

Markus Päivärinta

Noora Savolainen

HHJ-ALUMNITOIMINNAN  
KEHITTÄMINEN OSANA ETELÄ-  
SAVON KAUPPAKAMARIN  
SUHDEMARKKINOINTIA

Opinnäytetyö  
Liiketalous


Syyskuu 2011




**MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU**

Mikkeli University of Applied Sciences

## KUVAILULEHTI

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>		<b>Opinnäytetyön päivämäärä</b>  30.9.2011
<b>Tekijä(t)</b>  Markus Päivärinta Noora Savolainen		<b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b>  Liiketalouden koulutusohjelma Markkinointi
<b>Nimeke</b>  HHJ-alumnitoiminnan kehittäminen osana Etelä-Savon kauppakamarin suhdemarkkinointia		
<b>Tiivistelmä</b>  <p>Tutkimuksemme tavoitteena on selvittää Etelä-Savon kauppakamarin HHJ-alumnitoiminnan merkitystä HHJ-kurssin käyneille henkilöille. HHJ-lyhenne tarkoittaa hyväksyttyä hallituksen jäsentä ja se on koulutusohjelma, jonka tehtävänä on kehittää ja aktivoida hallitustyöskentelyä. Tutkimuksestamme selviää millaista toimintaa he odottavat mahdollisen HHJ-toiminnan sisältävän tulevaisuudessa ja mitä he odottavat mahdollisilta tulevilta tapaamisilta.</p> <p>Teoreettinen viitekehuksemme koostuu pääosin suhdemarkkinoista. Suhdemarkkinoinnissa käsittelemme mm. eri suhteita ja asiakkuudenhallintaa. Mukaan olemme ottaneet teoriaa myös sidosryhmistä ja verkostoitumisesta.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytimme pääosin kvantitatiivista menetelmää. Osittain käytimme myös kvalitatiivista menetelmää. Tutkimus toteutettiin Internet-kyselynä touko-kesäkuun välisenä aikana 2011. Kysely lähetettiin yhteensä n. 500 henkilölle, jotka olivat suorittaneet HHJ-kurssin ja kuuluivat Itä-Suomen kauppakamarien toimialueisiin, Etelä-Savo, Kuopio tai Pohjois-Karjala.</p> <p>Saimme kyselyymme 87 vastausta. Vastausprosentiksi tuli 18 %.</p> <p>Tuloksista kävi ilmi, että vastaajat toivovat mahdollista alumnitoimintaa jatkossa ja osallistuisivat mielellään HHJ-alumnitapaamisiin. Tutkimuksesta saimme paljon hyviä aiheita ja uusia ideoita, joita tapaamisissa voisi tulevaisuudessa olla. Tutkimus osoitti myös mm. sen, mikä olisi hyvä osallistumismaksu tapaamiselle ja monia muita tutkimuksen kannalta hyödyllisiä asioita.</p>		
<b>Asiasanat (avainsanat)</b>  suhdemarkkinointi, verkostoituminen, sidosryhmät, kehittämiskysely, kvantitatiivinen tutkimus		
<b>Sivumäärä</b> 58 + liitteet 7	<b>Kieli</b> Suomi	<b>URN</b>
<b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b>		
<b>Ohjaavan opettajan nimi</b>  Heli Aaltonen		<b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b>  Etelä-Savon kauppakamari

## DESCRIPTION

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>		<b>Date of the bachelor's thesis</b>  30 September 2011
<b>Author(s)</b>  Markus Päivärinta Noora Savolainen	<b>Degree programme and option</b>  Business management Marketing	
<b>Name of the bachelor's thesis</b>  The development of South Savo chamber of commerce alumnus operation as part of its relationship marketing		
<b>Abstract</b>  <p>The aim of this research is to find out what South-Savo chamber of commerce and the persons who have attended the HHJ-course think about the possible HHJ-alumnus operations. We also want to know what they expect from the possible upcoming meetings. The term HHJ means "accepted member of the Board". The object of HHJ training programmes is to develop and activate working in the Board.</p> <p>In the framework we mainly discuss relationship marketing. In the relationship marketing-part we deal with different kind of relationships and customer relationship management. This part also discusses theories related to networking and interest groups.</p> <p>We mainly used a quantitative method in our research but also qualitative method for support. The research was executed as an internet-survey in May-June 2011. The questionnaire was sent by e-mail to approx. 500 persons, who had attended the HHJ-course and who operates in eastern Finland, Northern Karelia, Kuopio or South-Savo.</p> <p>We got 87 responses and the response rate was 18 %.</p> <p>The results showed that the persons would like to have HHJ-meetings in the future. They also gave many good ideas for topics for the future meetings. We also learned what would be a good participation fee for the meetings and many other useful things for the future.</p>		
<b>Subject headings, (keywords)</b>  relationship marketing, networking, interest groups, inquiry, quantitative method		
<b>Pages</b>  58 p. + app. 7	<b>Language</b>  Finnish	<b>URN</b>
<b>Remarks, notes on appendices</b>		
<b>Tutor</b>  Heli Aaltonen	<b>Bachelor's thesis assigned by</b>  South-Savo chamber of commerce	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	1
2	SUHDEMARKKINOINTI .....	2
2.1	Suhdemarkkinointi käsitteenä.....	2
2.2	Suhdemarkkinoinnin perusarvot.....	6
2.3	Suhdemarkkinoinnin eri suhteet .....	8
2.4	Asiakassuhteen muodostaminen ja asiakassuhteet .....	10
2.5	Asiakkuudenhallinta .....	14
2.5.1	Asiakkuudenhallinnasta yleisesti .....	14
2.5.2	Suoramarkkinointi ja asiakastietokannat .....	15
2.6	Laatujohtaminen .....	17
3	SIDOSRYHMÄT JA VERKOSTOITUMINEN .....	20
3.1	Eri sidosryhmät.....	20
3.2	Sidosryhmien toiminta.....	22
3.3	Yleistä verkostoitumisesta .....	24
3.4	Verkostoitumisen hyödyt.....	28
4	KEHITTÄMISKYSELYN TOTEUTTAMINEN.....	29
4.1	Kauppakamarien toiminta.....	29
4.2	HHJ- kurssi ja HHJ-tutkinto .....	31
4.3	Alumnitapaamisen suunnittelu .....	33
4.4	HHJ-alumnitoiminnan kyselyn toteuttaminen .....	35
4.5	HHJ-alumnitoiminnan kehittämiskysely .....	36
4.6	Tutkimusmenetelmät .....	38
4.6.1	Tutkimus ja otos.....	38
4.6.2	Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä .....	39
5	TULOKSET .....	41
5.1	Vastaajien sukupuoli ja toimialue.....	42
5.2	Alumnitapaamisen tarpeellisuus ja alumnitapaamisen järjestäminen .....	43
5.3	Mielenkiintoiset aihealueet ja osallistumismaksu .....	45
5.4	Avoimet kysymykset .....	46
6	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	48
6.1	Tapaamisen järjestäminen, tapaamisen aiheet ja osallistumismaksu .....	49

6.2	Avoimet kysymykset .....	51
6.3	Tutkimuksen luotettavuus ja sen arvioiminen .....	52
7	LOPUKSI.....	54
	LÄHTEET .....	56

#### LIITTEET

- 1 HHJ-Alumnitapaamisen ohjelma
- 2 Saatekirje
- 3 Kyselylomake
- 4 Jakaumataulukot

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyömme käsittelee HHJ-alumnitoiminnan kehittämistä osana Etelä-Savon kauppakamarin suhdemarkkinointia. HHJ-lyhenne tarkoittaa hyväksytyä hallituksen jäsentä ja se on koulutusohjelma, jonka tehtävänä on kehittää ja aktivoida hallitus-työskentelyä. HHJ-koulutusohjelmaan kuuluvat HHJ-kurssi ja HHJ-tutkinto. Toimeksiantajamme opinnäytetyössämme on Etelä-Savon kauppakamari.

Tavoitteenamme on kehittää HHJ-alumnitoimintaa osana Etelä-Savon kauppakamarin suhdemarkkinointia. Teemme sitä varten kyselyn, jonka avulla selvitämme HHJ-alumnitoiminnan merkityksen HHJ-kurssin suorittaneille henkilöille. Kyselyssämme selvitämme heidän mahdolliset kehittämisehdotukset alumnitoiminnan jatkamiseksi. Tutkimuksemme käsittää henkilöt, jotka toimivat Itä-Suomen kauppakamarien toimialueilla. Toimialueita on yhteensä kolme ja niihin kuuluvat Joensuu, Kuopio ja Mikeli.

Teoreettinen viitekehys muodostuu siten, että johdannon jälkeen kerromme luvussa kaksi suhdemarkkinoinnin teoriaa, jossa on mukana mm. eri suhteet, suhdemarkkinoinnin perusarvot, laatujohtaminen ja asiakkuudenhallinta. Kolmannessa luvussa teoria koostuu sidosryhmistä ja verkostoitumisesta eli miten ollaan yhteydessä eri sidosryhmiin ja mitä kaikkea sidosryhmien toimintaan kuuluu. Mukaan olemme ottaneet sidosryhmiä, joita myös toimeksiantajallamme on. Sidoryhmien jälkeen kuvaamme, mitä verkostoituminen on ja kerromme verkostoitumisen hyödyistä.

Ensimmäisenä kokonaisuutena meillä on suhdemarkkinointi. Suhdemarkkinoinnissa korostuvat suhteet, verkostot ja vuorovaikutus. Yhteistyön ja viestinnän merkitys on oleellista suhdemarkkinoinnissa. Suhdemarkkinointi liittyy aina vähintään kahden osapuolen väliseen suhteeseen.

Toisena kokonaisuutena meillä on sidosryhmät ja verkostoituminen. Sidoryhmät ovat elintärkeitä yrityksen toiminnan kannalta ja sidoryhmäsuhteet kannattaa pitää kunnossa. Sidoryhmät koostuvat eri tahoista, joihin yritys on yhteydessä. Verkostoitumiseen kuuluu verkostojen luominen eri osapuolten kesken. Motiiveja verkostoitumiselle voi mm. olla yrityksen kannattavuuden parantaminen ja osaamisen yhdistäminen.

Teoriaosuuden jälkeen kerromme kyselyn toteuttamisesta, jossa kuvailemme kaikki ne eri vaiheet, joita tutkimus piti sisällään. Lopuksi kuvailemme tutkimuksesta saamamme tulokset ja mahdolliset kehittämiskohteet. Kerromme myös käyttämistämme tutkimusmenetelmistä. Tulokset osion jälkeen esitämme johtopäätökset ja pohdimme tutkimuksen luotettavuutta ja kuinka sitä voidaan hyödyntää tulevaisuudessa.

Aiheen valitsimme, koska se on mielestämme mielenkiintoinen ja haluamme olla mukana kehittämässä Etelä-Savon kauppakamarin alumnitoimintaa. Aikomuksenamme oli alun perin järjestää Itä-Suomen alueen HHJ-kurssin käyneille yhteinen alumnitapaaminen, mutta epäsovivan aikataulun vuoksi vähäiseksi jäänyt osallistujamäärä sulki tämän vaihtoehdon pois. Päädyimme lopulta toteuttamaan HHJ-kurssin suorittaneille henkilöille alumnitoimintaan liittyvän kyselyn. Kyselyn avulla saimme tietoa siitä, kannattaako alumnitapaamisia ylipäätään järjestää ja mitkä ovat kurssin käyneiden toiveet alumnitoiminnan suhteen eli miten sitä voisi kehittää. Toivomme myös alumnitoimintaan liittyvästä kyselystä olevan hyötyä toimeksiantajallemme jatkossa, jotta kyselystä saatujen tulosten avulla pystyttäisiin kehittämään toimintaa haluttuun suuntaan.

## **2 SUHDEMARKKINOINTI**

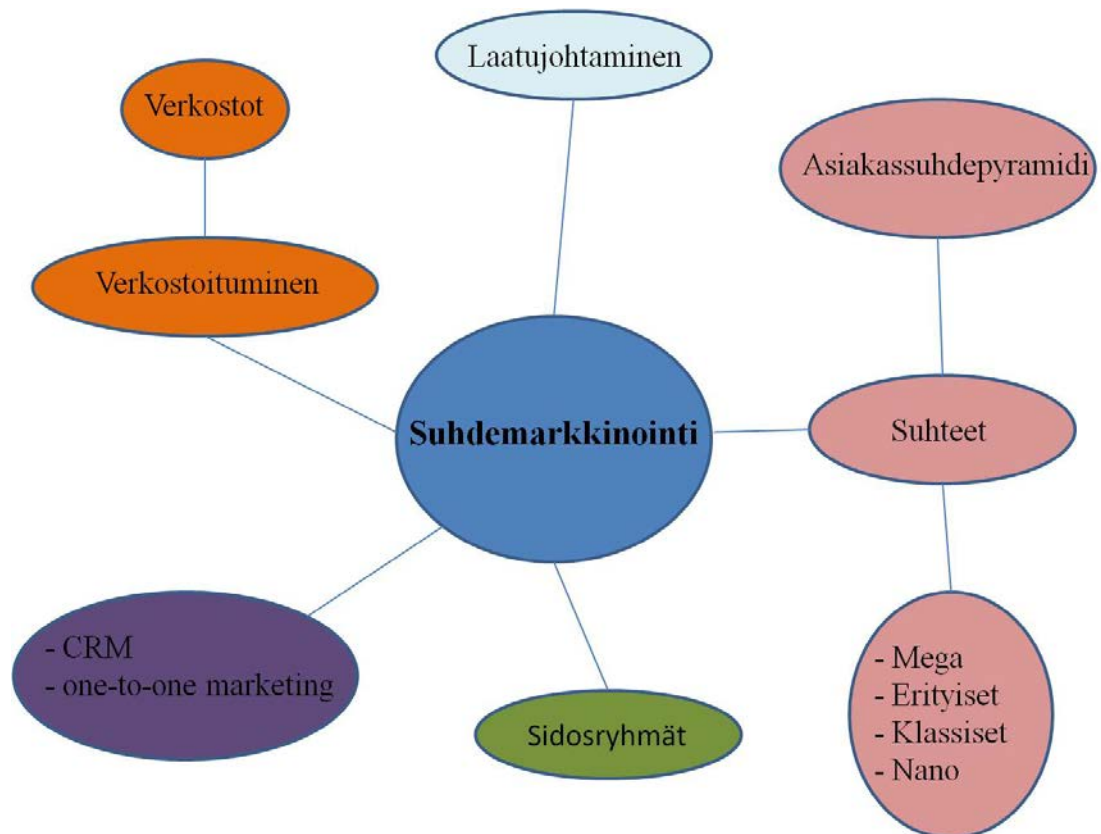
Ensimmäisenä kerromme, mitä suhdemarkkinointi käsitteenä tarkoittaa ja mitä suhdemarkkinoinnin perusarvoihin kuuluu. Perusarvojen jälkeen kerromme suhdemarkkinoinnin eri suhteista. Seuraavana kuvailemme, miten erilaisia asiakassuhteita muodostetaan ja ylläpidetään. Asiakassuhteiden jälkeen kuvaamme asiakkuuksienhallinnan käsitteen osana suhdemarkkinointia ja siihen rinnastettavat suoramarkkinoinnin ja asiakastietokantojen merkitykset. Lopuksi kerromme laatujohtamisesta yleisesti.

### **2.1 Suhdemarkkinointi käsitteenä**

Vuonna 1983 Leonard Berry, joka tutki palvelujen markkinointia, keksi käsitteen suhdemarkkinointi. Todellisuudessa suhdemarkkinointiin liittyvät toiminnot ovat yhtä vanhaa perua kuin itse kaupankäynnin historia. Suhdemarkkinointia on siis ollut aina, mutta sille ei ole keksitty oikeanlaista nimeä ennen 80-lukua. (Grönroos 2009, 49.)

Suhdemarkkinointitermi levisi vasta 1990-luvulla ihmisten tietoisuuteen kunnolla. Tätä ennen termiä ei vielä täysin osattu käyttää markkinoinnissa. Suhdemarkkinointi on käsitteenä laaja ja se tarkoittaa lähinnä markkinointia, joka perustuu erilaisten suhdeverkostojen sisäiseen vuorovaikutukseen. (Gummesson 2004, 21.)

Kuvio 1 kuvaa suhdemarkkinoinnin eri osa-alueita, joita olemme ottaneet mukaan opinnäytetyöhömmme. Kaikki kuviossa olevat asiat liittyvät olennaisesti suhdemarkkinointiin. Suhdemarkkinoinnin eri suhteita kuvatessa olemme ottaneet mukaan asiakassuhdepyramidin ja neljä suhdekokonaisuutta, johon kuuluvat mega, erityiset, klassiset ja nanosuhteet.



**KUVIO 1. Suhdemarkkinoinnin eri osa-alueet (mukaillen Gummesson 2004, 413)**



### *CRM ja one-to-one marketing*

Suhdemarkkinointi eli Relationship Marketing tarkoittaa terminä kaikkea sitä, mitä voidaan oppia, jos markkinointia katsellaan suhteiden, verkostojen ja vuorovaikutuksen kautta. Se kuvaa myös, miten siitä saatua oppia voidaan samalla hyödyntää. Suhdemarkkinointiin kuuluu kaksi eri osa-aluetta: asiakashallinta eli CRM, Customer Relationship Management sekä yksilöllisen markkinoinnin käsite, one-to-one marketing. (Gummesson 2004, 17.)

Suhdemarkkinointi käsitteen jälkeen tuli one-to-one, yksilöllisen markkinoinnin käsite ja tätä seurasi käsite CRM eli asiakashallinta. One-to-one- ja CRM-käsitteet ovat hyvin lähellä toisiaan. CRM on eri suhdemarkkinoinnin keinojen ja arvojen soveltamista asiakassuhdepainotteisessa toiminnassa. Yksilöllisessä markkinoinnissa ja asiakkuuksien hallinnassa keskitytään vuorovaikutukseen asiakkaan ja toimittajan välillä eikä siinä tarkastella lainkaan verkostoja. Näissä kahdessa edellä mainitussa käsitteessä korostetaan asiakasuskollisuutta, asiakassuhteiden ylläpitämistä ja asiakkailta saadun palautteen merkitystä. Suhdemarkkinointi korostaa verkostojen luomisen tärkeyttä. Kokonaisuudessaan suhdemarkkinoinnissa tarvitaan jo yksi olemassa oleva suhde, joka koostuu vähintään kahden keskenään kommunikoivan osapuolen välisestä vuorovaikutuksesta. Suhdemarkkinoinnissa tärkeimmät osatekijät ovat suhteet, vuorovaikutus sekä erilaiset verkostot. CRM ja suhdemarkkinointi pitävät toiminnassaan yllä sekä arvo että verkostoyhteiskuntaa. Tämä ei tarkoita sitä, että vanhat toimintatavat unohdettaisiin, vaan niiden rinnalle tuodaan kokoajan uusia näkemyksiä. (Gummesson 2004, 21 - 29.)

Yritys kuvaa omaa suhdemarkkinointiaan ja sen toteuttamista usein siten, että heiltä löytyy suhdemarkkinoinnin toteuttamiseen omat asiakastyytyväisyysmittaristonsa. Asiakastyytyväisyysmittaristoon sisältyy mm. asiakasuskollisuudenmittaus. Yritysten muuna keinona voidaan pitää vuorovaikutuksen lisäämistä henkilöstön kesken. Suhdemarkkinointiin ei ole vielä kehitetty tiettyä muottia, jolla suhdemarkkinointia pysyttäisiin suoraan toteuttamaan. Tämän vuoksi suhdemarkkinointia tulisi soveltaa yrityksen laatiman markkinointisuunnitelmaan, jotta suhdemarkkinoinnista ja CRM:stä saadaan kaikki hyöty irti. Markkinointisuunnitelmaan tulisi laatia suhdemarkkinoinnin

eri ulottuvuuksia kuten verkostoja ja niiden kautta saatuja suhteita sekä niiden hyödynnettävyyttä. (Gummesson 2004, 340 - 341.)

Suhdemarkkinointi on kehittynyt asiakassuhdemarkkinoinnista. Suhdemarkkinoinnin tehtävänä on hoitaa ja ylläpitää yrityksen kaikkia suhteita. Suhteet sidosryhmien kanssa, joista yksi tärkeimmistä ovat asiakkaat, on pidettävä kunnossa. Kun suhdemarkkinointia toteutetaan oikealla tavalla, tuottaa se yritykselle lisäarvoa. Muita suhdemarkkinointiin kuuluvia ulkoisia toimijoita asiakkaiden lisäksi ovat mm. yhteistyökumppanit, alihankkijat, rahoittajat ja tavarantoimittajat. Ulkoisia toimijoita ovat kaikki yrityksen ulkopuoliset osapuolet, jotka eivät työskentele yrityksen sisällä. Sisäisiä suhdemarkkinointiin liittyviä toimijoita ovat yrityksen henkilökunta eli työntekijät. Sisäisiä toimijoita ovat yrityksen sisällä toimivat osapuolet, yleisesti yrityksen koko organisaatio. Suhdemarkkinointiin kuuluu myös kokonaisuudessa sisäisten ja ulkoisten toimijoiden lisäksi valtioiden väliset suhteet, suhteet eri tiedotusvälineisiin sekä kansainväliset suhteet. (Bergström & Leppänen 2003, 185 - 186.)

#### *Suhdemarkkinointi vs. kertamyyntimarkkinointi*

Suhdemarkkinointia pidetään kertamyyntimarkkinoinnin vastakohtana. Kertamyyntimarkkinoinnissa asiakas ei koe erityisesti sitoutuneensa vastapuoleen, kun taas suhdemarkkinoinnissa halutaan ylläpitää asiakasuskollisuutta. Suhdemarkkinointiin kuuluvat uskollisuusportaot, joita edetään alhaalta ylöspäin lähtien mahdollisesta ostajasta tai palveluiden käyttäjästä, josta jonain päivänä saattaa tulla yrityksen asiakas. Tämän jälkeen ovat kanta-asiakkaat, jotka toimivat yrityksen kanssa pitkäaikaisessa vuorovaikutuksessa. Vakioasiakkaista tulee yrityksen edustajia, jotka ylläpitävät hyvää yrityskuvaa kertomalla yrityksestä positiivisia asioita. Transaktio eli kertamyyntimarkkinointi ei välitä juurikaan uskollisuusporrasmenetelmästä. Se on kuitenkin sille oikea toimintatapa, sillä kyseessä on aivan erilainen markkinoinninmuoto kuin suhdemarkkinointi. Kertamyyntimarkkinoinnilla voidaan tarkoittaa esimerkiksi sitä, että asiakas ostaa ns. vakiotuotteitaan mahdollisimman edulliseen hintaan tietyn ajanjakson aikana. Suhdemarkkinoinnissa hinta ei ole ainoa määräävä tekijä, sillä suhdemarkkinoinnissa suhteet ja niiden tärkeys korostuu ensimmäisenä. (Gummesson 2004, 41 - 42.)

### *Suhdemarkkinoinnissa korostuva yhteistyö*

Suhdemarkkinoinnin ja suhdenäkökulman ymmärtämisessä on tärkeää ymmärtää se, mitä nämä kaksi käsitettä kokonaisuudessaan ovat ja mitä nämä käsitteet pitävät sisällään. Suhdemarkkinointiin liittyy oleellisesti se, että suhdemarkkinoinnissa on aina kyseessä asiakas ja yritys. He muodostavat keskenään suhteen ja päättävät siitä, millainen tämä kyseinen suhde on. Suhdemarkkinointi on eräänlainen näkökulma suhteiden ylläpitämiselle. Suhdemarkkinoinnissa on hyvin tärkeää erilaiset työkalut, joilla kontaktit asiakkaisiin saadaan pidettyä yllä. Menetelmiä on monia ja niiden apuna voidaan käyttää keinoja, jotka pääsääntöisesti liittyvät ulkoiseen markkinointiin, mutta joita voidaan hyödyntää myös suhdemarkkinoinnissa. Näitä keinoja ovat mm. suoramainonta ja perinteinen mainonta. Asioita, joita ei tavallisesti ole pidetty osana markkinointia kuten mm. laskutusta ja vuorovaikutusta, tulee myös sisällyttää suhdemarkkinointiin. Suhdemarkkinointi ei ole mikään erillinen, yksinkertaisesti selitettävissä oleva käsite, eikä se ole pelkästään mikään edellä mainituista työkaluista. Vaikka nämä työkalut suhdemarkkinointiin kuuluvatkin, suhdemarkkinointi on markkinoinnissa aivan oma, erityislaatuinen käsite. Yhdessä toimiminen ja luottamus verkostojen, asiakkaiden ja sidosryhmien välillä kuuluu filosofiaan, johon suhdemarkkinointia voidaan soveltaa. (Grönroos 2009, 70 - 71.)

Suhdemarkkinoinnin perustuessa yhteistyöhön muiden yritysten kanssa, eivät yritykset välttämättä ajattele toisiaan joko voiton tai tappion kautta. Yritykset haluavat toimia kumppaneina ja olla sellaisessa suhteessa, joka on molemmin puolin kannattavaa. Usein palveluyritykset myös huomaavat, että heidän on helpompaa toimia yhteistyössä toisen organisaation kanssa, jotta he pystyisivät vastaamaan asiakkaiden toiveisiin ja näin ollen yksin toimiessa se olisi vaikeaa. Jos yrityksillä on samat asiakkaat, heidän yhteistyönsä on tärkeää asiakkaiden palvelemisen kannalta. Yhteistyön tekeminen vaatii kuitenkin verkoston osapuolilta sitä, että he luottavat toisiinsa, muutoin verkostojen sitoutuminen voi olla hankalaa. (Grönroos 2009, 58.)

## **2.2 Suhdemarkkinoinnin perusarvot**

Suhdemarkkinoinnissa eettisyys on tärkeämpää kuin perinteisessä markkinoinnissa. Suhdemarkkinointi voi vaikuttaa ns. hyväntahtoiselta lähestymistavalta, eivätkä kaikki

yrietykset tahdo toteuttaa suhdemarkkinoinnin arvoja. Usein yritys ajattelee kaikkea toimintaansa pelkästään voiton kautta ja haluaa näyttää olevansa paras. Jotkin yritykset voivat pitää tällaista kamppailua yhtenä arvonaan. Hyperkilpailut eivät ole suhdemarkkinoinnin arvoja tukevia. Hyperkilpailuna voi pitää edellä mainittua kamppailua kilpailijaa vastaan. Suhdemarkkinoinnin peruspilarina toimii yhteistyö, mutta myös kilpailua tarvitaan. Yrityksen tulee kuitenkin muistaa, millä keinoilla se kilpailuaan toteuttaa. Yrityksen tulee myös muistaa yhteistyön merkitys, sillä yksin ei kukaan toiminnassaan pärjää. (Gummesson 2004, 40 - 41.)

Suhdemarkkinoinnin perusarvoja on yhteensä neljä eri arvoa. Ensimmäinen niistä koskee markkinointijohtamista ja millaista sen tulisi olla. On pyritty siihen, että se olisi johtamista, mutta samalla myös markkinointikeskeistä toimintaa. Markkinointijohtamiseen kuuluvat päätoimiset ja osa-aikaiset markkinoijat. Nämä molemmat osapuolet, riippumatta heidän asiantuntijuuden tasosta, vaikuttavat yrityksen asiakassuhteisiin. Markkinointijohtaminen on arvona tärkeä, jotta suhdemarkkinointi toimii halutulla tavalla.

Toisena arvona pidetään yhteistyön merkitystä. Eli yhteistyön tulisi olla kaikkia osapuolia hyödyttävä. Molempien osapuolien tulee hyötyä suhteesta yhtä lailla ja niin, että yhteistyö ei ole kummallekaan epäsuotuisaa. Puhutaan plussummapelistä, jonka tarkoitus on se, että molemmat osapuolet saavat yhteistyöstä haluamansa tuloksen. Nollasummapelissä vain toinen osapuoli saa hyödyn eli toinen voittaa ja toinen osapuoli kärsii tappion. Yhtenä tavoitteena molempien välisessä yhteistyössä voidaan pitää yhteistyön jatkumoa. Tämä tarkoittaa sitä, että pidetään huolta jo olemassa olevista asiakkaista ja samalla pyritään hankkimaan uutta asiakaskantaa. Aikaisemmat asiakkaat tulee pitää etusijalla ja tyytyväisinä ennen uusien asiakkuuksien hankkimista.

Kolmantena arvona voidaan pitää kanssakäymisen merkitystä. Kaikkien osapuolten tulee olla aktiivisia toiminnoissaan ja osapuolten välinen luottamus on tärkeää. Myös verkostojen jäsenet voivat olla yhteydessä asiakkaaseen, eikä kanssakäymisen tarvitse olla vain yksittäisen osapuolen ja toimittajan välinen asia. Asiakkailta saamien palautteiden perusteella yritys pystyy kehittämään toimintaansa ja saa haluamiaan vastauksia eli missä on onnistuttu ja missä ei. Asiakkaat usein antavat kehitysehdotuksia ja

näin ollen yritysten on pakon edessä muutettava ja kehitettävä tuotteitaan ja palveluitaan.

Neljäntenä perusarvona on se, että liiallinen byrokratia ja juridisuus korvataan pehmeämmillä arvoilla. Näitä arvoja ovat suhteiden ja palveluiden arvot. Byrokraattisuus tulee jättää taka-alalle, sillä yrityksen tulee olla muuttumiskykyinen sekä samalla tarpeeksi joustava asiakkaiden toiveiden mukaisesti. Yrityksen tulisi olla tietoinen näistä asioista toiminnassaan. Yrityksen tulee asennoitua siten, että asiakas on asiantuntija ja yritys taas yleensä se, jonka täytyy keksiä keinot toteuttaakseen nämä toiveet. Jos markkinoinninjohtamista toteutetaan näillä keinoilla, tulee myös koko yrityksen ajatella markkinointikeskeisesti. (Gummesson 2004, 37 - 40.)

### **2.3 Suhdemarkkinoinnin eri suhteet**

Suhdemarkkinointiin kuuluu yhteensä 30 eri suhdetta. Nämä ovat jaoteltu eri suhde-määritelmiksi, joita ovat klassiset markkinasuhteet, erityiset markkinasuhteet, megasuhteet ja nanosuhteet. Näistä markkinointisuhteiksi luetellaan erityiset ja klassiset markkinasuhteet. Megasuhteet ja nanosuhteet luetellaan markkinoiden ulkopuolisiksi suhteiksi. Näihin neljään edellä mainittuun määritelmään on sisällytetty 30 eri suhdetta. (Gummesson 2004, 56 - 57.)

#### *Klassiset ja erityiset markkinasuhteet*

Gummessonin (2004, 56 - 57) mukaan klassiseen markkinasuhteeseen kuuluu klassiseksi pariksi kutsuttu toimittajan ja asiakkaan välinen suhde. Suhde on perussuhde, joka on kaiken liiketoiminnan perusta. Toisena oleva klassinen kolmio muodostaa eräänlaisen kolmiodraaman niin toimittajan, asiakkaan kuin kilpailijan välillä. Kilpailutilanteeseen kuuluu monet eri suhteet erilaisten toimijoiden välillä. Kolmantena klassisessa kolmiossa on jakeluverkosto, johon kuuluvat erilaiset jakelukanavat. Nämä jakelukanavat muodostuvat koko suhdeverkostosta.

Erityinen markkinasuhte perustuu edellä mainitun klassisen markkinasuhteen eri osaluoksiin. Erityiseen markkinasuhteeseen kuuluu sekä osa-aikaiset että päätoimiset markkinoijat. Päätoimisten markkinoijien tehtävänä on ylläpitää asiakassuhteita. Hei-

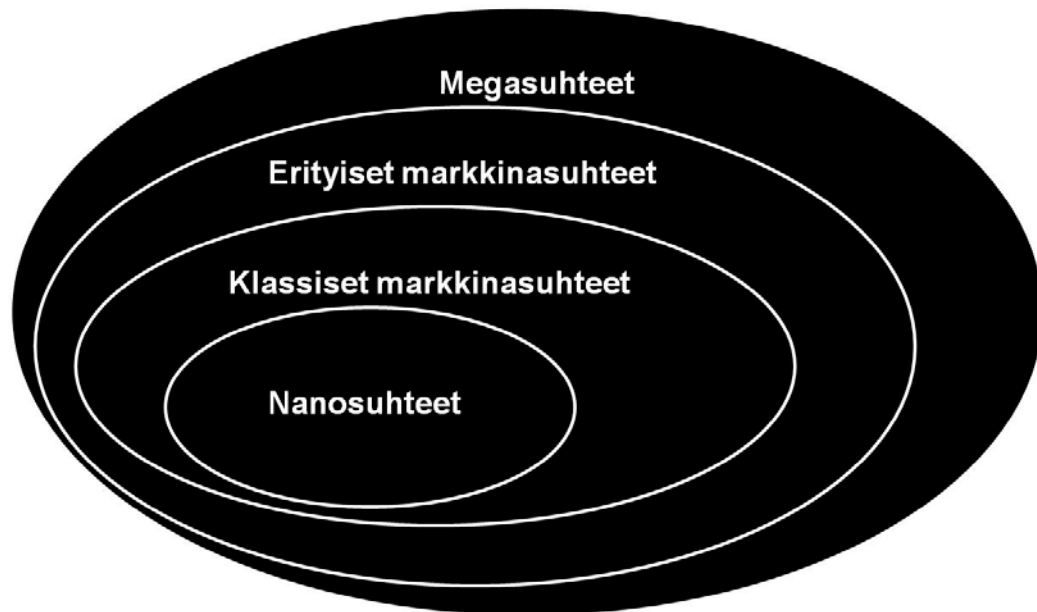
hin kuuluu mm. yrityksen oma markkinointihenkilöstö ja jakelukanavien eri jäsenet. Osa-aikaisia markkinoijia ovat mm. yrityksen johto sekä erilaiset osastot kuten osto, tuotanto ja talousosastot. Osa-aikaiset markkinoijat ovat kontaktissa asiakkaisiin, joko suoraan tai epäsuorasti. (Isohookana 2007, 40.)

Erityisiin markkinasuhteisiin kuuluva Ei-kaupallinen suhde tarkoittaa mm. julkishallinnon ja asiakkaan välistä suhdetta. Ei-kaupallinen suhde liittyy voittoa tavoittelemattoman organisaation toimintaan. (Gummesson 2004, 178.)

### *Megasuhteet ja nanosuhteet*

Megasuhteet ovat markkinasuhteiden perusta ja ne luodaan eri tavalla kuin perinteiset kontaktit eri tahojen kanssa. Megasuhteiden merkitys korostuu yrityksen toiminnassa ja markkinoinnissa. Megasuhteet vallitsevat asiakkaan ja yrityksen välillä ja niitä kutsutaan korkean tason henkilökohtaisiksi suhteiksi, koska ne eivät ole perinteisen asiakkaan vaan esim. pääministerin, presidentin tai kuningasparin tapaamisia ja vierailuja. Myös yrityksen ja median väliset suhteet ovat megasuhteita. Suhteet voivat vaikuttaa yritykseen kaikin tavoin eli positiivisesti, negatiivisesti tai neutraalisti. (Isohookana 2007, 40 - 41.)

Nanosuhteet liittyvät organisaation sisälle. Nanosuhteita ovat mm. sisäisten markkinoiden ja sisäisten asiakkaiden väliset suhteet. Nanosuhteisiin kuuluvat myös mm. yhteistyösuhteet, alihankintasuhdet mainostoimiston kanssa ja rahoittajat. Omistajat ja rahoittajat ovat tärkeä osa yrityksen kannalta, sillä on heistä kiinni, mihin suuntaan yritys kehittyy. Nanosuhteita voisi myös kuvata kaikkein sisäisimmäksi suhteeksi suhdekartalla. Sisäiset asiakassuhteet muodostuvat sisäisistä asiakkaista ja sisäisistä toimittajista ja heidän välisistä suhteista. (Isohookana 2007, 41.)



**KUVIO 2. Suhdekerrokset (Isohookana 2007, 40)**

Kuvio 2 osoittaa edellä mainittujen suhteiden eri kerrokset. Nanosuhteet muodostavat ytimen. Tämän jälkeen tulevat klassiset ja erityiset markkinasuhteet ja uloimpana kerroksena ovat megasuhteet. Nanosuhteet ovat yrityksen sisällä toimivia suhteita ja megasuhteet toimivat perusmarkkinoiden eli yrityksen organisaation ulkopuolella. Yksittäinen tekijä ei suoranaisesti voi vaikuttaa megasuhteiden toimintaan. Klassiset ja erityiset suhteet toimivat näiden kahden suhteen välissä. (Isohookana 2007, 40 - 41.)

#### **2.4 Asiakassuhteen muodostaminen ja asiakassuhteet**

Seuraavana kerromme asiakassuhteen muodostamisesta, sen ylläpidosta sekä eri asiakassuhteiden vaiheista käyttäen apuna asiakaspyramidia. Kerromme myös asiakkuudenhallinnasta käsitteenä ja siihen liittyvistä asioista kuten suoramarkkinoinnista ja asiakastietokannoista.

Suhdemarkkinointia voidaan pitää yhtenä nousevana ajatusmallina. Suhdemarkkinointi eli markkinointi, joka perustuu asiakassuhteisiin, on tärkeää erityisesti palveluyrityksen kannalta. Kun molemmat osapuolet haluavat tehdä yhteistyötä ja olla kanssakäymisissä toistensa kanssa myös tulevaisuudessa, voidaan puhua suhteen muodostumisesta. Suhdemarkkinoinnissa ei toteudu vaihtokeskeistä markkinointia, jossa asia-

kasta pidetään pelkästään asiakkaana. Suhdemarkkinointiin kuuluu se, että suhdetta pidetään prosessina, joka jatkuu kokoajan. (Grönroos 2009, 30 - 32, 63.)

Suhde muodostuu kahdesta tai useammasta yhteistyökumppanista ja heidän välisestä kanssakäymisestä. Usein markkinoinnissa mietitään käsitettä, mikä on suhde ja milloin tietää, että suhde on osapuolten välille syntynyt. Usein luullaan, että suhde asiakkaaseen on syntynyt silloin, kun yritys niin väittää. Yritykset usein ryhtyvät harjoittamaan suhdemarkkinointia, vaikka he eivät tietäisi ajattelevatko asiakkaat edes samalla tavalla. Todellinen suhde on syntynyt, kun molemmat osapuolet ovat siinä yhtä lailla mukana ja molemmat osapuolet kokevat suhteen alkaneen. Yrityksen luullessa, että se toimii suhdemarkkinoinnin pohjalta, on asiakas harvoin sitä mieltä, että toiminta tarkoittaisi asiakassuhteiden solmimista saati sen ylläpitämistä. Yrityksen on ansaittava asiakkaan sitoutuminen ja useimmiten ansainta tapahtuu sen perusteella, miten yritys hoitaa suhdemarkkinointiaan. (Grönroos 2009, 60 - 61.)

Yrityksen toiminnan kannalta asiakassuhteet ovat merkittävässä roolissa nykypäivänä. Yrityksen toimintatapaa määriteltäessä asiakaslähtöisyys on asia, joka tulee ottaa ensisijaisesti huomioon. Asiakassuhdemarkkinointi on markkinointia, jossa päätavoitteena on muutos johtamistavoissa. Muutos käsittää toimintatavat eli tavoitteiden ja visioiden määrittelemisen asiakaslähtöisesti. Yksilömarkkinointi on myös ottanut suuren roolin nykypäivän asiakassuhdemarkkinoinnissa. Yksilömarkkinointi käsittää mm. tuotteen, hinnan ja viestinnän suuntaamista tietyille asiakasryhmille. Yksilöllistäminen voidaan kohdistaa suoraan myös yksittäiseen asiakkaaseen. Vastaava markkinointikeino saa aikaan sen, että asiakkaan tarpeet tyydytetään ja asiakas saa haluamansa. Vuorovaikutus asiakkaan ja yrityksen välillä on tärkeää, jotta asiakas saadaan pidettyä itsellä.

Asiakassuhdemarkkinoinnissa määritellään jo olemassa olevat asiakkaat ja kerätään näistä tarvittavat tiedot. Kohderyhmien määrittelemisessä suunnitellaan tarkkaan, keitä halutaan asiakkaiksi. Samalla määritellään asiakkuuksien varalle tavoitteet ja aletaan suunnitella asiakashankintaa. On myös tärkeää miettiä, mitkä tiedot asiakkaista ovat tärkeitä ja miten tietoja asiakkaista käsitellään jatkossa. On huomioitava mm. tuotteiden hinnat, palveluntaso ja viestintä, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisiä. Lopulta kaikki toimenpiteet toteutetaan ja tuloksia seuratessa mietitään mahdollisia parannusehdotuksia omaa toimintatapaa korjaten. Yritys toteuttaa edellä mainittuja toimen-



piteitä, jos yritys on vasta aloittanut toimintansa tai jos esim. uusi tuote otetaan käyttöön. Kun toiminta on jo vakiintunut ja tuote saatu markkinoille, keskitytään suhdemarkkinoinnissa asiakassuhteisiin. Asiakassuhteet pyritään pitämään kannattavina ja pitkäkestoisina. (Bergström & Leppänen 2003, 185 - 186.)

Suhdemarkkinoinnissa eri sidosryhmäsuhteiden välillä kulkee monia eri viestejä. Näiden viestien avulla mm. sidosryhmät saavat oman käsityksensä yrityksistä. Kun puhutaan asiakkaan ja yrityksen välisestä suhteesta, kutsutaan sitä perussuhteeksi. Potentiaalinen eli mahdollinen asiakas on yritykselle tärkeä. Tämän vuoksi yrityksen tulee laatia tarkka suunnitelma, miten tällainen asiakas saataisiin itselle. On tiedettävä tarkkaan, kuka asiakas on ja kohdistettava oikeanlaista markkinointia juuri häneen. Asiakkaan huomion saavutettuaan yrityksen työ ei ole vielä ohi, on myös saatava asiakas innostumaan yrityksen tuotteista tai palveluista niin paljon, että asiakas myös kokeilee niitä. Se ei välttämättä ole helppoa, sillä aina täytyisi löytyä joku hyvä syy, jotta asiakas haluaisi kokeilla toisen yrityksen tuotteita tai palveluita, saati vaihtaa kokonaan toiseen yritykseen. (Isohookana 2007, 39, 43 - 44.)

### *Asiakaspyramidi*

Kuvio 3 osoittaa asiakaspyramidin portaikon ja siihen kuuluvat asiat. Asiakassuhteen ensimmäisessä vaiheessa asiakas on suspekti. Suspekteista pyritään saamaan ajan kuluessa kanta-asiakkaita tai jopa suosittelijoita. Aina kuitenkin suspektiasiakas ei päädy ylemmille tasoille pyramidissa vaan heidän mahdollinen pienikin kiinnostus yritystä kohtaan saattaa hävitä. Kiinnostuksen vähenemiseen voi vaikuttaa mm. se ettei asiakkaan ja yrityksen arvomaailmat kohtaa tai asiakas ei koe yrityksen tuotteita tai palveluita omasta mielestään sopiviksi. Suspektin jälkeen tuleva prospektiasiakas nähdään potentiaalisena asiakkaana. Yrityksellä on mahdollisesti asiakkaasta henkilötiedot ja jos niitä ei löydy, niitä etsitään, kunnes ne saadaan selville. Kokeilija-asiakas testaa yrityksen tuotteita tai palveluita. Jos hänen mielipiteensä on ensimmäisellä kerralla positiivinen, todennäköisesti asiakas käyttää tuotteita tai palveluita myöhemmin. Kanta-asiakas on yrityksen vakiintunut asiakas, joka ostaa yrityksestä usein ja usein yritys myös tunnistaa asiakkaansa. Kanta-asiakas muuttuu avain-asiakkaaksi, kun asiakas ostaa miltei joka kerta samasta paikasta ja samalla myös määrällisesti paljon. Suosittelija-asiakas levittää yrityksestä positiivista viestiä ympärilleen ja näin

ollen tuo yritykselle uusia suspekteja. Näin pyramidin kiertokulku saadaan jatkumaan. (Korkeamäki ym. 2002, 144 - 146.)



**KUVIO 3. Asiakaspyramidi (Korkeamäki ym. 2002, 145)**

Asiakassuhdemarkkinoinnissa on tärkeää luokitella asiakas eri ryhmiin, jotta jokaiselle asiakkaalle voidaan markkinoida juuri sopivalla tavalla. Asiakkaat voidaan luokitella mm. asiakassuhteen pituuden tai yhteistyön kautta eri kategorioihin. Tuntematon asiakas eli asiakas, joka ei ole ennen ollut vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa kehittyy kanta-asiakkaaksi pikkuhiljaa eri vaiheiden kautta. Asiakassuhdemarkkinoinnissa jokaista asiakassuhteen vaihetta tulee seurata. Asiakkaan yksilöllinen kohtelevminen on tärkeää asiakassuhdemarkkinoinnissa. Yksilöllinen kohtelevminen saa usein aikaan sen, että asiakas siirtyy asiakassuhteessa eteenpäin ja näin ollen sitoutuminen lisääntyy. (Korkeamäki ym. 2002, 143,146.)

Suspekteja on yleisesti ottaen enemmän kuin varsinaisia asiakkuuden huipulle päässeitä suosittelijoita. Suspekteja ovat kaikki ne henkilöt ja organisaatiot, joiden uskotaan olevan kiinnostuneita asiakassuhteen luomisesta yrityksen kanssa. Suspekti on useimmiten ns. potentiaali, jota ei ole vielä tunnistettu ja näitä potentiaaleja on paljon enemmän kuin vakiintuneita suosittelijoita. Prospektiasiakkaan kohdalla yritys on jo

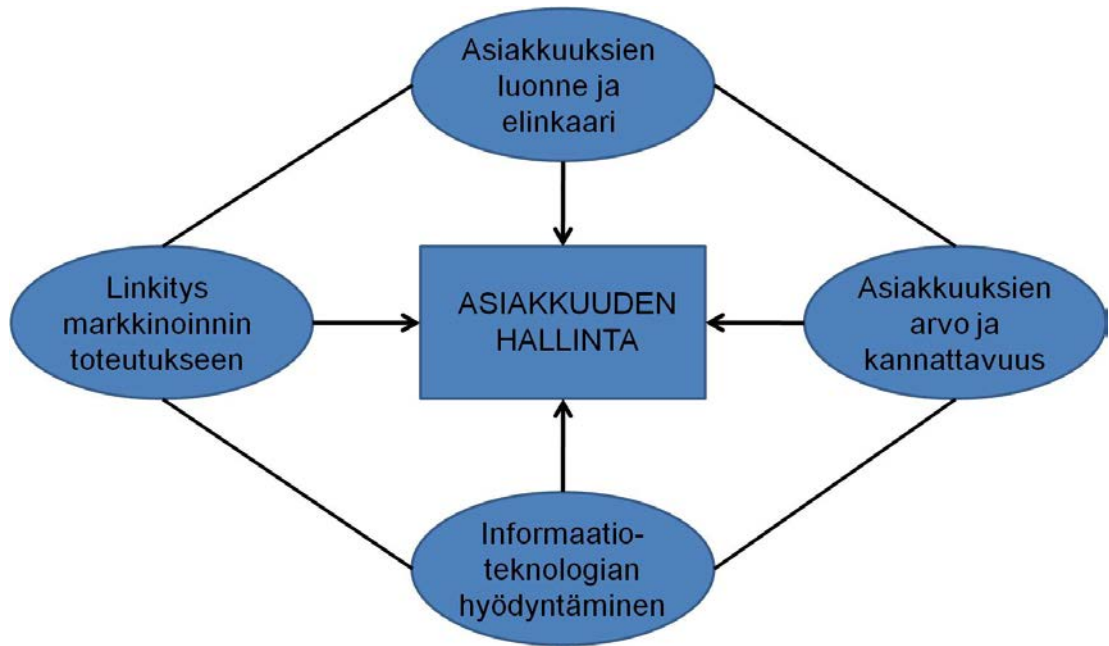
tunnistanut asiakkaan ja voi käyttää tätä kohteenaan markkinoinnissa. Kokeilija-asiakkaitakin riittää ja heidän kohdallaan ei voida varmaksi sanoa sitä, onko asiakkuus jatkuvaa myös tulevaisuudessa. Kanta-asiakkaat ovat yritykselle tärkeitä, mutta kanta-asiakkaat voivat käyttää myös kilpailijoiden palveluita. Avain-asiakkaat ja suosittelijat muodostavat huipun ja heitä ei löydy kuin tietty joukko, joka on paljon pienempi kuin edellä mainitut asiakassuhteet. Näistä kahdesta asiakassuhteesta yrityksen tulee pitää kiinni ja kehittää yhteistyötä heidän kanssaan, niin että asiakkuudet kestävät pitkään. (Korkeamäki ym. 2002, 144 - 146.)

## **2.5 Asiakkuudenhallinta**

Asiakkuudenhallinta koostuu monesta eri toiminnosta. Seuraavassa kerromme asiakkuudenhallinnasta ja siihen liittyvästä suoramarkkinoinnista sekä erilaisista asiakastietokannoista. Kerromme mitä kaikkea yrityksen tulisi muistaa, kun se laatii omia asiakastietokantojaan.

### **2.5.1 Asiakkuudenhallinnasta yleisesti**

Mäntynevan (2001,11) mukaan asiakkuudenhallinta koostuu monesta eri asiasta, kuten kuviossa 4 voidaan havaita. Kuviosta voidaan nähdä, kuinka tärkeää on katsella asioita yrityksen näkökulmasta. On merkittävää yleisesti luoda sellaisia arvoja, joihin yrityksen asiakas voi samaistua ja joita asiakas samalla arvostaa. Yrityksen täytyisi koettaa selvittää millaisien asiakkuuksien kehittämiseen se haluaisi erityisesti panostaa ja toimia tämän suunnitelman mukaisesti. Yrityksen tulisi tarkastella asiakkuuksiensa luonnetta eli millainen asiakkuus heidän välillään on. Onko asiakkuus elinkaareltaan pitkäkestoinen vai lyhytaikainen. Yrityksen tulee myös määrittää asiakkuuksien arvo ja niiden kannattavuus eli onko asiakkuus kannattavaa ja minkä lisäarvon se yritykselle tuottaa. Nykypäivinä Informaatioteknologian ollessa pitkälle kehittyneenä, antaa se paljon uusia mahdollisuuksia asiakkuudenhallintaan ja sen hyödynnettävyyttä tulee pohtia, jotta sitä osataan käyttää oikealla tavalla. Informaatioteknologian avulla myös suurten asiakasrekisterien hallitseminen on helppoa. Asiakkuudenhallinta tulee ottaa huomioon, kun yritys toteuttaa markkinointiaan.



**KUVIO 4. Näkökulmia asiakkuudenhallintaan (Mäntyneva 2001, 11)**

CRM- asiakassuhteidenhallintajärjestelmiä, on markkinoilla käytössä monia. Ne ovat sopivia työkaluja mm. asiakasrekisterin ylläpitoon. Näiden rekistereiden avulla yrityksen myynti, markkinointi ja asiakaspalvelu-osastot voivat katsella sopivia tietoa asiakkaistaan. CRM-järjestelmät eivät ole edullisia investointeja. Kun järjestelmää osataan käyttää oikein ja yrityksen henkilöt sitoutuvat käyttämään sitä, on siitä paljon hyötyä. Jotkin yritykset ovat investoineet CRM- järjestelmiin, mutta eivät ole koskaan niitä käyttäneet. Näin ollen kalliille investoinnille ei saada vastinetta. (Muhonen & Heikkinen 2003, 28 - 29.)

### **2.5.2 Suoramarkkinointi ja asiakastietokannat**

Perinteinen suoramarkkinointi tarkoittaa postitse lähetettävää osoitteellista suoramarkkinointia tai vastaavasti puhelimitse tapahtuvaa telemarkkinointia. Suomessa käytössä oleva menettely on nimeltään opt out. Se tarkoittaa sitä, että yritysyhteyshenkilöille saa tehdä suoramarkkinointia edellä mainituilla menetelmillä, kunnes vastaanottaja sen itse kieltää. Vastaanottajalta ei tarvitse kysyä ennakkosuostumuksia suoramarkkinointiin. Yritysyhteyshenkilön on kuitenkin saatava tietoa kielto-

oikeudesta, jonka avulla hän pystyy estämään suoramarkkinoinnin. (Koivumäki & Häkkänen 2010, 28.)

Sähköisessä suoramarkkinoinnissa on sama opt out-menettely eli eri yhteisöille sekä niiden yhteyshenkilöille saa tehdä suoramarkkinointia niin kauan ennen kuin se vastaanottajan toimesta kielletään. Markkinoijalla on mahdollisuus tehdä sähköisesti business to business- suoramarkkinointia ilman lupaa, jos kyseessä on jo olemassa olevat yritysasiakkaat, joiden kanssa markkinoijalla on asiakassuhde tai jos tuote tai palvelu liittyy yhteyshenkilöön tämän vastualueen, työtehtävien tai aseman kautta. Business to business- suoramarkkinoinnissa tietoja ei tule lähettää siten, että lähetetään massalähetyksiä työsähköposteihin ilman, että markkinoitavalla hyödykkeellä on mitään yhteyttä vastaanottajan työtehtäviin tai hänen vastualueeseensa. (Koivumäki & Häkkänen 2010, 128 - 129.)

Yksi tärkeä asia perustuen suhdemarkkinointiin on se, että organisaatiolta löytyy tarvittavat tietokannat asiakkaista. Yrityksen on helpompi tutustua asiakkaaseen ja ottaa tähän yhteyttä, kun asiakas tunnetaan ja hänestä löytyy kaikki tarvittavat tiedot. Näitä asiakastietokantojen tietoja voi hyödyntää mm. markkinoinnissa ja asiakasprofiilien laadinnassa. Tietokantoja on tärkeää myös päivittää tarvittaessa. (Grönroos 2009, 58 - 59.)

Yritys voi tallentaa tietoja asiakastietokantaan vain, jos kyseessä on yrityksen ja henkilön välinen jäsenyys ja asiakas- tai palvelusuhde. Asiakkaista tulee kerätä vain oleellisia ja asiakassuhteen kannalta tarpeellisia tietoja. (Isohookana 2007, 161.)

Asiakassuhdemarkkinointiin ja siihen siirtymiseen on vaikuttanut omalta osaan kilpailu, samankaltaiset tuotteet ja asiakasuskollisuuden väheneminen. On huomattu, että vanhan asiakkaan pitäminen tulee edullisemmaksi kuin jatkuva uusien asiakkaiden haaliminen. Näin ollen vanhoista asiakkaista kannattaa pitää kiinni. Nykyisten asiakkaiden kanssa toiminta on helpompaa, koska tiedot löytyvät jo valmiiksi tietokannasta. Uusien asiakkaiden kanssa kaikki on niin ikään aloitettava alusta. Asiakassuhdemarkkinoinnissa markkinoiden tuntemus ja tietokantojen huolellinen rakentaminen ovat ensiarvoisen tärkeitä. Asiakassuhdemarkkinointi on nykyään ennalta suunniteltua ja

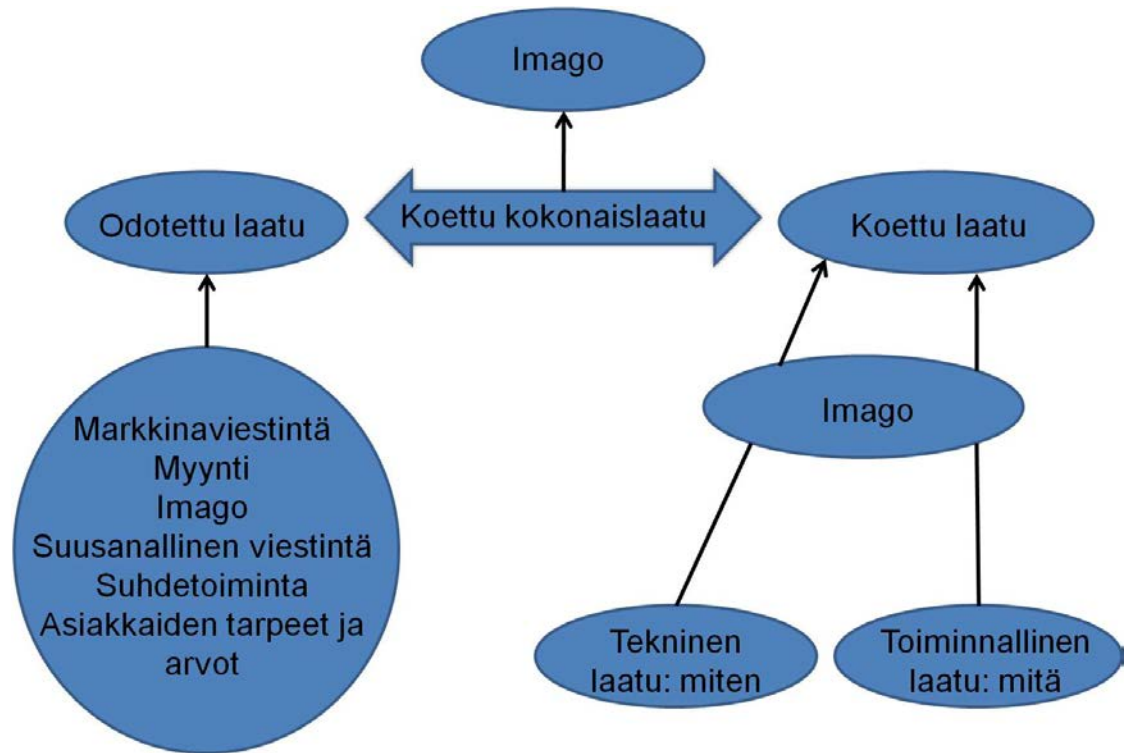
tavoitteellista. Samalla vanhoja asiakassuhteita ylläpidetään ja uusia etsitään jatkuvasti. (Korkeamäki ym. 2002, 127, 129, 142.)

Korkeamäen ym.(2002,146) mukaan yrityksen laatiessa asiakastietokantoja yksityishenkilöistä, tulee sen muistaa Suomessa säädetty henkilötietolaki. Sen tarkoituksena on suojata henkilön yksityisyys ja oikeusturva. Tämä on erityisen tärkeää silloin, kun henkilötietoja kerätään, tallennetaan, käytetään tai luovutetaan. Tietokantaan päivitetään ja lisätään tietoja asiakkaista aina säännöllisin väliajoin ja tarpeen vaatiessa.

Yritys tarvitsee tietoja asiakkaistaan ja jos laskutussuhdetta ei ole, niin tiedot tulee kerätä jotakin muuta kautta. Asiakastietojen löytyessä niitä voidaan hyödyntää liiketoimintamuotojen suunnittelussa ja asiakkuuteen liittyvässä viestinnässä. (Arantola 2003, 146.)

## **2.6 Laatujohtaminen**

Laatujohtaminen eli TQM, Total Quality Management kuuluu osaksi suhdemarkkinointia. Sen lähtökohtana on asiakastyytyväisyys ja asiakkaan kokema laatu tavaroiden tai palveluiden saralla. Laatujohtamisen kautta pyritään myös parantamaan samalla suhteiden laatua. Suhdemarkkinoinnin kannalta informaatioteknologia on ottanut suuren roolin nyky-yhteiskunnassa. Nykyään myös Internet, sähköposti sekä telekommunikointi ovat äärimmäisen tärkeä tapa kommunikoida ja pitää yhteyttä asiakkaisiin. Nämä ovat tärkeitä tekijöitä laatujohtamisen kannalta, koska laatujohtamisessa ollaan yhteyksissä asiakkaisiin laatuun liittyvissä asioissa. Yhteydenpitoa varten eri kommunikointitavat ovat tärkeässä roolissa. (Gummesson 2004, 33 - 35.)



**KUVIO 5. Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2009, 105)**

Kuvio 5 osoittaa, on laadusta puhuttaessa myös hyvä puhua palveluiden kokonaislaadusta. Kokonaislaatu tarkoittaa sitä laatua, minkä asiakas kokee kokonaisuudessaan ja se sisältää kaikki kuviossa mainitut asiat. Kokonaislaatuun kuuluu odotettu laatu ja koettu laatu. Jos puhutaan laadusta ja siitä, että se olisi mahdollisimman hyvää, on sen vastattava asiakkaan mielikuvia eli voidaan puhua odotetusta laadusta. Odotettu laatu syntyy mm. markkinointiviestinnän, suhdetoiminnan sekä asiakkaiden tarpeiden ja arvojen perusteella. Odotettuun laatuun vaikuttaa siis näiden keinojen toiminta kokonaisuudessaan. Koettuun laatuun vaikuttaa imago eli miten laatu on koettu ja millainen mielikuva laadusta jää. Siihen vaikuttaa myös se, onko laatu teknistä vai toiminnallista. Tekninen laatu kuvastaa sitä, miten tuote/palvelu on tuotettu. Toiminnallinen laatu kuvaa sitä, mitä toimenpiteitä laadun varmistamiseksi on tarvittu. (Grönroos 2009, 105.)

Asiakkaiden odotukset vaikuttavat heidän laatukokemuksiinsa. Jos asiakas odottaa palvelulta liikoja, voi hän kokea palvelunlaadun heikoksi. Näin käy usein, jos palveluntarjoaja lupaa palvelusta liikoja. Asiakkaat eivät pety kokemaansa laatuun, jos yritys ei ole luvannut liikoja palvelustaan. Kun yritys ei ole luvannut liikoja, voi se näin

ollen yllättää asiakkaan positiivisesti. Asiakkaan ja palveluntarjoajan kohdatessa määrittyy toiminnallisen laaduntaso. Palveluntarjoajalla on yksi tilaisuus todistaa palvelujensa laatu, sillä myöhemmin asialle ei voi tehdä kovin helposti mitään. Mielikuvat ja kokemukset määräävät asiakkaan käyttäytymistä. Palveluntarjoaja voi koettaa korjata tilanteen, mutta se on työläämpää kuin jos asiat olisi tehty kerralla oikein ja kunnolla. (Grönroos 2009, 106,111.)

Laatujohdamisen yhtenä tarkoituksena on koko yrityskulttuurin muutos yrityksessä. Viime kädessä laatujohdaminen ja siitä huolehtiminen kuuluu johdolle, mutta nykyään on korostettu myös sitä, että myös muu henkilökunta voi osallistua siihen. Tämä tarkoittaa sitä, että johto ottaa vastuun siitä, että henkilökunta noudattaa laatujohdamisen periaatteita ja henkilökunnan tehtävänä on noudattaa sitä mahdollisimman hyvin. Jos asiat epäonnistuvat, lopullinen vastuu on johdolla. Henkilökunta ei ota yhtä suurta vastuuta laatujohdamisesta ja tämän vuoksi pyritään korostamaan sitä, että henkilökuntakin voi siihen osallistua. On pyritty siihen, että myös henkilökunnalle annetaan enemmän lopullista vastuuta ja että yritys toimisi yhtenä suurena kokonaisuutena.

Hyvä työilmapiiri luo laatua. Laatua ovat myös kaikenlaiset koulutukset ja oppimiset. Seuraavat esimerkit antavat viitteen siitä, mitä laatujohdamiseen kuuluu. Ensimmäisenä asiana laadun tavoittelemineen tulee laittaa pitkäaikaiseksi toimenpiteeksi ja sitä on samalla pidettävä määränpäänä, johon kokoajan pyritään. Laatujohdamisessa ei tule myöskään keskittyä pelkästään hintaan, sillä laatujohdamisessa laatu on se, mikä lopulta ratkaisee. Toki kustannuksia tulee seurata, mutta sokeasti pelkän hinnan perusteella ei kannata valita tuottajia tai päättää koulutusmenoista. Myös jatkuvaa henkilöstön kouluttamista mahdollisten virheiden ennaltaehkäisyyn ja laadun kehittämiseen tulee pitää yllä. Jokaisen yrityksen työntekijän tulisi laittaa täysi työpanoksensa laatujohdamiseen ja tämä vaatii yrityksen johtajalta jonkin verran töitä, jotta hän saa työntekijänsä mukaan. (TQM-Total Quality Management- laaja-alainen laatujohdaminen.)



### 3 SIDOSRYHMÄT JA VERKOSTOITUMINEN

Yritys on riippuvainen sidosryhmistään ja sidosryhmät taas vastavuoroisesti yrityksestä. Näin ollen molemminpuolinen sujuva yhteistyö on tärkeää. Seuraavassa olemme ottaneet esimerkiksi muutaman toimeksiantajamme kannalta keskeisen sidosryhmän ja kerromme niiden toiminnasta ja niiden asemasta yritykseen ja sen toimintaan. Sidosryhmien jälkeen käsittelemme verkostoitumista ja siihen liittyviä asioita. Verkostoitumista käsittelemme lähinnä voittoa tavoittelemattoman yhdistyksen kannalta.

#### 3.1 Eri sidosryhmät

Henkilöstö on yksi tärkeä sidosryhmä yritykselle. Henkilöstöllä on tietyt odotukset yritystä kohtaan ja ne koskevat lähinnä olosuhteita työpaikalla, palkkaa, turvallisuutta ja muita oleellisia seikkoja. Henkilöstön tulisi saada olla mukana yrityksen toiminnan kehittämisessä ja yrityksen johtotason tulisi olla kiinnostunut työntekijöidensä mielipiteistä. Kun työntekijät ovat tyytyväisiä yritykseen, jossa työskentelevät, vaikuttaa se myös positiivisesti yrityksen maineeseen.

Asiakkaat ovat yrityksen elinehto. Asiakkaan tarpeet tulee täyttää ja näin ollen asiakas saa myönteistä kokemusta yrityksestä. Lisäarvotekijöiden kautta yritys saa tuotteilleen tai palveluilleen erottuvuutta kanssa kilpailijoista. Lisäarvotekijöiksi voi luetella mm. vastuullisuuden eli asiakas saa tuotteesta tai palvelusta oikeaa tietoa tai että mainos vastaa tuotetta myös oikeassa elämässä. Jos vastuullisuutta ei toteuteta oikein, saattaa asiakas tästä suivaantua ja hetken päästä asiakas on vaihtanut asiakkuuden toiseen yritykseen. (Kujala & Kuvaja 2002, 89 - 91, 94 - 95.)

Kilpailijoita ei aina nähdä omana sidosryhmänä, vaikka sidosryhmän kuvaus kertoo sidosryhmän voivan olla mikä tahansa ryhmä tai jopa yksittäinen henkilö. Näin ollen kilpailijat täyttävät sidosryhmän määritelmän. Kilpailijoita ja niiden toimimista sidosryhmänä ei voida estää, sillä kilpailijoita on aina markkinoilla. Näin ollen järkevä kohtelu kilpailijoita kohtaan on tärkeää, joku päivä kilpailija voi jopa olla yhteistyökumppani. Näin voi mm. käydä, kun yrityksiä yhdistetään keskenään. Liian läheinen yhteistyö ei kuitenkaan ole hyvästä. (Kujala & Kuvaja 2002, 100 - 101, 111 - 112.)



**KUVIO 6. Ulkoinen ja sisäinen toimintaympäristö (Isohookana 2007, 14)**

Kuvio 6 osoittaa erilaiset sidosryhmät. Jos kuviota vertaa toimeksiantajaamme, Etelä-Savon kauppakamariin, löytyy kuviosta monta samaa sidosryhmää. Etelä-Savon kauppakamarin ulkoisia sidosryhmiä ovat mm. kilpailijat eli yritykset, jotka järjestävät samantyyllisiä koulutuksia. Toinen kauppakamarin tärkeä sidosryhmä ovat asiakkaat, joita ilman heidän toimintansa ei olisi mahdollista. Etelä-Savon kauppakamarilla on monia erilaisia asiakkaita, mutta suurin asiakasryhmä koostuu yrityksistä.

Yhteistyökumppanit ovat tärkeitä, sillä yhteistyöstä on apua kaikille osapuolille. Yhteistyökumppaneiden avulla kauppakamari saa esim. helpommin tiloja vuokrattua koulutuksilleen ja yhteistyö tuo taloudellista etua myös toimintaan. Nämä ovat markkinointiympäristön kannalta katsottuja toimijoita. Markkinointiympäristöön liittyvät eri asiat voi nähdä kuviosta 6 sen vasemmasta sarakkeesta.

Muu toimintaympäristö ja ne tahot, joita kauppakamari toiminnassaan käyttää ovat mm. tiedotusvälineet. Myös pankkien ja vakuutusyhtiöiden kanssa kauppakamarilla

on suhteita. Pankit ja vakuutusyhtiöt saattavat mm. olla kauppakamarin jäseniä ja näin ollen yksi sidosryhmistä. Myös erilaiset järjestöt ja kunnat ovat mukana kauppakamarin toiminnassa lähinnä asiakkaan roolissa. Sisäinen toimintaympäristö käsittää työntekijät, jotka ovat kauppakamarin tärkein osa. Yhteistyökykyinen henkilöstö on äärimmäisen tärkeä osa toiminnan sujuvuutta.

### **3.2 Sidoryhmien toiminta**

Nykyään, 2000-luvulla yritystoiminta on muuttunut vastuullisemmaksi ja sidoryhmät toimivat yhteistyössä yrityksen kanssa ja haluavat olla mukana kehittämässä vastuullista liiketoimintaa. Vastuullinen liiketoiminta on muiden huomioonottamista ja yhteistyön tekemistä. Usein yrityksen sidoryhmillä on siihen myös tarvittavat resurssit. Vastuuttomasta toiminnasta on haittaa koko sidoryhmäverkostolle mm. yhteistyökumppaneille, työntekijöille ja osakkeenomistajille. Sidoryhmänäkemys on tärkeää sidoryhmien toiminnan kannalta, jotta sidoryhmät osataan huomioida oikealla tavalla. Vuorovaikutus ja johtaminen eivät ole uusia käsitteitä sidoryhmien kannalta. Nykyisin kiinnitetään huomiota sidoryhmien näkemyksiin ja tarpeisiin, jopa strategiselta tasolta asti. (Kujala & Kuvaja 2002,14 - 17.)

#### *Sidoryhmäajattelu ja sidoryhmävuoropuhelu*

Sidoryhmäajattelussa voidaan pitää tärkeänä myös muiden arvoja. Yritys ei voi pelkästään toimia itseään ajatellen, vaan sen täytyy ottaa huomioon myös muut sidoryhmät. Yritys, joka on vastuullinen, ottaa toiminnassaan huomioon sidoryhmiensä arvot, odotukset sekä näkemykset. Sidoryhmät vastavuoroisesti antavat yritykselle liikeidean ja mission yrityksen toimintaa varten. Sidoryhmillä on eri roolit liiketoiminnassa ja ne voidaan nähdä seuraavalla tavalla: ajattelulla, että kaikki sidoryhmät ovat yhtä tärkeitä ja heidän roolinsa on tärkeä. Toisena ääripäänä on ajattelutapa, missä muita sidoryhmiä ei pidetä yhtä tärkeinä, vaan omistajien omia tarpeita korostetaan. Välittävästä johtamisesta puhuttaessa tärkeäksi arvoksi nousee sidoryhmien kuuleminen ja aito välittäminen niiden hyvinvoinnista. Ilman sidoryhmien hyvinvoinnista huolehtimista, ei yhteistyö eikä tuloksellisuus kanna hedelmää. Avoimuus on tärkeää yrityksen ja sidoryhmien välillä ja tämä näkyy siinä, että yritys kertoo omasta toiminnastaan sidoryhmän jäsenille. Sidoryhmäajattelussa pohdiskellaan

näkökulmaa, mikä edustaa etiikkaa ja liiketoimintaa. Sidosryhmäajattelu pohjautuu siihen, että yritykset ovat olemassa sidosryhmiä varten. Jokainen sidosryhmä on yhtä tärkeä ja kaikkien sidosryhmien tarpeet pyritään huomioimaan. Erilaiset tehokkuusperusteet puoltavat asiaa, jonka mukaan sidosryhmien tasapuolinen kohtelu on merkittävää. Näiden avulla voidaan saavuttaa yritykselle kasvua ja tuloksia. Tehokkuusperusteiden ja moraalisten perusteiden tulee olla yhtenäiset. Joskus ne voivat kuitenkin olla keskenään ristiriidassa. Toisaalta, tulisi toiminnassaan olla tehokas, mutta se olisi samalla tehtävä moraalisesti oikealla tavalla. Jokaisella yrityksellä ja sidosryhmällä on omat arvomaailmansa. Ensin yritys määrittää omat arvonsa, minkä jälkeen yritys vertaa omia arvojansa sidosryhmiensä kanssa ja etsii niistä yhtenäisyyksiä.

Sidosryhmävuoropuhelu on tärkeää molempien osapuolten kannalta ja käydyt keskustelut on hyvä dokumentoida, jotta myöhemmin voidaan tarkastella, miten vuoropuhelut sidosryhmien ja yrityksen kanssa on onnistunut. Vuoropuhelussa yritys voi saada sidosryhmänsä ymmärtämään arvojaan paremmin ja toimimaan niin, että sidosryhmät kannattavat näitä arvoja ja lupaavat sitoutua niihin. Parhaimmassa mahdollisessa tilanteessa molemmat osapuolet ymmärtävät toistensa arvot ja motiivit. Vuoropuhelun tärkeänä asiana voidaan pitää sitä, että osapuolet oppivat näkemään asioita myös toistensa kannalta ja samalla vuoropuhelu voi synnyttää pitkäaikaisen yhteistyösuhteen näiden kahden välille. (Kujala & Kuvaja 2002, 59 - 62, 70 - 73, 84 - 85.)

Sidosryhmien väliset vuoropuhelut saavat alkunsa yleensä jostain prosessista. Kuvio 7 osoittaa yrityksen yleisimmät sidosryhmät. Näiden alla mainittujen sidosryhmien kanssa yrityksen kannattaa harkita sidosryhmävuoropuhelua. Vuoropuhelu on kokonaisuus, jonka eri muodot toimivat aktiivisesti keskenään. Sidosryhmävuoropuhelu on eri asia kuin pelkkä normaali yhteydenpito yrityksen ja sidosryhmän kesken. Se on olennainen osa yrityksen strategisia päätöksiä. Vuoropuhelut vaativat tietynlaisia resursseja kuten taloudellisia ja henkilöresursseja. Tämän vuoksi myös johdon tulee ymmärtää vuoropuheluiden tärkeys. Vuoropuhelut vaativat oman aikansa, mutta käydyt vuoropuhelut ovat hyödyllisiä, sillä ne luovat vankan pohjan tuleville päätöksille. (Kujala & Kuvaja 2002, 86 - 88.)



**KUVIO 7. Vuoropuhelun keskeisiä osapuolia (Kujala & Kuvaja 2002, 87)**

### *Sidosryhmäsuhteet*

Sidosryhmäsuhteita on erilaisia. Kaikkien sidosryhmien kanssa yhteydenpito ei ole jokapäiväistä. Sidosryhmäsuhteet voidaan jakaa aktiivisiin ja passiivisiin suhteisiin. Aktiivisessa suhteessa yritys kysyy sidosryhmän mielipiteitä ja haluaa sen olevan osallisena päätöksenteossa. Jos sidosryhmäsuhde on passiivinen se välittää erilaisia tietoja sidosryhmälleen, mutta se ei aktiivisesti hae sidosryhmältä mielipiteitä. (Kujala & Kuvaja 2002, 133–134.)

### **3.3 Yleistä verkostoitumisesta**

Hakasen ym.(2007,11) mukaan verkostoitumista voidaan kuvata eräänlaiseksi sosiaalisiksi organisaatioinnovaatioksi. Viimeisimmän 20 vuoden aikana on yritysten yhteistyöhankkeiden määrä kasvanut merkittävästi. Aina siitä lähtien se on ollut olennainen osa yritysten liiketoimintaa. Verkosto-sanana ymmärtää lähes jokainen, mutta silti sen voi käsittää jokainen henkilö eri tavalla. Verkostoituminen on nykyään levinnyt ympäri maailmaa ja verkostoja muodostetaan yhä enemmän. Varsinkin isommat yritykset ovat olleet merkittävässä asemassa verkostoitumisen tiellä, vaikka pk-yritysten voisi kuvitella hyötyvän siitä enemmän. Suomessa toimiva Nokia on yksi hyvä esi-

merkki verkoston luomisessa, sillä Nokiella on useita satoja erilaisia yhteistyökumppaneita. Nykyään, kun kilpailu markkinoilla on kiristynyt, on yritysten tärkeää tukeutua yhteistyöverkkoonsa. Yhteistyöverkkojensa ansiosta yritys voi minimoida kustannuksiaan, laajentaa markkina-aluettaan, maksimoida asiakkaan saama hyöty sekä hyödyntää verkostokumppanien taitamaa ammattitaitoa. Ilman verkostoitumista, ei yritys pysty toimimaan täydellä teholla. Verkostoituminen on yksi tie yrityksen menestymiseen ja yritys, mikä hyödyntää toisten vahvuuksia, on myös itse vahvoilla. (Hakanen ym. 2007, 19 - 20.)

Verkostoituminen tarkoittaa käytännössä sitä, että vähintään kolme eri yritystä tekee yhteistyötä keskenään. Näillä kaikilla kolmella osapuolella on selkeät ja yhteiset tavoitteet. Verkostoitumisessa juuri yhteistyö nousee esiin yhtenä tärkeimmistä asioista. Kun puhutaan verkostoitumisesta, kohdataan usein käsite nimeltään vaihdanta. Verkostoitumisessa on kyse eräänlaisesta vaihdannasta yritysten välillä. Verkostoitumiseen liittyvää verkostoa voidaan käsitellä joko yhden yrityksen näkökulmasta tai siihen voidaan ottaa esimerkiksi useampi yritys. Verkoston tarkoitus on se, ettei jokaisen yrityksen tule lähteä tekemään kaikkea itse, vaan hyödyntää vaihdantaa yhteistyökumppaneidensa eli toisten yritysten kanssa. Tämän takia yritykset useimmiten verkostoituvat, sillä yrityksillä ei ole resursseja tehdä kaikkea omatoimisesti ja tämä tapa tulee myös edullisemmaksi. (Verkostoituminen-perusteet 2011.)

Verkostoituminen tarkoittaa kahta asiaa. Ensimmäinen asia on se, että yritys luo ulkopuolisia yhteyksiä. Yhteyksien luominen tulee myös automaattisesti, mutta verkostoitumisessa se on suunniteltua ja harkinnanvaraista. Toinen asia, mitä verkostoituminen käsittää on se, että ymmärretään verkostojen mekaniikka, jotta niistä saadaan täysi hyöty irti. Yleensä yhteistyön ei ajatella olevan verkostoitumista, sillä se on niin tavanomaista, ettei sitä välttämättä osata yhdistää verkostoitumiseen. Kaksi yhteistyötä tekevää osapuolta muodostaa kuitenkin jo suuren verkoston, sillä näiden molempien osapuolien mukana tulee monia muita verkostoja. Yhteistyö ei kuitenkaan tarkoita sitä, että jompikumpi osapuoli omistaa toisen. Omistaminen luo riippuvuussuhteen ja tämä johtaa siihen, että kumpikin näistä verkostoista sulautuu yhteen, joka ei ole toivottavaa. Yhteistyötä tekevien osapuolten tulee myös olla tasavertaisia. Jos tasavertaisuutta ei löydy, on kyseessä epäsymmetrinen suhde, jossa toinen on kokoajan enemmän vahvoilla. (Grönroos 2003, 139.)

Hakanen ym. (2007,40 - 44.) kuvaa verkostoitumisen olevan pidempiaikaista yhteistyötä win-win-ajattelutavalla. Win-win-ajattelutavassa kaikki osapuolet saavat tavoittelemansa tuloksen.. Verkostoitumiseen voidaan liittää mm. seuraavat termit: yritysyhteistyö, partneship, kumppanuus, myyntiverkostot ja allianssi. Suhteet ovat yritykselle tärkeitä strategisia valintoja. Verkostosuhteet liittyvät lähinnä ulkoisiin suhteisiin, niiden hoitoon ja kehittämiseen. (Hakanen ym. 2007, 103.)

### *Verkostokyvykkyys*

Verkostokyvykkyys liittyy olennaisena osana verkostoitumista. Se tarkoittaa toimivaa yhteistyötä verkostojen välillä. Yhteistyökyvykkyudessa tarvitaan suhteiden rakennustaitoa. Verkostot koostuvat kolmesta eri ulottuvuudesta. Niistä ensimmäinen on verkoston yleinen rakenne eli mitä asioita ja osapuolia siihen kuuluu, kuinka yhteneväinen verkosto on ja verkostojen eri osapuolien omat vastualueet. Toisena ulottuvuutena voidaan pitää verkostojen suhteen laatua eli osapuolten välistä luottamusta, suhteiden toimivuutta ja suhteiden läheisyyttä. Viimeisenä ulottuvuutena on kognitiivinen ulottuvuus eli viestinnän ulottuvuus. Siinä vuorovaikutuksen tulisi olla mahdollisimman selkeää ja sellaista, että kaikki puhuvat ns. samaa kieltä. Kyvykkyys yhteistyöhön voi olla joko synnynnäisesti opittu tai harjoittelun kautta opittu kyky rakentaa erilaisia suhteita. Näiden suhteiden tulee perustua luottamukseen, sitoutumiseen ja keskenään kommunikointiin. Kun yhteistyökyvykkyys toimii, on verkostojen tuloksellisuus myös parempi. Yhteistyökyvykkyuden puuttuessa toiminta hidastuu ja samalla yhteistyön perusteet saattavat hävitä. (Hakanen ym. 2007, 34 - 35, 41.)

Jokaisella osapuolella on rajoitettu toimivalta verkostoitumisessa eli jokaisella on oma tehtävänsä yhteistyön kannalta ja määrättyä tehtävää tulee noudattaa. Jokainen noudattaa omaa osaamisaluettaan ja toimii samalla yhteistyössä muiden kanssa. Yrityksen tietojen puutteellisuus johtaa usein siihen huomioon, että opi-tekemällä-tekniikka on hyvin tärkeää verkostoitumisessa. Opi-tekemällä-tekniikkaa voi oppia vain käytännössä ja saamien kokemusta kautta. (Ford ym. 2003, 178 - 179.)



**KUVIO 8. Verkostonluomisen seitsemän askelta (Hakanen ym. 2007, 68)**

Kuvio 8 osoittaa verkostonluomisen seitsemän eri askelta. Nämä askeleet toimivat systemaattisesti ja muodostavat sisäisen ydinryhmän merkityksen verkostonluomisessa. Näillä seitsemällä askeleella kuvataan verkostoitumisen eri vaiheita alkupohdinnoista lopullisiin päätöksiin. Askeleita tulisi noudattaa määrättyssä järjestyksessä ja mitään kohtaa ei tulisi unohtaa tai jättää välistä. (Hakanen ym. 2007, 68.)

Opinnäytetyömme toimeksiantaja, Etelä-Savon kauppakamari, luo omia verkostojaan hyvin pitkälti edellä mainitun verkostonluomisen kautta. Liikeidea heillä on jo alusta asti selkeä, sitä ei ole tarvinnut erikseen selkiinnyttää. Heidän toimintansa lähtee kumppanien kartoittamiselle eli he valitsevat tarvittavat yhteistyökumppanit toimintaansa. Tämän jälkeen he etsivät yhteisen hyödyn eli millainen toimintatapa hyödyttää molempia osapuolia. Kun verkostoa perustetaan, tulee myös kaikkien osaamistarpeet selvittää. Viides askel kuvaa myönteisen ja samalla tehokkaan ilmapiirin luomisen. Tätä toimintatapaa myös kauppakamari hyödyntää toiminnassaan. Kaksi viimeistä askelta verkostonluomisessa kuvaa toimintatapojen suunnittelua ja sen tärkeyttä samalla kun hallitaan myös verkostoa. Lopuksi päädytään siihen, että sopimuksia teh-



dään puolin ja toisin. Nämä sopimukset voivat olla asiakkaiden tai yhteistyökumppaneiden kesken tehtyjä.

### **3.4 Verkostoitumisen hyödyt**

Miksi yritykset verkostoituvat? Mikä on niiden tärkein motiivi? Tärkeimpänä syynä voidaan pitää yrityksen kannattavuuden paranemista ja kilpailuedun saamista. Kannattavuus saavutetaan sillä, että yritykset tekevät yhteistyötä ja näin ollen kustannukset pienenevät. Kilpailuetu saavutetaan, kun kahdella yrityksellä on molemmilla oma asiantuntijuus toimialastaan ja nämä asiantuntijuudet yhdistetään. Muita motiiveja ovat mm. riskien jakaminen yhteistyökumppaneiden kanssa, menojen pieneminen, osaamisen yhdistäminen ja markkinoille pääsyn nopeutumisen.

Verkostonrakentaminen vie oman aikansa, eikä se tapahdu hetkessä. Verkostonrakentamiseen käytettävää aikaa ei voida ennalta tietää. Useimmiten nopeat verkostoitusratkaisut eivät ole hyväksi, sillä toimiva verkko ei rakennu hetkessä, vaan vaatii tarkkaa suunnittelua ja harkintaa. On mietittävä, mitä toinen yritys tuo omalle yritykselle, mitä hyötyä yhteistyöstä on ja sopiiko kyseinen yhteistyökumppani ylipäättään omaan liikeideaan. Verkostossa on aina useampi osapuoli mukana ja on muistettava, että tavoitteiden tulisi olla samansuuntaiset, joskaan identtisiä ne eivät koskaan voi olla. Joskus toisen mielestä onnistunut lopputulos, on toisen osapuolen mielestä epäonnistunut. Tavoitteiden ollessa erilaisia, ei yhteistyö kannu hedelmää, eikä yhteistyötä ole järkevää aloittaa. Epäonnistuneet verkostoitumiset yleisesti johtuvat mm. seuraavista syistä: yhteistyökumppaneiden erilaisista näkemyksistä, sitoutumattomuudesta, vuorovaikutuksen puutteellisuudesta ja sovittujen asioiden laiminlyömisestä.

Verkostosuhteissa ihmiset ja yritykset ovat erilaisia ja kullakin on erilaiset lähtökohdat. Mitä lähempänä yritysten lähtökohdat ovat toisiaan, sitä helpompi on löytää yhteinen linja. Yhteensopivuudesta puhuttaessa on kumppanien valinta tärkeässä osassa. On tärkeää valita juuri oikeat kumppanit yhteistyöhön, sillä virhearviot voivat tulla kalliiksi yrityksen imagon ja samalla myös talouden kannalta. (Hakanen ym. 2007, 25 - 30.)

On tärkeää huomioida tiettyjen asioiden yhteensopivuus yhteistyötä tehdessä. Näitä asioita ovat samat tavoitteet, päämäärät sekä visiot. Yritysten tulee yhdistää vahvuutensa, jotta verkostoitumisesta saa kaiken tarvittavan hyödyn irti. Vaikka tavoitteet eivät olisikaan joka suhteessa samat, niiden tulee kuitenkin olla toisilleen yhteensopivia ja yritysten kannattaa määritellä ne ennen yhteistyön aloittamista. On hyvä huomioida myös toisen yrityksen tarpeet ja tutustua toiseen kunnolla. Yhteensopivuudet koostuvat strategioiden, toimintojen ja kulttuurien yhteensopivuudesta. Kulttuurinen yhteensopivuus sisältää yhteiset arvot, odotukset ja miten kukin toimii sovitussa yhteistyössä. (Hakanen ym. 2007, 30 - 31.)

#### **4 KEHITTÄMISKYSELYN TOTEUTTAMINEN**

Opinnäytetyömme yhtenä osana oli toteuttaa tutkimus, jonka avulla oli tarkoitus selvittää HHJ-kurssin käyneiden henkilöiden mahdollinen kiinnostus HHJ-alumnitoiminnan jatkamiseksi. Aluksi esittelemme lyhyesti toimeksiantajamme. Tämän jälkeen avaamme tarkemmin käsitteet: HHJ-kurssi ja HHJ-tutkinto ja mitä ne pitävät sisällään. Tämän jälkeen kuvailemme tutkimuksen toteuttamisen ja kaikki toimenpiteet, jotka siihen liittyivät. Ensin kuvailemme opinnäytetyömme alkuperäistä suunnitelmaa ja miten lähdimme toteuttamaan sitä. Tämän jälkeen kuvaamme lopullisen suunnitelman, josta teimme opinnäytetyömme. Tutkimusmenetelmissä kerromme valitsemastamme menetelmästä ja siitä, kuinka tutkimusaineisto hankittiin.

##### **4.1 Kauppakamarien toiminta**

Kauppakamarien tehtävänä on toimia yhteistyössä yritysten kanssa edistäen niiden kasvua ja toimintaa. Kauppakamareita on Suomessa yhteensä 19 ja jäseniä lähes 17 200. Näistä valtaosa on yrityksiä. Kauppakamarien ohella toimii ns. yhteiselimenä keskuskauppakamari, jonka tehtävänä on auttaa yrityksiä niin kotimaisessa kuin kansainvälisessäkin kilpailussa. Keskuskauppakamarin toiminnan lähtökohtana on tarjota kansalaisille vauraat ja hyvät elinolosuhteet niin Suomessa kuin EU:ssa.

Kauppakamarit järjestävät tietyin väliajoin erilaisia tilaisuuksia, joista suurin osa koostuu koulutuksista. Kauppakamarien toiminta perustuu siihen, että he perivät jä-

seniltään jäsenmaksun ja jäsenmaksun avulla he auttavat yrityksiä heidän toiminnassaan. Kauppakamarit ovat jaoteltu eri alueiden mukaan, esimerkkinä Hämeen kauppakamari, Etelä-Savon kauppakamari ja Länsi-Uudenmaan kauppakamari. Jotkin kauppakamarit ovat nimetty myös kaupunkien mukaan, esim. Turun kauppakamari, Kuopion kauppakamari ja Rauman kauppakamari. (Keskuskauppakamari – kauppakamarit 2011.)

### *Etelä-Savon kauppakamari*

Etelä-Savon kauppakamarin vuoden 2011 toimintasuunnitelmassa kauppakamari on kuvannut missiokseen Etelä-Savon elinkeinoelämän kilpailukyvyn parantamisen. Heidän visionsa mukaan Etelä-Savon kauppakamari on paras asiantuntija elinkeinoelämässä ja samalla maakunnan päävaikuttaja.

Etelä-Savon kauppakamarin strategiset päämäärät koostuvat mm. saavutettavuudesta, johon kuuluvat aikataulut ja palvelut. Väestönkehitys ja alueen vetovoima, johon kuuluvat maassamuutto, maahanmuutto sekä maakunnan mielikuva ovat tärkeitä. He haluavat myös edistää kansainvälistymistä maakunnassa eli he pyrkivät lisäämään omassa maakunnassaan käytävää kauppaa, palveluita sekä vientiä. Strategisiin päämääriin kuuluu myös uusien yritysten syntymisen edistäminen ja jo olemassa olevien yritysten kasvun, kehityksen ja kilpailukyvyn avustaminen.

Etelä-Savon kauppakamari tarjoaa koulutusta, asiantuntijuutta sekä verkostoja liiketoiminnan kehittämiseen. Se on samaan aikaan vaikuttaja, edunvalvoja, tiedonvälittäjä ja palvelujen tuottaja. (Etelä-Savon kauppakamari- Toimintasuunnitelma 2011.)

Kauppakamarin päivittäiset työtehtävät liittyvät pitkälti sen asiakkaisiin. Työtehtäviin kuuluu mm. laskutusta, yhteydenpitoa asiakkaisiin, eri kauppakamareihin, tapaamisten järjestelemistä sekä yleisiä toimistotöitä. Työtehtävät vaihtelevat kuitenkin päivittäin ja yleisesti ottaen kauppakamarin työtehtävät ovat monipuolisia.

## 4.2 HHJ- kurssi ja HHJ-tutkinto

HHJ-lyhenne tarkoittaa hyväksytyä hallituksen jäsentä. Koko HHJ-koulutuskokonaisuus muodostuu muutamasta osa-alueesta, joita ovat HHJ-kurssi, HHJ-tutkinto, valtakunnallinen HHJ-seminaari sekä erilaiset HHJ-alumni tapahtumat.

### HHJ-kurssi

HHJ-kurssin tarkoituksena on auttaa henkilöitä hyödyntämään omaa hallitustyöskentelyänsä paremmin. HHJ-kurssi sopii siis niille henkilöille, jotka jo tekevät hallitustyötä tai aikovat siihen tulevaisuudessa mukaan. HHJ-kurssin myötä henkilöt osaavat paremmin myös kehittää omaa hallitustyöskentelyään. (Kauppakamari- Hyväksytyt hallituksen jäsen 2011.)

HHJ-kurssin tarkoituksena on edistää yrittäjyyttä sekä tukea pk-yritysten kasvua. Tällä saadaan aikaan uusia työpaikkoja ja turvataan vanhojen työpaikkojen säilyminen. Esimerkiksi yrittäjä, omistajat, yritysjohto ja rahoittajat tarvitsevat taustalleen kokeneita asiantuntijoita ja liiketoimintaosaajia, jotta yritys pystyy mm. kasvamaan, kehittymään ja laajentamaan markkinoitaan. Kurssi sisältää neljä puolen päivän jaksoa, joiden lisäksi kurssi sisältää ryhmätyön ja lukupaketin. Kurssi käsittelee hallituksen kokoonpanoa, roolia, vastuita, riskienhallintaa ja muita erilaisia työmuotoja.

HHJ-kurssitoiminta alkoi vuonna 2005 ja se on levinnyt ympäri Suomea siitä asti. Tampereen kauppakamari ja Hallituspartnerit ry käynnistivät silloin ensimmäisen HHJ-kurssin. Tällä hetkellä on toteutettu yhteensä yli 160 HHJ-kurssia. Joka vuosi niitä järjestetään yhteensä noin 35. Kurssin on huomattu auttavan hallitustyöskentelyä mm. aktivoimalla ja kehittämällä sitä. HHJ-konsepti on palkittu toiseksi parhaana osaamisen kehittämisohjelmaksi maailman kauppakamareiden konferenssissa, jonka World chamber federation oli järjestänyt vuonna 2007 Turkissa. Valinnan suoritti kansainvälinen tuomaristo ( HHJ-HHJ Suomessa ja palkinnot 2011.)

HHJ-kurssin hinta vuonna 2011 on normaalihintaisena 1650 €+ alv ja jäsenhintaisena 1100 €+ alv. HHJ-kurssille voi ilmoittautua siten, että rekisteröityy ensin HHJ-

rekisteriin, minkä jälkeen kurssille on mahdollista ilmoittautua rekisterin kautta. (HHJ -HHJ-kurssi 2011.)

### **HHJ-tutkinto**

HHJ-tutkinnon pystyi ensimmäistä kertaa suorittamaan Tampereella. Valtakunnallinen tutkinto järjestettiin joulukuun 2006 ja tammikuun 2007 välisenä aikana. HHJ-tutkinto käsittää kaksi ennakkotehtävää ja jos nämä kaksi ennakkotehtävää suorittaa hyväksytysti, kutsutaan henkilö tutkintopäivään. Ennakkotehtäviä on valittavana yhteensä neljä kappaletta, joista osallistuja saa valita kaksi itselleen mieluisinta aihealuetta. Kun tehtävät on tehty, ne arvioidaan asteikolla hyväksytty/ hylätty. Tutkintopäivän aikana käydään läpi edellä mainitut tehtävät sekä suoritetaan monivalintakoe. Jotta tutkinnon saa suoritettua, on tutkintopäivään ehdottomasti osallistuttava. Kun henkilö on suorittanut ko. tutkinnon, saa hän käyttää vapaasti HHJ-nimitystä.

Kyseinen tutkinto järjestetään kahdesti vuodessa ja tutkinnon suorittamispaikkakuntana toimii Tampere. Ajankohdat ajoittuvat alkukevääseen ja syksyyn. HHJ-tutkinnon voi siis suorittaa henkilö, joka on saanut jo aiemmin todistuksen HHJ-kurssista. Kyseisen kurssin tulee olla kokonaan suoritettu, ennen kuin tutkintoa voi lähteä tekemään. Tutkinnon hinta on 300 €+alv 23 %, jos ennakkotehtäviä ei saa hyväksytysti läpi, veloitetaan puolikas tutkintomaksu, eli 150 €+ alv 23 %. Taulukko 1 kuvastaa HHJ-tutkinnon suorittaneita henkilöitä ympäri Suomea aikavälillä vuodesta 2007 kevääseen 2011 asti. (HHJ -HHJ-tutkinto 2011.)

**TAULUKKO 1. HHJ-tutkintolaiset (HHJ-tutkinnon suorittaneet 2011-HHJ)**

<b>HHJ-tutkinnon suorittaneita</b>	<b>Lukumäärä</b>
<b>vuonna 2007</b>	75
<b>keväällä 2008</b>	175
<b>syksyllä 2008</b>	131
<b>keväällä 2009</b>	160
<b>syksyllä 2009</b>	169
<b>keväällä 2010</b>	147
<b>syksyllä 2010</b>	170
<b>keväällä 2011</b>	144

HHJ-tutkinnon on vuoden 2011 huhtikuuhun mennessä suorittanut hyväksytysti yhteensä 1171 henkilöä (HHJ-tutkinnon suorittaneet 2011-HHJ).

**4.3 Alumnitapaamisen suunnittelu**

Opinnäytetyömme aiheena oleva HHJ-alumnitoiminnan kehittämisprosessi sai alkunsa siitä, kun suunnittelimme järjestävämme HHJ-tutkinnon suorittaneille henkilöille alumnitapaamisen Varkaudessa 18.5.2011. Tapaaminen olisi ollut Itä-Suomen alueella ensimmäinen. Tapaamista ei toteutettu vähäiseksi jääneen osallistujamäärän vuoksi. Seuraavassa kuvailemme, miten tapaaminen olisi järjestetty, jos riittävä määrä osallistujia olisi ilmoittautunut tapaamiseen.

*Alumnitapaamisen päivänohjelma*

Alumnitapaamista varten olimme suunnitelleet päivän ohjelman (liite 1), jonka mukaan tapaaminen olisi edennyt. Tapaaminen olisi alkanut kello 13.30 ilmoittautumisilla ja tulokahveilla ja varsinainen ohjelma olisi alkanut kello 14.00. Tapaaminen olisi kestänyt noin kello 18.30:een asti, jonka jälkeen olisi ollut yhteiskydytykset kotiin.

Päivän ohjelma olisi koostunut avauspuheen lisäksi luennoitsijoiden puheenvuoroista ja aiheisiin liittyvistä keskusteluista. Päivän päätteeksi tarjoiluna olisi ollut buffetate-

ria. Tapaamisen hinta olisi ollut 120 €- alv 23 % henkilö, mikä olisi laskutettu jälkikäteen osallistujilta.

Luennoitsijaehdokkaita oli aluksi useita, joista osa karsiutui päällekkäisyyksien sekä muiden esteiden vuoksi pois. Lopulta meillä oli kolme vahvaa luennoitsijaa, jotka lupautuivat puhumaan ennalta sovituihin aiheista. Luennoitsijoihin olimme yhteyksissä useampaan otteeseen sekä sähköpostitse että puhelimitse.

Aiheina olisi ollut Eero Ottilan myötä ”kokemuksia hallituksen muodostamisesta”, ”hallitusjäsenpankista” sekä ”hallituspartnerit organisaatiosta”. Lari Junkkarin aiheena olisi ollut ”Sukset ristissä hallitustyöskentelyssä” ja kolmannen luennoitsijan Harri Forssin aiheena olisi ollut ”Hallitus ja Strategia, Case Kovil Oy”.

Suunnittelimme tapaamiseen yhteiskyyditykset. Yhteiskyydityksiä varten olimme yhteydessä kahteen eri linja-autoyhtiöön, joita kilpailutimme. Hyväksyimme Ihastjärven linja Oy:n tarjouksen. Kuljetukset olisivat lähteneet Mikkelistä, Kuopiosta, Iisalimesta ja Joensuusta. Tapaaminen olisi ollut Warkaus-salissa, johon kaikilla osapuolilla olisi suurin piirtein ollut samanpitäinen matka.

#### *Tapaamisen toteutus*

Lähetimme kutsun yhteensä noin 500 henkilölle. Osallistujia ilmoittautui tapaamiseen yhteensä 21 henkilöä, kieltäytyneitä oli 167 ja ei vastanneita 309.

Kun saimme tietää osallistujamäärän, keskustelimme tapaamisen järjestämisestä muiden kauppakamarien päättäjien kanssa. Lopulta tulimme siihen lopputulokseen, että minimiosallistujamäärän olisi pitänyt olla yhteensä vähintään 50 henkilöä, jotta tapaamista olisi ollut ylipäätään järkevä järjestää. Saamiemme palautteiden mukaan tapaamisen ajankohta, 18.5.2011, oli vastaanottajille epäsopiva. Usealla vastaajista oli juuri samaan aikaan sovittuna muita menoja, minkä johdosta he eivät pystyneet osallistumaan tapaamiseen. Kommenttien perusteella henkilöillä olisi silti ollut kiinnostusta osallistua ko. tapaamiseen, mutta päällekkäisyyksien vuoksi se ei ollut mahdollista. Palautteista oli hyötyä myös tulevaisuutta ajatellen, sillä vastauksista päätellen ajankohdan tulisi mielellään olla toinen. Ajankohdan valitseminen yleisesti ottaen on aina

vaikeaa, mutta kommenttien perusteella tapaaminen olisi paras järjestää joko syksyllä tai alkukeväästä. Ilmoitimme osallistujille, että tapaaminen on peruttu tällä kertaa, mutta vastaavia tapaamisia järjestetään tulevaisuudessa, mikäli osallistujilla on siihen mielenkiintoa.

Toteutimme vastaanottajille Lyyti-nimisellä ohjelmalla kutsut, mitkä sisälsivät mm. päivän ohjelman, hinnan ja ilmoituksen lähteivistä yhteiskyydeistä. Samalla kutsusta löytyi ilmoittautumislomake, johon pystyi ilmoittamaan, osallistuuko ko. tapaamisen vai ei. Vastaanottajilla oli vastaamisaikaa yhteensä noin kaksi viikkoa.

Tapaamisen jälkeen vastaanottajille olisi lähtenyt vielä kysely koskien tapaamista. Kyselyssä olisimme kysyneet, miten luennoitsijat onnistuivat puheissaan, vastasiko tapaaminen henkilön odotuksia ja miten tapaamista voisi kehittää jatkossa. Kyselyyn olisi myös sisällytetty se, miten me järjestäjinä onnistuimme osallistujien vastaanottamisessa, opastuksessa ja millaisina osallistujat kokivat tilat, ruokailun ja kuljetuksen. Yksi kysymys olisi koskenut tapaamisen hyödyllisyyttä eli antoiko tapaaminen uutta tietoa, jota osallistuja voi hyödyntää työelämässä/ hallitustyöskentelyssä. Lopuksi olisimme vielä tiedustelleet tapaamisen yleisarvosanaa.

#### **4.4 HHJ-alumnitoiminnan kyselyn toteuttaminen**

Lopullinen opinnäytetyömme koostui alumnitoimintaan liittyvästä kyselystä. Kyselyssä kysyimme Itä-Suomen kauppakamarien alueen HHJ-kurssin käyneiltä heidän mielipiteitään alumnitoiminnasta. Eli kuinka sitä tulisi kehittää jatkossa, mitä vastaajat toivoisivat siihen lisättävän ja millaista toiminnan tulisi olla kurssin päätyttyä. Halusimme vastauksista ikään kuin jatkumoa sille, ovatko ylipäätään kurssin jälkeen vastaanottajat halukkaita yhteisiin tapaamisiin. Kyselyyn otimme HHJ-kurssin käyneitä kolmesta eri toimialueesta. Nämä toimialueet olivat seuraavat, Etelä-Savon kauppakamari, Kuopion kauppakamari ja Pohjois-Karjalan kauppakamari. Rajasimme kyselyn näihin kolmeen toimialueeseen, sillä nämä edellä mainitut kolme kauppakamaria tekee yhteistyötä keskenään ja ne sijaitsevat myös alueellisesti lähellä toisiaan.

Jos mukaan olisi otettu kaikki Suomen HHJ-kurssin käyneet, olisi tutkimus ollut liian laaja ja kohdennettuja vastauksia ei olisi saatu. Lähettämällä kysely näiden kolmen



toimialan jäsenille, saimme tarkat vastaukset ja toimeksiantajamme sai näin ollen kyselystä täyden hyödyn.

Kyselymme toteuttaminen alkoi sillä, että aloimme pohtia mahdollisia kysymyksiä, joita esitämme vastaajille. Kysymysten avulla toivoimme saavamme mahdollisimman selkeät, mutta samalla monipuoliset vastaukset esittämiimme kysymyksiin. Päädyimme kyselyssämme siihen, että siitä ei tehtäisi liian pitkää ja tämä oli myös toimeksiantajamme toive. Usein liian pitkät kyselyt puuduttavat vastaajaa ja me halusimme omassa kyselyssämme kysyä vain kaikista oleellisimmat kysymykset ja jättää vastaanottajalle myös vapaata sanaa eri aihealueiden myötä. Näin ollen päädyimme kyselyssä yhteensä yhdeksään kysymykseen. Myös toimeksiantajamme mukaan kysymyksiä oli tarpeeksi ja näin ollen kyselyyn oli mielekästä ja melko nopeaakin vastata.

Kyselyn toteutimme Digium-ohjelmalla, jolla lähetimme kyselyn vastaanottajien sähköpostiin. Teimme alkuun saatekirjeen, jossa kerroimme mistä kyselyssä on kyse ja miksi kyselyyn vastaaminen kannattaa. Kyselyn ollessa käynnissä, kävimme välillä seuraamassa kuinka monta henkilöä oli jo vastannut ja millaisia vastauksia olimme saaneet.

#### **4.5 HHJ-alumnitoiminnan kehittämiskysely**

Tutkimusmenetelmänä käytimme kvantitatiivista menetelmää ja mukana oli myös kvalitatiivisia ns. avoimia kysymyksiä, joiden avulla saimme kysymyksiimme haluaamme täydennystä. Kyselymme käyttämiä kysymystyyppejä olivat avoin kysymys, suljettu kysymys ja sekamuotoinen kysymys.

##### *Kyselyn toteutusajankohta & lähettäminen*

Kyselyn toteutimme 23.5.–15.6.2011, jolloin vastaajilla oli noin kuukausi aikaa vastata kyselymme. Pidensimme vastausaikaa vielä juhannukseen eli 23.6.2011 asti, jotta saimme tarpeeksi vastauksia. Lähetimme vastaanottajille muistutusviestin viikkoa ennen kyselyn sulkeutumista. Tästä oli hyötyä, sillä osa henkilöistä, jotka eivät vielä olleet vastanneet, aktivoituivat näin ollen vastaamaan kyselymme.

Teimme kyselylomakkeeseen myös saatekirjeen (liite 2), josta löytyi linkki kyselyyn. Testasimme kyselyn toimivuutta toimeksiantajalla ennen sen lähettämistä vastaanottajille. Näin varmistimme, että kysely toimii ongelmitta myös vastaanottajilla.

### *Tutkimuksen kyselylomake*

Kyselyn (liite 3) ensimmäisenä kysymyksenä meillä oli henkilön sukupuoli, jonka jälkeen kysyimme toimialuetta, johon vastaaja kuuluu. Toimialue käsitti kolme eri vaihtoehtoa: Etelä-Savon kauppakamarin, Kuopion kauppakamarin ja Pohjois-Karjalan kauppakamarin.

Seuraavana tiedustelimme vastaajien mahdollista halukkuutta siihen, haluavatko he, että kyseisiä tapaamisia ylipäätään järjestetään tulevaisuudessa. Vastaajan vastatessa ”kyllä” lomakkeeseen ilmestyi lisäkysymyksiä. Vastaavasti vastaajan vastatessa ”Ei” kysely siirsi hänet automaattisesti seuraavaan kohtaan, jossa tiedustellaan tapaamisen mahdollista osallistumismaksua. Osallistumismaksukysymys koski lähinnä, mikä osallistumismaksu olisi vastaajan mielestä sopiva tapaamiselle.

Käytimme kyselyssämme suljettuja kysymyksiä. Niitä oli kyselyssämme yhteensä neljä kappaletta. Suljettuja kysymyksiä käytimme sukupuoli, toimialue, tapaamisen tarpeellisuus sekä osallistumismaksukysymyksissä. Suljetuissa kysymyksissä eli strukturoiduissa kysymyksissä vaihtoehdot ovat annettu valmiiksi ja niitä ei voi muokata, vaan vastaaja valitsee itselleen sopivimman vaihtoehdon. Suljetuissa kysymyksissä vastaaminen on helppoa ja niihin vastaamisessa ei mene kauan. Näin ollen myös tulosten käsittely on helpompaa suljettujen kysymysten kohdalla. (Heikkilä 2010, 50 - 51.)

Kyselyssämme oli myös avoimia kysymyksiä, joihin vastaajat saivat laittaa omia mielipiteitään ja kehittämissuhteita. Saimme melko paljon vastauksia avoimiin kysymyksiin. Avoimia kysymyksiä käytetään yleisesti silloin, kun tarvitaan vastaajan omaa mielipidettä asiaan ja kun valmiita vaihtoehtoja ei ole erikseen annettu. Avoimia kysymyksiä laadittaessa kannattaa ottaa huomioon, että ne voivat usein houkutella vastaajan jättämään kohdan tyhjäksi. Avoimia kysymyksiä on usein työlästä käsitellä kyselyn päätyttyä. Vastaukset, jotka ovat kirjoitettu sanallisesti oman mielipiteen mu-

kaan, ovat usein vaikeita luokitella. Avointen kysymysten vastauksille on usein jätettävä myös tarvittava kirjoitustila ja ne kannattaa kyselyssä sijoittaa kyselyn loppupäähän. Vastaukset tuovat usein uusia näkökulmia ja ideoita tutkimusta varten. Usein toimintaan liittyvät parannusehdotukset ovat tärkeää tietoa toiminnan tulevaisuuden kannalta. Vastaukset saattavat olla myös yksilöllisiä ja ennalta arvaamattomia. Avoinmissa vastauksissa ei ole mitään tiettyä kaavaa, vaan vastaajat voivat vastata niihin haluamallaan tavalla. (Heikkilä 2010, 49 - 50.)

Kysymyksessä 5 kysyimme mahdollisia tapaamisessa esitettäviä aiheita ja mitä vastaajat haluaisivat kuulla tietyistä aihealueista. Tässä kohdassa käytimme sekamuotoisia kysymyksiä. Sekamuotoisissa kysymyksissä tietyt vastausvaihtoehdot ovat annettu valmiiksi ja niiden lisäksi yleensä yksi tai kaksi avointa vastausvaihtoehtoa, joihin vastaaja voi vastata, jos edellä annetuista vaihtoehdoista ei löydy itselleen sopivaa vaihtoehtoa. Sekamuotoisessa kysymyksessä tulisi olla vaihtoehtona ”jokin muu, mikä” vastausvaihtoehto, jos epäilee että jokin oleellinen vastausvaihtoehto puuttuu, eikä sitä itse keksi. (Heikkilä 2010, 52.)

## **4.6 Tutkimusmenetelmät**

Tässä osiossa kuvaamme mitä markkinointitutkimus tarkoittaa käsitteenä yleisesti sekä valitsemastamme otoksesta ja otantamenetelmästä. Tämän jälkeen kuvaamme käsitteitä kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen menetelmä ja kerromme, minkä tavan itse valitsimme. Kerromme myös Internet-kyselystä, jota itse käytimme omassa opinnäytetyössämme.

### **4.6.1 Tutkimus ja otos**

Markkinointitutkimuksessa tulee määrittää tutkittava ongelma, kysymys tai kehitystehtävä. Muulloin tutkimus ei onnistu odotetulla tavalla. Markkinointitutkimusta tehdessä on myös otettava huomioon tutkimuksen rajaus eli miten tutkimuksen aihe rajataan. Kun tutkimusongelma on määritelty ja aihe rajattu, tehdään tutkimussuunnitelma, josta käy ilmi tavoitteet ja tutkimuksenmuoto. Markkinointitutkimusta tehdessä tulee myös päättää miten tutkimusaineisto kerätään, analysoidaan, raportoidaan ja miten tuloksia hyödynnetään. (Mäntyneva ym. 2008, 13 - 14.)

Markkinointitutkimuksessa on tärkeää ottaa huomioon toimeksiantajan toiveet sen suhteen, miten tutkimustuloksia voidaan hyödyntää. Otokoko vaikuttaa markkinointitutkimuksen tulkitsemiseen eli on huomioitava otokoko ja sen suuruus. (Mäntyneva ym. 2008, 38.)

#### *Otokoko ja otanta*

Otokokoa valitessa on tavoitteena, että valitusta otoksesta saataisiin samat tulokset kuin koko perusjoukosta. Usein on tehtävä valintoja aikataulun suhteen ja sen kuinka tarkkoja tuloksia tutkimuksesta haluaa ja mitkä tutkimuksen kustannukset saavat olla. (Heikkilä 2010, 44.)

Aivan tutkimuksen alussa, kun on päätetty miten tutkimusaineisto kasataan, päätetään samalla otantamenetelmästä. On tietty perusjoukko, josta otos otetaan otantamenetelmällä. Otoksen luotettavuus vaikuttaa tutkimukseen ja sen avulla tutkimus voi onnistua. (Mäntyneva ym. 2008, 37 - 38.)

Valitsemamme otoksen perusjoukko koostui HHJ-kurssin suorittaneista henkilöistä ja otoskooksi muodostui 487 henkilöä. Kaikkien HHJ-kurssin käyneiden henkilöiden yhteystiedot löytyivät HHJ-rekisteristä. Toimeksiantajallamme oli tiedot Etelä-Savon kauppakamarin alueen HHJ-kurssin käyneistä ja loput tarvittavat tiedot saimme Kuopion ja Pohjois-Karjalan kauppakamareilta. Otantamenetelmänä käytimme kokonaisotantaa, koska meillä oli jo valmiina tietty joukko mitä tuli tutkia.

#### **4.6.2 Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä**

Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta voidaan myös kutsua tilastolliseksi tutkimukseksi. Kvantitatiivinen tutkimus kuvaa lukumääriä ja prosentuaalisia osuuksia eri kysymyksissä. Kvantitatiiviseen tutkimukseen tarvitaan riittävän suuri ja samalla edustava otosjoukko, jotta tutkimuksesta saadaan tarpeeksi kattava. Tutkimuksessa käytetään yleensä valmiiksi standardoituja lomakkeita, jossa on vastaajille valmiiksi eri vastausvaihtoehdot. Tutkimuksen tuloksia usein puretaan kuvioiden ja taulukoiden avulla lukumäärien muodossa. (Heikkilä 2010, 16.)

Kvantitatiivista menetelmää käytetään, kun puhutaan jostain tietyistä määristä. Eli menetelmässä pystytään katsomaan tarkkaan erilaiset numeraaliset arvot. Kvantitatiivinen tutkimus on tilastollinen tutkimus ja sen tutkimustapa on jäykempi ja tutkimuksessa tulisi olla suhteellisen suuri otos, jotta tutkimus on tarpeeksi luotettava. Tutkimusta voidaan kuvata lukujen avulla. (Mäntyneva ym. 2008, 30 - 31.)

Kvalitatiivinen tutkimus tarkoittaa laadullista tutkimusta. Tutkimus auttaa ymmärtämään tutkittavaa kohdetta paremmin ja samalla saadaan selville tutkimuskohteen käyttäytymisen ja päätösten syyt. Tutkimusjoukko on pieni ja tulokset pyritään näin ollen analysoimaan tarkasti. Tutkimukseen valitaan tutkittavat sattumanvaraisesti. Kvalitatiivinen tutkimus perustuu lähinnä tutkittavien arvojen, asenteiden, tarpeiden ja odotusten selvittämiseen. Nämä asiat ovat tärkeitä, jotta mm. markkinointia voidaan kehittää oikeaan suuntaan. Tutkimuksessa voidaan selvittää miksi kuluttaja käyttäytyy niin kuin käyttäytyy. Kyseinen tutkimusmenetelmä sopii myös toiminnan kehittämiseen ja sen avulla voidaan saada mahdollisia virikkeitä erilaisille jatkotutkimuksille. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston keräys tapahtuu vähemmän strukturoidusti kuin esim. kvantitatiivisessa menetelmässä. (Heikkilä 2010, 16 - 17.)

Kvalitatiivisessa menetelmässä mitataan laatua ja annetaan merkityksiä eri asioille. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on usein hyvin joustava ja uusia näkökulmia avaava. Lukumäärällisesti se ei ole yhtä suuri kuin kvantitatiivinen tutkimus, sillä tutkimukseen on valittu otos harkiten ja tietyn kaavan mukaan. (Mäntyneva ym. 2008, 31 - 32.)

Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusmenetelmiä voi olla vaikea erottaa toisistaan ja ne saattavat helposti mennä sekaisin niiden yhteneväisyyksien vuoksi. Kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusmenetelmää voidaan usein pitää toisiaan täydentävinä. Kvalitatiivista tutkimusta pidetään usein tutkimuksena, jossa tutkittavien kanssa on oltava jatkuvassa läheisessä vuorovaikutuksessa. Kvalitatiivinen tutkimus ei automaattisesti kuitenkaan aina tarkoita fyysistä haastattelua. Niin kvalitatiivisessa kuin myös kvantitatiivisessa tutkimuksessa voidaan olla etäällä tai lähellä vastaajia. (Hirsjärvi ym. 2007, 132, 189.)

Päätimme käyttää tutkimuksessamme kvantitatiivista tutkimusta, sillä kvalitatiivisen tutkimuksen haastattelut olisivat olleet mahdoton toteuttaa tutkimuksessamme. Meidän olisi ollut mahdotonta suorittaa tutkimus käyttäen puhelinhaastattelumenetelmää saati kasvotusten tapahtuvaa haastattelua. Puhelinhaastattelussa vastausten oikeellisuus ja niiden raportoiminen olisi ollut haastavaa. Väärinymmärrysten riski olisi myös kasvanut oleellisesti. Puhelinhaastattelut olisivat vieneet aikaa ja niiden kustannukset niin suurelle joukolle olisivat olleet huomattavat. Luotettavien tulosten saaminen olisi voinut olla vaikeampaa niin puhelimitse kuin kasvotusten tehdyissä haastatteluissa, sillä haastateltavat eivät välttämättä uskalla ilmaista mielipiteitään yhtä rohkeasti kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Vaikka kyseessä eivät ole kovin arkaluontoiset asiat, vaan eri mielipiteet tapaamiseen ja toimintaan liittyen, uskomme että saimme silti kaikista luotettavinta tietoa juuri Internet-kyselyn avulla.

Tutkimukseemme valitut henkilöt ovat kaikki eri puolilla Itä-Suomea ja näin ollen haastattelujen tekeminen olisi ollut vaikeaa ja työlästä. Valitsimme tutkimuksessamme tiedonkeruumenetelmäksi Internet-kyselyn. Internet-kyselyiden avulla tiedot saa kerättyä helposti. Internet-kysely on nopea tapa kerätä tarvittavia tietoja. Internet-kyselyä voidaan käyttää silloin, kun tutkittavasta joukosta on mahdollista saada edustava otos. Vastaavanlaisessa kyselyssä tiedot tallentuvat tietokantaan ja se mahdollistaa sen, että käsiteltävä aineisto saadaan kerättyä tilasto-ohjelmalla kätevästi kyselyn loputtua. Yleisin käytetty tapa lähettää linkki kyselyyn, on lähettää se vastaanottajille sähköpostitse. (Heikkilä 2010, 69.)

## **5 TULOKSET**

Tutkimustulokset koostuvat saamistamme kyselylomakkeiden vastauksista, jotka liittyvät alumnitoiminnan kehittämiseen. Vastauksia saimme yhteensä 87 kappaletta. Tutkimuksemme otoskoko oli 487 ja vastausprosentiksi saimme 18 %.

Selvittäessämme miesten ja naisten prosentuaaliset osuudet koko tutkittavasta perusjoukosta, oli naisia yhteensä 24 % vastaajista ja lukumäärällisesti 117. Miehiä oli 76 % ja lukumäärällisesti 361 kappaletta. Yhdeksän henkilön kohdalta sukupuoli jäi tuntemattomaksi.

Kerromme tässä osiossa saamistamme tuloksista aloittaen vastaajien sukupuolesta ja toimialueesta. Tämän jälkeen kuvailemme tuloksia alumnitapaamisen järjestämisestä tulevaisuudessa eli haluavatko vastaajat, että tapaamisia ylipäätään järjestetään. Esitämme myös saamamme tulokset järjestettävän tapaamisen tyylistä eli tulisiko tapaamisen olla yhteinen vai jokaisella toimialueella erikseen järjestetty. Esitämme myös mitä vastaajat toivoisivat tapaamisen osallistumismaksun olevan. Lopuksi havainnollistamme, mitä vastaanottajat olivat vastanneet kvalitatiivisiin kysymyksiin ja esitämme niistä oleellimmat ja usein esille nousseet asiat.

Neljän kysymyksen kohdalla, joissa toinen vaihtoehtoista oli ”yhteinen”, kysymykseen oli annettu esimerkki kaupungiksi Varkaus. Kaupunki oli vain selventämässä sitä, mitä kysymyksellä haettiin. Eli jos tapaamisen haluttiin järjestettävän yhteisenä, voitaisiin se esimerkiksi järjestää Varkaudessa, johon on kaikista toimialueista suurin piirtein sama matka.

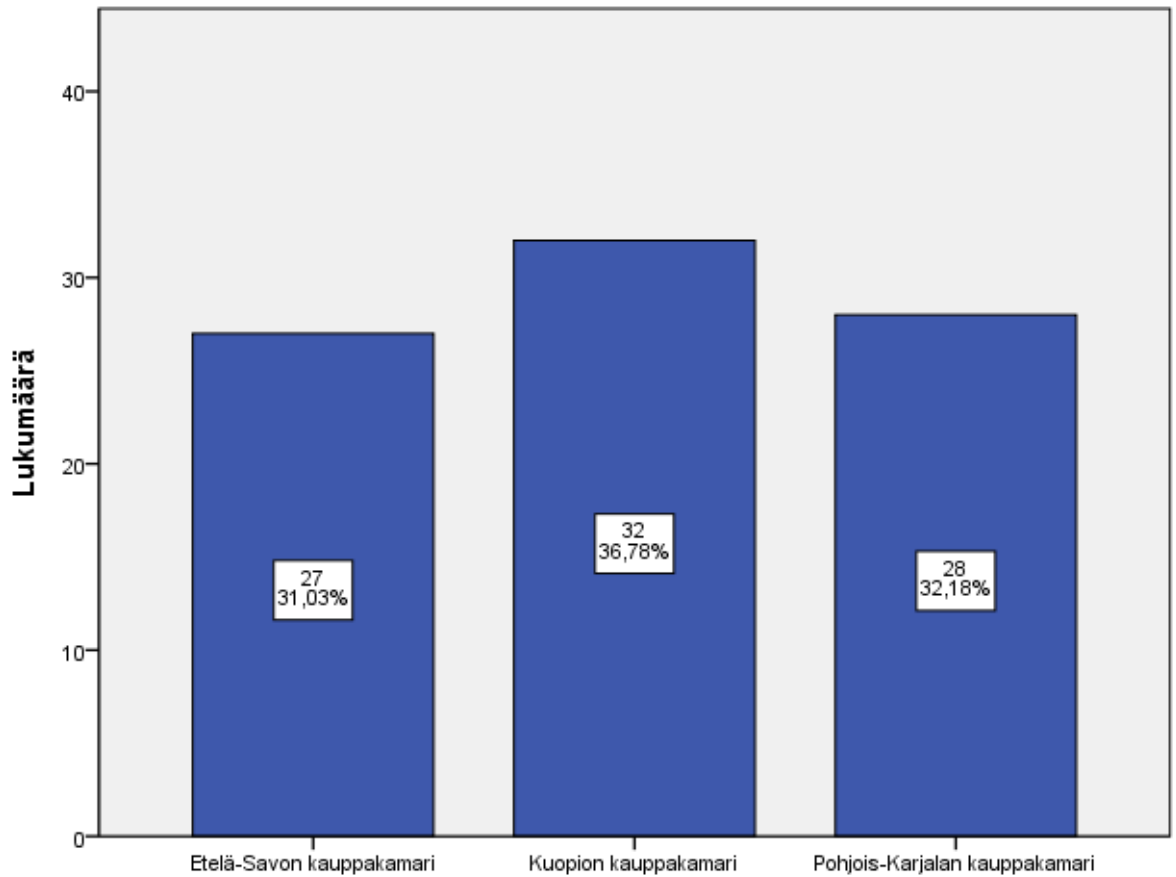
.

### **5.1 Vastaajien sukupuoli ja toimialue**

Alumnitoiminnan kehittämiseen liittyvään kyselyymme vastanneista 77 % oli miehiä. Naisia vastaajista oli 23 %. Liitteenä olevasta taulukosta käy ilmi vastaajien sukupuoli ja sen jakautuminen. (Liite 4, taulukko 1.)

#### *Vastaajien toimialue*

Aktiivisimmat kyselyymme vastanneista kuuluivat Kuopion kauppakamarin toimialueeseen, josta vastaajia oli 37 % kaikista vastaajista. Toiseksi eniten vastaajia oli Pohjois-Karjalan kauppakamarin toimialueelta, josta saimme vastauksia 32 %. Etelä-Savon kauppakamarin alueelta vastauksia saimme 31 %. Vastaajien toimialueen prosenttiosuudet voi nähdä kuviosta 9. (Liite 4, taulukko 2.)



**KUVIO 9. Vastaajien toimialue**

## 5.2 Alumnitapaamisen tarpeellisuus ja alumnitapaamisen järjestäminen

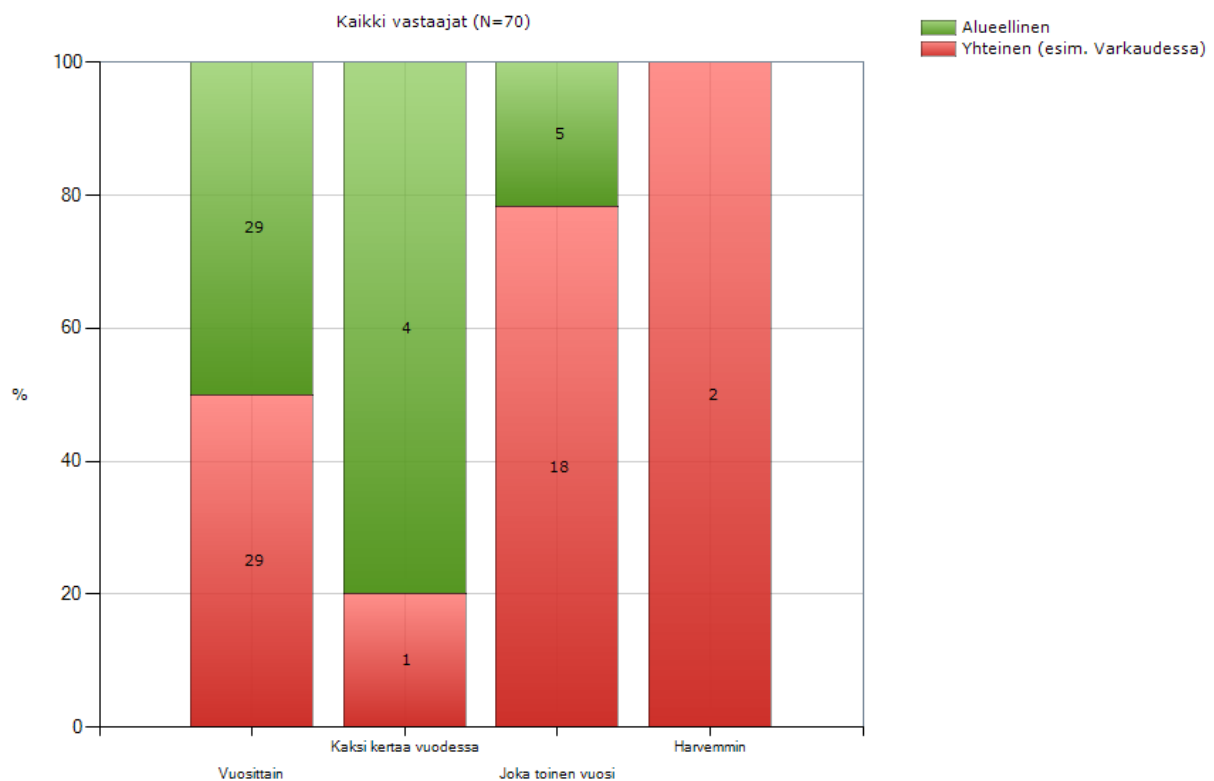
Vastaajilta kysyttiin, kokevatko he tarpeelliseksi sen, että joko oman alueen kauppakamari tai Itä-Suomen kauppakamarit yhdessä järjestävät alumnitapaamisen. Vastajaistamme 80 % koki tarpeelliseksi joko oman kauppakamarin tai Itä-Suomen kauppakamarien yhdessä järjestämän alumnitapaamisen. Vastaavasti 20 % vastaajista ei kokenut tämänkaltaisen tapaamisen järjestämistä tarpeelliseksi. (Liite 4, taulukko 3.)

Kuviossa 10 on esitetty tapaamisen järjestäminen eli kuinka usein tapaaminen tulisi vastaajien mielestä järjestää. Samalla kysyimme tulisiko tapaaminen järjestää alueellisenä eli oman alueen kauppakamarin kesken vai yhteisenä tapaamisena kaikkien Itä-Suomen alueen kauppakamarien kesken.



Vastausvaihtoehtoja pystyi valitsemaan useamman kuin yhden vaihtoehdon. Esimerkiksi vastaaja pystyi valitsemaan, että tapaaminen järjestetään vuosittain joko yhteisenä tai vain oman kauppakamarin kesken. Vastaaja pystyi myös valitsemaan molemmat vaihtoehdot esim. jos hänen toiveenaan oli, että tapaaminen järjestetään vuosittain, mutta vastaajalla ei ollut väliä sillä, järjestetäänkö tapaaminen alueellisena vai yhteisenä, niin hän pystyi vastaamaan sekä alueellisena että yhteisenä.

Vastauksista 29 kappaletta kuvasti vastaajien toiveita siitä, että tapaaminen olisi hyvä järjestää vuosittain. Saman verran eli 29 vastausta kuvasi, että tapaaminen olisi hyvä järjestää yhteisesti kaikkien kauppakamarien kesken eikä omana erillisenä tapaamisena. Neljä vastausta kertoi, että tapaaminen järjestettäisiin alueellisena kaksi kertaa vuodessa ja yksi vastauksista toivoi tapaamisen olevan yhteinen kaksi kertaa vuodessa. Tapaamisen järjestäminen joka toinen vuosi alueellisena sai viisi vastausta ja 18 vastauksista oli sitä mieltä, että tapaaminen tulisi järjestää joka toinen vuosi, mutta yhteisenä. Kukaan ei toivonut tapaamisen olevan harvemmin kuin joka toinen vuosi alueellisena. Kaksi vastausta toivoi tapaamisen järjestettävän harvemmin kuin joka toinen vuosi ja silloin yhteisenä. (Liite 4, taulukko 4.)

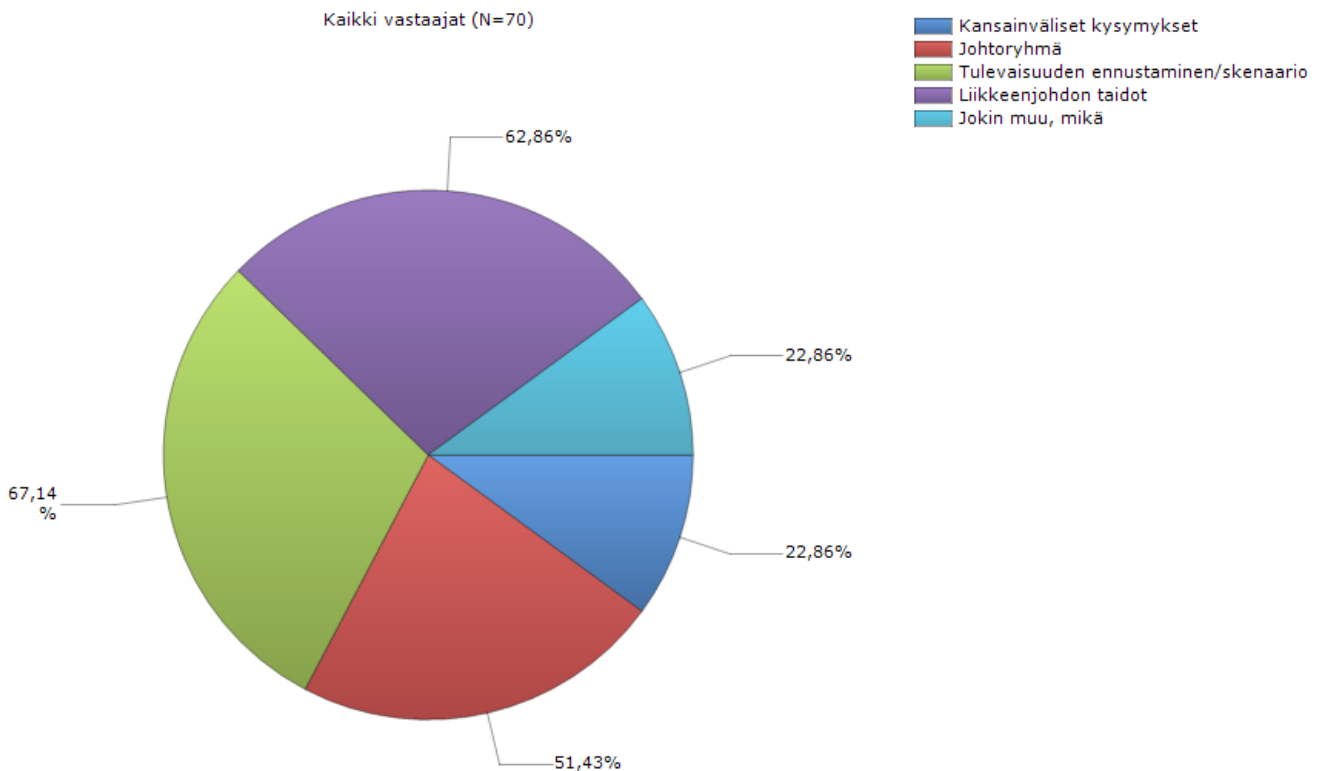


**KUVIO 10. Tapaamiskerrat ja tapaamismuodot**

### 5.3 Mielenkiintoiset aihealueet ja osallistumismaksu

Kuvio 11 kertoo, mitä aiheita vastanneet toivoisivat tapaamisissa käsiteltävän. Vastajat pystyivät valitsemaan tässä myös kohtaa useamman vaihtoehdon. Vastauksia tähän kohtaan saimme yhteensä 159 kappaletta. Vastaajia oli yhteensä 70 kappaletta, joiden mukaan prosentit tulevat.

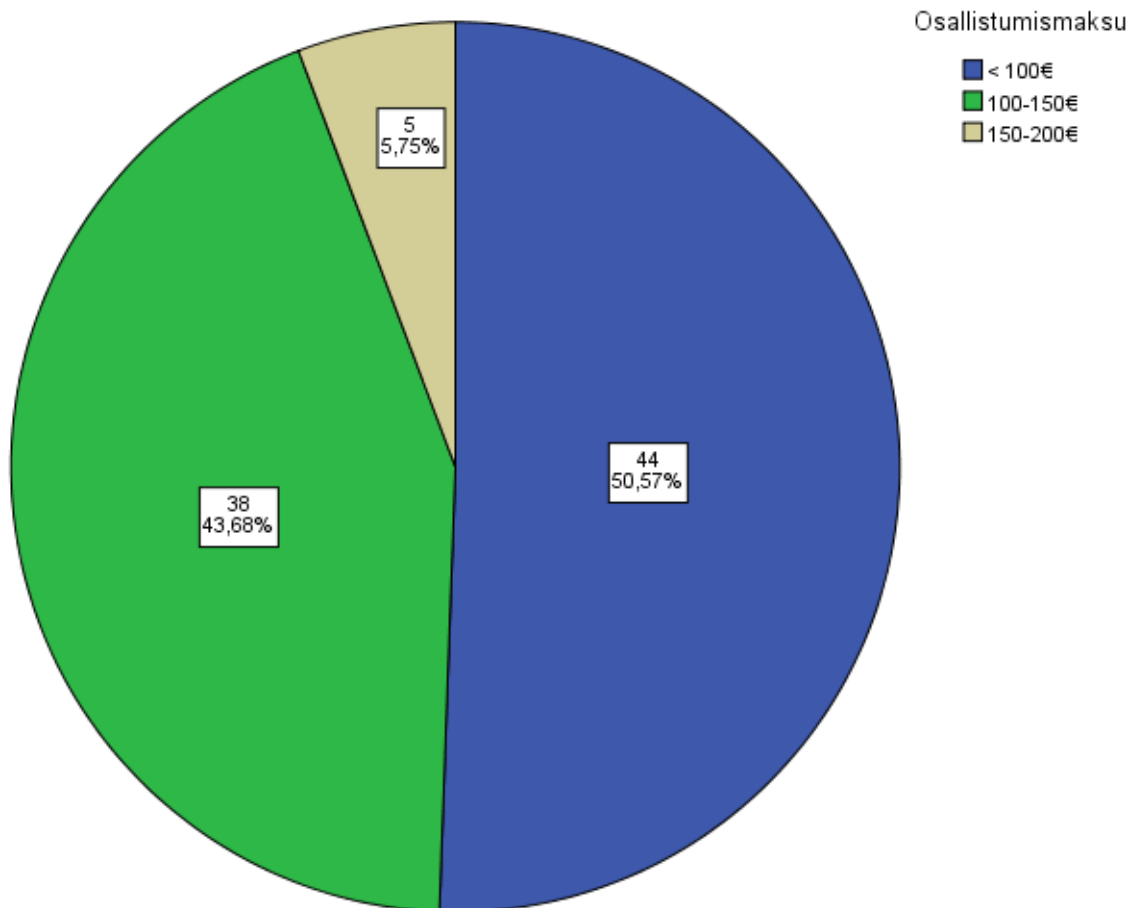
Suurin osa vastaajista, noin 30 % toivoi aiheiden koskevan tulevaisuuden ennustamista/skenaarioita. Aiheet saivat kannatusta tasaisesti ja vastaajista noin 28 % koki aiheen, liikkeenjohdon taidot mielenkiintoiseksi. Kolmantena esiin nousi aihe koskien johtoryhmää, joka sai vastauksista noin 23 %. Kaksi muuta vastausvaihtoehtoa: kansainväliset kysymykset ja jokin muu, mikä saivat kannatusta saman verran eli kummatkin noin 10 %. ”Jokin muu, mikä” kohta on avattu avoimissa vastauksissa. (Liite 4, taulukko 5.)



**KUVIO 11. Mielenkiintoiset aiheet**

Osallistumismaksu kohdassa (kuvio 12) haettiin vastausta siitä, mikä olisi vastaajien mielestä sopiva osallistumismaksu tapaamiselle.

Vastaajista lähes 51 % vastasi sopivan osallistumismaksun olevan alle 100 €. Noin 44 % vastaajista piti sopivana osallistumismaksuna 100–150 € ja vain noin 6 % vastaajista piti osallistumismaksua 150–200 € sopivana tapaamiselle. (Liite 4, taulukko 6.)



**KUVIO 12. Tapaamisen osallistumismaksu**

#### 5.4 Avoimet kysymykset

Avoimissa kysymyksissä vastaajia pyydettiin vastaamaan kysymykseen siitä, mitä aiheita mahdollisessa tapaamisessa voisi olla. Kysyimme myös mahdollisia luennoitsija/ asiantuntijaehdokkaita, jotka olisivat vastaajien mielestä sopivia luennoimaan tapaamisissa. Kaksi viimeistä avoin kysymystä koski HHJ-koulutuksen kehittämistä ja

vastaajia kiinnostavista koulutuksista. Avoimiin kysymyksiin saimme kaiken kaikkiaan 79 vastausta.

### *Mielenkiintoiset aiheet ja mahdolliset luennoitsijaehdokkaat*

Ensimmäisenä kysyimme vastaajilta, mitkä aiheet heitä kiinnostaa mahdollisissa tapaamisissa. Aiheet oli annettu osittain valmiiksi, mutta viimeisenä oleva ”jokin muu, mikä” sai monta hyvää ehdotusta.

Aiheina ehdotettiin mm. ”henkilöstöjohtamista”, ”ajankohtaisia hallitustyöskentelyyn liittyviä asioita”, ”markkinointia” ja ”ihmissuhteita yrityksissä”. Ehdotuksia tuli myös ”digimaailman vaikutuksesta hallitustyöskentelyyn”, ”kokemuksia hallitustyöskentelystä”, ”HHJ-koulutuksen hyödyistä ja arvostuksesta”, ”johtamista ja viestintää” ja ”kansantaloutta”. Mahdollisiin tapaamisen aiheisiin vastauksia saimme yhteensä 16 kappaletta. Loput vastaukset koostuivat lähinnä yksittäisten vastaajien mietinnöistä.

Toisena avoimena kysymyksenä meillä oli mahdolliset asiantuntija/ luennoitsijaehdokkaat, joihin saimme 12 vastausta. Seuraavassa kerromme oleellisimmat esiin nousseet ehdotukset.

Vastaajat halusivat luennoitsijoiksi mm. ”isojen yritysten johtajia”, ”kokeneita hallitusammattilaisia”, ”paikallisia/alueellisia johtajia tai yrittäjiä” sekä ”toimitusjohtajia ja hallituksen puheenjohtajia”. Vastaajat eivät myöskään toivoneet ”maailmanguruja”, vaan halusivat luennoitsijoiden kertovan asioista ”itäsuomalaisten yritysten tarpeiden ja näkökulmien” kautta.

### *HHJ-koulutuksen kehittäminen ja muut vastaajia kiinnostavat koulutukset*

Vastaajat antoivat monia erilaisia HHJ-koulutuksen kehittämideoita ja vastauksia saimme yhteensä 33 vastausta.

Vastaajat ehdottivat HHJ-koulutuksen kehittämiseen ”enemmän esimerkkejä eri yrityksistä”, ”tutustumista toimintaympäristöihin”, ”käytännön esimerkkejä”. Ehdotuksena tuli toive myös mahdollisista seminaareista ja tapaamisista, joiden avulla HHJ-

koulutuksia voisi järjestää. Vastajat halusivat myös ”yksilötöitä, joissa pakotetaan pohtimaan omia vahvuuksia ja kehittämistarpeita” ja ”täydennyskoulutusta noin 3 vuotta HHJ-tutkinnon jälkeen”.

Useat vastaajista myös olivat sitä mieltä, että ”kokonaisuus on hyvä” ja ”kurssi on nykyisellään hyvä”. Kyselystä kävi myös ilmi, että HHJ-koulutus on ”hyvä, konkreettinen paketti, mutta hieman irrallinen ja lopputyö on usein muodollisuus”. Kokosimme kaikki oleelliset esiin nousseet aiheet ja loput vastauksista olivat lähinnä yksittäisen henkilön omia mielipiteitä.

Vastajat olivat myös kiinnostuneita muista mahdollisista koulutuksista ja saimme yhteensä 18 vastausta tähän kysymykseen. Vastajat olivat kiinnostuneet mm. ”myynnin johtamisesta”, ”kielikoulutuksista”, ”lakimuutoksista”, ”tulevaisuuden ennustamisesta” ja ”yhtiö ja verolakien muutoksista”. Ehdotuksia annettiin myös liittyen ”organisaation luovaan ja tulevaisuuteen painottuvaan kehittämiseen”. Toiveita annettiin myös ”johtamiseen ja ajankohtaiseen juridiikkaan liittyvään koulutukseen.”

## **6 JOHTOPÄÄTÖKSET**

Pohdimme tässä luvussa kyselystä saamiamme tutkimustuloksia ja teimme niiden pohjalta johtopäätöksiä. Pohdinnassa käytämme apuna viitekehyksemme teoriaosaa. Esitämme johtopäätökset mahdollisimman selkeästi saatujen tulosten mukaisessa järjestyksessä, aloittaen vastaajien sukupuolesta ja toimialueesta, päättäen pohdinnan avoimiin vastauksiin. Lopussa pohdimme tekemämme tutkimuksen luotettavuutta eli reliabiliteettia ja miten hyvin tutkimusta voidaan hyödyntää.

### *Sukupuoli ja toimialue*

Saimme kyselyymme vastauksia prosentuaalisesti melko tasaisesti joka kauppakamarin toimialueelta, joihin lähetimme kyselyn. Eniten vastauksia saimme Kuopion kauppakamarin toimialueelta. Tulos ei sinänsä yllättänyt, sillä meillä ei ollut mitään ennakkokäsityksiä siitä, minkä kauppakamarin alue on aktiivisin vastaamaan. Ajattelimme, että vastaaminen on melko tasaista joka suunnalta, mikä piti myös hyvin paik-

kansa. Vaikka kysely lähetettiin Etelä-Savon kauppakamarin nimissä, emme silti oletaneet, että juuri eteläsavolaiset vastaisivat kyselyymme aktiivisemmin kuin muut. Emme ajatelleet sillä olevan merkitystä kyselyyn vastaamisen kannalta ja tämä myös piti paikkansa tuloksia seuratessa. Tästä voisi päätellä, että jokaisen edellä mainitun kauppakamarin kiinnostus vastaamiselle on samaa luokkaa.

Sukupuolta koskevassa kysymyksessä vastanneista miehiä oli selkeästi naisia enemmän. Tämä johtuu siitä, että suurin osa kyselymme vastaanottajista oli myös miespuolisia henkilöitä. Miehiä oli vastanneista reilusti yli puolet, josta voi myös päätellä, että hallitusammattilaisista useimmat ovat miespuolisia henkilöitä. Tämä voi johtua mm. siitä, että miespuoliset henkilöt osallistuvat tämän kaltaiseen koulutukseen joko töidensä tai asemansa tai oman kiinnostuksensa vuoksi useammin kuin naispuoliset henkilöt.

#### *Miesten ja naisten osuudet kokonaisotannasta*

Tutkiessamme miesten ja naisten osuutta kokonaisotannasta, vastanneiden miesten ja naisten suhde oli lähes identtinen kyselyyn vastanneiden kanssa. Tästä voi huomata sen, että miehet muodostivat siis tutkimuksen enemmistön ja naisten osuus vastanneista oli pienempi kokonaisotoksen mukaan.

### **6.1 Tapaamisen järjestäminen, tapaamisen aiheet ja osallistumismaksu**

Vastaajista suurin osa oli selvästi sitä mieltä, että tapaaminen tulisi järjestää tulevaisuudessa. Vastaajat kokevat tapaamisen hyödylliseksi ja ovat valmiita viettämään päivän HHJ-tapaamisen merkeissä. Tulos kertoi meille HHJ-tutkinnon suorittaneiden mielipiteen, joka on hyvin tärkeä tulevaisuutta ajatellen. Tieto siitä, että todella moni vastaajista on halukas, että tapaaminen järjestetään, antoi meille paljon tärkeää informaatiota ja selkeytti sen, mitä myös toimeksiantajamme halusi tietää. Jotta yritys pysyy kilpailukykyisenä, tulee sen tarjota asiakkailleen jotain ainutlaatuista. Lisäarvon tuottamisen lisäksi yrityksen tarjoama esim. palveluiden tarjoama sen asiakkaille tulee nähdä prosessina. (Storbacka ym. 2003, 16, 27.)

Kysyimme vastaajilta sitä, kuinka usein tapaaminen tulisi heidän mielestään ylipääntään järjestää. Samassa kysymyksessä kysyimme, tulisiko tapaamisen olla alueellinen eli oma tapaaminen jokaisen kauppakamarien alueilla vai yhteinen kaikkien Itä-Suomen kauppakamarien kesken, jolloin tapaaminen voisi esimerkiksi olla Varkaudessa. Asiakkaiden tunteminen on tärkeää, jotta osataan valita juuri asiakkaille oikeat ratkaisut ja vaihtoehdot. (Storbacka ym. 2003, 85.)

Suurin osa vastaajista halusi tapaamisen olevan vuosittain, mikä oli positiivinen asia huomata. Tästä voi päätellä, että tapaamisia voi pitää mielenkiintoisina, sillä niin moni on kiinnostunut kokoontumaan vuosittain keskustelemaan ajankohtaisista aiheista ja verkostoitumaan. Yhteistä tai erillistä tapaamista vastaajat kannattivat tasapuolisesti. Tapaamista järjestettäessä tulee ottaa huomioon, että tapaamisia halutaan järjestettävän usein ja, että tapaamisia halutaan järjestettävän niin alueellisena kuin oman kauppakamarin kesken. Tapaamista/tapahtumaa suunniteltaessa on tärkeää muistaa se, että itse tapahtuman luonteella voidaan hyvin pitkälti vaikuttaa siihen, että yritys pääsee tiettyihin tavoitteisiinsa. Näitä tavoitteita voi mm. olla taloudelliset tavoitteet yhtä hyvin kuin asiakkuuden lujittaminen. (Muhonen & Heikkinen 2003, 111 - 112.)

Tapaaminen voitaisiin järjestää esimerkiksi vuosittain koko Itä-Suomen kauppakamarin alueen kesken ja joka toinen vuosi sekä alueellisena, että yhteisenä, kahtena erillisenä tapaamisena. Vain harva vastaajista toivoi, että tapaaminen olisi harvemmin kuin joka toinen vuosi. Vuorovaikutuksen merkitys on korostunut yritysmaailmassa sekä asiakkaiden keskuudessa. Asiakkaan tulee voida vaikuttaa asiakkuuteen ja asiakaskohtaamisella yrityksen tulee osata sovittaa asiakkaan tarpeet ja toivomukset sen perusteella, mitä asiakas on aiemmin kertonut. (Storbacka 2003, 24, 32 - 33.)

Tulevaisuuden ennustaminen oli aihealueena vastaajien mielestä kaikkein mielenkiintoisin. Vastaajat halusivat myös kuulla liikkeenjohdon eri asioista ja asioista liittyen johtoryhmiin. Etelä-Savon kauppakamarin kannattaa ottaa mukaan eniten kannatusta saaneet aiheet, silloin kun se suunnittelee tulevia tapaamisia ja etsiä aiheisiin soveltuvat luennoitsijat. Kyselyssä olleet aiheet valitsimme sen perusteella, mitä toimeksiantajamme meille ehdotti. Aiheet ovat ajankohtaisia ja HHJ-kurssin käyneiden henkilöiden kannalta hyödyllisiä. Saatujen vastausten perusteella ehdottamamme aiheet kiinnostavat HHJ-kurssin käyneitä. ”Jokin muu”- aihe kohta ja sen saama vähäinen kannatus

tus verrattuna muihin aiheisiin osoitti sen, että valmiiksi annetut aiheet olivat hyviä ja herättivät vastaajien mielenkiinnon. Erilaisten markkinointikampanjoiden avulla pystytään saamaan palautetta kampanjoiden onnistumisesta saman tien, mikä helpottaa kampanjointia tulevaisuudessa. Kampanjointia voi siis näin ollen parantaa entisestään asiakkaiden toivomaan suuntaan. Asiakkuudenhallinnassa on myös tärkeää hyödyntää erilaiset markkinointiviestinnänkeinot oikein. Eli pyritään viestimään asiakkaan kanssa hänen haluamallaan tavalla, oikeaa viestintäkanavaa käyttäen. Kun oikeaa viestintäkanavaa käytetään, pyritään lähettämään asiakkaalle vain tärkeitä viestejä jättäen turhat viestit pois. Yrityksen olisi hyvä ennakoida oikea viestintätapa asiakkaan kanssa. Jotta asiakkuudenhallinta onnistuisi, vaatii se yritykseltä ponnisteluja. Tärkeimpinä asioina voisi pitää osaamistason nostamista ja informaatioteknologian hyötykäyttöä. Yrityksen kaikkien osapuolten tulee myös olla osana tukemassa asiakkuudenhallintaa ja siihen liittyviä toimintoja. (Mäntyneva 2001, 13 - 14.)

Osallistumismaksu-aiheisessa kysymyksessä kävi ilmi, että useamman vastaajan mielestä osallistumismaksun tulisi olla joko alle 100 euroa tai korkeintaan 100 – 150 euroa. Monet vastaajista eivät ole valmiita maksamaan tapaamisesta yli 150 euroa. Tästä voimme päätellä sopivan osallistumismaksun olevan keskimäärin noin 100 euroa. Kauppakamari ei tavoittele tapaamisilla voittoa, vaan osallistumismaksulla pyritään kattamaan kulut. Yleisesti ottaen tämänkaltaisissa tapaamisissa hinta useimmiten ratkaisee, vaikka tapaamisen sisältö olisi erinomainen. Kannattavuus ei pelkästään liity asiakkuuksien arviointiin. Asiakkuudet voivat olla arvokkaita tuottamatta voittoa. (Storbacka ym. 2003, 148.)

## **6.2 Avoimet kysymykset**

Tutkimuksessamme saimme hyvin vastauksia avoimiin kysymyksiimme. Yhteensä vastauksia saimme n. 80 ja yhdessä vastauksessa saattoi olla monta ehdotusta ja lausetta sisällytettynä. Vastauksia tuli runsaasti eri aiheista ja seuraavana kerromme esiin nousseista aiheista kaikkein oleellisimmat ja vastaukset, joita voidaan hyödyntää. Ensin kerromme, mitä aiheita tapaamista varten ehdotettiin ja mahdollisia ideoita tapaamisten luennoitsijoihin. Tämän jälkeen kerromme, mitä parannus/ kehittämisehdotuksia vastaajat antoivat HHJ-koulutukseen ja mistä koulutuksista vastaajat ovat muutoin kiinnostuneet.



Kysyessämme, mitä aiheita tapaamisessa voisi mahdollisesti olla, esiin nousi toiveita mm. hallitustyöskentelyn eri muodoista. Vastaajat halusivat kokemuksia hallitustyöskentelystä ja siihen liittyvistä ajankohtaisista aiheista. Muita esiinnousseita aiheita olivat yrityksen sisäiset suhteet ja hyvinvointi. Usein toiveiden ollessa kovin erilaisia voi olla vaikea päättää, mitkä aiheet tulisi nostaa muiden yli ja valita tapaamiseen. Aiheet tulee valita sen mukaan, mitkä ovat juuri tapaamisen järjestämishetkellä kaikkein ajankohtaisimmat.

Luennoitsijoiksi vastaajat halusivat paikallisia menestyneitä johtajia sekä hallitusammattilaisia, joilta löytyy kokemusta hallitustyöskentelystä. Aiheita toivottiin niin hyvistä kuin huonoistakin kokemuksista johtoryhmä- ja yritystoimintatasolla. Toisaalta taas vastaajat toivoivat luennoitsijoilta asiantuntijuutta aiheessaan, mutta tarpeeksi yksiselitteisesti kerrottuna. Annetuista vastauksista voi päätellä, että vastaajat haluavat henkilöiden kertovan omista kokemuksistaan omin sanoin. Toimeksiantajamme kannattaa valita luennoitsijat mahdollisiin tapaamisiin näiden asioiden perusteella.

Vastaajien mielestä HHJ-koulutusta voisi kehittää siten, että siihen saataisiin lisää käytännönläheisyyttä. Vastaajat toivoivat HHJ-koulutuksen sisältävän enemmän caseja eli käytännön esimerkkejä, jotka valmentavat ja antavat tuntumaa mahdollista hallitustyöskentelyä varten. Useista vastauksista kävi ilmi, että HHJ-koulutukseen ja sen tasoon ollaan tyytyväisiä eikä sitä tarvitse oleellisesti muuttaa.

Vastaajat ovat kiinnostuneita HHJ-koulutuksen lisäksi mm. strategisista ja myynnin johtamiseen liittyvistä koulutuksista. Myös tulevaisuuden ennustaminen ja siihen liittyvä pidemmän aikavälin suunnittelu olisivat vastaajien mielestä hyödyllisiä koulutuksen aiheita. Osa vastaajista toivoi lisää kielikoulutuksia ja esiin nousi myös riskienhallinta ja veroasiat. Ehdotusten ollessa erilaisia, ovat kaikki ehdotukset noteerattavaksi erikseen ja niistä tulee tehdä ikään kuin yhteenveto ja valita aiheet, jotka ovat toteutettavissa.

### **6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja sen arvioiminen**

Jotta tutkimusta voidaan pitää luotettavana, on tutkimus tehtävä tieteelliselle tutkimukselle asetettujen kriteereihin perustuen. On olemassa kaksi eri käsitettä, jolla tut-

kimuksen mittaamisen luotettavuutta ja hyvyttä voidaan kuvata. Nämä käsitteet ovat validiteetti ja reliabiliteetti ja niistä muodostuu koko tutkimuksen kokonaisluotettavuus. (Heikkilä 2010, 185.)

Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä. Validiteetin tarkoituksena on mitata juuri ne oikeat asiat, jotka pitikin selvittää. Ilman huolellista suunnittelua, mitattavat tulokset eivät ole valideja. Validius tarkoittaa systemaattisen virheen puuttumista tutkimuksessa. Näin ollen tutkimukset ovat hyvinkin tarkkoja. Tutkimuksen validiutta on myöhemmin vaikeaa tarkastella. Kysely- ja haastattelututkimuksissa on ensiarvoisen tärkeää valita juuri oikeanlaiset kysymykset, jotta niiden avulla voitaisiin saada ratkaisu tutkimusongelmaan. (Heikkilä 2010, 29–30, 186.)

Tutkimuksemme validiteettia pohtiessa voimme pitää tutkimustamme pätevänä, sillä kysymykset olivat tarkkaan pohdittuja. Pyrimme tutkimuksessa kysymään asioita, joihin saisimme tarkat vastaukset ja käytimme sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista menetelmää tutkimuksessa. Kvalitatiivista menetelmää käytimme kvantitatiivisen apuna joissakin kysymyksissä. Pohtiessamme sitä, olisiko kysymysten pitänyt olla erilaisia, emme havainneet mitään kysymystä, jota olisi pitänyt muuttaa. Kysymykset olivat tarkkoja ja saimme niistä tarvittavat vastaukset. Mielestämme mikään tutkimuksemme olleista kysymyksistä ei johtanut vastaajia harhaan.

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta ja saatujen tulosten tarkkuutta. Tutkimuksesta tulee saada samat tulokset, jos sama tutkimus tehtäisiin uudelleen. Tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia ja tämän vuoksi otoskoon tulee olla riittävä. Otoskoon tulee myös edustaa koko perusjoukkoa. Kyselytutkimuksessa tulee ottaa huomioon kato eli tutkimukseen vastaamatta jättäminen, jolloin tutkimuslomakkeita ei saada. Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan tarkastella jälkikäteen. (Heikkilä 2010, 30–31, 187.)

Tutkimuksemme reliabiliteetti on kokonaisuudessaan melko hyvä. Vastausprosenttimme 18 % on tutkimuksemme kokonaisuuteen nähden melko hyvä. Otsokokomme oli suuri ja se edusti perusjoukkoamme erinomaisesti, sillä otoskokomme oli tarkoin valittu Itä-Suomen alueen HHJ-kurssin käyneiden henkilöiden mukaan ja otoksessa oli mukana kaikki kyseiset henkilöt. Tutkimuksemme kyselylomaketta voitaisiin käyt-

tää myös uudelleen ja tutkimustulokset olisivat kutakuinkin samat. Jos tutkimus toteutettaisiin uudelleen jonkun toisen henkilön toimesta, olisivat tulokset todennäköisesti samanlaiset.

Tutkimuksessa on tärkeää tutkimuksen objektiivisuus eli puolueettomuus. Tulokset eivät saisi koskaan riippua tutkijasta, eikä tutkija saa vääristää tuloksia oman mielensä mukaan. Tulosten esittämiseen eivät saisi vaikuttaa tutkijan omat poliittiset tai moraaliset käsitykset. Jos tutkija vaihdettaisiin, eivät tulokset muutu objektiivisessä tutkimuksessa. (Heikkilä 2010, 31.)

Tutkimuksemme oli mielestämme objektiivinen, emmekä johdatelleet vastaajia vastaamaan tietyllä tavalla. Uskomme tulosten olevan aivan samat vaikka tutkijoita olisi vaihdettu kesken tutkimuksen. Tutkimusmuotonaamme oli Internet-kysely, joten johdatteleminen olisi muutoinkin ollut täysin mahdotonta.

## **7 LOPUKSI**

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyömme oli laaja prosessi. Aloitimme opinnäytetyömme suunnittelun jo hyvissä ajoin keväällä 2011. Prosessin laajuuteen vaikutti olennaisesti se, että lähdimme alussa suunnittelemaan alumnitapaamista Varkaudessa ja teimme sen eteen paljon erinäköistä taustatyötä. Tarkoituksenamme oli järjestää alumnipäivä HHJ-kurssin suorittaneille henkilöille, mutta vähäisen osallistujamäärän vuoksi päädyimme eri aiheeseen. Tilalle tullut aihe liittyi meidän onneksemme kyseiseen HHJ-toimintaan. Oli mukava huomata, että aihetta ei tarvinnut aivan kokonaan muuttaa, sillä olimme jo ehtineet perehtyä aiheeseen HHJ-alumnitoiminta ja mitä se pitää sisällään. Pidimme aihetta myös hyvin mielenkiintoisena.

Kun suunnitelmamme toukokuun alussa lopullisesti muuttuivat, oli meidän muutettava myös opinnäytetyömme tekotapaa ja mietittävä teoreettinen viitekehys osittain uudelleen.

Emme päässeet siis konkreettisesti toteuttamaan tapaamista, niin kuin alussa oli tarkoitus, mutta saimme olla mukana kehittämässä tapaamista tulevaisuutta ajatellen.

Teoriassa keskityimme enemmän suhdemarkkinointiin aikaisemmin suunnitellun tapahtumamarkkinoinnin sijasta. Suhdemarkkinointia tukemaan otimme myös teoriaa sidosryhmistä ja verkostoitumisesta.

Opinnäytetyö kokonaisuudessaan opetti meille ajanhallintaa ja erilaisten aikataulujen noudattamista. Opimme myös sen, että varasuunnitelmat ovat aina tarpeen. Aikataullisesti kirjoitimme opinnäytetyömme teoriaosuuden pääsääntöisesti kesän aikana. Alkusyksy meillä meni tuloksia analysoidessa sekä viimeistellessä opinnäytetyömme teoriaosuutta kokonaisuudessaan loppuun.

Saimme opinnäytetyön tekemisestä paljon uutta ja arvokasta tietoa, jota voimme myös tulevaisuudessa hyödyntää. Saimme tiivistettyä opinnäytetyömme kompaktiksi paketiksi ja pyrimme esittämään asiat selkeästi, mutta samalla monipuolisesti mitään kohtaa täysin unohtamatta. Kirjoittamamme teoria liittyi olennaisesti myös toimeksiantajamme toimintaan ja näin ollen pyrimme soveltamaan sitä opinnäytetyössämme mahdollisuuksien mukaan. Olemme myös tyytyväisiä kehittämiskyselystä saamiimme tuloksiin ja toivomme myös toimeksiantajamme hyötyvän tutkimuksemme tuloksista.

## LÄHTEET

Anttila, Mai & Iltanen, Kaarina 2001. Markkinointi. Helsinki: WSOY.

Arantola, Heli 2003. Uskollinen asiakas: kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Helsinki: WSOY.

Bergström, Seija & Leppänen, Arja 2003. Markkinoinnin maailma. Helsinki: Edita.

Etelä-Savon kauppakamari- Toimintasuunnitelma 2011. Etelä-Savon kauppakamari. WWW-dokumentti. <http://www.eskauppakamari.fi/>. Ei päivitystietoa. Luettu 2.8.2011.

Ford, David, Gadde, Lars-Erik, Håkansson, Håkan & Snehota, Ivan 2003. Managing business relationships. West-Sussex: John Wiley& Sons Ltd.

Grönroos, Christian 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY-pro.

Grönroos, Christian & Järvinen, Raisa 2001. Palvelut ja Asiakassuhteet: markkinoinnin polttopisteessä. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Grönroos, Mauri 2003. Mahdollisuuksien aika: kohti virtuaalista organisaatiota. Tampere: Transatlanta Oy.

Gummesson, Evert 2004. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30 R:ään. Helsinki: Talentum.

Hakanen, Matti, Heinonen, Upi & Sipilä, Petri 2007. Verkostojen strategiat: menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita.

Heikkilä, Tarja 2010. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

HHJ-kurssi. 2011. HHJ. WWW-dokumentti. <http://www.hhj.fi>. Ei päivitystietoa. Luettu 21.6.2011.

HHJ- Suomessa ja palkinnot. 2011. HHJ. WWW- dokumentti.  
<http://www.hhj.fi>. Ei päivitystietoa. Luettu 20.6.2011.

HHJ-tutkinto. 2011. HHJ. WWW- dokumentti.  
<http://www.hhj.fi>. Ei päivitystietoa. Luettu 21.6.2011.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Isohookana, Heli 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOY pro.

Keskuskauppakamari- Kauppakamarit 2011. Kauppakamari. WWW- dokumentti.  
<http://www.keskuskauppakamari.fi/Kauppakamarit>. Ei päivitystietoa. Luettu 28.7.2011.

Koivumäki, Elina & Häkkänen, Petteri 2010. Markkinointijuridiikka. Jyväskylä: WS Bookwell Oy.

Korkeamäki, Anne, Lindström, Pauli, Ryhänen, Tuula, Saukkonen, Minna & Selinheimo, Raili 2002. Asiakasmarkkinointi. Porvoo: WSOY.

Kujala, Johanna & Kuvaja, Sari 2002. Välittävä johtaminen: sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä. Helsinki: Talentum.

Laatuakatemia. TQM- Total Quality Management. WWW-dokumentti.  
<http://www.kotiposti.net/tuurala/TQM.htm>. Ei päivitystietoa. Luettu 14.9.2011.

Lahtinen, Jukka & Isoviita, Antti 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Muhonen, Riikka Mari & Heikkinen, Laura 2003. Kohtaamisia kasvokkain: tapahtumamarkkinoinnin voima. Helsinki: Talentum.

Mäntyneva, Mikko 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.

Mäntyneva, Mikko, Heinonen, Jarmo & Wrangé, Kim 2008. Markkinointitutkimus Helsinki: WSOY.

Storbacka, Kaj, Blomqvist, Ralf, Dahl, Johan & Haeger, Tomas 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WS Bookwell Oy.

Yrittäjyysväylä. Verkostoitumisen perusteet. WWW-dokumentti.  
<http://www2.edu.fi/yrittajyysvayla/?page=287>. Ei päivitystietoa. Luettu 9.9.2011.



*Pidätämme oikeuden muutoksiin*

## Itä-Suomen kaupparikamariin HHJ-alumnitapaaminen

**Aika:** Ke 18.5.2011 klo 13.30 alkaen  
**Paikka:** Warkaus-sali, Kauppatori 4, 78250 Warkaus

- klo 13:30 Ilmoittautuminen & tulokahvi
- klo 14:00 **Avauspuhe**  
 Toimitusjohtaja Markku Kakriainen, Etelä-Savon kaupparikamari
- klo 14:10 **Kokemuksia hallituksen muodostamisesta**  
 Toiminnanjohtaja Eero Ottila, Hallituspartnerit ry
- Hallituspartnerit organisaatio ja hallitusjäsenpankki**  
 Toiminnanjohtaja Eero Ottila, Hallituspartnerit ry
- klo 15:15 Keskustelua edellisistä aiheista
- klo 15:30 Kahvitauko
- klo 15:45 **Sukset ristissä hallitustyöskentelyssä**  
 Työyhteisövalmentaja Lari Junkkari, Novetos Oy
- klo 16:30 **Hallitus & Strategia, Case Kovil Oy**  
 Talousneuvos, Harri Forss
- klo 17:15 Loppukeskustelut
- klo 17:30 Buffet
- klo 18.30 Kyyditykset kotiin

**Osallistumismaksu**  
 120€ + alv. 23 % / hlö  
 (laskutetaan tilaisuuden jälkeen)

*Viimeisen ilmoittautumispäivän jälkeen peruista kurssi-ilmoittautumisista perimme 50 % osallistumismaksusta. Kolme päivää ennen tilaisuutta tai sen jälkeen peruista kurssi-ilmoittautumisista perimme osallistumismaksun kokonaisuudessaan.*

### **Yhteiskyyditykset lähtevät seuraavasti:**

- Iisalmi: Iisalmen linja-autoasema klo 11.00
- Kuopio: Kuopion linja-autoasema klo 12.15
- Joensuu: Kauppatorin pysäkki, Siltakatu klo 12.00
- Mikkeli: Itä-Suomen AVI:n (ent. Lääninhallitus) edestä klo 12.00





## HHJ-Alumnitoiminnan ja HHJ-kurssin kehittäminen

### Tervetuloa vastaamaan HHJ-alumnitoiminnan & HHJ-kurssin kehittämiskyselyyn!

Haluamme olla mukana kauppakamarien **HHJ-alumnitoiminnan kehittämisessä**, jonka johdosta toteutamme tämän kyselyn opinnäytetyönämme.

Toivomme, että sinulla on aikaa vastata muutamaa kysymykseen. Vastaamisella on suuri merkitys alumnitoiminnan kehittämisen kannalta. Toivomme vastaukset **15.6.2011 mennessä**.

Terveisin

Etelä-Savon kauppakamari

Toimeksisaaneena Markus Päivärinta & Noora Savolainen

Jatka >

## HHJ-Alumnitoiminnan ja HHJ-kurssin kehittäminen

### Tervetuloa vastaamaan HHJ-alumnitoiminnan & HHJ-kurssin kehittämiskyselyyn!

Haluamme olla mukana kauppakamarien **HHJ-alumnitoiminnan kehittämisessä**, jonka johdosta toteutamme tämän kyselyn opinnäytetyönämme.

Toivomme, että sinulla on aikaa vastata muutamaa kysymykseen. Vastaamisella on suuri merkitys alumnitoiminnan kehittämisen kannalta. Toivomme vastaukset **15.6.2011 mennessä**.

Terveisin

Etelä-Savon kauppakamari

Toimeksisaaneena Markus Päivärinta & Noora Savolainen

#### Sukupuoli?

- Mies  
 Nainen

#### Minkä kauppakamarin toimialueeseen kuulutte?

- Etelä-Savon kauppakamari  
 Kuopion kauppakamari  
 Pohjois-Karjalan kauppakamari

#### Koetko tarpeelliseksi, että kauppakamarisi tai Itä-Suomen kauppakamarit yhdessä järjestävät HHJ-alumnitapaamisen?

- Kyllä  
 Ei

#### Kuinka usein HHJ-Alumnitapaaminen tulisi mielestänne järjestää ja tulisiko tapaamisen olla alueellinen vai Itä-Suomen kauppakamarien yhteinen?

	Alueellinen	Yhteinen (esim. Varkaudessa)
Vuosittain	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaksi kertaa vuodessa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Joka toinen vuosi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Harvemmin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Mitä aiheita tapaamisessa voisi olla?

- Kansainväliset kysymykset  
 Johtoryhmä  
 Tulevaisuuden ennustaminen/skenaario  
 Liikkeenjohdon taidot  
 Jokin muu, mikä \_\_\_\_\_

**Mahdollisia asiantuntija/luennoitsijaehdokkaita?**

---

---

---

---

**Mikä olisi mielestäsi sopiva osallistumismaksu ko. tapahtumaan?**

- < 100€  
 100-150€  
 150-200€

**Miten kehittäisit HHJ-koulutusta?**

---

---

---

---

**Mistä koulutuksista olet muutoin kiinnostunut?**

---

---

---

---

**TAULUKKO 1. Vastajan sukupuoli**

	Lukumäärä	Prosenttia kai- kista
Mies	67	77,01
Nainen	20	22,99
Vastanneita	87	100,0
Yhteensä	87	100,0

**TAULUKKO 2. Vastajan kauppakamari**

	Lukumäärä	Prosenttia kai- kista
Etelä-Savo	27	31,03
Kuopio	32	36,78
Pohjois-Karjala	28	32,18
Vastanneita	87	100,0
Yhteensä	87	100,0

**TAULUKKO 3. Alumnitapaamisen järjestämisen hyödyllisyys**

	Lukumäärä	Prosenttia kai- kista
Kyllä	70	80,46
Ei	17	19,54
Vastanneita	87	100,0
Yhteensä	87	100,0

**TAULUKKO 4. Kuinka usein tapaaminen tulisi järjestää ja miten (70 vastaajaa)**

	Vastauksia kpl	Prosenttia vastanneista
Alueellinen vuosittain	29	41,43
Yhteinen vuosittain	29	41,43
Alueellinen kaksi kertaa vuodessa	4	5,71
Yhteinen kaksi kertaa vuodessa	1	1,43
Alueellinen joka toinen vuosi	5	7,14
Yhteinen joka toinen vuosi	18	25,71
Alueellinen harvemmin	0	0
Yhteinen harvemmin	2	2,86
Vastauksia yhteensä	88	

**TAULUKKO 5. Tapaamisiin ehdotettuja aiheita (70 vastaajaa)**

	Vastauksia kpl	Prosenttia vastanneista
Kansainväliset kysymykset	16	22,86
Johtoryhmä	36	51,43
Tulevaisuuden ennustami- nen/skenaario	47	67,14
Liikkeenjohdon taidot	44	62,86
Jokin muu, mikä	16	22,86
Vastauksia yhteensä	159	

**TAULUKKO 6. Tapaamisen osallistumismaksu**

	Lukumäärä	Prosenttia kai- kista
Alle 100 euroa	44	50,57
100–150 euroa	38	43,68
Yli 150 euroa	5	5,75
Vastanneita	87	100,0
Yhteensä	87	100,0