

Marika Nieminen

PÖYRY ENGINEERING OY:N ASIAKASTARVEHAASTATTELU;
ASIAKASSUHTEITTEN NYKYTILANTEEN JA TULEVAISUUDEN NÄKYMI-
EN SELVITTÄMINEN

Opinnäytetyö
Kajaanin ammattikorkeakoulu
Tradenomikoulutus
Liiketalouden koulutusohjelma
Kevät 2008



**Kajaanin
ammattikorkeakoulu**

OPINNÄYTETYÖ TIIVISTELMÄ

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma
Tekijä(t) Marika Nieminen	
Työn nimi Pöry Engineering Oy:n asiakastarvehaastattelu; asiakassuhteitten nykytilanteen ja tulevaisuuden näkymien selvittäminen	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Yrjö Rautanen
	Toimeksiantaja Pöry Engineering Oy, Kuopio
Aika Kevät 2008	Sivumäärä ja liitteet 80 + 56
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Pöry Engineering Oy Kuopion toimistoryhmän asiakkaiden asiakastarvetta nyt ja lähitulevaisuudessa. Teollisuuden toimialalla tapahtuvat muutokset vaikuttavat asiakasorganisaatioiden rakenteisiin. Organisaatiot kevenevät, mutta työt eivät kuitenkaan vähene. Tämän johdosta palveluja ulkoistetaan, jolloin palveluntarjoajien tuottaman lisäarvon merkitys kasvaa.</p> <p>Työn tavoitteena oli saada selville, mitkä ovat asiakkaiden näkymät ja tarpeet ja miten Pöryyn tulisi palveluntarjoajana vastata esille tulleisiin tarpeisiin.</p> <p>Teoriaosuudessa selvitettiin asiakastarpeen kehitystä ja sen merkitystä palveluntarjoajalle. Samalla tarkasteltiin lähemmin asiantuntija – sanan merkitystä ja sitä, mitä asiantuntijapalvelut ovat. Tarkoituksena oli selvittää, miten asiantuntijapalveluita voidaan kehittää siten, että asiakas kokee saavansa ostamastaan palvelusta lisäarvoa. Teoriassa tarkasteltiin myös asiakashallintaa ja asiakastyytyvääsyyttä sekä niiden merkitystä menestyksellisen asiakassuhteen kehittämiseksi. Koska Pöryyn Kuopion toimistoryhmässä ei ole merkittävästi uusasiakashankintaa, keskityttiin tässä työssä olemassa olevien asiakkuuksien säilyttämiseen ja kehittämiseen. Tutkimuksessa heijastettiin teoriaa ja empiriaa Pöryyn asiakaslähtöiseen laatu- ja toimintajärjestelmään, joka pitkälti sanelee ehdot työn laadukkaalle tekemiselle. Siten siitä tuli suuri osa työn teorian viitekehystä.</p> <p>Työn empiirinen osuus toteutettiin haastattelemalla henkilökohtaisesti kahdeksaa (8) tärkeimpien asiakkaiden yhteyshenkilöä. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna, jossa asiakastarvetta ja – tyytyväisyyttä selvitettiin seitsemällä (7) avoimella kysymyksellä.</p> <p>Haastattelusta saadut tulokset osoittivat, että asiakkaat arvostavat Pöryyn asiantuntemusta ja luotettavuutta. Se osoitti myös, että asiakasorganisaatioiden keventymisen myötä ulkoisen palveluntarjoajan apua tarvitaan yhä enemmän. Kun suuria investointeja ei ole näkyvissä, nousevat pienten lähipalvelu- ja kunnossapitotöiden osuudet jatkuvasti.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	asiakastarve, tutkimus, asiantuntijuus, asiakaslähtöisyys
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun Kaktus-tietokanta <input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Business	Degree Programme Business Administration
Author(s) Marika Nieminen	
Title Customer Needs at Pöyry Engineering Ltd	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Yrjö Rautanen
	Commissioned by Pöyry Engineering Ltd, Kuopio
Date Spring 2008	Total Number of Pages and Appendices 80 + 56
<p>This thesis was commissioned by the Kuopio Office of Pöyry Engineering Ltd. The aim was to discover the current and future customer needs at the company and how Pöyry as a service provider should meet those needs.</p> <p>The theoretical part of the thesis consist of three main themes. One of them was development of customer needs and its importance to Pöyry. At the same time terms consultant and consultancy services were studied more closely. The purpose was to determine how those services can be improved so that the customer feels that he receives extra value from the service he purchased. The other themes were customer relationship management and customer satisfaction and their significance for developing a successful customer relationship. In this research, the focus was in maintaining and developing the existing customer relationships due to the fact that Pöyry does not gain new customers on a daily basis.</p> <p>The empirical part presents the research method and the research results. The research was conducted by interviewing personally eight contact persons from the most important customers.</p> <p>The research showed that the customers appreciated the expertise and reliability of Pöyry. It also indicated that due to the streamlined customer organizations, the outside service provider is very much needed. When there are no large investments in sight, the amount of small maintenance and local service tasks increases significantly.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	Customer's needs, research, specialist, customer orientation
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Kaktus Database at Kajaani University of Applied Sciences <input checked="" type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

ALKUSANAT

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Pöyry Engineering Oy Kuopion toimistoryhmälle, jonka alaisuudessa olen itse työskennellyt viimeiset kahdeksan vuotta. Tarve asiakkuuksien nykytilan ja tulevaisuudennäkymien selvittämiseksi on läsnä koko ajan, perustuuhan Pöyryn toiminta asiakkaisiin ja asiakkuuksien jatkuvaan kehittämiseen. Työ oli mielenkiintoinen ja avartsi omaa käsitystäni siitä, kuinka moninaisia asiakkuudet voivat olla ja miten jokaisen asiakkaan takana on tunteva ja kokeva ihminen.

Haluan esittää kiitokseni Kuopion toimistoryhmän päällikölle, Jouni Nenoselle, joka väsymättä kulki kanssani tekemässä haastatteluja ja mukautui tiiviiseen aikatauluuni – joka tosin oli ihan itseni aiheuttama. Haluan kiittää myös ohjaajaa Yrjö Rautasta, joka uskoi loppuun asti siihen, että työ valmistuisi ajoissa.

Viimeiseksi haluan vielä kiittää avopuolisoani, joka jaksoi kannustaa, uskoa ja tukea silloinkin, kun itse olin jo luovuttanut ties kuinka monetta kertaa. Ilman sitä viimeistä potkua en varmaan olisi saanut tätä työtä koskaan valmiiksi.

Keväällä 2008

Marika Nieminen

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 PÖYRY OYJ	3
2.1 Tekninen suunnittelu- ja konsultointi toimialana	3
2.2 Pöyry Oyj lyhyesti	3
2.3 Pöyry Engineering Oy ja sen tarjoamat palvelut	4
2.4 Local Service -palvelut	6
2.5 SFS-EN-ISO9001-2000 -laatustandardi	7
2.6 Pöyryn laatu	8
2.6.1 Asiakaskeskeinen laatu ja sen merkitys asiakkaalle	10
2.6.2 Laadun varmistaminen	12
2.7 Tutkimukseen osallistuneet Pöyry Engineering Oy Kuopion asiakkaat	13
3 ASIAKASTARVE	14
3.1 Ulkoistaminen ja sen tuomat haasteet	15
3.2 Asiakastuntemus	16
4 ASIAANTUNTIJAPALVELUT	18
4.1 Asiantuntija	18
4.2 Asiantuntijoiden johtaminen	19
4.3 Asiantuntijapalvelut	21
4.4 Esimerkkejä asiantuntijapalvelujen tuottamasta lisäarvosta	22
4.5 Asiantuntijapalvelujen markkinointi	23
4.6 Asiantuntijaresurssien tasapainottaminen	26
4.7 Tietointensiivinen palveluyritys	27
5 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)	30
5.1 Asiakasrajapinta ja sen merkitys asiakkuuden hallinnassa ja kehittämisessä	31
5.2 Customer insight	33
5.3 Asiakassuhdemarkkinointi	33
6 ASIAKASTYYTYVÄISYYS	36
6.1 Palvelu ja sen laatu	37
6.2 Asiakkuuden arvo	39

6.3 Asiakaslähtöisyys	40
6.4 Asiakastyytyväisyysjohtaminen	43
7 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA RAJAUS	45
8 TUTKIMUSMENETELMÄ	46
8.1 Tutkimuksen luotettavuus ja sen arviointi	47
8.2 Haastattelumenetelmä	48
8.3 Tutkimuksen käytännön toteutus	49
8.4 Tulosten analysointi	51
9 TUTKIMUSTULOKSET	53
10 JOHTOPÄÄTÖKSET	70
11 POHDINTA	74
LÄHTEET	77
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Metsäteollisuus, ja koko teollisuuden toimiala yleensäkin, elää murroksen aikaa. Metsäteollisuuden piirissä tapahtuvat muutokset ovat aiheuttaneet paperikoneiden sulkemisia ja henkilöstön vähentämistä. Säästökampanjat pyyhkäisevät tehtaiden ylitse raskaalla kädellä ja jokainen päivä on jatkuvaa taistelua jatkuvuuden ja työpaikkojen säilymisen puolesta. Etenkin pohjoismaissa metsäteollisuuden toimintaan ovat vaikuttaneet Euroopan ylikapasiteetti sekä energian ja puuraaka-aineen kohonneet hinnat. Samalla Venäjän puutullihinta uhkaa kohota, joka vauhdittaa puutuonnin vähentämistä ja siten vaikeuttaa puuraaka-ainetta käyttävien tehtaiden selviämiskamppailua.

Metsäteollisuus ry:n toimitusjohtaja Anne Brunila sanoo Finnveran haastattelussa, että tähän metsäteollisuudessa tapahtuvaan muutokseen ei pidä pysähtyä, vaan on löydettävä tästä muutoksesta mahdollisuus. Brunilan mukaan puuraaka-aineen saatavuus on turvattava kotimaisella puuraaka-aineella Venäjän tuonnin loppuessa. Tämä on edellytys metsäteollisuuden uudistumiselle ja kilpailukyvyyn turvaamiselle. (Finnvera Vera-lehti, 2008.)

Edellä kuvatut muutokset saavat aikaan myös sen, että organisaatiot joutuvat järjestelemään työtehtäviään uudelleen ja samalla miettimään, mikä rooli yhteistyökumppaneilla on muospaineiden jyllätessä kiihtyvällä tahdilla, samalla kun oma työn ja olemassaolon jatkuminen ovat vaarassa. Koneiden ja tuotantolaitosten sulkemiset sekä asiakasorganisaatioiden uudelleenjärjestelyt vaikuttavat myös ulkopuolisiin palveluntarjoajiin, joiden on pystyttävä vastaamaan ja mukautumaan jatkuvasti muuttuviin tilanteisiin.

Markkinoiden muuttuessa ja investointimäärärahojen vähentyessä on tullut ajankohtaiseksi selvittää, mitä asiakkaat haluavat jatkossa. Kun työn tilaajana on kansainvälinen suunnittelu- ja konsulttialan asiantuntijayritys, Pöyry Oyj ja tarkemmin siihen kuuluva Pöyry Engineering Oy, on tämä tutkimus erittäin ajankohtainen, nyt kun toimeksiannoista käydään kovaa kilpailua usean eri suunnittelutoimiston välillä.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millä keinoin voidaan lisätä palveluiden lisäarvoa kilpailijoihin nähden. Mitä asiakkaat tulevaisuudessa odottavat? Mitkä asiat nousevat tärkeiksi asiakassuhteitten säilymisen kannalta? Mitä asiakkaat arvostavat Pöyryssä ja millaisia palveluja he tarvitsevat tulevaisuudessa lisää? Tutkimuksen tavoitteena on myös selvittää, miten saadaan asiakkaat valitsemaan juuri Pöyryn suunnittelijakseen.

Työn tarkoituksena on selvittää, mitkä ovat asiakkuuden lujuuden lähtökohdat ja miten niitä voidaan edelleen vahvistaa. Työssä perehdytään asiantuntijapalveluiden markkinoinnin kehittämiseen.

Asiakasorganisaatiorakenteiden keventymien muovaa jatkossa myös asiakkaan roolia selviytyä päivittäisistä työtehtävistään. Kiire lisääntyy ja samassa ajassa olisi saatava enemmän aikaiseksi – nyt sillä erotuksella, että itse työn tekijöitä on vähemmän. Myös markkinoilla tapahtuvat myllerrykset näkyvät asiakkaiden tarpeissa, jotka on siten syytä selvittää, jotta saadaan selkeä käsitys siitä, mihin suuntaan nämä tarpeet ovat kehittymässä.

Teorioina käytetään asiantuntijapalveluja ja -markkinointia ja niiden merkitystä asiakkaalle, asiakastyytyväisyyttä sekä palvelun laatua. Teorioita peilataan Pöyryn omaan laatu- ja toimintajärjestelmään. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on käytetty laadullista, avointa ja henkilökohtaisesti toteutettua teemahaastattelua, joka tehtiin kahdeksalle (8) Pöyry Engineering Oy Kuopion toimistoryhmän tärkeimmille asiakkaille, joita edustamaan valittiin Pöyryn ja kyseessä olevan asiakkaan välillä oleva pitkäaikainen yhteyshenkilö.

2 PÖYRY OYJ

2.1 Tekninen suunnittelu- ja konsultointi toimialana

Tekninen palvelu jaetaan yhdeksään alatoimialaan: yhdyskuntasuunnittelu, maa- ja vesirakentamisen tekninen palvelu, arkkitehtipalvelu, rakennetekninen palvelu, lvi-tekninen palvelu, sähkötekniinen suunnittelu, muu rakennustekninen suunnittelu, kone- ja prosessisuunnittelu ja muu tekninen palvelu. (Tilastokeskus toimialaluokitukset, 2002.)

Pöyryllä tuotetaan suunnittelupalveluja kaikkiin edellä mainittuihin alatoimialoihin. Suunnittelu- ja konsultointiyrityksen menestymisen kannalta tärkeimpänä resurssina voidaan pitää asiantuntevaa henkilöstöä, jonka osaaminen on yrityksen tärkeintä tietopääomaa. Yritysten toiminnasta suurin osa on projektitoimintaa, jossa korostuu tiivis ja avoin yhteistyö asiakkaan kanssa. Asiakslähtöisyys ja asiakkaan osallistuminen palvelun tuottamiseen on ominaista kyseessä olevalle yrityksille.

2.2 Pöyry Oyj lyhyesti

Pöyry on energia-, metsäteollisuus- sekä infrastruktuuri- ja ympäristötoimialoihin keskittynyt globaali konsultointi- ja suunnittelualan yritys. Yhtiön liikeideana on tarjota asiantuntemusta, ratkaisuja ja paikallispalveluja asiakkaiden liiketoiminnan ja investointihankkeiden koko elinkaaren ajan. Konserni toimii maailmanlaajuisesti 45 maassa ja sen palveluksessa on 7 300 asiantuntijaa. (Pöyry Konserniesittely 2008.)

Itse tohtori Jaakko Pöyryn johtotähtenä on ollut, että ellei ole tyytyväisiä asiakkaita, ei ole ennen pitkää asiakasta lainkaan. (Seppälä 2004, 355.) Jaakko Pöyry loi itsestään brändin, joka tunnetaan kaikkialla, missä metsä kasvaa ja paperia tehdään. (Seppälä 2004, 386.) Rainer Häggblom sanoo Seppälän kirjassa, että yhdelläkään toisella yrityksellä ei ole ollut asiakkaisiinsa niin intiimiä suhdetta kuin Jaakko Pöyryllä (nykyinen Pöyry) on ollut. (Seppälä 2004, 388.)

Pöyryn missiona on asiakkaiden liiketoiminnan menestys. Kun asiakas menestyy, niin Pöyry on onnistunut työssään. Toisena missiona on keskittyä asiakkaan kilpailukyvyyn parantamiseen ja tiiviiseen asiakasyhteistyöhön jokaisen investoinnin elinkaaren ajan. Pöyry on sitoutunut jatkuvaan toiminnan kehittämiseen yhdessä asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. (Pöyry Konserniesittely 2008.)

Tässä työssä keskitytään tarkastelemaan asiakkuuksia Pöyry Oyj:n konserniin kuuluvaan metsäteollisuuden liiketoimintaryhmään Pöyry Engineering Oy. Tarkastelu on rajattu edelleen koskemaan Kuopion toimistoryhmää.

2.3 Pöyry Engineering Oy ja sen tarjoamat palvelut

Teollisuuteen liittyviä ulkopuolisia palveluntarjoajia ovat mm. asennus-, suunnittelu- ja kunnossapitotöistä huolehtivat organisaatiot. Tässä työssä keskitytään metsäteollisuuden liiketoimintaryhmän Pöyry Engineering Oy:n massa- ja paperi - eli Pulp and Paper – ryhmään (jäljempänä PP-ryhmä), joka on erikoistunut metsäteollisuuden suunnittelu- ja konsultointialan työtehtäviin. Pöyry Engineering Oy on alansa globaali markkinajohtaja, jonka liikeideana on tarjota asiantuntemusta, ratkaisuja ja paikallispalveluja asiakkaiden liiketoiminnan ja investointihankkeiden koko elinkaaren ajan. (Pöyry Engineering Oy Metsäteollisuus 2008.)

Metsäteollisuuden liiketoimintaryhmän keskeisiä osaamisalueita ovat:

- Liikkeenjohdon konsultointi
- Uusinvestoinnit
- Uusintahankkeet ja paikallispalvelut
- Kemianteollisuus

PP-ryhmän asiakkaita ovat metsäteollisuusyhtiöt, laitetoimittajat, kansainväliset rahoituslaitokset sekä kemian prosessiteollisuudessa toimivat yhtiöt

Pöyry Engineering Oy:n kotimaan toimistoverkosto käsittää 18 toimistoa ympäri Suomen ja ne kattavat kaikki metsäteollisuuden keskeisimmät teollisuusalueet. Sen palveluksessa on lähes kuusisataa ammattilaista, jotka ovat sitoutuneet toimimaan asiakkaan parhaaksi.

Tässä työssä tarkastellaan asiakassuhteitten kehittymistä Pöyry Engineering Oy Kuopion – toimistoryhmään (Kuopio, Kajaani, Jyväskylä, Äänekoski → Itä-Suomen PP-ryhmä) kuuluvien asiakkuuksien kannalta. Asiakkaita ovat metsäteollisuusyhtiöt, laitetoimittajat ja kemian prosessiteollisuudessa toimivat yhtiöt. Yksi Itä-Suomen PP-ryhmän toimistoista sijaitsee Kajaaniin lähellä asiakasta ja on keskittynyt uusintahanke- ja paikallispalvelujen – osaamisalueeseen. Näissä liiketoiminta-alueissa keskitytään laitosten uudistamis- tai laajennushankkeisiin, tuotteiden laadun parannuksiin sekä kunnossapidon tehtäviin.

Toimistoryhmän laajuus luo hyvän pohjan paikallispalveluille. Sijoittuminen asiakkaan lähelle edesauttaa näkyvyyttä. Siten asiakas muistaa ja näkee päivittäin ulkopuolisen palveluntarjoajan läsnäolon ja näin kynnyksen yhteydenottoihin madaltuu.

Pöyry Engineering Oy on työn tilaajana siksi, että asiakastarpeen tutkiminen tuntui ajankohdaiselta näiden metsäteollisuuden kohdistuvien muutosten vuoksi, jotka vaikuttavat läheisesti myös Pöyryyn. Halutaan tietää, mitkä ovat lähitulevaisuuden näkymät asiakkaan näkökulmasta tarkasteltuna.

Pöyryn toiminta on keskittynyt vuosia kestäneisiin asiakassuhteisiin, joiden tavoitteena on ollut luoda pysyviä asiakkuuksia ja sen myötä tyytyväisiä asiakkaita. Pöyryllä pyritään vakituiseen ja pitkäaikaiseen yhteistyöhön asiakasyritysten kanssa. (Pöyry Engineering Oy Metsäteollisuus 2008.)

Uusia asiakkaita toimistoryhmän alueella on rajoitetusti, joten asiakaskunnan laajentaminen sinällään on hankalaa. Uusiasiakashankinta ei siten kuulu päivittäiseen liiketoimintaan, vaan keskitytään olemassa olevien asiakkaiden laadukkaaseen palveluun. Palvelurajojen hämärtyessä tietotaidon rajojen yli vieminen antavat mahdollisuuden tehdä töitä Pöyryn muissakin liiketoimintaryhmissä. Tällöin asiakastuntemus ja osaamis pohja laajenevat erilaisten toimintaympäristöjen mukanaan tuomien oppien myötä.

Pöyryn liiketoimintakatsauksessa on tarkasteltu vuoden 2008 näkymiä, jossa todetaan, että metsäteollisuuden kilpailukyvyn parantamiseksi tarvitaan uusia ratkaisuja ja toimenpiteitä toiminnan tehostamiseksi ja tuottavuuden parantamiseksi. (Pöyry Liiketoimintakatsaus 2007.) Tämän vuoksi tällaisen asiakastarvehaastattelun toteuttaminen tuntuu tällä hetkellä tarpeellisemmalta kuin koskaan. Kilpailukyvyn säilyttäminen ja asiakkaiden tyytyväisyys ovat nyt erittäin tärkeitä tekijöitä, kun samoista, edelleen vähenevistä toimeksiannoista on kilpailemassa useita suunnittelualan yrityksiä.

2.4 Local Service -palvelut

Itä-Suomen PP-ryhmän vahvuutena pidetään luvussa 2.3 mainitsemaani paikallispalveluosaamista, jota kutsutaan Local Service -palveluksi. Pöyryn internet-sivuilla palvelun merkitys tiivistetään seuraavasti:

Pöyry Engineering huolehtii paikallispalvelun toteutuksessa seuraavista asioista:

- Asiakkaan käytettävissä on aina korkeatasoiset, tarpeen mukaan joustavat suunnittelupalvelut.
- Asiakkaan käytettävissä on suunnittelualan uusin osaaminen, Pöyry huolehtii palvelun ja osaamisen jatkuvasta kehittämisestä.
- Pöyryn tavoitteena on asiakkaan suunnittelupalveluiden kustannustehokkuuden parantaminen.
- Pöyry järjestää suunnittelijoiden käyttöön tarvittavat tietokonejärjestelmät ja sovellukset sekä huolehtii suunnittelijoiden työ- ja suojarustuksista. Tämä vähentää asiakkaan suunnittelujärjestelmiin sidottua pääomaa.
- Pöyryn paikallistoimintaverkosto sekä matala ja joustava organisaatorakenne mahdollistaa asiantuntevan ja nopean palvelun.
- Asiakas voi palvelua käyttäen suorittaa suunnittelupalvelujen hankinnan helposti Pöyryn nimeämien yhteyshenkilöiden kautta.

- Pöyryn erikoisasiantuntemus ja konsernin kaikkien yhtiöiden palvelut ovat asiakkaan käytettävissä Pöry Engineeringin kautta.

Pöry Engineering Oy:n tavoitteena on pitkäaikainen yhteistyö, jonka aikana kumppanuutta ja palvelua parannetaan jatkuvasti! (Pöry Engineering Oy Metsäteollisuus – Paikallipalvelut 2008.)

Kaikki tekeminen perustuu siis asiakkaan tarpeeseen ja se tekee siitä asiakaslähtöistä. Paikallispalvelun vahvuus on asiakkaalle näkyminen – ollaan lähellä asiakasta ja näin madalletaan kynnystä yhteydenottoon. Tämä vahvistaa luottamusta ja yhteistyötä – asiakkaan on helppo ottaa yhteyttä pienenkin ongelman ollessa kyseessä ja erityisesti silloin kuin ongelmanratkaisuun tarvitaan apua pikaisesti.

2.5 SFS-EN-ISO9001-2000 -laatustandardi

Pöyryn laatujärjestelmä täyttää SFS-EN-ISO9001-2000 – laatustandardin vaatimukset. Laadunhallintajärjestelmä on toimintajärjestelmä, jossa olevat ja organisaatioon liittyvät toiminnot vaikuttavat tuotteiden ja palveluiden laatuun. Se on järjestelmällinen tapa toteuttaa yrityksen määrittelyt, tavoitteet ja suuntaukset laadun suhteen. Käytännössä se tarkoittaa yksikössä olevaa organisaatorakenteen, prosessien, menettelyjen ja resurssien muodostamaa kokonaisuutta ja sen tehokasta johtamista. Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen ei saa olla itsetarkoitus, vaan tavoitteena on oltava parempi asiakasvaatimusten täyttäminen ja organisaation tehokkuuden paraneminen. (SFS – Laadunhallintajärjestelmän luominen 2004.)

SFS:n mukaan laatustandardi ISO9001 määrittelee laadunhallintajärjestelmien vaatimukset mille tahansa organisaatiolle, jolle on tarpeen osoittaa organisaation kyky toimittaa jatkuvasti asiakasvaatimukset ja lakisääteiset vaatimukset täyttävä tuote, ja jonka tavoitteena on parantaa asiakastyytyväisyyttä.

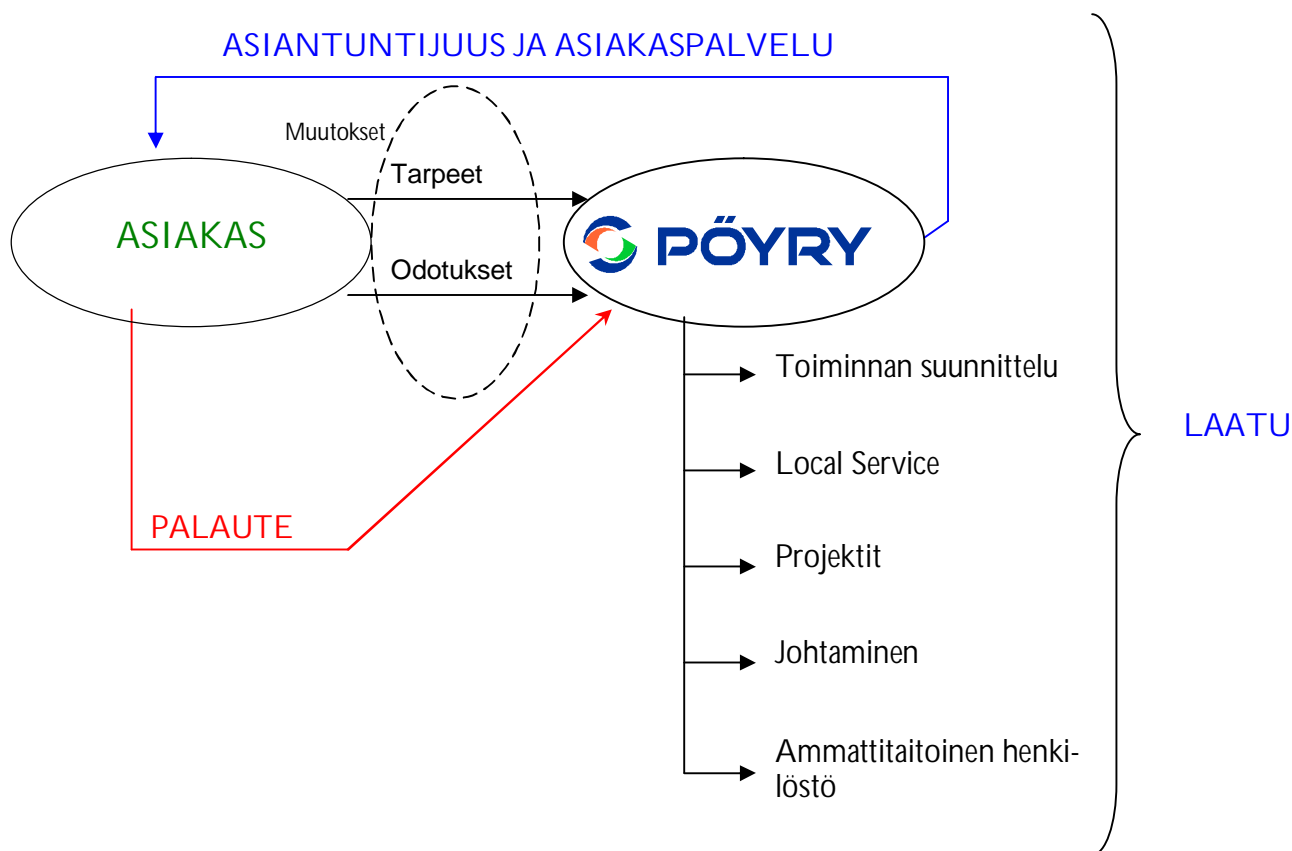
Laadun vaatimusten mukaisesti Pöyryn toiminta on jaettu prosesseihin. Toimintajärjestelmään kuuluvat Local Service - (lähipalvelu) ja Projekti – ydinprosessit. Näiden ydinprosessien tukena ovat lisäksi seuraavat tukiprosessit:

- Johtaminen
- Toiminnan suunnittelu
- Myynti
- Osto
- Tuotekehitys
- Palautteen käsittely

2.6 Pöyryn laatu

Mitä ei voi määritellä, ei voi mitata; mitä ei voi mitata, ei voi johtaa. (Lillrank 1998, 6.) Asiakkaalta saadaan palautetta tehdystä työstä. Palaute antaa arvokasta tietoa siitä, mikä toiminnassa on ollut hyvää ja minkälaisiin asioihin pitää jatkossa kiinnittää huomiota tai tehdä korjaavia toimenpiteitä. Laatu vaikuttaa kaikkeen tekemiseen ensimmäisestä asiakaskontaktista sen elinkaaren loppuun saakka.

Pöyryn toimintaa voidaan kuvata seuraavalla kaaviolla.



Kuvio 1. Pöyryn toiminta

Oheisesta kuvioista 1 selviää, että kaikki tekeminen lähtee asiakkaan tarpeista ja odotuksista, joihin kohdistuu muutoksia. Haasteisiin vastataan Pöyryn laatupolitiikkaan pohjautuen.

Laatujohtamisen merkitys korostuu kaikessa toiminnassa, sillä laadullisen työn sitouttaminen lähtee organisaation johdosta ulottuen kaikkiin organisaation toimintoihin. Henkilöstö on sitoutunutta ja motivoitunutta tekemään työnsä ammattitaitoisesti, niin asiakkaan kuin organisaationkin etua ajatellen.

Asiakaspalvelun laadusta huolehditaan toimittamalla pyydetty palvelu sellaisena kuin se on tilattu ja silloin kun se on tilattu. Tärkeimpiä työn onnistumisen kriteerejä ovat siis oikea-aikaisuus, toimivuus sekä dokumenttien osalta niiden oikeellisuus.

Pöyryn laatupolitiikan mukaan laatu muodostuu kahdesta osasta: tuotteen laadusta ja palvelun laadusta. Tuotteen laatu muodostuu siihen liittyvistä teknisestä ja teknologisesti asiantuntemuksesta eli ammattitaidosta, laatuvaatimusten tuntemisesta, teknisistä ratkaisuista, kone- ja laitevalinnoista, tietojärjestelmistä, tuotekehityksestä ja niin edelleen.

Palvelun laatu muodostuu käytetyistä ja koetelluista toimintamenetelmistä, asenteista, innovointikyvystä, sitoutumisesta, vastuuntunnosta, käyttäytymisestä, palvelualttiudesta, tiedonkulusta, ilmapiiristä ja niin edelleen.

Edellä mainittujen ehtojen täytyessä asiakkaalle tuotetaan sen arvostamaa lisäarvoa, jolla pyritään varmistamaan toimeksiantojen saaminen myös jatkossa. Tutkimusta peilataan tähän laatupolitiikkaan ottamalla kantaa asiakastyytyväisyys- ja laatujohtamiseen.

2.6.1 Asiakaskeskeinen laatu ja sen merkitys asiakkaalle

Laadussa on erilaisia tarkastelukulmia, joista tässä työssä on keskitytty asiakaskeskeiseen laatuun. Sillä tarkoitetaan tuotteen kykyä tyydyttää asiakkaan tarpeet ja toiveet. (Silén 2001, 16.) Laatu – käsite on muuttunut aikojen saatossa, mutta samoin on käynyt myös asiakaskäsitteelle. Enää asiakas ei ole vain tuotteen tai palvelun loppukäyttäjä, vaan sillä voidaan tarkoittaa myös organisaation sisäisiä asiakkaita, kuten seuraavaa työvaihetta tai osastoa. (Silén 2001, 17.) Olennaista asiakas -käsitteen kannalta on se, miten perinpohjaisesti yritys pyrkii selvittämään asiakkaidensa tarpeet ja miten nämä tarpeet ohjaavat yrityksen osaamisvarannon hyödyntämistä ja kehittämistä. (Silén 2001, 17–18.)

Kuvion 1 mukaisesti kaikki tekeminen pohjautuu Pöyryllä laatuun. Pöyryn laadulla tarkoitetaan sitä, että tuotteet ja palvelut ovat virheettömiä, oikea-aikaisesti toimitettuja, turvallisia ja toimeksiannon vaatimukset täyttäviä ja että ne täyttävät ja ylittävät asiakkaan odotukset. (Pöyryn sisäinen laatupolitiikka, 29. maaliskuuta 2007.)

Timo Silén määrittelee kirjassaan laadun kokonaisvaltaiseksi liikkeenjohdon käsitteeksi, jonka tavoitteena on asiakkaiden tyytyväisyys, kannattava liiketoiminta ja kilpailukyvyyn säilyttäminen ja kasvattaminen. (Silén 1998, 13.) Tältä samalta pohjalta myös Pöyry määrittelee laadun. Pöyrylle laatua on kaikki se, millä täytetään asiakkaan tarpeet, vaatimukset ja odotukset asiakasta tyydyttävällä tavalla.

Silén toteaa, että laatu on kaikkien asia. Organisaatiossa kaikki osallistuvat laadun ylläpitämiseen ja kehittämiseen. (Silén 2001, 45.) Sama toimintatapa ja – järjestelmä mahdollistavat olemassa olevan aineiston hyväksikäytön, niin, että sitä ”pyörää ei tarvitse suunnitella uudelleen”, vaan voidaan etsiä mahdollista ratkaisua muualta organisaatiosta.

Silén kirjoittaa myös, että toimivasta laatukulttuurista voidaan puhua silloin, mikäli asiakas- ja laatuksellinen ajattelu- ja toimintatapa ovat syöpyneet organisaatiokulttuurin syvemmille arvojen ja alitajuisille perusolettamusten tasoille saakka (Silén 1998, 47).

Pöyryllä tekeminen on iskostunut jokaisen työntekijän selkäyttimeen ja laatujärjestelmää pidetään enemmänkin itsestänselvyytenä kuin välttämättömänä pakkona. Monen työntekijän mielestä oma tekeminen on varmasti paljon hankalampaa paikassa, jossa vastaavanlaista järjestelmää ei ole käytössä. Miten ihmeessä sitä muuten löytäisi mitään dokumenttia ilman toimivaa laatujärjestelmää, jonka käytön kaikki hallitsevat ja mieltävät hyvän tekemisen perustaksi?

Laatu on Pöyryllä asiakaslähtöistä, jossa toteutuu Silénin kirjassaan mainitsema asiakaskeskeinen laaduntuottokyky (Silén 2001, 51). Se tarkoittaa sitä, että yritys pyrkii pitämään asiakkaat tyytyväisinä. Pöyryn toimintaan heijastettuna laaduntuottokyky tarkoittaa sitä, että suunnittelut toteutetaan samansisältöisinä ja – laatusina jokaisessa työssä sen alusta loppuun saakka. Asiakkaan tarpeet selvitetään käymällä heidän luonaan ja tarjoamalla heille ehkä jopa vähän ennakkoon, ennen kuin asiakas hoksaa edes kysyä, hyväksi havaittuja ratkaisuja ja toteutustapoja. Laatusertifikaatti yrityksen seinällä on yritykselle vahva kilpailutekijä ja herättää asiakkaassa tietynlaista uskoa ja luottamusta.

Pöyryn laatupolitiikkaan kuuluu, että huolehditaan jatkuvasti asiakkaitten tarpeisiin vastaamisesta ja pyritään olemaan mukana asiakkaan muutoksissa. Toiminnansuunnitteluun taas kuuluu, että ennakoidaan tuon tarpeen kehittymistä. Tämän pohjalta voidaan tehdä markkinoinnin ja myynnin ohjausta sinne missä sitä juuri sillä hetkellä eniten tarvitaan.

Asiakas on viime kädessä vastuussa palvelujen kysynnästä. Palveluntarjoajan toiminta on laadukasta silloin, kun se vastaa tuohon kysyntään, niin että asiakas on siihen tyytyväinen ja päätyy ostamaan palveluja myös uudelleen.

Laatu vaikuttaa kaikkeen tekemiseen ensimmäisestä asiakaskontaktista sen elinkaaren loppuun saakka. Laatujohtamisen merkitys korostuu toiminnassa, sillä laadullisen työn sitouttaminen lähtee organisaation johdosta ulottuen kaikkiin organisaation toimintoihin. Henkilöstö on sitoutunut ja motivoitunut tekemään työnsä ammattitaitoisesti niin asiakkaan kuin organisaationkin etua ajatellen.

Laadusta on tehty Pöyryllä elämäntapa, jota hallitaan ja ylläpidetään hyvällä johtamisella, sisäisellä tiedonkululla ja palkitsemisella.

2.6.2 Laadun varmistaminen

Laadun varmistamisen apuvälineinä ovat säännöllisesti järjestettävät laatujohtamisen auditoinnit sekä asiakkailta kerätyt/saadut palautteet esim. projektin päättyessä pidettävässä projektinlopetuspalaverissa.

Laatua varmistetaan ja kehitetään esim. pitämällä niin asiakkaille kuin henkilöstöllekin erilaisia kehityspäiviä, joissa yhdessä haetaan uusia tapoja kehittää toimintaa.

Inspectan internet-sivuilla auditoinnin määrittämään olevan järjestelmällistä ja riippumatonta, jolla selvitetään:

- ovatko käytännön toimintatavat ja toiminnan tuloksena syntyvät asiantuntijapalvelut toimiston laatukäsikirjassa sekä prosessi- ja menettelykuvauksissa esitettyjen laatuvaatimusten ja kuvausten mukaisia ja
- ovatko sovitut hyvät toimintatavat (=laadunhallintajärjestelmä) päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta tarkoituksenmukaisia ja tehokkaita.
- Sisäisen katselmuksen eli auditoinnin, tekee aina puolueeton, riippumaton ja ulkopuolinen laatuorganisaatio (laaduntarkastusorganisaatio). (Inspecta 2008.)

Onnistunut auditointi on oikeanlaisesta tekemisestä saatu palkinto. Siinä onnistuminen antaa sekä työntekijöille, että johdolle varmuuden siitä, että toimintajärjestelmä on hallussa ja organisaatiossa noudatetaan laatua kaikissa tekemisen vaiheissa.

Työntekijät ja johto tietävät, mitä laatu merkitsee ja miksi sitä noudatetaan. Siten helpotetaan jokapäiväistä tekemistä. Laadusta on tullut niin rutinoitunutta, ettei sen olemassaoloa enää huomaa tai hoksaa edes ajatella.

Rutinoituminen saattaa olla myös monen yrityksen kompastuskivi. Tekemisestä tulee niin rutinoitunutta, että unohdetaan tärkeät tarkistukset, pidetään asiakasta itsestäänselvyytenä ja pidetään samalla myös oman työn tekemistä niin rutinoituneena, että siihen ei enää paneuduta sellaisella intensiteetillä, kuin pitäisi. Virheiden määrä saattaa kasvaa, jos omaan tekemiseen suhtaudutaan liian ylimielisesti. On muistettava, että laatua on noudatettava silloinkin, kun oikeellisuuden varmistaminen tuntuu turhalta ja ajan tuhlaamiselta. Ehkä juuri silloin olisikin suurin tarve tarkistaa jokainen työvaihe kohta kohdalta. Näin asiakkaalle ei päästetä kesken-eräistä tai puutteellista toimitusta.

2.7 Tutkimukseen osallistuneet Pöyry Engineering Oy Kuopion asiakkaat

Tutkimusta varten haastateltiin kahdeksan (8) tärkeimmän asiakkaan yhteyshenkilöä.

- UPM Kajaanin tehdas, Kajaani → kaksi henkilöä
- YARA (ent. Kemira GrowHow), Siilinjärvi
- Savon Sellu Oy (ent. Powerflute), Kuopio
- M-Real Oyj, Äänekoski
- Metso Paper, Jyväskylä
- Mondo Minerals Oy, Sotkamo
- Stora Enso Oyj, Uimaharju
- (Stromsdal Oyj, Juankoski), jota ei kuitenkaan saatu mukaan haastatteluun kiireellisen esteen vuoksi. Haastattelu toteutetaan kuitenkin toukokuun loppupuolella, sillä haastattelusta saatava tieto on asiakassuhteen kehittämisen kannalta tärkeää.

Asiakasorganisaatioista on kerrottu tarkemmin luvussa 9 Tutkimustulokset.

3 ASIAKASTARVE

Toimialaosaaminen on avain asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseen. (Sipilä 1998, 66.)

Ilman asiakasta ei ole liiketoimintaa. Asiakkaalla on oltava myös tarve ostaa palveluja, jotta liiketoimintaa syntyy. Asiakkaan tarpeesta syntyy yhteydenotto palveluntarjoajaan ja sitä seuranneesta sopimuksesta syntyy itse palveluketju. Tästä syystä voidaankin puhua asiakaslähtöisestä toiminnasta ja asiakkuusajattelusta.

Yrityksen tehtävänä on tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Tämän lisäarvon saaminen edellyttää asiakkaan tarpeen ilmaisemista palveluntarjoajalle. Asiakstarpeen tunnistamista helpottaa asiakasorganisaation hyvä tuntemus ja tätä tuntemusta tukee Pöyryn tavoitteet pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin. Pöyry pyrkii pääsemään sisälle asiakkaan organisaation ja tunnistamaan sitä kautta asiakkaan tarpeet. Samalla Pöyry pyrkii oppimaan asiakkaan tavat toimia ja sen opin kautta Pöyry pystyy tarjoamaan asiakkaalle uusia palvelukonsepteja, joilla se pystyy antamaan asiakkaalle työkaluja oman toimintansa parantamiseen ja kehittämiseen.

Tämän asiakstarpeen tunnistaminen edellyttää kuitenkin myös ympäristössä tapahtuvien muutoksien seuraamista. On kyettävä tunnistamaan asiakasorganisaatioihin kohdistuvien muutosten vaikutukset heidän toimintaansa ja kyettävä sopeutumaan ja reagoimaan niihin muutoksiin mahdollisimman nopeasti. Tätä ymmärrystä ja reagointikykyä helpottaa läheinen vuorovaikutus asiakkaan kanssa ja näkyminen asiakkaalle.

Asiakstarpeen muuttuminen vaikuttaa myös siihen, miten ja mitä palveluita jatkossa markkinoidaan. Koska asiakstarpeet muuttuvat, on myös markkinoitavien palvelujen muututtava vastaamaan tätä uutta tarvetta. Vanhat ratkaisut eivät enää toimi ja on kehitettävä uutta. Ja koska aikaa on rajallisesti ja kaikki ovat nykyään niin kiireisiä, eivät vanhat markkinointikeinot välttämättä enää toimi. On myös kehitettävä sitä, miten tieto uusista ratkaisuista saadaan asiakkaille. Pöyryn näkyminen asiakkaan tiloissa auttaa markkinoinnissa siten, että asiantuntija tekee markkinointia omalla hyvällä työpanoksellaan. Samalla hän kykenee myös hyödyntämään asiakkaan tuntemuksen ja pystyy siten markkinoimaan uutta palvelua menemällä henkilökohtaisesti asiakkaan luokse. Näin osoitetaan asiakkaalle, että asiakas on tärkeä ja tehdään jatkuvasti työtä uusien ratkaisujen löytämiseksi. Asiakkaan toiminnan kehittäminen on tärkeää ja kilpailukykyä parantaa se, että pystytään tarjoamaan uusia ratkaisuja jo ennen kuin asiakas osaa niitä edes vaatia.

Kilpailukykyinen yritys suhtautuu asiakkaisiinsa proaktiivisesti ja on aina askeleen edellä asiakastaan. (Blomqvist, Dahl, Haeger & Storbacka 1999, 12.)

3.1 Ulkoistaminen ja sen tuomat haasteet

Ulkoistamista (outsourcing) pidetään tehokkaana keinona keskittyä ydintoimintaan ja siirtää yritykselle toissijaiset osat jonkun muun ydinliiketoiminnaksi. (Karlöf & Lövingsson 2004, 329 – 330.) Kun asiakasorganisaatorakenteissa tapahtuu kevenemistä, tarkoittaa se samalla myös sitä, että palveluntarjoajien työt lisääntyvät. Asiakas ei enää ajan puutteen vuoksi kykene hoitamaan oman olemassa olonsa säilymisen kannalta elintärkeitä toimintoja siinä mittakaavassa kuin olisi tarpeellista. Silloin he joutuvat tukeutumaan ulkopuoliseen palveluntarjoajaan ja etsimään parhaat ratkaisut toimintansa kehittämiseen heidän avullaan. Nykytrendi on sitä, että yhä vähemmässä ajassa ja pienemmällä työntekijämäärällä olisi saatava yhä enemmän aikaiseksi, jolloin puhutaan kustannustehokkuudesta. Ulkopuolisten palveluntarjoajien olisi kyettävä tarjoamaan tehokkaat ratkaisut parhaan kustannustehokkuudesta saatavan hyödyn ratkaisemiseksi.

Tämänhetkisten trendien mukaan suuri osa Pöyryn asiakkaista tavoittelee tätä kustannustehokkuutta vähentämällä työntekijöidensä määrää, sulkemalla koneita ja pyrkimällä hallitsemaan raaka-aineiden hankinnasta johtuvia kustannuksia. Ulkoistamalla toimintojaan ja tehtäviään ne vapauttavat osan resursseistaan keskittymään omaan ydinosamuseensa ja siten tekemään sitä tärkeää kehitystyötä, jolla saadaan yrityksen tehokkuutta parannettua. Siten he pystyvät turvaamaan jatkon ja jäljelle jääneiden työpaikkojen pysyvyyden. Ulkopuoliselle palveluntarjoajalle sitä vastoin tulee paineita mm. kustannuksista, sillä säästökampanjoiden ollessa niin sanotusti päällä, mikään ei saisi maksaa – ainakaan liikaa.

Ulkopuolinen palveluntarjoaja kohtaa myös haasteita asiakasorganisaation sisällä. Suhtautuminen saattaa olla nuivaa ja yhteistyön tekeminen vaikeaa. Monesti kuulee suunnittelijoiden olevan puun ja kuoren välissä, kun on monta eri tahoja, joiden tarpeet pitäisi pystyä tyydyttämään kaikkia osapuolia tyydyttävällä tavalla. Joskus se voi olla vaikeaa ja jopa mahdotonta, mutta sen työn tekeminen on taas ulkopuolisen palveluntarjoajan ainoa keino pysyä mukana bisneksessä.

Ulkoistamisen yhteydessä puhutaan luottamuksesta ja sen tärkeydestä yhteistyölle ja sen onnistumiselle. Jos nämä edellä mainitut asiat eivät ole kunnossa ja sen lisäksi ulkopuolisen palveluntarjoajan työn jälki ja laatu eivät vastaa sitä mitä on tilattu, on yhteistyösopimukset helppo purkaa ja ottaa tilalle joku toinen palveluntarjoaja.

Uuden toimeksiannon kohdalla kaikki palveluntarjoajat ovat samalla lähtöviivalla. Valintaan vaikuttavat siinä vaiheessa onnistumiset, tai epäonnistumiset, edellisissä toimeksiannoissa. Haasteena onkin pyrkiä saavuttamaan asiakkaan luottamus ja osoittaa olevansa sen luottamuksen arvoinen kaikessa mitä tekee ja miten tekee. Hyvä työ myy itsensä uudelleen ja uudelleen ja mahdollistaa siten pitkäaikaisten asiakassuhteitten syntymisen. Työ on vaikeata ja luottamuksen saavuttaminen aikaa vievää. Mutta kaikki ponnistelut ja niissä onnistuminen palkitsevat aina siinä vaiheessa, kun asiakas ottaa yhteyttä ja on valmis tilaamaan palveluja juuri siltä tietyltä palveluntarjoajalta.

3.2 Asiakastuntemus

Pitkät asiakassuhteet ovat Pöyrylle ominaisia. Ahrnellin mukaan asiakkaan tunteminen on paljon muutakin kuin yleisesti asiakkaasta tietäminen. Se on perusteellisen tiedon hankkimista ja asiakkaan toiminnan sekä liiketoimintatilanteen ymmärtämistä. Tätä kutsutaan asiakastuntemukseksi. (Ahrnell & Nicou 1991, 137.) Asiakastuntemusta syvennetään perehtymällä asiakasorganisaation toimintatapoihin ja arvoihin. Tuntemusta lisää myös "kentältä" saatava tieto – se tieto, jota ei sanota ääneen, mutta jota voi havainnoida ja "kuulostella".

Asiakkaan ja asiakkaan toimintatapojen perusteellinen tunteminen helpottaa projektien aloittamista, kun toimintatapoihin perehdyttämiseen ei tarvitse käyttää aikaa. Toimeksiannot saadaan polkaistua käyntiin heti, kun ostopäätös on tehty. Se helpottaa asiakkaan ja palveluyrityksen välistä kanssakäymistä ja vähentää ristiriitojen ja informaatiokatkojen syntymistä. Kun palveluntarjoajalla on syväiset tiedot asiakkaistaan, se voi sopeuttaa tarjontansa heidän tarpeidensa mukaisesti. Asiakkaisiin liittyvää informaatiota on saatavilla paljon eri lähteistä. Voidaan tutkia itse asiakkaan yritystä, mutta myös sen toimialaa ja henkilöstöä. Keneen on tärkeää pitää yhteyttä, mitä toimialalla on tapahtumassa ja mitkä ovat toimialalla tapahtuvien muutosten vaikutukset asiakasorganisaatioon.

Tämä tuntemus helpottaa palveluyrityksen mahdollisuuksia reagoida niihin muutoksiin mahdollisimman nopeasti. Näiden asioiden selvittämistä edesauttavat analyysit asiakkaan nykytilasta, tulevaisuudesta ja tulevista tarpeista.

4 ASIANTUNTIJAPALVELUT

Koska Pöyry myy asiantuntijapalveluita, on syytä tarkastella, mikä on asiantuntija ja mitä ovat asiantuntijapalvelut.

4.1 Asiantuntija

Asiantuntijäkäsitetä on vaikea määritellä yksiselitteisesti. Joku voi olla asiantuntija jo lyhyen kouluttautumisen ja työkokemuksen jälkeen, kun toisella asiantuntija-tittelin saavuttaminen voi vaatia monen vuoden työkokemuksen kartuttamisen. Asiantuntijäkäsité sisältää paljon arvolatauksia ja tunteita. (Sipilä 1998, 13.) Sipilän mukaan asiantuntija osaa oman asiansa paremmin kuin asiakas. Hän kirjoittaa myös, että asiantuntijalla on oltava halua ja kykyä paneutua riittävästi asiakkaan tilanteeseen ja tarjota asiakkaalle juuri se ratkaisu, jota asiakas tarvitsee (Sipilä 1998, 19).

Asiantuntijuuden kehittyminen ja asiantuntijaksi oppiminen painottaa muutosta ja siirtymistä yhdestä osaamisen muodosta toiseen, noviisista ekspertiksi – harjoittelijasta erikoisasiantuntijaksi. Asiantuntija kehittyy siis koko ajan sitä mukaa kun kokemus lisääntyy. Asiantuntija on oman alansa osaaja, joka käy läpi jatkuvan oppimisen prosessia, tekee luovaa työtä, joka sisältää asioiden analysointia, ratkaisuvaihtoehtojen etsintää, suunnittelua ja toteuttamista. (Vahvaselkä 2004, 35.)

Konsulttialalla työskentelevät suunnittelijat täyttävät kaikki edellä mainitut kriteerit. Heidän työnsä on jatkuvaa uusien ratkaisujen etsimistä ja vanhan tiedon ja ratkaisujen soveltamista uuteen, muuttuneeseen ympäristöön, joka uudistuu koko ajan teknologian kehityksen myötä. Siinä missä aloitteleva, esimerkiksi vastavalmistunut suunnittelija noudattaa oppimaansa kaavamaisesti, huomioimatta muita aiheeseen liittyviä asioita, osaa kokenut suunnittelija tarkastella asioita laajemmasta näkökulmasta. Suunnittelijoiden on hallittava laajoja kokonaisuuksia ja ymmärrettävä sekä nähtävä suunnittelemiensa ratkaisujen vaikutukset laajempiin prosesseihin. Esimerkiksi paperitehtaan automaattisuunnittelussa on otettava huomioon se, miten suunnittelun kohteena oleva venttiilin muutos vaikuttaa siihen prosessiin, johon kyseessä oleva venttiili on kytkettynä.

Suunnittelualalla niin sanottujen eksperttien tietotaito perustuu pitkään kokemukseen, johon liittyy syvällistä arviointikykyä ja perusteellista tuntemusta asiakasyritysten toimintaprosesseista.

Tämä edellä mainittu hiljainen tieto siirtyy nuoremmille suunnittelijoille yhteisten projektien myötä, jolloin senior-asiantuntijat toimivat tutorina nuoremmille asiantuntijoille. Hiljainen tieto on samalla monen yrityksen – myös Pöyryn – yksi tärkeimmistä pääomista. Uudet asiantuntijat perehdytetään yrityksen toimintatapoihin ja samalla tutustutetaan asiakasyrityksiin. Uudelle työntekijälle annetaan aikaa ja mahdollisuus luoda itse omat yhteysverkkonsa niin yrityksen sisä- kuin ulkopuolellakin.

Pöyryllä suunnittelijoiden työ on itsenäistä työskentelyä, mutta samalla myös yhteistyötä kollegojen kanssa. Tästä yhteistyöstä syntyy se todellinen asiantuntijuus, kun työympäristö ja –toverit antavat eväitä uusien ratkaisujen löytämiseen ja kehittämiseen. Tässä yhteydessä voidaan siis puhua myös oppivasta ja älykkästä organisaatiosta.

Pöyryllä pyritään juuri siihen, mistä Sipiläkin kirjoittaa kirjassaan: parhaimmillaan asiakassuhde on eliniän kestävä molemmin puolin palkitseva asiakas – asiantuntija-suhde. (Sipilä 1998, 20). Tämä suhde on samalla myös näiden henkilöiden välinen luottamussuhde.

4.2 Asiantuntijoiden johtaminen

Asiantuntijat ja erityisesti suunnittelijat, joiden kanssa itse työskentelen, ovat luovia persoonia. Heille on ominaista, että he keskittyvät työhönsä niin intensiivisesti, että heidät on yleensä parempi antaa olla rauhassa ”luomistyönsä” parissa. He työskentelevät mielellään itsenäisesti, omassa rauhassa, mistä juontuu se kuvitelma, että heidän kanssaan on vaikeata tehdä yhteistyötä. Monesti asiantuntijat myös kaihtavat byrokraattista toimintatapaa ja rutiineja, sillä he kokevat sen rajoittavan heidän luovuuttaan. Tämä aiheuttaa haasteita näiden asiantuntijoiden johtamiselle.

Haasteellisinta on saada asiantuntijat pysymään uskollisina omalle työnantajalleen. Asiantuntijoista on pulaa ja heistä käydään kovaa kisaamista työntekijämarkkinoilla. Tämä asettaa haasteita työntekijän sitouttamiseen juuri siihen omaan organisaatioon ja niin, että asiantuntijat tekisivät työtä tälle nimenomaiselle yritykselle eikä vain itselleen.

Toki on myös sellaisiakin asiantuntijoita, jotka pitävät pitkää työsuhdetta saman työnantajan palveluksessa kunnia-asiana ja ovat ylpeitä siitä.

Kun asiantuntijaorganisaatiossa on monia oman alansa osaajia ja samalla alalla heitä voi olla useita, on sisäinen valtataistelukin mahdollista. Roolit ovat epäselviä, eikä tiedetä omaa paikkaa tai tehtävää. Tällaiset konfliktit pyritään Pöyryllä estämään tekemällä jokaiselle projektille tarkat projektiorganisaatiokuvaukset, joista selviää tarkasti jokaisen projektiorganisaatioon kuuluvan tehtävät. Näin roolit pysyvät selkeinä ja jokainen asiantuntija tietää paikkansa ja tehtävänsä. Mitä paremmin projektiorganisaatio toimii, sitä parempi on myös asiakkaalle tuottavan työn laatu.

Onnistumisesta on sitten myös muistettava palkita. Sen ei välttämättä tarvitse olla rahallinen korvaus, vaan se voi olla myös aineeton palkkio, kuten esimerkiksi uralla eteneminen tai pelkkä arvostuksen saaminen. Vahvaselän mukaan palkitsemiseen liittyy aina se, miten yritys mittaa asiantuntijoidensa suoriutumista (Vahvaselkä 2004, 57).

Pöyryllä asiantuntijoista pidetään huolta. Samoin kuin asiakkaiden kanssa, myös työntekijöiden kanssa halutaan saada aikaan pitkiä työsuhteita. Näin pitkään samalla yrityksellä työskennelleen tietotaito saadaan pysymään oman katon alla ja sitä osaamista pyritään jakamaan myös uusille tulokkaille. Asiantuntijat ovat monesti myös itse halukkaita oppimaan lisää ja kehittämään itseään. Tähän vapaaehtoiseen itsensä kehittämiseen Pöyryllä kannustetaan muun muassa järjestämällä osallistumismahdollisuuden alansa messuille ja erilaisiin koulutuksiin, joita Pöyryllä ovat esimerkiksi erilaiset tiimi- ja johtamiskoulutukset. Koulutuspalettia voisi kuitenkin parantaa tai kehittää edelleen, lisäämällä tarjontaan erilaiset sosiaalisia taitoja kehittävät kurssit tai ihan ryhmätehtävät kyseessä olevasta aiheesta. Samalla voisi kehittää myös eri kulttuurien tuntemusta. Globaalissa yrityksessä nämä taidot saattavat joskus ratkaista kaupan synnyn Pöyryn hyväksi.

Asiantuntijoiden johtamiseen liitetään kiinteästi myös motivoinnin merkitys työntekijälle. Mikäli palkkaa ei lasketa motivaattoriksi, on syytä miettiä, mitkä muut tekijät motivoivat työntekijöitä pysymään uskollisena juuri kyseiselle asiantuntijaorganisaatiolle. Tällaisia voivat olla muun muassa haastavat ja vaihtelevat työtehtävät, jolla vältetään urautumista ja paikallaan pysymistä. Urakehitys on monesti sellainen tekijä, joka saa työntekijän pysymään uskollisena – edellyttäen, että kaikki muutkin työhön ja työympäristöön liittyvät asiat ovat kunnossa.

Näitä muita asioita ja uskollisuuteen vaikuttavia tekijöitä vastaavasti ovat sitten työympäristö ja työtoverit. Johtamisella on myös suuri merkitys siihen, millaiseksi työntekijä tuntee olonsa ja roolinsa työyhteisössä.

Jokaisen työntekijän tehtävänä, johtoporrasta myöten, on varmistaa niin oma kuin muidenkin työssä jaksaminen. Näin osoitetaan, että jokaista työntekijää kunnioitetaan ja samalla ilmaistaan, että he ovat tärkeitä yritykselle. Ilman heitä ei olisi liiketoimintaa.

4.3 Asiantuntijapalvelut

Asiantuntijapalvelun ydinmuotona voidaan pitää neuvoa. Neuvonantajan ja asiakkaan suhde on luottamussuhde, jossa asiakkaan tulee antaa palvelun tarjoajalle oikeat pohjatiedot ja jossa asiantuntijalla on eettinen velvollisuus auttaa asiakasta parhaan mahdollisen kykynsä mukaan. (Sipilä 1998, 13.)

Pöyry toimii neuvonantajana asiakkaan kilpailukyvyn parantamisessa ja liiketoiminnan kehittämisessä sen kaikissa eri vaiheissa. Asiakaslupaus tiivistyy kolmeen sanaan; "Competence. Service. Solutions.", joka tiivistää tavoitteet palvella asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. (Pöyry Konserni-esittely 2008.) Edellä mainitun voidaan sanoa tarkoittavan osaavaa palvelujen ja ratkaisujen tuottamista asiakkaillemme.

Asiantuntijaorganisaatio myy osaamistaan. (Vahvaselkä 2004, 15.) Tähän pohjautuen, asiakas tarvitsee asiantuntijaa ongelmanratkaisuun, toimintansa sekä prosessiensa parantamiseen ja uusien prosessien kehittämiseen. Asiakas odottaa, että asiantuntija osaa ratkaista ongelmat annettujen lähtötietojen perusteella.

Asiantuntijapalvelujen ostaminen on asiakkaalle aina riski, sillä suunnittelupalvelu on henkilöidonnaista. Suunnittelun tekee ihminen ja sen palvelun ostaa ihminen. Jos näiden välinen yhteys ei toimi, voi lopputulos olla jotain aivan muuta, kuin mitä asiakas on tilannut. Epäonnistunut lopputulos vaikuttaa myös seuraavan ostopäätöksen tekemiseen ja huonot henkilökiemiat saattavat jossain tapauksissa olla juuri se tekijä, joka saa asiakkaan hylkäämään seuraavan tarjouksen.

Kuten kappaleessa 3.2 mainittiin, Pöyryn asiakassuhteet ovat pitkäkestoisia. Asiantuntijuus perustuu siihen, että tunnetaan asiakkaan tavat toimia, tunnetaan asiakkaan organisaatio ja työympäristö ja ennen kaikkea asiantuntijuus perustuu siihen, että ymmärretään asiakkaan tarpeet. Pöyryn henkilöstö tuntee siis asiakkaansa ja on sitoutunut ajamaan asiakkaan etua.

Pöyryn asiantuntijuus perustuu luonnollisesti myös kouluttautuneeseen henkilökuntaan. Asiantuntijuutta kehitetään jatkuvasti, ylläpitämällä ammatillista osaamista kiinnittäen samalla huomiota henkilöstön asiakaspalvelu- ja kommunikaatiotaitoihin. Ammatillisilla on käytössään ammattilaisen työkalut, joiden kehittämiseen Pöyryllä on myös kiinnitetty huomiota.

Asiantuntijuus ja asiantuntijapalvelujen tarjoaminen tuovat lisäarvoa asiakkaalle. Tähän yhdistettynä oikeanlainen asiakaspalvelu takaavat asiakassuhteiden jatkuvuuden. Asiantuntijapalveluita ostetaan Sipilän mukaan siksi, ettei asiakas itse pysty ratkaisemaan jotain ongelmaa (Sipilä 1998, 12).

Koska asiantuntijapalvelujen ostajina toimivat usein myös oman alansa asiantuntijat, eikä valmiita ratkaisuja ole, on yhteistyö siksi syvällistä, pysyvää ja tällöin myös pitkä asiakassuhde on tärkeä.

4.4 Esimerkkejä asiantuntijapalvelujen tuottamasta lisäarvosta

Pöyrylle on ominaista, että palveluita kehitetään jatkuvasti. Henkilökunta kouluttautuu koko ajan itsenäisesti, sillä teknologia ja tekniset ratkaisut muuttuvat koko ajan ja sen vuoksi asiantuntemus on pidettävä ajan tasalla. Asiakkaat osaavat vaatia ajan mukaisia ratkaisuja ja arvostavat palveluntarjoajan tuottamia ratkaisuja, jotka tuotetaan uuden teknologian mahdollistamien puitteiden mukaisesti. Esimerkkejä Pöyryn innovaatiosta ovat tehtaista tehtävät 3D-mallinnukset, jotka ovat tätä päivää varsinkin täysin uutta tehtaalle tulevaa prosessia suunniteltaessa. Tähän liittyy olennaisesti myös niin sanottu laserkeilaus, jolla saadaan tarkat mitat tutkittavasta kohteesta. Näitä mittoja käytetään apuna varsinaisen 3D-mallin luomisessa.

Vanhoissa tehtaissa on paljon jopa 50 vuotta vanhoja kuvia, jotka on piirretty ns. muoveille tai paperiarkeille, jotka ovat jo niin hauraita, että ne ovat vaarassa tuhoutua.

Tällaisia kuvia joudutaan joskus revisioimaan, eli tekemään muutoksia niin, että kuva vastaa tehtaalla olevaa tilannetta.

Tällaista työtä varten Pöyryyn kuuluvassa Pöyry Application Services -liiketoimintaryhmässä on kehitetty erityinen skannauspalvelu, jolla nämä paperi- ja muovikuvat voidaan skannata ja siten saattaa sähköiseen muotoon ja sen kautta päivitettäväksi.

Näille palveluille on kysyntää ja asiakas arvostaa tällaisia lisäpalveluja. Uusilla teknisillä ratkaisuilla on tietysti myös hintansa, mutta on todettu, että tämän hinnan asiakkaat ovat valmiita maksamaan.

4.5 Asiantuntijapalvelujen markkinointi

Aidosti asiakaslähtöisesti toimivassa asiantuntija-organisaatiossa asiakkaista eivät enää vastaa ainoastaan markkinointi- ja myyntihenkilöt, vaan asiakkaista huolehtiminen on koko organisaation yhteinen strategia. (Vahvaselkä 2004, 134.)

Tässä työssä keskitytään ainoastaan itse palvelun markkinointiin, eikä niinkään siihen varsinaiseen myyntiprosessiin. Tärkeintä on todeta, että myyntiprosessi ei käynnisty ilman asiakkaan ja palveluntarjoajan ensi hetkessä kokemaa tunnetta siitä, onnistuuko yhteistyö heidän välillään vai ei. Ensikontakti on kaikkein ratkaisevin ja se määrittää yhteistyön kulun siitä hetkestä lähtien. On siis tärkeää tähdentää niitä seikkoja, joilla voidaan tuo ensikontakti hyödyntää niin, että siitä seuraa asiakkaan päätös ostaa palvelu juuri kyseessä olevalta palveluntarjoajalta.

Pöyry myy palveluita. Palvelun on oltava laadukasta ja sen on tuotettava asiakkaalle lisäarvoa. Laatuun ja asiakastyytyväisyyteen panostetaan ja niitä nykypäivän asiakas osaa arvostaa. Palvelujen ominaispiirteistä tärkein ja markkinoinnin kannalta ratkaisevin on, että palvelut ovat aineettomia. (Ylikoski 1999, 21.) Asiakas ei voi sitä kosketella, eikä se ole millään tavalla fyysinen, mutta palvelun tärkeyttä ei voi olla korostamatta, varsinkaan myytäessä asiantuntijapalveluita.

Jos markkinoinnilla tarkoitetaan sitä, miten uudet asiakkaat saadaan ja nykyiset pidetään, on vastaus selkeä: hyvin tehdyllä työllä. (Sipilä 1992, 36.)

Vanha totuus on, että hyvin tehdyllä työllä on kauaskantoiset seuraukset. Lyhyesti sanottuna hyvä työ myy. Referenssit ovat oiva tapa markkinoida osaamistaan.

Hyvä työn jälki ja asiakaspalvelu antavat siivet suosituksille, jotka leviävät tehokkaasti suusta suuhun – menetelmällä. On kuitenkin syytä muistaa, että niin sanottu puskaradio on tehokas - niin hyvässä kuin pahassakin.

Koska uusien asiakkaiden hankkiminen on vaikeaa, on luonnollista että asiakas- ja työpohjaa pyritään kasvattamaan olemassa olevien asiakaskontaktien kautta. Pääosa markkinoinnista tapahtuu jo sovitun työn yhteydessä. (Sipilä 1992, 37.)

Pöyryn laatupolitiikkaan kuuluu, että se huolehtii jatkuvasti asiakastarpeisiin vastaamisesta ja pyrkii olemaan mukana asiakkaan muutoksissa. Toiminnansuunnitteluun kuuluu, että ennakoidaan koko ajan asiakastarpeitten kehittymistä. Tämän pohjalta osataan tehdä markkinoinnin ja myynnin ohjausta sinne missä sitä juuri sillä hetkellä eniten tarvitaan.

Pöyrylle tärkeintä on pystyä huolehtimaan asiakkuuksista ja niiden jatkuvuudesta. Se ei elä pelkästään yhden projektin varassa, vaan työ on jatkuvaa asiakkaan organisaation olemassaoloa ja sen ylläpitämistä. Työ perustuu ennen kaikkea jatkuvuuteen. Asiakas on palvelun markkinoinnin lähtökohtana. Asiakaskeskeinen toimintatapa huomioi asiakkaiden tarpeet ja halut. (Lämsä & Uusitalo 2002, 28.)

Asiantuntijaorganisaation palvelujen markkinointi on osa kaikkea toimintaa. (Sipilä 1992, 40.) Asiantuntijat ovat oman työnsä ohessa markkinoijia, joiden tekemä työ on heidän käyntikorttinsa. Päällimmäisenä kaikessa tekemisessä on, että projektin tai pienen paikallispalvelutyönkin ohessa pyritään varmistamaan, että asiakas palaa takaisin uuden toimeksiannon puitteissa.

Henkilöiden välisillä suhteilla – henkilökemioilla – on erittäin tärkeä merkitys yhteistyön onnistumisen kannalta. Tähän onnistumiseen on satsattava heti siitä ensikontaktista lähtien, jolloin asiakas tavataan ensimmäisen kerran. Asiantuntijan on osattava kuunnella asiakasta ja mielellään loppuun asti. Omien mielipiteiden ilmaiseminen tai ylimielinen asenne eivät johda pitkälle. Asiantuntijan on oltava hereillä ja näytettävä mielenkiintonsa juuri tätä asiakasta ja tämän ongelmaa kohtaan. On pyrittävä osoittamaan, että juuri sillä hetkellä kaikki huomio kohdistuu asiakkaaseen, ja että palveluntarjoaja on siinä hetkessä vain nimenomaista asiakasta varten.

Usein kuulee asiantuntijoita syytettävän siitä, että he ovat ylimielisiä, ilkeitä, epäystävällisiä eivätkä kaiken lisäksi edes tervehdi. Asiantuntijat pitävät asiakaspalveluosaamista itsestään selvyytenä ja se näkyy monesti ulospäin tietynlaisena kunnioituksen puutteena.

Asiantuntijalta vaaditaan siis erityistä kommunikointikykyä sekä kykyä haistella ilmapiiriä – onko se avoin vai jollain tapaa sulkeutunut. Asiantuntijapalvelujen markkinoiminen on asiakaspalvelua siinä missä pankkivirkailijakin on asiakaspalvelija. Asiakaspalvelutyö perustuu sopimussuhteeseen kahden samanarvoisen ihmisen, mutta eri tehtävissä olevien henkilöiden välillä. (Sipilä 1992, 224.) Tiukassa kilpailutilanteessa, jossa kahden vaihtoehdoisen organisaation palvelut ovat samantasoisia, henkilökohtainen suhde voi olla voimakkaimpia käytettävissä olevia keinoja asiakkaan pitämiseksi. (Sipilä 1992, 216.)

Hyvä palvelugeeni ja sen ymmärtäminen oman työnsä markkinoinnissa voi olla juuri se ratkaiseva tekijä, joka ratkaisee projektin saamisen juuri nimenomaisen palveluntarjoajan eduksi. Tähän palvelugeeni -käsitteeseen ja sen tarkoitukseen pureudutaan syvemmin asiakastytyväisyyttä käsittelevässä luvussa 5.

Sipilä mukaan myös tunnettuus on tärkeää. Asiakas valitsee yhteistyökumppaninsa tuntemiensa tahojen joukosta. Projektia ei aina voi myydä, mutta tunnettuutta voi lisätä ja asiakassuhteita valmistella. (Sipilä 1992, 42.)

Tähän liittyen Pöyrykin on kokenut muutoksia viime aikoina ja niistä suurimpina voidaan todeta uudelleenbrändäys vuonna 2006. Silloin muuttuivat Pöyryn logo ja toiminimi. Entisestä Jaakko Pöyry Groupista tuli lyhyesti ja ytimekkäästi Pöyry Oyj. Uudelleenbrändäyksestä uutisoitiin laajasti ja se nosti Pöyryn näkyvyyttä.

Pöyry-brändi toimii maailmanlaajuisesti yhden, yhteisen nimen alla ja vahvistaa siten tehokkaasti Global Network Company – toimintatapaa, joka on yksi Pöyryn tunnusmerkeistä. Yksi yhteinen nimi ja visuaalinen identiteetti tukevat konsernin kansainvälisen tunnettuuden kasvattamista. Tämä helpottaa myös markkinointia, kun koko konsernin palveluita voidaan markkinoida yhden nimen alta.

Asiantuntijapalveluita on saatavilla eri liiketoimintaryhmistä (energia, infrastruktuuri & ympäristö, metsäteollisuus) ja tarvittaessa jopa Suomen ulkopuolelta ilman, että asiakkaan tarvitsee miettiä tai tietää, mihin Pöyryn toimistoon on otettava yhteyttä saadakseen juuri tietyn palvelun. Mistä tahansa toimistosta voidaan asiakas ohjata oikeaan osoitteeseen.

Näin saadaan lisää kilpailukykyä, kun voidaan vastata asiakkaan tarjoihin monipuolisiin – eri osa-alueita koskeviin - haasteisiin laajemmalla kompetenssilla. Osaamisesta on tullut yksilön, yrityksen ja koko kansakunnan kilpailuetu. (Vahvaselkä 2004, 9.)

Vahvaselän mukaan asiantuntijapalvelujen markkinat kasvavat sekä ostajan kysynnän, että myös tarjoajien määrän ja tarjonnan kannalta katsottuna. Hänen mukaansa markkinat kasvavat ulkoistamisesta johtuen, mutta myös sen vuoksi, että erityisesti kansainväliset yritykset nostavat jalostusastettaan siten, että he mm. erikoistuvat johonkin kapeaan segmenttiin toimimalla erikoistuneena erikoisosaajana. (Vahvaselkä 2004, 68.) Paperiteollisuudessa tämä voisi tarkoittaa sitä, että varsinkin sanomalehtipaperin tarjonnan ollessa huipussaan, olisi syytä miettiä jonkin uuden paperilajikkeen tekemistä säilyttääkseen paikkansa ja turvatakseen olemassa olonsa.

Uusien tuotteiden kehittäminen tulee jatkossa näyttämään suurta osaa, kun panoksena on satojen ihmisten työpaikat ja toimeentulo. Esimerkkinä tästä uuden kehittämisestä voisi mainita UPM Kajaanin tehtaan mäntylinja-projektin, jossa luotiin uusi prosessi, joka käyttää mäntyä paperin tuottamisen raaka-aineena. Kehitystyö on kestänyt pitkään, mutta nyt uusi linja on jo käytössä ja aika näyttää, miten se tulee toimimaan ja mitkä ovat sen vaikutukset paperintuotantoon.

Monet näistä uusista ratkaisuista on kehitetty yhdessä erilaisia asiantuntijapalveluita tarjoavien yritysten kanssa, joiden yksi markkinointikeino on pysyä tämän kehityksen mukana ja olla mukana siinä. Ne toimivat referensseinä ja antavat asiakkaalle kuvan vahvasta osaamisesta, niin uuden kehittämisessä kuin myös siitä, että palveluntarjoajilla on vahva tahto edistää asiakkaidensa kilpailukykyä. Kilpailutilanteessa, jossa yritys tarkastelee omaa liiketoimintaansa ja asiakassuhteitaan palvelunäkökulmasta, täytyy yrityksen ymmärtää asiakkaidensa liiketoimintaprosessit ja arvostamat hyödyt sekä pystyä kehittämään asiakkaiden prosesseihin sopiva kokonaisvaltainen tarjooma. (Vahvaselkä 2004, 68.)

4.6 Asiantuntijaresurssien tasapainottaminen

Asiantuntijan työlle on ominaista, että työkysyntä tulee ruuhkina. Välillä töitä pauskitaan kellon ympäri ja välillä taas on hiljaisempaa.

Haasteellisinta asiantuntijapalvelujen markkinoinnissa on saada resurssit riittämään. Toinen haaste on löytää juuri se työntekijämäärä, jolla töistä selvittää, ilman että työn laatu ja yrityksen imago kärsivät.

Miten voidaan taata, että työvoimaa on saatavilla silloinkin, kun asiantuntijat on myyty jopa vuodeksi eteenpäin ja asiakas yllättäen ilmoittaa tarpeestaan. Työvoimaa ei voi palkata lisää vain yhtä projektia varten, vaan on pystyttävä ennakoimaan työvoiman tarvetta jo seuraavalle vuodelle.

Töiden ruuhkautuminen onkin yksi suunnittelualan huonoista puolista. Ei ole ollenkaan tavatonta, että suunnittelijat tekevät ympäröiväisiä työpäiviä. Silloin työntekijät joustavat ja tekevät kiireen ja paineen alla parhaansa. Kun on hiljaisempaa, voi pitää vaikka pitempiä lomia ja näin antaa aikaa palautumiselle ja voimien keräämiselle tulevia koitoksia varten.

Asiakkaat arvostavat oma-aloitteisuutta. Hiljaisina aikoina asiantuntija voi käydä asiakkaan luona kuulostelemassa työtilannetta ja pitää näin samalla yllä henkilökontakteja.

Pöyryn Kuopion toimistoryhmässä työntekijöiden määrä on vakiintunut 50:een ja sillä määrällä on pärjätty jo pidemmän aikaa. Hiljaisina aikoina töitä pystytään jakamaan eri toimistojen välillä tai voidaan jopa siirtyä tekemään töitä kokonaan eri toimistoryhmälle. Verkostoituminen ja yhteiset pelisäännöt helpottavat työkuormien purkamisessa. Niiden avulla pystytään auttamaan ruuhkahuipussa ja pitämään siten huolta siitä, että työn jälki on laadukasta ja asiakas saa toimituksensa oikea-aikaisena.

4.7 Tietointensiivinen palveluyritys

Erikoisosaaminen liittyy useimmin asiakkaan ongelmien ratkaisemiseen ja on luonteeltaan tietotyötä, suunnittelua ja vastaavaa henkistä prosessointia. Erikoisosaamisen pohjana on tieto, taito ja luovuus, osin motivaatiokin. Asiantuntijapalvelujen rinnalla tai sijasta käytetään myös nimitystä tietointensiiviset palvelut. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9.)

Internetissä törmää monessa yhteydessä KIBS – käsitteeseen (Knowledge intensive business services). Sana on mainittu erityisesti asiantuntijapalvelujen – erityisesti teknisen suunnittelun ja konsultointialan palvelujen yhteydessä. Käsitteenä KIBS on suhteellisen uusi, mutta kuvaa tällä hetkellä hyvin sitä, mitä asiantuntijapalveluyritykset parhaimmillaan ovat.

Tampereen yliopiston työelämän tutkimuskeskuksen teettämän tutkimuksen mukaan KIBS-yrityksen ominaisuuksia ovat:

- perustuvat merkittävästi asiantuntijaosaamiseen
- edistävät uuden osaamisen luomista muilla aloilla
 - joko tuottamalla palveluja, jotka itsessään ovat ensisijaisia tiedon lähteitä tai osaamista käyttäjilleen (tutkimus, konsultointi, koulutus tms.)
 - tai käyttämällä osaamistaan tuottaakseen palveluja, jotka ovat panoksia asiakkaiden omaan osaamisen kehittämiseen ja tiedon prosessointiin
- pääasiallisena asiakkaana ovat toiset yritykset
- palveluprosessi vaatii intensiivistä vuorovaikutusta tuottajan ja käyttäjän välillä sekä korkeaa osaamistasoa molemmilta osapuolilta.

Samassa tutkimuksessa kerrotaan, että tällaisten yritysten muodostumiseen ovat vaikuttaneet palvelujen ulkoistamiskehitys, yritysten kansainvälistyminen ja lainsäädännölliset uudistukset (esim. ympäristöasioissa). (Tampereen yliopisto - Työelämän tutkimuskeskuksen hankkeet: Piirainen, Järvensivu & Kautonen - Loppuraportin tiivistelmä 2000.)

Kilpailun kiristyminen ja globalisoituminen ovat lisänneet yritysten uudistumistarvetta, kun yritysten keskeisiksi kilpailutekijöiksi ovat tulleet nopeus sekä muutos- ja reagoitokyky (innovatiivisuus). Tämä on tarkoittanut muun muassa sekä yritysten suunnittelu-, kehittämis- ja tutkimustarpeiden lisääntymistä että näitä palveluita tarjoavien yrityspalveluiden kysynnän kasvua.

Pöyryn tuottamia palveluja voisi verrata samaisessa tutkimuksessa mainittuihin **Kokemusperusteisiin toimeksiantoihin**, joiden toteuttamiseen keskittynyt asiantuntijayritys ratkoo samantyyppisiä ja toistuvia ongelmia. Tällöin avainasemassa on aiempien ongelmanratkaisutilanteiden kautta kertynyt kokemusperäinen tieto. (Tampereen yliopisto - Työelämän tutkimuskeskuksen hankkeet: Piirainen, Järvensivu & Kautonen - Loppuraportin tiivistelmä 2000.)

Tutkimuksen perusteella Pöyry täyttäisi kaikki edellä mainitut ominaisuudet. Pöyryllä on tietotaitoa, jonka jakamiseen ja hyödyntämiseen se on toiminnassaan erikoistunut. KIBS-yrityksen kuvaavin toiminta on sen innovaatiotuottaminen.

Sen avulla KIBS-yritys edistää asiakkaan kilpailukykyä ja auttaa organisaatioiden uudistumistarpeiden ja – ongelmien ratkaisussa. Tästä myös Pöyryn tekemisessä on kyse.

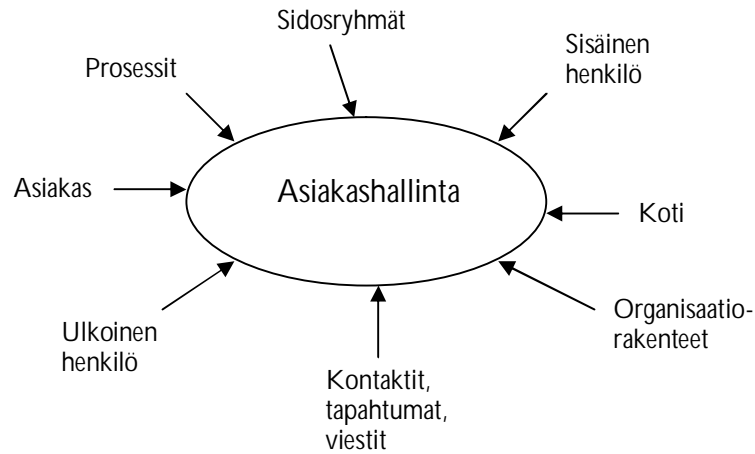
5 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

CRM eli asiakkuudenhallinta on asiakasyhteistyön ohjaamista, johtamista ja kehittämistä. Lyhyesti sanottuna se tarkoittaa organisaation asiakaslähtöistä ajattelutapaa. CRM pohjautuu hyvin pitkälti asiakkuuksista saatavan tiedon hallintaan. Se tutkii asiakaskäyttäytymistä ja pohjaa niistä saatavaa tietoa organisaation kehittämiseen. Asiakashallinnalla pyritään parantamaan asiakkaiden hankintaa, asiakkaiden pysyvyyttä, asiakastyytyväisyyttä ja – kannattavuutta. (Alamutka 2004, 21.)

Asiakashallinta on muuttunut tai muuttumassa asiakaslähtöiseksi liiketoimintamalliksi. Tämä muutos tarkoittaa sitä, että yrityksen strategiasta johdetaan asiakashallinnan tavoitteet ja yrityksen tapa toimia. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli edellyttää yrityksen strategian jäsentämistä, mallintamista ja konkretisointia niin, että voimavarat kyetään suuntaamaan oikeisiin asiakkaisiin oikealla tavalla koko arvoketjussa. Asiakkuuden hallinta edellyttää asiakaslähtöistä ajattelutapaa ja markkinanäkökulmaa, joka korostaa markkinoiden ja asiakkaiden parempaa tuntemusta. (Vahvaselkä 2004, 69.)

Vahvaselän mukaan lähtökohtana asiakkuudenhallinnalle on, että yritys tarvitsee toimiakseen asiakkaita ja nettokassavirtaa. (Vahvaselkä 2004, 96.) Siksi asiakkaat ja asiakkuudet ovat yrityksen keskeinen resurssi. Kun usein perinteinen markkinointi on panostanut ja asettanut tavoitteet uusasiakashankintaan, niin CRM-ajattelun mukaisesti yrityksessä keskitytään erityisesti säilyttämään nykyiset asiakkaat pitämällä heidät tyytyväisinä ja pitkäaikaisina asiakkaina. Uusien asiakassuhteiden hankkiminen on huomattavasti kalliimpaa kuin nykyisten edelleen kehittäminen. Yrityksen tulee näin ollen seurata asiakkaan tyytyväisyyttä, eikä pitää sitä itsestään selvyytenä. Kuten parisuhteessa, myös yritysten välisissä suhteissa itsestään selvyytenä pitäminen on pahinta myrkkyä suhteen kehityksen kannalta. Se tappaa mielenkiinnon asiakasta kohtaan, eikä enää ole motivaatiota tehdä ja antaa parastaan sen suhteen ylläpitämiseksi. Oletamus, että sama miten tekee, kunhan vain tekee, kääntyy äkkiä palveluntarjoajaa vastaan ja tilanteen korjaaminen voi olla työlästä. Luottamus on menetetty ja sen takaisin voittaminen on kallista ja aikaa vievää.

Asiakashallintaan liittyvät laajasti erilaiset toiminnot. Alamutka kuvaa näitä toimintoja seuraavan kuvion 2 mukaisesti (Alamutka 2004, 153):



Kuvio 2. Asiakashallinnassa käsiteltävät näkökulmat; mukaelma Alamutkan asiakashallinnan globaalista käsitelmästä.

Edellä olevaa kuviota sovelletaan asiakashallintatietojärjestelmien rakentamiseen. Asiakkuuksista rakennetaan kattava tietokanta, josta selviävät kaikki yrityksen asiakkaisiin sekä asiakashallintaan liittyvä tietous. Tässä työssä ei puututa itse järjestelmän rakentamiseen. Kuvios- ta selviää hyvin, miten kompleksia ja laaja-alaista asiakkuuksien hallinta on. Voidaan myös ajatella, mitä tapahtuu, jos jokin näistä osa-alueista pettää tai jotain menee pieleen. Pienillä virheillä tai muutoksilla voi olla kauaskantoiset seuraukset ja vakavat puutteet jollakin osa- alueella saattaa johtaa asiakkuuden menettämiseen.

5.1 Asiakasrajapinta ja sen merkitys asiakkuuden hallinnassa ja kehittämisessä

Asiakashallinnan käsitettä käytetään Alamutkan mukaan myös silloin, kun rajoitutaan tarkas- telemaan lähinnä asiakasrajapinnassa tapahtuvaa toimintaa (Alamutka 2004, 22). Koska Pöy- ryllä toimitaan lähellä asiakasta, on syytä rajata tarkastelu koskemaan edellä mainittua käsitet- tä.

Asiakasrajapinta tarkoittaa niitä yrityksen toimintoja, joiden kautta ollaan yhteydessä asiakkaaseen, suoraan tai välillisesti. Asiakasyhteistyö ja rajapinta voivat toimia monella eri tasolla ja tavalla.

Pöyryn työntekijät ovat yhteydessä asiakkaaseen vaihtelevasti. Kontaktit luonnollisesti lisääntyvät meneillään olevien projektien yhteydessä. Toimistojen vetäjät sen sijaan pitävät säännöllisesti yhteyttä asiakkaisiin – silloinkin kun tilauksia tulee harvemmin tai ei ollenkaan. Tämä yhteydenpito on tärkeää, koska sillä saattaa olla ratkaiseva merkitys seuraavan toimeksiannon saamisessa.

Varsinainen yhteydenpito tapahtuu useimmiten puhelimitse tai sähköpostilla. Projektien aikana myös henkilökohtainen yhteydenpito on olennainen osa projektinhoitoa. Local Service – palvelussa taas henkilökohtainen yhteydenpito ja näkyminen asiakkaan luona kuuluvat LS – palvelun tärkeimpiin piirteisiin.

Näkyvyyttä pidetään yllä järjestämällä myös erilaisia asiakastilaisuuksia, joista Kuopion toimistoryhmä on tehnyt jo säännöllisen rutiinin omassa asiakaspiirissään. Asiakastilaisuudet voivat olla virallisia kehityspäiviä, jotka joskus jatkuvat myös sinne ei niin viralliseen iltaosuu-teen.

Nämä tilaisuudet antavat oivan mahdollisuuden kehittää asiakkuutta myös sillä epävirallisella tasolla, joka samalla vahvistaa luottamusta ja edistää tietynlaista yhteenkuuluvuutta ja symbioosia asiakkaan ja palveluntarjoajan välille. Tunnelma näissä epävirallisissa osuuksissa on vapaampi ja antaa näin sijaa avoimmalle ajatusten vaihdolle. Samalla voi tulla esiin myös asiakkaiden ajatuksia tulevaisuudennäkymistä. Myös projektien päättyessä pidetään projektin lopetuspalaveri, jossa vedetään yhteen päättyneen projektin hyvät ja huonot puolet. Palaute saadaan siten välittömästi palvelun tarjoamisen jälkeen, kun asiat ovat molemmilla osapuolilla tuoreessa muistissa. Näistä päätöspalavereista saadaan arvokasta tietoa jatkoa ajatellen. Mikä projektin toteutuksessa oli hyvää ja mitä olisi pitänyt tehdä toisin. Yleensä varsinkin siihen negatiiviseen puoleen saadaan paremmin palautetta ja hyvät ja onnistuneet asiat jäävät sitten pienemmälle huomiolle.

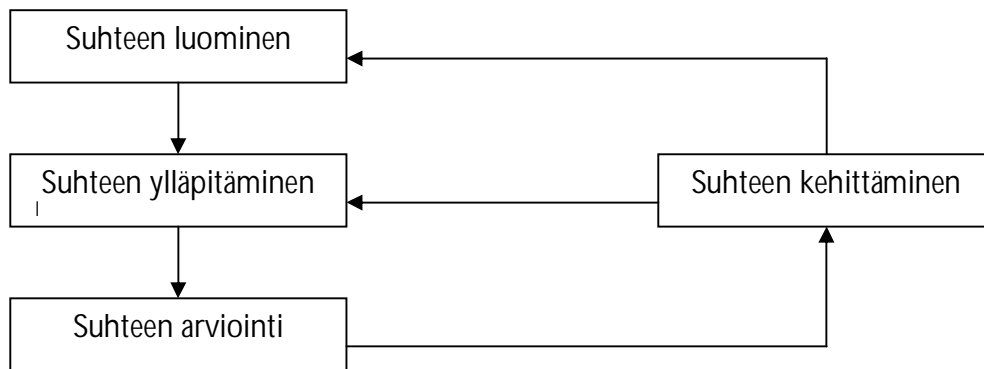
5.2 Customer insight

Customer insight on noussut asiakkuuksien johtamisen uudeksi teemaksi. Heli Arantola on kauppatieteiden tohtori, joka on kirjoittanut kirjan kyseessä olevasta aiheesta herättääkseen keskustelua siitä, mitä on asiakasymmärrys ja miten organisaatiot voivat hyödyntää olemassa olevaa tietoa vieläkin tehokkaammin. Arantolan mukaan yrityksillä on käytössään sekä asiakastietoa, että analyysityökaluja. Seuraava askel edellyttää, että näistä saadaan hyödyt irti. (Arantola 2006, 11.)

Asiakastyytyväisyystutkimuksia tehdään pilvin pimein, mutta mikä on lopulta niistä saatu hyöty? Tutkimuksiin vastataan – moni jättää vastaamatta – mutta tutkimustulokset harvoin näkyvät tutkimuskohteelle eikä kehitystä tapahdu. Arantolan mukaan asiakasymmärrys voi tuottaa kilpailuetua verrattuna suoriin kilpailijoihin, jos esimerkiksi pystytään palvelemaan paremmin tai kohdistamaan viestintä tehokkaammin. (Arantola 2006, 141.) Asiakastietämys oikein ja tehokkaasti käytettynä on oiva apuväline strategisessa päätöksenteossa. Paras hyöty saavutetaan, kun kyvykyys ymmärtää markkinaa ja asiakkaita sekä ennakoida asiakkaiden tarpeita on koko yrityksen yhteinen. (Arantola 2006, 77.)

5.3 Asiakassuhdemarkkinointi

Kappaleessa 2.3 todettiin, että Pöyry pyrkii solmimaan pitkäkestoisia asiakassuhteita. Pöyry pyrkii olemaan mukana asiakkaan jokaisessa investoinnissa koko niiden elinkaaren ajan. Pöyryn palveluilla pyritään tyydyttämään asiakkaan tarvetta tavoitteena tuottaa asiakkaalle lisäarvoa oman toimintansa kehittämiseen. Toiminta on siis asiakaslähtöistä. Lahtisen mukaan asiakassuhdemarkkinointi on pitkäaikaisten, taloudellisesti kannattavien ja vuorovaikutteisten suhteiden luomista ja kehittämistä niin, että sitoutuminen on molemminpuolista ja kumpaa-kin osapuolta hyödyttävää. (Lahtinen 1994, 29.) Lämsä kuvaa asiakassuhdemarkkinoinnin prosessiin kuuluvaa neljä eri vaihetta sivulla 34 olevan kuvion 3 mukaisesti (Lämsä & Uusitalo 2002, 130):



Kuvio 3. Asiakassuhdemarkkinoinnin prosessi (Seth & Parvatiyar 2000).

Ensimmäisen vaihe on suhteen luominen sellaisten asiakkaiden kanssa, jotka ovat yrityksen kannalta houkuttelevia ja jotka ovat puolestaan motivoituneita solmimaan asiakassuhteen yritykseen. (Lämsä & Uusitalo 2002, 130.) Tässä vaiheessa kommunikaatio ja sen onnistuminen ensi hetkestä alkaen on tärkeää. Sillä luodaan kestävä pohja luottamuksen rakentamiselle ja siten edistetään pitkäaikaisen kumppanuuden syntyä.

Toisessa vaiheessa syntynyttä suhdetta ylläpidetään suhteen kannattavuuden varmistamiseksi. Tässä vaiheessa opitaan tuntemaan asiakas syvällisemmin ja asiakkaan yrityksen välille syntyy vuorovaikutusta. Tässä vaiheessa erityisesti asiantuntijayritykset pyrkivät luomaan puitesopimuksia pidemmäksi ajaksi, joita ovat esim. vuosisopimukset. Nämä sopimukset pyritään uudistamaan vuosittain siten, että hintaa tarkistetaan uuden sopimuskauden alkaessa. Tällaiset vuosisopimukset ovat käytössä Pöyryn Local Service – toiminnassa.

Kolmannessa vaiheessa olemassa olevaa asiakassuhdetta arvioidaan tekemällä erilaisia tyytyväisyystutkimuksia tai vetämällä esimerkiksi kulunut vuosi yhteen, järjestämällä yhteistyön kehittämispäivät. Tällaisilla tapahtumilla saadaan luotettavaa tietoa kasvatusten yhteistyön sen hetkisestä tilasta sekä siitä, miten kuviot tulevat jatkossa muuttumaan ja miten ne muutokset vaikuttavat palveluntarjoajaan. Asiakassuhteen arviointiin on Lämsän mukaan olemassa myös erilaisia mittareita ja välineitä, joista hän mainitsee esimerkkinä tasapainotetun mittariston – balanced scorecardin. Se on monipuolinen ja laaja arviointityökalu, joka johdetaan yrityksen strategiasta. (Lämsä & Uusitalo 2002, 131.)

Viimeinen vaihe asiakassuhdemarkkinoinnin prosessissa on asiakassuhteen kehittäminen. Asiakassuhteiden kehittämiseen vaikuttavat monet ulkoiset seikat, kuten esimerkiksi asiakasorganisaatiossa ja palveluntarjoajan organisaatiossa tapahtuvat mahdolliset henkilövaihdokset, jotka voivat muuttaa tilanteita ja asiakassuhteen olemassaolon edellytyksiä. Asiakassuhteen kehittämisessä arvioidaan asiakassuhteen sen hetkistä tilaa ja kartoitetaan niitä toimintoja, joita asiakassuhteen tila juuri sillä hetkellä vaatii. Toiminnot voivat olla radikaaleja asiakassuhteiden päättämisiä tai ne voivat olla asiakassuhteen eteenpäin viemistä syventämällä yhteistyötä tai muuttamalla totuttuja tapoja tehokkaimmiksi ja kustannuksiltaan edullisemmiksi.

Pöyryn asiakassuhdemarkkinointi on jatkuvaa asiakassuhteitten kehittämistä. Asiakkaille kuin myös omalle henkilöstölle järjestetään kehityspäiviä, joiden pyrkimyksenä on saavuttaa vielä parempaa, asiakkaita huomioonottavaa palvelua ja myydä se sama ajatus myös omalle henkilöstölle. Sisäinen markkinointi kuuluu olennaisena osana asiakkuuksien kehittämisstrategiaan. On saatava myös omat työntekijät vakuuttuneiksi siitä, miksi työtä tehdään ja mikä on sen merkitys palveluntarjoajalle.

6 ASIAKASTYYTYVÄISYYS

Tyytyväinen asiakas muistaa hyvin tehdyn työn, arvostaa laatua ja aikataulujen paikkansapitävyyttä. Näiden tekijöiden toteutuessa asiakas tilaa palveluja jatkossakin. Tyytyväisyys muodostuu asiakkaan odotuksista ja toteutuneista kokemuksista, joiden välinen suhde kuvaa asiakkaan tyytyväisyysastetta. Odotuksiin puolestaan vaikuttavat olemassa olevat mielikuvat yrityksestä ja sen tarjoamista palveluista. Tyytyväinen asiakas tilaa uudestaan ja suosittelee yritystä myös muille.

Yrityksen ja asiakkaan välillä on rakenteellisia ja koettuja sidoksia. Asiakastyytyväisyys kuuluu koettuihin sidoksiin, johon liittyvät tiedolliset, ideologiset ja psykologiset sidokset. Asiakastyytyväisyyttä ei kuitenkaan pidä sotkea asiakasuskollisuuteen. (Blomqvist, Dahl, Haeger & Storbacka 1999, 61 - 62). Varsinkin suunnittelu- ja konsulttialan asiakkaat eivät ole asiakasuskollisia, vaan valitsevat seuraavan projektin suunnittelijan toimeksiantokohtaisesti, henkilökohtaisten suhteiden sekä tarjousten perusteella. Konsulttiyritykset ovat tällöin samalla viivalla kilpailemassa toimeksiannoista ja tekevät sen niin sanotusti "puhtaalta pöydältä".

Jos alalla kilpaillaan kiivaasti, ei riitä, että asiakas on tyytyväinen (eli jos hän antaa arvosanan neljä asteikolla yhdestä viiteen). Asiakkaan on oltava erittäin tyytyväinen, ennen kuin hän on uskollinen. (Blomqvist, Dahl, Haeger & Storbacka 1999, 62.)

Eri asiakkaat kokevat tyytyväisyyden eri tavalla ja siksi asiakasorganisaatioiden perusteellinen tuntemus on tärkeää. Mikä on tärkeää toiselle, ei välttämättä merkitse samaa toiselle. Jokaista asiakasta on käsiteltävä sen arvon mukaisesti, jota he toiminnassaan korostavat ja pitävät tärkeänä. Asiakastyytyväisyyttä mitataan monin eri tavoin, mutta niistä saatu informaatio jää monesti yrityksiltä hyödyntämättä. Tehdään tutkimuksia vain sen vuoksi, että ne on pakko tehdä. Asiakastyytyväisyys on jokaisen palveluorganisaatiossa työskentelevän asia. Jokaisen tulee ymmärtää, miksi työtä tehdään ja mikä on hyvin tehdystä työstä saatu hyöty ja sen merkitys tulevaisuudessa.

6.1 Palvelu ja sen laatu

Kuten kappaleessa 4.4 mainittiin, palveluille on ominaista niiden aineettomuus. Niitä ei voi etukäteen sovittaa ja tehdä ostopäätöstä sen sopivuuden perusteella. Palveluita ostettaessa ratkaiseviksi tekijöiksi hinnan ohella, muodostuvat palvelun laatu ja sen ominaisuudet, kuten esimerkiksi työkalut, joilla palvelu toteutetaan.

Palvelun laadulla on suuri merkitys koettuun asiakastytyväisyyteen. Vahvaselän mukaan palvelun laatu käsitetään yrityksen laaja-alaiseksi kehittämiseksi, jonka tavoitteena on asiakkaiden tyytyväisyys, kannattava liiketoiminta ja pitkällä aikavälillä myös kilpailukyvyyn säilyttäminen ja kasvattaminen. (Vahvaselkä 2004, 83.) Myös Lämsä kirjoittaa palvelun laadusta päämääränä, jota palveluyritys tavoittelee. Lämsän mukaan pyrkiminen hyvään laatuun on keskeinen toimintafilosofia ja jatkuva oppimisen ja kehittämisen kohde. (Lämsä & Uusitalo 2002, 22.) Tätä filosofiaa on helppo peilata Pöyryn toimintaan ja sen laatufilosofiaan. Kaikki tekeminen perustuu laatuun ja tätä laatua ylläpidetään henkilökunnan kouluttamisella ja asiantuntijuuden ylläpitämisellä. Pöyryn ISO-9001 –sertifikaatti määrittelee palvelutoiminnan laatustandardit, joka kattaa kaikki Pöyryn liiketoiminnot.

Asiakaskeskeisen ajattelun mukaisesti palvelun laatua on tarkasteltava ennen kaikkea asiakkaan kokeman laadun näkökulmasta. (Lämsä & Uusitalo 2002, 49.) Tärkeätä tässä tarkastelussa on ymmärtää se, miten asiakkaan odotukset ja kokemukset vastaavat toisiaan. Kuinka lähelle on päästy asiakkaan odotuksia. Nämä odotukset on täytettävä niin hyvin ja perusteellisesti, että asiakas kokee tyytyväisyyttä ja tuntee, että odotukset ovat täyttyneet. Tämä kasvattaa luottamusta palveluntarjoajaan ja pohjustaa palveluntarjoajan tietä seuraavasta toimeksiannosta kilpailtaessa.

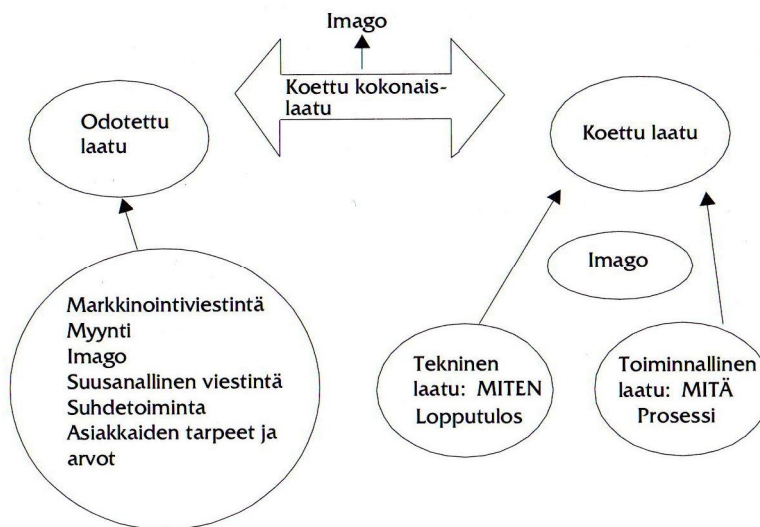
Keskeiset laadukkaan, hyväksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä ovat:

1. Ammattimaisuus ja taidot (tekninen laatu)
2. Asenteet ja käyttäytyminen (toiminnallinen laatu)
3. Lähestyttävyyden ja joustavuuden (toiminnallinen laatu)
4. Luotettavuus (toiminnallinen laatu)
5. Palvelun normalisointi (toiminnallinen laatu)

6. Palvelumaisema (toiminnallinen ja tekninen laatu)
7. Maine ja uskottavuus (imago). (Vahvaselkä 2004, 86.)

Asiakkaat arvioivat laatua sen mukaan, mikä on ollut palvelun lopputulos. Jokainen toimeksianto vedetään yhteen ja viivan alle jäävät asiat ratkaisevat onnistumisen. Jääkö viivan alle enemmän hyviä vai huonoja kokemuksia. Tätä nimitetään palvelun tekniseksi laaduksi – mitä asiakas saa.

Toisaalta palvelun laatua arvioidaan myös sen mukaan, miten palvelu asiakkaalle toimitettiin. Tätä nimitetään prosessilaaduksi (tekninen laatu). Prosessilaatuun (toiminnallinen laatu) vaikuttavat inhimilliset tekijät, kuten asiakaspalvelu, henkilöstön osaamista, motivaatiota ja sitoutumista. Prosessilaatu ilmenee kyvystä perehtyä asiakkaan ongelmiin tai osoittaa kunnioitusta ja huolenpitoa asiakasta kohtaan. (Lämsä & Uusitalo 2002, 59.) Pöyrylle molemmat, sekä tekninen että prosessilaatu, ovat tärkeitä ja niihin molempiin kiinnitetään huomiota yhtä paljon. Näistä tekijöistä syntyy palvelun kokonaislaatu, jota Vahvaselkä kuvaa kirjassaan seuraavalla kuviolla:



Kuvio 4. Koettu palvelun kokonaislaatu (Vahvaselkä 2004, 85).

Kuviossa 4 toistuva imago suodattaa niitä kokemuksia, joita asiakkaalle kertyy palveluun liittyvien henkilökohtaisten kohtaamisten aikana sekä aineellisten todistusaineistojen kautta.

Aineelliset todistusaineistot koostuvat kolmesta eri lähteestä, joita ovat ihmiset, prosessit ja fyysiset todisteet. Asiakas arvioi niin omaa, kuin palveluyrityksen henkilöstön toimintaa ja käytöstä. Prosessien osalta asiakas kiinnittää huomiota siihen, miten asiat sujuvat ja mitä vaiheita palvelutapahtumassa on. Suunnittelijoilta saatuja fyysisiä todisteita ovat esimerkiksi dokumenttien oikeellisuus sekä työkalut, joilla dokumentit on tuotettu.

Yrityksen imago on palveluissa erittäin tärkeä tekijä, joka voi olla vaikuttamassa keskeisesti asiakkaan kokemaan laatuun. Jos asiakkaalla on myönteinen mielikuva palveluntarjoajasta, antavat he pienet virheet anteeksi. (Vahvaselkä 2002, 90.) Vahvaselän mukaan laatu, yrityskuva ja menestys kytkeytyvät toisiinsa – laatu on yksi yrityksen menestyksen avaintekijöistä. Yrityksen kilpailuetu riippuu tuotteiden ja palveluiden laadusta ja arvosta (Vahvaselkä 2002, 90.) Kumpi sitten on yrityksen kilpailukyvyyn ja erinomaisen kokonaislaadun kannalta tärkeämpää – toiminnallinen vai tekninen laatu?

6.2 Asiakkuuden arvo

Uskollisuutta synnyttää asiakkaiden saama arvo. (Blomqvist, Dahl, Haeger & Storbacka 1999, 121.) Asiakastyytyväisyys riippuu tästä arvosta, jota asiakas kokee. Jos näistä arvoista ei tiedetä, asiakkaat menetetään. Menetetyt asiakkaat kokevat tulleen petetyksi tai kaltionkohdelluiksi, jolloin he vaihtavat toiseen palveluntarjoajaan. Tyytymättömyys voi johtua henkisuhteista, hinta-arvosuhteesta, tarpeiden muuttumisesta, kilpailijoiden tarjouksista jne.

Asiakkuuden arvolla on monia eri näkökulmia, joista Blomqvist, Dahl, Haeger & Storbacka mainitsevat seuraavat:

- Asiakaskannattavuus
- Referenssiarvo
- Osaamisarvo
- Volyymiarvo
- Asiakkuuden kesto. (Blomqvist, Dahl, Haeger & Storbacka 1999, 131.)

Pöyryn kannalta oleellisimpia asiakkuuden arvoja ovat referenssiarvo, joka tarkoittaa, että jotkut asiakkaat voivat olla yritykselle taloudellisesti kannattamattomia, mutta he toimivat silti erinomaisina referensseinä ja saattavat jopa edistää uusien asiakkuuksien solmimista.

Osaamisarvo taas pakottaa yrityksen kehittämään uutta osaamista. Pöyryllä osaamisen kehittäminen kuuluu jatkuvaan yrityksen kehitystyöhön. Asiantuntijoiden osaamista tuetaan mm. lisäkoulutuksilla ja messuilla, joista saadaan uusin alalla käytettävissä oleva tieto ja mahdolliset tekniset ratkaisut ja uutuudet.

Asiakkuuden kesto – arvon mukaan pitkäaikainen asiakkuus on useimmiten lyhytaikaista arvokkaampi. Pitkäaikaisen asiakkuuden aikana on mahdollista jalostaa järjestelmällisesti asiakkuuden arvoa. (Blomqvist, Dahl, Haeger & Storbacka 1999, 131.) Pöyryn menestys perustuu juuri näihin pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin. Tämä on osa Pöyryn kilpailukykyä ja sen avulla voidaan olla ehkä askeleen kilpailijoita edellä, kun ollaan käymässä kisaa seuraavasta toimeksiannosta. Local Service – palveluissa pitkäaikainen asiakkuus on enemmän kuin tarpeellista. Ilman perusteellista asiakasorganisaation tuntemusta, on lähes mahdotonta toteuttaa niin läheistä palvelusuhdetta, josta Local Service – palvelussa on kyse. Päämääränä on ajaa asiakkaan etua ja tarjota asiakkaalle parasta palvelua asiakkaan olemassaolon turvaamiseksi.

6.3 Asiakslähtöisyys

Asiakslähtöisessä ajattelussa yrityksen menestymisen uskotaan perustuvan valittujen kohdemarkkinoiden tarpeiden tunnistamiseen ja näiden tarpeiden mahdollisimman hyvään tyydyttämiseen. (Vahvaselkä 2004, 18.)

Sipilän mukaan asiakslähtöisen toiminnan tunnuspiirteet ovat seuraavat (Sipilä 1998, 113):

- Tavoitteena asiakkaan todellinen hyöty
- Ylivoimainen osaaminen
- Paneutuminen asiakkaaseen
- Palvelugeeni

- Tilannetaju
- Eettisyys
- Luotettavuus
- Pitkäjänteisyys

Pöyryllä nämä kaikki tunnuspiirteet mielestäni täyttyvät. Pöyryn toiminnan lähtökohtana on tavoitella asiakkaan todellista hyötyä. Se on asiakaslähtöinen organisaatio, joka kaikessa toiminnassaan pyrkii vastaamaan asiakkaidensa tarpeisiin. Toiminnan peruspiirteenä on ymmärtää, mitä asiakas todella tarvitsee ja pyrkii myymään asiakkaalle juuri sen ratkaisun.

Ylivoimainen osaaminen on Pöyrylle elinehto ja yksi tärkeimmistä kilpailukeinoista. Tärkeää on hallita oma osaamisalueensa niin, että siitä hyötyy sekä itse asiantuntijaorganisaatio, että asiakas. Tätä toimintaa auttaa se, että asiantuntijaorganisaatio ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa ja sen liiketoimintaprosesseja. Ilman tätä tietämystä pitkäkestoisten asiakkuuksien ylläpitäminen on erittäin hankalaa.

Osaamisen luetaan myös asiantuntijoiden ammattitaito ja sen jatkuva kehittäminen. Tästä osaamisesta hyötyvät edelleen niin asiantuntijayritys kuin asiakaskin. Ammattitaitoinen henkilöstö pitää itsensä ja osaamisensa ajan tasalla ja pystyy näin tarjoamaan asiakkaalleen uusimmat ratkaisut ja innovaatiot, mitä markkinoilla juuri sillä hetkellä on käytettävissä. Osaamisen avulla kehitetään myös parhaat työkalut tukemaan ammattimaista ja tehokasta työskentelyä.

Pöyryn pitkäkestoiset asiakassuhteet edesauttavat paneutumista asiakkaaseen ja tämän tilanteeseen. Pitkän asiakassuhteen aikana on opittu tuntemaan asiakkaan tavat toimia. Siten asiakkaan ja asiantuntijayrityksen välinen kanssakäyminen helpottuu, asiakasta on helppo kuunnella ja siten löytää ja tunnistaa sieltä myös ne tarpeet, joita ei välttämättä ääneen edes lausuta. Koska asiantuntija on oman työnsä myyjä ja markkinoija – joskus jopa ilman omaa tahtoaan – on hänen Vahvaselän mukaan puheen sijasta osattava myös kuunnella (Vahvaselkä 2004, 18). Asiakaslähtöisyys on sitä, että osataan puhumisen sijaan kuunnella ja kommunikoida – myös silloin kun ei puhuta pelkästään työasioista. Kaikenlainen kanssakäyminen on myynnin edistämistä ja asiakkaan huomioimista, puhuttiinpa sitten säästä tai lomaviettotavoista.

Tähän liittyy myös tunnuspiirteissä mainittu palvelugeeni. Sopivuus asiakastyöhön on osittain persoonakysymys. (Sipilä 1992, 223.) Asiakasta palvellaan ystävällisesti ja samalla kuitenkin kunnioittavasti. Empatiakyky on osa asiantuntijan ominaisuuksia, joka on hallittava. Kun toiminta on ihmiskeskeistä, nousee luottamus ja molemminpuolinen arvostus arvoon arvaamattomaan. Asiakas arvostaa luotettavaa kumppanuussuhdetta ja näissä kumppanuussuhteissa monesti pätee vanha viisaus: "kohtele lähimmäistäsi, niin kuin haluat itseäsi kohdeltavan." Aina kemiat eivät välttämättä kohtaa, eikä kaikkien kanssa voikaan tulla toimeen, mutta periaatteena on *pyrkä* siihen.

Vahvaselkä puhuu erilaisuuden sietämisestä ja hyväksymisestä, joka on samalla myös itsensä kehittämistä. (Vahvaselkä 2004, 19.) Henkilösuhteet ja niin kutsuttu sosiaalinen pääoma ovat henkisen ja fyysisen pääoman ohella yrityksen tärkeimpiä voimavaroja. (Vahvaselkä 2004, 19.) Tämä korostuu nykyään hyvin selvästi, kun päivittäisiäkin ostopäätöksiä tehdään sen mukaan, minkä on kokenut henkilökohtaisella tasolla miellyttäväksi ja luottamuksen arvoiseksi. Tämä on trendi myös jatkossa. Kun kilpailu asiakkaista on kovaa, niin silloin pehmeät arvot korostuvat ja niitä pyritään kehittämään ja tuottamaan sen avulla lisäarvoa asiakkaalle.

Henkilösuhteilla on hyvin kauaskantoiset vaikutukset, sillä ne vaikuttavat niin asiakastytyväisyyteen kuin -uskollisuuteenkin. Vaikka kaikkea asiakkaan ja asiantuntijayrityksen välistä kanssakäymistä pidetään muodollisena ja välttämättömänä asiakassuhteen kehittämisen ja ylläpitämisen kannalta, on siellä taustalla kuitenkin aina ihmiset ja heidän välinen sosiaalinen vuorovaikutus.

Pöyryn tilannetajua puoltaa asiakasorganisaatioiden syvä tuntemus. Pöyryllä tiedetään, miten asiakasorganisaatiossa tehdään päätöksiä ja mitkä ovat perusteet näille päätöksille. Pöyryllä tiedetään myös kilpailijoista ja heidän tarjoamista palveluista sekä osaamisesta. Tilannetajua on myös se, että pysytään markkinoilla tapahtuvien muutosten mukana, ennakoidaan muutoksia ja reagoidaan niihin mahdollisimman nopeasti.

Eettisyys ja ammattietiikka velvoittavat olemaan asiakkaan luottamuksen arvoisia. Asiakasta ei johdeta harhaan missään tekemisen vaiheessa. Tehtyjen ratkaisujen vaikutuksista on informoitava rehellisesti ja kaikessa tekemisessä noudatetaan ehdotonta luotettavuutta, luottamuksellisuutta ja tahdikkuutta.

Luotettavuus ja pitkäjänteisyys ovat asiantuntijapalveluissa tärkeitä niiden inhimillisyyden vuoksi.

Luotettavuutta perätään niin palvelun tuottamisessa kuin myös niissä fyysisissä todistusaineistoissa, mitä asiakkaalle jää jäljelle palvelun päättyessä. Dokumenttien on oltava luotettavia ja samalla niiden tuottajalta vaaditaan ehdotonta luotettavuutta. Luotettavuus lisääntyy sitä mukaa, kun asiakas saa sen palvelun, minkä on tilannut. Asiakkaan ei myöskään tarvitse pelätä, että hänen asioitaan "levitellään" asiaan kuulumattomille tahoille. Asiakassalaisuudet, kuten esimerkiksi erilaiset tuotantoprosesseissa tehdyt ratkaisut, ovat ainoastaan asiakkaan ja palveluntarjoajan välille kuuluvaa tietoa.

Pitkäjänteisyydellä taas ajetaan asiakkaan etua loppuun asti, joka säästää asiakkaan tulevilta murheilta. Pitkät asiakassuhteet ja luottamus eivät synny ilman pitkäjänteistä palvelujen markkinointia ja hyvän sekä laadukkaan työn tekemistä. Myös asiantuntijan henkilökohtaisiin piirteisiin pitkäjänteisyys tuo mahdollisuuden etsiä sinnikkäästi eri vaihtoehtoja ongelmien ratkaisussa aina asiakkaan parasta etua ajatellen.

6.4 Asiakastyytyväisyysjohtaminen

Asiakastyytyväisyysjohtaminen muodostuu

- Laatujohtamisesta
- Sisäisestä markkinoinnista
- Mielikuvamarkkinoinnista
- Laatumittauksista
- Asiakassuhdemarkkinoinnista
- Tietokantamarkkinoinnista. (Rope & Pöllänen 1995, 23.)

Asiakastyytyväisyysjohtamisen voi myös paloitella kolmeen osaan suoraan sanasta johdettuna; asiakkaisiin, tyytyväisyyteen ja johtamiseen. Asiakkaat ovat Pöyrylle tekemisen ja olemassaolon lähtökohta.

Tavoitteena on pitää asiakkaat tyytyväisinä siten, että vastataan niihin odotuksiin, joita asiakkaalla on Pöyryä kohtaan. Siten mahdollistetaan pitkäaikaisten yhteistyösopimusten luominen.

Johtamista on ihmisten johtaminen (leadership) ja liiketoiminnan johtaminen (management). (Rope & Pöllänen 1995, 46.) Asiakastytyväisyysjohtamisen keskeinen perusta on, että johtamisen tulee toimia asiakaskeskeisesti samoin kuin liiketoiminnankin. Johtaminen kattaa myös kaikki liiketoiminnan osa-alueet, koska kaikki yrityksen tekemiset joko välittömästi tai välillisesti näkyvät asiakkaille ja vaikuttavat siten asiakastytyväisyyteen. (Rope & Pöllänen 1995, 49.)

Sisäisellä markkinoinnilla on tärkeä vaikutus siihen, miten asiakas näkee ja kokee palveluorganisaation. Sisäisellä markkinoinnilla markkinoidaan olemassa olon tarkoitus työntekijöille siten, siten että asiakastytyväisyyden filosofia saadaan osaksi jokapäiväistä toimintaa. Asiantuntijaorganisaatio ei pysty toimimaan ilman asiantuntijoitaan ja siksi toisekseen tekeminen jää vajaaksi, jos asiantuntijat eivät tiedä, miksi heidän 100%:nen työpanoksensa on tärkeää.

7 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA RAJAUS

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Pöyry Engineering Oy Itä-Suomen toimistoryhmän (palveluntarjoaja) asiakkaitten tämän hetkinen tilanne ja lähitulevaisuuden näkymät. Tarkoituksena oli saada selville, mitä asiakkaat jatkossa odottavat palveluntarjoajalta ja mitkä ovat asiakasorganisaatioissa mahdollisesti tapahtuvat muutokset, jotka palveluntarjoajan tulisi ottaa huomioon. Mihin asioihin palveluntarjoajan on jatkossa kiinnitettävä huomiota? Minkälaisia vaatimuksia asiakkaitten muuttuvat toimenkuvat asettavat palveluntarjoajan toiminnalle?

Asiakasorganisaatioissa käy kova kuohunta, kun väkeä vähennetään ja organisaatioita uudistetaan. Samalla myös ulkopuolelta tulevat muutospaineet (markkinat, töiden pakeneminen ulkomaille) asettavat paineita niin asiakkaille kuin palveluntarjoajillekin.

Nämä vaikutukset muuttavat samalla myös palveluntarjoajan toimintakenttää. On otettava huomioon mahdolliset muutokset yhteyshenkilötasolla kuin myös toiminnallisella tasolla. Haastattelulla pyrittiin selvittämään, miten asiakas kokee palveluntarjoajan tässä hetkessä ja mitä asiakas odottaa palveluntarjoajalta lähitulevaisuudessa. Tähän kysymykseen vastaaminen vaati haastateltavilta yhteyshenkilöiltä näkemystä ja visiota oman tuotantolaitoksena toiminnan kehittymisestä, eli tämä asetti tiettyjä ehtoja myös sille, ketkä määriteltiin tärkeimmiksi yhteyshenkilöiksi asiakasorganisaatiosta.

Tutkimusta varten haastateltiin kahdeksan (8) yhteyshenkilöä. Nämä tietyt yhteyshenkilöt valittiin otokseen siksi, että juuri he ovat olleet asiakkaan ja palveluntarjoajan välisinä yhteyshenkilöinä niin kauan, että tietävät perusteellisesti niin oman organisaation tilan, kuin myös palveluntarjoajan toimintatavat.

Haastattelussa oli mukana Itä-Suomen toimistoryhmän päällikkö Jouni Nenonen (jäljempänä JNe), joka osallistui keskusteluun vasta haastattelun jälkeen ja sai näin epävirallisessa osuudessa vielä syvempää tietoa asioista, joita haastatteluun ei salassapitopykälien vuoksi voitu ottaa nauhalle.

8 TUTKIMUSMENETELMÄ

Asiakastarvehaastattelu toteutettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen. Laadullista tutkimusta käytetään, kun tarkoituksena on tutkia ihmisten käyttäytymistä. Asiakas on tunteva ihminen, joka muodostaa käsityksiään ulkopuolisesta palveluntarjoajasta tunteisiin ja kokemuksistaan saamiinsa havaintoihin perustuen. Asiakas ratkaisee oman subjektiivisen mielipiteensä perusteella kenen kanssa hän asioi jatkossa. (Sipilä 1996, 212.)

Laadullinen tutkimus vastaa kysymykseen ”miksi” ja sen vuoksi päätös laadullisen tutkimuksen tekemisestä oli helppo tehdä. Kvalitatiivinen tutkimus kertoo, miksi asiat ovat niin kuin ne ovat. Kvalitatiivista tutkimusta käytetään, kun halutaan selvittää asioita, joihin ei ole yhtä yksinkertaista vastausta. (Solatie 1997, 11.)

Kvalitatiivinen tutkimus mahdollistaa syvällisemmän asiakkaitten käyttäytymisen ymmärtämisen. Vastaukset syntyvät haastateltavan oman kokemusmaailman perusteella, eikä vastauksiin siten voi vaikuttaa eikä niitä voi ohjailla.

Kvalitatiivinen tutkimusote soveltuu erityisen hyvin tutkimukseen silloin, kun

- Ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista eikä niinkään niiden yleisluontoisesta jakaantumisesta
- Ollaan kiinnostuneita tietyissä tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista
- Halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, joita ei voi järjestää kokeeksi tai joissa ei voida kontrolloida läheskään kaikkia vaikuttavia tekijöitä
- Halutaan saada tietoa tiettyihin tapauksiin liittyvistä syy – seuraussuhteista, joita ei voida tutkia kokeen avulla. (Metsämuuronen 2001, 14.)

8.1 Tutkimuksen luotettavuus ja sen arviointi

Laadullinen tutkimus tähtää teorianmuodostukseen: pyrkimyksenä on saada yksittäisistä tutkimustuloksista sellainen yleistys, joka mahdollistaa myös muiden kuin kulloisessakin tutkimuksessa esiintyneiden ilmiöiden tunnistamisen, selittämisen, ymmärtämisen ja ehkä myös ennakoimisen. (Varto 1992, 101.) Tutkimuksen luotettavuutta mitataan ensinnäkin tutkimuksen realibiliteetilla.

Sillä tarkoitetaan mittaamistavan oikeellisuutta, toisin sanoen tutkimustulosten toistettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa realibiliteetin tarkoitus on hiukan eri kuin määrällisessä tutkimuksessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa realibiliteettia kuvataan aineiston käsittelyn ja luotettavuuden vertaamisella. Lisäksi siihen vaikuttaa analyysin arvioitavuus ja uskottavuus. Nämä tarkoittavat sitä, että lukijalla on mahdollisuus seurata tutkijan päättelyä ja kritisoida sitä ja että tutkimusraportin pohjalta on uskottavaa, että kuvatulla tavalla on päädytty esitettyihin tulkintoihin. (Likitalo & Rissanen 1998, 72.)

Toinen tutkimuksen mittareista on sen validiteetti. Se tarkoittaa laadullisessa tutkimuksessa tutkijan kykyä rakentaa toimiva tutkimusasetelma ja havaita oikea kohderyhmä. (Likitalo & Rissanen 1998, 72.)

Tämän lisäksi validiteettiin vaikuttaa tulkinnan paikkansapitävyys aineistossa ja siinä ympäristössä, jota on haluttu tutkia. Validiteetti kulkee mukana koko tutkimusprosessin ajan. Validiteetille on laadullisessa tutkimuksessa ominaista, että toistettavuuden kriteeriä on vaikea toteuttaa – toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tutkimus oli validi, koska se selvitti monipuolisesti asiakkaan tarvetta ja tyytyväisyyttä saamaansa palveluun.

Asiakkaalla oli mahdollisuus esittää myös kehittämissuhteita, joten haastattelu antoi tarkkaa tietoa siitä, miten toimintaa on kehitettävä, että pysytään kilpailukykyisenä ja asiakkaan luottamuksen arvoisena.

8.2 Haastattelumenetelmä

Tutkimus on toteutettu puolistrukturoituna haastatteluna, jota voidaan nimittää myös teemahaastatteluksi. Se sopii hyvin käytettäväksi tilanteissa, joissa halutaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita: arvostuksia, ihanteita ja perusteluja. Haastattelu kohdistuu yleensä ennalta valittuihin teemoihin ja kysymysalue on pääpiirteittäin määritelty. (Metsämuuronen 2001, 42.) Puolistrukturoitu haastattelu antoi kuitenkin mahdollisuuden myös lisäkysymysten esittämiseen silloin, kun jotain asiaa haluttiin tarkentaa. Tätä mahdollisuutta myös käytettiin.

Hirsjärven ja Hurmeen mukaan haastattelun positiivisia puolia ovat mm.:

- Haastattelussa on suuremmat mahdollisuudet motivoida henkilöitä kuin lomaketutkimuksessa.
- Haastattelussa voidaan säädellä aiheiden järjestystä
- Haastateltavalla on haastattelussa enemmän mahdollisuuksia tulkita kysymyksiä, joten se on menetelmänä joustavampi ja sallii täsmennykset.
- Haastattelulla tavoitetaan enemmän henkilöitä ja edustavuus on näin parempi, koska kieltäytymisprosentti on pienempi kuin lomaketutkimuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 1988, 15.)

Haastatteluun tulee valmistautua etukäteen sopimalla haastatteluajankohta ja kertoa haastateltaville kuinka paljon haastattelu vie aikaa ja pitääkö siihen valmistautua. Samalla on kerrottava, mihin tietoja tullaan käyttämään. Haastattelijan sen sijaan on valmistauduttava huolellisesti itse haastatteluun. Haastattelunrunnon on oltava kunnossa, on tutustuttu haastateltavien taustoihin ja tarkistettu myös haastattelussa käytettävien apuvälineiden toimivuus (esim. nauhuri). Haastattelun jälkeen on hyvä tapa kiittää haastateltavaa ja kertoa, miten tutkimuksen tietoja on mahdollista saada, jos haastateltava on niistä kiinnostunut (Likitalo & Rissanen 1998, 66.)

8.3 Tutkimuksen käytännön toteutus

Haastattelu on tiedonkeruumenetelmä, jota voidaan kuvata interaktioksi haastateltavan ja haastattelijan välillä. Tarkoituksen on saavuttaa validia ja reliabelia tietoa. (Soininen 1995, 112.)

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla jokaista yhteys henkilöä henkilökohtaisesti. Haastattelurunkona toimi seitsemän (7) avointa kysymystä, jotka oli jaettu teemoittain. Voidaan puhua siis teemahaastattelusta.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, joka tarkoittaa, että haastattelussa käytettiin valmiita kysymyksiä, ilman valmiita vastausvaihtoehtoja, jolloin asiakas sai mahdollisuuden vastata kysymyksiin omin sanoin. Teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Teemahaastattelussakaan ei voi kysellä ihan mitä tahansa, vaan siinä pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti. Periaatteessa etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77 - 78.)

Ennen haastattelua tutustuttiin asiakkaiden organisaatioihin syvemmin ja tarkistettiin, minkälaista työtä heille on tehty ja tehdään, ja mikä on ollut tehdystä työstä saatu palaute. Tämä siksi, että haastattelija ei ole tehnyt töitä kaikille haastattelussa mukana oleville yrityksille ja sen vaikutus haastattelun tuloksiin oli minimoitava. Taustatyön tekeminen ennen haastattelua oli tärkeää, sillä se mahdollisti sen, että haastattelun aikana pystyttiin tekemään tarvittavia lisäkysymyksiä.

Kysymyslomake tehtiin yhdessä työn tilaajan, JNe:n kanssa. Kysymysten katsottiin lyhykäisyydessään sisältävän sen tiedon, mitä tutkimuksella haluttiinkin selvittää ja joiden katsottiin olevan tämän hetkessä markkinatilanteessa tärkeitä. Eli pääteemoiksi muodostuivat:

- mitä asiakkaat Pöyryltä ostavat
- mitkä ovat tärkeimmät syyt ostopäätöksen tekemiseen
- mihin Pöyryssä ollaan tyytyväisiä ja toisaalta tyytymättömiä ja miten Pöyry voisi kehittää toimintaansa

- mitä ovat asiakkaan tulevaisuuden näkymät ja miten Pöyryn tulisi ottaa ne huomioon omassa tekemisessään

Kysymyksien määrää pyrittiin rajoittamaan ja pitämään se mahdollisimman vähäisenä, jotta se ei veisi mielenkiintoa tai vähentäisi vastausintoa.

Lopputuloksena oli, että kysymyslomake sisälsi seitsemän (7) kysymystä:

1. Mitä tuotetta/palvelua ostate?
2. Miksi ostate meiltä? (Mikä on se lisäarvo, jonka saatte juuri meiltä?)
3. Määritelmä mielestänne tärkeimmät ostokriteerit, millä perusteella teette valinnan ja mitkä seikat vaikuttavat ostopäätökseenne.
4. Arvioikaa toimintamme laatua:
 - a) mikä toiminnassamme on hyvää
 - b) mihin olette tyytymättömiä toiminnassamme
 - c) miten meidän pitäisi kehittää toimintaamme
5. Kuvatkaa sitä, miten tarpeenne tulevat kehittymään seuraavan kolmen vuoden aikana.
6. Miten meidän tulisi mielestänne huomioida jatkossa tämä tarpeittenne kehitys?
7. Avoin kysymys → vapaa sana.

Ennen haastattelua, haastateltaville lähetettiin saatekirje (LIITE 2), jossa kerrottiin taustoista ja siitä, minkälaista tutkimusta ollaan tekemässä. Samalla kerrottiin myös haastattelun kesto (max. 1 tunti) ja ehdotettiin päivämääriä haastattelun toteuttamisajankohdan määrittelyä varten. Saatekirjeessä kerrottiin myös, että tutkimuksen tilaaja Jouni Nenonen on mukana haastattelussa ja että asiakkaan luvalla haastattelu nauhoitetaan.

Nauhurin käyttö vapautti haastattelijan tekemästä haastattelua häiritseviä toimintoja ja keskittymään pelkästään haastateltavaan.

Kun haastatteluajankohdasta saatiin sovittua, haastateltaville lähetettiin kysymyslomake (LIITE 1) etukäteen tutustuttavaksi. Näin haastateltavat pystyivät etukäteen miettimään vastauksiaan ja siten varmistettiin se, että kaikki huomioon otettavat, tärkeät seikat tulevat varmasti mukaan haastatteluun. Etukäteen valmistautuminen tuntui olevankin haastateltaville tärkeää juuri sen vuoksi, että ilman sitä olisi voinut jäädä paljon asioita sanomatta.

Haastattelu katsottiin parhaaksi toteuttaa kasvotusten, jotta tilanteesta saadaan kaikki mahdollinen irti, eikä kirjallisten vastausten mahdollinen lyhyys vaikuttaisi tulosten analysointiin. Näin myös suljettiin pois puhelinhaastattelun anonyymiyys ja sen vääristävät vaikutukset.

Haastattelutilanteesta pyrittiin luomaan mahdollisimman kiireetön, rento ja avoin, jotta mikään ei vaikuttaisi vääristävästi asiakkaan antamiin vastauksiin. Haastattelut aloitettiinkin jutustelemalla ensin niitä näitä, jolla saatiin aikaiseksi rento ilmapiiri ja tilanne rauhoitettua ja nollattua. Haastattelut toteutettiin ennalta sovittuna aikana haastateltavien työtiloissa – yleensä haastateltavan henkilön työhuoneessa. Siten varmistettiin, että haastattelulle on riittävästi aikaa ja mikään ei häiritse haastattelua. Mahdolliset häiriötekijät pyrittiin minimoimaan sulkemalla puhelimet haastattelun ajaksi ja valitsemalla haastattelupaikaksi rauhallinen ympäristö.

Haastatteluaineisto, tässä tapauksessa puhuttu aineisto litteroitiin, eli saatettiin kirjoitettuun muotoon. Litteroitu teksti käytiin läpi, etsien sieltä toistuvasti mainitut avainilmaisut, joiden avulla aineisto voitiin teemoittaa edellisellä sivulla (sivu 50) esitettyjen pääteemojen mukaisesti. Haastattelun aikana myös JNe teki omia havaintojaan ja muistiinpanojaan, joita ei liitetty tähän työhön.

8.4 Tulosten analysointi

Kvalitatiivisen tutkijan tehtävänä on käydä läpi vastausmateriaali ja tehdä sen perusteella oikeat johtopäätökset. Paras tapa on kuunnella keskustelut uudestaan nauhoilta. Tutkijan tulee osata löytää tärkeät mielipiteet ja vastaukset, ja erottaa ne vähemmän tärkeistä tai jopa keino-tekoisista kommentteista. (Solatie 1997, 60.)

Haastattelun äänittäminen mahdollistaa vastausten huolellisen ja yksityiskohtaisen analysoinnin. (Solatie 1997, 60.)

Tässä tutkimuksessa haastattelut litteroitiin ja samalla lihavoitiin tutkimuksen kannalta tärkeimmät ilmaisut. Näistä ilmaisuista muodostui runko tärkeiksi koetuille asioille.

Teemoittelussa painottuu se, mitä kustakin teemasta on sanottu. Lukumäärillä on tai ei ole merkitystä, mikä riippuu laadullisen tutkimuksen perinteestä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 95.)

Analysoinnissa tulee kiinnittää huomiota kuhunkin asiaan käyttämä aika. Analysoinnissa tulee myös ottaa huomioon ne syyt, miksi ihmiset hyväksyvät tai hylkäävät jonkin asian. Kunkin haastateltavan mielipiteet on myös otettava huomioon kokonaisuutena eikä vain vastauksina yksittäisiin kysymyksiin. (Solatie 1997, 61.)

Kvalitatiivisen tutkimustyön tulokset ilmaistaan kirjallisena raporttina. (Solatie 1997, 62.) Tässä työssä tutkimustulokset vedettiin yhteen asiakkuuksittain, siirtyen yksityiskohtaisista tuloksista johtopäätöksiin. Tutkimustuloksia havainnollistettiin haastateltavien suorilla lainauksilla. Niiden käyttö on erittäin suotavaa myös siitä syystä, että ne tuovat lukijan yhden pykälän lähemmäksi kohderyhmäänsä. (Solatie 1997, 63.)

Tämän tutkimuksen tulokset analysoitiin lihavoimalla olennaiset, esille tulleet käsitteet ja sanat, jotka kuvasivat kutakin teemaa parhaiten. Tärkeää näiden sanojen ja lauseiden valinnassa oli se, että ne antoivat vastauksen esitettyyn kysymykseen. Tutkimustuloksissa lihavoidut sanat ja lauseet kerättiin teemoittain yhden, asiaa parhaiten kuvaavan sanan alle.

9 TUTKIMUSTULOKSET

Koska tutkimus toteutettiin henkilökohtaisena haastatteluna, oli vastausprosentti 100. Yksikään haastateltavista ei osoittanut kielteistä asennoitumista, vaan kaikki olivat yksimielisiä siitä, että haastattelu on tarpeellinen. Vastaanotto oli positiivinen ja haastateltavat olivat halukkaita raivaamaan kalentereistaan aikaa haastattelua varten.

Haastattelun tulokset on purettu ensin asiakkaittain ja lopuksi on vedetty yhteen samanlaisena esiintyneet teemat ja haastatteluista ilmitulleet seikat, jotka yhdistävät haastateltuja. Tämä yhteenveto on esitetty luvussa 10 Johtopäätökset.

UPM Kajaani

UPM on yksi maailman johtavia metsäteollisuusyhtiöitä. UPM:n liiketoiminta keskittyy painopapereihin, tarramateriaaleihin ja puutuotteisiin. (UPM Yleisesittely – UPM Lyhyesti 2008.)

Kajaanin puutavara osakeyhtiö aloitti toimintansa vuonna 1907, kun sahan tuotanto aloitettiin. Vuodesta 1996 Kajaanin tehtaasta tuli osa UPM-konsernia.

Kajaanin tehtaassa työskentelee tällä hetkellä 600 henkilöä. Viimeaikaisten markkinoilla tapahtuneitten muutosten vuoksi (sanomalehtipaperin ylituotanto), sanomalehtipaperikone PK4 pysäytettiin helmikuussa 2008 10 kuukaudeksi. PK4:sen lisäksi Kajaanin tehtaalla pyörii paperikoneet 2 (PK2) ja 3 (PK3), jotka ovat erikoistuneet superkalanteroidun aikakausilehtipaperin ja erikoissanomalehtipaperin tekemiseen. UPM Kajaanin tehtaan vuosituotantokapasiteetti on 640 000 tonnia vuodessa. (UPM Tuotantolaitokset - Kajaanin tehdas 2008.)

Viimeisimmät isot projektit, jotka UPM Kajaanin tehtaalle on Pöyryn toimesta tehty, olivat biologisen puhdistamon (PAULI35) ja uuden mäntylinjan (OTZO8) suunnittelu- ja toteutusprojektit. Näiden lisäksi Kajaanin tehtaalle tehdään päivittäin yllä- ja kunnossapitoon liittyviä pieniä toimeksiantoja (Local Service).

Ensimmäiset kaksi (2) haastattelua (LIITTEET 3 ja 4) tehtiin UPM Kajaanin tehtaalla 10.4.2008.

Ostokriteerit

- Asiantuntemus ja erikoisosaaminen
 - *"Pöyrylle on ollut etu, että on myös sitä laaja-alaista suunnittelua."*
- Kokonaispaketti
 - *"Saimme yhdellä ja samalla tilauksella koko paketin."*
- Pöyry on nimenä hyvä
 - *"..että sen minkä se on aikoinaan hankkinut, on pidetty.."*
- Luottamus ja tuntemus
 - *"meidän pitää luottaa siihen, että se konsultti, joka ollaan tehtävään valitsemassa, osaa sen projektin tai sen tehtävän tehdä.."*
 - *"nämä ihmiset, jotka suunnittelee, tietää ja tuntee meidän tehtaan."*
- Paikallisuus
 - *"paikallinen toimisto... että teidän ihmisiä on tässä lähellä."*

Arvostavat

- + Sitoutuminen
 - + Osaajia eri alueilla
 - + Kiinteä yhteistyö
- *"..tällöinen monia vuosia kestävä asiakassuhde, niin kyllähän sen myötä tällöiseen pitkäjänteisempään toimintaan päästään."*

Moittivat

- Projektien eteenpäin vieminen.

Kehitettävää

- Tuntemuksen syventäminen

→ *"..tämmöistä vaihtoa saatais aikaiseksi. Että meidän kaveri olisi tekemässä niitä suunnitteluhommia...teidän kaveri tässä meillä olisi, niin se näkis, minkälaista tämä elämä tehtaalla on..."*

- Resurssit
- Rakennuspuolen osaamista lisättävä.
 - *"että saataisiin tämmöisiä kokonaisuuksia suunniteltua.."*
- Lainsäädäntötuntemuksen lisääminen.

Odotettavissa

- Asiakkaan omat resurssit vähenevät.

→ Kaikki teetetään ulkoa.

- *"..me tarvitaan jatkossa niitä resursseja asioiden eteenpäin viemiseen... lähipalvelu tuo sitten myöskin niitä säästöjä, että kaveri tuntee tehtaan niin hyvin, että ei mene siihen etsimiseen aikaa. Eli toive on, että tämä säilyisi. Koska se on meidän jokapäiväisen elämän kannalta ihan avainasemassa oleva homma."*
- Ylläpitoon, kunnossapitoon ja pikkuhankkeisiin liittyvää suunnittelua tarvitaan
- Lähipalvelun merkitys kasvaa

YARA Siilinjärvi

Yara International ASA on maailman johtava kemianalan yhtiö, joka muuntaa energiaa, luonnon mineraaleja ja ilmasta saatavaa typpeä viljelijöiden ja teollisuuden tarpeisiin. Yarassa työskentelee maailmanlaajuisesti 9 000 henkilöä, jotka edustavat monikulttuurista ammattilaisten joukkoa ja tekevät Yarasta johtavan yrityksen kasvinravinteiden tuottajana.

Yrityksen pääkonttori sijaitsee Oslossa, Norjassa. Yaran tuotteita myydään yli 120 maassa, jokaisella mantereella. (YARA Suomi – Esittely 2008.)

Siilinjärven tehtaiden päätuoteryhmät ovat lannoitteet ja fosforihapot. Fosforihappo menee jatkojalostukseen lannoiteteollisuuteen sekä eläinrehuteollisuuteen koti- ja ulkomaille. Lannoitteita käytetään pääosin kotimaan peltoviljelyssä.

Lannoitteiden valmistamiseen tarvittavan typpihapon teemme omalla tehtaallamme. Myös fosforihapon pääraaka-aineet, apatiitti ja rikkihappo, tulevat omasta kaivoksesta ja tehtailta. Fosforihapon valmistuksessa syntyvää kipsiä hyödynnetään kalsiumsulfaattipigmenttitehtaal-la, jonka tuotetta käytetään paperiteollisuudessa paperinpäällystysaineena.

Yaran Siilinjärven tehtaiden tuotanto käynnistyi vuonna 1969. Ensimmäisessä vaiheessa tuotantolaitoksiin kuuluivat pasutto-rikkihappotehdas, fosforihappotehdas, ammoniumfosfaattitehdas ja voimalaitos. Toiminta laajeni jo muutaman vuoden kuluttua. Vuosina 1972–1973 rakennettiin lannoitetehdas, typpihappotehdas ja pakkaamo. Kiilletehdas ja kalsiumsulfaattitehdas ovat toimineet vuodesta 1985. (YARA Siilinjärvi – Esittely 2008.)

Yaralla haastateltavana oli Yara Siilinjärven yksikön suunnittelupäällikkö (LIITE 5). Yara Siilinjärvi on vielä oma osakeyhtiö eli Kemphos Oy.

Kemphos Oy eroaa muista Pöyry Engineering Oy Kuopion toimiston asiakkaista siten, että pitkällisten neuvottelujen tuloksena Pöyryn ja Kemphosin välille solmittiin kumppanuussopimus, jossa määriteltiin kokonaisvaltainen yhteistyökuvio. Kumppanuussopimus syntyi Kemphosin tekemän syvällisen kilpailuttamisen jälkeen, jossa Kemphos arvioi eri suunnittelutoimistoja pisteyttäen ne eri kriteerein.

Arvioinnin jälkeen Kemphos Oy päätyi solmimaan sopimuksen Kuopion toimiston ja ylipää-tään Pöyry-konsernin kanssa. Tämä kumppanuussopimus vaikutti myös haastattelusta saai-tuihin vastauksiin.

Kumppanuussopimuksen keskeisempiä tavoitteita ovat:

- Sopijapuolten liiketoiminnan edistäminen ja kilpailukyvyyn kehittäminen
- Varmistaa korkeatasoisten, tarpeen mukaan joustavien suunnittelupalveluiden saatavuus
- Varmistaa suunnittelun kehitys niin, että käytössä on aina viimeisin osaaminen
- Parantaa suunnittelupalveluiden kustannustehokkuutta
- Vähentää suunnittelujärjestelmiin sidottua pääomaa
- Tavoiteorganisaation mukainen matala ja joustava organisaatorakenne

Näihin tavoitteisiin heijastettuna, nousi haastattelusta seuraavanlaisia huomioita.

Ostokriteerit

- Päätös Pöyryn valinnasta syntyi edellä mainitun kilpailuttamisen perusteella. Siinä verrattiin muun muassa suunnittelun perusvalmiuksia, osaamista ja resursseja sekä käytössä olevia suunnittelujärjestelmiä eri suunnittelutoimistojen välillä. Tästä vertailusta saatujen tulosten perusteella, kisa ratkesi Pöyryn eduksi.
- Yksittäinen suuri painoarvo, jolla oli myös merkitystä, oli Local-Service – ajattelu.
 - *”tällaisen yhteistyökuvion merkitys tuntui teille olevan selvästi paremmin tiedostettu kuin missään muualla...haluttiin kokonaisvaltaisesti sitoutua siihen yhteistyöhön... Tämä koko ajattelun ydinasia on ymmärtää se, että mistä molempien tulos tulee.”*

Arvostavat

- + Sähkö- ja automaatio-osaaminen
- + Laaja-alainen osaaminen
- + Konsernituki

Moittivat

- Henkilökohtaisilla ominaisuuksilla suuri vaikutus
 - *”vaikka me kuinka hyvin organisoitas, motivoitas ja kehitettäis näitä asioita, niin hirveän paljonhan jää sitten henkilökohtaisten ominaisuuksien varaan. Eli siellä rekrytoinnissahan tehdään jo hyvin tärkeitä päätöksiä.”*
- Pienet mekaanisen puolen resurssit

Kehitettävää

- Lainsäädäntötuntemuksen lisääminen
- Oma-aloitteisuutta ja luovuutta
 - *”että pitäisi olla hyvin avoin luovuudelle ja uusien ratkaisujen hakemiselle, koska jos me jäädytään paikoilleen junnaamaan, niin se on sitten lopun alkua... Mutta joka tapauksessa semmoista kehityshakuisuutta halutaan.”*
- Resurssien riittävyys ja joustavuus
 - *”mutta sitten nämä investoinnithan tulee ja menee, että sitten pitää sitä joustoa löytä...”*

- Muuta huomioitavaa motivaation säilyminen ja sosiaalisen kyvykkyyden vaatimus
 - *"...kehityspäiviä, mitä teillä on semmoisia yhteisiä, jotka varmaan tähtäävät siihen, että kavereilla säilyisi motivaatio... tuollaisen teidän henkilöstön työskenteleminen täällä, niin sehän on tosi haastavaa. Niin sellaisen sosiaalisen kyvykkyyden vaatimus on siellä suuri."*

Odotettavissa

- Poikkeuksellisen vahva investointikausi menossa
- Suunnittelupuolen ja projektionnin tarpeet kasvaa
 - Pitkäaikaisen kumppanuuden rooli kasvaa
- Uuden omistajan tulo mukaan kuvioihin (Kemira GrowHowsta tuli YARA)
 - Toimintaan tulee vaikuttamaan maailmanlaajuinen organisaatio
 - Kumppanuussopimuksen markkinointi YARAN päättävillä elimillä
 - *"minun mielestä tämä meidän ja Uudenkaupungin kuvio pitäisi esitellä YARAN näistä asioista vastaaville. Että he olisivat tietoisia ja niin, että Pöyryn osaamista ja tätä meidän kuviota voisi sitten käyttää YARAssa laajemminkin. Siinä olisi ainakin sellainen markkinointiponnistuksen paikka..."*

Savon Sellu Oy, Kuopio (Powerflute)

Savon Sellun tehdaspalvelupäällikön haastattelu 14.4. (LIITE 6) jäi ainoastaan kymmenen (10) minuutin mittaiseksi ja toi esille sen merkittävän seikan, että heidän tiloissaan toimii päätoimisena suunnittelijan tästä eteenpäin Botnia Mill Service (BMS). Tämä tarkoittaa sitä, että Pöyryn osuus suunnittelutehtävissä tulee pieneen määrään olennaisesti ja rajoittuu Civil-puolen tarjoamiin palveluihin. Sen vuoksi tämän haastattelun tuloksia sivutaan tässä vain keräämällä olennaiset asiat listaksi.

Ostokriteerit

- Hinta ja mitä sillä rahalla saa
- Aikaisemmat kokemukset vaikuttavat ostopäätökseen

Arvostavat:

- + Palvelun läheisyys
- + Pitkät perinteet
- + Nopea palvelu
- + Ihmisläheinen työskentelytapa

Moittivat

- Muutamista asioista joutuu sanomaan useamman kerran

Kehitettävää

- Räätelöidä palveluja enemmän asiakkaan mukaan

M-Real Oyj, Äänekoski

M-Real Äänekoski Board kuuluu Metsäliitto-konserniin, joka on maailman kymmenenneksi suurin metsäteollisuusyhtiö. Sen viisi liiketoiminta-aluetta ovat puunhankinta, puutuoteteollisuus, sellunvalmistus sekä paperin, kartongin ja pehmopaperin valmistus. Metsäliitto-konsernin liikevaihto on 8,5 miljardia euroa, ja se työllistää noin 25 000 henkilöä. Konsernin emoyrityksellä Metsäliitto Osuuskunnalla ja tytäryhtiöillä Metsä-Botnialla, M-Realilla ja Metsä Tissueella on tuotantolaitoksia ja myyntikonttoreita 30 maassa. (Kenttäväylä-lehti, Heikkinen 2008.)

Haastateltavana oli Äänekosken taidepaperitehtaalla työskentelevä käynnissäpitopäällikkö (LIITE 7). M-Real Äänekosken tehdas käyttää hyödykseen Pöyry Engineering Oy Kuopion toimistoryhmään kuuluvan Äänekosken toimiston palveluja.

Ostokriteerit

- Iso organisaatio ja tietotaito
 - *”kyllä me yleensä ostetaan henkilöitä tekemään työtä... jos henkilö ei osaa tai tiedä itse, sillä on sitten tukiverkko käytettävissä.”*
- Laatu-hintasuhte – laatu ensin, hinta sitten
- Ostetaan hyvää palvelua
- Asiantuntemus
- Tarvitaan erikoisosaamista
- Paikallisuus
 - *”paikallisesti kuitenkin näitä asioita hoidetaan naamatusten ja pitää olla paikan päällä tehtaalla, niin se on paljon helpompaa, kun on henkilöt tässä läsnä.”*

Arvostavat

- + Motivoituneet ihmiset
- + Laadukkaat työkalut
- + Asiantuntijaorganisaation tuki

Moittivat

- Pitäisi olla vielä enemmän erilaisia osaajia
- Henkilöt vaihtuvat
 - *”sähkö- automaatiopuolella varsinkin on ollut vähän tämmöistä hakuammuntaa, henkilöt vaihtuu – mikä on ihan luonnollista, on äitiyslomia ja muita siinä... mutta toivois, että Pöyryn kaveri ois ikään kuin oma mies suunnittelijana...”*

Kehitettävää

- Pitää olla tilanteen juoksussa mukana
- Pitää yllä ammattitaitoa
- Prosessiosaamista tarvitaan paikallisesti
- Yhteistyötä tiiviimmäksi
 - *”Ehkä meidän tulisi miettiä enemmän yhdessä niitä meidän tarpeita, että miten saataisiin sitten kysyntä ja tarjonta kohtaamaan.... Tässä voisi nyt olla ihan paikallaan tällöinen ideariihi tähän.... kartoitus tästä tulevaisuudesta ihan porukalla, että onko se Pöyry vai kuka on se yhteistyökumppani, kenen kanssa mitäkin hommia sitten jatketaan.”*

Odotettavissa

- Henkilökuntaa yhä vähennetään

→ *"me joudumme ulkoa ostamaan enemmän palveluita. Eli ulkopuolisen suunnittelijan tarve tulee kasvamaan."*

- Mitään isoja hankkeita ei tulla käynnistämään

- Lähipalvelu rooli tulee korostumaan

→ *"Että kyllä ne paikalliset ihmiset on täällä ne avaintekijät, jotka meidän kanssa sit-
ten pitää tämän paperiteollisuuden täällä pystyssä, tai sitten kaadutaan yhdessä."*

Metso Paper Jyväskylä

Metso Paper on johtava sellu-, paperi- ja voimantuotantoteknologioiden toimittaja. Se pystyy tarjoamaan sellu- ja paperiteollisuuden asiakkaille täyden tuote- ja palveluvalikoiman (full scope supplier). Metso Paperin asiantuntijapalvelut parantavat asiakkaiden prosessien tehokkuutta niiden koko elinkaaren ajan. (Metso –konserni lyhyesti 2008.)

Vuonna 2007 Metso Paperin liikevaihto oli 2 925 milj. euroa, mikä oli 46 % Metso-konsernin liikevaihdosta. Vuoden 2007 lopussa liiketoiminta-alueen palveluksessa työskenteli 11 694 henkilöä. (Metso Paper Liiketoiminta-alue 2008.)

Haastateltavana oli Metsolla pitkän uran tehnyt tehdassuunnittelun resurssoinnin hankkimisesta vastaava henkilö (LIITE 8). Metso Paper ostaa palveluita Pöyry Engineering Oy Kuopion toimistoryhmään kuuluvalta Jyväskylä/Äänekosken toimistoilta, mutta tekee isoissa projekteissa tiivistä yhteistyötä myös Kouvolan toimiston kanssa.

Ostokriteerit

- Toimiston läheisyys
 - *"...että me saatais tähän lähelle toimisto, jossa ois osaamista ja erikoistumista... suunnittelija pystyy silloin itsenäisesti hakemaan sitä tietoa täältä... tiedonkulku ja sen välittäminen on nopeaa... henkilökohtaiset tapaamiset on helppo järjestää.."*
- Laatu ja toimitusvarmuus
 - Minkälaisia ovat yhteydenpito ja henkilökohtaiset kontaktit
 - Miten pitkä historia, tunteeko ihmiset toisensa
- Ohjelmistot ja työkalut

Arvostavat

- + Laatu
- + Läheisyys
- + Yhteydenpito
- + Nopea reagointi
 - *"...että kapasiteettia ei olisi ollut...ymmärsin, että teidän verkostosta löytyy sitten apua, jos tulee semmoinen tilanne."*

Moittivat

- Aktiivisuutta ja oma-aloitteisuutta
- Tekijöille enemmän uskallusta ja varmuutta ottaa homma haltuun

Kehitettävää

- Kts. edellinen kohta
- Laskujen liitteet kuntoon.
- Laitos- ja putkistosuunnitteluun enemmän tekijöitä

Odotettavissa

- 3D-osaamisen tarve kasvaa
- Putkistosuunnittelun tarve kasaa
 - *”Kyllä se suunta on tämä, että näiden osaamisen tarve kasvaa ja mistä me voisimme keskustella jatkossakin ja siihen panostaa. Näkisin, että muutama tekijä lisää, jotka pystyy niitä tekemään ja saatais koulutettua...”*

Muuta esille tullutta

- *”Homma toimii hyvin pitkälti henkilötasolla, että sitten kun ihmiset oppivat tuntemaan toisensa ja luottamaan, niin se homma rupeaa toimimaan.”*

Mondo Minerals Oy, Sotkamo

Mondo Minerals Oy on johtava, monikansallinen korkealaatuisten ja innovatiivisten talkki-tuotteiden valmistaja, jonka tuotteet on suunniteltu luomaan lisäarvoa mm. paperi-, maali- ja muoviteollisuuden tuotteille. Mondo Minerals Oy:llä on tehtaat Sotkamossa ja Outokum-mussa sekä konttori Helsingissä.

Yhtiöllä on tytäryhtiö Mondo Minerals Oy:n liikevaihto viime vuonna oli n. 110 milj. € ja henkilökunnan määrä 140. Suomen tuotannosta n. 50 % menee vientiin. (Mondo Minerals 2008.)

Haastateltavana oli yli kolmekymmenvuotisen uran Mondo Mineralsilla tehnyt kehityspäällikkö (LIITE 9). Mondo Minerals Oy ostaa palveluita Pöyry Engineering Oy Kuopion toimistoryhmään kuuluvilta Kuopion ja Kajaanin toimistoilta. Pitkän yhteistyön perusteella, saatiin haastattelusta seuraavanlaisia näkökulmia:

Ostokriteerit

- Pitkät yhteistyösuhteet
- Luottamuksellinen asiakassuhde
 - *”Henkilöt, niin meidän kuin teidänkin, tuntevat toisensa ja tätä kautta tavallaan meidän järjestelmät ja tehtaat on tuttuja. Sen takia kaikki projektinkin – niin isot kuin pienetkin – on helppo käynnistää, ei tarvi suuria perehdyttämisiä ja muita. → kustannustehokkuus.”*
- Aikaisemmat kokemukset
 - Pöyryn osaaminen, tekninen osaaminen → projektit ovat olleet teknisesti onnistuneita. Aikataulut ja budjetit ovat pitäneet.
- Tehokkaat työvälineet (suunnitteluvälineet)
- Hyvä yhteistyö

Arvostavat

- + Monipuolisuus, löytyy erilaisia suunnittelupalveluja
- + Hyvät resurssit ja järjestelmät
- + Osaavat suunnittelijat, jotka tunnetaan jo vuosien takaa
- + Työskentelyilmapiiri
- + Joustavuus

Moittivat

- Ei asioita

Kehitettävää

- Suunnitelmien hyväksyttäminen
 - *"Kun on paljon asioita ja tehdään isoja juttuja ja toimijoita on paljon, niin tällöinen suunnitelmien hyväksyttäminen, kun tullaan tiettyyn vaiheeseen, että ne käytäis läpi...purastais se tietty palanen, käytäs läpi ja katottais, että ollaanko missä ja sitten mennään eteenpäin."*
- Erialaisten katselmusten järjestäminen
- Tuotannon porukan mukaan saaminen

Odotettavissa

- Laaja investointivaihe on ollut ja mennyt
- Kokonaisvaltainen sähkö- ja automaation uudistaminen ja siirtyminen yhteen järjestelmään.
- Energiankäytön tehostaminen
 - *"Meillä on uusi omistaja, joka on pääomasijoitusyhtiö, on sanonut, että kun vain löytyy sopivia, tuottavia hankkeita, niin ei tarvitse pelätä, etteikö niihin rahaa löydy."*
 - *"Sanotaan, että kun meillä itsellä kiteytyvät nämä aikataulut ja vaiheet, että mitä ja milloin – niin silloin yleensä pyritään ottamaan yhteyttä mahdollisimman pian, että saatais ne sinne teidän organisaatioon ja resurssit varattua ja katsottua järkevät aikataulut niille hommille."*

Stora Enso Oyj Enocell/Fortek, Uimaharju

Enocell on maailman johtava sellun tuottaja. Enocellin tuotantokapasiteetti on 655 000 tonnia sellua vuodessa. Sellu toimitetaan asiakkaille korkealaatuisten papereiden ja kartonkien raaka-aineeksi. Enocellin valtteja ovat sellun lujuus, puhtaus ja korkea vaaleus sekä tasainen laatu. Enocell on eturivissä laadun ja ympäristön jatkuvassa parantamisessa. Enocell sai ensimmäisenä Suomen metsäteollisuudessa Euroopan ympäristö sertifikaatin (EMAS). Fosforipäästö vesistöön on pienempi kuin millään muulla sellutehtaalla maailmassa. Enocell tuottaa koivusellua ja havupuusellua. Sellupaalit toimitetaan Stora Enson myyntiverkon kautta maailmanlaajuisesti. (Stora Enso Enocell 2006.)

Fortek on teollisuuden tuotantolinjojen elinkaaren hallinnan ja häiriöttömän käynnin turvaamisen ja kehittämisen osaaja. Fortek vastaa paperi-, sellu-, saha-, kemian- ja voimateollisuuden kunnossapidosta ja engineering-toiminnoista Stora Enson tehdaspaikkakunnilla Oulussa, Kemissä, Kemijärvellä ja Uimaharjussa. Yhtiön toiminta perustuu laajaan teollisuusprosessien tuntemiseen sekä asiakaslähtöiseen, laatu- ja kustannustietoiseen palveluun. (Fortek pähkinänkuoressa 2008.)

Enocell/Fortekin Uimaharjun yksikössä työskentelee tällä hetkellä kaksi (2) Pöyryn suunnittelijaa – toinen kokoaikaisesti ja toinen osa-aikaisesti (eli tekee töitä välillä myös Kuopion toimistolla). Haastateltavana oli Fortekin Pohjois-Karjalan yksikön suunnittelupäällikkö (LIITE 10).

Ostokriteerit

- Luotettavuus
- Osaaminen
- Suunnittelupalvelujen laaja-alaisuus
- Prosessiosaaminen

Arvostavat

- + Kokonaisvaltaisuus
 - o *"...kun on teetetty hyvin nopeallakin aikataululla kustannusarvioita ja tämmöistä esisuunnittelua, niin teillä on otettu hyvin hommat kokonaisvaltaisesti haltuun."*

Moittivat

- Miten säilyttää kipinä → motivaatio
- Suunnittelijan pitää muistaa roolinsa
 - o *"Pitää näkyä se tekemisen meininki joka päivä..."*

Kehitettävää

- Tiukemmat aikataulut ja niissä pysyminen
- Kustannustarkkailu
- Työn sisältö, mitä ostetaan, pitää olla tarkemmin speksattu (määritelty).

Odotettavissa

- Suunnittelutarpeet pienenevät
- Enää ei tilata pieniä muutostöitä juuri ollenkaan
- Muutama keskisuuri projekti johtuen puulajien vaihtumisesta
 - o *"Kun tämä Venäjän koivu loppuu, niin tämäkin tehdas pitää muuttaa mäntyvaltaiseksi tehtäksi ja se aiheuttaa muutamia pakollisia muutoksia."*

10 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimus antoi arvokasta tietoa asiakkuuksien tilasta tällä hetkellä. Haastattelut avarsivat näkemystä maailmalla tapahtuviin muutoksiin ja niiden vaikutuksista asiakkaan tekemiseen ja mahdollisesti jopa organisaatorakenteisiin.

Kun tutkimuksesta saadut tulokset vedetään yhteen, on ensimmäinen ja tärkein huomioitava seikka se, että asiakasorganisaatorakenteet kevenevät edelleen. Henkilöstöä vähennetään joko luonnollisen poistuman kautta tai niin sanottuina ”kovina irtisanomisina.” Toimintoja yhdistellään ja yksittäisen työntekijän työmäärä kasvaa entisestään. Nämä kaikki tarkoittavat sitä, että asiakkaat joutuvat turvautumaan yhä enemmän ulkopuoliselta palveluntarjoajalta saatavaan apuun. Palveluja ulkoistetaan, sillä asiakas ei enää yksin kykene huolehtimaan päivittäisestä ylläpitotyöstä ja uuden kehittämisestä ilman, että asiakkaan oma ydinosaaminen siitä kärsisi.

Ulkoistamisen käänköpuolena ovat sen kustannusvaikutukset. Vaikka kustannuksia pidetään silmällä erittäin tarkkaan, ei se poista sitä tosiasiaa, että töiden pitää tulla tehdyksi, jotta turvataan yrityksen jatkuvuus. Ulkoistamisesta syntyviä kustannuksia perusteltiin kuitenkin sillä näkökannalla, että Pöyryllä olevat pitkät asiakassuhteet mahdollistavat pikaisen töiden aloittamisen, jolloin aikaa ja rahaa ei tuhlaannu asiakkaan toimintatapoihin tutustumiseen. Tämä koettiin erityisenä lisäarvona, jota on helppoa ja perusteltua hyödyntää.

Toinen huomioitava asia on se, että kaikki asiakkaat tuntuivat arvostavan Pöyryssä osaamista sekä pitkiä perinteitä asiakassuhteissa. Asiakkaat painottivat luottamusta ja tuntemusta, jonka he kokivat tärkeäksi yhteistyön kehittymisen kannalta. Asiakkaat kokivat myös, että toimistojen läheisyys, paikallisuus, helpottaa töiden nopeaa aloittamista ja tietojen omatoimista etsimistä suoraan tehtaalta.

Asiakkaat kokivat myös, että Pöyryllä on sitoutunut ja osaava henkilöstö. Osaaminen koettiin laaja-alaiseksi ja työkalut laadukkaiksi. Myös ison organisaation antama konsernituki mainittiin. Monessa yhteydessä mainittiinkin Pöyryn valttina sen tarjoamien suunnittelupalvelujen kokonaisvaltaisuus. Koko suunnittelutehtävä saadaan koottua saman katon alta, jonka katsottiin aiheuttavan synergiaetuja myös asiakkaalle.

Se tarkoittaa käytännössä sitä, että asiakkaan ei tarvitse tuhata aikaa ja resursseja suunnittelupalvelujen keräämiseen eri tahoilta, vaan asiakas saa haluamansa palvelut keskitetysti ja helposti yhdestä osoitteesta, yhden nimen alta. Silloin Pöyryn väki itse huolehtii osaamisen koostamisen. Asiakas ei välttämättä edes huomaa, missä päin Suomea asiaa koskevat suunnitelmat on tehty, tai missä kuvat on piirretty. Tärkeintä on, että ne siirtyvät asiakkaalle oikea-aikaisesti toimitettuina ja niin, että dokumenttien oikeellisuus on tarkistettu, ennen kuin ne luovutetaan asiakkaalle.

Moitteita sen sijaan tuli projektien hallinnasta. Koettiin, että Pöyryn työntekijöillä pitäisi olla enemmän uskallusta ja oma-aloitteisuutta viedä asioita eteenpäin ja hankkia projektiin liittyviä tietoja itsenäisesti. Projektien vetämisessä painotettiin projektipäällikön vastuuta ja kokonaisuusien hallintaa. Resursseja ja erikoisosaamista toivottiin myös lisää. Koska tekijät ovat ihmisiä ja tekeminen on ihmislähtöistä, kommentoitiin myös henkilösuhteita ja niiden vaikutusta työn tekemiseen. Myös motivaation säilyttämistä painotettiin. Pelättiin rutinoitumista ja sen vaikutusta työn tehokkuuteen.

Huonoksi koettu henkilösuhde myyjän ja ostajan välillä saattaa riittää liikesuhteen katkeamiseen, tai vastaavasti keskeisen yhteyshenkilön irtisanoutuminen voi aiheuttaa kriisitilanteen liikesuhteessa. (Vahvaselkä 2004, 25.)

Kehitettäviä asioita asiakkaat kertoivat olevan tuntemuksen ja osaamisen syventäminen. Monet asiakkaat kertoivat tiukentuneista EU-direktiiveistä ja niiden vaikutuksista suunnittelutyöhön. Asiakkaat toivoivat näiden uusien lainsäädäntöpykälien tuntemusta ja huomioon ottamista suunnittelutyössä. Kehitettävää oli myös työn seurannassa. Toivottiin, että varsinkin isompia projekteja seurattaisiin tiiviimmin. Tällöin saataisiin varmistettua aikatauluissa pysyminen ja eliminoitaisiin mahdolliset virheet ja niiden kerrannaisvaikutukset, siinä tapauksessa, että huomaamatta jäänyt virhe moninkertaistaa siitä koituvat seuraukset, mitä pidemmälle suunnittelussa edetään.

Resurssien riittävyys ja joustavuus puhuttivat myös paljon. Nämä tekijät tulevat varmasti olemaan jatkossakin sellainen asia, josta jatkuvasti puhutaan. Kappaleessa 4.5 kerrottiin resurssien tasapainottamisen haasteellisuudesta. Mikä on se ideaali resurssimäärä, jolla selvitään kasaantuneista työkuormista, vaativista, joskus kiireellisistä aikatauluista ja yllättävistä työtilauksista silloin, kun resurssit ovat kiinni muualla.

Siksi onkin tärkeää tietää, mikä on asiakkaiden tilanne ja mitä on odotettavissa, jotta resurssit pystytään jakamaan niin, että työkuorma pysyy tasaisena ympäri vuoden kaikilla työntekijöillä. Eräs asiakas otti tähän kantaa mainitsemalla, että osa siitä vastuusta kuuluu myös asiakkaalle. On ilmoitettava mahdollisimman pian tulevista töistä – jos se on vain mahdollista. Siten palveluntarjoaja pystyy ajoissa varautumaan tuleviin toimeksiantoihin ja varaamalla resurssit käyttöön niin, että asiakkaalle ei koidu resurssien vapautumisen odottamisesta suurta haittaa.

Tulevaisuudessa asiakasorganisaatioissa on edelleen odotettavissa muutoksia. Pieniä suunnitelu- ja kunnossapitoon liittyviä töitä on luvassa, sillä asiakkaan on pakko siirtää niiden teettäminen ulkopuoliselle palveluntarjoajalle, jotta asiakas itse pystyy täysipainoisesti keskittymään ydinosaamiseensa ja olemassa olonsa varmistamiseen. Kemianteollisuudessa isot investoinnit ovat mahdollisia ja niiden vaikutukset näkyvät varmasti myös Pöyryllä.

Pääsääntöisesti tutkimustuloksista on nähtävissä, että asiakkaat ovat tyytyväisiä Pöyryn toimintaan. Luottamus oli sana, joka tuli esille jokaisen asiakkaan kohdalla. Asiakassuhde syntyy, kun asiantuntija pystyy herättämään asiakkaassa luottamuksen tunteen siitä, että hän pystyy ratkaisemaan asiakkaan ongelman. (Sipilä 1998, 49.)

Luottamus muodostaa asiantuntijapalvelujen asiakassuhteen ytimen. Luottamus ansaitaan aikaisemmasta yhteistyöstä saatujen kokemusten kautta ja tässä tutkimuksessa asiakkaat korostivat juuri niitä pitkiä perinteitä, joiden ansiosta luottamus on saavutettu ja asiakassuhteet ovat jatkuneet.

Teoriaosuuden kappaleessa 6.3 puhuttiin myös asiakaslähtöisyydestä. Aito asiakaslähtöisyys merkitsee vastuuta asiakkaasta. (Vahvaselkä 2004, 18.) Pöyryllä on siten vastuu siitä, että se pystyy olemaan asiakkaan tukena ja tarjoamaan asiakkaan käyttöön ne resurssit, joita asiakas sillä hetkellä tarvitsee. Asiakasorganisaatioissa vallitseva hämmennys ja epätietoisuus eivät saa vaikuttaa Pöyryn tekemiseen millään tavalla. On palveltava asiakasta tahdikkaasti, joutaen yllättävien tilanteiden sattuessa ja näyttämällä asiantuntijuus kaikessa tekemisessä. Asiakkaan etua ajetaan jatkuvasti, vaikka tilanne näyttäisi kuinka huonolta. Yhdessä ponnistellaan niiden tavoitteiden saavuttamiseksi, jotka saattavat olla vaikuttamassa asiakkaan olemassa oloon.

Yhtenä yhdistävänä tekijänä tutkimuksesta ilmeni asiakkaiden kokema palvelun laatu. Jokainen haastateltava totesi arvostavansa Pöyryn asiantuntijuutta, paikallisuutta ja sitoutunutta henkilökuntaa. Haastateltavat arvostivat myös Pöyryn käytössä olevia laadukkaita työkaluja.

Jos mietitään sitä, miten Pöyry voisi kehittää toimintaansa ja siten tarjota asiakkaille uutta lisäarvoa tuottavia palveluita, voidaan mainita kokonaisvaltaisen suunnittelupalvelun syventäminen vielä laaja-alaisemmaksi osaamiseksi. Tällaisen palvelun ongelmaksi muodostuu osaamisen resurssoinen muuten kuin keskitetysti, sillä erikoisosaamista ei ole kannattavaa pitää paikallisena resurssina sen kysynnän harvinaisuuden vuoksi. Haasteeksi tulee muodostumaan se, miten nämä erikoispalvelut saadaan myytyä Kehä kolmosen ulkopuolelle niin, että asiakas ei kyseenalaista niiden kustannusvaikutuksia, vaan näkee sen hyödyn sitä vastoin lopputuloksessa.

Lainsäädäntötuntemusta sitä vastoin on helppo lisätä kouluttamalla henkilöstöä ja siten saattaa suunnittelijoiden tiedot ajan tasalle. Tämä vaikuttaa silloin erilaisten direktiivien parempaan huomioon ottamiseen suunnittelutyössä. Siitä koituu huomattavaa etua asiakkaalle, kun direktiivien vaatimusta ei tarvitse miettiä jälkikäteen ja huomattaessaan niiden puutteellisuuden ei siten tarvitse tilata uutta muutostyötä jo kertaalleen tehdyille työlle.

Lopuksi voidaan todeta, että asiakkaat arvostivat kovasti sitä, että tällainen haastattelu toteutettiin. He kokivat sen arvokkaana hetkenä puida näkymiä ja vaihtaa ajatuksia palveluntarjoajan kanssa. Kuten eräs haastateltavista sanoi; aina on parannettavaa ja kehitettävää ja toki näinhän se pitää ollakin. Ei voida tuudittautua ylivertauuden tunteeseen tai siihen, että kunkin hommat hoituvat, niin se riittää. Tilanteet kehittyvät joka tapauksessa koko ajan, joten on luonnollista, että kaikki – niin asiakkaat kuin palveluntarjoajakin - muuttuvat ja kehittyvät siinä mukana.

11 POHDINTA

Opinnäytetyö tehtiin Pöyry Engineering Oy Kuopion toimistoryhmälle. Toimeksiantaja katsoi ajankohtaiseksi selvittää, mikä on Kuopion toimistoryhmään kuuluvien asiakkaitten tila tällä hetkellä. Haluttiin myös tietää, miten Pöyryn toimintaa voisi edelleen kehittää, että se palvelisi asiakkaita vieläkin paremmin.

Alun perin tarkoituksena oli haastatella 12 yhteyshenkilöä. Haastateltavia kartoitettaessa todettiin kuitenkin, että asiakkaista kolme (3) ovat sellaisia, jotka eivät ole tilanneet mitään viimeiseen vuoteen. Työn tilaaja rajasi sen jälkeen haastateltavat siten, että kriteerinä oli, että asiakas on tilannut palveluita viimeisen vuoden aikana ja on ilmaissut kiinnostuksensa tilata palveluja myös jatkossa. Yksi haastateltavista tippui pois otoksesta ihan viime metreillä pakollisten esteiden vuoksi. Todettiin kuitenkin, että kahdeksan haastateltavan otos on riittävä ja näin saatiin arvokasta tietoa sellaisista asiakkaista, joiden kanssa yhteistyö on jatkunut taukoamatta jo pitempään.

Samalla sovittiin, että tämän työn ulkopuolelle jäänyt haastattelu toteutetaan joka tapauksessa myöhempänä ajankohtana. Kyseinen haastateltava ilmaisin mielenkiintonsa haastattelua kohtaan heti ensimmäisen yhteydenoton jälkeen, jolloin työn tilaaja päätti, että haastattelu toteutetaan siitäkin huolimatta, vaikka sen tulokset eivät ehdi opinnäytetyön materiaaliksi.

Pöyryn tunnusmerkkinä ovat pitkät asiakassuhteet. Asiakkaiden merkitys on Pöyryllä ymmärretty ja asiakkaille pyritään tarjoamaan sellaista palvelua, että asiakas kokee sen lisäarvoa tuottavana – riippumatta siitä, mitä se palvelu kulloisellakin hetkellä pitää sisällään. Laatu kaikessa tekemisessä korostuu jokapäiväisessä työssä eikä sen merkitystä sovi unohtaa missään vaiheessa.

Kahdeksan vuoden työkokemus teknisenä assistenttina antoi ehkä vähän subjektiivisen käsityksen lähestyttävään aiheeseen. Kun laatua ja asiakkaitten merkitystä on painotettu koko ajan, on se muodostunut tavallaan jo itsestäänselvyydeksi. Se tieto on selkärangassa, eikä sitä osaa oikein kyseenalaistaa. Siksi haastatteluja tehtäessä oli astuttava tavallaan kaiken sen näkemyksen ulkopuolelle ja oli pyrittävä kuuntelemaan sekä havainnoimaan haastateltavaa objektiivisesti.

Haastattelut kuitenkin vahvistivat teoriaosuuden luvussa 6 käsiteltyä asiakastyytyvyyttä ja sen käsitystä siitä, että jokaisen asiakkaan takana on tunteva ja kokeva ihminen, joka muodostaa omat käsityksensä omien kokemustensa perusteella, jotka siten ovat heidän kauttaan subjektiivisia näkemyksiä. Eli tämä vahvisti myös sitä asiakaskeskeisen laatuajattelun teoriaa, jossa laadun keskeiseksi mittariksi kannattaa hyväksyä asiakkaiden subjektiivinen mielipide. Asiakkaan mielipiteen hyväksyminen keskeiseksi laadun mittariksi on tarkoituksenmukaista. (Sipilä 1992, 213.) Haastattelujen edetessä oli helppo havaita, että pitkillä asiakassuhteilla on ollut suuri merkitys luottamuksen kehittymiselle. Pitkiä asiakassuhteita ja sen tuomaa helpoutta arvostetaan.

Ongelmaksi työn tekemissä meinasi muodostua työn laajeneminen. Rajan veto oli vaikeaa saatavilla olevan aineiston määrän vuoksi. Aiheesta olisi voinut kirjoittaa vaikka kuinka paljon, jos aika olisi antanut myöten. Ongelmana oli myös se, että teoriaosuuteen tuli laajoja pätkiä aiheesta työkokemukseen pohjautuen. Eli siihen kokemukseen, jonka suhteellisen pitkän uran aikana on saanut, kun on ollut tekemisissä asiakkaitten kanssa. Onko se sitten huono vai hyvä asia, se jää muiden pohdittavaksi. Silti ne ovat niitä kokemuksia, joita on heijastettu työstä saatuihin ohjenuoriin ja toimintatapoihin.

Aika olikin sitten se toinen ja kriittisin tekijä, josta meinasi tulla ongelma. Olisi pitänyt kuunnella viisaampia ja aloittaa työn tekeminen ajoissa. Työ valmistuikin suhteellisen lyhyellä aikavälillä, joka saattaa näkyä työn sisällössä. Joitakin osia teoriasta oli kerta kaikkiaan katkaistava niin, että ne saattoivat vaikuttaa keskeneräisiltä. Siten sai kuitenkin pidettyä asian edes jollain tavalla hallinnassa.

Vaikka omien mielipiteiden esille tuomista haastattelujen yhteydessä piti välttää, ei se estänyt tuntemasta pientä ylpeyttä siitä, että on yksi osa Pöyryä - osaavaa ja kehittyvää organisaatiota. Asiakassuhteitten kehittäminen ja siihen liittyvät tekijät ovat mielenkiintoisia ja toivottavasti joskus vielä avautuu mahdollisuus päästä uudestaan mukaan tällaisten asioiden tutkimiseen. Siten pystyy edelleen syventämään omaa osaamista ja ymmärrystä siitä, mikä asiakkaalle on tärkeää ja miten jokaisen työntekijän henkilökohtainen työpanos vaikuttaa asiakkaan tilanteeseen. Jollain tapaa asiakkuuksien kehittäminen on ihmisten tutkimista ja ymmärtämistä. Miten juuri tietyn työntekijän panos vaikuttaa siihen, miten asiakas kokee ja näkee hänet työntekijänä. Ja miten yhden työntekijän panos vaikuttaa siihen, miten asiakas näkee Pöyryn. Tämän opinnäytetyön tekemisestä sai paljon eväitä toiminnan parantamiseen ja kehittämiseen ja ehkä se joskus, jollain tapaa näkyy myös asiakkaalle.

Yksi tärkeimmistä lähtökohdista työn onnistumiselle oli, että työstä olisi hyötyä työn tilaajalle ja että näistä asioista oikeasti keskusteltaisiin myös tämän jälkeenkin. Hienointa olisi, jos työn tuloksia voitaisiin esitellä tulevissa asiakkaiden kanssa järjestettävissä kehityspalavereissa – unohtamatta myöskään Pöyryn omia, sisäisiä toimistopalavereita tai vuosittaisia henkilöstön kehityspäiviä. Työssä esille tulleita asiakkaitten näkökulmia olisi nyt hyvä tilaisuus esitellä Pöyryn omalle henkilöstölle. Sitä kautta parannettaisiin henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista ja muistutettaisiin taas mieliin, miksi Pöyry on olemassa. Tärkeintä kuitenkin on, että kehitytään edelleen - yhdessä ja erikseen. Sitähän asiakkaat toivoivat.

LÄHTEET

Kirjallisuus

- Ahrnell B-M. & Nicou M. 1991. Osaamisen markkinointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Alamutka J. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia – asiakaslähtöisen liiketoiminnan ohjaus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Alasuutari P. 1994. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Arantola H. 2006. Customer insight – uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Juva: Ws Bookwell Oy
- Blomqvist R., Dahl J., Haegert T. & Storbacka K. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WSOY
- Hirsjärvi S. & Hurme H. 1998. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino
- Karlöf B. & Lövingsson F. H. 2004. Johtamisen näkökulmat – peruskäsitteitä ja –malleja. Helsinki: Edita Prima Oy
- Koskinen I., Alasuutari P. & Peltonen T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Kyrö P. 2004. Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy
- Lahtinen J., Isoviita A. & Hytönen K. 1994. Asiakassuhdemarkkinointi. Kokkola: KP Paino
- Lehtinen J. R. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki. Oy Edita Ab
- Lehtinen U. & Niinimäki S. 2005. Asiantuntijapalvelut – tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö
- Likitalo H. & Rissanen R. 1998. Tutkimusmenetelmät – menetelmätietoutta tradenomiopiskelijoille. Helsinki: Hakapaino Oy
- Lillrank P. 1998. Laatuajattelu – Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Lämsä A-M. & Uusitalo O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Oy Edita Ab
- Metsämuuronen J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Viro
- Mäkelä K. (toim.) 1992. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Priima-Offset Ky
- Rope T. & Pöllänen J. 1995. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. Juva: WSOY

- Seppälä R. 2004. Korvessa karjui se karvainen karhu – Jaakko Pöyryn pitkä tie Sodankylästä kuuteen maanosaan. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Silén T. 1998. Laatujohtaminen – Menetelmiä kilpailukyvn vahvistamiseksi. Porvoo: WSOY
- Silén T. 2001. Laatu, brändi ja kilpailukyky. Porvoo: WSOY
- Sipilä J. 1996. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. Porvoo: WSOY
- Sipilä J. 1998. Asiantuntija ja asiakas. Porvoo: WSOY
- Soininen M. 1995. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Turku: Painosalama Oy
- Solatie J. 1997. Tutki ja tiedä – kvalitatiivisen markkinointitutkimuksen käsikirja. Vaasa: Ykkös-Offset
- Tuomi J. & Sarajärvi A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Varto J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Tampere: Tammer-Paino Oy
- Vahvaselkä I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito. Pieksämäki: Oy Finnlectura Ab
- Ylikoski T. 1999. Unohtuiko asiakas. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Internet

Fortek 2008. Saatavilla:

<http://www.fortek.fi> (Luettu 8.5.2008)

Google hakusanana KIBS. Saatavilla:

<http://www.uta.fi/laitokset/tyoelama/hankkeet/point-tiivistelma.html> (Luettu 2.5.2008)

Google hakusanoina laatu, auditointi, sfs. Saatavilla:

<http://www.sfs-sertifiointi.fi/sfs/> (Luettu 27.3.2008)

<http://www.sfs.fi/iso9000/laadunhallinta/> (Luettu 27.3.2008)

<http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/crmvalokeilassa.html> (Luettu 28.4.2008)

Google hakusanoina metsäteollisuuden muutos. Saatavilla:

<http://www.finnvera.fi/index.cfm?id=6673> (Luettu 27.3.2008)

Metso Paper Jyväskylä 2008. Saatavilla:

http://www.metso.com/corporation/Home_FIN.nsf/FR?ReadForm (Luet-
tu 2.5.2008)

Mondo Minerals Sotkamo 2008. Saatavilla:

<http://www.mondominerals.com> (Luettu ja suomennettu 3.5.2008)

M-Real Äänekoski 2008. Saatavilla:

<http://www.kenttavayla.fi/index.php?mid=186> (Luettu 2.5.2008)

Pöyry Konserniesittely 2008. Saatavilla:

<http://www.poyry.com> (Luettu 25.3.2008)

http://www.poyry.com/konserni/konserni_2_1.html (Luettu 8.3.2008)

http://www.poyry.com/konserni/konserni_2_7.html (Luettu 8.3.2008)

Pöyry Engineering Oy. Saatavilla:

<http://www.engineering.poyry.fi/portal/suomi/metsateollisuus/> (Luettu 25.3.2008)

http://www.engineering.poyry.fi/portal/suomi/metsateollisuus/local_service_paikal_lispalvelut/ (Luettu 27.3.2008)

Pöyryn liiketoimintakatsaus 2007. Saatavilla:

http://www.poyry.com/tiedotteet/tiedotteet_3_1.html, (Luettu 23.3.2008)

StoraEnso Enocell 2008. Saatavilla:

http://www.storaenso.com/CDAvgn/main/0,,1_-3384-4090-,00.html (Luet-
tu 3.5.2008)

Tilastokeskus, toimialaluokitukset 2002. Saatavilla:

http://www.stat.fi/tk/tt/luokitukset/lk/toimiala_index.html (Luettu 2.5.2008)

UPM Yleisesittely 2008. Saatavilla:

<http://w3.upm-kymmene.com> (Luettu 2.5.2008)

UPM Kajaanin tehdas 2008. Saatavilla:

[http://w3.upm-kymmene.com/upm/internet/cms/upmcmsfi.nsf/\\$all/0a51760a2e63cef4c2256e67004d8ba1?OpenDocument&qm=menu,6,6,0&smttitle=Suomi](http://w3.upm-kymmene.com/upm/internet/cms/upmcmsfi.nsf/$all/0a51760a2e63cef4c2256e67004d8ba1?OpenDocument&qm=menu,6,6,0&smttitle=Suomi) (Luettu 2.5.2008)

YARA Suomi – Esittely 2008. Saatavilla:

<http://www.yara.fi/fi/Company+FI/> (Luettu 2.5.2008)

YARA Siilinjärvi 2008. Saatavilla:

<http://www.yara.fi/fi/Contact+Us+FI/Contact+Information/siilinjärvi.htm> (Luettu 2.5.2008)

LIITTEET

LIITE 1 Kysymyslomake

LIITE 2 Saatekirje

LIITE 3 Haastattelu 1. Otto Vanhamäki UPM Kajaani

LIITE 4 Haastattelu 2. Jyrki Auvinen UPM Kajaani

LIITE 5 Haastattelu 3. Erkki Pirinen YARA Siilinjärvi

LIITE 6 Haastattelu 4. Riiko Ahonen Savon Sellu, Kuopio

LIITE 7 Haastattelu 5. Markku Savolainen M-Real Äänekoski

LIITE 8 Haastattelu 6. Jarmo Pudas Metso Paper Jyväskylä

LIITE 9 Haastattelu 7. Jouko Oikkonen Mondo Minerals Sotkamo

LIITE 10 Haastattelu 8 Jussi Pulkka Stora Enso Enocell Uimaharju



Asiakkaan nimi	Asiakkaan yritys ja yksikkö
Päivämäärä	

Asiakstarvehaastattelu.

1. Mitä tuotetta/ palvelua ostate?

2. Miksi ostate meiltä? (Mikä on se lisäarvo, jonka saatte juuri meiltä?)

3. Määritellä mielestänne tärkeimmät ostokriteerit, millä perusteella teette valinnan, ja mitkä vaikuttavat ostopäätökseenne?

4. Arvioika toimintamme laatua:

4.a) Mikä toiminnassamme on hyvää?

4.b) Mihin olette tyytymättömiä toiminnassamme?

4.c) Miten meidän pitäisi kehittää toimintaamme?

5. Kuvatkaa sitä, miten tarpeenne tulee kehittymään seuraavan kolmen vuoden aikana?

6. Miten meidän tulisi mielestänne huomioida jatkossa tämä tarpeittenne kehitys?

7. Avoin kysymys: mitä vielä haluaisitte sanoa?

SAATEKIRJE

Hei

Työskentelen Pöyry Engineering Oy Kajaanin toimistossa teknisenä avustajana. Olen työni ohessa opiskellut iltaisin Kajaanin ammattikorkeakoulussa tradenomin tutkintoon johtavassa liiketalouden koulutusohjelmassa.

Nyt opintoni ovat loppusuoralla ja siihen liittyen olen tekemässä opinnäytetyötä. Työn tilaajana on Pöyry Engineering Oy Kuopio, Kajaani, Jyväskylä, Äänekoski -toimistojen päällikkö Jouni Nenonen.

Asiakkaat ja yhteistyön kehittäminen ovat meille tärkeitä asioita ja siksi haluamme nyt tutkia meille tärkeiden yhteistyökumppaneiden asiakastarvetta ja sen kehitystä tulevaisuudessa. Keräämme tutkimuksen aineiston haastatteleamalla yhteistyökumppaneidemme yhdyshenkilöitä ja Teidät on valittu tähän otokseen.

Jouni ja minä tulisimme mielellämme tekemään haastattelut Teidän luoksenne. Aikaa haastatteluun menee noin 1 tunti ja luvallanne haastattelut nauhoitetaan.

Tähän liittyen toivoisin, että valitsisitte ja ilmoittaisitte seuraavista päivämääristä sen, joka sopii Teille parhaiten haastatteluajankohdaksi.

Soitan Teille päivän, parin päästä, jolloin voimme sopia tarkemmin haastatteluajankohdasta ja muista tarkemmista yksityiskohdista.

Annamme teille pienen muiston palkkioksi ajastanne sekä panoksestanne yhteistyömme kehittämiseen.

Ystävällisin terveisin

Marika Nieminen
Pöyry Engineering Oy, Kajaani
Tehdaskatu 20
87100, Kajaani
Keskus: +358 10 33470
Suoranro: +358 10 33 47795
Fax: +358 10 33 47791
marika.nieminen@poyry.com
<http://www.engineering.poyry.fi>