



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

PIA PITKÄRANTA

Kuljetusyrityksen liiketoiminta- mallin kehittäminen

JOHTAMINEN JA PALVELULIIKETOIMINTA
YAMK-TUTKINTO-OHJELMA
2022

Tekijä(t) Pitkäranta, Pia	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Toukokuu 2022
	Sivumäärä: 47 Liitteet: 3	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Kuljetusyrityksen liiketoimintamallin kehittäminen		
Tutkinto-ohjelma Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, Ylempi AMK		
Tiivistelmä Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää olemassa olevan kuljetusyrityksen liiketoimintaa. Kehittämistyön tutkimusongelmana oli, millaisilla innovaatioilla kohdeyrityksen liiketoimintaa tulisi kehittää. Tavoitteena oli saada tärkeää tietoa yrityksen johdolle tulevaisuutta silmällä pitäen, ottaen huomioon asiakkaiden sekä muiden samalla alalla olevien ajatukset. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostui teoriaosuudesta, jossa käsiteltiin liiketoimintamallia kokonaisuutena ja tämän lisäksi liiketoimintaympäristöä, asiakaslähtöisyyttä, palveluliiketoimintaa sekä liiketaloudellisia tavoitteita. Kehittämistyön tutkimus toteutettiin laadullisin menetelmin ja tutkimuksen lähestymistapana hyödynnettiin tapaustutkimusta. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin haastattelua sekä aivoriihtä. Haastattelu toteutettiin kohdeyrityksen asiakkaille ja aivoriiheen osallistui muita kuljetusalan yrittäjiä. Aivoriihessä hyödynnettiin SWOT-analyysiä. Tutkimustuloksien pohjalta kohdeorganisaatio sai arvokasta tietoa tulevaisuuden suunnitelmia silmällä pitäen. Lisäksi yksi tutkimustuloksista esiin noussut uudenlainen yritysidea on jo suunnitteluvaiheessa ja kohdeyrityksen on tarkoitus toteuttaa esiin noussutta ideaa lähitulevaisuudessa. Asiasanat asiakaslähtöisyys, liiketoimintamallit, palveluliiketoiminta, liiketoimintaympäristöt		

Author(s) Pitkäranta, Pia	Type of Publication Master's thesis	Date Month 2022
	Number of pages: 47 Appendices: 3	Language of publication: Finnish
Title of publication Business Model development for carrier company		
Degree program Degree Programme in Management and Service Business, Master's Programme		
Abstract The purpose of this thesis was to develop the business of an existing company. The research problem of the development was what kind of innovations the target company should develop. The aim was to gather important information for the management concerning the company's future goals, taking into consideration the clients' and other professionals' thoughts working in the same field. The theoretical frame of reference of the study consisted of the business model's theory, as well as the theory of the business environment, customer orientation, service business and business objectives. The study was carried out with qualitative methods and a case study was used as an approach. An interview and brainstorming were used as the data gathering methods. The interview was carried out for the target company's customers and other carrier entrepreneurs took part in the brainstorming session. A SWOT analysis was utilized in the brainstorming session. Based on the research results, the target company received valuable information for their future goals. Furthermore, an innovative business idea that came up from the research is already on the drawing board. The target company is planning on putting the plan into practice in the near future.		
<u>Key words</u> customer orientation, business models, service business, business environments		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	5
2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET.....	6
2.1 Kohdeorganisaatio.....	6
2.2 Työn tavoite.....	8
2.3 Viitekehys.....	8
3 LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖ.....	10
3.1 Kuljetusalan toimintaympäristö.....	12
3.2 Kohdeyrityksen liiketoimintaympäristö.....	14
4 LIIKETOIMINTAMALLI.....	16
4.1 Liiketoiminnan perustekijät.....	17
4.2 Palvelu, sidosryhmät ja segmentit.....	18
4.3 Liiketaloudelliset tavoitteet.....	19
5 PALVELULIIKETOIMINTA.....	20
5.1 Myyntituotteena palvelu.....	20
5.2 Palvelun laatu.....	22
5.3 Asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta.....	23
5.4 Asiakaspalvelu kilpailuetuna.....	24
6 TUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAPA JA MENETELMÄT.....	26
6.1 Lähestymistapa.....	27
6.2 Tutkimusmenetelmät.....	27
7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET.....	30
7.1 Haastattelujen toteutus.....	30
7.2 Aivoriihen toteutus.....	31
7.3 Tutkimusaineiston käsittely ja analyysi.....	32
7.4 Haastattelujen tulokset.....	33
7.5 Aivoriihen tulokset.....	36
8 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	39
8.1 Pohjois-Satakunnan Liikenteen nykytila.....	40
8.2 Kehittämisideat.....	40
9 POHDINTA.....	43
LÄHTEET	
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä kehitetään olemassa olevan kuljetusyrityksen liiketoimintaa. Työn tarkoitus on tuottaa ideoita sekä innovatiivisia ehdotuksia liiketoimintamallin kehittämiseksi. Kehittämisideoiden myötä kohdeorganisaatiolla on mahdollisuus liiketoiminnan kasvuun.

Yritykset pyrkivät kehittämällä liiketoiminnallaan tekemään tulosta. Yrityksillä voi olla selkeät myyntitavoitteet vuosittain ja samalla niiden tulisi myös kehittää yritystoimintaansa, jos ne aikovat pysyä muiden menestyvien yritysten mukana. Yrityksien tulee siis pohtia kestäväää, kannattavaa ja ennen kaikkea tuottoisaa toimintaa, jonka tulisi myös mennä eteenpäin. Myös liikeloudellisten vaatimusten takia yritystoiminnan tulisi jatkuvasti kehittyä. Yrittäjät haluavat tehdä parhaansa ja toimia vastuullisesti, taloudellisesti mutta myös omalle yritykselleen parhaimmalla mahdollisella tavalla.

Kehittämistyön kohdeorganisaationa on Pohjois-Satakunnan Liikenne Oy. Kyseinen yritys on toiminut yli 10 vuoden ajan ja tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda uusia ideoita johdolle, jolla he voivat erottautua kilpailijoistaan palvelukokemusta korostamalla. Kuluneiden kahden vuoden aikana linja-autoilla matkustaminen on ollut vähäistä. Kohdeorganisaatio on kokenut kovia COVID-19-pandemian aikana ja haluaa palata vahvana markkinoille, kunhan ihmisten elämä alkaa normalisoitua. Lisäksi halu kasvattaa liiketoimintaa näkyy vahvana yrityksen tulevaisuuden suunnitelmissa, joten tämänkin vuoksi aihe on ajankohtainen ja tärkeä. Opinnäytetyö on tarkoitus toteuttaa yhdessä yrityksen johdon kanssa.

2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

Tässä luvussa esitellään tarkemmin kohdeorganisaatio sekä sen toimintaympäristö. Lisäksi käydään läpi työn tavoite ja viitekehys. Työn perimmäisenä ajatuksena on tuottaa kohdeyritykselle arvokasta tietoa yrityksen tulevaisuuden tarpeisiin.

2.1 Kohdeorganisaatio

Opinnäytetyö kohdentuu kuljetusalalle. Kohdeorganisaatio, Pohjois-Satakunnan Liikenne Oy on perustettu vuonna 2010. Yritys on perheyritys, jossa alusta asti yrittäjinä ovat toimineet isä Jarmo Koivisto ja poika Henri Koivisto. Yritys harjoittaa henkilöliikennettä Pohjois-Satakunnan alueella.

Yritys sai alkunsa Kankaanpäässä, kun vieraan kunnan kuljetusalan yrityksiä alkoi enenevässä määrin ajaa paikallisia ajoja. Tarve saada Kankaanpäähän vastaavanlaista palvelua oli selkeä. Alkuun kuljetukset kohdistuivat erikoisryhmiin, joita kuljetettiin Kankaanpään alueella ja myöhemmin mukaan tulivat erilaiset tilausajot. Tilausajoihin kuuluvat erilaisien urheiluseurojen ja yrityksien kuljetukset sekä kaupungin sisäiset kuljetukset, muun muassa koululaiskuljetukset. Vuosien varrella myös kalusto on lisääntynyt kolmesta autosta kahdeksaan autoon, kalustoa myös uusitaan jatkuvasti. Näiden lisäksi kalustoon kuuluu myös yksi taksi, joka ajaa yhteiskunnan maksamia kuljetuksia. (Pohjois-Satakunnan liikenne, 2020.) Yhteiskunnan maksamaksi kuljetukseksi luokitellaan esimerkiksi kuljetuspalvelun alaiset kuljetukset. Vaikeavammaisilla henkilöillä on oikeus kuljetuspalveluun oman asuinkunnan alueella tai lähikuntiin. Vammaispalvelulain mukaan kunnan erityiseen järjestämisvelvollisuuteen kuuluu kohtuullisten kuljetuspalveluiden järjestäminen vaikeavammaiselle henkilölle, jolla on vaikeuksia liikkumisessa. Vaikeavammainen henkilö on myös oikeutettu käyttämään kuljetuspalvelua, jos hän ei kykene sairautensa tai vammansa vuoksi käyttämään julkisia joukkoliikennevälineitä. (Tukiliitto, n.d.)

Hänti (2021, s. 76) määrittelee liiketoimintamallin yrityksen malliksi tehdä tulosta. Yrityksen tulee pohtia mitä se myy ja kenelle, miten sen aikoo toteuttaa ja mistä

tehdään yritykselle tuottoja. Ratkaisuja keksitään erilaisin keinoin ja kohteena on asiakas, jolle yritys myy tuotteitaan tai palveluitaan mahdollisimman tuottohakisesti. Asiakkaan valitsema polku kohti yrityksen palveluita on pitkä. Yrityksen on pohdittava kannattavaa, kestäväää ja tuottavaa toimintaa huomioiden ennen kaikkea kaiken aikaa mahdolliset tulevat muutokset.

Pohjois-Satakunnan Liikenne tarjoaa erityisesti Kankaanpäässä, mutta myös muualla Pohjois-Satakunnan alueella tilausajaja sekä invakuljetuksia. Tilausajoihin yrityksellä on pikkubusseja ja pari isompaa linja-autoa, lisäksi 8-hengen invataksi, joka palvelee Kela- sekä inva-ajajissa. Inva-ajoihin kuuluvat kuljetuspalvelun alaiset kyyditykset. Kelan korvaamalle taksimatkalta on oikeutettu, jos kuljetus kohdistuu sairaanhoidolliseen toimenpiteeseen.

Kohdeyritys on toiminut tällä hetkellä yli 10 vuoden ajan, koko ajan liiketoimintaansa kasvattaen, lukuun ottamatta kahta edellistä vuotta. COVID-19-pandemian myötä ylimääräiset kuljetustarpeet vähenivät, käytännössä loppuivat täysin. Yrityksen tilanne on toistaiseksi kohtuullisen hyvä ja tarkoitus on, että näin jatkuisi tulevaisuudessakin. Yrityksen perustoiminta koostuu vakioajoista, joita ovat muun muassa kouluajot sekä muut inva- ja Kela-kyydit. Yrityksen johto haluaa kuitenkin tulevaisuuteen kehiteltäväksi jotain uutta ja innovatiivista, jolloin potentiaalia on myös kasvun suhteen enemmän.

Kohdeorganisaation liiketoimintamalli perustuu ennen kaikkea asiakaspalvelulliseen toimintatapaan, mutta myös kestäväään ja tuottavaan yritystoimintaan. Pohjois-Satakunnan Liikenne tarjoaa kuljetuspalveluita laadukkaalla kalustolla ja osaavan henkilökunnan voimin. Yrityksen tavoitteena on kasvattaa liiketoimintaansa tarjoamalla laadukasta kuljetusta uusille asiakkaille vakioasiakkaiden lisäksi. Vakioasiakkaitaan yritys pyrkii palvelemaan hyvin ja toivottavaa onkin, että tulevaisuus toisi yritykselle myös uusia asiakkaita. Kuljetuspalveluita hinnoiteltaessa on vaikea antaa alennusta, sillä polttoaineen hinta määräytyy aina palveluntarjoajien toimesta. Yritys haluaa nostaa itseään enemmän esille ja toivookin palvelun olevan yrityksen valttikortti.

2.2 Työn tavoite

Kohdeorganisaatiolle on tärkeää, että liiketoiminnan jatkuvuus ja vakaus pysyvät tasapainossa. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa uusia, innovatiivisia ideoita liiketoimintamallin kehittämiseen Pohjois-Satakunnan Liikenteelle. Yritys voi halutessaan ottaa käyttöön esitettyjä kehitysideoita, jotka tulevaisuudessa voivat kasvattaa liiketoimintaa. Tässä kehittämistyössä hyödynnetään kahta erilaista tapaa, joilla saadaan niin asiakkaiden kuin muiden kuljetusalan yrittäjien ääni kuuluviin. Tuloksia analysoidaan yhdessä yrityksen johdon kanssa. Tämän opinnäytetyön on tarkoitus antaa yrityksen johdolle toteuttamiskelpoisia ideoita, jotka voidaan viedä käytäntöön hyvin nopeallakin aikataululla. Mahdollisiin muihin tulevaisuuteen tähtääviin ideoihin, kuten markkinointisuunnitelmaan tai taloudellisiin lukuihin, ei tässä työssä perehdytä.

Työn tarkoituksena on tuottaa ideoita ja ehdotuksia kohdeorganisaatiolle ja näin ollen päätutkimuskysymyksenä on: Millaisilla innovaatioilla kohdeyrityksen liiketoimintaa voidaan kehittää?

Alatutkimuskysymyksinä ovat:

- Millaisessa liiketoimintaympäristössä kuljetusalalla tällä hetkellä toimitaan?
- Millaisia näkymiä kuljetusalalla on tulevaisuudessa?
- Mitä asiakkaat odottavat kuljetusyritykseltä?
- Miten yritys pystyy vastaamaan asiakkaiden todellisiin tarpeisiin?

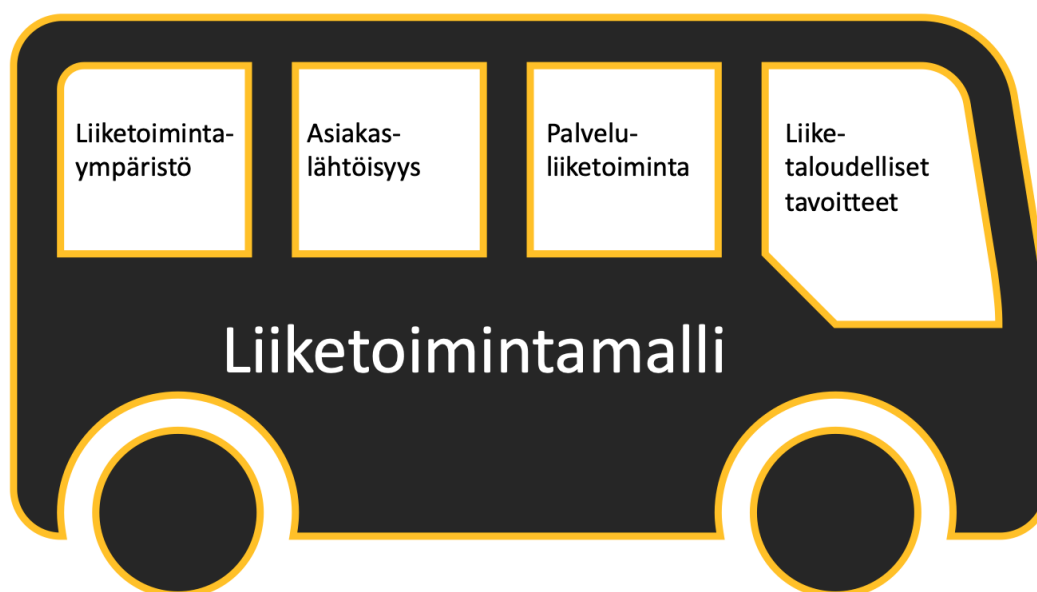
Tässä opinnäytetyössä keskitytään liiketoimintamalliin ja liiketoimintaympäristön osiin palvelun ja talouden näkökulmasta. Työstä rajataan pois liiketoimintaympäristön osia, kuten kysyntä- ja kilpailuympäristö sekä resurssit niiden laajuuden vuoksi.

2.3 Viitekehys

Tälle opinnäytetyölle pohjan luo teoriaosuus, joka keskittyy kolmeen eri osa-alueeseen. Teoriassa perehdytään liiketoiminnan perustekijöihin, sivuten myös palveluliiketoiminnan näkökulmaa sekä asiakasymmärrystä. Kaikki edellä mainitut

aiheet rajataan siten, että ne ovat työn kannalta olennaisia. Jotta tutkimus ei laajene liian suureksi, on se rajattava ja määriteltävä oikein sekä riittävän ajoissa. Tutkimuskysymys tulee määrittää yhden pääkysymyksen muodossa ja tämän alle voi muodostaa alakysymyksiä, jos ne ovat tutkittavan asian kannalta olennaisia. (Jyväskylän yliopisto, 2020.)

Teoreettiseksi viitekehykseksi kutsutaan olemassa olevaa kirjoitettua tietoa, johon hankkeen suunnittelu ja toteuttaminen pohjautuu. Myös teoreettinen tausta tai tietoperusta kuvaavat teoreettista viitekehystä. Puhuttaessa tieteellisestä tutkimuksesta, tulee teoreettisen viitekehysten osoittaa mihin tuleva tutkimus luo uutta tietoa sekä mihin tieteelliseen keskusteluun tarkoitus on osallistua. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2014, s. 19-25.) Kuviossa 1 kuvataan opinnäytetyön teoreettinen viitekehys:



Kuvio 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.

Opinnäytetyön teoriapohja koostuu teoreettisen viitekehysten aihekokonaisuuksista. Lähtökohtana koko teorialle on kuljetusyrityksen liiketoimintamallin kehittäminen huomioiden myös muita liiketoiminnan tekijöitä eri näkökulmista. Liiketoiminnan perustekijöihin kuuluvat muun muassa asiakkaat, ympäristö ja segmentit. Kaikki ne tekijät, jotka vaikuttavat yritykseen sen ulkopuolelta ja jotka yrityksen on otettava huomioon, kutsutaan yrityksen liiketoimintaympäristöksi. Yritysten on elettävä koko

ajan ulkoisien toimintaympäristöön liittyvien seikkojen ehdolla – haasteelliseksi asian tekee se, että liiketoimintaympäristö saattaa muuttua jatkuvasti. Yrityksen ulkopäin vaikuttaviin tekijöihin eli liiketoimintaympäristöön voidaan luetella seuraavia asioita: markkinat ja kysyntä, kilpailu, yrityksen sidosryhmät ja tekniikan kehitys. (Yritystoiminta, 2021a.) Tässä opinnäytetyössä kilpailuun liittyviä asioita ei käsitellä aiheen laajuuden vuoksi.

Palveluliiketoiminnan näkökulma saadaan esille, kun mietitään palvelusuhdetta asiakkaan ja yrityksen välillä. Kyseisen kohdeorganisaation yksi tärkeimmistä tekijöistä alalla on palvelun korostaminen. Työssä pitää huomioida myös asiakaslähtöinen ja laadukas palvelu. Asiakaslähtöisyys konkretisoituu parhaimmillaan sellaisissa tilanteissa, joissa asiakas pääsee itse mukaan luomaan ratkaisuja, määrittelemään toiminnan tarkoitusta ja ennen kaikkea toteuttamaan niitä. Silloin, kun asiakas pääsee aidosti osaksi palvelun suunnittelua, toteutusta ja arviointia, asiakasosallisuus on parhaimmillaan. Tällöin asiakkaan kokemuksille annetaan arvoa ja asiantuntemus nostetaan osaksi suunnittelua. (Terveystieteiden tutkimuskeskus, 2020.)

Kaikki edellä mainitut tukevat kohdeorganisaation toiminnan edellytyksiä, huomioon ottaen myös muut liiketaloudelliset tavoitteet, joita yrityksillä on. Eklundin ja Kekkosen (2011, s. 63) mukaan, yrityksen toiminnan lähtökohtana on kannattavuus. Kannattavuuden mittari on yrityksen tulos ja toiminta on kannattavaa, jos tuotot ovat suuremmat kuin kustannukset. Yrityksen on oltava kannattava, jotta se pystyy tyydyttämään sidosryhmiensä rahamääräiset vastikevaatimukset. Myös tulovirrasta saatujen katteiden avulla on pystyttävä maksamaan tuotteiden tai palveluiden tuottamisesta aiheutuneet kulut sekä maksamaan korvausta yritykseen saaduille pääomalle. (Isokangas & Kinkki, 2002, s. 135.) Tämän pohjalta kohdeyrityksen on huomioitava yritystoimintaan liittyvät taloudelliset laskelmat ja kannattavuus. Liiketaloudelliset tavoitteet ovat organisaatioiden arjessa koko ajan läsnä. Tässä kehittämistyössä ei huomioida kannattavuuteen liittyviä asioita eli ei lasketa erilaisten ideoiden tai visioiden mahdollisia taloudellisia vaikutuksia liiketoimintaan.

3 LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖ

Yrityksien kilpailukykyinen toiminta perustuu innovaatiotoimintojen jatkuvaan kehittämiseen. Innovaatiotoimintoihin kuuluu monia asioita, kuten kannustava työilmapiiri, toiminnan hyvät puitteet sekä uusien ideoiden ja markkinatilanteiden hyödyntäminen. (Suomi.fi, 2019.) Liiketoimintaympäristöön voidaan luetella kaikki sellaiset asiat, jotka liittyvät alan keskeisiin muutosvoimiin, arvoverkkoihin sekä yrityksen innovaatioympäristöön. Toimintaympäristöä, jossa yritys toimii, kutsutaan liiketoimintaympäristöksi. Omat ympäristötekijät sekä mahdolliset muutokset niissä on hyvä tunnistaa riittävän ajoissa, jotta niihin ehtii reagoida toivotulla tavalla. Yleensä nopeat toimijat saattavat olla alansa edelläkävijöitä. Organisaatioiden omaa arvoverkkoa eli kumppanuusverkostoa on syytä tunnistaa ja määrittää aika ajoin, varsinkin silloin, jos yrityksen palvelut erikoistuvat entisestään. (Patentti- ja rekisterihallitus, 2016a.)

Arvoverkoston muodostavat useat eritasoiset arvoketjut. Yrityksen arvoverkostoon voidaan luokitella kaikki ne tekijät, jotka luovat asiakkaalle arvoa. (Kamensky, 2014, s.45.) Kohdeyrityksen, kuten kaikkien kuljetusalalla toimivien yritysten, arvoverkostoiksi voidaan lukea asiakkaat eli matkustajat. Lisäksi arvoverkostoon kuuluvat yhteistyökumppanit ja yritystoimintaa edesauttavat tahot, kuten rahoittajat. Yrityksille luonnollista on pitää arvot kirkkaana mielessään ja näiden avulla tavoitella kannattavampaa liiketoimintaa. Yrityksien on oltava yhteistyökykyisiä liike-elämässä, mitä edesauttaa erilaisien kumppanuussuhteiden luominen ja ylläpitäminen. Oikeanlaisten kumppanuussuhteiden merkitys on erittäin tärkeää. (Laki24.fi, 2022.) Yritysten tulisi hyödyntää yhteistyön kautta tulevia kumppanuussuhteita järkevästi. Yhteistyön lisäksi yrityksen taloudellinen turvallisuus ja muut ulkopuoliset tekijät, kuten sääolot tai väestön ikääntyminen ovat seikkoja, jotka vaikuttavat yritysten toimintaan.

Yrityksen pohtiessa tarkemmin liiketoimintaympäristöään, tulisi sen pohtia seuraavia kysymyksiä:

- Mitkä ovat toimialan keskeiset muutosvoimat ja trendit?
- Missä arvoverkossa (kumppanuusverkossa) yrityksemme toimii?

- Miten kuvailemme yrityksemme innovaatioympäristön?

(Patentti- ja rekisterihallitus, 2016b.)

Yrityksen toimintaympäristö voidaan jakaa sisäiseen sekä ulkoiseen ympäristöön. Sisäisen ympäristön tekijät eivät ole pysyviä ja voivat muuttua matkan varrella. Taloudellinen turvallisuus, työvoimavarat sekä teknologiset varastot ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen talouteen, työkykyyn sekä tekniseen hallintaan. Sisäiset tekijät ovat muokattavissa olevia tekijöitä, sillä yrityksellä on mahdollisuus koska tahansa vahvistaa kaikkia edellä mainittuja osa-alueita. Sen sijaan yrityksen ulkoisen ympäristön tunnistaa siitä, että siihen liittyy epäsuorasti kaikki yrityksen ulkopuolella tapahtuvat asiat. Ulkoisen ympäristön tekijöitä ovat esimerkiksi sääolosuhteet, väestön keski-ikä muutos sekä kaikki hallituksen ja veroviranomaisten toimet. Edellä mainitut voivat olla jossain määrin hyvinkin käännteentekeviä suunnanmuutoksia yrityksen toiminnan kulkuun, sillä niihin ei yksittäinen yritys pysty vaikuttamaan. (Mentorbizlist, 2016.)

3.1 Kuljetusalan toimintaympäristö

Puhuttaessa niin ihmisten kuin tavaroiden kuljettamisesta, on maantieliikenne tärkein kuljetusmuoto Suomessa. Elantonsa maantiekuljetusalasta saa noin 150 000 ihmistä ja tavaraliikenneyritysten kokonaisliikevaihto on 6 miljardia euroa. Kohdeorganisaation päätoimiala kohdistuu linja-autoliikenteeseen ja tämän alan yrityksiä Suomessa on noin 800, kokonaisliikevaihdon ollessa 1,1 miljardia euroa. Tulevaisuudessa ala tulee tarvitsemaan lisää työntekijöitä nykyisten eläköityessä (Kuljetusala, 2021.) Trafi määrittelee liikennepalvelulain pääkäsitteet kahteen eri osa-alueeseen: liikkumispalvelut sekä yhdistämispalvelut. Liikennepalvelut ja tukipalvelut ovat liikkumispalveluita, joihin kuuluvat muun muassa kuljetuspalvelut sekä välitys- ja terminaalipalvelut. Yhdistämispalveluihin kuuluvat sen sijaan matkaketjujen palvelukokonaisuudet, esimerkiksi rautatiepalvelut, joissa tarjotaan eri liikennemuotojen lippuyhdistelmiä. (Trafi, 2020.)

Henkilökuljetukseksi kutsutaan liikkumista julkisella kulkuneuvolla, esimerkiksi linja-autolla yksilöityjen matkojen muodossa tai pysäkiltä pysäkille. Linja-auton

kuljettajat ovat ammattikuskeja, jotka turvaavat päivittäin sujuvat arkiset kuljetukset ja lomamatkat. Niin kuin kohdeyrittäjäkin, voivat linja-automatkat kohdistua myös tilaus- sekä palveluajoihin. Taksipalvelut sen sijaan tarjoavat palveluita yksilöityjen matkojen kuljettamiseen sekä näiden lisäksi esimerkiksi koululaiskuljetuksiin ja muihin palvelukuljetuksiin, kuten esimerkiksi kyyditykset lääkäriin. Taloudellisesti kannattavampaa on kulkea julkisella kulkuneuvolla, sillä se on ympäristöystävällisempää sekä vähentää ruuhkia. Väestön vanhetessa ja koulumatkojen pidentyessä voi tulevaisuudessa muunlaisten kuljetusten osuus lisääntyä. (Kuljetusala, 2021.) Linja-autojen rekisteröintien määrä on kasvanut vuodesta 2020 vuoteen 2021 34,5 %:a. Vuonna 2021 linja-autoja rekisteröitiin 382 kappaletta. Vaikka rekisteröintien määrässä näkyy pandemian aiheuttama määrällinen lasku, on edelleen linja-autoliikenteellä kysyntää. Uusista rekisteröidyistä linja-autoista puolet on sähköbusseja. (Autoalan tiedotuskeskus, 2022, 10.)

Lain mukaan kuljetus, joka kohdistuu henkilöiden tai tavaroiden kuljettamiseen tiellä tulonhankkimistarkoituksessa korvausta vastaan, kutsutaan ammattimaiseksi kuljetuspalveluksi (Trafi, 2020). Pohjois-Satakunnan Liikenteen palvelut kohdistuvat henkilöiden ammattimaiseen kuljettamiseen. Liikennepalvelulain mukaan yrityksen toimiala sisältyy kuljetuspalveluiden tuottamiseen. Kuljetusalan yhteistyötä tulee suosia, vaikka kilpailu on melko kovaakin. Eritoten koronakriisin aiheuttaman epävarmuuden myötä on alalla aistittavissa kovempia yrittäjiin kohdistuvia vaatimuksia. Kilpailukentillä pohditaan jopa eri palveluiden ulkoistamista ja yhteisien huolenaiheiden perusteella kuljetusalan ammattiliittojen puheenjohtajat toivovat tiivistä yhteistyötä työmarkkinoilla. Lisäksi toiveena on kehittää yhteistyötä jatkuvasti kiristyvässä työmarkkinajärjestelmässä. (AKT, 2021.)

Tehokkaat kuljetukset sekä hyvät tieliikenneyhteydet ovat yhteiskunnan toimivuuden kannalta erittäin tärkeitä asioita. Suomessa tavaroiden ja henkilöiden kuljetuksista huolehtii liikenne- ja kuljetusala. Maassamme välimatkat ovat pitkiä ja maamme on harvaan asuttu, jolloin tieliikenne ja siitä huolehtiminen on avainasemassa. Varsinkin maaseuduilla julkisen liikenteen ollessa vähäistä, on henkilöautojen suosio suurta. Alalla olevat henkilöt vastaavat ihmisten ja tavaroiden kuljettamisesta aikataulujen mukaisesti sekä turvallisesti. Monipuolisten työtehtävien ja vaihtuvuuden vuoksi

alalla on työllistynyt hyvin, vaikkakin myös kilpailua on nähtävissä. Liikennemäärien kasvaessa on myös työtehtäviä tarjolla. (Studentum, 2018.)

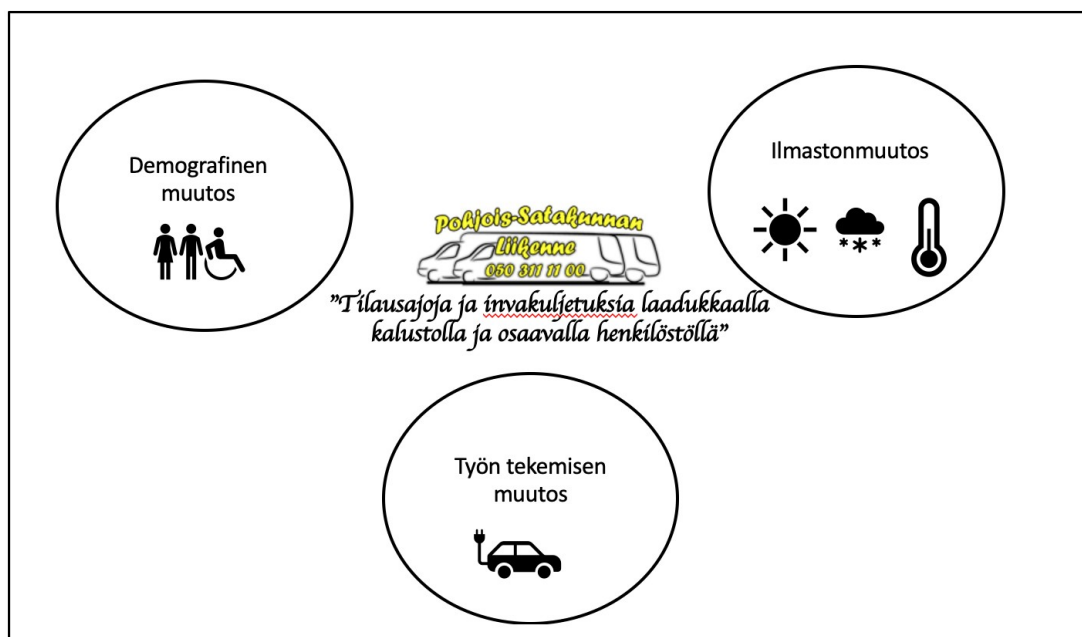
Tekniikan kehitys kuljetuskalustossa on ollut huomattavaa viimeisien vuosien aikana. Ajoneuvot ovat kehittyneet huomattavasti ja moni asia on muuttunut kuljettajan näkökulmasta helpommaksi. Ajoneuvojen vaihteistot ovat automaatteja ja kehittyneen teknologian vuoksi ajomukavuus on parantunut. Vaikka turvallisuus ja ajoluotettavuus on lisääntynyt, on vikaherkkyys kasvanut. Ajomukavuuteen ei pidä silti liikaa luottaa vaan ammattitaitoisen kuljettajan rooli kasvaa entistä enemmän.

3.2 Kohdeyrityksen liiketoimintaympäristö

Kohdeyritys toimii pääosin Kankaanpäässä ja myös osittain koko Pohjois-Satakunnan alueella. Kankaanpään lisäksi toimialueella ovat Siikainen, Karvia, Jämijärvi ja Lavia (Pori), jonne yrityksen kuljetukset kohdistuvat.

Kuljetusalaa haastaa tällä hetkellä toimintaympäristön muutos, johon liittyy vahvasti ilmastonmuutos ja päästöasiat. Nämä toimintaympäristön murrokset ovat globaaleja trendejä, jotka vaikuttavat suuresti yrityksen kehityksen suuriin linjauksiin. Myös kohdeyrityksen on mietittävä toimintaympäristön muutoksiin liittyviä asioita eri näkökulmista, jotka ovat vahvasti läsnä yrityksen strategisen suunnittelun vaiheissa.

Yrityksen on seurattava koko ajan toimintaympäristöön liittyviä muutoksia, jopa ennakoivalla tavalla. Pohjois-Satakunnan Liikenne tunnistaa kolme merkittävästi vaikuttavaa trendiä, jotta tulevaisuuden haasteisiin vastaaminen onnistuu paremmin. Nämä vaiheet ovat mukana yrityksen jatkuvassa kehittämisessä koko ajan. Kuviossa 2 on esitetty kohdeyrityksen tunnistettavat toimintaan vaikuttavat trendit.



Kuvio 2. Pohjois-Satakunnan Liikenteen toimintaan vaikuttavat trendit.

Ensimmäisenä ja varmasti isoimpana tekijänä kohdeyritykseen toimintaan vaikuttaa ilmastomuutos. Ilmastomuutos on globaalisti merkittävä asia, johon koko ajan panostetaan yhä enemmän. Yrityksien omien merkittävien panostusten lisäksi isompia linjauksia ilmastomuutoksen osalta voi tulla myös erilaisilta päättäviltä tahoilta esimerkiksi lakimuutosten muodossa. Vastuullisuuteen liittyvät asiat ovat yritysten omien päätöksiensä takana. Jokaisen vastuullisen yrityksen tulevaisuuden suunnitelmissa on mietitty näitä asioita toiminnan kehittämisen näkökulmasta.

Demografinen muutos näkynee varmasti alalla, kuin alalla. Työikäisten määrä on vähentynyt vuodesta 2010 lähtien joka vuosi. Ikääntyvien ihmisten väkimäärä tulee lisääntymään, sillä ennusteiden mukaan yli 75-vuotiaiden määrä kasvaa noin 66,2 % koko maassa vuosina 2015 – 2030. (Aro, 2016.) Kuljetusalaa tarvitaan, kun senioriväestön määrä kasvaa ja kaupungistuminen jatkuu. Kohdeyritys toimii paikkakunnalla, jossa välimatkat saattavat olla pitkiä eikä julkisten kulkuneuvojen käytettävyys ole taattua. Henkilökohtaisen palvelun saatavuus on taattava jokaiselle, varsinkin ikäihmisten kohdalla. Myös maakuntien on huolehdittava palveluiden tarjoamisesta asukkailleen, jolloin kuljetuspalveluiden merkitys kasvaa. Haasteitakin voi ilmaantua. Nykyisin ikäihmiset varaavat kuljetuksia lähtiessään risteilyille ja muille matkoille. Ikäryhmän ikääntyessä on oletettavaa, että kyseisten matkojen tekeminen vähentyy – mahdollisesti loppuu kokonaan, jos nuorempi sukupolvi ei ole

halukas jatkamaan vastaavanlaisia perinteitä. Tämän tyylliset ulkoisen ympäristön muutostekijät voivat olla merkittäviä tulevaisuudessa.

Ylläolevien lisäksi myös työn tekemisen muutos tulee olemaan läsnä kuljetusalallakin. Teknologian kehittymisen ja palveluiden muutosten vuoksi tavat tehdä töitä voivat muuttua vuosien saatossa radikaalistikin. Tämä voi näkyä jopa kuljetusten vähenemisenä. Kohdeyrityksen oma jatkuvan kehittämisen merkitys korostuu ja työnantajana sen on huomioitava myös työntekijöidensä kouluttaminen muuttuvassa ympäristössä. ”Mitä ammattitaitoisempia yrityksesi työntekijät ovat, sitä paremmin yrityksesi pystyy vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin.” (Yrittäjät, 2022.)

Kuljetusyrityksen näkökulmasta usean ulkoisen ympäristötekijän muutos voi olla osittain jopa kohtalokasta. Tai jos Suomen hallitus tekee päätöksen, että kuljetusyritysten on oltava vähäpäästöisempiä tiettyyn vuoteen mennessä – onko monella alan yrityksellä varaa investoida ekologisempaan kalustoon pelkän lakimuutoksen takia?

4 LIIKETOIMINTAMALLI

Yrityksen liiketoimintamallissa kuvataan selkeästi mitä kyseinen yritys tekee ja millaisia palveluita se tuottaa. Taustalla yritys pyrkii peilaamaan liiketoimintamalliaan antamiinsa arvolupauksiinsa. (Suomidigi, 2019.) Yksinkertaistetusti liiketoimintamallin tarkoitus on kuvata yrityksen ansaintalogiikkaa, eli mitä ja kenelle yritys tarjoaa ja miten tämä toteutetaan käytännössä. Liiketoimintamallissa tuodaan esiin ratkaisuja yrityksen arvojen luomiseen ja ansaintalogiikkaan. (Pulkinen, Rajahonka, Siuruainen, Tinnilä & Wendelin, 2005, s. 10.)

Liiketoimintamallien innovoinnilla yritykset voivat parhaimmassa tapauksessa saada muutosta koko toimialaansa ja samalla kasvattaa markkina-asemaansa. Markkina-aseman valloituksella saadaan lisää asiakaskuntaa ja myös mahdollisesti kokonaan

uusia asiakasryhmiä. Tämän päivän jatkuvassa kilpailutilanteessa on yrityksen oltava valmiina koko ajan muokkaamaan liiketoimintamalliaan, jotta ne pysyvät elinvoimaisena ja kilpailukykyisenä. (Hänti, 2021, s. 76.) Kuljetusalalla olevien yritysten näkökulmasta liiketoimintamallin muokkaaminen voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että kyseiset yritykset valitsevat vähäpäästöisempiä ajoneuvoja omaan kalustoonsa.

Pohjois-Satakunnan Liikenteen liiketoimintamalli on esitetty kuviossa 3. Yrityksen liiketoimintamallin tärkein osio on arvolupaus. Arvolupauksena yritys lupaa asiakkailleen aina tyylikästä ja ammattitaitoista kuljetusta perille asti. Avainkumppaneina ovat yrityksen johto, sen henkilöstö ja asiakkaat. Asiakassuhteiden tärkein osatekijä on asiakaslähtöinen asiakaspalvelu, johon kohdeyritys haluaa panostaa jokaisessa asiakaskohtaamisessa. Laadukkaana asiakaspalvelun lisäksi kohdeyritys panostaa laadukkaaseen kalustoon, ammattitaitoiseen henkilökuntaan ja paikallistuntemukseen. Kanavana toimii tällä hetkellä ainoastaan yrityksen kotisivut. Asiakasryhminä ovat erityisryhmät, kuten henkilöt, jotka tarvitsevat kuljetuksia lääkäriin sekä erilaiset tahot, kuten kaupunki, yritykset ja urheiluseurat. Kulurakenteeseen kuuluvat pääosin kaikki kiinteät kulut, kuten kirjanpitokulut, puhelinkulut ja palkkakulut. Tulovirrat ovat asiakkailta saatavia tuottoja. Tässä opinnäytetyössä ei perehdytä kulurakenteeseen eikä tulovirtoihin niiden laajuuden vuoksi.

Arvolupaus	Avainkumppanit	Asiakassuhteet	Asiakasryhmät
”Viemme sinut perille tyylikkäästi ja ammattitaidolla.”	Yrittäjä (henkilöstö) Asiakkaat	Asiakaslähtöinen asiakaspalvelu	Erityisryhmät Kankaanpään kaupunki Yritykset Urheiluseurat Muut
	Avainresurssit	Kanavat	
	Laadukas kalusto Ammattitaitoisuus Tunnettuus	www-sivut	
Kulurakenne		Tulovirrat	
Kiinteät kulut Muuttuvat kulut (tässä kehittämistyössä ei perehdytä tähän osioon)		Saamiset asiakkailta (tässä kehittämistyössä ei perehdytä tähän osioon)	

Kuvio 3. Pohjois-Satakunnan Liikenteen liiketoimintamalli.

4.1 Liiketoiminnan perustekijät

Yritystoiminnan tarkoitus on jatkuva voitonhankkiminen erilaisten palveluiden ja tuotteiden tuottamisella ja myymisellä eri asiakaskunnille. Yrittäjä, joka harjoittaa yritystoimintaa, sijoittaa yritykseensä liikeidean, oman työpanoksensa ja pääomaa. Kaikella tällä panostuksella on tarkoitus ansaita toiminnalleen voittoa. Yritykset ovat erilaisia, niin kooltaan kuin toiminnaltaan ja tuotteiltaan, mutta yritystoiminnan peruseriaatteet ovat kaikilla kuitenkin samanlaiset. Yritykset hankkivat erilaisin keinoin esimerkiksi pankeilta tai muilta rahoittajilta pääomaa, jolla ne hankkivat toimintaansa tarvittavat toimitilat, raaka-aineet, koneet ja työvoiman. Yrityksen valmistamia tuotteita ja palvelua myydään asiakkaille, joita voivat olla esimerkiksi toiset yritykset tai yksityiset kuluttajat. (Osaava yrittäjä, 2021b.)

Yrityksen on pohdittava omia arvojaan koko sen elinkaaren ajan. Arvot ohjaavat yrityksen toimintaa ja niiden tulisi näkyä myös organisaation käyttäytymisessä, toiminnassa ja kehittämisessä. Yrityksen tulee kiinnittää huomioita erilaisiin arvoihin, jotka liittyvät talouteen, vastuullisuuteen, työyhteisöön ja asiakkaisiin.

Taloudellisten seikkojen taustalla tulee pohtia yrityksen tuloksellisuutta, säästäväisyyttä ja kannattavuutta. ”Vain vastuullinen yritys menestyy” (Vainio, 2022, s. 40). Vastuullisuuteen liittyvät asiat tulee myös huomioida, sillä ympäristön huomioonottaminen näkyy jo vahvasti kaikkien organisaatioiden toiminnassa. Henkilöstön ja työyhteisön hyvinvointi on olennainen osa menestyvän liiketoiminnan salaisuutta. Onkin tärkeää pohtia, että työympäristö on kaikille mieluinen. Toimiva työympäristö takaa asiakkaisiin liittyvät odotukset sekä palvelun laadun. (Reinboth, 2008, s. 21.) Monesti ajatellaan, ettei kustannusten pienentämistä ja lisäarvon syntymistä voida yhdistää, sillä ne ovat vastakkaisia asioita. Kustannusrakenteita ja asiakkaan kokemia arvonlisäyksiä miettiessä syntyy uusia arvoinnovaatioita. Näillä voidaan tuottaa lisäarvoa yrityksille. (Vuorinen, 2013, luku 2, kohta ”Tarkoitus ja toiminta”.)

4.2 Palvelu, sidosryhmät ja segmentit

Tilastokeskus määrittelee palvelun sellaiseksi tuotannollisen toiminnan seuraukseksi, joka edistää rahoitusvarojen tai tuotteiden vaihdantaa. Yleensä palveluihin ei kohdistu omistusoikeutta ja myös kuljetuspalvelu määritellään palveluihin kuuluviin eriin. (Tilastokeskus, 2022.)

Yritykselle oman asiakaskunnan segmentointi, eli asiakaskunnan jakaminen erilaisiin osiin, tuottaa sille parempaa asiakasymmärrystä. Hyvin suunniteltu asiakassegmentointi luo yritykselle tarkkaa tietoa kohderyhmistä, joille kohdistaa oikeanlaista ja räätälöityä mainontaa ja helpottaa siten myyntiä. (Asiakastieto, 2021.) Strategiseen segmentointiin kuuluvat myös asiakasryhmien erottelut, joiden pohjalta voidaan tunnistaa kullekin segmentille ominaiset tarpeet. Strateginen segmentointi on yrityksen johdon työkalu, joka toimii uusien liiketoimintamahdollisuuksien luoja. (Taloustutkimus, 2021.)

Yritykselle ominaisia kumppaneita ovat sidosryhmät, jotka voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin. Ulkoisiin sidosryhmiin ovat esimerkiksi rahoittajat, asiakkaat, tavarantoimittajat ja alihankkijat sekä kilpailijat. Lisäksi erilaiset viranomaistahot ja yhteistyökumppanit luokitellaan yrityksen ulkoisiin sidosryhmiin. Sisäiset

sidosryhmät muodostuvat yrityksen sisällä olevista tahoista, jotka ovat vahvasti mukana yrityksen päivittäisessä toiminnassa. Näitä ovat omistajat ja kaikki työntekijät. (Businesscredit, 2019.)

Yrityksen tunnistessaan tarkoin omat segmenttinsä, on sen helpompi luoda juuri omalle asiakaskunnalleen oikeanlaisia asiakastarpeita, samalla luoden kilpailukykyä ja lisäarvoa asiakkaan toivomalla tavalla. (PRH, 2016.) Kohdeyrityksen painottaessa asiakaslähtöistä palveluaan, on sille erityisen tärkeää toiminnan kannalta myös kyetä määrittämään omat markkinansa ja niihin liittyvät markkinasegmenttinsä.

4.3 Liiketaloudelliset tavoitteet

Yritykselle keskeistä on tuloksen tekeminen. Taloudellisesti taitava yritys maksaa veronsa ja tähtää pitkäjänteiseen toimintaan kannattavien lukujen parissa. Yrityksen on suunniteltava myös rahan riittävyyttä, jolloin on olennaista harkita tarkkaan mahdollisia ostopäätöksiä ja muita hankintoja. Oikea-aikaisten panostusten tekeminen taloudellisesta näkökulmasta on yritykselle tärkeä asia ja voi mahdollistaa menestyksen. Talousasioita on hyvä katsoa erilaisina mittareina ja tavoitteina. Oikeanlainen suunnittelu ohjaa yrittäjää sekä yrityksen toimintaa ja kertoo hyvinkin nopeasti, miten yritys kannattaa. (Karjalainen, 2013, s. 12.)

Kannattavuuden hallinnassa yrityksen on tarkoin seurattava laskentatoimea ja koko sen roolia yritykselle tuottamassaan informaatioissa. Laskentajärjestelmien tuottama tieto on tärkeää niin yrittäjälle, itse yritykselle kuin myös muille tahoille, kuten viranomaisille ja rahoittajille. Kaikki toimintaprosessit liiketoiminnassa ovat luonteensa vuoksi erittäin tärkeitä, kun mietitään yrityksen kilpailukykyä ja tuloksentekokykyä pitkällä aikavälillä. Lisäksi yrityksen prosessien laadukkuus ja nopeus lisäävät asiakastytyväisyyttä, joka tuo yritykselle lisää kannattavuutta ja tuottoja. (Alhola & Lauslahti, 2002, s. 27 & s. 95.)

Kuljetusyritys myy kuljetuspalveluja, jotka ovat kyseisen yrityksen suoritteita. Ajokilometrit ovat suoritteiden määrää mittaavia tekijöitä. Jotta kuljetusyritys voi harjoittaa liiketoimintaansa eli toteuttaa suoritteita, on sen hankittava kalustoa ja

huomioitava muita seikkoja yritystoiminnassaan. Yritys tarvitsee kaluston lisäksi vakuutukset, yrittäjän ja henkilöstön työpanoksen, huoltopalveluja, polttoaineita ja auton renkaita. Kun kalustolla ajetaan, se aiheuttaa kustannuksia. Kustannuksia pohdittaessa pitää suoritteelle miettiä oikeanlainen hinnoittelu, jotta yritys pääsee liiketaloudellisesti kannattaviin lukuihin.

Tässä opinnäytetyössä esitettyjä tuloksia ei tulla esittämään taloudellisten lukujen kautta. Tässä työssä ei myöskään oteta kantaa kannattavuuden laskelmiin mahdollisten uusien liiketoimintaan liittyvien ideoiden osalta. Mahdollisten uusien liiketoimintaideoiden kannattavuuslaskelmat ovat tulevaisuuden jatkokehittämiskohteita.

5 PALVELULIIKETOIMINTA

Kasvava kilpailu ja sen luoma paine on suomalaisille yrityksille nykypäivää. Markkinoilla mukana pysyäkseen tuotteita ja palveluita on uudistettava ennätysvauhtia. Erilainen innovaatiotoiminta on yritysten yksi väline uusiutumiseen, olennaista onkin minkälaisiin innovaatiotoimiin yritykset ryhtyvät. (Miettinen, 2016, s. 9.)

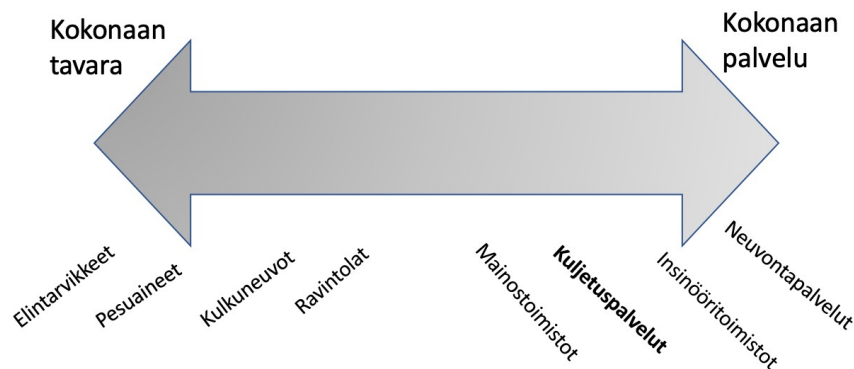
Menestyvien yritysten taustalla on huomattu olevan käyttäjälähtöinen lähestymistapa liiketoimintaa kehittäessä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että palveluiden ja tuotteiden käyttäjät otetaan mukaan prosesseihin, jossa kehitetään yrityksen toimintaa. Konkreettiset välineet ja osaamisen kehittäminen ovat käyttäjälähtöisen kehittämisen toimia, joita yritykset voivat hyödyntää. (Miettinen, 2016, s. 10–11.)

5.1 Myyntituotteena palvelu

Palvelulle keskeistä on, että sitä tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti ja että se on aineetonta. Palvelulle merkityksellinen asia on, ettei sitä voi tuottaa varastoon, vaikka palvelun tuottaminen ja luominen voi vaatia mittavat etukäteispanostukset.

Palveluun osallistuu aina kaksi osapuolta: palvelun tuottaja sekä sen käyttäjä. (Rissanen 2005, s. 18-19.) Palvelu ei myöskään johda omistusoikeuteen. Jokainen palvelutilanne on ainutlaatuinen, sillä palveluihin kohdistuvat tilanteet ovat erilaisia eivätkä välttämättä toistu samankaltaisina. (Pesonen ym. 2002, s. 22-23.)

Kuviossa 4 on esitelty erilaisia tavaroita ja palveluita jatkumolla, jossa ääripäinä puhdas tavara ja puhdas palvelu.



Kuvio 4. Kuljetuspalvelut tavara-palvelu-jatkumolla. (Pesonen ym. 2002, s. 22.)

Kohdeorganisaation tuottama kuljetuspalvelu on palvelua, jota ei voi omistaa eikä varastoida. Yleisesti myös ennen kuljetusta on paljon sellaista näkymätöntä toimintaa, jota asiakas ei näe. Kuljetuskalustoa siivotaan ja tankataan, lisäksi kuljettaja käy läpi ajo-ohjeet kohteeseen. Kaikella ennakkovalmistautumisella pyritään tuottamaan laadukasta palvelua.

Ammattitaitoiseen asiakaspalveluun kuuluvat myös työntekijöiltä vaaditut toimialan erityisosaamisen taidot. Hyvä ammatti- ja toimialakohtainen osaaminen on avainasemassa, kun halutaan erottautua palvelun laadulla. Työnantajan näkökulmasta myös työntekijöiden työssään tarvitsemat taidot, kuten paineensietokyky, itseohjautuvuus sekä tiimityötaidot ovat merkityksellisiä asiakaspalvelussa. (Yrittäjät, 2022.) Kohdeorganisaation hektiset päivät takaavat sen, että taitoja testataan arjessa useaan otteeseen. Vuorovaikutustaidot niin asiakkaiden kanssa kuin työntekijöiden kesken ovat isossa roolissa.

5.2 Palvelun laatu

Palvelun laadun tulkintaan voi olla monia näkökulmia, riippuen siitä mistä asiaa tarkastellaan. Yleisesti ottaen laadulla käsitetään asiakkaiden tarpeiden täyttymistä yrityksen kannalta mahdollisimman kannattavalla tavalla. (Lecklin, 2002, s. 18.) Yhä enemmän kuluttajien kesken eri asiakaspalvelukokemukset saavat kuuluvuutta ja näin ollen myös laatu puhututtaa. Keskeisimmät syyt tähän löytyvät muun muassa sosiaalisen median kanavista, joissa kuluttajien asiakaspalvelukokemusten laatu nousee aiempaa enemmän esiin. Kehittyneen maailman palveluliiketoiminta on kasvanut viime vuosina valtavasti. Asiakkaan ostama tuote tai palvelu muokkaantuu yleensä vasta käytön yhteydessä asiakkaalle sopivaksi. Kuluttajien turvana on kuluttajalainsäädäntö, joka turvaa markkinoilla niin sanottua heikompa osapuolta. Yrityksien ja organisaatioiden arkeen kuuluvat erilaiset ostokäytännöt ja lainsäädännöt kuin mihin asiakas markkinoilla törmää. Palvelut tuotetaan usein täysin eri ympäristössä kuin mitä asiakas näkee. Jotkut kuluttajat eivät osaa sanoittaa ostotilanteessa toiveitaan palvelun tai tuotteen ominaisuuksista, joita edellyttävät. Vaikka ostopäätös tehtäisiin siinä hetkessä, voi käyttökokemus hurmata asiakkaan vasta myöhemmin. Edellä mainittujen seikkojen vuoksi laatu on yksi asiakaspalvelukokemuksen keskeisimmistä asioista, joka puhututtaa. (Rissanen, 2005, s. 255.)

Laatuun liittyy myös jatkuvan kehittämisen toimenpiteet. Kokonaislaadussa on tärkeää huomioida oikeiden asioiden tekeminen. Tuote tai palvelu voi olla yrityksen näkökulmasta täydellinen, mutta asiakkaan mielestä kaukana siitä. Jos puhutaan ylilaadusta, ei asiakas ole siitä valmis myöskään maksamaan. (Lecklin, 2002, s. 20.) Kuljetusyritys voi panostaa kalustossaan esimerkiksi langattomaan WiFi-yhteyteen tai USB-pistokkeisiin ja näin ollen maksaa näistä toiminnoista kalustoa hankkiessaan. Asiakas, joka ei anna painoarvoa kyseisille ominaisuuksille ei välttämättä ole halukas maksamaan niistä, jos ei koe niitä tarvitsevansa. ”Asiakkaan odotukset ylittävä laatu ei ole ylilaatua, jos laatu on se tekijä, jonka avulla yritys saavuttaa kilpailuedun” (Lacklin, 2002, s. 20).

Palvelu – ja erityisesti laadukas palvelu – asetetaan monesti erittäin tavoiteltavaksi arvoksi. Palvelu tehdään ja muokataan asiakasta varten. Koska palvelun määritelmä

on aineeton, sitä ei voi tehdä varastoon, saati säilyttää siellä, vaan laadukas palvelu luodaan yhdessä asiakkaan kanssa asiakaspalvelutilanteessa. Palvelutapahtumaan osallistuu aina kaksi osapuolta eli palvelun tuottaja ja sen käyttäjä. (Rissanen, 2005, s. 17-18.)

5.3 Asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta

Asiakaslähtöisyys mielletään usein sellaiseksi asenteeksi, että asiakkaan eteen ollaan valmiita tekemään mitä tahansa toimenpiteitä. Asiakaslähtöisyys on korostunut koko ajan entistä enemmän ja se onkin monelle yritykselle kilpailuvaltti. ”Palvelumuotoilun prosessi alkaa asiakkaan tarpeiden, unelmien ja toiveiden ymmärtämisestä. Asiakkaan ymmärtäminen ja käyttäjätiedon hankinta auttaa löytämään uusia kaupallistamisen mahdollisuuksia.” Käyttäjän näkökulma tuodaan palvelumuotoilussa kaiken palveluiden tuottamisen keskiöön. Palvelumuotoilu on kokonaisvaltaista asiakkaan ymmärtämistä, jonka avulla voidaan luoda uusia palveluinnovaatioita. Koska tässä aihiossa käyttäjä on keskiössä, on asiakasymmärrys ja sen hyödyntäminen avainasemassa. Pidemmällä tähtäimellä palvelumuotoilun tuomat edut voidaan nähdä myös liiketoiminnan kasvussa. (Miettinen, 2016, s. 12–18.)

Palvelumuotoilun hyödyntäminen tapahtuu kolmiportaisesti. Ensimmäisessä kehitysprojektin vaiheessa asiakastarpeet tulee muuttaa palvelutavoitteiksi, joita voidaan mitata. Tämän lisäksi olemassa olevaa liiketoimintasuunnitelmaa tulee muokata mahdollisten etujen saavuttamiseksi. Toiseksi optimoidaan palvelun tuottaminen mahdollistamaan asetetut tavoitteet. Kriittisiä kohtia mietitään ja testataan, kunnes lopulta löydetään sopivat käytötavat palvelun tuottamiseen. Kolmannessa vaiheessa arvioidaan mahdollisia muutoksia muuttuneisiin toimintatapoihin. Tämä vaihe vaatii jatkuvaa palvelun arviointia. Parhaimmillaan palvelumuotoilu on empatiaa, osallistumista sekä yhteissuunnittelua, jolloin käyttäjät haastetaan kehitystyöhön. (Miettinen, 2016, s. 15-21.)

Asiakaslähtöinen yrittäjätoiminta on kannattavaa silloin, kun yrityksellä on asiakaskuntaa niin paljon, että liiketoiminta on kannattavaa. Jotta asiakkaita voidaan

palvella jatkossa entistä paremmin ja ennen kaikkea asiakkaan arvostamalla tavalla, on organisaation huomioitava tämä liiketoiminnassaan. Taustalla on myös kaiken aikaa huomioitava taloudellinen kannattavuus. (Reinboth, 2008, s. 22.) Jos kuljetusyrityksen pikkubussista ei löydy asiakkaiden käyttöön wc:tä, se ei vielä tarkoita, etteikö yritys olisi asiakaslähtöinen. Mutta jos kuljettaja ei pysähdy taukopaikalle, jos asiakkaat sitä pyytävät, voidaan sanoa, ettei yrityksellä ole asiakaslähtöistä toimintatapaa. Asiakaslähtöisyyden puute voi olla monelle asiakkaalle asia, joka vaikuttaa ratkaisevasti tulevaisuuden ostopäätöksiin.

5.4 Asiakaspalvelu kilpailuetuna

Reinbothin (2008, s. 28) mukaan jokaisella yrityksellä pitää olla jokin kilpailuetu menestyäkseen markkinoilla. Kilpailuedun tulisi olla sellainen, jolla yritys erottuu asiakkaiden silmissä muista saman alan yrityksistä. Asiakaspalveluun panostus voi olla yksi erottautumiskeino.

Jokaisen yrityksen tavoitteena on luoda sellaista asiakaspalvelua, joka tuottaa tyytyväisiä asiakkaita. Tyytyväinen asiakas on kuitenkin hyvinkin moniselitteinen määre. Pesonen, Lehtonen ja Toskala (2002, s. 62) määrittelevät tyytyväisen asiakkaan erilaisien toimenpiteiden vuoksi tyytyväisiksi asiakkaiksi. On olemassa niin kutsuttu tyytyväisyyden nollataso, jolloin asiakaspalveluun ei sisälly mitään tyytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä. On kuitenkin ymmärrettävää, että tyytyväisyyteen kuuluu myös sellaista mielihyvää, joka on tuonut asiakkaalle vähintään sen mitä hän on odottanutkin – mahdollisesti enemmänkin. Yrityksen kannalta heikoimmassa tilanteessa asiakas voi olla tyytyväinen jopa siihen, että on saanut katkaistua suhteensa kyseiseen yritykseen. Lopputulemana todettakoon, että tyytyväinen asiakas on huojentunut, että hänen ongelmansa on tullut ratkaistuksi tavalla tai toisella.

Yrityksen tehdessä strategisen päätöksen siitä, että asiakaspalvelu on yksi sen kilpailueduista, tulee luoda kaikki menestystekijät asiakaslähtöisien toimintatapojen eteen. Tämän tyylinen strateginen päätös voi aiheuttaa organisaatiolle paineita supistaa muita menestystekijöitä, mutta sen sijasta korostetaan uusia ja hyviä

toimintamalleja. Kustannusrakenteiden keventämiseksi ja organisaation toimintatapojen selkeyttämiseksi edellä mainittu on välttämätöntä. (Reinboth, 2008, s. 28.) Voidaan siis sanoa, että Pohjois-Satakunnan Liikenteen ei tarvitse pyrkiä olemaan markkinoiden edullisin vaihtoehto, vaan se tarjoaa asiakkailleen helppoa, vaivatonta sekä turvallista matkustamista. Asiakkaiden tulisi pystyä luottamaan siihen, että asiointi yrityksen kanssa on nopeaa ja luotettavaa.

Sinisen meren strategian (kuvio 5) mukaan yrityksen tulisi tarjota asiakkailleen jotain sellaista, mitä muut eivät tarjoa ja tehdä siten kilpailusta merkityksetöntä. Yrityksen tehdessä jonkin tuotteen tai palvelun eri tavalla, monipuolisemmin tai laadukkaammin kuin kilpailija, asiakaspalvelusta syntyy yritykselle kilpailutekijä. (Reinboth, 2008, s. 29.) Jos yritys hyödyntää strategiaa oikein, on sen mahdollista luoda uusia kilpailuista vapaita markkinoita, sinisiä meriä. Taloudellisen menestymisen ehtona on sinisen meren strategian hyödyntäminen, jolloin kilpailu on lähestulkoon olematonta. Yrityksen ei ole pakko keksiä pyörää uudestaan, tarkoituksenmukaisempaa on saada aikaan arvoinnovaatio. Tämän tyylinen innovaatio nostaa asiakkaan kokemaa arvoa ja vähentää yrityksen kuluja. Edellytyksenä on kuitenkin uudenlaisen liiketoimintamallin soveltaminen. (Vuorinen, 2013, luku 2, kohta ”Tarkoitus ja toiminta”).

Tämän päivän kilpailutilanteessa internetin merkitys kasvaa sen helppouden vuoksi. Kuljetusyritykselle internetin hyödyntäminen voi kuitenkin olla vielä hieman haastavaa, kun miettii kohdeorganisaatiota. Haastavuus johtuu siitä, että yrityksen markkinointi on vielä heikkoa eikä se ole panostanut mainontaan internetissä. Tässäkin tapauksessa henkilökohtaisen palvelun arvostus nousee, jolloin yritys pystyy hyödyntämään sitä tarjonnassaan entistäkin vahvemmin sekä laadukkaammin. Asiakaspalvelun kaikkien neljän tekijän – luomisen, korostamisen, supistamisen ja poistamisen – tutkiminen yhdessä on tärkeää. Asiakaspalveluun kilpailutekijänä tulee panostaa monesta näkökulmasta.



Kuvio 5. Sinisen meren strategia sovellettuna asiakaspalveluun (soveltaen Chan Kim & Mauborgne 2015).

Sinisen meren strategian mukaan yrityksen ei kuitenkaan pidä keskittyä liiaksi kilpailevien yritysten toimintaa, ettei ala muistuttaa niitä. Muokkaamalla omaa toimintaa on mahdollista saada luotua uutta markkinatilaa omalle yritykselle. Sinisen meren strategian mukaan uusille luoville ratkaisulle on tarvetta jatkuvasti. Jatkuva uudistaminen myös tuo pieniä ja innovatiivisia tekijöitä yritysten arkeen, joilla erottautua muista toimijoista. (Chan Kim & Mauborgne, 2015, kohta ”Apua! Mereni muuttuu punaiseksi”.)

6 TUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAPA JA MENETELMÄT

Tutkimukselle kaksi oleellista asiaa ovat hyvä aineisto ja tutkimusmenetelmät. Jos ei ole näkemystä hyvästä aineiston hankinnasta, ei myöskään ole järkeä pohtia tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksen ajan on syytä muistaa, mikä olikaan tutkimuksen tavoite eli ydin ja pohtia siihen sopivat tutkimusmenetelmät ja lähestymistavat. (Valli, 2018, luku 1, kohta ”Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen”.)

6.1 Lähestymistapa

Ennen kuin valitaan tutkimukselle tutkimusmenetelmät, on pohdittava millaisella lähestymistavalla opinnäytetyötä tullaan viemään eteenpäin. Valittu tutkimusmenetelmä on apuna koko opinnäytetyön suunnittelussa, jolloin työn tutkimuksellinen osa on helppo liittää sen kehittämiseen. (Ojasalo ym., 2014, s. 36.)

Opinnäytetyössä hyödynnetään tutkimusmenetelmänä laadullista tapaustutkimusta. Englannin kielen termi ”case study” kuvaa hyvin tapaustutkimusta, jossa tutkittava asia voi olla näyte jostakin laajemmasta ilmiöstä. Tutkimuksen kohteena voi olla jokin ryhmä tai organisaatio. (Vuori, 2020.) Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on saavuttaa määrän sijasta laadukas kokonaiskuva siitä mitä tutkitaan ja siihen liittyvistä näkökulmista. Tavoitteena on perehtyä tutkimusongelmaan syvällisesti. Laadullisessa tutkimuksessa yleisesti käytettyjä aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, havainnointi ja erilaisista dokumenteista kootut tiedot. Tutkimuksen tyylistä ja tavoitteesta riippuen, edellä mainittuja menetelmiä on mahdollista käyttää jopa kaikkia tai soveltaen omaan tutkimusongelmaan liittyen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3, kohta ”Aineiston hankinta ja määrä laadullisessa tutkimuksessa.”)

Ojasalon, Moilasan ja Ritalahden (2014, s. 52-53) mukaan yrityksen jokin osa-alue, palvelu, prosessi tai tuote voi olla tutkimuksen kohteena. Tutkimuksen tavoitteena on saada kohdeyritykselle mahdollisimman tarkkaa tietoa, jonka on tarkoitus palvella sitä tulevaisuudessa. Tapaustutkimukselle tyypillistä on perehtyä tutkittavaan tapaukseen syvällisesti, kerätä siitä tietoa eri menetelmin ja tässä opinnäytetyössä tuottaa kohdeorganisaatiolle sekä tietoa tutkittavasta asiasta että kehittämis ehdotuksia. Tässä kehittämistyössä tutkimuksen kohteena on kohdeyrityksen nykyinen palvelu ja sen laatu. Syvällisten tutkimustietojen avulla on tarkoitus saada innovatiivisia kehitysideoita Pohjois-Satakunnan Liikenteelle.

6.2 Tutkimusmenetelmät

Tieteellisen tutkimuksen vaatimuksena on aina aineisto, jonka pääpiirteittäin tulisi olla kelvollista ja monipuolista. Ilman hyvää aineistoa ei saada aikaan hyvää

tutkimusta. Riittävän hyvän aineiston lisäksi tulee pohtia tutkimusmenetelmää, sillä nämä kaksi kuuluvat läheisesti toisiinsa. (Valli, 2018, luku 1, kohta ”Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen”.)

Tutkimuksen lähestymistavan määrittelyn jälkeen tulee määrittää opinnäytetyölle halutut tutkimusmenetelmät. Keskeisintä menetelmien pohdinnassa on miettiä, millaista tietoa tarvitaan ja mihin tarkoitukseen sitä aiotaan käyttää. Työn tuotoksia tukee erilaiset menetelmät ja näkökulmat, näin kannattaakin hyödyntää rinnakkain useampia eri menetelmiä. Eri menetelmät täydentävät toisiaan sekä tuovat varmuutta mahdollisiin uusiin päätöksentekoihin. (Ojasalo ym., 2014, s. 40.)

Tapaustutkimuksessa hyödynnetään monenlaisia tiedonkeruumenetelmiä syvällisen kuvan saamiseksi tutkittavasta kohteesta. Tässä opinnäytetyössä käytetään haastattelua, teemahaastattelua ja aivoriihtä. Haastattelu toteutetaan yhdessä yrityksen johdon kanssa, teemahaastattelu valittujen asiakkaiden kanssa sekä aivoriihi samalla alalla toimivien asiantuntijoiden kanssa. Haastattelu on yksi eniten käytetyistä menetelmistä ja sen avulla saadaan hyvin yksityiskohtaista tietoa haastateltavien mielipiteistä sekä syy-seuraussuhteiden arvioinnista. Haastattelussa voidaan usein olla kasvokkain, myös puhelimitse voidaan toteuttaa haastatteluja. Mahdollisuuksien mukaan haastattelu nauhoitetaan, jonka jälkeen se usein litteroidaan sellaisenaan. (Opintokeskus Sivis, 2021.) Yksi suositumpia tapoja kerätä laadullista aineistoa on käyttää teemahaastattelua tutkimushaastattelutapana. Teemahaastattelussa halutaan tietää, mitä joku ajattelee jostakin asiasta ja tämän saa selvitettyä hyvin yksinkertaisesti ja tehokkaasti asiaa suoraan kysymällä. Teemahaastattelu valikoituu tutkimuksen metodiksi silloin, kun se palvelee nimenomaan tutkimuksen tarkoitusta päättää ensin haastatteluihin liittyvät seikat. Haastattelijan aktiivinen rooli on suotavaa, sillä reagoinnit tekevät tilanteesta luontevamman ja miellyttävämmän. Myös haastateltavan omat kokemukset voivat tuoda tilanteeseen enemmän näkökulmaa. (Valli, 2018, luku 1, kohta ”Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas”.) Tavoitteellista keskustelua eli haastattelua johdetaan tutkijan aloitteesta ja tavoitteena on kerätä aineistoa, josta on mahdollista tehdä uskottavia päätelmiä. Haastattelujen tallennus on suotavaa ja tutkijan tuleekin tulkita haastateltavien sanomisia. Oletus teemahaastatteluille on, että yksilön kokemuksia voidaan tutkia ja sen ominaisuuksiin kuuluu, ettei tutkijan

tarvitse kontrolloida haastattelua. Lähtökohtaisesti teemahaastattelua pidetäänkin hyvin joustavana ja vapaamuotoisena. Ratkaisevina tekijöinä on ennalta annetut haastattelurungot, jolla varmistetaan tutkimuksen kannalta merkitykselliset ja oikeat tiedot. (Puusa & Juuti, 2020, luku 6, kohta ”Haastattelun lajeista”.)

Yrityksen johdon kanssa hyödynnetään enimmäkseen strukturoimatonta haastattelua, josta käytetään nimeä avoin haastattelu. Tässä haastattelutyylissä käydään vapaamuotoista keskustelua tutkimukseen eli organisaation liiketoimintamallin kehittämiseen liittyen. Haastattelun avulla saadaan selville yrityksen toiveet liiketoimintamallin kehittämisen osalta. Samalla käyty avoin keskustelu luo pohjan teemahaastattelussa käytettävälle lomakkeelle.

Asiakkaat, jotka valitaan yrityksen johdon kanssa, teemahaastatellaan. Tällöin haastattelun edetessä pystytään kysymyksiä tarkentamaan tai vastaavasti tarttumaan haastattelussa ilmi tulleeseen mielenkiintoiseen asiaan. Teemahaastatteluilla saadaan vastauksia ennalta sovittuihin kysymyksiin, huomioiden kuitenkin, että haastateltava voi vastata halutessaan myös syvällisemmin.

Aivoriihi sopii saman alan yrittäjille yhdessä keskusteltavaksi, sillä se suo mahdollisuuden tuoda esille moninaisia ideoita, tietoja ja näkemyksiä. Menetelmänä aivoriihi on nopea tapa tuoda ideoita esiin ja tavoitteena onkin saada mahdollisimman paljon erilaisia näkökulmia, joita mahdollisesti voidaan jalostaa eteenpäin. (Työelämävalmennus Tevere, 2021.) Aivoriihi työkaluna on luova ja tarjoaa ongelmanratkaisuun erinomaisen menetelmän, jonka tavoitteena on saada kaikki jäsenet osallistumaan ideointiin. Tarkoituksena on saada hyviä ideoita toteuttamiseen asti. (Innokylä, 2020.) Tutkittavat asiat päätetään yhdessä yrityksen johdon kanssa, kuljetusalan tulevaisuus sekä asiakasnäkökulma huomioiden. Mainituilla menetelmillä sekä ylipäätään laadullisen tapaustutkimuksen aineksilla onkin oiva keino paneutua kehitettäviin toimenpiteisiin. Kaikkien haastateltavien panoksella on olennainen vaikutus työn etenemiseen sillä ne asettavat raamit koko työlle toteutuksen ja toiveiden osalta.

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Tässä luvussa esitetään tämän kehittämistyön toteutus ja sen tulokset. Opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus toteutettiin teemahaastattelun ja aivoriihen muodossa. Teemahaastattelussa kohdeyrityksen asiakkaat olivat tärkeässä roolissa. Aivoriihi toteutettiin muiden kuljetusalan asiantuntijoiden eli yrittäjien kesken. Muut kuljetusalan yrittäjät ovat kilpailijoita kohdeyritykseen nähden.

7.1 Haastattelujen toteutus

Yrityksen johdon kanssa käyty avoin haastattelu toteutettiin työn alkuvaiheessa tutkittavien asioiden selkiyttämiseksi. Keskustelun lähtökohtana oli kartoittaa, millaista tietoa asiakkailta haastattelulla halutaan selvittää, kun tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena oli asiakasnäkökulman huomioiminen yrityksen tulevaisuuden suunnitelmissa. Arvokasta keskustelua yrityksen johdon kanssa käytiin edelleen myös työn edetessä haastattelukysymysten tarkentamiseksi.

COVID-19-pandemian hieman helpottaneen tilanteen myötä oli mahdollista järjestää suurin osa asiakkaille tehdyistä haastatteluista kasvotusten. Osa haastatteluista käytiin puhelimitse haastateltavien kiireellisten aikataulujen vuoksi. Haastattelupyynnöt lähetettiin kaikkiaan kymmenelle henkilölle, joista seitsemän osallistui haastatteluun. Haastatteluun valitut kartoitettiin yhdessä yrityksen johdon kanssa eli kaikki haastateltavat olivat kohdeorganisaation asiakkaita. Kaikki haastateltavat ovat käyttäneet kohdeyrityksen palveluita useamman vuoden ajan. Haastatteluun osallistuneista miehiä oli 3 ja naisia 4, iältään 28–72-vuotiaita. Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista.

Tutkimukseen osallistuneet saivat haastattelukutsun sähköpostitse viikolla 9. Viesti sisälsi saatekirjeen (Liite 1) sekä Haastattelukysymykset (Liite 2), jolloin osallistujat näkivät haastattelukysymykset etukäteen. Haastattelujen ajankohdat sovittiin osallistuneiden kesken maaliskuussa 2022 ja haastattelut toteutettiin maaliskuuhuhtikuun taitteessa.

7.2 Aivoriihen toteutus

Haastattelun tavoin myös aivoriihi oli mahdollista toteuttaa kasvotusten. Aivoriiheen kutsuttiin puhelinoitolla kohdeorganisaation johdon kanssa valittuja kuljetusalan yrittäjiä, jotka suostuivat nopeallakin aikataululla mukaan. Valitut kuljetusalan yrittäjät omaavat kaikki oman kuljetusalan yrityksen, eli olivat kilpailijoita kohdeyritykseen nähden. Aivoriihi toteutettiin viikolla 14 ja osallistujia oli kaiken kaikkiaan neljä henkilöä.

Aivoriihi perustui SWOT-analyysiin (kuvio 6). Analyysin pohjalta mietittiin kohdeyrityksen heikkouksia, vahvuuksia, mahdollisuuksia ja uhkia, joita peilattiin kohdeyrityksen alan näkymiin tulevaisuutta ajatellen. SWOT-analyysi on nelikenttäanalyysi, jossa tarkoitus on miettiä esimerkiksi liikeidean hahmottamista nelikentän avulla ja tämän jälkeen rakentaa strategiaa sen pohjalta. SWOT-analyysin osa-alueiden olennaiset tekijät auttavat ymmärtämään yrityksen kehittämistä sekä helpottaa niiden tiedostamista konkreettiselle tasolle. (Holvi, 2020.)

VAHVUUDET	HEIKKOUDET
1. Mikä tekee Pohjois-Satakunnan Liikenteestä paremman kuin muut alalla olevat kuljetusyritykset? 2. Mitä ovat ne käytännön asiat, joita kohdeyritys tekee erityisen hyvin? 3. Mikä on kohdeyrityksen kilpailuvaltti?	1. Missä asioissa kohdeyrityksellä olisi parannettavaa? 2. Mitä asioida kohdeyritys voisi tehdä tehokkaammin?
MAHDOLLISUUDET	UHAT
1. Mitä etuja toimintaympäristö tarjoaa kohdeyritykselle? 2. Mitkä ovat kohdeyrityksen voimavarat? 3. Mitä markkinoilta puuttuu, jota kohdeyritys voisi tarjota?	1. Mitkä ovat suurimmat esteet uusien ideoiden toteuttamiselle? 2. Mitkä heikkoudet voivat vaarantaa yrityksen tulevaisuuden?

Kuvio 6. Aivoriihen SWOT-analyysi.

7.3 Tutkimusaineiston käsittely ja analyysi

Aineiston käsittelyn ja analyysin tarkoituksena on saada aineisto järjestettyä tiiviiseen ja selkeään muotoon. Tutkimuksen tärkeää sisältöä ei saa kuitenkaan unohtaa. Tutkimuksen aineiston laadullisen käsittelyn lähtökohtana onkin looginen päättely sekä tulkinta: ensin aineisto hajotetaan osiin, sitten käsitteellistetään ja lopuksi kootaan uudelleen loogiseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4, kohta ”Laadullisen aineiston analyysi: sisällönanalyysi.”)

Kaikki haastattelut äänitettiin ja haastatteluiden kesto vaihteli 20 minuutista 45 minuuttiin. Tallenteet litteroitiin heti jokaisen yksittäisen haastattelun jälkeen ja lopuksi tehtiin vielä yhteenvetoa kaikista haastatteluista. Haastattelut etenivät suunnitellusti aihepiirien mukaisesti. Teemahaastattelu jätti tilaa myös toivotulle avoimelle keskustelulle. Myös aivoriihen keskustelu nauhoitettiin, istunto kesti hieman vajaat kolme tuntia. Molempiin menetelmiin osallistuneille kerrottiin, että keskustelut nauhoitetaan jälkityön helpottamiseksi. Sekä haastateltaville että aivoriiheen osallistuneille henkilöille korostettiin, että kenenkään osallistuneen kommentteja ei tule ilmi valmiissa työssä heidän oikeilla nimillään. Varsinkin aivoriihessä on mahdollisuus päästä avoimeen ja tasapuoliseen ajatusten vaihtoon, mikä mahdollistaa hyvinkin vapautuneen keskustelun.

Nauhoituksen jälkeen kaikki äänitykset litteroitiin käyttäen avuksi tekstinkäsittelyohjelmaa. Litteroinnissa hyödynnettiin äänityksien pääkohtia eli sanatarkasti niitä ei

ohjelmaan kopioitu. Tässä tapauksessa haastatteluaineisto avointen kysymysten osalta tiivistettiin ja ryhmiteltiin haastattelu-teemojen mukaisesti. Kaikki haastattelussa käytetyt kysymykset olivat kaikille vastaajille samanlaiset, joten niitä oli helppo käsitellä litteroinnin yhteydessä. Myös aivoriihen litterointi oli sujuvaa henkilöiden asiallisen sekä avoimen keskustelun vuoksi.

Tutkimukseen osallistuneet valikoituivat kohdeyrityksen johdon toiveiden mukaisesti. Haastattelut suoritettiin yhteensä seitsemälle eri henkilölle, jotka kaikki ovat käyttäneet kohdeyrityksen palveluita asiakkaan näkökulmasta. Aivoriihi

toteutettiin samalla alalla työskentelevien eli kilpailijoiden kanssa. Tutkimuksessa ei mainita haastateltavien nimiä vaan vastaukset käsitellään anonymisti.

7.4 Haastattelujen tulokset

Tässä kehittämistyössä tiedusteltiin yleisellä tasolla odotuksia pikkubussien sekä linja-autojen kaluston, kuljettajan ja matkustuksen suhteen. Lisäksi tiedusteltiin Pohjois-Satakunnan Liikenteen nykytilasta ja mahdollisista parannusehdotuksista. Haastattelun kysymykset Liitteessä 2.

Yleisesti linja-autolla tai pikkubussilla matkustaessa haastatellut toivoivat siistiä kalustoa, jossa on hyvä matkustaa. Lisäksi toivottiin sellaista kalustoa, josta voi valita paikkamäärältään tarpeenmukaisen ajoneuvon. Toiveina esitettiin, ettei pienellä väkimäärällä tarvitsisi matkustaa isossa autossa kuin myös että isotkin porukat mahtuvat hyvin autoihin mahdollisien matkalaukkujen ja muiden tavaroiden kanssa. Osa vastaajista toivoi pikkubussien ja isompien linja-autojen väliltä kalustoa, joka olisi mitoitettu noin 30 matkustajan tarpeisiin. USB-latauspistokkeet olivat osalle vastaajista tärkeä varuste, sillä matkapuhelimien latausmahdollisuus on merkityksellinen asia esimerkiksi matkalla tapahtuvien työasioiden hoitoa varten. Pidemmille ajomatkoille toivottiin vessassa käynnin mahdollisuutta matkan sujuvoittamiseksi.

Kuljetusyritystä valittaessa kuljettajan ystävällinen ja luotettava palvelu sekä kuljettajan etukäteissuunnittelu sujuvan reitin varmistamiseksi korostuivat. Kuljettajan vastuulla ovat myös pitävät aikataulut ja tietoisuus matkustajien lukumäärästä koko matkan ajan. Huolellisen ja turvallisen kuljettajan ominaisuudet nousivat kaikilla vastaajilla yhdeksi tärkeimmistä kriteereistä. Oma-aloitteinen ja avulias kuljettaja on avainroolissa varmistamassa, ettei matkan sujuvuus kärsi. Osa vastaajista korosti, että kuljettaja voisi myös mukautua matkustajien rooliin, eli esimerkiksi rennon harrasteporukan mukana kuljettaja voi itsekkin toimia hieman rennommin, kun taas virallisimmissa kuljetuksissa kuljettajan pitäisi käyttäytyä tilanteeseen sopivalla asiallisella tavalla. Pukeutumisesta vastaajat olivat yleisesti sitä mieltä, että linja-auton kuljettajalle riittävät siistit vaatteet, joilla on hyvä ajaa.

Tärkeäksi nähtiin myös se, että kuljettaja muistuttaa turvavöiden käytöstä ennen matkalle lähtöä.

Kuljetuskalustoista toivottiin löytyvän pehmopaperia ja roskapusseja ja ilmastoinnin tulisi toimia. Ylipäättään kuljetuksen tulisi olla vakaata. Vastauksissa nousi esiin myös se, että kuljetusyrityksen toimesta voisi matkalle olla valmiit ehdotelmat aikatauluista, joista näkyy mahdolliset pysähdykset matkan varrella ruokailua tai muita pysähtymisiä varten.

Haastattelukysymyksessä numero neljä pyydettiin asettamaan seuraavat kriteerit tärkeysjärjestykseen kuljetusta valitessa (Parhain vaihtoehto = 1, toiseksi parhain = 2...), tulokset on esitetty kuviossa 7.

- Hinta
- Aikataulu
- Hyvä palvelu
- Paikallisuus
- Pitkä asiakassuhde
- Muu, mikä?



Kuvio 7. Haastattelututkimuksen perusteella tärkeimmät kriteerit kuljetusyritystä valittaessa.

Kysyttäessä tekijöitä, jotka nousevat tärkeään rooliin kuljetusta valittaessa, kärkeen nousivat hyvä palvelu ja paikallisuus, ja näihin kuljetusyrityksen haluttiin panostavan.

Kolmanneksi tärkein kriteeri kuljetusta valittaessa on hinta ja tämän jälkeen pitkä asiakassuhde. Aikataulu oli vaihtoehtoista vähiten tärkeä. Mainittujen lisäksi ei noussut esiin muita kriteerejä.

Pohjois-Satakunnan Liikenne on vastaajien mukaan palvellut asiakkaitaan erinomaisesti ja tarjouspyyntöihin on vastattu moitteettomasti, laajasti ja nopeasti. Kuljetus on järjestynyt aina aikatauluista tai kuljetettavien määrästä riippumatta. Kohdeyritys on myös pystynyt tarjoamaan palveluitaan kiireidenkin keskellä ja osannut hyödyntää hyvin muita alalla olevia kuljetusyrityksiä eli yhteistyö kilpailijoiden on toimivaa. Kohdeyrituksen henkilökunta on osannut palvella asiakkaitaan hyvin ja asiantuntijuus on näkynyt heidän toiminnassaan. Kuljettaja on ottanut huomioon kuljetettavan ryhmän ja ollut matkalla aina heitä varten. Vastaajien mukaan myös nopeat peruutukset ovat olleet mahdollisia ilman isompia selvittelyitä ja kuljetukset ovat toimineet joustavasti. Kaikki vastaajat nostivat esiin Pohjois-Satakunnan Liikenteen kaluston siisteyden, laadukkuuden ja asiakkaiden tarpeisiin sopivan mitoituksen. Selkeimmin esiin nousivat kohdeyrituksen laadukas asiakaspalvelu, siisti kuljetuskalusto ja monipuolinen tarjonta.

”Paljon käytämme Pohjois-Satakunnan Liikennettä sen erinomaisen palvelun takia.” (Asiakas)

Kysyttäessä Pohjois-Satakunnan Liikenteen toimintaan liittyviä kehitysehdotuksia, ei niitä juurikaan noussut esiin. Vastaajista ainoastaan muutama henkilö totesi, että joskus 50 hengen linja-auto on turhan iso ja vastaavasti 20 hengen pikkubussi liian pieni, eli välimaastoon toivottiin myös kalustoa. Lisäksi kuljetuskalustoon toivottiin näkyvämpiä teippauksia, jotta ajoneuvot erottuisivat paremmin isoimmilla parkkipaikoilla. Pidemmällä matkoilla olisi hienoa, jos tarjolla on mahdollisuus katsoa televisiota tai päästä Internetiin. Myös virvokkeita ja pientä välipalaa toivottiin tarjoiltavaksi pidempien matkojen yhteydessä.

Vastaajista ei löytynyt mahdollisen sähköautoilun tai muun ekologisemman tavan puolestapuhujia. Ainoastaan yksi henkilö olisi valmis maksamaan kuljetuksesta nykyistä enemmän, jos kyseessä olisi esimerkiksi sähköllä toimiva ajoneuvo. Haastattelu toteutettiin pääosin Pohjois-Satakunnan alueella asuville henkilöille, joten välimatkojen ollessa pitkiä, on polttomootoriajoneuvo välttämätön.

Vastaavasti taas kaikki vastaajista olivat sitä mieltä, että olisivat valmiita maksamaan lisähintaa, jos kohdeyritys toimisi matkan järjestäjänä eli hoitaisi koko paketin, sisältäen kuljetukset, majoitukset, ruokailut ja mahdollisesti muut aktiviteetit kohteessa. Tästä aiheesta nousi esiin hyviä keskusteluita ja osa vastaajista oli sitä mieltä, että valmismatkatarjonnan tulisi olla kohdeyrityksen valikoimassa. Lisäksi toivottiin, että kohdeyritys laajentaisi toimintaansa henkilötaksiin.

Opinnäytetyön tutkimuksen pohjalta saatiin varteenotettavia liikeidean kehitysehdotuksia kohdeorganisaatiolle. Tulokset antavat suuntaa yrityksen tulevaisuuden kehittämislle sekä asioille, joihin asiakkaiden mielestä tulisi panostaa. Tulevaisuuden kuljetusala voi olla hyvin erilainen viiden tai kymmenen vuoden kuluttua, mikä on myös otettava huomioon. Kohdeyrityksen kannalta opinnäytetyö on tärkeä sekä kehittävä: työn tuloksena saatiin paitsi paljon tietoa, mutta myös todennäköisesti liiketoimintaan vaikuttavaa konkreettista uutta tarjontaa.

7.5 Aivoriin tulokset

Aivoriin tulokset muodostettiin SWOT-analyysin avulla. Kuviossa 8 on esitetty aivoriin tulosten perusteella Pohjois-Satakunnan Liikenteelle tehty SWOT-analyysi.

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
1. Laadukas, ajantasainen sekä siisti kalusto 2. Nopea reagointi tarjouspyyntöihin sekä muihin yhteydenottoihin 3. Perheyriksen juuret sekä asiakassuhteet	1. Markkinointi sekä mainonta 2. Näkyvyys
MAHDOLLISUUDET	UHAT
1. Tuttu toimija 2. Asiantuntevat kuljettajat 3. Laadukas asiakaspalvelu	1. Uusi pandemia 2. Maailman tilanne 3. Yrittäjien sairastuminen / loukkaantuminen 4. Lakimuutokset 5. Taloudelliset vaikeudet

Kuvio 8. Pohjois-Satakunnan Liikenteen SWOT-analyysi.

Ensimmäisenä aivoriihen keskusteluaiheena oli SWOT-analyysin nelikentän kohta kohdeyrityksen VAHVUUDET. Aihealueessa käsiteltiin seuraavia kysymyksiä:

- Mikä tekee Pohjois-Satakunnan Liikenteestä paremman kuin muut alalla olevat kuljetusyritykset?
- Mitä ovat ne käytännön asiat, joita kohdeyritys tekee erityisen hyvin?
- Mikä on kohdeyrityksen kilpailuvaltti?

Keskustelijat olivat hyvin yksimielisiä siitä, että kohdeyrityksen kalusto on laadukasta, ajantasaista ja hyvin siistiä. Pohjois-Satakunnan Liikenteen tapa hoitaa kalustoaan on ensisijaisen laadukasta ja erottuu näin ollen muista alalla olevista yrityksistä. Lisäksi kohdeyritys vastaa tarjouspyyntöihin nopeasti ja tarkasti. Autojen siisteys nousi esiin myös uudestaan puhuttaessa päivärutiineista, joita työntekijät ovat tottuneet tekemään. Kilpailuvalttia kysyttäessä esiin nousi perheyriksen juuret sekä pitkät asiakassuhteet Pohjois-Satakunnan alueella. Tämän myötä keskustelussa nousi esiin molempien omistajien vahva paikkakuntalaisuus, joka on yrityksen näkyvyyden kannalta olennainen asia.

”Teidän kuskit selkeästi tietävät, että ensin siivotaan ajoneuvot, jos tarvetta ja tämän jälkeen vasta pidetään taukoja.” (Aivoriihen osallistuja)

Toisena keskusteltiin SWOT-analyysin nelikentän kohdasta HEIKKOUEDET. Aivorihi käsittelee aihealuetta seuraavien kysymysten avulla:

- Missä asioissa kohdeyrityksellä olisi parannettavaa?
- Mitä asioita kohdeyritys voisi tehdä tehokkaammin?

Keskusteluissa nousi esiin erityisesti markkinoinnin ja mainonnan tärkeys, mutta muitakin tärkeitä asioita keskustelussa käsiteltiin. Esimerkiksi COVID-19-pandemian jälkeen kohdeyritys voisi nostaa itseään erilaisin markkinoinnillisin keinoin sosiaalisen median kanavissa. Aivorihieläiset olivat pääosin kaikki tätä mieltä ja kertoivat lisäksi, että asiakkaidenkin olisi tämän myötä mahdollista mainostaa Pohjois-Satakunnan Liikennettä omissa kanavissaan, jolloin mainonta ulottuisi melko pitkälle. Molempia heikkouteen liittyviä kysymyksiä kommentoitiin juuri markkinoinnin tiimoilta. Kohdeyrityksen markkinointi on lähes olematonta ja mainontaa selkeästi kaivataan. Lisäksi kommentteja nousi esiin siltä osin, että myös muut kuljetusta tarvitsevat henkilöt, kuten kaveriporukat ja harrasteryhmät, löytäisivät kohdeyrityksen palvelut juuri omalle kohderyhmälleen. Tehokkaita markkinointikampanjoita voisi kohdentaa eritoten sosiaalisen median, kuten Facebookin tai Instagramin, tileille.

Kolmantena kohtana aivorihiessä oli SWOT-analyysin nelikentän kohta MAHDOLLISUUDET. Tätä lähdettiin purkamaan seuraavien kysymyksien avulla:

- Mitä etuja toimintaympäristö tarjoaa kohdeyritykselle?
- Mitkä ovat kohdeyrityksen voimavarat?
- Mitä markkinoilta puuttuu, jota kohdeyritys voisi tarjota?

Keskustelijat nostivat esiin jälleen paikkakuntalaisuuden ja tämän myötä sen tarjoaman mahdollisuuden olla monelle jo ennestään tuttu toimija alalla. Kun toimintaympäristö on selkeä ja turvallinen, on sujuvaa pyörittää perusarkea, mutta myös mahdollisuus laajentua. Keskustelijoiden mielestä jo olemassa oleville asiakkaille voisi olla helppoa tarjota esimerkiksi valmismatkapaketteja tai muita mahdollisia uusia innovaatioita. Voimavaroista puhuttaessa keskustelijoille tuli mieleen vahvan paikkakuntalaisuuden lisäksi asiantuntevat kuljettajat ja laadukas asiakaspalvelu. Asiakaspalvelusta keskustelua olisikin voinut jatkaa vaikka miten pitkään, sillä selkeästi myös muille alan toimijoille on välittynyt laadukas palvelu

kohdeyrityksen toiminnasta. Uutena innovaationa kohdeyrityksen mahdolliseen liikeidean kehittämiseen voisi miettiä valmismatkatarjoontaa. Saman alan yrittäjät eivät välttämättä itse olisi halukkaita tulemaan valmismatka-asiakkaaksi, mutta he ovat saaneet kentältä palautetta niiden puuttumisesta paikkakunnalta.

Viimeisenä aivoriihessä SWOT-analyysin nelikentän viimeinen kohta eli UHAT. Aihetta käsiteltiin seuraavien kysymysten avulla:

- Mitkä ovat suurimmat esteet uusien ideoiden toteuttamiselle?
- Mitkä heikkoudet voivat vaarantaa yrityksen tulevaisuuden?

Kaikki osallistujat sanoivat yhteen ääneen lähes samanaikaisesti uuden pandemian tai muun itsestä riippumattoman tekijän uhan. COVID-19-pandemian myötä tullut epätietoisuus ja pelko siirsi keskustelun melko synkällekin tasolle, sillä tulevaisuutta ei voi ennustaa tämän tyylisten uhkien varalta. Lisäksi maailmantilanne ylipäättään, kuten Ukrainan sota, mietitytti keskustelijoita, mutta aiheen laajuuden vuoksi aivoriiheen osallistujat eivät halunneet keskustella pitkään tästä aiheesta. Lisäksi keskustelun aiheina olivat yrittäjien sairastuminen, kuolemantapaukset tai vammautumiset sekä lakimuutokset. Vakaviin uhkiin voi varautua esimerkiksi vakuutuksien avulla, mutta kaikkea vakuutuskaan ei korvaa. Lakimuutoksilla keskustelijat tarkoittivat sellaisia asioita, jotka koskettavat kaikkia kuljetusalan yrittäjiä. Esimerkiksi ilmastonmuutoksen johdosta tehtävät lakimuutokset kuljetuskaluston vaatimuksiin liittyen huolettivat ja pienen paikkakunnan edustajina keskustelijat olivat yksimielisesti sähköautoja vastaan. Yleisenä toivomuksena olikin, ettei yritystoimintaan tulisi ulkopuolisia uhkatekijöitä vielä moneen vuoteen. Myös taloudelliset vaikeudet puhututtivat.

”Lakimuutokset eivät saisi tulla meidän yritystoiminnan tielle.”
(Aivoriihen osallistuja)

Aivoriihessä käsitelty SWOT-analyysin neljä kohtaa tukevat kohdeyrityksen toiminnan suunnittelua nyt ja tulevaisuudessa. Vaikka keskustelussa nousi esiin asioita, jotka eivät yrityksen johtoa yllättäneet, oli joukossa myös paljon sellaistakin tietoa, mikä tulee yrityksen arkeen vahvasti mukaan. Analyysin tulokset otetaan yrityksen johtoryhmän käsittelyyn jatkosuunnittelun pohjaksi.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitetään kehittämistyön tutkimustuloksia tiivistäen ja peilaten niitä teoriaosuuteen. Luvussa 8.1 kerrotaan kohdeorganisaation nykytilasta ja luvussa 8.2 käsitellään tutkimuksesta nousseita kehittämisideoita.

Pohjois-Satakunnan Liikenne on elinvoimainen ja nykyaikainen yritys, joka on saanut perusliiketoiminnan pyörimään hyvin. Yritys saa olla tyytyväinen olemassa olevaan toimintaansa, mutta tietenkin toivottavaa on jatkuva kehitys ja sen myötä mahdollisuus kasvuun. Kehittämistyön tutkimustuloksien perusteella saadut kehitysideat ovat erittäin varteenotettavia. Kohdeorganisaatio voi olla tyytyväinen tutkimuksesta saatuihin tuloksiin, sillä varsinaisia moitteita ei tullut eikä erityisen isoja parannusehdotuksia olemassa olevaan liiketoimintaan esitetty. Kehitysideoita yrityksen toivomuksien mukaisesti nousi muutamia, joita käydään tarkemmin läpi luvussa 8.2.

8.1 Pohjois-Satakunnan Liikenteen nykytila

Kohdeorganisaation pitkään jatkunut liiketoiminta näkyy sen arjessa. Tasainen ja varma työn jälki on löytänyt myös asiakkaiden luo. Tutkimustuloksista saatujen tulosten mukaan Pohjois-Satakunnan Liikenne on palvellut asiakkaitaan erinomaisesti laadukkaalla ja ajantasaisella kalustollaan sekä palvelualttiilla henkilökunnallaan. Kuten Rissanenkin (2005, s. 17-18) on todennut, laadukas palvelu asetetaan erittäin tavoiteltavaksi arvoksi, koska palvelu tehdään asiakasta varten. Asiakaspalvelutilanteet muodostavat laadukasta palvelua yhdessä asiakkaan kanssa. Sekä haastattelujen että aivoriihen osallistuneiden keskuudessa kävi ilmi, että kohdeyrityksen osaaminen kuljetusalalla on vahvaa. Lisäksi myös yrityksen halu kehittyä on selvästi noussut esiin.

Teemahaastatteluiden perusteella Pohjois-Satakunnan Liikenteen asiakkaat ovat suurimmaksi osaksi tyytyväisiä saamiinsa kuljetuspalveluihin. Kaikki vastanneet kokevat kohdeyrityksellä olevan laadukkaat ajoneuvot sekä ammattitaitoinen henkilökunta palvelemassa asiakkaitaan. Yritys on panostanut laatuun ja se näkyy

kaikessa tekemisessään. Pitkään alalla ollut yritys tuntee asiakkaansa ja paikkakunnan, jolloin perusarjen pyörittäminen on sujuvaa ja mutkatonta. Pandemian runteleman ajanjakson jälkeen halu kehittyä ja haastaa yritysmaailmaa näkyy haluna panostaa tulevaisuuteen. Vaikkakaan tutkimuksessa ei noussut kovin suuria kehitysideoita esiin, tehdyn tutkimuksen tulokset ovat tärkeitä yrityksen johdolle.

8.2 Kehittämisideat

Niin olemassa olevien asiakkaiden kuin muiden kuljetusalan yrittäjien keskuudesta ei noussut esiin erityisiä kehittämisideoita, joissa kohdeyrityksellä olisi parannettavaa. Yritystoiminnan jatkuvassa murroksessa kohdeyrityksen on kuitenkin mietittävä uusia keinoja tulevaisuuden toiminnan kehittämiseksi.

Pohjois-Satakunnan Liikenne tunnetaan jo hyvästä asiakaspalvelustaan ja luotettavista kuljetuksista. Näitä korostamalla kohdeyritys voisi lähettää asiakkaitaan vielä aiempaa enemmän siten, että asiakkaat saisivat tulla osaksi yrityksen arkea. Asiakkaita voisi ottaa mukaan suunnittelemaan tietynlaisia kuljetuksia ja niihin liitettäviä palveluita. Miettisen (2016, s. 12-18) mukaan asiakaslähtöisyys tulee korostumaan ja asiakkaan ymmärtäminen tulee olemaan monelle yritykselle kilpailuvaltti. Palvelumuotoilussa asiakkaat haastetaan kehitystyöhön ja parhaimmillaan se voi saavuttaa parempaa asiakasymmärrystä ja liiketoiminnan kasvua.

Myös erilaisten kumppanuussuhteiden ylläpitäminen on ensiarvoisen tärkeää, joten kohdeyrityksen tulevaisuuden suunnitelmissa tulisi ennen kaikkea miettiä mahdollisia yhteistyökuvioita. Patentti- ja rekisterihallituksen (2016a) linjauksen mukaan yritysten kumppanuusverkostoa on syytä määrittää aika ajoin, erityisesti silloin, jos palvelut muuttuvat. Kumppaneita voivat olla esimerkiksi erilaiset matkatoimistot tai muut matkaelämyksiä tuottavat tahot. Kannattavaan liiketoimintaan tähtäävällä yrityksellä on tärkeää olla ympärillään tuttuja sekä turvallisia verkostoja, joiden kanssa on hyvä tehdä yhteistyötä. Kamenskyn (2014, s.45) määritelmän mukaan arvoverkostoihin luokitellaan kaikki ne tekijät, jotka

luovat asiakkaalle arvoa. Kohdeyritys tulee pohtia omia suhteitaan muihin tahoihin tämän kautta.

Aivoriihessä kohdeyrityksen vahvuudet tunnistettiin melko pitkälle samoiksi kuin teemahaastatteluihin osallistuneidenkin keskuudessa. Jatkokehityksen kannalta avainasemassa ovat sosiaalisen median kanavat, joihin yrityksen tulisi panostaa mainostamalla enemmän itseään ja saada sitä kautta näkyvyyttä. Tulevaisuuden kuviot tulevat olemaan mielenkiintoisia, kunhan yritys jatkaa aktiivisena ja innovatiivisena. Yrityksen johdon tulee seurata aktiivisesti sosiaalisen median kanavia sekä niiden saavutettavuutta, jotta mahdolliset uudet yhteydenotot erottuvat joukosta. Myös mainonnassa voi hyödyntää jo olemassa olevia asiakkaita, jolloin näkyvyys on tätäkin kautta nykyistä suurempaa. Tärkeää oli kuulla myös samalla alalla toimivien ajatuksia kohdeyrityksestä, koska yritys saattaa sokeutua omalle toiminnalleen arjen tiimellyksessä.

Kohdeyrityksen valttikortti on pitkään jatkunut paikallistoiminta Pohjois-Satakunnan alueella. Mainonnan tulisi saavuttaa sellaisetkin henkilöt, jotka eivät ole yrityksestä aiemmin kuulleet vaikka se on toiminut jo yli kymmenen vuoden ajan. Kohdeyritys voisi harkita mainonnan kohdentamista kaiken ikäisille paikallislehdessä, jolloin se saavuttaisi myös henkilöt, jotka eivät ole sosiaalisessa mediassa. Jos lehtimainonta todetaan kalliiksi tai tehottomaksi, voisi yritys kokeilla suoramarkkinointia jakamalla mainoksia suoraan postilaatikoihin tai osallistumalla ajankohtaisiin tapahtumiin, kuten matkamessuille. Lisäksi mainontaan voisi suunnitella jotain yhteistä tempausta muiden paikallisten yritysten kanssa, jolloin myös yhteistyökuvioita voisi hioa.

Arkeen liittyviä pieniä tekijöitä niin henkilöstön kuin kalustonkin suhteen kohdeyrityksen tulisi myös huomioida nyt ja tulevaisuudessa. Haastatteluissa esiin noussut pikkubussin ja ison linja-auton välimaastoon sijoittuva noin 35-paikkainen linja-auto voisi olla kohdeyritykselle sopiva investointi. Investoinnin ollessa kannattamaton, voisi kohdeyritys miettiä vastaavanlaisen linja-auton leasing-mahdollisuutta. Kun tarkastellaan sisäisen ympäristön tekijöitä, kohdeyritys voisi järjestää pakolliset ammattipätevyyskurssit koko henkilöstölle aina samanaikaisesti, jolloin henkilöstö saa keskittyä olennaiseen ja yrityksen johdon kannalta ajankäyttö on tehokasta ja pätevyyksien hallinnointi olisi selkeämpää. On kuitenkin tärkeä

huomioida, että jos ajoja samana päivänä koulutuksien kanssa, jonkun on huolehdittava myös mahdolliset kuljetukset. Lisäksi Pohjois-Satakunnan Liikenne voisi uusia kalustoaan tarpeiden mukaan, jolloin mahdollisesti vanhempien ajoneuvojen osalta tulisi säästää korjauskustannuksien osalta.

Sinisen meren strategian tuomien huomioiden mukaan kohdeyritys voisi korostaa laadukasta asiakaspalveluaan luomalla jotain täysin uutta, mitä markkinoilta ei vielä löydy. Reinboth (2008, s. 29) on todennut, että yrityksen tulisi tarjota asiakkailleen jotain monipuolisempaa ja laadukkaampaa kuin kilpailijat. Sen tulisi tuoda esiin mahdollinen uusi aluevaltaus, esimerkiksi valmismatkat, korostamalla laadukasta sekä asiakaslähtöistä asiakaspalveluaan. Tarjooman laajentaminen valmismatkoihin voisi olla kohdeyrityksen seuraavien suunnitelmien toteutuksen kohteena. Vuorisen (2013) mukaan tarkoituksenmukaisempaa on luoda uusi arvoihin perustuva innovaatio, joka nostaisi asiakkaan kokemaa palvelukokemusta. Tässä yritys voisi hyödyntää myös mahdollisia yhteistyökumppaneita, joiden avulla uuden palvelun käyttöönotto helpottuisi, jos jokin osa-alue olisi delegoitu toisaalle. Esimerkiksi Pohjois-Satakunnan Liikenne voisi ottaa yhteistyökumppanikseen jonkun luotettavan toimijan, joka liittyisi valmismatkojen rahoittamiseen.

9 POHDINTA

Tutkimusta voidaan arvioida luotettavuuden käsitteen avulla. Luotettava tutkimus tarkoittaa, että tutkija osaa uskottavin keinoin hyödyntää oikeanlaisia lähestymistapoja, jolla tutkimusongelma saadaan ratkaistua ja ennen kaikkea tutkimus toteutettua. Läpinäkyvyys koko tutkimuksen ajan tulee olla selkeä asia sekä yksityiskohtainen kerronta tutkimuksen kulusta on avainasemassa. Luotettavuuden arviointi on selkeämpää, kun tutkimuksen kerronta on havainnollistettu hyvin. (Puusa & Juuti, 2020, luku 5, kohta ”Laadullisen tutkimuksen luotettavuus”.)

Tässä kehittämistyössä hyödynnettiin kahta eri tutkimusmenetelmää. Kohdeorganisaatiolle arvokasta tietoa kerättiin asiakkailta ja muilta saman alan

yrittäjiltä. Molemmat tutkimukseen osallistuneet ryhmät toivat yrityksen johdolle kehittämisideoita hieman eri näkökulmista. Kahden eri tutkimusmenetelmän käyttäminen parantaa tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös se, että kaikille tutkimukseen osallistuneille kerrottiin vastauksia käsiteltävän luottamuksellisesti. Haastateltavien ja aivoriheen osallistuneiden kasvokkain tapaaminen mahdollisti sen, että molemmissa menetelmissä jutustelu oli rentoa ja vapautunutta. Tutkimuskysymykset johtivat vapaaseen keskusteluun, jossa tuli ilmi myös tärkeitä asioita kysymysten ulkopuolelta. Tilanteissa oli mahdollisuus avoimeen keskusteluun. Keskustelut nauhoitettiin ja litteroitiin, jolloin jatkoanalysoinnista ei päässyt unohtumaan mitään tärkeää. Osallistujat saivat haastattelukysymykset tiedoksi etukäteen. Tällä varmistettiin, että haastattelun aikana mahdolliset epäselvyydet oli mahdollista korjata haastattelijan kanssa.

Yleisellä tasolla tutkimuksen luotettavuus on hyvä. Ottaen huomioon muutaman vastaajan kiireellisen aikataulun sekä nopealla aikataululla sovitun aivoriheen keskustelutilaisuuden, vastausprosentti (haastatteluissa 70% ja aivoriiehessä 100%) oli kohtuullinen. Kehittämistyössä asetetut kysymykset käsiteltiin kaikkien vastaajien kesken eikä tyhjiä vastauksia tullut. Osallistujia saatiin tutkimukseen mukaan lopulta hyvin, vaikka aikataulut olivatkin osalle haasteellisia. Lopullisien tutkimustuloksien sisältö ei välttämättä olisi kovasti muuttunut, vaikka haastateltavia olisi ollut vielä enemmän.

Tämän kehittämistyön yksi isoimmista esiin nousseista kehittämisideoista on päässyt jo suunnitteluvaiheeseen. Kohdeyritys aikoo tiedustella tutuilta asiakkailta halukkuutta valmismatkoihin. Yrityksen johtaja on sopinut muutamia palavereita henkilön kanssa, joka tulee suunnittelemaan valmismatkan toteuttamista. Kyseisellä henkilöllä on taustaa matkailualalta, mikä on kohdeyrityksen yrittäjän kannalta loistava asia. Yrittäjä saa keskittää omat resurssinsa nykyisen yritystoiminnan pyörittämiseen ja matkailualan taustan omaava henkilö tekee valmismatkan taustatutkimusta. Kun valmismatkan kokonaissuunnitelma valmistuu, se esitellään yrityksen johdolle. Valmismatkan toteutumista on vielä mahdotonta arvioida, mutta suunnittelutyön osalta asia on jo edennyt.

Kaikki tässä kehittämistyössä esiin nousseet ideat, niin kaluston kuin matkojenkin suhteen, ovat varteenotettavia. Kehittämistyön tutkimustulokset antavat kohdeyritykselle käsityksen tämänhetkisestä yrityksen tilasta, mutta myös suuntaviivoja kohti tulevaisuutta. Tämän tyylistä tietoa kohdeyritys ei ole saanut toiminnastaan aiemmin, joten kehittämistyö on kaiken kaikkiaan tuottanut arvokasta tietoa yritysjohdolle.

Uusien ehdotuksien ja ideoiden hyödynnettävyyttä kohdeorganisaatio voi mitata tulevaisuudessa myynnin kasvuna, asiakastyytyväisyytenä ja asiakasmäärien nousuna. Mahdollisten lisääntyneiden kuljetusten tuoma taloudellinen kasvu näyttää toteen, oliko tutkimuksen mukaiselle kehittämisidealle todellista tarvetta ja onko kehittämiskohde ollut oikea asiakkaiden mielestä. Vaikka tämä kehittämistyö on kohdennettu Pohjois-Satakunnan Liikenteelle, voi tuloksilla olla merkitystä myös alueen muille kuljetusalan toimijoille. Lisäksi kohdeyritys on saanut tutkimustulosten kautta tärkeää tietoa asiakkaiden mielipiteistä ja toiveista kuljetusalasta ja sen tulevaisuudesta.

LÄHTEET

AKT. (2021). Kuljetusaloilla on tarve tiivistää yhteistyötä – Työnantajapuolella on kova halu muuttaa yksipuolisesti työehtoja kuljetusalojen työpaikoilla. Haettu 25.1.2022 osoitteesta <https://www.akt.fi/uutiset/kuljetusaloilla-on-tarve-tiivistaa-yhteistyota-tyoantajapuolella-on-kova-halu-muuttaa-yksipuolisesti-tyoehtoja-kuljetusalojen/>

Alhola, K. & Lauslahti, S. (2002). Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Dork.

Aro, T. (2016). Demografinen kehitys nyt ja lähitulevaisuudessa [tilasto]. <https://www.slideshare.net/TimoAro/demografinen-kehitys-nyt-ja-lhitulevaisuudessa>

Asiakastieto. (n.d.). Asiakassegmentointi auttaa yritystäsi tunnistamaan kannattavat asiakkaat. Haettu 4.10.2021 osoitteesta <https://www.asiakastieto.fi/web/fi/palvelut-yrityksille/tehosta-myyntia-ja-markkinointia/kuluttajamarkkinoinnin-palvelut/analytiikkapalvelut/asiakassegmentointi.html>

Autoalan tiedotuskeskus. (2022). Linja-autojen ensirekisteröinnit kasvussa 2021. Linja. 1/2022, 10.

Businesscredit. (2019). Keitä ovat yrityksen tärkeimmät sidosryhmät? Haettu 19.1.2022 osoitteesta <https://www.businesscredit.fi/blog/keita-ovat-yrityksen-tarkeimmat-sidosryhmat>

Chan Kim, W. & Mauborgne, R. (2015). Sinisen meren strategia. (8., uudistettu painos). Talentum.

Eklund, I. & Kekkonen, H. (2011). Toiminnan kannattavuus. WSOY.

Holvi. (n.d.). Mikä on SWOT-analyysi? Haettu 5.4.2022 osoitteesta <https://www.holvi.com/fi/holvipedia/yrityksen-voimavarat/swot-matriisi/>

Hänti, S. (2021). Asiakaskeskeinen liiketoimintamalli. Alma Talent.

Innokylä. (n.d.). Aivoriihi. Haettu 5.4.2022 osoitteesta <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/aivoriihi>

Isokangas, J. & Kinkki, S. (2002). Yrityksen perustoiminnot. Dork.

Jyväskylän yliopisto. (n.d.). Ohjeita tutkimusaiheen valintaan ja muotoseikkoihin. Haettu 15.5.2021 osoitteesta <https://staff.jyu.fi/Members/masokka/opetus/ykpa520-1/ohjeita-tutkimusaiheen-valintaan-ja-muotoseikkoihin>

Kamensky, M. (2014). Strateginen johtaminen. Talentum Media.

Karjalainen, L. (2013). Yrittäjän talousopas. Hakapaino.

Kuljetusala. (n.d.). Kuljetusala on kaiken perusta. Haettu 28.9.2021 osoitteesta <https://www.kuljetusala.com/fin/kuljetusala/>

Laki24. (n.d). Yrityksen sopimukset; yhteistyö ja kumppanuus. Haettu 25.1.2022 osoitteesta <https://laki24.fi/sopi-sopimusriskit-yhteistyokumppanuus/>

Lecklin, O. (2002). Laatu yrityksen menestystekijänä. (4. uudistettu painos). Talentum Media.

Mentorbizlist. (n.d). Yrityksen sisäinen ja ulkoinen ympäristö. Yrityksen ympäristöanalyysi. Haettu 16.10.2021 osoitteesta <https://fin.mentorbizlist.com/4264653-internal-and-external-environment-of-the-enterprise-enterprise-environment-analysis>

Miettinen, S. (2016). Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaa ja hyödyntämiseen. Grano.

Ojasalo, K. & Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2014). Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro.

Opintokeskus Siviis. (n.d). Haastattelu. Haettu 23.5.2021 osoitteesta <https://www.ok-sivis.fi/jarjestoarvioinnin-ilmansuuntia/arvioinnin-tiedonkeruun-menetelmia/haastattelu>

Osaava yrittäjä. (2021a). Liiketoimintaympäristö. Haettu 23.5.2021 osoitteesta <https://www.osaavayrittaja.fi/liiketoimintaymparisto>

Osaava yrittäjä. (2021b). Yritystoiminnan perusteet. Haettu 11.9.2021 osoitteesta <https://www.osaavayrittaja.fi/yritystoiminnan-perusteet>

Patentti- ja rekisterihallitus. (2016a). Asiakkaat ja markkinat. Haettu 20.1.2022 osoitteesta https://www.prh.fi/fi/johdon_tyokirja/immateriaaliasiatliiketoimintaprosessissa/asiakkaatjemarkkinat.html

Patentti- ja rekisterihallitus. (2016b). Liiketoimintaympäristö. Haettu 28.9.2021 osoitteesta https://www.prh.fi/fi/johdon_tyokirja/immateriaaliasiatliiketoimintaprosessissa/liiketoimintaymparisto.html

Pesonen, H-L., Lehtonen, J. & Toskala, A. (2002). Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. PS-Kustannus.

Pohjois-Satakunnan Liikenne. (2020). Tilausajoja ja invakuljetuksia laadukkaalla kalustolla ja osaavalla henkilöstöllä. Haettu 28.9.2021 osoitteesta <https://www.pohjois-satakunnanliikenne.fi>

Pulkkinen, M., Rajahonka, M., Siuruainen, R., Tinnilä, M. & Wendelin R. (2005). Liiketoimintamallit arvionluojina: ketjut, pajat ja verkot. Teknologia-teollisuus, 8(2005), 7-80.

Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Reinboth, C. (2008). Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Tammi.

Rissanen, T. (2005.) Yrittäjän käsikirja 2005. Hyvällä palvelulla kannattavuutta ja kilpailukykyä. Kustannusyritys Pohjantähti.

Suomi.fi. (2019). Yrityksen innovaatiotoiminta. Haettu 14.4.2022 osoitteesta <https://www.suomi.fi/yritykselle/tuotteiden-ja-palveluiden-kehittaminen/tuoteideat-ja-keksinnot/opas/tuotteiden-ja-palveluiden-ideointi/yrityksen-innovaatiotoiminta>

Suomidigi. (2019). Liiketoimintamallin kuvauspohja. Haettu 17.10.2021 osoitteesta <https://www.suomidigi.fi/ohjeet-ja-tuki/tyokalut/liiketoimintamallin-kuvauspohja>

Studentum. (2018). Liikenne- ja kuljetusala. Haettu 19.1.2022 osoitteesta <https://www.studentum.fi/tietoa-tyoelamasta/tyoelamatietoa-ammattialoista/liikenne-ja-kuljetusala-6199>

Taloustutkimus. (2021). Mitä segmentointi tarkoittaa ja mitä sillä tekee. Haettu 4.10.2021 osoitteesta <https://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutisia/mita-segmentointi-tarkoittaa-ja-mita-silla-tekee.html>

Terveystieteiden tutkimuskeskus. (2020). Asiakslähtöisyys. Haettu 23.5.2021 osoitteesta <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/sosku/sosiaalisen-kuntoutuksen-opas/palvelun-sisallot/yksilötyöskentely/asiakslähtöisyys>

Liikkumisen rajapinnat. 2020. Määritelmät. Haettu 16.10.2021 osoitteesta <https://liikkumisenrajapinnat.fi/fi/rajapintakaytannot/maaritelmät>

Tilastokeskus. (2022). Palvelut. Haettu 25.1.2022 osoitteesta <https://www.stat.fi/meta/kas/palvelut.html#tab2>

Tukiliitto. (n.d.). Kuljetuspalvelu. Haettu 20.5.2022 osoitteesta <https://www.tukiliitto.fi/tuki-ja-neuvot/liikkumisen-tuki/kuljetuspalvelu/>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (uudistettu laitos). Tammi.

Työelämälaitos Tevere. (n.d.). Aivoriini. Haettu 23.5.2021 osoitteesta <https://tevere.fi/menetelmat/aivoriini/>

Vainio, V. (2022). Emme vain aja linja-autoa, kuljetamme ihmisiä. Linja, 1/2022, 40.

Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. (5. uudistettu painos). PS-kustannus.

Vuori, J. (n.d.). Laadullinen käsikirja. Tapaustutkimus. Haettu 17.4.2021 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tapaustutkimus/>

Vuorinen, T. (2013). Strategiakirja: 20 työkalua. Talentum.

Yrittäjät. (2022). Työntekijöiden koulutus. Haettu 28.2.2022 osoitteesta <https://www.yrittajat.fi/tyonantajalle/tyosuhde/tyontekijoiden-koulutus/>

Hei,

Opiskelen Johtamisen- ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelmassa ylem্পää ammattikorkeakoulututkintoa SAMK:ssa. Olen tekemässä opintoihin liittyvää kehittämistyötä nimeltään ”Kuljetusyrityksen liiketoimintamallin kehittäminen”, Pohjois-Satakunnan Liikenne Oy:lle.

Käytän kehittämistyössäni yhtenä tutkimusmenetelmänä haastattelua ja toivoisinkin, että saisin haastatella Sinua tähän aiheeseen liittyen. Haastattelun avulla tulemme saamaan arvokasta tietoa yrityksen liiketoimintaan liittyen. Haastattelun vastaukset tullaan käsittelemään yhdessä yrityksen johdon kanssa, mutta valmiissa työssä vastauksia käsitellään anonyymisti yleisellä tasolla.

Liitteenä haastattelukysymykset, joihin voi tutustua etukäteen. Tulen ottamaan Sinuun yhteyden lähipäivinä, jolloin voimme sopia sopivan ajankohdan haastattelun pitämiseksi. Haastatteluun kannattaa varata aikaa noin 45 minuuttia.

Kiitos jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,

Pia Pitkäranta

050-9172890

pia.p.pitkaranta@student.samk.fi

Haastattelukysymykset

- 1) Millaisia odotuksia Sinulla on kaluston suhteen (pikkubussi, linja-auto)?
- 2) Mitä odotuksia Sinulla on kuljettajan suhteen?
- 3) Mitä muita odotuksia Sinulla on matkustaessasi linja-autolla tai pikkubussilla?
- 4) Aseta seuraavat kriteerit tärkeysjärjestykseen, kun valitset kuljetusta.
(Parhain vaihtoehto = 1, toiseksi parhain = 2...)
 - Hinta
 - Aikataulu
 - Hyvä palvelu
 - Paikallisuus
 - Pitkä asiakassuhde
 - Muu, mikä?
- 5) Kuinka hyvin Pohjois-Satakunnan Liikenne pystyy vastaamaan Teidän kuljetustarpeisiinne?
- 6) Mitä mahdollisia parannusehdotuksia / kehitysideoita ehdottaisit Pohjois-Satakunnan Liikenteelle?
- 7) Vastaako Pohjois-Satakunnan Liikenne hyvin tarjouspyyntöihin?
 - Hyvin
 - Kohtuullisesti
 - Heikosti
- 8) Miten Pohjois-Satakunnan Liikenne voisi palvella vieläkin paremmin / korostaa asiakaspalveluaan?
- 9) Olisitko valmis maksamaan enemmän, jos ajoneuvo olisi vähäpäästöisempi (esim. sähköauto)?
 - Kyllä
 - Ei
 - Ehkä

10) Olisitko valmis tilaamaan yhden yrityksen kautta (esim. Pohjois-Satakunnan Liikenne) koko lomamatkan (tähän sis. kuljetus, hotellit, mahdolliset laivamatkat yms.)

- Kyllä
- Ei
- Ehkä

11) Mitä uusia ideoita ehdottaisit kohdeyrityksen liiketoimintaan?

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
1. Mikä tekee Pohjois-Satakunnan Liikenteestä paremman kuin muut alalla olevat kuljetusyritykset? 2. Mitä ovat ne käytännön asiat, joita kohdeyritys tekee erityisen hyvin? 3. Mikä on kohdeyrityksen kilpailuvaltti?	1. Missä asioissa kohdeyrityksellä olisi parannettavaa? 2. Mitä asioida kohdeyritys voisi tehdä tehokkaammin?
MAHDOLLISUUDET	UHAT
1. Mitä etuja toimintaympäristö tarjoaa kohdeyritykselle? 2. Mitkä ovat kohdeyrityksen voimavarat? 3. Mitä markkinoilta puuttuu, jota kohdeyritys voisi tarjota?	1. Mitkä ovat suurimmat esteet uusien ideoiden toteuttamiselle? 2. Mitkä heikkoudet voivat vaarantaa yrityksen tulevaisuuden?

