja päätöksentekijöitä, vaan pikemminkin valmentajia, jotka auttavat ja rohkaisevat alaisiaan ja luovat ilmapiirin, jossa kaikki arvostavat hyvää palvelua.¹¹⁸

Operatiivisten järjestelmien, rutiinien ja työnkulkujen kehittäminen yksinkertaisempaan ja nopeampaan suuntaan ovat toinen palvelukulttuurin organisatorinen edellytys. Näin asiakkaat kokevat kehityksen palvelun toiminnallisen laadun parantumiseksi. Toisaalta myös työntekijät kokevat työnsä merkityksellisemmäksi ja motivoivammaksi, kun rutiineja ja työnkulkuja on yksinkertaistettu ja tarpeettomia sekä aikaa vieviä tehtäviä on poistettu.¹¹⁹

Johtamisedellytykset. Teknisen johtajan roolin omaksuminen ilman valmentajan ja johtajan roolia ei edistä palvelukulttuuria. Kaikkien johtajien on ensin itse omaksuttava palvelukulttuurille myönteiset asenteet. Muutoin niiden levittäminen muualle organisaatioon on turhaa. Jos esimies puheissaan kannattaa

¹¹⁷ Grönroos (1991), s. 287.

¹¹⁸ Grönroos (1991), s. 288.

¹¹⁹ Grönroos (1991), s. 289.

palveluperiaatten noudattamista, mutta käytöksellään viestii päinvastaista, hänen sanomansa menettää uskottavuutensa.

Perinteinen johtamisrooli muuttuu palvelukulttuurin myötä ohjaamisrooliksi.¹²⁰ Johto luo itselleen uudenlaista auktoriteettia muuttamalla valvonta-, työnohjaamis- ja korjaustoimenpiteitä kannustaviksi ja kehittäviksi. Hyvään palvelukulttuuriin kuuluu lisäksi toimiva tiedotus- / palautejärjestelmä.¹²¹ Työntekijöiden tulee tietää yrityksen tavoitteet ja tulevaisuudensuunnitelmat. He tarvitsevat myös palautetta tuloksista.

Osaamis- ja asenne-edellytykset voidaan täyttää kouluttamalla henkilökuntaa. Jokaisen yksittäisen ihmisen tulisi tiedostaa yrityksen toiminta-ajatus, strategiat ja kokonaistavoitteet, oman osastonsa tavoitteet sekä omat henkilökohtaiset tavoitteensa.¹²² Muuten ei voi odottaa työntekijän ymmärtävän, miksi häntä pyydetään toimimaan tietyllä tavalla. Tästä on hyvä esimerkki tarina kahdesta kivenhakkaajasta:

”Kaksi kivenhakkaajaa lohkoivat neliskulmaisia kivenlohkareita graniitista. Louhoksella vieraileva ihminen kysyi, mitä he tekivät. Ensimmäinen kivenhakkaaja näytti melko happamalta ja mutisi: ”Hakkaan tästä pirun kivistä lohkareita.” Toinen, työhönsä tyytyväiseltä näyttävä kivenhakkaaja vastasi iloisesti: ”Olen mukana työryhmässä, joka rakentaa tuomiokirkkoa.””¹²³

Edellinen tarina sopii paitsi esimerkiksi oikeat tiedot, asenteet ja valmiudet omaavasta työntekijästä, samaten se sisältää tiivistettynä sisäiselle yrittäjälle ominaisia piirteitä. Sisäiselle yrittäjälle on tärkeää nähdä itsensä osana suurempaa kokonaisuutta. Kokonaisuuden ymmärtäminen antaa sisäiselle yrittäjälle mahdollisuuden nähdä organisaatiossaan parannettavia tai kehittämiskelpoisia seikkoja, joihin hän voi oman yrittäjähenkensä kuljettamana paneutua.

Palvelukoulutus voidaan jakaa karkeasti kolmeen luokkaan:

¹²⁰ Grönroos (1987), s. 89.

¹²¹ Grönroos (1987), s. 90.

¹²² Grönroos (1991), s. 293.

¹²³ Grönroos (1991), s. 292 – 293.

- ✓ Kokonaisvaltaisen näkemyksen aikaansaaminen organisaatiosta ja sen toiminnoista palveluorganisaationa sekä siitä, kuinka se toimii markkinakeskeisesti,
- ✓ tehtävien suoritukseen liittyvien taitojen opettaminen ja
- ✓ viestintä- ja palvelutaitojen opettaminen.¹²⁴

Kaikki kolme luokkaa ovat tärkeitä. Ensimmäinen tarjoaa perustan palvelustrategian ja sen toteutuksen ymmärtämiselle. Toinen luokka opettaa työn tekemiseen tarvittavat taidot ja kolmas luokka antaa työntekijöille erityistaitoja viestinnällisten tehtävien hoitoon.

Yrityskulttuurin muuttaminen ja palvelukulttuurin muokkaaminen ovat aina valtava ja vaikea tehtävä. Alkuun päästäkseen yrityksen on ylitettävä korkea kynnys. Lopulta, kun haluttuihin tuloksiin on päästy, niitä on myös pidettävä yllä. Muuten on vaarana, että kiinnostus palvelua sekä sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden palvelua kohtaan menetetään.

3.4. Muutoksen johtaminen ja vastustus

Nykyisessä kilpailuympäristössä yritykset elävät jatkuvassa muutoksessa. Muutos voi olla hidasta ja jatkuvaa tai yhtäkkiä ja voimakasta. Hitaasti tapahtuvaan muutokseen organisaatiot mukautuvat huomaamattaan, mutta yhtäkkisen muutoksen kohdalla kaikkien organisaation jäsenten on muokattava käyttäytymistään suhteellisen radikaalisti ja nopeassa tahdissa, jotta organisaatiolle pystytään luomaan haluttu tulevaisuus. Ne organisaatiot, jotka ovat hyväksyneet muutoksen välttämättömänä ja rohkaisevat sitä, tulevat menestymään tulevaisuuden yritysmaailmassa.¹²⁵

¹²⁴ Grönroos (1991), s. 293.

¹²⁵ Reilly – DiAngelo (1987), s. 28.

Organisaatiot muuttuvat eri tavoin eri kehitysvaiheissa.¹²⁶ Alkuvaiheessa organisaation muutokseen vaikuttavat luonnonmukainen kehityskulku ja avainhenkilön tavoitteista lähtevä, itse ohjattu kehitys. Siirtymävaiheessa teknologian vaikutus organisaation muutokseen on suuri. Muutos tapahtuu inkrementalistisesti suunnittelun ja organisatorisen kehitystyön kautta. Kypsyysvaiheen organisaation on muuttuakseen kehitettävä kokonaan uusia menestystekijöitä. Muutoksen alulle panevia voimia ovat kypsyysvaiheessa pakko, täyskäännös tai uudelleenorganisointi.

Organisaation ja sen toimintaympäristön on ennen muutosta täytettävä muutamia edellytyksiä. Näistä tärkeimpiä ovat:¹²⁷

- ✓ organisaation johdon ja avainhenkilöiden sitoutuminen muutokseen,
- ✓ selkeä visio tulevan organisaation arvoista, periaatteista, menettelytavoista ym.,
- ✓ ulkoisissa olosuhteissa ei enää voida toimia vanhoilla menettelytavoilla,
- ✓ muutosprosessin jokaisesta vaiheesta on tiedotettava avoimesti.

Mikäli muutos tapahtuu pakon edessä todellisessa kriisitilanteessa, organisaation jäsenet ymmärtävät muutoksen tarpeellisuuden ja sopeutuvat muutokseen nopeammin.¹²⁸ Lisäksi houkuttelevaan muutokseen, josta on yksilöille hyötyä, sopeudutaan helpommin.

Interventio yrityskulttuurin muuttamiseksi aiheuttaa kulttuurin jäsenissä vastustusta. Opituista tavoista ja saavutetuista eduista ei haluta luopua. Erityisesti vahvan yrityskulttuurin omaavissa organisaatioissa muutoksen läpivienti vaatii erityisiä johtamistaitoja. Yleensä pyrkimys yrityskulttuurin muuttamiseen on kuitenkin perusteltu, koska aikaansaavat innovaatiot hyödyttävät kaikkia osapuolia. Yrityksen tulokset paranevat lisääntyneen innovatiivisuuden,

¹²⁶ Koiranen – Pohjansaari (1994), s. 70.

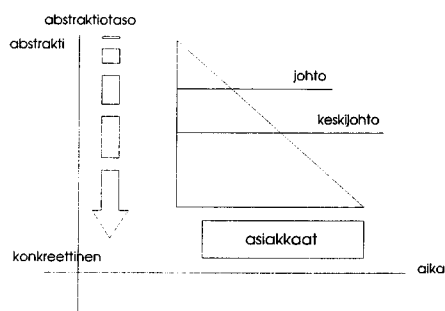
¹²⁷ Koiranen – Pohjansaari (1994), s. 70.

¹²⁸ Koiranen – Pohjansaari (1994), s. 70.

paremman sitoutuneisuuden ja työmotivaation tuloksena ja toisaalta organisaatioiden jäsenet saattavat saavuttaa paremman elämänlaadun.¹²⁹

Muutoksen johtaminen on prosessi, jossa visio siitä, minne halutaan mennä, on erityisen tärkeä. Toisaalta kyse on myös oikean muutosvauhdin aikaansaamisesta ja ylläpitämisestä.¹³⁰ Kulttuurin muutoksen on kosketettava jokaista organisaation jäsentä. Muutoksen on lähdettävä ylimmästä johdosta, jolla on oltava selvin visio siitä, minkälainen organisaatiosta halutaan muutosprosessin jälkeen. Ylimmän johdon on näin ollen tunnettava organisaation vallitseva kulttuuri riittävän hyvin voidakseen tietää, mitä muutetaan. Toisaalta johdolla on oltava kyky nähdä vallitsevan kulttuurin yli, jotta kyetään luomaan uusi, nykyistä tilannetta paremmin palveleva organisaatiokulttuuri.¹³¹

Muutos voidaan nähdä hyvinkin abstraktina ylimmällä johtotasolla. Organisaatiohierarkiassa alaspäin mentäessä muutoksen on tultava yhä konkreettisemmaksi, jotta organisaation jäsenet näkevät, miltä tulevaisuuden organisaatio näyttää. Kulttuurisen muutoksen läpiviemiseen tarvittava aika on hyvin pitkä. Yrityksen jäsenten arvoja ja asenteita ei voi muuttaa hetkessä. Muutoksen konkreettisuus kasvaa ja muutoksen tarvitsema aika pitenee, mitä lähemmäs asiakkaita organisaatiossa kuljetaan (ks. kuva 7).



Kuva 8. Muutoksen läpivienti organisaatiossa¹³²

¹²⁹ Juuti (1992), s. 156.

¹³⁰ Lehtinen – Storbacka (1987), s. 186.

¹³¹ Juuti (1992), s. 157.

¹³² Lehtinen – Storbacka (1987), s. 188.

4. Asiakaspalvelu kilpailutekijänä

4.1. Palvelujen luonne

Erilaiset palvelut kuuluvat tietoyhteiskunnassa ihmisten jokapäiväiseen elämään. Palvelutaloudelle on tyypillistä, että bruttokansantuotteesta yli puolet tuotetaan nk. palvelualoilla. Yritysmaailman ja talouden palvelullisten aineiden lisääntyminen ja kasvava merkitys sekä uudenlaisten palvelujen synty merkitsevät talouden rakenteellista muutosta.¹³³ Monet uusista palveluksista liittyvät tietotekniikkaan ja tietojenkäsittelyyn. Perinteinen valmistusteollisuus ei kuitenkaan menetä merkitystään, mutta kilpailulliset ainekset haetaan yhä enemmän tuotteisiin liittyvien palvelujen kautta. Palveluja tuotetaan sekä avoimella että julkisella sektorilla. Nykyisin raja julkisen ja avoimen sektorin palvelusten välillä ei kuitenkaan ole enää selvä, koska yhä enemmän perustetaan esimerkiksi yksityisiä päiväkoteja ja vanhusten hoitokoteja.

Grönroos määrittelee palvelun seuraavasti:¹³⁴

”Palvelu on ainakin jossakin määrin aineeton teko tai tekojen sarja, joka tapahtuu yleensä, joskaan ei välttämättä asiakkaan, palveluhenkilökunnan ja / tai fyysisten resurssien tai tavaroiden ja / tai palvelun tarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa ja joka tarjoaa ratkaisun asiakkaan ongelmiin.”

Yleisesti esitetään, että on olemassa jatkumo, jonka toisessa päässä ovat konkreettiset tavarat ja toisessa päässä palvelutuotteet. Todellisuudessa suurin osa tuotannosta kuitenkin sijoittuu jonkin näiden kahden ääripään välille.¹³⁵ Palveluilla on joitakin ainoastaan niille ominaisia piirteitä, joiden avulla palvelut voidaan erottaa tavaroista. Tällaisia ominaisuuksia voidaan erottaa ainakin viisi.

¹³³ Grönroos (1991), s. 19.

¹³⁴ Grönroos (1991), s. 49.

¹³⁵ Cowell (1988), s. 24.

Ensimmäiseksi, palvelut ovat pohjimmiltaan aineettomia.¹³⁶ Aineettomuudella tarkoitetaan sitä, että palveluita on yleensä mahdotonta maistaa, tuntea, nähdä, kuulla tai haistaa. Palvelun aineettomuudesta johtuen ja palvelun arvioinnin helpottamiseksi kirjallisuudessa usein suositellaankin erilaisten fyysisten apuvälineiden, kuten muovikorttien tai asiakirjojen käyttämistä palvelun konkretisoimiseksi.¹³⁷

Toinen palveluille ominainen piirre on niiden erottamattomuus palvelun tuotannosta ja tuottajasta. Samoin palvelun tuotanto ja palvelun kulutus tapahtuvat samanaikaisesti.¹³⁸ Kolmas ominaisuus, joka erottaa palvelun tavarasta on palvelun heterogeenisuus. Palvelun heterogeenisyydellä tarkoitetaan sitä, että palvelua on yleensä hyvin vaikea standardisoida.¹³⁹ Yhden asiakkaan saama palvelu ei ole koskaan sama kuin seuraavan asiakkaan saama ”sama” palvelu. Palvelun heterogeenisuus aiheuttaa palvelun johtamiselle vaikean ongelman: kuinka pitää palvelun laatu tasaisen korkeana.¹⁴⁰

Neljänneksi, palveluita ei voi varastoida. Joidenkin palvelujen kohdalla vaihteleva kysyntä vielä voimistaa tämän ominaisuuden merkitystä.¹⁴¹ Kysynnän vaihtelu voi johtua esimerkiksi vuodenaajoista tai säätilasta. Grönroos muistuttaa, että vaikka varsinaista palvelua ei voikaan varastoida, asiakkaita voi silti yrittää pitää varastossa.¹⁴² Tällä tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi täydessä ravintolassa asiakasta voi yrittää pitää baarissa odottamassa pöydän vapautumista.

Viides palvelujen ominaisuus on se, ettei palvelu johda mihinkään omistukseen.¹⁴³ Voidaan sanoa, että palvelun kuluttajalla on ainoastaan oikeus väliaikaisesti käyttää jotakin tuotetta ja maksu palvelusta oikeuttaa palvelun kuluttajan tähän käyttöön.

¹³⁶ Cowell (1988), s. 23.

¹³⁷ Grönroos (1991), s. 51.

¹³⁸ Cowell (1988), s. 25.

¹³⁹ Cowell (1988), s. 25.

¹⁴⁰ Grönroos (1991), s. 52.

¹⁴¹ Cowell (1988), s. 25.

¹⁴² Grönroos (1991), s. 52.

¹⁴³ Cowell (1988), s. 26.

Grönroos lisää edellisiin palvelujen ominaisuuksiin vielä sen, että palvelu ei ole asia tai esine, vaan sarja toimintoja, jotka muodostavat asiakkaalle palvelukokonaisuuden.¹⁴⁴ Palvelukokonaisuuteen liittyvät myös palvelun konkreettiset osat, kuten asiakirjat.

Siitä, että palvelu on prosessien sarja ja lisäksi siitä, että palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti johtuu, ettei perinteiset laadunvalvontakeinot sovi palvelujen arviointiin. Palvelulle ei ole olemassa jotain ennalta määrättyä laatua, jota voisi valvoa etukäteen. Osa palvelusta saatetaan tuottaa asiakkaan näkymättömissä. Tästä syystä palvelujen laadunvalvonnan tulisi tapahtua palvelun tuottamisen ja kuluttamisen kanssa samanaikaisesti.¹⁴⁵

4.1.1. Asiakkaan odotukset palvelun laadusta

Asiakkaat arvioivat saamansa palvelun laatua vertaamalla sitä omiin odotuksiinsa. Palvelun laadun odotuksia esiintyy kahdella tasolla: voidaan puhua *toivotusta* palvelun laadun tasosta ja *riittävästä* palvelun laadun tasosta.¹⁴⁶ Toivotulla palvelun laadun tasolla tarkoitetaan sitä, minkä asiakas näkee hyvänä palveluna. Riittävä palvelun laadun taso puolestaan tarkoittaa sitä, mitä asiakas pitää hyväksyttävänä palvelun laadun tasona.

Tällä tavalla ajateltuna asiakas arvioi palvelua kahden standardin pohjalta: mitä he toivovat ja mitä he pitävät hyväksyttävänä. Toivotun ja riittävän palvelun tason välille jää alue, nk. toleranssivyöhyke (zone of tolerance), jolla palvelu on asiakkaan mielestä suvaittavalla tasolla (ks. kuva 9).¹⁴⁷

¹⁴⁴ Grönroos (1987), s. 30.

¹⁴⁵ Grönroos (1991), s. 51.

¹⁴⁶ Berry – Parasuraman (1991), s. 58.

¹⁴⁷ Berry – Parasuraman (1991), s. 58.



Kuva 9. Asiakkaan odotusten kaksi tasoa.¹⁴⁸

Toleranssivyöhykettä voidaan pitää raamina, jonka sisäpuolella asiakas ei erityisesti noteeraa palvelua, vaan pitää sitä neutraalina. Ainoastaan niissä tapauksissa, kun palvelun laatu joko ylittää toivotun palvelun tason tai alittaa riittävän palvelun tason, asiakas huomioi saamansa palvelun joko positiivisesti tai negatiivisesti.¹⁴⁹

Toleranssivyöhyke vaihtelee asiakkaittain sekä palvelutapahtumittain saman asiakkaan kohdalla. Tämän lisäksi toleranssivyöhykkeeseen vaikuttaa viisi avaintekijää, joiden avulla asiakkaan arvioivat palvelua: palvelun luotettavuus, palveluyrityksen näkyvät osat, herkkyys, vakuuttavuus ja myötäelämisen kyky.¹⁵⁰ Yleisesti ottaen jokaisen tekijän toleranssivyöhyke vaihtelee sen mukaan, kuinka tärkeänä asiakas pitää kyseistä tekijää siten, että tärkeiden tekijöiden kohdalla asiakas sallii palveluyritykselle vähemmän virheitä eli toleranssivyöhyke on pienempi. Palvelun luotettavuutta pidetään yleensä kaikkein tärkeimpänä palvelun ominaisuutena. Palveluyritysten on kiinnitettävä huomiota palvelun luotettavuuteen, sillä asiakkaiden toleranssi virheisiin on tällä kohdin kaikkein suppeinta.¹⁵¹

Toleranssivyöhykkeen koon vaihtelu johtuu yleensä riittävän palvelun tason vaihtelusta enemmän kuin halutun palvelun tason vaihtelusta, joka tavallisesti nousee hitaasti asteittain kokemusten mukana.¹⁵² Riittävän palvelun tason vaihteluihin vaikuttavat monet eri sekä asiakkaan ympäristöstä että hänestä itsestään johtuvat tekijät. Tällaisia tekijöitä ovat pysyvät ja lyhytaikaiset filosofiat,

¹⁴⁸ Zeithaml – Bitner (1996), s. 80.

¹⁴⁹ Zeithaml – Bitner (1996), s. 81.

¹⁵⁰ Berry – Parasuraman (1991), s. 59.

¹⁵¹ Berry – Parasuraman (1991), s. 59.

¹⁵² Zeithaml – Bitner (1996), s. 81.

henkilökohtaiset tarpeet, muut palveluntarjoajat, asiakkaan oma rooli palvelutuotannossa, palveluyrityksen täsmälliset ja näkymättömät lupaukset, suusanallinen viestintä ja asiakkaan aikaisemmat kokemukset.¹⁵³

Edellä mainituista tekijöistä ainoastaan asiakkaan henkilökohtaisten tarpeiden ja pysyvien palvelufilosofioiden voidaan katsoa vaikuttavan asiakkaan toivotun palvelun tasoon.¹⁵⁴ Pysyvät palvelufilosofiat ovat stabiileja, yksilöllisiä tekijöitä, jotka nostavat asiakkaan herkkyyttä palvelua kohtaan. Tällaisia tekijöitä voivat esim. päivittäistavaroiden tukkukaupassa olla asiakkaiden omien asiakkaiden odotukset ja mielipiteet. Henkilökohtaisilla tarpeilla tarkoitetaan tässä asiakkaiden fyysisiä, sosiaalisia ja psyykkisiä tarpeita, jotka kulloinkin vaikuttavat eri tavoin halutun palvelun tasoon.

Muut edellä mainituista tekijöistä vaikuttavat kukin omalla tavallaan asiakkaan riittävän palvelun tasoon. Muiden palveluntarjoajien läsnäolo pienentää asiakkaan toleranssivyöhykettä.¹⁵⁵ Monopolitilanteessa asiakas tietää, ettei voi saada parempaa palvelua muualta, joten hän sietää enemmän virheitä ainoalta palveluntarjoajalta. Asiakkaat saattavat pitää muina varteenotettavina palveluntarjoajina eri yrityksiä kuin mitä itse palveluyritys pitää tärkeimpinä kilpailijoinaan.¹⁵⁶ Tästä syystä palveluyritykselle on tärkeää ymmärtää kaikkia niitä vaihtoehtoja, joita asiakas arvostaa palveluntarjoajaa valitessaan.

Toinen erityisesti päivittäistavaroiden tukkukauppa mielessä pitäen tärkeä asiakkaan riittävään palvelun tasoon vaikuttava tekijä on asiakkaan henkilökohtainen rooli palvelutilanteessa. Tällä tarkoitetaan sitä, että asiakas tietää oman roolinsa olevan tärkeä palvelutilanteen onnistumiselle. Mikäli asiakas tuntee olevansa huonosti valmistautunut tilanteeseen, hänelle riittävä palvelun laadun taso on alhaisempi kuin tilanteessa, johon asiakas mielestään on kylliksi valmistautunut ja josta hän selviää itse osansa vaatimalla tavalla.¹⁵⁷

¹⁵³ Berry – Parasuraman (1991), s. 60.

¹⁵⁴ Zeithaml – Bitner (1996), s. 83.

¹⁵⁵ Zeithaml – Bitner (1996), s. 85.

¹⁵⁶ Zeithaml – Bitner (1996), s. 86.

¹⁵⁷ Zeithaml – Bitner (1996), s. 86.

Zeithaml ja Bitner lisäävät Berryn ja Parasuramanin listaan riittävän palvelun tasoon vaikuttavista tekijöistä vielä nk. ennustetun palvelun tason.¹⁵⁸ Tällä tarkoitetaan asiakkaan aikaisempiin kokemuksiin pohjautuvaa laskelmaa siitä, minkälaista palvelua hän tulee saamaan. Jos asiakas ennustaa saavansa hyvää palvelua, riittävän palvelun taso nousee. Ennustettu palvelu liittyy yleensä aina yhteen tiettyyn palvelutapahtumaan ja siksi se on eritellympi ja konkreettisempi kuin halutun palvelun tai riittävän palvelun käsitteet.¹⁵⁹ Ennustettu palvelu voi liittyä vaikkapa odotusaikaan hammaslääkärin vastaanotolla.

Yritykset pystyvät vaikuttamaan asiakkaiden odotuksiin tekemiensä lupauksen, suorittamansa palvelun laadun ja kommunikaation avulla.¹⁶⁰ Mainonnassa ja muussa ulkoisessa viestinnässä yritysten on kiinnitettävä huomiota lupauksensa totuudenmukaisuuteen. Lupauksen on heijasteltava totuutta, sillä kaunistellut ja totuutta vääristelevät lupaukset ainoastaan heikentävät asiakkaiden luottamusta ja virheiden sietoa. Asiakkaiden luottamusta yrityksen palveluun voidaan lisätä säännöllisellä kommunikoinnilla asiakkaiden kanssa.¹⁶¹ Säännöllinen kommunikaatio antaa lisäarvoa sille, mistä asiakas maksaa voimistamalla asiakkaan käsitystä reilusta pelistä sekä lisäämällä luottamusta. Tehokas kommunikaatio asiakkaiden kanssa sisältää seuraavia elementtejä:¹⁶²

- ✓ yrityksen edustajien oltava helposti saatavilla,
- ✓ asiakkaita rohkaistava kontaktiin yrityksen kanssa,
- ✓ säännöllinen kontakti yrityksen taholta,
- ✓ henkilöstön kouluttaminen henkilökohtaiseen ja vastaanottavaiseen palveluun ja
- ✓ henkilöstön palkitseminen asiakassuhteiden ylläpidosta.

Asiakaspalvelua voidaan pitää sekä asiakkaan odotusten muokkaamisessa että asiakkaan odotusten ylittämässä kriittisenä tekijänä. Jokainen palvelutapahtuma

¹⁵⁸ Zeithaml – Bitner (1996), s. 87.

¹⁵⁹ Zeithaml – Bitner (1996), s. 88.

¹⁶⁰ Berry – Parasuraman (1991), s. 63.

¹⁶¹ Berry – Parasuraman (1991), s. 66.

¹⁶² Berry – Parasuraman (1991), s. 67.

on ainutkertainen mahdollisuus saada asiakas tuntemaan itsensä tärkeämmäksi kuin mihin hän aiempien kokemustensa perusteella on valmistautunut.

4.1.2. Asiakkaan käsitys palvelun laadusta

Palvelun laatua ajateltaessa käsitys on odotuksen sukulaiskäsite. Palvelun laadun sanotaan olevan ”mitä tahansa, mitä asiakkaat sanovat sen olevan, ja tietyn tuotteen tai palvelun laatu on mitä tahansa, miksi asiakas sen kokee.”¹⁶³ Laatu, erityisesti palvelun laatu, määritellään usein liian kapea-alaisesti (palvelun tai tavaran tekniset ominaisuudet). Asiakkaat kokevat laadun yleensä paljon laajemmin ja kokonaisvaltaisemmin. Kokemus pohjautuu aivan muihin kuin teknisiin seikkoihin. Tästä syystä yritysten tulisi palvelun laatua pohtiessaan muistaa, että tärkeää on laatu sellaisena, kuin asiakas sen kokee.

Asiakkaan käsitys palvelun laadusta on aina subjektiivinen arvio tilanteesta, joka koetaan tässä ja nyt.¹⁶⁴ Palvelun laadun arvioimiseen vaikuttavat yksilöiden erilaiset taustat ja esimerkiksi koulutus. Yleisesti ottaen koetulla palvelun laadulla on kaksi ulottuvuutta:¹⁶⁵

- ✓ tekninen eli lopputulosulottuvuus
- ✓ toiminnallinen eli prosessiulottuvuus.

Palvelun teknisellä laadulla tarkoitetaan sitä, minkä ympärille yrityksen toiminta perustuu. Monesti teknistä laatua pidetään yritysten sisällä palvelun kokonaislaaduna, mutta todellisuudessa se on vain yksi laadun ulottuvuus.

Asiakkaiden on pääasiassa melko helppo arvioida objektiivisesti palvelun laadun teknistä ulottuvuutta eli palvelun teknistä toteutusta. Laadun teknisen ulottuvuus ei kuitenkaan pidä sisällään kaikkea asiakkaan kokemaa laatua. Asiakkaalle on edellä mainittua ehkä vielä tärkeämpää se tapa, jolla palvelun tekninen laatu,

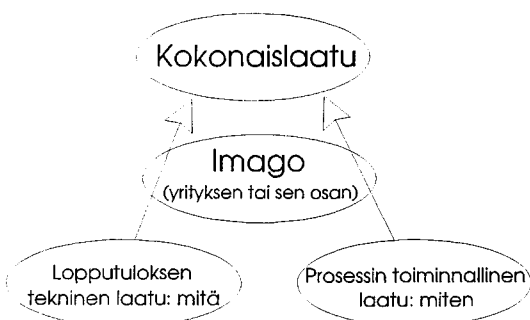
¹⁶³ Grönroos (1991), s. 60.

¹⁶⁴ Lehtinen (1986), s. 47.

¹⁶⁵ Grönroos (1991), s. 61.

prosessin lopputulos, hänelle tuotetaan. Tähän vaikuttavat palveluhenkilökunnan pukeutuminen ja käyttäytyminen, pankkiautomaatin käytön helppous tai ravintolan saavutettavuus. Asiakkaalle on siis tärkeää myös se, miten hän saa palvelun. Tätä ulottuvuutta kutsutaan *palvelun toiminnalliseksi laaduksi*.

Palvelun tekninen ja toiminnallinen laatu yhdessä muodostavat palvelun koetun kokonaislaadun. Asiakkaan arvioidessa palvelun kokonaislaatua, yrityksen tai sen paikallisen toimipisteen imago on tärkeä. Jos asiakkaalla on myönteinen kuva yrityksestä ja sen toiminnasta, hän antaa helpommin anteeksi palvelussa tapahtuvat pienet virheet. Hyvä imago toimii ikäänkuin suodattimena. Jos virheitä sattuu paljon, yrityksen imago huononee. Tällöin pienetkin virheet saavat paljon suuremman merkityksen kokonaislaatua arvioitaessa (ks. kuva 10).

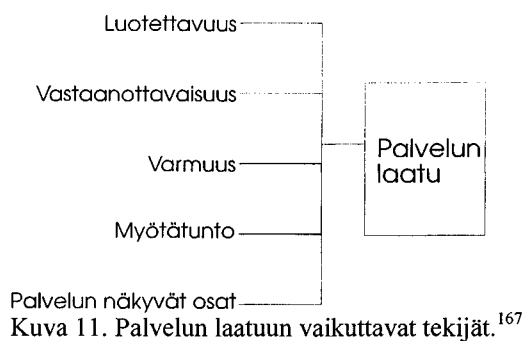


Kuva 10. Palvelun laatu-ulottuvuudet¹⁶⁶

Yhteenvedona voitaneen todeta, että hyvä tekninen laatu on hyvän kokonaislaatukuvan edellytys. Hyvä tekninen laatu, johon kuuluvat laaja palveluverkko, pätevä henkilöstö ja hyvä varustetaso eivät kuitenkaan yksistään riitä takaamaan onnistunutta palvelua. Toiminnallinen laatu ratkaisee sen, onko asiakas tyytyväinen samaansa palveluun kokonaisuutena.

Palvelun kahta laatu-ulottuvuutta asiakas arvioi tutkimusten mukaan ainakin viiden eri seikan perusteella (ks. kuva 11). Kaikki tekijät eivät vaikuta kaikkien palvelutapahtumien arviointiin ja toisaalta niiden tärkeys vaihtelee palvelutapahtuman mukaan.

¹⁶⁶ Grönroos (1991), s. 63.



Luotettavuutta pidetään yleisesti ottaen kaikkein tärkeimpänä palvelun laatuun vaikuttavana seikkana.¹⁶⁸ Palvelun luotettavuus voidaan nähdä palveluyrityksen kykenä toimittaa palvelu lupautensa mukaan ja täsmällisesti.

Vastaanottavaisuudella tarkoitetaan halukkuutta auttaa asiakkaita sekä toimittaa nopeaa ja täsmällistä palvelua. Käsitteeseen liitetään näiden lisäksi myös joustavuus ja kyky ottaa huomioon asiakkaan yksilölliset tarpeet.

Varmuus käsitteenä ymmärretään tässä palveluyrityksen henkilökunnan asiantuntemuksena ja kohteliaisuutena sekä yrityksen ja sen henkilökunnan kykenä herättää uskoa ja luottamusta. Yleensä varmuus ruumiillistuu siihen henkilöön, jonka kanssa asiakas on tekemisissä. Asiakassuhteen alussa asiakas arvioi palvelun varmuus –ulottuvuutta näkyvien seikkojen, kuten toimistojen sisustuksen, todistusten ja palkintojen perusteella.¹⁶⁹

Myötätunto tarkoittaa asiakkaiden kohtelua yksilöinä ja se voidaan määritellä myös huolenpidoksi. Asiakkaat haluavat tulla ymmärretyiksi ja tuntea olevansa yritykselle tärkeitä. Tämä seikka luo kilpailuetua pienille yrityksille, jotka usein tuntevat asiakkaansa nimeltä. Yritykseltä yritykselle asiakaspalvelussa palveluyritykselle on hyvin tärkeää tuntea asiakasyrityksen toimiala ja luonne.

¹⁶⁷ Zeithaml – Bitner (1996), s. 119.

¹⁶⁸ Zeithaml – Bitner (1996), s. 119.

¹⁶⁹ Zeithaml – Bitner (1996), s. 122.

Asiakas arvioi palvelun laatua myös palvelun fyysisten osien perusteella. Tällaisia osia ovat esimerkiksi rakennukset, henkilöstön pukeutuminen, laitteisto. Palvelun fyysiset elementit ovat arviointiperusteena tärkeitä erityisesti uusille asiakkaille.¹⁷⁰

4.1.3. Totuuden hetki

Tilanteet, joissa asiakas kohtaa asiakaspalvelijan tai palvelun tarjoajan resurssija ovat kriittisiä laatukokemukselle. Tällaiset vuorovaikutustilanteet määräävät palvelun toiminnallisen laadun tason. Näitä hetkiä kuvaamaan Richard Normann kehitti käsitteen *totuuden hetki*.¹⁷¹

Yleensä asiakas kokee monia totuuden hetkiä asioidessaan palveluja tarjoavassa yrityksessä. Esimerkiksi hotellin asiakas käy läpi koko joukon totuuden hetkiä sisäänkirjautumisesta, herätyssoittoon ja hotellista lähtemiseen.

Tärkeää totuuden hetkien hoitamisessa on se, että palvelun tuotanto- ja toimitusprosessi on suunniteltu ja toteutettu niin, ettei huonoja totuuden hetkiä pääse syntymään.¹⁷² Tilanteiden hallitsemattomuus saattaa aiheuttaa odottamattomia laatuongelmia: ”kun totuuden hetkiä ei hoideta palvelun laatu heikkenee keskinertaiseksi.”¹⁷³

Palvelutilanteen hallinta on kriittistä totuuden hetkien kohdalla. Asiakas haluaa hallita palvelutilannetta.¹⁷⁴ Jos asiakas menettää tilanteen hallinnan, esimerkiksi kun tapahtuu odottamaton viivästys, hän alkaa tuntea olonsa epämukavaksi. Tällaisessa tilanteessa palveluyrityksen henkilökunnan tulee selvittää muuttuneet olosuhteet asiakkaalle viivytyksettä. Näin asiakas tuntee taas hallitsevansa tilanteen, vaikka ei ehkä viivästyksestä sinänsä pidäkään. Laadun kokemisen

¹⁷⁰ Zeithaml – Bitner (1996), s. 122.

¹⁷¹ Normann (1984), s. 145.

¹⁷² Grönroos (1991), s. 67.

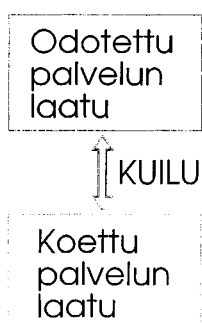
¹⁷³ Grönroos (1991), s. 68.

¹⁷⁴ Grönroos (1991), s. 72.

kannalta vaaratilanteiden asiallinen hallinta on tärkeää: se edistää palvelun laadun kokemista myönteisesti.

4.2. Palvelun laadun kuilumalli

Asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun, kun hänen odotuksensa ja käsityksensä palvelusta ovat yhteneväiset. Jos odotukset palvelun laadusta ovat olleet epärealistiset, koettu kokonaislaatu on alhainen, vaikka palvelu jollain objektiivisella mittarilla mitattuna olisikin ollut hyvää.¹⁷⁵ Odotetun ja koetun kokonaislaadun välille syntyy siis syvä kuilu (ks. kuva 12). Tätä kuilua kavennettaessa asiakkaan kokema kokonaislaatu paranee.



Kuva 12. Asiakkaan palveluodotusten ja -käsitysten välinen kuilu.¹⁷⁶

Kuilu asiakkaan odotusten ja käsitysten välillä voidaan jakaa neljään laatukuiluun, joiden jokaisen kaventaminen tuo asiakkaan odotuksia ja käsityksiä lähemmäs toisiaan.¹⁷⁷ Laatukuilut kuvaavat niitä ristiriitoja, jotka organisaation sisällä estävät laadukasta palvelutuotantoa.

Ensimmäinen laatukuilu liittyy johdon näkemyksiin asiakkaan odotuksista palvelun suhteen.¹⁷⁸ Tietämättömyys asiakkaan odotuksista on tärkeimpiä syitä siihen, ettei palvelu vastaa asiakkaan odotuksia. Siksi ensimmäinen laatukuilu

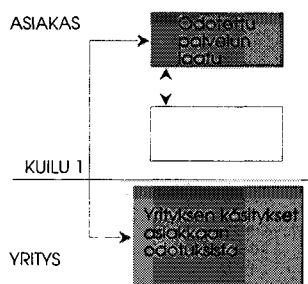
¹⁷⁵ Grönroos (1991), s. 65.

¹⁷⁶ Zeithaml – Bitner (1996), s. 37.

¹⁷⁷ Zeithaml – Bitner (1996), s. 38.

¹⁷⁸ Grönroos (1991), s. 87.

voidaankin nimetä kuiluksi asiakkaiden odotusten ja organisaation ymmärtämyksen välillä (ks. kuva 13).¹⁷⁹



Kuva 13. Asiakkaan odotusten ja yrityksen käsitysten välinen kuilu.¹⁸⁰

Ensimmäisen laatukuilun synnylle on monia syitä. Tärkeimpiä niistä on suorien asiakaskontaktien puuttuminen tai niiden liian vähäinen määrä. Toisinaan asiakkailta ei haluta kysyä heidän odotuksistaan tai toisaalta niihin ei osata suhtautua vakavasti.¹⁸¹ Aikaisemmassa kirjallisuudessa ensimmäisen laatukuilun sulkeminen on jätetty lähinnä ylimmän johdon vastuulle. Zeithaml ja Bitner haluavat laajentaa vastuuta koskemaan kaikkia niitä, joilla on valtuudet vaikuttaa yrityksen palveluja koskeviin menettelytapoihin tai muuttaa niitä.¹⁸² Toisaalta kaikilla yrityksen työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa laatukuilujen sulkemiseen kuuntelemalla asiakkaiden toivomuksia ja viemällä toiveet organisaatiossa ylöspäin, mikäli omat vaikutusmahdollisuudet ovat rajalliset.

Jotta ensimmäinen laatukuilu saataisiin suljetuksi, yrityksissä on parannettava palvelun piirteiden ja sitä kautta asiakkaiden odotusten ymmärrystä.¹⁸³ Parempaa tietämystä asiakkaiden odotuksista saadaan hankittua esimerkiksi markkinatutkimusten ja asiakaskäyntien avulla.

Nykyään asiakkaat eivät enää ole tyytyväisiä yhteen homogeeniseen palvelukokonaisuuteen, vaan etsivät ratkaisua ainutlaatuisiin tarpeisiinsa.¹⁸⁴ Tällaisessa tilanteessa markkinoiden segmentointi on tärkeää. Erityisesti

¹⁷⁹ Zeithaml – Bitner (1996), s. 38.

¹⁸⁰ Zeithaml – Bitner (1996), s. 39.

¹⁸¹ Zeithaml – Bitner (1996), s. 39.

¹⁸² Zeithaml – Bitner (1996), s. 39.

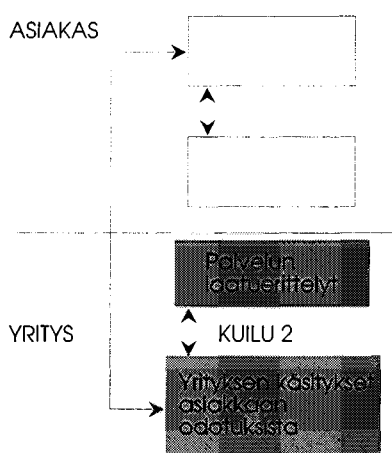
¹⁸³ Grönroos (1991), s. 87.

¹⁸⁴ Zeithaml – Bitner (1996), s. 40.

palvelurityksille on kriittistä määritellä oikeanlainen asiakas-mix. Asiakas-mixin johtamiseen liittyy markkinoinnin kohdistaminen toistensa kanssa yhteensopiville tai ainakin toisistaan erotettavissa oleville asiakkaille.¹⁸⁵

Toinen ensimmäisen laatukuilun sulkemiseen liittyvä ajankohtainen trendi pitää sisällään asiakassuhteiden vakiinnuttamisen ja vahvistamisen.¹⁸⁶ Yleensä asiakkaan odotuksista ollaan paremmin tietoisia yrityksissä, joilla on vahvat suhteet olemassaoleviin asiakkaisiinsa. Mikäli epätietoisuus asiakkaiden odotusten laadusta johtuu sisäisen tiedonkulun kautta saatavan informaation käyttökelvottomuudesta, on ryhdyttävä toimiin sisäisen tiedonkulun parantamiseksi.¹⁸⁷

Toinen laatukuilu syntyy, kun palvelun laatueroittelyt eivät ole yhdenmukaisia johdon laatuodotusnäkemysten kanssa.¹⁸⁸ Tällä tarkoitetaan sitä, että palvelun tuottamiseen suunnitellut standardit eivät ole yhteneväiset sen kanssa, kuinka johto ymmärtää asiakkaiden odotukset (ks. kuva 14).



Kuva 14. Palvelun laatueroittelyjen ja johdon laatuodotusnäkemysten välinen kuilu.¹⁸⁹

Monesti yrityksen johto pitää asiakkaiden odotuksia kohtuuttomina tai väittää palvelun kysynnän olevan mahdotonta ennustaa tai yrityksen toimintatapojen

¹⁸⁵ Zeithaml – Bitner (1996), s. 40.

¹⁸⁶ Zeithaml – Bitner (1996), s. 40.

¹⁸⁷ Grönroos (1991), s. 88.

¹⁸⁸ Grönroos (1991), s. 88.

mahdottomia muuttaa.¹⁹⁰ Pohjimmainen syy toisen laatukuilun olemassaololle löytyy monesti kuitenkin siitä, että yritysjohtolta puuttuu aito sitoutuminen palvelun laatuun.¹⁹¹

Tällaisessa tilanteessa ainoa keino laatukuilun kaventamiseen on asioiden tärkeysjärjestyksen muuttaminen. Laatuun sitoutumisesta on tultava palveluyrityksen johdon tärkein huolenaihe, koska asiakkaan kokeman laadun merkitystä menestystekijänä ei voi liioitella.

Ongelma voi piillä myös palvelun suunnitteluprosessissa siten, että suunnittelutyön tekee ylin johto ottamatta huomioon palvelun todellisten toimittajien näkökulmaa.¹⁹² Tällöin palvelun toimittajien sitoutuminen laatueroihin voi heiketä, koska tiukat erittely rajoittavat joustavuutta ja näin ollen työntekijöiden halukkuus ryhtyä joustavuutta vaativiin ja riskejä sisältäviin toimenpiteisiin vähenee. Ihannetilanteessa tavoitteista ja erittelyistä tulisi sopia palvelun toimittajien, suunnittelijoiden ja johdon kesken. Organisaation kaikkien jäsenten sitoutuminen palvelun laatuun on siis paljon tärkeämpää kuin liian jäykkä tavoiteasetanta ja suunnitteluprosessi.¹⁹³

Kolmas laatukuilu kuvaa eroa laatuerojen ja todellisen palvelutuotannon välillä (ks. kuva 15).¹⁹⁴ Olemassa olevat kehykset palvelun oikeasta suorittamisesta eivät välttämättä takaa laadukasta palvelua. Kolmannen laatukuilun syyt voidaan jakaa karkeasti kolmeen luokkaan: 1) johdosta ja työnjohdosta, 2) työntekijöiden näkemyksistä erittelyistä, säännöistä ja asiakkaiden tarpeista sekä 3) tekniikan ja operatiivisten järjestelmien tuen puutteesta johtuviin syihin.¹⁹⁵

¹⁸⁹ Zeithaml – Bitner (1996), s. 41.

¹⁹⁰ Zeithaml – Bitner (1996), s. 41.

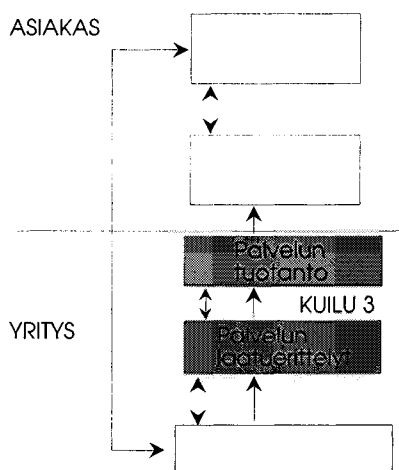
¹⁹¹ Zeithaml – Bitner (1996), s. 41.

¹⁹² Grönroos (1991), s. 89.

¹⁹³ Grönroos (1991), s. 89.

¹⁹⁴ Zeithaml – Bitner (1996), s. 43.

¹⁹⁵ Grönroos (1991), s. 89.



Kuva 15. Palvelun tuotannon ja palvelun laatuerojen välinen kuilu.¹⁹⁶

Työntekijät eivät ehkä ymmärrä rooliaan organisaatiossa tai he tuntevat olevansa ristiriitaisessa tilanteessa organisaation johdon ja asiakkaiden välillä. Toisaalta yritys on saattanut palkata kokonaan väärän työntekijän. Yrityksen palkkiojärjestelmät saattavat osaltaan vaikeuttaa työntekijän asemaa palkitsemalla laatuerojen vastaisia toimintoja. Tilanne on työntekijän osalta kiusallinen, kun hän tietää tietyllä tavalla toimiessaan, ettei asiakas saa haluamaansa palvelua, mutta ei samalla halua tai uskalla muuttaa omaa toimintaansa laadukkaamman palvelun mukaiseksi palkkioiden menettämisen pelossa. Tällainen tilanne syntyy helposti, jos palvelun kysyntä kasvaa yli palvelun tarjoajan kapasiteetin. Kysynnän mukaan varastojen kokoa ja työntekijöiden määrää vaihtelemalla helpotetaan palvelun tuottamista laatuerojen mukaiseksi.¹⁹⁷

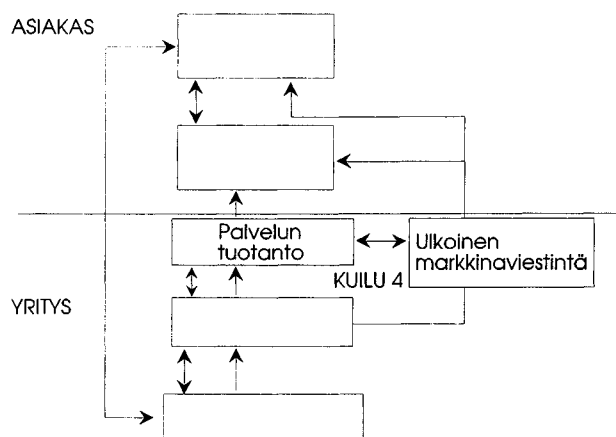
Palvelutuotannossa on tuottajan lisäksi toinenkin tekijä: asiakas. Tämä tekijä aiheuttaa sen, että vaikka palvelutuotanto olisi onnistunut, mutta asiakas ei osaa, voi tai halua toimittaa omaa rooliaan palvelun tuotantoprosessissa oikein, palvelua ei voida toteuttaa laatuerojen mukaisesti.¹⁹⁸ Asiakkaita voidaan kuitenkin kouluttaa toimimaan palvelutilanteessa oikealla tavalla esimerkiksi erilaisten tilaisuuksien tai manuaalien avulla.

¹⁹⁶ Zeithaml – Bitner (1996), s. 43.

¹⁹⁷ Zeithaml – Bitner (1996), s. 45.

¹⁹⁸ Zeithaml – Bitner (1996), s. 44.

Neljäs laatukuilu syntyy, kun yrityksen markkinaviestintä ei ole johdonmukainen todellisen toimitetun palvelun kanssa (ks kuva 16).¹⁹⁹ Yrityksen eri medioiden tai myyntihenkilökunnan kautta nostamat asiakkaiden odotukset nostavat myös sitä standardia, jonka mukaan asiakkaat arvoivat saamaansa palvelua.



Kuva 16. Toimitetun palvelun ja markkinaviestinnän välinen kuilu.²⁰⁰

Neljännän laatukuilun syyt voidaan karkeasti jakaa kahteen luokkaan: 1) ulkoisen markkinaviestinnän ja palvelujen tuotannon ja toimituksen suunnittelu eivät ole yhdenmukaiset tai 2) mainonnassa ja markkinaviestinnässä turvaudutaan liioitteluun.²⁰¹ Tilanteen parantamiseksi olisi luotava järjestelmä, joka koordinoi markkinaviestintäkampanjoiden suunnittelun ja toteutuksen palvelutuotannon kanssa. Tämä vähentää myös liioittelua ja näin ollen parantaa annettujen lupauksen tarkkuutta ja totuudenmukaisuutta. Lisäksi suuremman ihmismäärän vaikutusmahdollisuudet lisäävät hankkeisiin sitoutuneisuutta. Tilannetta parantaa myös sisäisen viestinnän kehittäminen. Hyvän palvelun edellytyksiä ovat riittävät tiedolliset ja aineelliset resurssit, motivaatio sekä asianmukaiset palkitsemis- ja korvauskäytännöt.

Neljänteen laatukuiluun liittyy edellisten lisäksi myös palvelun hinnoittelu. Yleensä konkreettisten tuotteiden kohdalla asiakkailla on riittävästi tietoutta ja vertailukohtia hinnan kohtuullisuuden arvioimiseen. Aineettoman palvelun

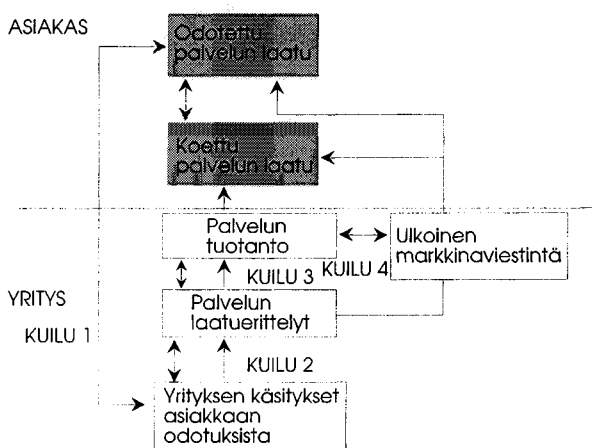
¹⁹⁹ Grönroos (1991), s. 91.

²⁰⁰ Zeithaml – Bitner (1996), s. 46.

²⁰¹ Grönroos (1991), s. 92.

kohdalla tilanne on toinen, sillä vertailukohdan löytyminen on vaikeaa ennen varsinaista palvelun ostoa ja kulutusta.²⁰² Aineettomuudesta johtuu lisäksi se, että asiakkaat saattavat arvioida palvelua yrityksen näkyvien osien välityksellä. Tästä syystä yrityksen rakennukset, toimistot, henkilökunnan ulkonäkö, asiakirjat ja muut konkreettiset palvelun osat ovat palvelun tuotannossa tärkeässä roolissa.²⁰³

Edellä rakennettu palvelujen laadun kuilumalli esitetään kokonaisuudessaan kuvassa 17. Mallin sanoma on se, että mikäli yritys tahtoo sulkea kuilun asiakkaiden odotetun palvelun laadun ja koetun palvelun laadun välillä, sen täytyy sulkea kaikki ”osakuilut” 1 – 4 ja pitää ne suljettuina.



Kuva 17. Palvelun laadun kuilumalli.²⁰⁴

4.3. Palvelun johtaminen

4.3.1. Palvelujohtamisen kokonaispuitteet

Palvelun laatu voidaan nähdä myös kilpailuedun lähteenä. Useasti käy kuitenkin niin, että laadusta kyllä puhutaan, mutta ei saada tarpeeksi aikaan konkreettisia toimenpiteitä, joilla laadusta tehtäisiin kilpailuetu. Palvelun laatu ja laadun johtaminen ovat nykyajan palvelutalouden ydinkysymyksiä.

²⁰² Zeithaml – Bitner (1996), s. 47.

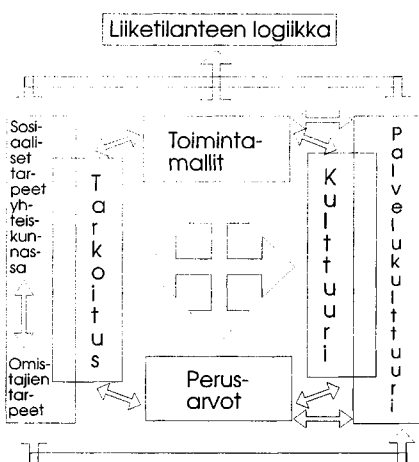
²⁰³ Zeithaml – Bitner (1996), s. 47.

²⁰⁴ Zeithaml – Bitner (1996), s. 48.

Palveluyrityksen johtajalle tärkeintä on henkilöstön ja asiakkaiden inhimillisen energian suuntaaminen.²⁰⁵ Mitä paremmin inhimillinen energia saadaan suunnattua yrityksen tavoitteita ja tarkoitusta kohti, sitä paremmat ovat tulokset. Kansankielellä voidaan puhua yhteen hiileen puhaltamisesta.

Palvelujohtaja lisää yrityksensä inhimillistä energiaa rekrytoimalla asiakaspalveluun luonteensa ja muiden ominaisuuksiensa osalta sopivia henkilöitä. Kaikki eivät sovi asiakaspalvelutehtäviin, vaan voidaan perustellusti sanoa, että asiakaspalvelijaksi synnyttään.²⁰⁶ Suomessa hyvien asiakaspalvelijoiden löytämistä vaikeuttaa se, ettei meillä ole vielä kehittyntä palvelualan perinnettä.

Seuraavassa on muodostettu ajattelumalli, joka kuvaa palvelujohtamisen työskentelyalueita. Kun eri osat sopivat kitkatta yhteen, rakentuu tehokas palvelujohtaminen.



Kuva 18. Palvelujohtamisen kokonaispuitteet²⁰⁷

Palvelujohtajan on seurattava ympäristöään ja pelkistettävä logiikka, joka takaa yritykselle parhaat menestymisen mahdollisuudet vaihtelevissa liiketilanteissa. Kriisitilanteessa paras mahdollisuus voi olla autoritaarinen johtamistyyli ja

²⁰⁵ Lehtinen – Storbacka (1987), s. 66.

²⁰⁶ Lehtinen – Storbacka (1987), s. 75.

²⁰⁷ Lehtinen – Storbacka (1987), s. 113.

toisaalta taas menestyksen aallonharjalla ratsastettaessa vallan delegointi tuottaa parhaat tulokset.

Johtamistyyli-eroavat toisistaan yritysten kilpailutilanteiden ollessa erilaiset.²⁰⁸ Täysin vapaassa kilpailussa johtajan tulee pystyä käyttämään kaikki henkilöstönsä inhimillinen energia hyväksi ja suunnattava se yritykselle tärkeisiin päämääriin. Johtaja luo vision, jonka saavuttamiseen tarvitaan syvällistä johtamista, *leadershipiä*. Monopolitilanteessa, kun puitteet ovat vakaat, riittää se, että liikkeenhoito, *management*, on täsmällistä ja tehokasta. Todellisuudessa harvat yritykset sijoittuvat vapaa kilpailu – monopoli –jatkumolla ääripäihin, vaan jonnekin kahden ääripään väliin. Tällöin palvelujohtajan tehtäväksi jää määritellä johtamistyyli, jolla menestymisen mahdollisuudet ovat parhaat.

Palveluyritykselle on elintärkeää saada asiakaspalveluhenkilökunnan energia kohdistumaan asiakkaisiin ja niiden palvelujen tuottamiseen, joita asiakkaat haluavat. Tämän vuoksi henkilöstön on ymmärrettävä yrityksen tarkoitus: se, minkä vuoksi yritys on olemassa ja palvelee asiakkaitaan.

Tämä ei kuitenkaan vielä riitä, vaan henkilöstön on oltava selvillä myös organisaation näkemyksestä eli visiosta: siitä, miten yrityksen tarkoitus aiotaan toteuttaa. Yrityksen tarkoituksen ja vision ymmärtäminen auttavat henkilöstöä sijoittamaan itsensä osaksi organisaatiota ja luomaan kestävä perustan motivaatiolle.²⁰⁹

Toimintamalli –käsite sisältää kaikki ne toiminnot, joita tarvitaan organisaation palveluiden tuottamiseksi, esimerkiksi:

- ✓ organisaatoratkaisu
- ✓ johtamisjärjestelmä (raportointi- ja budjetointijärjestelmät, toimenkuvat)
- ✓ palkitsemisjärjestelmä
- ✓ tuotantoprosessi.

²⁰⁸ Lehtinen – Storbacka (1987), s. 115.

Toimintamallit syntyvät oppimisen tuloksena. Niihin sisältyy perinteitä, jotka saattavat vähentää tehokkuutta. Tämä johtuu siitä, että kerran opitusta ja käyttöön otetusta toimintamallista ei haluta luopua tai sitä muuttaa. Hyvä toimintamalli on selkeä ja yksinkertainen. Tällöin sen viestiminen organisaation muihin osiin on johdolle helpompaa.

Perusarvoja ovat ne arvot, joihin yrityksessä uskotaan. Ne ovat syntyneet pitkän ajan kuluessa kaikkien sisäistämiksi ja toimintaa ohjaaviksi. Perusarvoja voidaan pitää yrityskulttuurin kulmakivinä. Monesti perusarvot ilmaistaan yrityksen sisäisellä, omalla kielellä, jota kulttuuria tuntemattoman voi olla vaikea ymmärtää.²¹⁰

Perusarvoja voidaan käyttää myös muutoksen välikappaleina luomalla niitä tietoisesti. Arvojen muuttamisen on kuitenkin käytävä hitaasti ja hienovaraisesti, ettei henkilöstölle synny irrallisuuden ja turvattomuuden tunnetta. Asiakastilanteissa tämä näkyy epävarmuutena selkeiden normien puuttuessa.

Perusarvoja sekä myös yrityksen tarkoitusta ja visiota viestitään henkilöstölle sisäisen markkinoinnin keinoja käyttäen. Käsitteen loivat ja sitä ensimmäistä kertaa käyttivät ranskalaiset Pierre Eiglier ja Eric Langeard 1970-luvun puolivälissä. Sisäisen markkinoinnin lähtöajatus on se, että hyvin motivoitunut työntekijä pyrkii suoriutumaan tehtävistään paremmin ja näin ollen palvelun laatu paranee. Sisäiselle markkinoinnille voidaan tunnistaa kaksi tärkeää tehtävää:

1. Sisäisen markkinoinnin tehtävä on viestiä johdon visio yrityksen tarkoituksesta, perusarvoista ja toimintamalleista. Tämä motivoi ja auttaa henkilöstöä ymmärtämään merkityksensä kokonaisuudessa. Palvelun laatu paranee, kun asiakaspalveluhenkilökunta osaa tulkita asiakkaiden odotuksia oikein. Vision viestiminen henkilöstölle on tärkeää siksi, että henkilöstön

²⁰⁹ Lehtinen – Storbacka (1987), s. 123.

²¹⁰ Lehtinen – Storbacka (1987), s. 152.

tulkinnan asiakkaiden odotuksista on todettu riippuvan siitä, miten henkilöstö on sisäistänyt johdon vision.²¹¹

2. Toinen sisäisen markkinoinnin tehtävä on saada asiakaspalveluhenkilökunta tulkitsemaan ja ymmärtämään asiakkaiden odotukset totuuden hetkellä oikein. Voidaan sanoa, että henkilöstö tuottaa sellaisia palveluja, joita olettaa asiakkaan haluavan. Palvelun lopullinen laatu on suoraan riippuvainen tästä. Tulkintaa helpotetaan sisäisen markkinoinnin eri työkaluja käyttäen. Työkalut voivat olla joko kognitiivisia, joilla pyritään saamaan henkilöstö tiedostamaan yrityksen toimintaan liittyviä seikkoja loogisesti päättelemällä tai emotionaalisia eli tunteisiin vetoavia, jolloin tavoitteena on osoittaa, mikä yrityksessä on tärkeää ja mikä ei. Kognitiiviset työkalut (esim. henkilöstölehti, seinätaulut, koulutus, kilpailut) muuttavat henkilön toimintatapoja vaikuttamalla vasempaan aivopuoliskoon ja emotionaaliset työkalut (esim. symbolit, tarinat, yhteiset tilaisuudet) vaikuttamalla oikeaan aivopuoliskoon.²¹²

Jotta sisäisellä markkinoinnilla saataisiin aikaan pysyviä tuloksia, ei viesti saa olla liian naiivi tai toisaalta liian abstrakti. Ainoastaan pitkäjännitteisellä toiminnalla saadaan aikaan tuloksia. Ulkoisen ja sisäisen markkinoinnin tulee vastata toisiaan, kuitenkin siten, että sisäinen markkinointi edeltää ulkoista markkinointia. Tämä luo henkilöstölle edellytykset ulkoisella markkinoinnilla luotujen odotusten toteuttamiseksi.

Jokaisessa sosiaalisessa järjestelmässä on sille ominainen kulttuuri. Kulttuuri syntyy hitaasti ajan muovaamana. Kulttuuriin vaikuttavat myös yhteiskunta sekä toimiala, jolla yritys operoi. Vaikka jokaisella yrityksellä onkin oma uniikki kulttuurinsa, se on usein hyvin voimakkaasti sidoksissa toimialakulttuuriin, joka on toisaalta kaikkien siinä toimivien yritysten ja niiden palveluita käyttävien asiakkaiden muodostama. Sitä osaa palveluyrityksen kulttuurista, jossa asiakkaat ovat merkittävässä osassa voidaan kutsua palvelukulttuuriksi.

²¹¹ Lehtinen – Storbacka (1987), s. 156.

4.3.2. Työntekijän rooli palvelutuotannossa

Työntekijän rooli palvelutuotannossa on tärkeä ensisijaisesti kolmesta eri syystä: 1) työntekijät ovat palvelu, 2) työntekijät ovat organisaatio asiakkaan silmissä ja 3) työntekijät markkinoivat yritystä.²¹³ Monissa palvelutilanteissa asiakas tapaa ainoastaan palvelua tuottavan työntekijän. Näin ollen asiakas saattaa perustaa arvionsa koko yrityksen toiminnasta asiakaspalveluhenkilökunnan suorituksen tasoon. Tästä syystä asiakaspalveluhenkilökuntaa voidaan nimittää yrityksen markkinointiresurssiksi.

Työntekijän rooli palvelutuotannossa laajenee. Jari Sarasvuo esitti Keskon noutokkulaishallinnon marraskuussa 1998 pitämässään luennossa ”Asiakaspalvelu K-noutotutuksessa” ajatuksen asiakaspalvelijasta ns. bisneslääkärinä.²¹⁴ Bisneslääkäri – ajatus perustuu kolmeen toimenpiteeseen, joilla pyritään maksimoimaan asiakkaan saama hyöty asiakaspalvelutilanteesta. Ensimmäinen toimenpide on *tutkimus*. Tutkimuksella asiakaspalvelija ottaa selvää asiakkaan toimialan suunnasta ja kehitysnäkymistä, uusista tuotteista ja ratkaisuista, joiden avulla hänen on toisessa vaiheessa mahdollisuus luoda *diagnoosi* asiakkaan ongelmasta. Kolmannessa vaiheessa asiakaspalvelija esittää asiakkaalle *hoitovaihtoehtoja*, jotka tutkimuksen ansiosta saattavat olla asiakkaalle ennenkuulumattomia ja tiedostamattomia. Kaikessa tässä on kysymys asiakaspalveluhenkilökunnan ymmärryksen kehittämistä koulutuksen tai muiden toimenpiteiden avulla. Ymmärrys perustuu aina menneisyyteen, tietoihin, taitoihin ja kokemuksiin. Ymmärryksestä halutaan bisneslääkäri –ajatuksen mukaan laajentaa *näkemyks*, joka on visio tulevasta ja ratkaisu vielä olemattomiin ongelmiin. Asiakaspalvelijan näkemys asiakkaansa ongelmista on sitä arvokkaampi, mitä vähemmän se perustuu asiakkaan antamaan informaatioon. Ongelmien ratkaisu ennen niiden syntymistä mahdollistaa asiakkaalle paikan alansa kehityksen kärkijoukossa.

²¹² Lehtinen – Storbacka (1987), s. 157.

²¹³ Zeithaml – Bitner (1996), s. 304.

²¹⁴ Lähteenä käytetty tutkijan tekemiä luentomuistiinpanoja.

Asiakaspalveluhenkilökunnalla on suora vaikutus edellä kappaleessa 4.1.2. käsiteltyihin asiakkaan palvelukäsityksen muodostumiseen vaikuttavaviin viiteen seikkaan. Palvelun luotettavuuden voidaan usein nähdä olevan täysin asiakaspalveluhenkilökunnan vaikutuspiirissä.²¹⁵ Palvelun vastaanottavaisuuteen vaikuttavat suoraan asiakaspalveluhenkilökunnan henkilökohtaiset ominaisuudet kuten avuliaisuus ja täsmällisyys.

Palvelun laadun varmuus –ulottuvuus puolestaan heijastelee asiakaspalveluhenkilökunnan kykyä kommunikoida sekä herättää asiakkaan luottamusta. Tässä auttaa organisaation ulkopuolinen maine, mutta lopulta asiakkaan luottamus herää häntä palvelevan henkilön varmuuden kautta. Tähän liittyy myös palvelun myötätuntoisuus, jota ei liene olemassakaan ilman palveluhenkilökunnan valmiutta huolehtia ja huomioida jokainen asiakas omana yksilönään.²¹⁶ Henkilökunnan pukeutuminen ja ulospäin näkyvä käytös liittyvät palvelun näkyviin osiin.

Palveluhenkilökunnan rooli yrityksen ulkopuolisten ja sisäisten asiakkaiden rajalla saattaa aiheuttaa useita erilaisia konflikteja.²¹⁷ Tämä johtuu osaltaan siitä, että he edustavat organisaatiota asiakkaille, asiakkaita organisaatiolle ja usein joutuvat myös palvelemaan useita asiakkaita samanaikaisesti. Tämä asemasta johtuva organisatorinen tulilinja edellyttää asiakaspalveluhenkilökunnalta vahvaa itseluottamusta ja muita henkilökohtaisia ominaisuuksia, esimerkiksi paineensietokykyä ja kuuntelutaitoa.

Aiemmissä tutkimuksissa on todettu, että työntekijöiden tyytyväisyydellä ja vaihtuvuudella on yhteys asiakastyytyväisyyteen.²¹⁸ Asialla on myös päinvastainen vaikutus siten, että tyytyväinen asiakas vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden tyytyväisyyteen. Ajatus on joissain asiayhteyksissä vedetty jopa niin pitkälle, että mikäli työntekijät eivät ole tyytyväisiä työssään, asiakastyytyväisyyttä on hyvin vaikea saavuttaa.

²¹⁵ Zeithaml – Bitner (1996), s. 306.

²¹⁶ Zeithaml – Bitner (1996), s. 306.

²¹⁷ Zeithaml – Bitner (1996), s. 308.

4.3.3. Asiakkaan rooli palvelutuotannossa

Grönroos erottaa asiakkaalle kaksi roolia suhteessa palveluja tuottavaan organisaatioon. Asiakas ei ole ainoastaan palvelujen kuluttaja, vaan osaltaan myös tuotantoresurssi.²¹⁹ Asiakkaan on itse suoritettava määrättyjä toimintoja, jotta palveluja tuottava organisaatio pystyy ratkaisemaan hänen ongelmansa.

Lehtinen ja Storbacka laajentavat ajattelua ja listaavat asiakkaalle seitsemän erilaista roolia suhteessaan palveluyritykseen.²²⁰ Näitä rooleja ovat kuluttaja, ”kaiken kassavirran äiti”, tuotannon resurssi, referenssi, laadun valvoja, osaamisen tuoja ja johtamisen resurssi. ”Kaiken kassavirran äidillä” Lehtinen ja Storbacka tarkoittavat asiakkaan roolia palvelun maksajana. Referenssi –rooli ymmärretään yrityksen mahdollisuutena käyttää asiakasta kontaktien luojana ja suosittelijana.

Koska raja yrityksen ja asiakkaan välillä Lehtisen ja Storbackan mukaan on koko ajan hälvenemässä, asiakasta voidaan pitää myös työntekijöiden johtamisen korvikkeena. Vastaisuudessa asiakkaat ja palveluyrityksen työntekijät työskentelevät yhä enemmän itseohjautuvissa tiimeissä, jolloin perinteisen johtamisen tarve vähenee. Tällainen tilanne tuo asiakkaan osaamisen palveluyrityksen käyttöön.²²¹

Zeithaml ja Bitner lisäävät tähän vielä asiakkaan roolin palveluyrityksen kilpailijana.²²² Tällä tarkoitetaan sitä, että asiakkaan rooli palvelutuotannossa saattaa johtaa siihen, ettei asiakas enää tarvitsekaan palveluntuottajaa, vaan pystyy tuottamaan palvelun itse joko osittain tai kokonaan.

Syynä siihen, miksi asiakkaat eivät onnistu oman roolinsa täyttämiseen voi olla esimerkiksi tietämättömyys tai haluttomuus oman roolin suorittamiseen, toisten

²¹⁸ Zeithaml – Bitner (1996), s. 304 - 305.

²¹⁹ Grönroos (1991), s. 51.

²²⁰ Lehtinen – Storbacka (1997), s. 82.

²²¹ Lehtinen – Storbacka (1997), s. 83.

²²² Zeithaml – Bitner (1996), s. 372.

asiakkaiden aiheuttama häiriö tai hyvästä suorituksesta ansaitun palkkion puuttuminen.²²³ Tietämättömyys roolista voi johtua asiakkaan ensimmäisestä kohtaamisesta palveluyrityksen kanssa, jolloin yrityksen tehtävä on ohjata ja kouluttaa asiakasta suoriutumaan omasta osuudestaan palveluprosessissa. Yleensä asiakkaat ovat halukkaampia suoriutumaan omasta osuudestaan, mikäli onnistumisesta on luvassa palkkio esimerkiksi hinnanalennuksen muodossa.

Asiakkaan suorituksella osansa täyttämässä on suora vaikutus hänen käsitykseensä palvelutapahtuman onnistumisesta. Tästä syystä asiakaspalveluhenkilökunnan on oltava valmis korjaamaan tilanne välittömästi ja hienotunteisesti, mikäli asiakas tietoisesti tai tietämättään epäonnistuu osansa täyttämässä.

4.4. Asiakaspalaute palvelujen laadun arvioinnissa

Asiakastyytyväisyyttä mittaavien tutkimusten arvoon on suhtauduttu monissa yhteyksissä varsin skeptisesti. Niiden on nähty antavan sisäisesti ristiriitaisia, epäselviä ja näennäisiä tuloksia.²²⁴ Monien tutkimusten tulokset ovat lisäksi olleet epäluotettavia ja joissakin tutkimuksissa on tehty johtopäätöksiä, jotka intensiivisempi tutkimus on lopulta osoittanut vääräksi.

On tärkeää erottaa toisistaan tutkimukset, joilla pyritään selvittämään ihmisten suhteellisen pysyviä asenteita palvelun laatuun niistä tutkimuksista, jotka ovat kiinnostuneita tietyistä konkreettisista asiointikäynneistä. Arvioitaessa palvelukykyisyyttä, on huomio kiinnitettävä asiakkaiden konkreettisiin kokemuksiin ja erotettava ne yleisistä asenteista.²²⁵ Yleisten asenteiden vaikutusta vastauksiin saataneen pienennettyä suuntaamalla kyselyt asiakkaille, joilla on palvelusta aivan tuoreita kokemuksia. Näin voitaisiin varmistua siitä, etteivät asenteelliset seikat väritä kokemusten arvoa.

²²³ Zeithaml – Bitner (1996), s. 365.

²²⁴ Vuorela (1988), s. 17.

²²⁵ Vuorela (1988), s. 18.

Asiakaskyselyissä on vältettävä yleisluontoisia tyytyväisyyskysymyksiä, jotta asenteet eivät sekoitu kokemusten arviointiin. Näiden sijasta kysymysten on kuvattava itse palveluprosessia ja tulosta sekä konkreettisia asiointiongelmia.²²⁶ Asiakaskyselyn validisuutta saadaan lisäksi parannettua selvittämällä asiakkaiden arviointiperusteita, odotuksia ja laatuvaatimuksia.²²⁷

Seuraavaan luetteloon on koottu muutamia asiakastyytyväisyystutkimuksissa havaittuja heikkouksia:²²⁸

- ✓ liiallinen luottamus tyytyväisyyden abstrakteihin mittareihin
- ✓ tyytymättömyyttä koskevien kysymysten puuttuminen
- ✓ kysymysten muotoilun ongelmat (erityinen ongelma on käsitteiden operationalisointi ja sitä vastaava käsitteiden muotoilu)
- ✓ riittämätön huomio persoonallisuustekijöiden ja tyytyväisyyden välisiin suhteisiin
- ✓ vähäinen kiinnostus niihin syihin, joiden vuoksi asiaskasarvioita halutaan.

Näiden lisäksi voidaan havaita ainakin kaksi muuta ongelmaa aiheuttavaa tekijää. Toinen näistä on se, että omien kokemusten arviointi poikkeaa siitä, mitä muiden oletetaan kokevan. Ihmiset tekevät arvioidessaan vertailuja. Tällöin jollakin mittarilla mitattuna huonoa palvelua saanut asiakas voi olla samaansa palveluun tyytyväinen, mikäli hänen edellinen kokemuksensa on ollut negatiivisempi. Toisaalta hyvää palvelua kokenut asiakas saattaa olla tyytymätön samaansa palveluun, vaikka se olisikin samalla mittarilla mitattuna ollut hyvää, mikäli edellinen kokemus on ollut erittäin myönteinen. Toinen seikka on nk. ylityytyväisyyskulttuuri, joka on ominaista kehittyneille länsimaisille yhteiskunnille. Tällöin arvioiden selityksissä olisi otettava huomioon palveluprosessin ulkopuolisia kulttuurisia ja demografisia muuttujia.

²²⁶ Vuorela (1988), s. 78.

²²⁷ Vuorela (1988), s. 80.

²²⁸ Vuorela (1988), s. 18.

5. Teoriaosuuden loppuksi

Laajasti ajateltuna sisäisellä yrittäjyydellä ja palveluilla voidaan todeta olevan monia yhteisiä piirteitä, joiden huomioon ottaminen vaikuttaa yrityksen tulokseen positiivisella tavalla.

Palvelu on aineeton eli palvelua sinänsä on yleensä vaikea kuulla, maistaa tai haistaa ennakolta. Samalla tavalla sisäinen yrittäjyys lymyilee yrityksen sisällä eikä sen olemassaolosta olla välttämättä tietoisia. Palvelun konkretisoituessa sitä ei voi erottaa palvelun tuottajasta. Samoin sisäinen yrittäjyys henkilöityy voimakkaasti sisäiseen yrittäjään. Tässä kohdin palvelun ja sisäisen yrittäjyyden erottaa toisistaan se tosiseikka, että yritys saatetaan asiakkaan toimesta leimata asiakasystävälliseksi tai palvelultaan huonoksi yhden asiakaspalvelijan toiminnan perusteella, mutta yrityksen koko henkilökuntaa ei välttämättä voida kutsua yrittäjämäiseksi yhden sisäisen yrittäjän toimesta. Henkilökunta muuttuu yrittäjämäiseksi silloin, kun jokainen on omaksunut yrittäjyysasenteen. Toisaalta todellisessa tilanteessa palveluyrityskin on asiakasystävällinen vasta silloin, kun koko henkilökunta on sisäistänyt yrityksen palveluajatuksen.

Samaten kuin palvelua, sisäistä yrittäjyyttäkään ei voi varastoida. Grönroosin ehdotuksen mukaan palvelua haluavia asiakkaita voi kuitenkin yrittää pitää varastossa. Sama ajatus pätee sisäisiin yrittäjiin. Kun yritys kohtelee ja palkitsee sisäisiä yrittäjiään hyvin, heillä ei ole tarvetta lähteä yrityksestä pois kilpailevan yrityksen palvelukseen tai perustaa omaa yritystä.

Sisäiseen yrittäjyyteen ja asiakaspalveluun muita yhteisesti liittyviä tärkeitä tekijöitä ovat mm. oma-aloitteisuus, joustavuus, luovuus, vastuullisuus ja avoin kommunikaatioilmapiiri. Jos nämä seikat ovat yrityksessä valmiina, on yrittäjämäisen ja laadukkaan asiakaspalvelun toteuttaminen mahdollista.

Seuraavassa osiossa paneudutaan tutkimuksen empiirisiin tuloksiin. Vaikka vertailuja eri yksiköiden välillä tullaan tekemään, on varovaisuus pidettävä mielessä yleistyksiä tehtäessä. Suora vertailu saattaa olla vailla perustaa, koska eri

yksiköiden päämäärät, tehtävät ja olosuhteet saattavat olla toisistaan poikkeavia. Parhaiten totuutta vastaavat tulokset saataisiin tekemällä samalle yksikölle ajallisia vertailuja. Tässä yhteydessä se ei kuitenkaan ollut mahdollista. Toisaalta esimerkiksi asiakastyytyvyyden kohdalla ajallinen muutos tuloksissa voi heijastua myös asiakkaiden odotusten ja vaatimusten muuttumisesta enemmän kuin palvelun laadun muuttumisesta.²²⁹

Asiakaspalautetta ei voitane käyttää palvelun laadun arvioinnissa suoraviivaisesti ja siitä ei liene tarkoituksenmukaista vetää suoria johtopäätöksiä. Yksinkertaisia ja helppokäyttöisiä arviointimenetelmiä voidaan käyttää yksinkertaisten asioiden tutkimukseen. Palvelun laatu on tässä suhteessa varsin monimutkainen ilmiö.²³⁰

²²⁹ Vuorela (1988), s. 76.

²³⁰ Vuorela (1988), s. 83.

6. Sisäinen yrittäjyys ja asiakaspalvelu K-noutotukku Oy:ssä

Tutkimuksen empiirinen osuus käsittelee sisäistä yrittäjyyttä Kesko-konserniin kuuluvassa K-noutotukku Oy:ssä. Tutkimukseen valittiin liikevaihdon suuruuden ja maantieteellisen sijainnin perusteella Jyväskylän (liikevaihto 1997, n. 112 milj. mk), Turun (liikevaihto 1997, n. 180 milj. mk) ja Vaasan (liikevaihto 1997, n. 45 milj. mk) K-noutotukut, jotka eroavat toisistaan molempien valintakriteerien osalta. Tämä mahdollistaa eri kokoisten ja maan eri osissa sijaitsevien K-noutotukkujen vertailun keskenään. Lisäksi yleistä tehtäessä yhden paikkakunnan tai ainoastaan esimerkiksi kooltaan suuren K-noutotukun vaikutus pienenee.

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa tutkimukseen valittujen K-noutotukkujen henkilökunta sai täytettäväkseen kyselylomakkeen (liite 1). Kyselylomakkeen pohjana käytettiin KTM Janne Märkälän pro gradu –tutkielmassaan laatimaa kyselylomaketta siten, että sitä muunneltiin K-noutotukku Oy:n tarkoituksiin paremmin sopivaksi. Kyselylomakkeella pyrittiin mittaamaan työympäristön sisäiselle yrittäjyydelle avointa ilmapiiriä sekä henkilöstön asenteita ja valmiuksia sisäiseen yrittäjyyteen. Seuraavassa vaiheessa kyselytutkimuksesta saadut tiedot yhdistetään Markkinamittaus Oy:n touko-elokuussa 1998 K-noutotukuissa tekemään asiakastytyväisyysmittaukseen (liite 2). Nämä kaksi tutkimusta yhdistämällä tavoitteena on saada selville sisäisen yrittäjyyden ja asiakastytyväisyyden välisiä yhteyksiä.

Kyselylomakkeita lähetettiin yhteensä 101 kpl. Lomakkeita palautui 64 kpl (63,4 %). K-noutotukuittain eriteltynä palautusprosentit olivat:

- ✓ Jyväskylä 75,9 % (22 / 29)
- ✓ Turku 53,3 % (32 / 60)
- ✓ Vaasa 83,3 % (10 / 12).

Jatkokäsittelyyn 64 palautetusta kyselylomakkeesta kelpuutettiin 59 kpl (todellinen palautusprosentti 58,4 %).

6.1. Empiirisen aineiston rakenne

Taustamuuttujiksi tutkimuksessa valittiin vastaajien sukupuoli, ikä, osasto, vuodet K-noutotukku Oy:n palveluksessa sekä työkokemus K-noutotukun ulkopuolella.

Sukupuolensa ilmoitti 57 vastaajaa. Miehiä tästä joukosta oli 30,5 % (17) ja naisia 69,5 % (40). Kaikista lähetetyistä kyselylomakkeista 37,6 % lähetettiin miehille ja 62,4 % naisille, joten naiset ja miehet ovat vastanneet kyselyyn lähes yhtä paljon.

Vastaajien iät jakautuvat seuraavasti:

alle 25 vuotta	35,6 %
26 – 35 vuotta	27,1 %
36 – 45 vuotta	22,0 %
yli 46 vuotta	15,3 %.

Osastonsa oli ilmoittanut 58 vastaajaa. Ongelmia oli toimitusmyynnin henkilöiden sekä osa-aikaisten kuormanpurkajien ja viikonlopputyöntekijöiden osastoille sijoittamisessa, mikä tutkijan olisi pitänyt ottaa huomioon jo kyselylomaketta laatiessaan. Osastoittain jakauma on seuraava:

talousosasto	45,8 %
non food –osasto	10,2 %
teollinen osasto	13,6 %
tuoreosasto	28,8 %.

Vastaajista 61 % oli vakinaisessa työsuhteessa ja 39 % osa-aikaisessa työsuhteessa. K-noutotukku Oy:n ulkopuolisia työsuhteita ei ollut ainoastaan kahdella vastaajista. Suurimmalle osalle on siis ollut mahdollista verrata paikallisen K-noutotukun ilmapiiriä toisen yrityksen vastaavaan. Tämä lisää

vastausten luotettavuutta, mutta toisaalta vähentää taustamuuttujan arvoa tuloksia selitettäessä.

Työvuodet K-noutotukku Oy:n palveluksessa jakaantuvat seuraavasti:

2 vuotta tai väh.	35,6 %
3 – 5 vuotta	15,3 %
6 – 10 vuotta	16,9 %
yli 10 vuotta	32,2 %.

Suurin osa työntekijöistä on työskennellyt K-noutotukku Oy:n palveluksessa joko lyhyen aikaa (alle 2 vuotta) tai pitkän ajan (yli 10 vuotta).

Seuraavassa kyselylomakkeen kysymykset käydään läpi yksi kerrallaan. Eroja tukuittain tai taustamuuttujittain esitetään ainoastaan eron ollessa merkittävä.

6.2. Toivottu työympäristö

Kysymyksessä 7 vastaajia pyydettiin arvioimaan yleisesti ottaen tärkeitä työntekoon ja yrityksen ilmapiiriin liittyviä seikkoja. Keskiarvot ovat suhteellisen korkeita, koska kyselylomakkeessa esitetyt väittämät ovat yleisesti positiivisena pidettyjä ominaisuuksia. Vastauksia onkin tarkoituksenmukaisempaa tarkastella keskinäisen järjestyksensä perusteella kuin vertailemalla keskiarvoja toisiinsa. Viisi arvostetuinta työntekoon ja yrityksen ilmapiiriin liittyvää seikkaa olivat:

Tiedonkulku on avointa	ka. 4,68
Työntekijä voi vaikuttaa työnsä sisältöön	ka. 4,64
Osastojen välinen yhteistyö toimii kitkatta	ka. 4,63
Työntekoa ja yrittämistä arvostetaan	ka. 4,63
Henkilöstön asiantuntemusta käytetään hyväksi	ka. 4,56

Viisi vähiten arvostettua työntekoon ja yrityksen ilmapiiriin liittyvää seikkaa olivat:

Henkilökohtainen riskinotto sallittu	ka. 3,42
Hyvät ylenemismahdollisuudet	ka. 3,90
Epäonnistumisesta ei rangaista	ka. 3,95
Palkkaus perustuu työsuoritukseen	ka. 4,07
Selvät säännöt kunkin työn tekemiseen	ka. 4,14

Tukuittain ja taustamuuttujittain huomattiin eroja joidenkin seikkojen kohdalla. Työympäristöä ja työpaikan ilmapiiriä arvosteltaessa vaasalaiset k-noutotukkulaiset haluavat palkkauksensa perustuvan työsuoritukseen (ka.=4,50) huomattavasti enemmän kuin turkulaiset (ka.=3,86). Toisaalta turkulaiset arvostavat hyviä ylenemismahdollisuuksia (ka.=4,07) vaasalaisia enemmän (ka.=3,50). Jyväskyläläiset toivovat uusia aloitteita jokaiselta työntekijältä (ka.=4,65) turkulaisia enemmän (ka.=3,93). Kokeiluihin halutaan suhtauduttavan myönteisesti Vaasassa (ka.=4,60) enemmän kuin Turussa (ka.=4,11).

Sukupuolittain tarkasteltuna mainittavia eroja syntyi kahdestakymmenestä väittämästä kolmen kohdalla. Naisille (ka.=4,07) on miehiä (ka.=3,67) tärkeämpää se, ettei epäonnistumisesta rangaista. Toisaalta miehet (ka.=3,72) haluavat naisia (ka.=3,29) enemmän, että henkilökohtainen riskinotto on sallittu. Naisten mielestä on tärkeää, että yrityksellä on selvät säännöt jokaisen työn tekemiseen (ka.=4,37 vs. miehet ka.=3,56).

Osastoittain tarkasteltuna mainittavia eroja syntyi enemmän kuin sukupuolten perusteella. Teolliselle osastolle palkkauksen työsuoritukseen perustuminen (ka.=4,40) on tärkeämpää kuin non food –osastolle (ka.=3,50). Tuoreosasto arvostaa hyviä ylenemismahdollisuuksia (ka.=4,20) muita osastoja huomattavasti enemmän. Non food –osastolla henkilökohtaisen riskinoton sallimista ei arvosteta juuri lainkaan (ka.=2,50), kun taas tuoreosastolla sitä pidetään suhteellisen tärkeänä (ka.=3,87). Teolliselle osastolle työtilojen ja –välineiden asianmukaisuus

on hyvin tärkeää (ka.=4,80), kun taas non food –osasto tyytyy vähempään (ka.=4,00). Non food –osastolla arvostetaan sitä, että yrityksellä on selvät säännöt kunkin työn tekemiseen (ka.=4,50 vert. tuoreos. ka.=3,80). Non food –osastolle myönteinen suhteutuminen kokeiluihin ei ole niin tärkeää (ka.=4,00) kuin teolliselle osastolle (ka.=4,50). Kysymyksen 7 keskiarvot kaikkien vastaajien osalta ja joidenkin taustamuuttujien perusteella eriteltyinä ovat liitteessä 3.

6.3. Koettu työympäristö

Kysymyksessä 8 vastaajia pyydettiin arvioimaan oman työpaikkansa ominaisuuksia samoilla väittämillä kuin edellisessä kysymyksessä. Näin saadaan muodostettua ero toivotun ja todellisen työympäristön välillä. Tässä käydään ensin läpi todellisen työympäristön ominaisuudet ja lopuksi esitetään ero toivotun ja todellisen työympäristön välillä graafisesti.

Viisi parhaiten toteutuvaa väittämää kaikissa kolmessa tutkimukseen osallistuneessa K-noutotukussa olivat:

Työntekijällä on vastuu työn tuloksista	ka.=3,74
Epäonnistumisesta ei rangaista	ka.=3,71
Työn itsenäinen luonne	ka.=3,68
Virheet nähdään oppimiskokemuksina	ka.=3,41
Työntekijä voi itse vaikuttaa työnsä sisältöön	ka.=3,31

Viisi huonoimmin toteutuvaa väittämää olivat seuraavat:

Palkkaus perustuu työsuoritukseen	ka.=2,17
Tiedonkulku on avointa	ka.=2,41
Hyvät ylenemismahdollisuudet	ka.=2,56
Osastojen välinen yhteistyö toimii kitkatta	ka.=2,59
Uusia aloitteita halutaan jokaiselta työntekijältä	ka.=2,68

Viiden arvostetuimman ominaisuuden listalta löytyy yksi ominaisuus, joka mahtuu viiden parhaiten toteutuvan ominaisuuden joukkoon. Tukkujen työntekijät näkevät, että K-noutotukun työntekijöinä he voivat itse vaikuttaa työnsä sisältöön. Toisaalta viiden huonoimmin toteutuvan ominaisuuden joukosta löytyy kaksi sellaista ominaisuutta, jotka kuuluvat viiden eniten arvostetun ominaisuuden joukkoon. Tukuissa ei toteudu uusien aloitteiden kerääminen jokaiselta työntekijältä, vaikka työntekijät tätä arvostaisivat. Osastojen välinen yhteistyö ei myöskään toimi kitkatta, vaikka sitä pidetään hyvin tärkeänä seikkana. Lisäksi viiden eniten arvostetun ominaisuuden joukosta löytyy yksi sellainen ominaisuus, jota ei arvosteta. Työntekijät eivät arvosta sitä, että epäonnistumisesta ei rangaista, mutta tämän nähdään toteutuvan K-noutotukun työympäristössä. Näin ollen epäonnistumisesta ei kuitenkaan ole suositeltavaa alkaa rangaista, vaan pikemminkin olisi tärkeää saada huonommin toteutuvien, mutta arvostettujen ominaisuuksien toteutumista paremmaksi.

Tarkasteltaessa vastauksia tukuissa löydetään joitakin mielenkiintoisia eroavaisuuksia. Vaasan K-noutotukun vastaukset olivat kauttaaltaan hieman korkeampia kuin muiden tukkujen. Turun ja Jyväskylän K-noutotukkujen vastaukset myötäilivät keskiarvoja melko hyvin. Vaasalaiset tuntevat saavansa työsuorituksista paremmin palautetta (ka.=3,30) kuin turkulaiset (ka.=2,64). Kaikissa K-noutotukuissa palkkausperusteet ovat samat, mutta tästä huolimatta turkulaiset ovat tyytymättömämpiä palkkauksen työsuoritukseen perustumiseen (ka.=2,07) kuin jyväskyläläiset (ka.=3,00) ja vaasalaiset (ka.=3,00). Vaasassa nähdään, että työntekijä voi itse vaikuttaa työnsä sisältöön paremmin (ka.=3,70) kuin Turussa (ka.=3,04). Muita tukkuja selvästi enemmän vaasalaiset tuntevat, että henkilöstön asiantuntemusta käytetään hyväksi (ka.=3,60). Uusia aloitteita halutaan jokaiselta työntekijältä selvästi vähemmän Turussa (ka.=2,29) kuin Jyväskylässä (ka.=3,00) ja Vaasassa (ka.=3,10). Virheitä pidetään oppimiskokemuksina Jyväskylässä (ka.=3,71) enemmän suhteessa muihin tukkuihin. Lisäksi jyväskyläläiset k-noutotukkulaiset ovat tietoisia yrityksen tavoitteista (ka.=3,60) turkulaisia (ka.=3,33) ja vaasalaisia (3,00) kollegoitaan paremmin. Vaasassa henkilökohtainen riskinotto on sallittu (ka.=3,40) paremmin

kuin Turussa (ka.=2,54). Jyväskyläläiset tuntevat (ka.=3,24) turkulaisia enemmän (ka.=2,68), että kykyjään voi käyttää työssään monipuolisesti. Tiedonkulkua ei voi nimittää avoimeksi missään tutkimukseen osallistuneessa K-noutotukussa, mutta Turussa sitä pidetään erityisen huonona (ka.=2,14).

Eroja sukupuolten välillä löytyy todellisessa työympäristössä enemmän kuin toivotussa työympäristössä. Miesten mielestä ylenemismahdollisuudet ovat paremmat (ka.=3,00) kuin naisten mielestä (ka.=2,37). Miehet (ka.=3,67) tuntevat myös naisia (ka.=3,15) enemmän, että voivat itse vaikuttaa työnsä sisältöön. Miesten mielestä työntekijät tuntevat yrityksen tavoitteet (ka.=3,56) paremmin kuin naisten mielestä (ka.=3,07). Naiset tuntevat työntekijöiden olevan vähemmän vastuussa työnsä tuloksista (ka.=3,61) kuin miehet (ka.=4,06). Toisaalta naisten mielestä omaa ammattitaitoaan voi kehittää nykyisessä työympäristössä (ka.=4,15) paremmin kuin miesten mielestä (ka.=3,56).

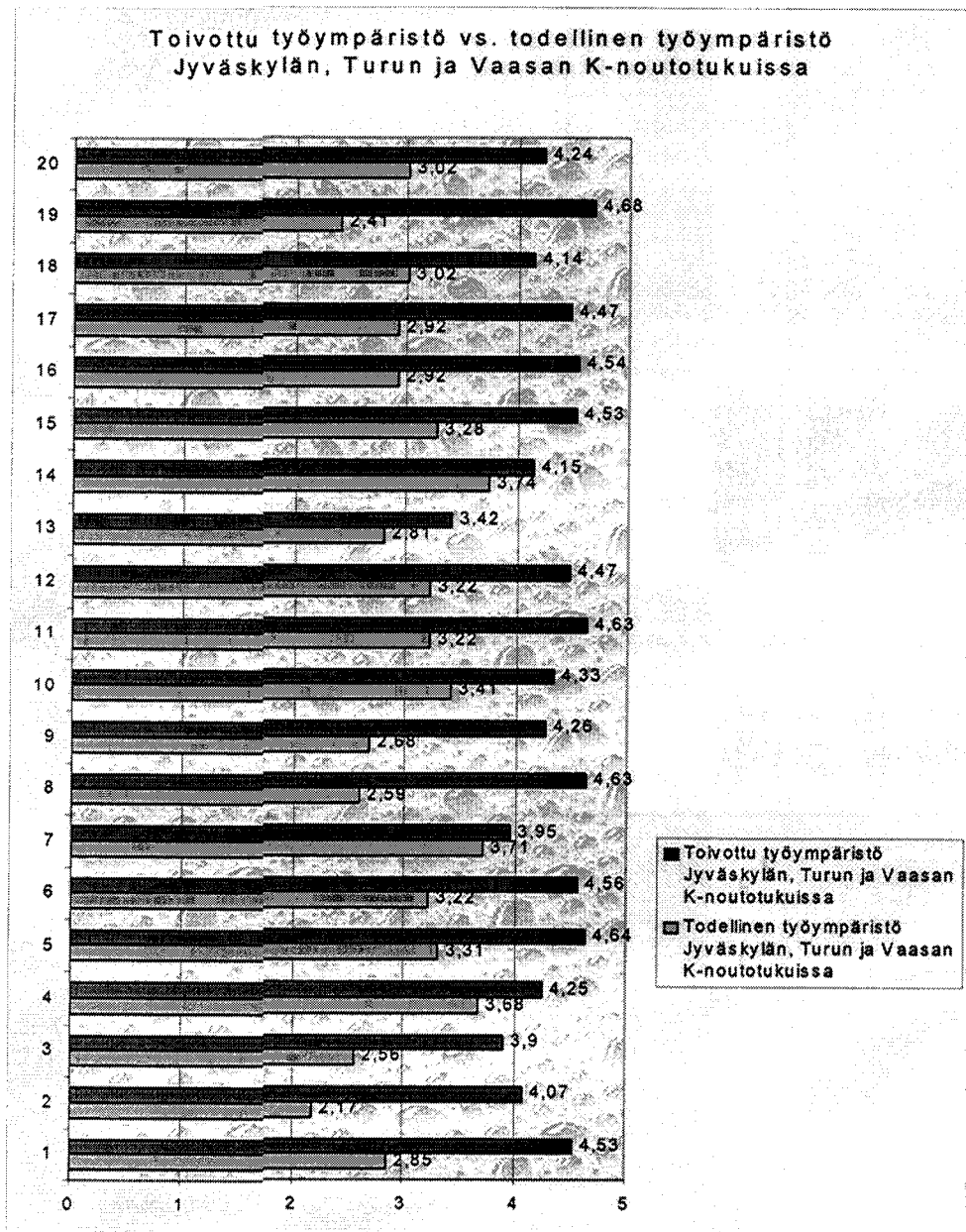
Myös osastoittain tarkasteltuna eroja löytyy. Teollinen osasto tuntee saavansa työsuorituksista palautetta (ka.=3,00) non food -osastoa paremmin (ka.=2,25). Lisäksi teollisella osastolla työntekijän mahdollisuudet itse vaikuttaa työnsä sisältöön ovat työntekijöiden mielestä paremmat (ka.=3,70) kuin kauttaaltaan muilla osastoilla. Henkilöstön asiantuntemusta osataan käyttää parhaiten hyväksi tuoreosastolla (ka.=3,67). Talousosasto tuntee (ka.=3,46) selvästi tuoreosastoa (ka.=2,93) enemmän, että työntekoa ja yrittämistä arvostetaan. Talousosastolla lisäksi tunnetaan muita osastoja selvästi huonommaksi (ka.=2,64) mahdollisuudet käyttää nykyisessä työssä kykyjään monipuolisesti. Kysymyksen 8 väittämien keskiarvot kaikkien vastaajien osalta ja joidenkin taustamuuttujien perusteella eriteltyinä ovat liitteessä 4.

6.4. Toivotun ja todellisen työympäristön väliset eroavaisuudet

Koska kysymykset 7 ja 8 sisälsivät täsmälleen samat väittämät, ne keskenään yhdistämällä voidaan tutkia, miten toivottu ja todellinen työympäristö ja ilmapiiri

eroavat toisistaan tutkimukseen osallistuvissa kolmessa K-noutotukussa. Erot antavat K-noutotukkujen johdolle osviittaa siitä, mihin huomiota olisi suunnattava, jotta tukkujen työympäristö saataisiin viihtyisämmäksi ja sisäiselle yrittäjyydelle suosiollisemmaksi.

Erot esitetään graafisesti sekä kaikkien vastaajien osalta yhdistettynä että paikkakunnittain eriteltyinä.



Kuva 19. Toivotun työympäristön ja todellisen työympäristön väliset erot Jyväskylän, Turun ja Vaasan K-noutotukuissa

Kuviosta nähdään, miten toivottu ja todellinen työympäristö eroavat Jyväskylän, Turun ja Vaasan K-noutotukuissa. Pienin ero odotetun ja todellisen tilanteen keskiarvojen välillä havaittiin seuraavissa työympäristön ja ilmapiirin ominaisuuksissa:

	Keskiarvojen ero
Epäonnistumisesta ei rangaista	0,24
Työntekijällä on vastuu työn tuloksista	0,41
Työn itsenäinen luonne	0,57
Henkilökohtainen riskinotto sallittu	0,61
Virheet nähdään oppimiskokemuksina	0,92

K-noutotukkujen todellisessa työympäristössä ja ilmapiirissä voidaan havaita erittäin tärkeitä sisäisen yrittäjyyden mahdollistavia elementtejä. Sisäisen yrittäjyyden heräämiselle ja hengissä pysymiselle on elintärkeää se, ettei virheistä rangaista, vaan virheet ja epäonnistumiset nähdään pikemminkin oppimiskokemuksina. Virheitä rakastetaan, mutta sallitaan vain yksi virhe yhtä asiaa kohti.²³¹ Suurimmat ja tuottavimmat innovaatiot ovat syntyneet kokeilujen kautta. Tulokset ovat aina parempia, jos työntekijällä on vastuuta työnsä lopputuloksista sekä pelissä hieman henkilökohtaista riskiä.

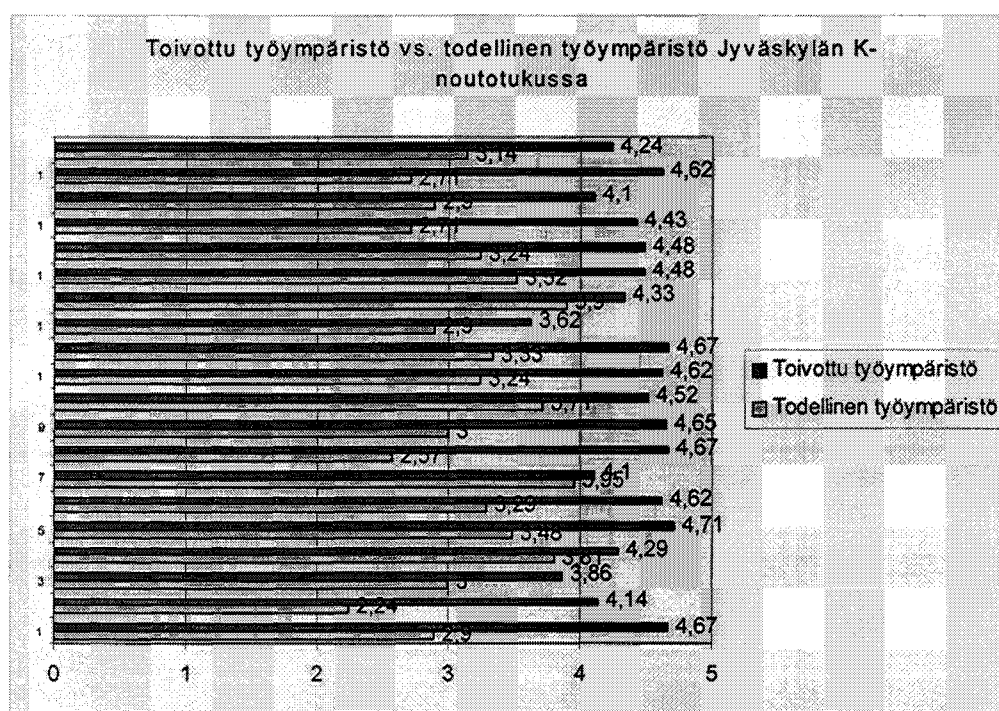
Suurimmat erot odotusten ja todellisuuden välissä ovat seuraavissa työympäristön ominaisuuksissa:

	Keskiarvojen ero
Tiedonkulku on avointa	2,27
Osastojen välinen yhteistyö toimii kitkatta	2,04
Palkkaus perustuu työsuoritukseen	1,90
Työsuorituksista saa palautetta	1,68
Kykyjään voi käyttää työssään monipuolisesti	1,62

²³¹ Koironen – Pohjansaari (1994), s. 90.

Tulevaisuudessa K-noutotukkujen johdon tulee kiinnittää erityistä huomiota yrityksen tiedonkulkuun. Todennäköisesti myös osastojen välisessä yhteistyössä havaittava kitka johtuu osittain tiedonkulun puutteista. Selkeä ja oikea-aikainen palaute sekä positiivisista että negatiivisista työsuorituksista on myös osa yrityksen toimivaa informaatioketjua.

Henkilökunta ei näe palkkauksen perustuvan työsuoritukseen. Toisaalta edellisessä työympäristön ja ilmapiirin ominaisuuksien keskinäisessä vertailussa todettiin, että tulokseen perustuva palkkaus sijoittui arvostuslistan häntäpäähän. K-noutotukku Oy:ssä tällä hetkellä käytössä olevaa tulospalkkaussysteemiä ei kuitenkaan liene tarkoituksenmukaista lopettaa tai muuttaa, vaan tarkoituksenmukaisempaa olisi keskittyä muiden heikosti toteutuvien työympäristön ominaisuuksien parantamiseen.



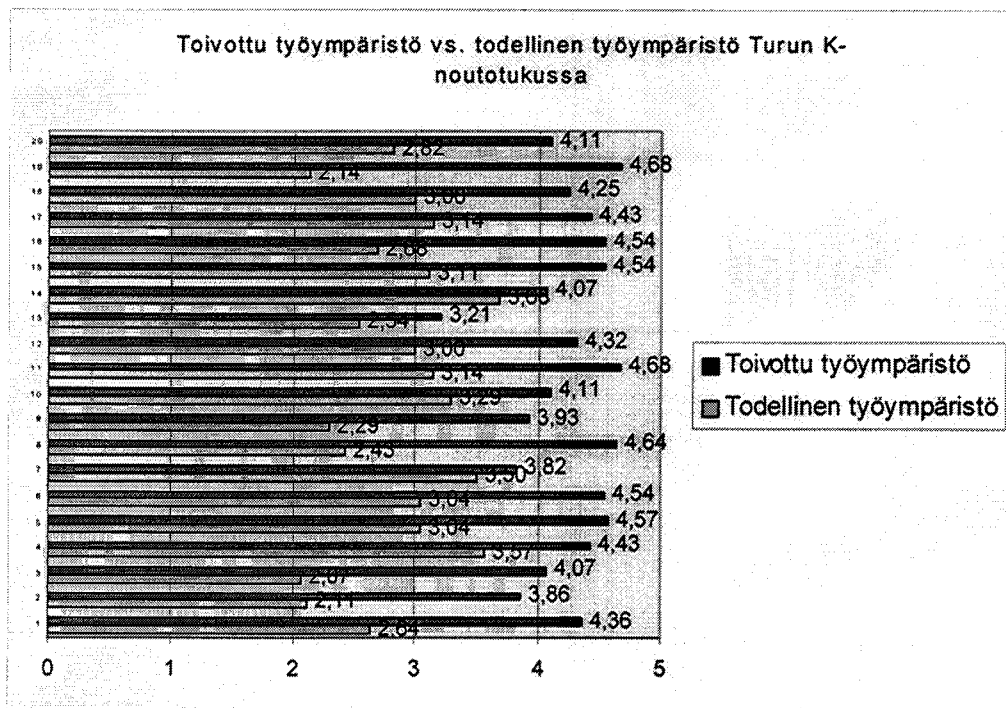
Kuva 20. Toivotun työympäristön ja todellisen työympäristön väliset erot Jyväskylän K-noutotukussa.

Jyväskylän K-noutotukussa parhaiten toteutuvat seuraavat työympäristön ja ilmapiirin ominaisuudet:

	Keskiarvojen ero
Epäonnistumisesta ei rangaista	0,15
Työntekijällä on vastuu työn tuloksista	0,43
Työn itsenäinen luonne	0,48
Henkilökohtainen riskinotto sallittu	0,72
Virheet nähdään oppimiskokemuksina	0,81

Suurimmat erot havaitaan toivotun ja todellisen työympäristön seuraavissa ominaisuuksissa:

	Keskiarvojen ero
Osastojen välinen yhteistyö toimii kitkatta	2,10
Tiedonkulku on avointa	1,91
Palkkaus perustuu työsuoritukseen	1,90
Työsuorituksista saa palautetta	1,77
Työskentelytilat ja -välineet ovat asianmukaiset	1,72



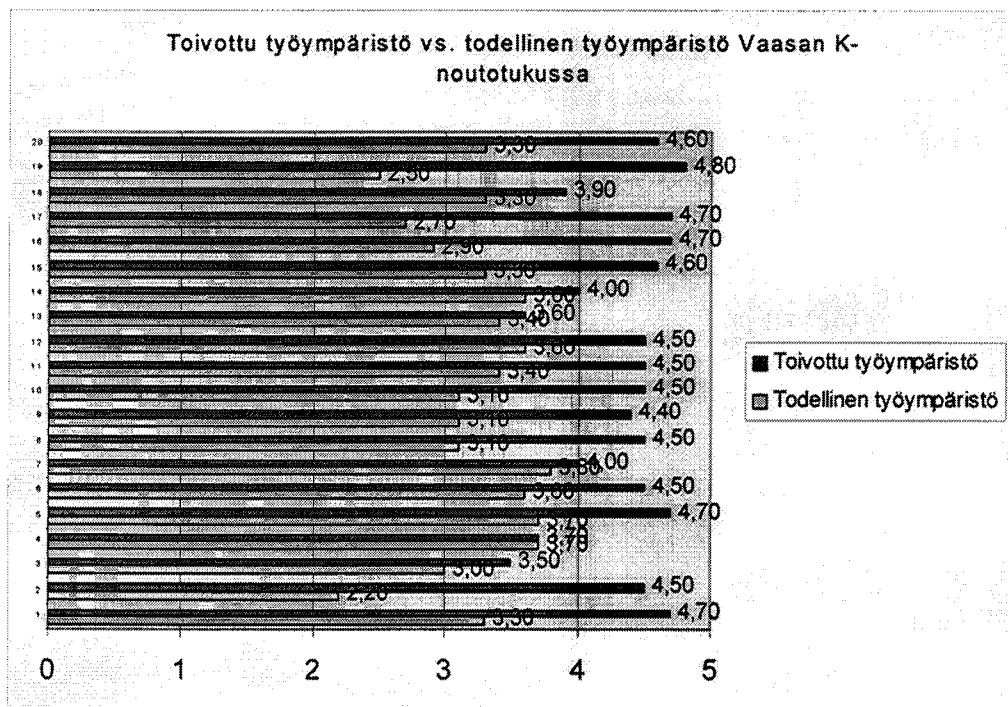
Kuva 21. Toivotun työympäristön ja todellisen työympäristön väliset erot Turun K-noutotukussa

Turun K-noutotukussa pienimmät erot havaittiin seuraavissa työympäristön ja ilmapiirin ominaisuuksissa:

	Keskiarvojen ero
Epäonnistumisesta ei rangaista	0,32
Työntekijällä on vastuu työn tuloksista	0,39
Henkilökohtainen riskinotto on sallittu	0,67
Virheet nähdään oppimiskokemuksina	0,82
Työn itsenäinen luonne	0,86

Suurimmat erot havaittiin seuraavissa ominaisuuksissa:

	Keskiarvojen ero
Tiedonkulku on avointa	2,54
Osastojen välinen yhteistyö toimii kitkatta	2,21
Hyvät ylenemismahdollisuudet	2,00
Kykyjään voi käyttää työssään monipuolisesti	1,86
Palkkaus perustuu työsuoritukseen	1,75



Kuva 22. Toivotun työympäristön ja todellisen työympäristön väliset erot Vaasan K-noutotukussa

Vaasan K-noutotukussa parhaiten toteutuvat seuraavat työympäristön ja ilmapiirin ominaisuudet:

	Keskiarvojen ero
Työn itsenäinen luonne	0,00
Epäonnistumisesta ei rangaista	0,20
Henkilökohtainen riskinotto sallittu	0,20
Työntekijällä on vastuu työn tuloksista	0,40
Hyvät ylenemismahdollisuudet	0,50

Suurimmat erot toivotun ja toteutuneen välillä havaittiin seuraavissa ominaisuuksissa:

	Keskiarvojen ero
Palkkaus perustuu työsuoritukseen	2,30
Tiedonkulku on avointa	2,30
Työskentelytilat ja -välineet ovat asianmukaiset	2,00
Kykyjään voi käyttää työssään monipuolisesti	1,80
Työsuorituksista saa palautetta	1,40
Osastojen välinen yhteistyö toimii kitkatta	1,40
Virheet nähdään oppimiskokemuksina	1,40

Tukuittain eriteltyt tulokset eroavat hyvin vähän kaikkien tukkujen keskiarvotuloksista. Pieniä eroja voidaan silti havaita sekä ominaisuuksissa että niiden keskinäisessä järjestyksessä. Jyväskylän K-noutotukussa huonoimmin toteutuvien ominaisuuksien joukkoon mahtunut ”Työskentelytilat ja -välineet ovat asianmukaiset” -ominaisuus parantane sijoitustaan, kun tällä hetkellä käynnissä oleva toimitilojen laajennus valmistuu loka-marraskuun vaihteessa 1998. Vaasa on ainoa tutkimukseen osallistuva K-noutotukku, jolla yksi toivottu ja todellinen ominaisuus kohtaavat. Työn itsenäinen luonne on arvostettu juuri niin korkealle kuin se onkin todellisessa tilanteessa. Kaikkien ominaisuuksien toteuttaminen toivotulle tasolle on kuitenkin irrationaalinen tavoite. Tärkeintä on myös tukkutasolla keskittyä parantamaan huonoimmin toteutuvia ominaisuuksia.

Tällöin suurin huomio pitäisi keskittää sekä ihmisten- että osastojenvälisen tiedonkulun parantamiseen.

Tukuittain tuloksia tarkasteltaessa voidaan lisäksi todeta, että tukun koolla liikevaihdolla mitattuna tai maantieteellisellä sijainnilla ei näytä olevan merkittävää vaikutusta tuloksiin.

6.5. Asenteet ja valmiudet sisäiseen yrittäjyyteen

Kysymyksellä 9 pyrittiin selvittämään K-noutotukku Oy:n henkilöstön yrittäjyysasenteita sekä valmiuksia sisäiseen yrittäjyyteen. Väittämiä on tarkoituksetonta asettaa minkäänlaiseen tärkeys- tai paremmuusjärjestykseen, joten seuraavassa niitä tarkastellaan vain taustamuuttujittain havaittujen erojen perusteella.

1. Haluan vaikuttaa työtäni koskeviin ratkaisuihin.

Kaikista vastaajista 93 % oli samaa mieltä. Taustamuuttujittain tarkasteltuna suuria eroja ei löytynyt. Samaa mieltä olleiden vastaajien osuus on merkittävä, sillä edellä sekä sisäistä yrittäjyyttä että laadukasta asiakaspalvelua kirjallisuuden pohjalta tarkasteltaessa todettiin, että työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa omiin tavoitteisiinsa lisäävät tavoitteisiin sitoutuneisuutta ja parantavat asiakaspalvelun laatua.

2. Kykyjeni puolesta voisin hoitaa nykyistä monipuolisempia tehtäviä.

Kaikista vastaajista 81 % oli samaa mieltä. Non food –osaston työntekijöistä 25 % oli samaa mieltä ja 75 % ei osannut sanoa. Naisista 73 % oli samaa mieltä. Kaikki miehet olivat samaa mieltä.

3. Haluan, että saan palkkaa tekemiäni tulosten mukaan.

Kaikista työntekijöistä 71 % oli samaa mieltä. Talousosaston työntekijöistä 61 % oli samaa mieltä. Toisaalta tuoreosaston työntekijöistä 87 % oli samaa mieltä. Tämän tekijän merkitys kasvaa sitä mukaa, mitä vanhempi vastaaja on ja mitä kauemmin hän on työskennellyt K-noutotukku Oy:n palveluksessa siten, että alle 2 vuotta työskennelleistä 48 % oli samaa mieltä ja yli 10 vuotta työskennelleistä 90 % oli samaa mieltä. Alle 25-vuotiaista 52 % oli samaa mieltä ja yli 46-vuotiaista 89 % oli samaa mieltä.

Palkkiojärjestelmiä suunniteltaessa on hyödyllistä tietää työntekijöiden asenne tulospalkkioita kohtaan. Tulokseen perustuvalla palkkauksella henkilökunta tulee tietoiseksi siitä, että yritys arvostaa yrittäjämäistä suhtautumista työntekoon. Saavutetun tuloksen tulisi vaikuttaa palkkion suuruuteen, jotta nähdään, että parempi tulos johtaa parempaan palkkioon. Myös johdon antama tunnustus ja positiivinen palaute hyvin tehdystä työstä on henkilökunnalle hyvin tärkeää, vaikka niiden merkitys monesti unohdetaan.

4. Haluaisin palkkioni mieluummin lisääntyvänä työn itsenäisyytenä ja vapautumisena valvonnasta kuin rahana tai ylennyksinä.

Kaikista vastaajista 12 % oli samaa mieltä ja 64 % eri mieltä. Jyväskyläläisistä 23 % oli samaa mieltä. Toisaalta turkulaisista samaa mieltä oli 4 %. Teollisen osaston työntekijöistä kukaan ei ollut samaa mieltä.

Palkkioita käsittelevässä osiossa edellä todettiin, että sisäiselle yrittäjälle vapaus olisi rahaa parempi palkkio. Samassa yhteydessä todettiin kuitenkin myös, että raha itsessään ei olekaan sisäiselle yrittäjälle tärkeä, vaan olennaista on onnistumisen ja arvostuksen tunne, joka saadaan rahapalkkion kautta. Raha onkin yksinkertaisin palkkio, jonka käyttöä helpottaa lisäksi se, että se on aina mitattavissa ja sen arvo on jokaiselle arvioijalle sama. Noutotukkuympäristössä yksikkötasolla se onkin käyttökelpoisin palkitsemisen väline.

5. Asetan itselleni tavoitteita työssäni.

Kaikista työntekijöistä 68 % vastasi ”kyllä”. Jyväskyläläisistä 86 % asettaa itselleen tavoitteita ja turkulaisista 57 %. Tämä tekijä kasvattaa merkitystään iän ja palvelusvuosien kasvaessa siten, että alle 25-vuotiaista 52 % ja alle 2 vuotta työskennelleistä 48 % oli samaa mieltä, kun taas kaikki yli 46-vuotiaat ja 84 % yli kymmenen vuotta K-noutotukku Oy:n palveluksessa työskennelleistä oli samaa mieltä. Miehistä 22 % ja naisista 7 % ei aseta itselleen tavoitteita työssään.

6. Suhtaudun muutoksiin ja uusiin asioihin myönteisesti.

Kaikista vastaajista 89 % oli samaa mieltä. Taustamuuttujittain tarkasteltuna suuria eroja ei havaittu.

Muutokset ja uudet asiat aiheuttavat henkilöstössä aina vastustusta, mutta myönteinen suhtautuminen muutoksiin helpottaa niiden läpivientä. Johdon tehtäväksi jää selvittää henkilöstölle muutoksen aikaansaamat parannukset tilanteessa. Kun henkilöstö näkee konkreettisesti muutoksen jälkeisen tilanteen, itse työ on tällöin helpompi.

7. Teen työni mieluummin yksikseni kuin ryhmässä.

Kaikista vastaajista yksikseen työskentelee mieluummin 46 % ja ryhmätyön kannalla on 34 % kaikista vastaajista. Alle 25-vuotiaista 52 % työskentelee mieluummin ryhmässä, mutta yli 46-vuotiaista 78 % työskentelee mieluummin yksin. Naiset (51 %) haluavat työskennellä yksin enemmän kuin miehet (33 %).

Sekä laadukas asiakaspalvelu että sisäinen yrittäjäyys pohjautuvat ryhmätyön mahdollisuuksiin. Vastaajista alle puolet oli ryhmätyön kannalla. Noutotukkuympäristössä työtä tehdään paljon erilaisissa ryhmissä ja tulevaisuudessa yritysten henkilökunta muodostaa työryhmiä myös asiakkaiden kanssa, jotta palvelusta saataisiin entistäkin asiakaslähtöisempi. Noutotukkulaisten olisi hyödyllistä tulevaisuutta ajatellen parantaa sekä asenteita ryhmätyön tekemiseen että ryhmätyötaitoja.

8. *Sallin itselleni myös epäonnistumisia.*

Kaikista vastaajista 58 % sallii itselleen epäonnistumisia. Turkulaisista samaa mieltä oli 75 %. Miehet (67 %) sallivat itselleen hieman enemmän epäonnistumisia kuin naiset (54 %). Epäonnistumisten itselleen salliminen vähenee iän karttuessa. Alle 25-vuotiaista vastaajista 62 % sallii itselleen epäonnistumisia, kun vastaava luku yli 46-vuotiaiden kohdalla on 33 %. Alle 10 vuotta K-noutotukku Oy:n palveluksessa olleet (66 %) sallivat itselleen enemmän epäonnistumisia kuin yli 10 vuotta työskennelleet (42 %).

Epäonnistumisten salliminen on yksi sisäisen yrittäjyyden kulmakivistä. Virheitä täytyy rakastaa, mutta on sallittava vain yksi virhe kutakin asiaa kohden.

9. *Töiden tehdyksi saaminen on minulle tärkeää.*

Kaikki vastaajat olivat jokseenkin samaa tai täysin samaa mieltä.

Asiakaspalvelutyössä töiden tehdyksi saaminen on erityisen tärkeää. Puolitiehen jätetyt asiakkaan ongelmat karkottavat asiakkaat paremman palvelun yrityksiin. Asiakkaalle on palvelutilanteessa hyvin tärkeää se, että palveluyritys hoitaa asiakkaan ongelman lupaustensa mukaisesti ja yksilöllisesti loppuun saakka. Tällöin asiakas tuntee tulleensa kohdelluksi yksilönä.

10. *Kohtelen työtovereitani yhtä kohteliaasti kuin asiakkaitani.*

Kaikista vastaajista 87 % oli samaa mieltä. Taustamuuttujittain tarkasteltuna suuria eroja ei havaittu.

Sisäisten asiakkaiden palvelu todettiin edellä palveluja käsittelevässä osiossa yhtä tärkeäksi kuin ulkoistenkin asiakkaiden palvelu kuitenkin siten, että sisäinen asiakaspalvelu edeltää ulkoista asiakaspalvelua ja mahdollistaa sen suorittamisen parhaalla mahdollisella tavalla.

11. Voisin ryhtyä itsekin yrittäjäksi, jos siihen joskus tulee otollinen tilaisuus.

Kaikista vastaajista 31 % oli samaa mieltä, 22 % ei osannut muodostaa kantaansa ja 47 % oli eri mieltä. Miehistä 56 % ja naisista 22 % näkee yrittäjyyden mahdollisuutena itselleen. Yrittäjäksi ryhtyminen nähdään varteenotettavana mahdollisuutena hieman enemmän nuorten (35 %) ja vähän aikaa K-noutotukku Oy:n palveluksessa olleiden (41 %) vastaajien keskuudessa kuin vanhempien (23 %) ja pidempään työssä olleiden (23 %) keskuudessa.

12. Kehittelen usein mielessäni keinoja, joilla oman Noutotukkuni toimintaa voitaisiin kehittää.

Kaikista vastaajista 58 % oli samaa mieltä. Jyväskylässä 76 %:lla vastaajista on omaa Noutotukkuaan kehittäviä ideoita ja 10 %:lla ei ole. Turussa vastaavat luvut ovat 39 % ja 36 %. Miehistä 83 % ja naisista 46 % kehittää Noutotukkunsa toimintaa parantavia ideoita mielessään. Teollisen osaston työntekijöistä 80 % ja tuoreosaston työntekijöistä 73 % kehittää mielessään toimintaa parantavia keinoja. Toimintaa parantavien keinojen kehittäminen lisääntyy sekä iän että palvelusvuosien mukana seuraavan taulukon mukaisesti:

<i>Ikä</i>	<i><25 v.</i>	<i>26-35 v.</i>	<i>36-45 v.</i>	<i>46 < v.</i>
	43 %	43 %	85 %	89 %
	48 %	56 %	60 %	68 %
<i>Työikä</i>	<i><2 v.</i>	<i>3-5 v.</i>	<i>6-10 v.</i>	<i>10 < v.</i>

Taulukko 5. K-noutotukun toimintaa parantavien ideoiden kehittäminen iän ja palvelusvuosien mukaan.

13. Haluaisin enemmän vastuuta työtehtäviini.

Kaikista vastaajista 56 % oli samaa mieltä. Jyväskyläläisistä vastaajista 5 % ei halua enempää vastuuta työtehtäviinsä, kun sama luku Vaasassa on 20 %. Miehet (67 %) haluaisivat enemmän vastuuta työtehtäviinsä hieman voimakkaammin kuin naiset (51 %). Teollisen osaston työntekijöistä 80 % haluaa enemmän vastuuta, kun taas tuoreosastolla vastaava luku on 20 %. Yli 10 vuotta K-

noutotukku Oy:n palveluksessa olleista 68 % haluaisi enemmän vastuuta työtehtäviinsä.

Monesti yrittäjämäinen henkilö ei varsinaisesti halukaan lisää vastuuta työhönsä, vaan enemmänkin vapautta suorittaa nykyinen työnsä haluamallaan tavalla vähäisemmän valvonnan alaisena. Näennäinen vastuun lisäys ei sisäisestä yrittäjästä tunnu palkkiolta, vaan rasitteelta.

14. Olen kunnianhimoinen työssäni.

Kaikista vastaajista 76 % sanoo olevansa kunnianhimoinen työssään. Vaasalaisista 89 % ja turkulaisista 64 % oli samaa mieltä. Kunnianhimo työssä lisääntyy iän ja palvelusvuosien karttuessa siten, että alle 25-vuotiaista 67 % sekä alle 2 vuotta työskennelleistä 67 % on kunnianhimoisia työssään ja toisaalta kaikki yli 46-vuotiaat ja 90 % yli 10 vuotta K-noutotukku Oy:n palveluksessa olleista on kunnianhimoisia työssään.

Sisäisten yrittäjien nähdään yleisesti olevan kunnianhimoisia ja kilpailuhalukkaita. Näin ollen sisäisten yrittäjien suoritusmotivaatio on hyvin korkea ja he kokevat henkilökohtaista vastuuta ratkaisun löytymisestä yrityksen ongelmiin. Tässäkin oleelliseksi nousee työntekijän kiinnostus ratkaisua vaativaan ongelmaan ja ratkaisusta luvassa oleva palkkio, jonka on oltava suhteessa käytettyihin voimavaroihin.

15. Tavoittelen menestystä pikemminkin pitkällä kuin lyhyellä tähtäimellä.

Kaikista vastaajista 66 % oli samaa mieltä. Jyväskyläläisistä k-noutotukkulaisista samaa mieltä oli 86 % ja vaasalaista 50 %. Miehistä samaa mieltä oli 83 % ja naisista 59 %. 6 – 10 vuotta K-noutotukku Oy:n palveluksessa olleista 80 % tavoittelee menestystä pitkällä tähtäimellä ja 3 – 5 vuotta työskennelleistä 44 %.

Sisäistä yrittäjyyttä silmällä pitäen on aikaisemmin todettu, että sisäinen yrittäjä hakee menestystä 3 – 5 vuoden aikajänteellä. Tähän verrattuna ulkoisen yrittäjän tavoitteet ovat hieman kaukaisempia (5 – 10 vuotta) ja toisaalta perinteinen johtaja mittaa menestystä viikko-, kuukausi-, neljännesvuosi- ja vuosiraporttien perusteella.

16. Työni sujuisi paremmin, jos saisin enemmän päätösvaltaa työtäni koskeviin asioihin.

Kaikista vastaajista 48 % oli samaa mieltä. Tukuittain tarkasteltuna suurimmat erot löytyivät Jyväskylän (62 %) ja Turun (36 %) välillä. Naisista 37 % ja miehistä 72 % oli samaa mieltä. Tämä tekijä kasvattaa merkitystään iän mukana siten, että alle 25-vuotiaista vastaajista 29 % oli samaa mieltä ja yli 46-vuotiaista 56 % tuntee työnsä sujuvan paremmin, jos saisivat enemmän päätösvaltaa.

Ylhäältä työntekijöille sanellut työtä koskevat ratkaisut aiheuttavat työntekijöissä vastustusta, koska he eivät tällöin näe olevansa osa tavoitteenasetteluprosessia. Työntekijöiden ja johdon kanssa yhdessä asetetut tavoitteet lisäävät sitoutumista tavoitteiden saavuttamiseen. Selkeästi ilmaistut ja sisäistetyt tavoitteet antavat toiminnalle suuntaa ja lisäävät motivaatiota, mikä on tavoitteiden saavuttamisen kannalta tärkeää.

17. Otan työssäni laskelmoituja riskejä.

Kaikista vastaajista 46 % oli eri mieltä. Miehistä 50 % ja naisista 15 % oli samaa mieltä. Tuoreosastolla otetaan eniten laskelmoituja riskejä: 40 % vastaajista ilmoitti olevansa samaa mieltä. Palvelusvuosien perusteella tarkasteltuna riskinotto kasvaa aina 10. työskentelyvuoteen saakka, jonka jälkeen se laskee radikaalisti. Iän mukaan tarkasteltuna riskinotto kasvaa koko ajan iän mukana siten, että alle 25-vuotiaista 5 % ilmoitti olevansa samaa mieltä ja yli 46 – vuotiaista 44 % ottaa työssään laskelmoituja riskejä.

Sisäinen yrittäjä on joissain asiayhteyksissä määritelty henkilöksi, joka on valmis ottamaan kohtuullisia riskejä millä tahansa liiketoiminnan alueella.²³² Riskin määrän täytyy olla suhteellinen luvassa olevaan palkkioon. Asiakaspalvelua ajatellen laskelmoidun riskin otto voi olla palvelutapahtuman onnistumisen kannalta olennaista. Asiakaspalvelija saattaa riskeerata oman palkkionsa asiakkaan kannalta laadukkaana palvelun vuoksi. Mikäli yrityksissä syntyvät tällaisia tilanteita, olisi tärkeää saada asiakkaan ja yrityksen näkemykset laadukkaasta palvelusta toisiaan vastaaviksi.

18. Minun on helpompi jälkeempään pyytää anteeksi jotain tekemääni, kuin etukäteen lupaa tehdä se.

Kaikista vastaajista 15 % oli samaa mieltä, 53 % oli eri mieltä ja loput 32 % eivät osanneet sanoa. Taustamuuttujittain tarkasteltuna suuria eroja ei havaittu.

19. Joudun silloin tällöin ongelmiin tehtyäni jotain, mikä ylittää toimivaltani.

Kaikista vastaajista 5 % oli samaa mieltä, 83 % oli eri mieltä ja loput 12 % eivät osanneet muodostaa kantaansa. Vaasalaisista kukaan ei ollut samaa mieltä.

20. Minun on helppo pyytää apua muilta.

Kaikista vastaajista 90 % oli samaa mieltä. Kaikki vaasalaiset, 96 % turkulaisista ja 76 % jyväskyläläisistä vastaajista oli samaa mieltä. Non food –osastolla puolet vastaajista oli samaa mieltä ja puolet vastaajista oli eri mieltä. Avun pyytäminen muilta vaikeutuu iän myötä siten, että alle 25 –vuotiaista vastaajista kaikki ilmoittivat olevansa samaa mieltä, mutta yli 46-vuotiaista 75 % ilmoitti avun pyytämisen olevan helppoa.

Avun pyytäminen kuuluu sekä sisäisen yrittäjän että laadukkaana asiakaspalvelijan tärkeimpiin ominaisuuksiin. Yritysmailman monitahoisuudesta johtuu, että

²³² Kolchin – Hyclak (1987), s. 14.

jokaisen alueen hallinta on nykyään mahdotonta. Tästä syystä avun pyytäminen on menestyksekkään toiminnan kulmakivi. Eri alojen taitajien muodostamat ryhmät saattavat synergiavaikutuksen vuoksi pystyä yhdessä parempaan saavutukseen kuin ryhmän jäsenet erikseen. Kysymyksen 9 väittämien keskiarvot kaikkien vastaajien osalta sekä joidenkin taustamuuttujien perusteella eriteltyinä ovat liitteessä 5.

6.6. Henkilökunnan arvio sisäisestä yrittäjyydestä

Kysymyksessä 10 vastaajia pyydettiin arvioimaan kouluarvosanoilla (4 – 10) sisäistä yrittäjyyttä sekä omalle osastolleen että omalle K-noutotukulleen. Vastauksia saatiin lähes jokaiselta kyselyyn osallistuneelta. Tosiasia kuitenkin on, että vaikka kyselylomakkeen saatelehdessä lyhyesti kerrottiin, mitä sisäisellä yrittäjyydellä tarkoitetaan, ei henkilökunta varmastikaan voi objektiivisesti arvioida ainoastaan sisäistä yrittäjyyttä. Onhan termi suurimmalle osalle ennestään vieras. Niinpä vastaajilta saadut arviot kuvaavatkin luultavasti enemmän työssä viihtyvyyttä, työympäristöä ja työilmapiirin laatua. Vastaukset eivät tällaisina suinkaan ole käyttökelvottomia, vaan antavat arvokasta suuntaa siitä, miten K-noutotukkujen henkilökunta näkee työympäristönsä ja viihtyy työssään. Tulosten painotetut keskiarvot esitetään seuraavassa taulukossa:

	Kaikki yht.	Jyväskylä	Turku	Vaasa
Tukun arvosana	7,2	7,0	7,1	7,8
Talousoosasto	7,4	7,0	7,5	8,2
Non food –osasto	8,4	8,5	8,3	-
Teollinen osasto	7,8	8,0	7,5	8,0
Tuoreosasto	8,0	7,9	7,9	8,7

Taulukko 6. K-noutotukun henkilökunnan antama kouluarvosana sisäisestä yrittäjyydestä omalle osastolleen ja K-noutotukulleen

6.7. Henkilökunnan ideoita sisäisen yrittäjyyden parantamiseksi

Kysymyksessä 11 vastaajia pyydettiin esittämään omia ideoitaan K-noutotukkujen sisäisen yrittäjyyden parantamiseksi. Tämänkin kysymyksen kohdalla pätee edellä tehty olettaus, että suurimmalle osalle vastaajia käsite sisäinen yrittäjyys on vieras. Näin ollen annetut vastaukset parantavat sisäistä yrittäjyyttä pikemminkin välillisesti. Esille tuli kuitenkin monia seikkoja, joita ei voi erottaa sisäisestä yrittäjyydestä. Näihin seikkoihin K-noutotukku Oy:n johdon tulisikin kiinnittää vastaisuudessa suurta huomiota.

Suurin osa vastauksista ajaa takaa parannuksia tiedonkulkuun ja ilmapiiriin, mitkä jo sinänsä ovat sisäiselle yrittäjyydelle tärkeitä tekijöitä. Edellä on myös todettu toimivan sisäisen tiedotuksen merkitys asiakaspalvelun laadulle. Johdon tulisi nähdä työntekijät ja työntekijöiden tulisi nähdä toisensa sisäisinä asiakkainaan, jotta palvelutyö saataisiin tehtyä parhaalla mahdollisella tavalla. Ajatus voidaan viedä niin pitkälle, että yrityksen on ensin pystyttävä myymään itsensä työntekijöilleen ennenkuin työntekijät pystyvät toimittamaan asiakkaille hyvää palvelua.²³³

Mielenkiintoinen ajatus sisältyi ehdotukseen, jonka mukaan tulospalkkio pitäisi muuttaa osittain osastokohtaiseksi. Sellaisenaan ehdotuksen toteuttaminen ei liene monimutkaisuutensa vuoksi tarkoituksenmukaista, mutta tarkkailemalla osastokohtaisia tuloksia olisi mahdollista löytää innovatiivisimmat, tehokkaimmat ja yrittäjämäisimmät osastot. Tällaisia osastoja seuraamalla ja tuloksista jollain tavalla palkitsemalla (esim. intrapääoma) koko yhtiön asennoitumista henkilökohtaiseen riskinottoon ja innovatiivisuuteen voitaisiin saada kasvatettua.

Vartenotettavia muita ehdotuksia oli mm. aloitelaatikoiden esilletuominen, palaverikäytännön kehittäminen ja yhtenäistäminen sekä sisäinen asiakas – käsitteen kertaaminen henkilökunnan keskuudessa (liite 6).

²³³ Cowell (1988), s. 208.

6.8. Sisäisen yrittäjyyden vaikutus asiakastyytyväisyyteen

Empiirisen osan viimeisessä vaiheessa edellisen tutkimuksen kysymyksen 9 (asenteet ja valmiudet sisäiseen yrittäjyyteen) tulokset on tarkoitus yhdistää Markkinamittaus Oy:n kaikissa K-noutotukuissa touko – elokuussa 1998 tekemään asiakastyytyväisyysmittauksen tuloksiin.²³⁴ Pyrkimyksenä on selvittää sisäisen yrittäjyyden mahdolliset vaikutukset asiakastyytyväisyyteen ja asiakaspalvelun laatuun.

Asiakastyytyväisyysmittaus on toteutettu kyselytutkimuksena kaikissa K-noutotukuissa siten, että kyselylomakkeita (liite 2) on ollut täytettävänä tukuissa asiakaskäyntien yhteydessä. Lisäksi muutamia lomakkeita on lähetetty K-noutotukkujen asiakkaille tarjouslehden välissä. Tutkimuksen tulokset on Jyväskylän, Turun ja Vaasan K-noutotukkujen osalta esitetty liitteessä 7.

Asiakastyytyväisyysmittauksen tuloksista päätellen näyttää siltä, että jyväskyläläiset K-noutotukun asiakkaat ovat yleisesti ottaen turkulaisia ja vaasalaisia asiakkaita tyytyväisempiä saamaansa palveluun kokonaisuutena. Turkulaiset ovat jyväskyläläisiä tyytyväisempiä paikallisen K-noutotukun aukioloaikoihin ja yhtä tyytyväisiä jyväskyläläisten kanssa tavaran saatavuuteen ja tavaran tarpeisiin sopivuuteen. Vaasalaisten asiakkaiden arviot ovat kauttaaltaan hieman alhaisempia kuin jyväskyläläisten ja turkulaisten. Vaasalaiset K-noutotukun asiakkaat tosin pitävät saamaansa palvelua ystävällisempänä kuin turkulaiset.

Seuraavaksi empiriaosan kysymyksen 9 kahdestakymmenestä väittämästä valittiin 10, joiden oletettiin vaikuttavan suorimmin asiakaspalveluun. Valinta on tehty tutkijan toimesta täysin subjektiivisesti. Näiden väittämien keskiarvot on esitetty K-noutotukuittain eriteltyinä seuraavassa taulukossa:

²³⁴ K-noutotukku Oy:n asiakastyytyväisyysmittaus, 1998

	Jyväskylä	Turku	Vaasa
2. Kykyjeni puolesta voisin hoitaa nykyistä monipuolisempia tehtäviä.	4,05	4,21	3,90
5. Asetan itselleni tavoitteita työssäni.	4,05	3,54	3,90
7. Teen työni mieluummin yksikseni kuin ryhmässä.	3,33	3,21	3,30
8. Sallin itselleni myös epäonnistumisia	3,05	3,75	3,10
9. Töiden tehdyksi saaminen on minulle tärkeää.	4,81	4,68	4,70
10. Kohtelen työtovereitani yhtä kohteliaasti kuin asiakkaitani.	4,14	4,21	4,10
12. Kehittelen usein mielessäni keinoja, joilla K-noutotukkuni toimintaa voitaisiin kehittää.	3,86	2,96	3,80
14. Olen kunnianhimoinen työssäni.	4,24	3,89	4,22
18. Minun on helpompi jälkepäin pyytää anteeksi jotain tekemääni, kuin ennakolta lupaa tehdä se.	2,90	2,00	2,20
20. Minun on helppo pyytää apua muilta.	3,95	4,54	4,78

Taulukko 7. Asiakaspalvelun laatuun suoraan vaikuttavien yrittäjyysasenteiden ja -valmiuksien vertailu Jyväskylän, Turun ja Vaasan K-noutotukuissa.

Edellisen taulukon perusteella voidaan todeta, että Jyväskylän K-noutotukun henkilökunnan keskiarvot asiakaspalveluun oletettavasti vaikuttavissa yrittäjyysasenteissa ja -valmiuksissa ovat kuuden väittämän kohdalla kymmenestä korkeampia kuin Turun ja Vaasan K-noutotukkujen henkilökunnan vastaavat keskiarvot. Turun K-noutotukun henkilökunnan yrittäjyysasenteet ja -valmiudet ovat jyvaskyläläisiä ja vaasalaisia korkeampia kolmessa tapauksessa kymmenestä. Vaasalaisten k-noutotukkulaisten keskiarvo on yhdessä tapauksessa kymmenestä korkeampi kuin jyvaskyläläisten ja turkulaisten vastaavat keskiarvot.

Kun näitä tuloksia verrataan asiakastyytyväisyysmittauksesta tehtyihin johtopäätöksiin, voidaan nähdä niiden myötäilevän toisiaan: Jyvaskyläläiset asiakkaat ovat tyytyväisimpiä saamaansa palveluun, samoin jyvaskyläläiset k-noutotukkulaiset esittävät tutkimukseen osallistuneista K-noutotukuista korkeimpia asiakaspalveluun vaikuttavia yrittäjyysasenteita ja -valmiuksia. Turkulaisten asiakkaiden tyytyväisyys jäi hieman jyvaskyläläisten asiakkaiden tyytyväisyyden alapuolelle. Samoin turkulaisten k-noutotukkulaisten asiakaspalveluun vaikuttavat yrittäjyysasenteet ja -valmiudet jäivät hieman jyvaskyläläisten k-noutotukkulaisten vastaavien valmiuksien alapuolelle. Vastaavasti vaasalaisten k-noutotukkulaisten alhaisemmat asiakaspalveluun vaikuttavat asenteet ja valmiudet sisäiseen yrittäjyyteen myötäilevät vaasalaisten

asiakkaiden turkulaisia ja jyvaskyläläisiä hieman alhaisempaa asiakastyytyväisyyttä.

Johtopäätöksenä voidaan esittää, että sisäisellä yrittäjyydellä on positiivista vaikutusta asiakaspalvelun laatuun. Sisäisen yrittäjyyden sisäistänyt henkilökunta on palveluyritykselle kriittinen voimavara, jonka tarpeisiin yrityksen on osattava vastata. Palveluyritykselle tärkeitä tulokseen vaikuttavia seikkoja ovat näin ollen sekä tyytyväinen asiakas että tyytyväinen työntekijä.

7. Johtopäätökset

Sisäisen yrittäjyyden tärkein ajatus on se, että jokainen voi toimia yrittäjämäisesti ja osoittaa yrittäjyyttä omassa työssään ja muussa elämässään. Vaikka kirjallisuus painottaa monesti sisäisen yrittäjyyden merkitsevän uusien tuotteiden ja palveluiden innovointia, se voidaan kuitenkin laajasti katsottuna nähdä myös ajattelu- ja toimintatapana sekä oikeanlaisena suhtautumisena työntekoon.

Sisäisen yrittäjyyden mahdollisuuksia yritystoiminnalle voidaan pitää kiistattomina. Sisäinen yrittäjyys auttaa parantamaan henkilöstön työmotivaatiota, kannustaa vastuunottoon ja aloitteellisuuteen. Organisaatioiden on pystyttävä näkemään potentiaaliset sisäiset yrittäjänsä, rohkaista heitä esimerkillään ja oppia käyttämään näin tarjottuja menestymisen mahdollisuuksia hyväkseen.

Yrityksen tai organisaation suunnan muuttaminen kohti sisäistä yrittäjyyttä on pitkä ja vaivalloinen prosessi. Muutos vaatii vahvaa johtoa, jolla on sekä riittävän vahva näkemys muutettavasta kulttuurista että kyky nähdä sen yli tavoitteeseen. Interventiot yrityskulttuurin muuttamiseksi aiheuttavat organisaation jäsenissä vastustusta. Vastusta voidaan vähentää selventämällä organisaation jäsenille muutoksen välttämättömyys ja vakuuttamalla muutoksen saavan aikaan parannusta kunkin jäsenen elämänlaatuun.

Paitsi muutoksen johtaminen myös palvelun johtaminen vaatii yritykseltä selvää visiota. Johdon sisäistämä yrityksen palveluaate on helpompi viestiä organisaation kaikille tasoille. Palveluhenkisyyden on kuljettava organisaation kaikkien tasojen läpi, koska sen vaikutukset yrityksen kannattavuuteen ovat selkeät. Palveluhenkeä yritykseen puhaltava vahva palvelukulttuuri. Vahvan palvelukulttuurin etu on se, että se selventää työntekijöille, kuinka suhtautua uusiin tai hankaliin tilanteisiin.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa tarkasteltiin Kesko –konserniin kuuluvan K-noutotukku Oy:n sisäistä yrittäjyyttä ja asiakastyytyväisyyttä. Empiirisen osuuden

paljastamien tulosten merkitystä K-noutotukku Oy:lle voidaan pitää kohtuullisena. Käytettyjen mittareiden validiteetti ja reliabiliteetti on todettu riittäväksi KTM Janne Märkälän pro gradu –tutkielmassa huhtikuulta 1993. Ainoastaan kysymysten 10 (arvio sisäisestä yrittäjyydestä kouluarvosanoin) ja 11 (ideoita sisäisen yrittäjyyden kehittämiseksi) todettiin sisäisen yrittäjyyden käsitteen olevan vastaajille ennestään vieras ja näin ollen kysymysten mittaavan sisäisen yrittäjyyden sijaan osastojen ja tukkujen työilmapiirin laatua ja esittävän kehitysideoita ilmapiirin parantamiseksi.

Empiriaa tarkastalemalla nähtiin, että K-noutotukku Oy:n työilmapiiri sisältää erittäin tärkeitä sisäisen yrittäjyyden mahdollistavia elementtejä. Paljon on kuitenkin vielä tekemättä, jotta kaikki henkilöstön potentiaali saataisiin parhaalla mahdollisella tavalla käyttöön.

Lisäksi todettiin, että hyvillä yrittäjäasenteilla ja valmiuksilla sisäiseen yrittäjyyteen on positiivista vaikutusta asiakaspalvelun laatuun ja asiakastyytyväisyyteen. Tämä olisi kaikkien asiakaspalveluyritysten otettava huomioon, sillä laadukas asiakaspalvelu näkyy suoraan yrityksen tuloksessa.

Yrittäjyydessä, niin sisäisessä kuin ulkoisessa, tärkeintä on painottaa valmiuksia, motivaatiota ja uskallusta. Kun nämä tekijät ovat kunnossa ja niihin yhdistetään vielä suosiollinen tilaisuus, jokaisella on mahdollisuus toteuttaa unelmansa, työelämässä tai vapaa-aikana, sisäisenä tai ulkoisena yrittäjänä.

Lähdeluettelo:

Atterhed, Sven:

"Intrapreneurship: the way forward?". Teoksessa Clutterbuck, David (ed.): *New Patterns of Work*. Aldershot, 1985.

Balkin, D. – Gomez-Mejia L.:

"Entrepreneurial Compensation". Teoksessa Schuler et al.: *Readings in Personnel and Human Resource Management*. St. Paul, 1988.

Berry, Leonard L. – Parasuraman, A.:

Marketing Services. Competing Through Quality. New York 1991.

de Chambeau, Franck A. - Mackenzie, Fredericka:

"Intrapreneurship". *Personnel Journal*, Jul 1986, s. 40 - 45.

Chell, Elizabeth - Haworth, Jean - Brearley, Sally:

The Entrepreneurial Personality: Concepts, Cases and Categories. 1994.

Chisholm, Thomas Alexander:

"Intrapreneurship and Bureaucracy". *Advanced Management Journal*, Summer 1987, Vol 52:3, s. 36 - 40.

Cowell, Donald:

The Marketing of Services. Iso-Britannia 1988.

Fry, Art:

"The Post-It Note: An Intrapreneurial Success". *Advanced Management Journal*, Summer 1987, Vol. 52:3, s. 4 - 9.

Grönroos, Christian:

Nyt kilpaillaan palveluilla. Jyväskylä, 1991.

Grönroos, Christian:

Hyvään palveluun. Palvelun kehittäminen julkishallinnossa. Helsinki, 1987.

Guth, William D. – Ginsberg, Ari:

"Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship". *Strategic Management Journal*, 1990, Vol. 11, s.5 - 15.

Hampden-Turner, Charles:

Yrityskulttuuri. Yrityksen mahdollisuus ja vahvuus. Jyväskylä, 1991.

Juuti, Pauli:

Yrityskulttuurin murros. Tampere, 1992.

- Koiranen, Matti:
Ole yrittäjä. Ulkoinen ja sisäinen yrittäjyys. Tampere, 1993.
- Koiranen, Matti - Pohjansaari, Tuija:
Sisäinen yrittäjyys. Innovatiivisuuden, laadun ja tuottavuuden perusta. Tampere, 1994.
- Koiranen, Matti - Tuunanen, Mika:
Asiakasyrittäjyys. Konetuumat Oy, 1996.
- Kolchin, Michael G. - Hyclak, Thomas J.:
"The Case of Traditional Intrapreneur". Advanced Management Journal, Summer 1987, Vol 52:3, s. 14 - 18.
- Kuratko, Donald F. - Hornsby, Jeffrey S. - Naffziger, Douglas W. - Montagno, Ray V.:
"Implement Entrepreneurial Thinking in Large Organizations". Advanced Management Journal, Winter 1993, Vol. 58:1, s. 28 - 33.
- Lehtinen, Jarmo R. – Storbacka, Kaj:
Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Porvoo 1997.
- Lehtinen, Jarmo R. – Storbacka, Kaj:
Palvelujohtaminen. Teoriaa ja käytännön esimerkkejä. Hämeenlinna, 1987.
- Luchsinger, Vince - Bagby, D. Ray:
"Entrepreneurship and Intrapreneurship: Behaviors, Comparisons, and Contrasts". Advanced Management Journal, Summer 1987, Vol 52:3, s. 10 - 13.
- Markkinamittaus Oy:
K-noutotukku Oy, asiakaskysely. 1998.
- Maxon, Jim:
"Creating New Ideas". Management Decision, 1988, Vol. 26:4, s. 40 - 43.
- McGinnis, Michael A. - Verney, Thomas P.:
"Innovation Management and Intrapreneurship". Advanced Management Journal, Summer 1987, Vol. 52:3, s. 19 - 23.
- Märkälä, Janne:
Yrityksen sisäinen yrittäjyys. Yrityksen taloustiede, markkinoinnin pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, 1993.

- Neilimo, Kari – Näsi, Juha:
Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede.
 Tampere 1980.
- Normann, Richard:
Palveluyrityksen johtaminen. Espoo 1985.
- Näsi, Juha:
Ajatuksia käsiteanalyysistä ja sen käytöstä yrityksen taloustieteessä.
 Tampere 1980.
- Peltonen, Matti:
Yrittäjyys. Keuruu 1986.
- Pinchot, Gifford:
Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become An Entrepreneur. New York, 1986.
- Pinchot, Gifford - Pinchot, Elisabeth:
Älykäs organisaatio. Tampere, 1996.
- Reilly, Bernard J. - DiAngelo, Jr., Joseph A.:
"Entrepreneurial Behavior in Large Organizations". Advanced Management Journal, Summer 1987, Vol. 52:3, s. 24 - 31.
- Ross, Joel E. - Unwalla, Darab:
"Who Is an Intrapreneur?". Personnel, Dec 1986, s. 45 - 49.
- Rothwell, Roy:
"Intracorporate Entrepreneurs". Management Decision, 1987, Vol. 25:2, s. 12 - 19.
- Sausser, Jr., William I.:
"Intrapreneurial Success: Lessons from Entrepreneurial Failures". Advanced Management Journal, Summer 1987, Vol 52:3, s. 32 - 35.
- Scanlan, Burt K.:
"Creating a Climate for Achievement". Business Horizons, Mar - Apr 1981, s. 5 - 9.
- Schein, Edgar H.:
Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo, 1987.
- Stevenson, Howard H. - Jarillo, J. Carlos:
"A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management". Strategic Management Journal, 1990, Vol.11, s. 17 -27.

Vuonamo, Heikki:

"Intraprenööri esiin". Talouselämä, 13 / 1983, s. 66 - 67.

Vuorela, Terho:

Asiakaspalaute palvelujen laadun arvioinnissa. Helsinki, 1988.

Zeithaml, Valerie A. – Bitner, Mary Jo:

Services Marketing. Singapore 1996.

11.5.1998

TUTKIMUS K-NOUTOTUKKIJEN SISÄISESTÄ YRITTÄJYYDESTÄ

Arvoisa vastaanottaja!

Olen kauppatieteiden opiskelija Jyväskylän yliopistossa ja valmistelen pro gradu-tutkielmaani K-noutotukkujen sisäisestä yrittäjyydestä. Sisäisellä yrittäjyydellä tarkoitetaan yrittäjämäistä käyttäytymistä yrityksen sisällä. Se voidaan myös nähdä yrittäjämäisenä ajattelu- ja toimintatapana sekä suhtautumistapana työntekoon.

Tämän tutkimukseni puitteissa ja työnantajasi myötämielisellä suostumuksella suoritan kyselytutkimuksen kolmessa K-noutotukussa. Tutkimuksessa ovat mukana Jyväskylän, Turun ja Vaasan K-noutotukut. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää sisäisen yrittäjyyden tasoa näissä kolmessa Noutotukussa. Lisäksi pyritään selvittämään sitä, miten Noutotukkujen sisäinen yrittäjyys vaikuttaa palvelun laatuun asiakkaan kokemana.

Vastaamalla kysymyksiin olet mukana parantamassa koko K-noutotukku Oy:n asiakaspalvelua. On tärkeää, että luet kysymykset huolella ja vastaat kaikkiin kysymyksiin. Vastatessasi ole kriittinen, vilpitön ja avoin. Yksittäiset vastaukset ovat ehdottoman luottamuksellisia; ne tulevat vain tutkijan käyttöön. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole arvoida ketään yksilönä, vaan muodostaa kokonaiskuva sisäisen yrittäjyyden tasosta kussakin K-noutotukussa.

Palauta lomake oheisessa kirjekuoressa Noutotukkusi toimistoon keskiviikkoon 3.6. mennessä.

KIITOS VAIVANÄÖSTÄSI!

Virpi Viinikainen
kauppatiet. yo
tutkija
p. 014-614 460

Matti Koiranen
KTT, yrittäjyyden prof.
tutkimuksen ohjaaja

KYSELYLOMAKE

Ohje: Kunkin kysymyksen kohdalla ympyröi oikea vaihtoehto.

- | | | |
|---|--|-------------------------------------|
| 1. Vastaajan sukupuoli | 1 nainen | 2 mies |
| 2. Vastaajan ikä | 1 alle 25 vuotta
3 36 - 45 vuotta | 2 26 - 35 vuotta
4 yli 46 vuotta |
| 3. Vastaajan osasto
Ohje: Pääliikkö kuuluu talousosastoon | 1 talousosasto
3 teollinen osasto | 2 non-food -osasto
4 tuoreosasto |
| 4. Vastaajan työsuhde | 1 vakinainen | 2 osa-aikainen |
| 5. Kuinka kauan olet työskennellyt K-noutotukku Oy:n palveluksessa? | 1 2 vuotta tai vähemmän
3 6 - 10 vuotta | 2 3 - 5 vuotta
4 yli 10 vuotta |
| 6. Oletko ollut muiden työnantajien palveluksessa ennen K-noutotukku? | 1 en ole | 2 kyllä olen |

7. Seuraavassa luettelossa on joukko väittämiä. Arvioi, mitkä ovat **sinulle yleisesti ottaen tärkeitä työntekoon liittyviä seikkoja**. Käytössä ovat kaikki numerot 1 - 5 valintasi mukaan.

1= ei lainkaan tärkeä
5= erittäin tärkeä

	ei lainkaan tärkeä				erittäin tärkeä
	1	2	3	4	5
1. Työsuorituksista saa palautetta	1	2	3	4	5
2. Palkkaus perustuu työsuoritukseen	1	2	3	4	5
3. Hyvät ylenemismahdollisuudet	1	2	3	4	5
4. Työn itsenäinen luonne	1	2	3	4	5
5. Työntekijä voi vaikuttaa työnsä sisältöön	1	2	3	4	5
6. Henkilöstön asiantuntemusta käytetään hyväksi	1	2	3	4	5
7. Epäonnistumisesta ei rangaista	1	2	3	4	5
8. Osastojen välinen yhteistyö toimii kitkatta	1	2	3	4	5
9. Uusia aloitteita halutaan jokaiselta työntekijältä	1	2	3	4	5
10. Virheet nähdään oppimiskokemuksina	1	2	3	4	5
11. Työntekoa ja yrittämistä arvostetaan	1	2	3	4	5
12. Työntekijät tietävät yrityksen tavoitteet	1	2	3	4	5
13. Henkilökohtainen riskinotto on sallittu	1	2	3	4	5
14. Työntekijällä on vastuu työn tuloksista	1	2	3	4	5
15. Oma ammattitaitoa voi kehittää	1	2	3	4	5
16. Kykyjään voi käyttää työssään monipuolisesti	1	2	3	4	5
17. Työskentelytilat ja -välineet ovat asianmukaiset	1	2	3	4	5
18. Yrityksellä on selvät säännöt kunkin työn tekemiseen	1	2	3	4	5
19. Tiedonkulku on avointa	1	2	3	4	5
20. Kokeiluihin suhtaudutaan myönteisesti	1	2	3	4	5

8. Seuraavaksi arvoi, miten edellä esitetyt väittämät **toteutuvat omassa työpaikassasi**. Käytössä ovat kaikki numerot 1 - 5 valintasi mukaan.

1= ei toteudu lainkaan

5= toteutuu hyvin

	ei toteudu lainkaan			toteutuu hyvin	
	1	2	3	4	5
1. Työsuorituksista saa palautetta	1	2	3	4	5
2. Palkkaus perustuu työsuoritukseen	1	2	3	4	5
3. Hyvät ylenemismahdollisuudet	1	2	3	4	5
4. Työn itsenäinen luonne	1	2	3	4	5
5. Virheet nähdään oppimiskokemuksina	1	2	3	4	5
6. Henkilöstön asiantuntemusta käytetään hyväksi	1	2	3	4	5
7. Epäonnistumisesta ei rangaista	1	2	3	4	5
8. Osastojen välinen yhteistyö toimii kitkatta	1	2	3	4	5
9. Uusia aloitteita halutaan jokaiselta työntekijältä	1	2	3	4	5
10. Työntekijät tietävät yrityksen tavoitteet	1	2	3	4	5
11. Työntekoa ja yrittämistä arvostetaan	1	2	3	4	5
12. Työntekijä voi vaikuttaa työnsä sisältöön	1	2	3	4	5
13. Henkilökohtainen riskinotto on sallittu	1	2	3	4	5
14. Työntekijällä on vastuu työn tuloksista	1	2	3	4	5
15. Omaa ammattitaitoa voi kehittää	1	2	3	4	5
16. Kykyjään voi käyttää työssään monipuolisesti	1	2	3	4	5
17. Työskentelytilat ja -välineet ovat asianmukaiset	1	2	3	4	5
18. Yrityksellä on selvät säännöt kunkin työn tekemiseen	1	2	3	4	5
19. Tiedonkulku on avointa	1	2	3	4	5
20. Kokeiluihin suhtaudutaan myönteisesti	1	2	3	4	5

9. Seuraavassa on joukko henkilökohtaisia väittämiä. Ota kantaa jokaiseen väittämään ympyröimällä mielipidettäsi parhaiten vastaava vaihtoehto.

1= Olen täysin eri mieltä

2= Olen jokseenkin eri mieltä

3= En osaa sanoa

4= Olen jokseenkin samaa mieltä

5= Olen täysin samaa mieltä

1. Haluan vaikuttaa työtäni koskeviin ratkaisuihin	1	2	3	4	5
2. Kykyjeni puolesta voisin hoitaa nykyistä monipuolisempia tehtäviä	1	2	3	4	5
3. Haluan, että saan palkkaa tekemiäni tulosten mukaan	1	2	3	4	5
4. Haluaisin palkkioni mieluummin lisääntyvänä työn itsenäisyytenä ja vapautumisena valvonnasta kuin rahana tai ylennyksinä	1	2	3	4	5
5. Asetan itselleni tavoitteita työssäni	1	2	3	4	5
6. Suhtaudun muutoksiin ja uusiin asioihin myönteisesti	1	2	3	4	5
7. Teen työni mieluummin itsekseni kuin ryhmässä	1	2	3	4	5

8. Sallin itselleni myös epäonnistumisia	1	2	3	4	5
9. Töiden tehdyksi saaminen on minulle tärkeää	1	2	3	4	5
10. Kohtelen työtovereitani yhtä kohteliaasti kuin asiakkaitani	1	2	3	4	5
11. Voisin ryhtyä itsekkin yrittäjäksi, jos siihen tulee joskus otollinen tilaisuus	1	2	3	4	5
12. Kehittelen usein mielessäni keinoja, joilla oman Noutotukkuni toimintaa voitaisiin kehittää	1	2	3	4	5
13. Haluaisin enemmän vastuuta työtehtäviini	1	2	3	4	5
14. Olen kunnianhimoinen työssäni	1	2	3	4	5
15. Tavoittelen menestystä pikemminkin pitkällä kuin lyhyellä tähtämellä	1	2	3	4	5
16. Työni sujuisi paremmin, jos saisin enemmän päätösvaltaa työtäni koskeviin asioihin	1	2	3	4	5
17. Otan työssäni laskelmoituja riskejä	1	2	3	4	5
18. Minun on helpompi jälkeinpäin pyytää anteeksi jotain tekemääni, kuin ennakoita lupaa tehdä se.	1	2	3	4	5
19. Joudun silloin tällöin ongelmiin tehtyäni jotain, mikä ylittää toimivaltani	1	2	3	4	5
20. Minun on helppo pyytää apua muilta	1	2	3	4	5

10. Minkä kouluarvosanan (4 - 10) antaisit sisäisestä yrittäjyydestä:

a) omalle osastollesi _____

b) omalle K-noutotukullesi _____

11. Alla olevaan tilaan voit merkitä omia näkemyksiäsi ja ideoitasi siitä, miten sisäistä yrittäjyyttä voitaisiin parantaa omassa Noutotukussasi!

KIITOS VAIVANNÄÖSTÄSI !






Hyvä K-noutotukun asiakas!

Haluamme tällä palautelomakkeella kartoittaa mielipiteesi omasta K-noutotukustasi ja sen tarjoamista palveluista. Mielipiteesi on meille tärkeä, koska me K-noutotukussa kehitämme jatkuvasti omaa toimintaamme asiakkaidemme palautteen perusteella.

Toivomme, että Sinulla on hetki aikaa tutustua tähän lomakkeeseen, täyttää se ja palauttaa K-noutotukun vastauslaatikkoon tai postitse kääntöpuolella olevaan osoitteeseen (postimaksu on jo maksettu). Kiitos arvokkaasta avustasi!

Arvomme kaikkien ennen 31.12.1998 vastanneiden kesken yhteensä kolme kappaletta 3000 markan arvoisia matkalahjakortteja. Matkalahjakortit arvotaan kuukausittain elo-, loka- ja joulukuussa. Voittajille ilmoitetaan henkilökohtaisesti.

1. Miten tyytyväinen/tyytymätön olet seuraaviin asioihin:

	Tyytymätön			Tyytyväinen	
					
• <i>SOPIVAT AUKIOLOAJAT</i>	1	2	3	4	5
• <i>HYVÄ TAVARAN SAATAVUUS</i>	1	2	3	4	5
• <i>TARJOUSTEN ESILLÄOLO</i>	1	2	3	4	5
• <i>ASIOINNIN SUJUVUUS</i>	1	2	3	4	5
• <i>HYVÄ TUORETUOTTEIDEN LAATU</i>	1	2	3	4	5
• <i>VALIKOIMIEN SOPIMINEN TARPEISIINI</i>	1	2	3	4	5
• <i>ASIAKASSUHTEIDEN HOITO</i>	1	2	3	4	5
• <i>TUKUN SIISTEYS</i>	1	2	3	4	5
• <i>YSTÄVÄLLINEN PALVELU</i>	1	2	3	4	5
• <i>AMMATTITAITOINEN HENKILÖKUNTA</i>	1	2	3	4	5
• <i>OIKEA HINTA KASSOILLA</i>	1	2	3	4	5
• <i>HINTATASON EDULLISUUS</i>	1	2	3	4	5

2. Mitä asioita haluat erityisesti kiittää tai moittia:

3. Onko Sinulla uusia ehdotuksia tai ideoita toimintamme kehittämiseksi?

K-noutotukku, jonka asiakas olen _____

Yritys: _____

Nimi: _____

Osoite: _____

Puhelin: _____

Oletko K-noutotukun kanta-asiakas?

Kyllä En

Yritystyyppi:

Ravintola/kahvila Laitoskeittiö
 Huoltoasema Väh.kauppa
 Kioski

Muu, mikä _____

Kysymyksen 7 vastausten keskiarvot kaikkien vastaajien osalta sekä paikkakunnan, sukupuolen ja vastaajan osaston perusteella eriteltyinä (huomattavat erot tummennettu).

	Kaikki	Jkl	Tku	Vsa
1	4,53	4,67	4,36	4,70
2	4,07	4,14	3,86	4,50
3	3,90	3,86	4,07	3,50
4	4,25	4,29	4,43	3,70
5	4,64	4,71	4,57	4,70
6	4,56	4,62	4,54	4,50
7	3,95	4,10	3,82	4,00
8	4,63	4,67	4,64	4,50
9	4,26	4,65	3,93	4,40
10	4,33	4,52	4,11	4,50
11	4,63	4,62	4,68	4,50
12	4,47	4,67	4,32	4,50
13	3,42	3,62	3,21	3,60
14	4,15	4,33	4,07	4,00
15	4,53	4,48	4,54	4,60
16	4,54	4,48	4,54	4,70
17	4,47	4,43	4,43	4,70
18	4,14	4,10	4,25	3,90
19	4,68	4,62	4,68	4,80
20	4,24	4,24	4,11	4,60

	Naiset	Miehet
1	4,51	4,56
2	4,07	4,06
3	3,80	4,11
4	4,27	4,22
5	4,61	4,72
6	4,56	4,56
7	4,07	3,67
8	4,63	4,61
9	4,30	4,17
10	4,30	4,39
11	4,66	4,56
12	4,49	4,44
13	3,29	3,72
14	4,10	4,22
15	4,49	4,61
16	4,54	4,56
17	4,54	4,33
18	4,37	3,56
19	4,76	4,56
20	4,27	4,22

	Talousos.	Non Food	Teoll.os.	Tuoreos.
1	4,54	4,00	4,80	4,47
2	3,96	3,50	4,40	4,27
3	3,82	3,50	3,90	4,20
4	4,32	4,00	4,30	4,20
5	4,64	4,50	4,60	4,67
6	4,61	4,25	4,90	4,33
7	4,14	3,75	3,90	3,93
8	4,54	4,75	4,80	4,73
9	4,33	4,50	4,40	4,07
10	4,29	4,25	4,67	4,27
11	4,68	4,75	4,70	4,53
12	4,43	4,75	4,80	4,40
13	3,25	2,50	3,60	3,87
14	4,07	4,00	4,30	4,27
15	4,50	4,50	4,60	4,53
16	4,61	4,50	4,60	4,33
17	4,36	4,00	4,80	4,60
18	4,21	4,50	4,20	3,80
19	4,68	4,75	4,60	4,73
20	4,29	4,00	4,50	4,13

Kysymyksen 8 vastausten keskiarvot kaikkien vastaajien osalta sekä paikkakunnan, sukupuolen ja vastaajan osaston perusteella eriteltyinä (huomattavat erot tummennettu).

	Kaikki	Jkl	Tku	Vsa
1	2,85	2,90	2,64	3,30
2	2,17	2,24	2,11	2,20
3	2,56	3,00	2,07	3,00
4	3,68	3,81	3,57	3,70
5	3,31	3,48	3,04	3,70
6	3,22	3,29	3,04	3,60
7	3,71	3,95	3,50	3,80
8	2,59	2,57	2,43	3,10
9	2,68	3,00	2,29	3,10
10	3,41	3,71	3,29	3,10
11	3,22	3,24	3,14	3,40
12	3,22	3,60	3,33	3,00
13	2,81	2,90	2,54	3,40
14	3,74	3,90	3,68	3,60
15	3,29	3,52	3,11	3,30
16	2,92	3,24	2,68	2,90
17	2,92	2,71	3,14	2,70
18	3,02	2,90	3,00	3,30
19	2,41	2,71	2,14	2,50
20	3,02	3,14	2,82	3,30

	Naiset	Miehet
1	2,80	2,94
2	2,12	2,28
3	2,37	3,00
4	3,54	4,00
5	3,15	3,67
6	3,20	3,28
7	3,49	4,22
8	2,51	2,72
9	2,68	2,67
10	3,51	3,17
11	3,17	3,33
12	3,07	3,56
13	2,65	3,17
14	3,61	4,06
15	4,15	3,56
16	2,93	2,89
17	3,00	2,72
18	3,00	3,06
19	2,34	2,56
20	3,05	2,94

	Talousos.	Non Food	Teoll.os.	Tuoreos.
1	2,93	2,25	3,00	2,87
2	2,29	1,75	2,30	2,07
3	2,50	2,50	3,00	2,60
4	3,50	3,75	3,90	4,00
5	3,18	3,25	3,70	3,47
6	3,18	3,25	3,00	3,67
7	3,54	3,75	4,10	3,73
8	2,61	2,25	2,80	2,60
9	2,68	3,00	2,70	2,67
10	3,57	3,25	3,30	3,40
11	3,46	3,00	3,30	2,93
12	3,11	3,50	3,30	3,47
13	2,63	3,25	2,60	3,33
14	3,78	3,75	3,60	3,87
15	3,04	3,75	3,50	3,73
16	2,64	3,75	3,20	3,20
17	3,21	3,00	2,70	2,67
18	3,04	3,50	3,00	3,00
19	2,57	2,25	2,40	2,33
20	3,14	3,00	3,20	2,80

Kysymyksen 9 vastausten keskiarvot kaikkien vastaajien osalta sekä paikkakunnan, sukupuolen ja vastaajan osaston perusteella eriteltyinä (huomattavat erot tummennettu).

	Kaikki	Jkl	Tku	Vsa
1	4,49	4,76	4,25	4,60
2	4,10	4,05	4,21	3,90
3	3,97	4,00	3,79	4,40
4	2,22	2,33	2,18	2,30
5	3,78	4,05	3,54	3,90
6	4,22	4,19	4,25	4,20
7	3,27	3,33	3,21	3,30
8	3,39	3,05	3,75	3,10
9	4,73	4,81	4,68	4,70
10	4,17	4,14	4,21	4,10
11	2,63	2,62	2,64	2,60
12	3,42	3,86	2,96	3,80
13	3,46	3,62	3,39	3,30
14	4,07	4,24	3,89	4,22
15	3,92	4,14	3,75	3,90
16	3,32	3,52	3,18	3,30
17	2,69	2,86	2,36	3,30
18	2,36	2,90	2,00	2,20
19	1,75	1,90	1,57	2,00
20	4,36	3,95	4,54	4,78

	Naiset	Miehet
1	4,39	4,72
2	3,93	4,50
3	3,80	4,33
4	2,34	1,94
5	3,73	3,89
6	4,20	4,28
7	3,39	3,00
8	3,22	3,78
9	4,76	4,67
10	4,32	3,83
11	2,27	3,44
12	3,24	3,83
13	3,41	3,56
14	4,08	4,06
15	3,78	4,35
16	3,17	3,67
17	2,44	3,28
18	2,34	2,39
19	1,47	1,78
20	4,38	4,33

	Talousos.	Non Food	Teoll.os.	Tuoreos.
1	4,43	4,50	4,70	4,40
2	4,11	3,50	4,00	4,27
3	3,82	4,00	4,20	4,07
4	2,64	1,75	1,60	2,00
5	3,75	3,75	4,10	3,73
6	4,25	4,00	4,60	3,93
7	3,25	2,75	3,40	3,53
8	3,46	2,75	3,10	3,40
9	4,68	4,75	5,00	4,67
10	4,36	4,50	4,20	3,87
11	2,68	1,50	3,20	2,47
12	3,32	2,75	4,10	3,53
13	3,54	3,00	3,80	3,13
14	4,04	4,50	4,70	3,79
15	3,69	3,75	4,00	4,07
16	3,36	3,25	3,10	3,33
17	2,39	3,25	2,60	3,13
18	2,64	2,50	1,80	2,20
19	2,00	1,50	1,40	1,64
20	4,46	3,25	4,60	4,29

K-noutotukku Oy:n henkilökunnan ideoita ja mielipiteitä sisäisen yrittäjyyden parantamiseksi.

- ✓ Epävarmuus työn jatkuvuudesta (osa-aikaisten osalta) vaikuttaa mielestäni negatiivisesti.
- ✓ Tiedonkulussa pahoja ongelmia.
- ✓ Alueelliset tuottajat (esim. vihannes) jäävät hyödyntämättä, koska joudumme keskittämään ostot / kuljetukset Keskkoon.
- ✓ Valtakunnalliset Netto- / Jees-tarjoukset ovat usein kelvottomia – tuotteet ovat muuta kuin asiakkaan haluamia.
- ✓ Yksi sisäistä yrittäjyyttä parantava tekijä olisi, että kaikki osastot olisivat tasavertaisia työntekijöiden mielestä.
- ✓ Yhteishenki paremmaksi.
- ✓ Nuorten pitää myös ottaa vastuuta ja yhteishenkiotteita.
- ✓ Onko sisäinen yrittäjyys hyvästä? Henkilöstön alkaessa kehitellä omia pikku projektejaan saattaa tiedossa olla riskinottojen kasvua.
- ✓ Huolellisuutta, tarkkaavaisuutta, asioiden tärkeysjärjestykseen laittamista.
- ✓ Ylenemis- / kehittymismahdollisuudet.
- ✓ Otetaan vastaan keuhut / haukut ymmärryksellä.
- ✓ ”Palkkapolitiikka”.
- ✓ Tiedonkulku ja yhteistöt.
- ✓ Tiedonkulku paremmaksi, yhteishengen kehitystä.
- ✓ Kaikki ovat työntekijöitä, ei liian ylhäisiä ja yksinäisiä johtajia.
- ✓ Eri osastojen välille enemmän yhteistyötä ja auttamista asioiden hoidossa.
- ✓ Infon kulkua parantamalla. Jory → osastopalaverit; tieto pysähtyy usein tähän.
- ✓ Aloitelaaikko tai henkilö, joka ottaa aloitteita vastaan.
- ✓ Työntekijöiden ja johdon välistä kommunikointia lisää (palaverit ym.), jokaisen mielipide asioista huomioitava, myös kiitosta hyvin tehdystä työstä kaivataan.
- ✓ Lupaukset pidettävä!
- ✓ Sujuvampi tiedonkulku esim. osastolta toiselle, enemmän palautetta työkaverilta toiselle – myös positiivista (ja negatiiviset asiat asiallisesti esitettyinä...)
- ✓ Ulkoinen / sisäinen asiakas –käsittettä kerrattava, erikoisesti sisäinen asiakas. Asia on ehdottoman tärkeä!
- ✓ Osastojen välinen ”kisma” pois, määrätty työntekijät ”kuriin”.
- ✓ Tulospalkka osittain osastokohtaiseksi.
- ✓ Jokainen kun tajuaisi, että ei se raha kaikkea ratkaise ja ei ne muutkaan saa enempää palkkaa (siis muilla toimialoilla vastuun ollessa tätä, mitä se on), ei se raha ilmaiseksi tule, porukka vaan ei tunnu tajuavan sitä.

K-noutotutku Oy:n asiakastyytyväisyysmittauksen tulokset Jyväskylän, Turun ja Vaasan K-noutotutkuissa.

Tyytyväisiä vastaajista	Jyväskylä	Turku	Vaasa
1. Sopivat aukioloajat	42 %	54 %	30 %
2. Hyvä tavarantoimitus	26 %	28 %	13 %
3. Tarjousten esilläolo	24 %	23 %	7 %
4. Asiointin sujuvuus	45 %	35 %	13 %
5. Hyvä tuotetuotteiden laatu	32 %	31 %	10 %
6. Valikoimien sopivuus tarpeisiin	36 %	35 %	10 %
7. Asiakassuhteiden hoito	43 %	32 %	17 %
8. Tukun siisteys	50 %	38 %	17 %
9. Ystävällinen palvelu	53 %	40 %	33 %
10. Ammattitaitoinen henkilökunta	47 %	41 %	23 %
11. Oikea hinta kassalla	43 %	41 %	27 %
12. Hintatason edullisuus	10 %	8 %	3 %

Tyytyväisyys asiakastyytyväisyysmittaukseen osallistuneiden K-noutotutkun asiakkaiden keskuudessa.

Vastatusten keskiarvo (1 - 5)	Jyväskylä	Turku	Vaasa
1. Sopivat aukioloajat	4,2	4,4	3,9
2. Hyvä tavarantoimitus	4,0	4,0	3,4
3. Tarjousten esilläolo	3,9	3,8	3,3
4. Asiointin sujuvuus	4,4	4,1	3,7
5. Hyvä tuotetuotteiden laatu	4,0	3,9	3,3
6. Valikoimien sopivuus tarpeisiin	4,1	4,1	3,7
7. Asiakassuhteiden hoito	4,2	3,9	3,8
8. Tukun siisteys	4,4	4,2	3,9
9. Ystävällinen palvelu	4,4	4,1	4,2
10. Ammattitaitoinen henkilökunta	4,3	4,2	4,0
11. Oikea hinta kassalla	4,2	4,1	3,8
12. Hintatason edullisuus	3,2	2,9	2,6

Asiakastyytyväisyyskyselyn vastausten keskiarvot asteikolla 1 – 5.

Asiakastyytyväisyys-%	Jyväskylä	Turku	Vaasa
1. Sopivat aukioloajat	84	88	78
2. Hyvä tavarantoimitus	80	80	68
3. Tarjousten esilläolo	78	76	66
4. Asiointin sujuvuus	88	82	74
5. Hyvä tuotetuotteiden laatu	80	78	66
6. Valikoimien sopivuus tarpeisiin	82	82	74
7. Asiakassuhteiden hoito	84	78	76
8. Tukun siisteys	88	84	78
9. Ystävällinen palvelu	88	82	84
10. Ammattitaitoinen henkilökunta	86	84	80
11. Oikea hinta kassalla	84	82	76
12. Hintatason edullisuus	64	58	52

Asiakastyytyväisyysprosentit.